

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT BLAGOVNIH SKUPIN NA PRIMERU BLAGOVNE
SKUPINE ŽENSKO SPODNJE PERILO**

Ljubljana, september 2016

MAJA ZORC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Zorc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management blagovnih skupin na primeru blagovne skupine žensko spodnje perilo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Tanja Dmitrović

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, 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/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OBNAŠANJE POTROŠNIKOV	2
1.1 Opredelitev potrošnika	2
1.2 Obnašanje potrošnikov	3
1.2.1 Nakupni proces.....	4
1.2.2 Obnašanje potrošnikov pri nakupovanju oblačil ter ženskega spodnjega perila.....	5
2 MANAGEMENT BLAGOVNIH SKUPIN	7
2.1 Opredelitev blagovne skupine	7
2.2 Opredelitev modela managementa blagovnih skupin.....	7
2.3 Predpogoji za uporabo CM modela v podjetju.....	11
2.3.1 Strategija	12
2.3.2 Poslovni proces	12
2.3.3 Opredelitev kazalcev uspešnosti blagovne skupine	13
2.3.4 Informacijska tehnologija.....	13
2.3.5 Organizacijske sposobnosti.....	14
2.3.6 Partnerski odnos med proizvajalcem in trgovcem	16
2.4 Nevarnosti in omejitve CM	18
2.5 Klasični model CM – faze procesa.....	22
2.5.1 Opredelitev blagovne skupine.....	23
2.5.2 Vloga blagovne skupine	25
2.5.3 Ocena blagovne skupine	28
2.5.4 Kazalci uspešnosti blagovne skupine.....	30
2.5.5 Strategije blagovne skupine	32
2.5.6 Taktike blagovne skupine	34
2.5.7 Načrt izvedbe	36
2.5.8 Pregled blagovne skupine	37
2.6 Nadgradnja klasičnega modela – management blagovnih skupin osredotočen na potrošnika	37
2.7 Pričakovanja od CM modela	40
3 IZVEDBA CM ZA BLAGOVNO SKUPINO ŽENSKO SPODNJE PERILO V IZBRANEM PODJETJU.....	46
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	46
3.2 CM v izbranem podjetju	47
3.3 Načrt uvedbe modela CM za blagovno skupino žensko spodnje perilo.....	47
3.4 Pregled trga ženskega spodnjega perila.....	48
3.4.1 Pregled ponudbe.....	48
3.4.2 Analiza konkurence.....	49
3.5 Raziskava nakupnega obnašanja potrošnic spodnjega perila	50
3.5.1 Namen raziskave	50

3.5.2	Izhodišča raziskave	53
3.5.3	Raziskovalna metodologija.....	56
3.5.3.1	Predstavitev populacije	56
3.5.3.2	Postopek zbiranja podatkov in obdelava podatkov	56
3.5.4	Raziskovalne hipoteze	57
3.5.5	Rezultati kvantitativne raziskave in interpretacija nakupnega obnašanja	59
3.5.5.1	Predstavitev vzorca	59
3.5.5.2	Odnos do blagovnih znamk spodnjega perila	60
3.5.5.3	Mesto nakupa spodnjega perila.....	61
3.5.5.4	Analiza zadnjega nakupa spodnjega perila – splošno	64
3.5.5.5	Analiza zadnjega nakupa nedrčka	67
3.5.5.6	Analiza običajnega nakupa nedrčka – pomen lastnosti nedrčkov.....	70
3.5.6	Sklepne ugotovitve raziskave obnašanja potrošnic pri nakupovanju spodnjega perila in preverjanje hipotez	72
3.5.7	Analiza vpliva finančne krize na nakupovanje spodnjega perila.....	77
3.6	Fazni pregled CM modela za blagovno skupino žensko spodnje perilo – nedrčki .	79
3.6.1	Struktura blagovnih skupin	79
3.6.2	Drevo odločanja potrošnika	81
3.6.3	Segmentacija povpraševanja	81
3.6.4	Ocena blagovne skupine	83
3.6.5	Oblikovanje strategij po posamičnih skupinah trgovin	83
3.6.6	Opredelitev vloge blagovne skupine in oblikovanje taktik	84
3.6.7	Priprava tabele ocen.....	84
3.6.8	Izvedba.....	85
3.7	Pregled ključnih vprašanj in predlogi sprememb z opredelitvijo nalog v prihodnje.....	85
SKLEP.....		87
LITERATURA IN VIRI.....		90
PRILOGE		
KAZALO TABEL		
Tabela 1:	Primer trgovčeve tabele ocen za blagovno skupino	31
Tabela 2:	Prikaz možnih taktik glede na vlogo blagovne skupine	36
Tabela 3:	Najpomembnejši elementi za uspešnost poslovanja po mnenju proizvajalcev in trgovcev, izraženo v odstotkih (podatki za leto 2004).....	44
Tabela 4:	Procesi in taktike managementa blagovnih skupin, ki so jih uporabljali proizvajalci oz. trgovci, izraženo v odstotkih (podatki raziskav za leto 2002, 2003 in 2004).....	44
Tabela 5:	Starostna struktura anketirank	59
Tabela 6:	Regijska pokritost.....	60

Tabela 7: Osebni mesečni dohodek	60
Tabela 8: Pripadnost posamezni blagovni znamki	60
Tabela 9: Pripadnost trgovinam s spodnjim perilom.....	61
Tabela 10: Rangiranje dejavnikov izbire trgovine za nakup spodnjega perila (izbor 5 najpomembnejših dejavnikov in razvrščanje le-teh po pomembnosti od najpomembnejšega do manj pomembnega) in povprečne ocene dejavnikov	62
Tabela 11: Pogostost nakupovanja spodnjega perila	64
Tabela 12: Tip prodajalne, kjer je anketiranka opravila nakup spodnjega perila.....	65
Tabela 13: Struktura zadnjega nakupa spodnjega perila	66
Tabela 14: Impulzivno ali načrtno nakupovanje spodnjega perila	67
Tabela 15: Nakup pripadajočih spodnjih hlačk	69
Tabela 16: Namen / priložnost uporabe kupljenega nadržka	69
Tabela 17: Pomen lastnosti nadržkov pri nakupu.....	70
Tabela 18: Vpliv finančne krize na nakup spodnjega perila	77
Tabela 19: Poenostavljena struktura blagovnih skupin – predlog	80
Tabela 20: Predlagani kazalci uspešnosti za skupino izdelkov nadržki	85

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer oblikovanja tima na strani trgovca in proizvajalca z opredeljenimi vlogami in odgovornostmi	15
Slika 2: Faze procesa CM po klasičnem modelu.....	23
Slika 3: Blattbergova matrika vlog blagovnih skupin	27
Slika 4: Tretji korak – ocenjevanje blagovne skupine z različnih vidikov in priprava analiz	30
Slika 5: Koraki procesa CM modela osredotočenega na potrošnika	38
Slika 6: Pregled povprečnih ocen za dejavnike izbire trgovine po starostnih razredih.....	63
Slika 7: Pregled povprečnih ocen za lastnosti nadržkov po starostnih razredih.....	71
Slika 8: Pregled povprečnih ocen pomembnosti blagovne znamke nadržka glede na mesečni dohodek anketirank	72

UVOD

V preteklih letih je prišlo do ogromno sprememb v poslovnem okolju (napredek informacijske tehnologije, novi načini komuniciranja, globalna konkurenca ipd.), svoj vpliv pa so pridale tudi spremembe v družbenem in širšem okolju. Da so si podjetja zagotovila preživetje, so se morala na vse te spremembe odzvati s spremenjeno organizacijo poslovanja in trženja.

V okviru razvojnih procesov v trgovini se je večja pozornost usmerila v proces imenovan management blagovnih skupin (angl. *category management*, v nadaljevanju CM), ki je nastavljen v smeri optimizacije poslovanja. Proces je že stalna, uveljavljena praksa v mnogih tujih trgovskih podjetjih kot so Tesco, Wal Mart, Billa, Metro, vse bolj uporabljen pa je tudi v slovenskih podjetjih.

CM je proces managementa z blagovnimi skupinami kot samostojnimi poslovnimi enotami, pri čemer je blagovna skupina opredeljena kot notranje povezana skupina izdelkov ali storitev, ki podobno zadovoljuje potrebe kupcev. V kolikor trgovec izbere prave izdelke za ciljne kupce po pravi ceni in jih pravilno pozicionira, bi moral imeti za rezultat zadovoljnega in še posebej pomembno, zvestega potrošnika. Model omogoča nadzor nad sortimentom izdelkov, prodajnim prostorom in ponudbo opredeljeno po željah kupcev (Karolefski, Heller & A. C. Nielsen company, 2006, str 11–19).

Management blagovnih skupin je proces, s katerim povežemo ključne funkcije podjetja (trženje, nabavo in merchandising) v delovne time, katerih osnovna enota opazovanja in delovanja je blagovna skupina (kategorija izdelkov). Poleg tega proces predvideva sodelovanje trgovca s proizvajalci oz. dobavitelji ter vzpostavitev trajnega partnerstva. Gledano širše lahko zaključimo, da se pri procesu CM preoblikujejo poslovni procesi in spreminja kultura podjetja. Poslovne funkcije, ki so bile tradicionalno bolj ali manj ločene med seboj, se zopet povezujejo na nivoju timov strokovnjakov, ki obdelujejo, nadzorujejo in upravljajo določeno blagovno skupino.

Namen magistrskega dela je osvetliti tematiko in jo predstaviti na primeru blagovne skupine žensko spodnje perilo v izbranem podjetju. Prav osredotočenje na področje, za katerega ne obstaja dosti raziskav, usmerjenih v proučevanje in spremljanje velikosti trga, tržnih deležev igralcev na trgu in drugih podatkov, kot tudi ne raziskav vedenja porabnikov, predstavlja izziv in hkrati največjo dodano vrednost dela za podjetje in širše okolje. Obdelani primer bo podjetju lahko služil kot primer dobre prakse CM načel poslovanja za blagovne skupine s področja oblačil. Širše gledano bo raziskava koristila proizvajalcem, dobaviteljem in trgovcem pri poznavanju obnašanja potrošnice pri nakupovanju spodnjega perila.

Cilj magistrskega dela je spoznati proces CM kot tak in določiti predpogoje za uvajanje le-tega v podjetju, na podlagi slednjega pa za izbrano blagovno skupino podati usmeritve in priporočila po korakih, kot jih narekuje proces CM.

Najpomembnejša in najobsežnejša faza dela bo proučevanje nakupnega obnašanja kupcev, potrošnic ženskega spodnjega perila. Metode dela uporabljene pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na proučevanju obstoječih virov domače in tuje znanstvene literature v zvezi s CM v domačih in tujih trgovskih podjetjih. Viri informacij so predvsem sekundarni podatki.

Management blagovnih skupin pomeni boljše in hitrejše zadovoljevanje potreb kupcev ob nižjih stroških, hkrati pa optimiziranje prodaje in dobička na posameznih blagovnih skupinah izdelkov. To pomeni optimiziranje sortimenta, pozicioniranja, cenovne politike in politike pospeševanja prodaje ter drugih trženjskih aktivnosti. Zato bo predstavitev procesa CM nadgrajena z analizo izbrane blagovne skupine ženskega spodnjega perila.

Predpogoj za uspešno izvedbo procesa CM je poznavanje trga spodnjega perila v Sloveniji, poznavanje trendov v tujini, položaja proučevanega podjetja v panogi in natančno poznavanje nakupnih navad kupcev in njihovo obnašanje pri nakupovanju izdelkov proučevane blagovne skupine. Slednje bo temeljilo na analizi internih podatkov podjetja, sekundarnih virov ter predvsem na primarnih podatkih zbranih z lastno raziskavo o nakupnem obnašanju potrošnic pri nakupovanju ženskega spodnjega perila.

Magistrsko delo v uvodnem delu povzema problematiko in namen, metode in cilje proučevanja ter vsebino in strukturo poglavij. Nadalje je predstavljeno teoretično ozadje obnašanja potrošnikov ter CM, ki mu sledi pregled korakov potrebnih za izvedbo CM na primeru blagovne skupine žensko spodnje perilo v izbranem podjetju, s poudarkom na skupini nedrčkov. Pomemben del tega poglavja je raziskava nakupnega obnašanja potrošnikov in analiza rezultatov. Na koncu dela so podani zaključki in predlogi podjetju za nadaljnje delo z obravnavano blagovno skupino.

1 OBNAŠANJE POTROŠNIKOV

1.1 Opredelitev potrošnika

V poslovnem slovarju je potrošnik (angl. *consumer*) opredeljen kot (1) kupec izdelkov ali storitev v maloprodaji in (2) končni porabnik, a ne nujno kupec v distribucijski verigi izdelka ali storitve (O Consumer, 2016).

Potrošnik je ultimativni porabnik izdelkov ali storitev (Solomon, Bamossy, Askgard & Hoog, 2008, str. 581). V slovenski literaturi se uporabljata tako termina porabnik kot potrošnik. Slednjega bomo uporabili tudi v nadaljevanju dela.

Potrošnik je oseba, ki ima možnosti (vire in sposobnosti) za nakup dobrin, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne (npr. družinske) potrebe (Damjan & Možina, 2002, str. 27). Potrošnik je tisti, ki identificira željo ali potrebo po določenem proizvodu oz. storitvi in slednjo tudi uporablja.

1.2 Obnašanje potrošnikov

Obnašanje potrošnikov oziroma vedenje porabnikov je mlada, interdisciplinarna raziskovalna veda. Kot osnova so ji teoretična spoznanja iz psihologije, sociologije, ekonomike in antropologije.

Obnašanje se nanaša na fizična dejanja potrošnikov, ki jih lahko direktno opazujemo in merimo. Govora je o očitnem ravnanju in izključuje mentalne dejavnosti, kot je razmišljanje, ki ga direktno ne moremo opazovati (Peter & Olson, 2008, str. 23).

Obnašanje potrošnikov je študija procesov izbire, nakupa, uporabe vse do zavržbe proizvodov, storitev, idej in izkušenj za zadovoljevanje potreb in želja (Solomon, Bamossy, Askegaard & Hoog, 2006, str. 6). V ospredju proučevanja so tako človekove potrebe in želje.

Oziroma drugače; o obnašanju potrošnikov govorimo tako v kontekstu posameznika kot skupine (vpliv prijateljev na nakup oblačil) in organizacije (posameznik v podjetju izbira izdelke, ki jih bo uporabljalo podjetje). Časovno zajema proučevanje izdelka vse od nakupa, preko porabe oziroma uporabe, do njegove zavržbe in v interesu tržnika je ugotoviti kako lahko s svojimi dejanji vpliva na njihovo povečano potrošnjo. Vključuje proučevanje ne le fizičnih izdelkov, temveč tudi storitev in idej. Pomemben pa je tudi vpliv procesov potrošnje na posameznika in družbo (npr. vpliv agresivnega oglaševanja visoko kalorične hrane, vpliv ugodnih kreditov, globalne finančne krize ipd. na družbo kot celoto) (Perner, 1999–2010).

Po Kotlerju je potreba opredeljena kot stanje, v katerem človek občuti pomanjkanje neke osnovne zadovoljitve, in želja kot zahteva po posebni obliki zadovoljevanja določene potrebe. Damjan in Možina (v 2002, str. 3 in 5) obnašanje potrošnika definirata kot proces, v katerem posamezniki odločajo kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago oz. sprejeti storitev, vključujoč mentalno in fizično aktivnost, ki je potrebna za odločitev v procesu nakupa.

Spoznanja o vedenju potrošnikov so koristna za oblikovanje učinkovitih trženjskih strategij. Njihovi uporabniki so pridobitne trženjske organizacije, ki so osredotočene na doseganje dobička in nepridobitne trženjske organizacije, ki snujejo trženjske strategije z namenom boljšega izvajanja svojega poslanstva. Uporabniki so tudi vladna uprava, katere del je Agencija Republike Slovenije za varstvo potrošnikov, ki skrbi za nadzor in izvedbo predpisov v povezavi s procesom menjave med trženjskimi organizacijami in porabniki, ter nevladne organizacije, kamor npr. štejemo Zvezo potrošnikov Slovenije, ki v ospredje

postavlja varnost, informiranost in izobraževanje potrošnikov. Zadnja skupina uporabnikov so končni porabniki ali organizacijski kupci, ki izmenjujejo svoje vire v zameno za izdelke in storitve (Vida, Kos Koklič, Bajde, Kolar, Čater & Damjan, 2010, str. 15–18.).

1.2.1 Nakupni proces

Posamezniki oblikujejo svojo identiteto in življenjski slog na podlagi notranjih psiholoških in fizioloških dejavnikov (zaznavanje, učenje, spomin, motivacija, čustvovanje, stališča, osebnost) ter zunanjih dejavnikov, kamor štejemo tako fizično kot družbeno okolje (kultura, subkultura, družbeni sloj, referenčne skupine, gospodinjstvo-družino, trženjske spodbude). Identiteta posameznika in življenjski slog vodita do izražanja potreb in želja, ki jih med drugim zadovoljujemo z nakupnimi dejavnostmi, katerih del so procesi odločanja (Vida et al., 2010, str. 19).

Proces obnašanja potrošnikov zajema prednakupne, nakupne in ponakupne odločitve. Faze v procesu nakupnega odločanja so (Damjan & Možina, 2002, str. 29):

- prepoznavanje potrebe (razlika med želenim in dejanskim stanjem sproži motivacijski proces oz. proces odločanja),
- iskanje informacij (iskanje notranjih informacij, po spominu, in informacij iz okolja),
- ocenjevanje alternativ (z vidika možnosti in pričakovanih koristi),
- nakup (pridobitev izbrane alternative ali sprejemljivega substituta) in
- rezultat (ponakupno vedenje; ocenjevanje izbrane alternative glede na potrebe in pričakovanja).

Vendar pa je dolžina nakupnega procesa lahko različna glede na to, kako natančno kupec sledi zgoraj navedenim fazam nakupnega procesa. Na to vpliva razpoložljivost in različnost alternativ, ki jih ima potrošnik na voljo, razpoložljiv čas in stopnja vpletenosti (kakšen pomen ima nakup za potrošnika). O razširjenem nakupnem procesu govorimo, ko je potrošnik globoko vpleten v sam nakupni proces in si prizadeva za sprejetje prave odločitve o nakupu (npr. nakup avtomobila). Po Hanna in Wozniak (v Vida et al., 2010, str. 61) je pri visoki vpletenosti v nakup pozornost običajno usmerjena v informacije o izdelku in obdelava teh je obsežna.

Nakup je kognitivnega ali emocionalnega značaja. Vpletenost v nakup je visoka pri zaznanem višjem tveganju za nakup in posledicami, ki jih ima nakup na potrošnika, npr. tveganje predragega izdelka ali izdelka, ki je v očeh potrošnika preveč kompleksen za uporabo (Solomon, Marshall & Stuart, 2008, str. 142). Nasprotje temu je skrajšan nakupni proces, kjer se kupec ne pogloblja v sam nakup, saj gre običajno za kontinuirane nakupe nižje denarne vrednosti, pri katerih potrošnik pri odločanju in izbiri ne čuti večjega tveganja (npr. nakup bencina). Tretja oblika nakupnega procesa je impulziven nakup, kjer je nakup opravljen v trenutku, brez predhodnega iskanja informacij in ocenjevanja alternativ.

1.2.2 Obnašanje potrošnikov pri nakupovanju oblačil ter ženskega spodnjega perila

Stopnja vpletenosti v nakup je odvisna od treh faktorjev: kako nakup izdelka vpliva na potrošnikovo finančno stanje, kakšen je potrošnikov interes za nakup in kako izdelek vpliva na sprejetost potrošnika v socialno okolje (Parment, 2013, str. 193).

Nakupovanje modnih oblačil je za nekatere potrošnike nakup z visoko vpletenostjo, za druge ne. Razlike se pojavljajo v odnosu do materializma (potrebi po dobrinah v relaciji do iskanja lastne identitete, samopodobe in estetike), med spoloma (ženske so bolj verjetno visoko vpletene v nakup modnih oblačil) in občutenju ob nakupovanju (doživljanje nakupovanja kot eksperimentalne aktivnosti, »rekreacijo«, ki nudi užitek) (Hourigan & Bougoure, 2012, str. 132).

Analiza razlik stopnje vpletenosti v nakup z vidika razlik med generacijskimi kohortami (angl. *generational cohorts*), pri čemer so bile proučevane razlike med generacijo Y (rojeni med 1977 in 1990) ter Baby Boom generacijo (rojeni med letoma 1946 in 1955), je pokazala precej zapleteno sliko. Po eni strani so mladi individualisti bolj zainteresirani za oblačila, po drugi strani pa je Baby Boom generacija bolj pozorna na optimiziranje nakupnih odločitev z vidika izogibanja nakupom izdelkov slabše kakovosti ter zagotavljanjem usklajenosti novih kosov s kosi garderobe, ki jih že imajo doma. Zadnje najboljše ponazarja odziv 65-letne potrošnice, ki trdi, da v prodajalni razmišlja o tem, kako je videti garderoba, ki jo ima doma in ali bo lahko novi kos uporabila vsaj v desetih kombinacijah. Obe generaciji sta tudi močno naravnani k sprejemanju racionalnih odločitev in sicer generacija Y v odnosu do proizvoda, Baby Boom generacija pa v odnosu do trgovca, kar prevlada nad vprašanjem blagovne znamke izdelka ali trgovine. Pri odnosu do iskanja pomoči oz. nasveta v prodajalni je generacija Baby Boom bistveno bolj pripravljena prositi za nasvet kot generacija Y (Parment, 2013, str. 193–195).

V nadaljevanju dela bomo obravnavali zgolj žensko spodnje perilo, ki ga uvrščamo v širšo skupino oblačil. Tu je vpliv mode manj očiten kot v primeru vrhnjih oblačil. Ne glede na to pa je funkcija spodnjega perila za potrošnice večplastna. »Spodnje perilo ima to magično moč, da spremeni žensko iz gospodinje v pravo žensko,« je trditev ene od potrošnic vključenih v raziskavo narejeno na Danskem med ženskami v starosti od 21 do 41 let. Slednje kaže na moč izdelka, ki presega zgolj njegovo osnovno funkcijo oblačila kot zaščite pred hladom, pokrivanje gole kože. Je simbol in orodje identitete. Izraža socialno identiteto, kdo oseba je in kako želi biti videna v družbi, ter njeno notranjo, psihično identiteto, z ustvarjanjem občutka zadovoljstva in udobja (Jantzen, Østergaard & Sucena Viera, 2011, str. 178 in 199).

Tsarenko & Strizhakova (2015, str. 41) ugotavljata zakaj je spodnje perilo kot blagovna skupina za proučevanje tako zanimivo:

- spodnje perilo, še posebno žensko spodnje perilo, vključujoč nedrčke, so proizvodi izdelani posebej za ženske in jih kot take uvrščamo med proizvode specifične za določen spol (angl. *gendered products*),
- po Maynu je vrednost trga globalno ocenjena na preko 30 milijard dolarjev, kar pomeni, da je precej naporov in sredstev vloženih v nakupovanje »pravih« proizvodov za »pravo« priložnost,
- pri spodnjem perilu govorimo o neopazni modi. Čeprav je uporaba izdelkov običajno prikrita, lahko nedrček in ostalo spodnje perilo spremeni podobo telesa na pozitiven način in tako omogoča potrošnici izražanje osebnosti ter skupaj z vrhnjimi oblačili gradnjo socialne identitete in
- je po ugotovitvah Hart in Dewsnap blagovna skupina, ki nosi tudi določeno zaznano tveganje pri nakupovanju, ki izhaja iz pomanjkanja konsistentnosti velikostnih številčk med blagovnimi znamkami.

Za razumevanje potrošnje, kjer so razlike med spoloma velike, je pomembno razumevanje sil, ki vplivajo na obnašanje potrošnikov. Delimo jih v dve skupini, glede na potrošnikove racionalne in čustvene potrebe. V prvi skupini so tako združene funkcionalne in oprijemljive lastnosti izdelka (v primeru nedrčkov so to vse lastnosti, ki doprinesejo k temu, kako ta pristoji njegovi uporabnici, kako opravlja funkcijo prekrivanja in oblikovanja telesa – govorimo o *fittingu* izdelka). Slednje bomo preučili tudi v empiričnem delu magistrskega dela in jih uporabili pri oblikovanju drevesa odločanja potrošnika. V drugi skupini so t.i. hedonistične prednosti izdelka, torej vsi čustveni odzivi, ki jih potrošnica ob nakupu in uporabi izdelka doživlja.

Prepletenost obeh potreb se odraža v dojemanju izdelkov in ocenjevanih dejavnikov pri nakupovanju. Potrošnice dojemajo svoje spodnje perilo kot funkcionalen kos oblačila in vendar visoko personaliziran in prilagodljiv osebemu prostoru posameznice, kjer lahko komunicirajo same s seboj in doživljajo veselje, ne da bi bile pri tem predmet razprave socialnega okolja (Granot, Greene & Brashear, 2010, str. 805). V času nakupovanja in poskušanja spodnjega perila, posebno nedrčkov, potrošnice slednje prilagajajo unikatni obliki svojega telesa in ocenjujejo njegove estetske lastnosti in udobje kot tudi občutenja različnih vidikov užitka, ki jim ga nudi posamičen material, dizajn, stil, funkcija izdelka in njegova blagovna znamka. Pri tem se zanašajo na lastno znanje, izkušnje in občutke, kot tudi nasvete prodajnega osebja (Tsarenko & Strizhakova, 2015, str. 42).

Čeprav se prikazuje nakup ženskega spodnjega perila kot ostalo nakupovanje, ki nudi občutek ugodja, pa lahko po Gillen (v Tsarenko & Strizhakova, 2015, str. 43) ta proces stimulira občutke čustvene ranljivosti in negotovosti, še posebno ženskam, ki so v tranzicijskih fazah življenja. V povezavi s staranjem (in s tem preoblikovanjem telesa) je tako lahko izkušnja nakupovanja spodnjega perila manj prijetna, četudi ima potrošnica pomoč prodajnega osebja. Zato je pomembno razumevanje, kako lahko v procesu

nakupovanja vplivamo na povečanje njihove pozitivne samopodobe in s tem zmanjšamo ali odpravimo neugodne občutke.

Iz vsega navedenega lahko nakupovanje spodnjega perila, predvsem ženskih nedrčkov, uvrstimo v nakup z visoko vpletenostjo. Nakup je povezan z običajno daljšim procesom poskušanja in iskanja ustreznega izdelka in ni nujno nakup, ki ga spremljajo pozitivni občutki.

2 MANAGEMENT BLAGOVNIH SKUPIN

2.1 Opredelitev blagovne skupine

Opredelitev izdelkov oziroma storitev, ki tvorijo blagovno skupino, se je skozi čas spreminjalo. Sprva so imela podjetja blagovne skupine opredeljene pretežno glede na distribucijo, oziroma so bili izdelki združeni v skupine kot jih je za svoje potrebe določil trgovec. Sedaj je v ospredju opredelitve blagovne skupine kupec.

Blagovna skupina je jasno določena, obvladljiva skupina proizvodov/storitev, ki jih potrošnik zaznava kot medsebojno povezane in/ali kot substitute v zadovoljevanju svojih potreb (Harris B., ECR Europe, The Partnering Group, Roland Berger and Partner International Management Consultants, 1997, str. 38). Pri opredelitvi blagovne skupine je predvsem pomembno to, kako združevanje izdelkov v smiselno celoto in njene podsegmente vidi kupec. Njegova percepcija razvrščanja in grupiranja izdelkov se odraža v njegovem nakupnem obnašanju.

2.2 Opredelitev modela managementa blagovnih skupin

Model management blagovnih skupin¹ je odgovor trgovcev, proizvajalcev in dobaviteljev na spremembe, ki so zaznamovale poslovanje v sedanjem času:

- spremenjene nakupne navade potrošnikov: z upadanjem rasti prebivalstva (Evropa) in spremenjenim življenjskim slogom ter upadanjem števila tipičnih štiričlanskih družin (starša z dvema otrokoma) so se oblikovali novi segmenti; samski ljudje, ostareli, razne etnične skupine, »sendvič« generacije (potrošnik srednjih let, ki skrbi za najstniške otroke in ostarele starše) in druge. Zvestoba potrošnikov je vse bolj redka, saj je prodajaln vse več in so lahko dostopne. Trgovci in proizvajalci se zato vse bolj zavedajo pomena in vrednosti poznavanja obnašanja svojih kupcev, še posebno zvestih kupcev, saj po raziskavah sodeč 20 do 30 % teh kupcev doprinese trgovcu 60 % in več prometa in dobička (Harris et al., 1997, str. 11),

¹ V slovenski literaturi se pojavlja »management blagovnih skupin« tudi kot »upravljanje blagovnih skupin« ali krajše UBS, v tuji literaturi pa predvsem pod pojmom »Category Management« oz. krajše CM, kot skrajšano uporabljeno tudi v besedilu.

- vse večji pritiski konkurence: konkurenca trgovcu ni le prodajalna identičnega ali podobnega formata. Konkurenca so tudi alternativne prodajne poti (npr. prodaja energetskih napitkov in osvežilnih pijač v športnih prodajalnah, prodaja žvečilnih gumijev idr. drobnih izdelkov na blagajnah v tekstilnih prodajalnah ipd.) in novi prodajni formati (diskontne prodajalne, prodajalne ugodja (angl. *convenience stores*), internetna prodaja ipd.). Trgovec mora biti zato pozoren na vse oblike konkurence, vendar ne sme primerjati vseh kanalov med seboj le v splošnem, temveč za vsako blagovno skupino posebej.
Spremembe so tudi v pritiskih konkurence na strani proizvajalca. Konkurenco ne predstavljajo le drugi proizvajalci, temveč tudi vse bolj kakovostni izdelki trgovskih blagovnih znamk. Tradicionalni viri konkurenčnih prednosti, kot so produktni razvoj, oglaševanje in promocije, več ne zadoščajo. Novi načini diferenciacije in viri konkurenčne prednosti izhajajo iz poznavanja potrošnikov in ko-marketinških aktivnosti (skupnih trženjskih aktivnosti trgovca in proizvajalca),
- spremenjeno poslovno okolje: počasna ekonomska rast, nizke obrestne mere, inflacija ipd. imajo za posledico vse večje pritiske na nižanje stroškov in izboljševanje učinkovitosti podjetij. Podjetja iščejo nove metode poslovanja, ustrežnejšo obliko organizacije. V iskanju prihrankov obsega se pojavlja vse več konsolidacij v vrstah trgovcev, kot tudi proizvajalcev,
- razvoj informacijske tehnologije: bistven za razvoj CM modela je predvsem razvoj računalniške izmenjave podatkov med trgovci in proizvajalci, ki omogoča spremljanje gibanja prodaje proizvodov, kot tudi napovedovanje trendov.

Management blagovnih skupin se začne s potrošnikom. Podjetja morajo ugotoviti (United Parcel Service of America, 2005, str. 5):

- kdo je njihov kupec (starost, ekonomski status, bivališče),
- kaj potrošnik nakupuje (katere proizvode, blagovne znamke, barve, okuse),
- katere vrste nakupovanja so zanj značilne (priložnostni nakupi, destinacijski),
- kako kupuje (išče promocije, ugodne cene, širino ponudbe) in
- kako pogosto kupuje (dnevno, tedensko ali mesečno).

Zato tudi je management blagovnih skupin model zgrajen na osnovah trženja. Njen namen je pomagati trgovcu in proizvajalcu doseči potrošnika, kajti ne glede na vse spremembe današnjega časa, je še vedno bistvo, kdo je naš kupec, kaj želi in kaj potrebuje. Tako CM opredeljuje razumevanje ciljnega kupca kot ključni element in osnovo za izgradnjo konkurenčne prednosti trgovskega podjetja.

Model CM predvideva usklajevanje poslovnih partnerjev (trgovca in proizvajalca) pri upravljanju ponudbe in povpraševanja določene blagovne skupine, česar željeni rezultat je pogostejši obisk in nakup potrošnikov pri izbranem trgovcu ter večji obseg košarice.

Potrošniki obiskujejo prodajalne z namenom opravljanja nakupov. Trgovci morajo ugotoviti, katere blagovne skupine bodo dosegle želeno obnašanje kupca v prodajalni. Ciljne blagovne skupine morajo biti v prodajalni na pravi lokaciji, po pravi ceni in biti morajo ustrezno podprte s promocijskimi aktivnostmi. Na kratko bi lahko rekli, da »je bistvo CM modela ugotoviti, kaj želijo potrošniki in jim to ponuditi bolje kot konkurenca« (Karolefski et al., 2006, str. 6).

Z vpeljavo tega modela pridobijo vse strani, ne le trgovec in proizvajalec. Trgovec in proizvajalec izboljšata učinkovitost delovanja blagovne skupine, česar posledica je njena boljša dobičkonosnost, z vidika potrošnika pa so prednosti predvsem izboljšana ponudba, nižje cene, manj praznih polic (angl. *out-of-stock*) in lažje nakupovanje (Singh, 1999).

Jakob Južnič iz raziskovalne družbe Memrb pojasnjuje: "Raziskave kažejo, da se število izdelkov v ponudbi povečuje, kupec pa za nakup porabi čedalje manj časa. Podatki raziskav tudi povedo, da se kupec v 75 % šele v trgovini odloči, kaj bo kupil." S CM se kupcu z ustrezno vizualno in funkcionalno postavitvijo izdelkov na prodajni polici olajša nakup (Vagaja, 2007a).

CM je sistem, ki teži k zmanjšanju razdalje med proizvajalcem oz. dobaviteljem in trgovcem z opredelitvijo in managementom blagovnih skupin v nasprotju s predhodnim fokusom na posamičnih blagovnih znamkah (Hutchins, 1997, str. 177). Je osnovna platforma, preko katere proizvajalci blagovnih znamk delujejo vzajemno s trgovci. Proizvajalcem ponuja CM jezik, okvire procesa in metriko za komuniciranje vseh strateških in taktičnih predlogov do trgovca (The Category Management Association, 2013, str. 4). Če proces managementa oskrbovalne verige raziskuje, kako najbolj učinkovito prepeljati izdelke od proizvajalca do trgovca, pa CM diktira, kaj gre lahko na prodajne police (Gruen & Shah, 2000, str. 484).

Preprosto povedano pomeni model CM oblikovanje idealne prodajne police. Torej mora trgovec s postavljanjem izdelkov na polico kupce čim bolj privabiti k nakupu oziroma mora zagotoviti pravi izdelek na pravem mestu po sprejemljivi ceni. CM je tako temeljni mehanizem, bolje rečeno management koncept, ki v sedanjih razmerah poslovanja povečuje upoštevanje zahtev porabnika in hkrati povečuje poslovno učinkovitost (Arh, 2006). Učinkovitost police oziroma planograma izdelkov na policah tako med drugim merimo s hitrostjo opravljenega nakupa, ki nam pove, kako hitro je kupec našel iskani izdelek na polici.

Model se je razvil v zgodnjih devetdesetih letih v ZDA. Razvilo ga je podjetje The Partnering Group (TPG). Med zgodnjimi uporabniki CM modela v praksi so bila proizvodna podjetja kot so Coca-Cola, Philip Morris, med trgovci na drobno Safeway, Kroger, Albertson's in Publix in med trgovci na debelo Supervalu.

Pogoj za razvoj modela je bil razvoj tehnološke podpore za uporabo t.i. POS² podatkov, ki omogočajo vpogled v stanje in gibanje proizvodov pri trgovcu. Vendar ne zadostuje, da ti podatki v podjetju obstajajo. Biti morajo v primerni obliki za obdelavo, z vsemi potrebnimi atributi za analize.

Proces kot ga je zastavil TPG danes velja za tradicionalno obliko procesa z osmimi koraki:

- opredelitev blagovne skupine,
- določanje vloge blagovni skupini,
- ocena blagovne skupine,
- oblikovanje kazalcev uspešnosti blagovne skupine,
- izbor strategije blagovne skupine,
- priprava taktik za blagovno skupino,
- izdelava načrta izvedbe in
- pregled blagovne skupine.

Podjetja so s časom standardni 8-stopenjski proces prilagodila glede na specifične svojega področja in prakso izvajanja modela v podjetju. Ponekod se je pojavila potreba po zastavljanju zelenih finančnih ciljev pred oceno blagovne skupine (npr. želimo doseči cilj X. Poglejmo, kako daleč smo od tega cilja). Drugje, kjer poslovna partnerja točno poznata svojo blagovno skupino, so prve preliminarne faze procesa izpuščene. Sicer pa je k poenostavitvi procesa še najbolj pripomogel razvoj uporabniku prijaznih računalniških programskih predlog (angl. *templates*), katerih bistvo je hitrejša obdelava podatkov in priprava analize blagovne skupine.

Prvotno je model CM predstavljal proces osredotočen na management blagovnih skupin kot poslovnih enot s fokusom na proizvodih. S spreminjanjem trga se je ponovno ovrednotil pomen potrošnika. Četudi je v svojem bistvu ostal model nespremenjen, je danes fokus procesa potrošnik in ne več proizvodi. Od tod tudi poimenovanje »management blagovnih skupin osredotočen na potrošnika« (angl. *consumer-centric category management*). To pa pomeni, da se blagovne skupine uporabljajo z namenom nagovarjanja »pravih« potrošnikov, česar namen je ohranjanje pozicije trgovca, sledenje zastavljeni strategiji in zagotavljanje dolgoročno zdrave baze potrošnikov (Karolefski et al., 2006, str. 8).

S CM osredotočenim na potrošnika se produktna orientacija spremeni v orientacijo na potrošnika, kar pomeni tudi zbiranje podatkov ne le iz POS sistemov, temveč tudi iz baz programov zvestobe trgovca (kartica zvestobe ipd.). Pomembno postane:

² POS je kratica za »point-of-sale«. Gre za podatke računalniških sistemov trgovca, podatke o izdelkih iz trgovin.

- segmentiranje in ciljanje potrošnikov z namenom uvrščanja pravih proizvodov za prave potrošnike v pravih prodajalnah,
- razvrščanje prodajalnih glede na prodajni potencial blagovnih znamk ali blagovnih skupin,
- iskanje razkorakov v povpraševanju in ugotavljanje razlik med dejansko in potencialno prodajo blagovne skupine in
- razvijanje trženjskih planov za vse pomembne skupine potrošnikov.

»Managerji razumejo, da so potrošniki tisti, ki spreminjajo blagovne skupine. V kolikor blagovna skupina ne dosega pravega deleža, je najverjetneje razlog v nerazumevanju potrošnikov in njihovih potreb« (Karolefski et al., 2006, str. 18).

Uvedba CM procesa je tako privedla do nekaterih pomembnih sprememb v poslovanju (Gasovic, 2011, str. 1201):

- management, ki temelji na osnovi skupine podobnih izdelkov in ne posamičnih izdelkih,
- skupno delovanje trgovcev in proizvajalcev/dobaviteljev z namenom optimizacije, ki hkrati nudi kupcu višjo vrednost za denar,
- prenos moči od proizvajalca k trgovcu in
- oblikovanje multifunkcijskih timov trgovcev in proizvajalcev kot nasledstvo predhodno klasičnih kontaktov proizvajalca s trgovcem preko prodaje in nabave.

2.3 Predpogoji za uporabo CM modela v podjetju

Model CM za Evropo po ECR³ (Harris et al., 1997, str. 18) predpostavlja šest medsebojno povezanih komponent. Od tega sta dve komponenti bistveni (strategija in poslovni proces), preostale štiri (opredeljeni kazalci učinkovitosti blagovne skupine, informacijska tehnologija, organizacijske sposobnosti in partnerski odnosi med dobaviteljem in trgovcem) pa so vitalne pri podpiranju prvih dveh. Vrhni management se mora zavedati, da predstavlja poslovni proces 20 % celotnega časa potrebnega za izvedbo CM v podjetju, preostalih 80 % pa odpade na podporne štiri komponente modela. V nadaljevanju so obrazložene vse komponente. Brez poznavanja in upoštevanja le-teh proces CM ne more uspešno delovati.

³ ECR je kratica za organizacijo z imenom »Efficient Consumer Response« (učinkovit odziv na potrošnike). ECR je mednarodni ekonomski institut, organizacija, ki predstavlja povezavo med akademsko sfero, globalnimi trgovci in dobavitelji potrošniških dobrin. Delovati je začela sredi devetdesetih, ko so podjetja ugotovila, da lahko le s skupnim sodelovanjem trgovcev in dobaviteljev bolje in z nižjimi stroški izpolnijo zahteve in želje potrošnikov. Sedež organizacije je v Bruslju. V njej lahko sodelujejo tako manjša kot večja podjetja, trgovci, dobavitelji, proizvajalci, posredniki in ponudniki storitev kot so logistična podjetja. Organizacija dela na projektih, katerih namen je ugotavljanje načinov za še hitrejše in boljše izpolnjevanje želja potrošnikov ob čim nižjih stroških (projekti: management blagovnih skupin, CRM, učinkovite promocije, POS Data Management, optimizacija transporta idr.). Rezultati in dognanja projektov so javno dostopni, tudi preko spletne strani <http://www.ecrnet.org/>.

2.3.1 Strategija

Strategija opredeljuje poslanstvo oz. namen podjetja, kaj so njegove konkurenčne prednosti, kateri so ključni cilji podjetja, ciljni kupci, in opredeljuje osnovne usmeritve glede cenovne pozicije, sortimenta, trženjskih aktivnosti in storitev potrošnikom. Opredeljuje trgovca v nastopanju pred interno in predvsem eksterno javnostjo. Biti mora jasna, močna in konsistentna. Z njo trgovec opredeli, kaj želi biti in temu mora slediti v vseh svojih odločitvah, če želi vzpostaviti in ohranjati zeleno predstavo o sebi tudi navzven. Strategija podjetja je torej prva, ki odloča o uspehu trgovca.

Poslovna strategija je rezultat izbranih možnosti, ki jih sprejema vodstvo v povezavi z vprašanji, kje nastopati, kako zmagovati in maksimizirati dolgoročno vrednost (Favaro, Rangan & Hirsh, 2012).

»Pri opredelitvi strategije kot ključne komponente, se strategija nanaša na strateško odločitev o organizaciji, vodenju in upravljanju poslov vse od temeljev dalje na osnovi strateških poslovnih enot opredeljenih na podlagi blagovnih skupin; predstavlja ogrodje, vodič pri sprejemanju odločitev v poslovnem procesu« (Harris et al., 1997, str. 29). Za uspešnost tako opredeljene strategije je potrebna močna predanost ter vodenje in udejanjanje potrebnih sprememb s strani vrhnjega managementa, kajti le-ta lahko spremeni organiziranost podjetja in posledično razmišljanje zaposlenih osredotočeno na potrošnika.

Pomembno je, da se korporativna strategija odraža tudi v strategijah posameznih blagovnih skupin. Dobro dokumentirana strategija blagovne skupine predstavlja načrt, sliko na katero se meri uspešnost poslovanja in odstopanje dejanskih rezultatov od planiranih. Brez tega strateškega fokusa mnogi managerji blagovnih skupin prehitro zapadejo v reagiranje na dnevne potrebe in delo po sistemu »gašenja ognja« (Perfect, 2011, str. 23).

2.3.2 Poslovni proces

»Poslovni proces je druga ključna komponenta modela. Je niz vsakodnevnih opravil potrebnih za doseganje v strategiji opredeljenih ciljev. To so vse aktivnosti, metodologija, ki vodijo k razvoju in udejanjanju poslovnega načrta blagovne skupine. Predstavlja strukturiran in merjen set aktivnosti opredeljenih z namenom doseganja točno določenega rezultata za strateška partnerja in potrošnika« (Harris et al., 1997, str. 35).

Poslovni proces je zavezujoč za oba; za trgovca in proizvajalca, saj določa posamezne aktivnosti obeh in njihovo sosledje. Poslovni proces ima več različnih oblik. V nadaljevanju so predstavljene tri oblike:

- klasična oblika poslovnega procesa, ki obsega osem korakov in velja za osnovo managementa blagovnih skupin,
- poenostavljen model, ki omogoča uvajanje managementa blagovnih skupin tudi v primeru, ko čas, sredstva in dostopnost podatkov ne omogočajo izvajanja klasičnega modela in
- model osredotočen na potrošnika, ki je nadgradnja klasičnega modela in odpravlja nekatere njegove pomanjkljivosti.

2.3.3 Opredelitev kazalcev uspešnosti blagovne skupine

Eden znanih rekov pravi, da ne moreš uravnjavati, česar ne meriš. Prav zaradi tega je tako pomembno opazovanje in spremljanje napredka CM procesa kot tudi poslovnega plana posamične blagovne skupine. Pomembno je spremljanje rezultatov glede na planske cilje in cilje podjetja kot celote. Dobljeni rezultati služijo tudi kot osnova za nagrajevanje timov posameznih blagovnih skupin in njihovih managerjev.

V procesu CM je potrebno spremljati tri sklope kazalcev uspešnosti izvajanja (Harris et al., 1997, str. 81):

1. za merjenje uspešnosti na nivoju podjetja govorimo o merilih določenih s strategijo, poslanstvom in cilji podjetja,
2. za merjenje uspešnosti na nivoju blagovne skupine:
 - a) kazalci za merjenje uspešnosti blagovne skupine na strani trgovca,
 - b) kazalci za merjenje uspešnosti blagovne skupine in lastne blagovne znamke na strani proizvajalca,
 - c) skupni kazalci trgovca in proizvajalca za merjenje uspešnosti blagovne skupine;
3. kazalce, s katerimi se bo merila uspešnost pri trgovcu in skupna uspešnost, ki jih opredelita trgovec in proizvajalec skupaj, ob dogovoru sodelovanja v procesu CM za posamezno blagovno skupino. Običajno so to: promet blagovne skupine, bruto in neto marža, obrat zalog, ROA, delež blagovne skupine v celotnem prometu trgovca, indeks rasti blagovne skupine trgovca glede na rast blagovne skupine na celotnem trgu ali pri posameznih konkurentih, zadovoljstvo potrošnikov.

Problem, ki se pogosto pokaže v tej fazi, je pomanjkljiva razpoložljivost primernih internih in eksternih podatkov.

2.3.4 Informacijska tehnologija

V okviru informacijske tehnologije govorimo o računalniški in komunikacijski infrastrukturi s podpornimi sistemi in aplikacijami, ki nam omogočajo zbiranje in analizo podatkov potrebnih v procesu CM. Osnova je zajemanje podatkov o toku proizvodov v trgovskem podjetju (POS podatki) in spremljanje toka proizvodov do prodajaln z vzpostavljanjem računalniške izmenjave podatkov med partnerji (krajše RIP). Pomembni so tudi podatki

programov zvestobe, ki podjetju omogočajo vpogled ne le na ravni izdelka, temveč tudi potrošnika (t.i. CRM podatki).

Ne glede na vir pridobivanja podatkov je pomembna »standardizacija« slednjih. Podatki morajo biti za obdelavo kakovostni, pripravljani na isti osnovi, ne glede na vir. Podatki trgovca, proizvajalca, kot tudi ostalih partnerjev (ponudnikov tržnih raziskav ipd.) morajo biti organizirani na način, ki omogoča uporabo v procesu. To pomeni, da je podatke o izdelkih možno združevati v blagovne skupine, kot so v podjetju opredeljene.

Prednosti standardiziranih podatkov so velike; standardna oblika dostavljenih podatkov, možnost primerjav ne glede na tržišče, avtomatizirane rešitve, kar zmanjšuje čas priprave in obdelave, ter nižji stroški (Andersen Consulting, 2000, str. 15). Vendar ne govorimo le o omejitvah z vidika tehnologije, temveč tudi z vidika zaupanja med partnerjema, proizvajalcem in trgovcem, glede tega, katere podatke deliti.

Nadaljnji izziv izvira iz potrebe po veliki širini in globini podatkov ter velika variacija analiz. Uporabljeni IT orodja naj bi povezovala podatke iz različnih virov, jih pretvarjala v informacije in uporabljala le-te za generiranje dinamičnih modelov in spremljanje blagovnih skupin preko avtomatiziranih tabel ocen z barvnim označevanjem uspešnosti delovanja blagovnih skupin za omogočanje hitrih pregledov (npr. označevanje po sistemu semaforja; zelena – po planu, rumena – v zaostanku oz. pod planom, rdeča – kritično v zaostanku ali pod planom).

Izziv prihodnosti je nadgradnja vseh navedenih podatkov s podatki iz socialnih medijev o obnašanju ali odnosu potrošnikov do posameznih izdelkov, prodajnih formatov ipd., ki lahko podajo podrobnejši vpogled v obnašanje gospodinjstva, kjer nastajajo potrebe (The Category Management Association, 2013, str. 10).

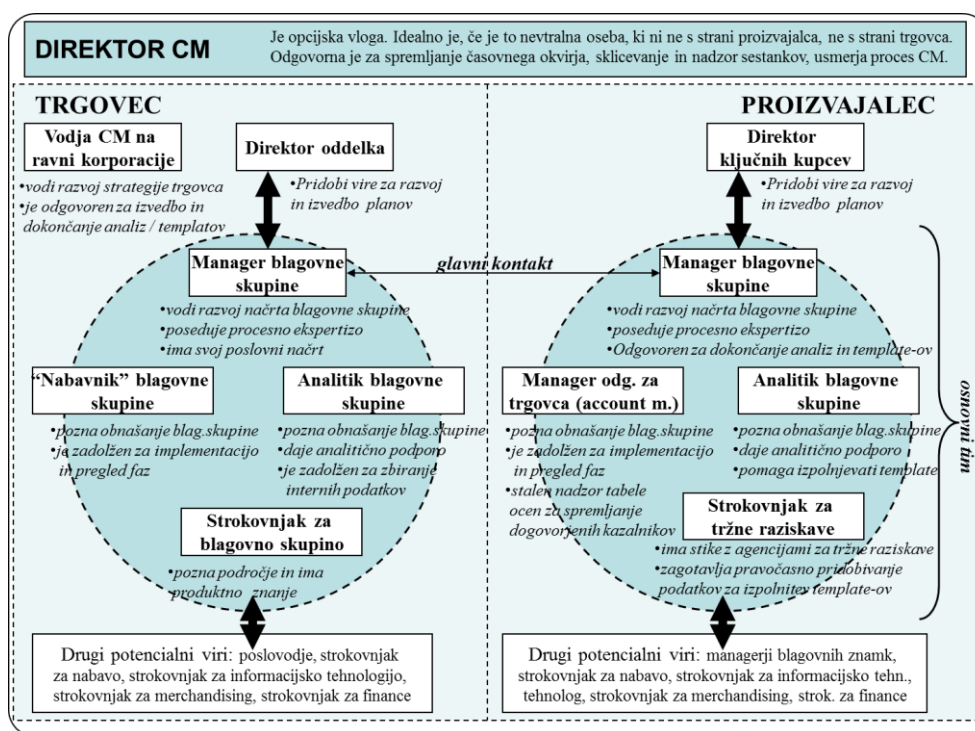
2.3.5 Organizacijske sposobnosti

»Komponenta organizacijske sposobnosti obsega razvoj kompetenc trgovca in proizvajalca za izvajanje načel dobre prakse CM. Na tem mestu govorimo o primerni organizacijski strukturi, vlogah in odgovornostih, razvoju spretnosti in znanj, merjenju uspešnosti izvedbe in sistemu nagrajevanja« (Harris et al., 1997, str. 85).

Za izvedbo CM mora imeti podjetje ustrezno organizacijsko strukturo z jasno opredeljenimi vlogami nosilcev procesa. To pomeni odmik od klasičnih organizacijskih struktur ter oblikovanja profitnih centrov glede na geografsko razporeditev ali razporeditev po blagovnih znamkah. Zahteva oblikovanje le-teh glede na blagovne skupine, s fokusom na potrošnikovem pojmovanju združevanja izdelkov v blagovne skupine. Prav tako trgovsko podjetje z upoštevanjem načel CM modela ne more razdruževati funkcij nabave-prodaje, merchandisinga in trženja. Strokovnjaki iz vsakega od navedenih področij morajo združiti

moči in usklajeno delovati pri managiranju posamezne blagovne skupine. V ta namen se najpogosteje oblikujejo timi, ki jih sestavljajo posamezniki iz različnih funkcijskih področij. Prednost medfunkcijskih timov za podjetje je, da kreirajo strategije, ki so zaradi združenih kompetenc strokovnjakov različnih področij v podjetju usklajene s širšo strategijo podjetja (Partida, 2014). Iz primera organizacije tima (Slika 1) je razvidna multifunkcijska organizacija, katere jedro je blagovna skupina.

Slika 1: Primer oblikovanja tima na strani trgovca in proizvajalca z opredeljenimi vlogami in odgovornostmi



Vir: Andersen Consulting, *Essential Guide to Day-to-Day Category Management*, 2000, str. 38.

Gledano širše lahko zaključimo, da se pri procesu CM preoblikujejo poslovni procesi in spreminja kultura podjetja. Poslovne funkcije, ki so bile tradicionalno bolj ali manj ločene med seboj, se zopet povezujejo na nivoju tima strokovnjakov, ki obdelujejo, nadzorujejo in upravljajo določeno blagovno skupino. Vendar se je ob tem treba zavedati, da četudi je v podjetju trgovca in proizvajalca uvedena ustrezna organizacijska struktura in so zagotovljeni vsi tehnološki predpogoji za izvajanje CM, delajo posel ljudje. Brez njihove zavzetosti, predanosti in pripravljenosti na nov način poslovanja, ki zahteva sodelovanje s strateškim partnerjem, rezultati ne bodo optimalni. Največji izziv je na strani ljudi – v spremembi njihovega načina razmišljanja v okvirih klasične organiziranosti trgovca in proizvajalca. Partnerja si morata zaupati in prepustiti tudi »migracijo« od odgovornosti in izvedbe določenih nalog, ki so bile v predhodnem poslovnem sodelovanju v domeni trgovca ali na strani proizvajalca.

Management blagovnih skupin v novi strukturi organizacije zahteva tudi zaposlovanje sposobnega kadra s širokim spektrom znanj. Od managerja blagovne skupine se zahteva sposobnosti strateško razvojnega pogleda, tržno naravnane razmišljanja in poznavanja potrošnika, razumevanja in uporabljanja osnovnih finančnih orodij, prodajnih in merchandising veščin, poznavanje toka oz. gibanja proizvodov (logistike) in managementa medsebojnih odnosov (uravnavanje internih odnosov znotraj timov in sodelovanje s partnerji izven podjetja).

Prvi izziv vpeljave procesa CM je tako sprememba v poslovni miselnosti v odnosu do blagovnih skupin, prodajnega prostora in dobaviteljev s strani odgovorih oseb zadolženih za posamezne blagovne skupine v podjetju, zahtevana nova znanja ter integriranost nove miselnosti v poslovanje celotnega podjetja.

2.3.6 Partnerski odnos med proizvajalcem in trgovcem

Partnerski odnos je še zadnja, a pomembna komponenta modela. Model CM brez pravega in odkritega sodelovanja obeh partnerjev ne more dati ustreznih rezultatov. Med partnerjema morajo biti jasno opredeljene odgovornosti, obveze in pravila sodelovanja (npr. dogovori o skupni uporabi informacij, kot tudi zaupnosti podatkov...). Med njima mora obstajati zaupanje, sodelovanje v skupno dobro in objektivnost.

Poenostavljeno bi lahko rekli, da so v CM procesu trgovci običajno managerji blagovnih skupin, saj se planiranje in izvede procesa zaključuje in dejansko izvede v prodajalnah trgovca. Proizvajalci so običajno v tem procesu svetovalci trgovca. Trgovcu predstavljajo strokovno pomoč in izkušnje za lažje sprejemanje končne odločitve.

Vloga trgovca v procesu CM je:

- postavitev strategije (kako se želi pozicionirati v očeh kupca),
- določanje procesa (koliko in katerim korakom oz. CM modelu slediti v procesu),
- zbiranje podatkov (podatki iz POS sistema, finančni podatki ter, v kolikor so na voljo, tudi podatki pridobljeni iz lastnih programov zvestobe. Vendar pa lahko pobudo za zbiranje podatkov prevzame tudi proizvajalec. Ta običajno med drugim razpolaga tudi z drugačnimi podatki o obnašanju potrošnikov, ki so v večji meri vezani na obnašanje potrošnikov na trgu, torej tudi pri drugih trgovcih),
- določitev odgovornih za izvedbo (pospeševalci in merchandising služba trgovca, pospeševalci proizvajalca, zunanja agencija...) in
- sprejemanje končnih odločitev (proizvajalci lahko v sodelovanju s trgovcem ugotavljajo smer razvoja blagovnih skupin idr. trende, vendar pa je trgovec tisti, ki sprejme končno odločitev o blagovni skupini).

Ključne odgovornosti managerja blagovne skupine v trgovskem podjetju so (Singh, 2000):

- razvoj, komunikacija, izvedba in nadzor strateških poslovnih planov za dodeljene blagovne skupine,
- razvoj in vzdrževanje odnosov s partnerji v podporo planom blagovne skupine,
- management sortimenta proizvodov; zagotavljanje ustrezne raznolikosti, kakovosti izbora in uvajanje novih proizvodov,
- strategija cen in marž,
- priprava in izvedba promocijskih planov,
- izdelava planogramov in doseganje ciljev vezanih na učinkovitost izrabe prodajnega prostora in
- identificiranje priložnosti z namenom doseganja boljših rezultatov prodaje in dobička ter zmanjševanje stroškov s perspektive celotne verige vpletenih v proces CM.

Vloga proizvajalca kot poslovnega partnerja v procesu CM je predvsem pomoč in podpora v celotnem procesu. V primeru sodelovanja z močnim proizvajalcem ima vključitev slednjega v proces za trgovca lahko tudi druge dodane vrednosti:

- poglobljeno poznavanje blagovne skupine (v primerjavi s trgovcem),
- posedovanje širšega spektra podatkov o samem trgu in obnašanju potrošnika pri nakupovanju dotične blagovne skupine in
- vpogled v dobre prakse z drugih trgov, ki jih lahko trgovec pri sebi uvede.

Kako intenzivno je proizvajalec vpleten v proces je odvisno od sposobnosti obeh partnerjev ter tega, kako ima trgovec zastavljen proces; torej ali je predvideno, da proizvajalec le pomaga z vpogledom v kategorijo, ali dovoli njegovo aktivnejše sodelovanje v procesu. V vsakem primeru mora poznati strategijo trgovca, jo podpreti, hkrati pa trgovcu razkriti tudi svojo strategijo. Proizvajalci se morajo zavedati, da je prioriteta blagovna skupina in šele zatem njihova blagovna znamka. Le medsebojno poznavanje strategij obeh partnerjev pa lahko pripelje do rezultata, ki je v dobro obeh – to je rast in razvoj blagovne skupine pri trgovcu in posledično na trgu.

V blagovni skupini običajno nastopa več proizvajalcev. Naloga trgovca je, da izmed njih izbere kapitana blagovne skupine (angl. *category captain*), torej partnerja, s katerim bo izvedel proces CM na izbrani blagovni skupini. Z izborom enega proizvajalca trgovec ostalih ne izloči iz procesa, temveč jih uporabi za svetovalce. Ostali partnerji v procesu CM so še: dobavitelji, prodajni zastopniki, specializirana merchandising podjetja, ponudniki tržnih raziskav in ponudniki drugih potrebnih podatkov.

V praksi se je izkazalo, da je kapitan blagovne skupine najpogosteje proizvajalec z največjim deležem v blagovni skupini. Vendar pa je pomembno pri izbiri to, da izbrani partner

razmišlja strateško, zna biti nepristranski, ima dostopne relevantne podatke za odločanje, kot so panelne raziskave trga idr. podatke o potrošnikih. Pri izbiri za določenega proizvajalca se trgovec tako odloča na podlagi naslednjih vprašanj (Andersen Consulting, 2000, str. 37):

- kako proizvajalec razvija nove izdelke in jih lansira na trg?
- ali je možno sodelovanje trgovca s proizvajalcem in ali ter kako že sodelujejo?
- kakšno in koliko pomoči lahko proizvajalec nudi trgovcu z vidika promocijskih aktivnosti za njegove ciljne kupce?

Po besedah Majde Kuzma: »Kapitan blagovne skupine na polici ne daje prednosti svojim izdelkom v škodo konkurenčnih, temveč na podlagi razumevanja porabnikov, ki temelji na poglobljenih neodvisnih raziskavah, zadovoljuje njihove potrebe. Glavne naloge kapitana blagovne skupine so, da pozna izdelke in gradi skupino, pozna svetovna gibanja na trgu, kupce, njihove navade, konkurenco, povečuje vpletenost porabnikov v blagovno skupino, jih izobražuje in informira, vlaga v razvoj izdelkov in spodbuja inovacije, aktivno razvija prodajno uspešne dejavnosti in povezuje medsebojno primerne blagovne skupine« (Petrov, 2005a).

Vodenje blagovne skupine po principu uporabe kapitana blagovne skupine je dragoceno tako za trgovca kot kapitana blagovne skupine, kadar je slednji bolj usposobljen kot trgovec, ima atraktivne proizvode, stroški managiranja raznolikosti sortimenta, trgovske marže in stopnja konkurence pa so zmerni (Kutuluş, Nakkas & Ülkü, 2014, str. 429).

Z vidika proizvajalcev, ki prav tako nastopajo v blagovni skupini, a nimajo vloge kapitana, ima CM z močnim kapitanom prav tako pozitivne učinke. Rast blagovne skupine prinese koristi za vse akterje. V primeru blagovne skupine z zadostno diferenciranimi proizvodi se z rastjo blagovne skupine poveča verjetnost za pridobitev dodatnega prostora za blagovno skupino, od česar imajo koristi tako kapitan blagovne skupine, kot ostali proizvajalci v blagovni skupini (Kurtuluş & Toktay, 2011, str. 55).

2.4 Nevarnosti in omejitve CM

Že v samem začetku uvajanja CM v podjetjih je bilo zaznati veliko dvomov, saj CM pristop združuje dva tradicionalno nasprotna si igralca – trgovca in proizvajalca. Tako so bile bojazni na strani proizvajalca, da bodo pričakovane prednosti, kot so izboljšanje proizvodov in pakiranja (kot posledica pridobljenega vpogleda trgovca), bolj učinkovite promocijske aktivnosti, povečana prodaja in večja udeležba v deležu dobička blagovne skupine le kratkoročne.

Skupen cilj trgovca in proizvajalca v tem procesu je vsekakor maksimiziranje dobička blagovne skupine, vendar pa je hkrati tudi tekmovanje za to, kdo od njiju si bo prilastil večji

delež le-tega. Proizvajalci lahko pripomorejo k rasti blagovne skupine, vprašanje pa je, kolikšen delež od tega pridobijo zase glede na veliko pogajalsko moč trgovca. Prav tako proizvajalcu rast blagovne skupine pri enem trgovcu ne prinese dosti, če je ta na račun zmanjšanja pri drugem trgovcu.

Pojavlja se tudi problem popolnega partnerstva izključno z enim trgovcem, saj ogroža odnose z drugimi trgovci. Nenazadnje je bila izpostavljena tudi bojazen izkoriščanja unikatnega znanja proizvajalcev s strani trgovcev za razvoj trgovskih blagovnih znamk.

Po raziskavi Freedmana, Reynerja in Tochtermanna (1997, str 160–164) najboljši proizvajalci tako postavijo meje in prilagodijo strategijo svoji moči in moči trgovca, kar pomeni, da:

1. poznajo svojo pozicijo na trgu, pri čemer avtor razlikuje naslednje pozicije:
 - a) močan proizvajalec, z dominantno blagovno znamko na trgu, edinstvenimi konkurenčnimi prednostimi kot sta odlično poznavanje potrošnika in močno dobro ime blagovne znamke,
 - b) srednje močan proizvajalec ima močno pozicijo in/ali je vpleten v več blagovnih skupin ter razpolaga z razmeroma dobrim poznavanjem potrošnikov,
 - c) šibak proizvajalec ima šibko blagovno znamko in omejeno poznavanje potrošnikov, a dobro razumevanje trgovčevih kupcev in je visoko odziven;
2. sledijo eni od generični vlog, ki ustreza vpletenemu trgovcu. Pogled je sicer močno poenostavljen, saj ne upošteva strateških vlog, opcije vpletenosti proizvajalca v več blagovnih skupin z različno močnimi blagovnimi znamkami, kot tudi ne sodelovanja s trgovcem na več trgih z različno lastno pozicijo na posameznem od trgov:
 - a) forsiranje blagovne znamke (angl. *branded bulldozer*): enostranska usmerjenost, potrošniški fokus je usmerjen v blagovno znamko, izvaja se velik obseg aktivnosti za potrošnika, pri čemer je trgovec le sredstvo za doseganje cilja. Trgovec nima lastnih blagovnih znamk. Taka vloga je primerna v primeru sodelovanja šibkega in nesofisticiranega trgovca z močnim proizvajalcem,
 - b) partner v trgovski blagovni znamki (angl. *private label partner*): ta vloga je diametralno nasprotna prvi. Fokus je na trgovcu in njegovi, trgovski blagovni znamki. Cilj proizvajalca je zadostiti potrebam trgovca bolje od konkurenčnih proizvajalcev in tako doseči višjo udeležbo v razliki v ceni. Vloga je primerna v odnosu šibkega proizvajalca in močnega trgovca,
 - c) varovanje položaja blagovne znamke (angl. *branded bastion*): pri tej vlogi je osredotočenost tako na potrošniku kot na poslovanju, pristop je usmerjen v blagovno znamko, proizvajalec izvaja srednje močne aktivnosti za potrošnika, ob tem pa ne goji zaupnega odnosa s trgovcem. Vloga je primerna v odnosu srednje močnega proizvajalca in relativno sofisticiranega trgovca, ki kombinira manifestacijo velike kupne moči in konfrontacijski stil pogajanja. Večje kooperacije med partnerjema ni pričakovati. Vložek trgovca je majhen, išče predvsem priložnosti za izboljšanje

svojega položaja. Za proizvajalca je tako sodelovanje primerno predvsem za izvajanje pilotnih projektov,

- d) kapitan blagovne skupine (angl. *category captain*): v tem primeru je osredotočenost na potrošniku in poslovanju s trgovcem. Pristop je usmerjen v potrošnika, proizvajalčeve in trgovske blagovne znamke. Aktivnosti so odraz odzivanja na vedenje potrošnikov in so pripravljene v močnem sodelovanju s trgovcem. Taka vloga je primerna le v sodelovanju močnega proizvajalca z močnim trgovcem.

Poleg tega pa se zavedajo, da je pravi izziv organizacijski; torej kako postaviti strategijo, da bodo njene prednosti izvedljive in merljive. Odločilne so dobre trženjske veščine ter dobro sodelovanje s trgovcem organizirano po principu ključnih kupcev (angl. *key account management*). Slednje pa zahteva organizacijske spremembe glede na klasično organizacijsko strukturo proizvodnih podjetij pred uvajanjem CM.

Iz opisa nalog kapitana blagovne skupine je možno razbrati eno od pomembnih nevarnosti, do katere lahko pride v CM z dodelitvijo večje moči enemu od proizvajalcev v blagovni skupini. Bojazen protimonopolnega delovanja se pojavlja predvsem v primeru, ko ima kapitan blagovne skupine tako veliko moč na trgu, da lahko vpliva na trgovca in posledično na konkurenčne dobavitelje, da ogroža konkurenčnost na trgu ter bistveno škodi konkurenci in potrošnikom. Na tem mestu govorimo predvsem o spornem izločanju konkurentov s trga in spornih dogovorih med proizvajalci (Desrochers, Gundlach & Foer, 2003, str. 204).

Kapitan blagovne skupine lahko izkoristi prednost pozicije za postavljanje ostalih proizvajalcev v slabšo pozicijo, zaradi česar je dvom v ustreznost tovrstne oblike sodelovanja, poimenovano angl. *category management captainship*, na okrogli mizi leta 2003 izrazil protimonopolni urad v ZDA. V ospredju je bila debata o prednostih (večja učinkovitost in boljša storitev za potrošnika) in nevarnostih CM (višje cene, manjši izbor za potrošnika, izločanje konkurence). Sprejet je bil dogovor o spremljanju učinkov do potrošnikov ter sprejetju smernic dobre prakse. ECR je tako za področje Evrope prevzela pobudo za zagotavljanje izvajanja CM po principu sodelovanja s kapitanom blagovne skupine v okviru pravil EU o konkurenčnosti in protimonopolnem delovanju. Tako je bilo npr. dogovorjeno, da se trgovec sam odloča, ali bo sprejel ali zavrnil predloge proizvajalca. Prav tako pa trgovec ne sme sprejemati dogovorov s proizvajalcem o določanju cen trgovca v blagovni skupini, izbiri proizvodov v blagovni skupini in pogojev pozicioniranja izdelkov na policah (Kurtuluş & Toktay, 2005, str. 2–3).

V izogib zaznamim nevarnostim so v nadaljevanju predstavljene nekatere smernice dobre prakse, namenjene trgovcem pri odločanju za sodelovanje s proizvajalci v CM procesu (Kurtuluş & Toktay, 2005, str. 7):

1. nevarnost izločanja in omejevanja konkurenčnih proizvajalcev:

- a) omogočanje priložnosti proizvajalcem, ki niso določeni za kapitana blagovne skupine, da izražajo mnenja in sodelujejo pri odločitvah,
 - b) dopuščanje možnosti za izbor proizvajalca za kapitana blagovne skupine, ki ni nosilec vodilne blagovne znamke v blagovni skupini ob pogoju, da razpolaga z zadostnim znanjem in potrebnimi viri,
 - c) ohranjanje kontrole trgovca nad sprejemanjem predlaganih odločitev s strani kapitana blagovne skupine;
2. nevarnost nezadovoljstva potrošnikov zaradi osiromašenja ponudbe:
- a) nadzor nad izločanjem ponudbe kapitanu blagovne skupine konkurenčnih proizvajalcev,
 - b) priporočilo implementiranja CM v sodelovanju s proizvajalcem le na blagovnih skupinah, kjer pestrost ponudbe ni odločilna za potrošnika;
3. nevarnost dolgoročnih negativnih učinkov:
- a) izogibanje delitvi strateških informacij s kapitanu blagovne skupine,
 - b) kritičen pogled na odločitve kapitana blagovne skupine vezane na sortiment,
 - c) kritičen pogled na odločitev kapitana blagovne skupine pri strateško pomembnih blagovnih skupinah (npr. blagovnih skupinah, ki za trgovca predstavljajo generatorje prometa).

Zanimivi so tudi rezultati raziskave na podlagi podatkov zbranih v ZDA na večjem številu verig supermarketov in 35 blagovnih skupinah na temo učinkovitosti uporabe kapitana blagovne skupine (Gooner, Morgan & Perreault Jr., 2011, str. 31), predstavljeni v nadaljevanju. Trgovci se pri CM povezujejo z vodilnimi proizvajalci, kadar se soočajo s pomanjkanjem resursov za izvedbo CM. Glede na dokazane prednosti CM avtorji priporočajo tako razvoj lastnih virov za izvajanje procesa kot posluževanje zunanjih virov, pri čemer predlagajo trgovskim podjetjem, da dajejo prednost razvoju lastnih zmogljivosti. In kot zaključujejo Chimhundu, Kond in Gururajan (2015, str 378), bojazni za premoč vpliva kapitana blagovne skupine v primeru koncentriranega trga ni, saj imajo maloštevilni in močni trgovci na trgu večjo moč kot kapitan blagovne skupine. Raziskava meddrugim podaja zaključek, da bi trgovci morali aktivno iskati sposobne dobavitelje, ki bi kot kapitani intenzivno managirali blagovne skupine, saj se s tem izboljšuje poslovanje blagovne skupine, pri čemer imata koristi od tega obe strani. Pri tem so negativne strani takega sodelovanja (tveganje z vidika posega proizvajalca v proces trgovca in dodatni stroški) močno prenapihnjene. Kljub temu pa priložnosti kapitana blagovne skupine za oportunistično obnašanje v procesu CM obstajajo, a jih trgovec in preostali dobavitelji blagovne skupine s pazljivim spremljanjem lahko preprečijo ter njihovo izvajanje kaznujejo, pri čemer kratkoročne prednosti takega ravnanja ne odtehtajo kazni. Raziskava avtorjev Morgan, Kaleka in Gooner (2007, str. 522–523) je celo dokazala, da že sama sposobnost trgovca, da nadzira ravnanje dobavitelja, omejuje oportunistično obnašanje.

V slovenskem prostoru je poslovanje subjektov na trgu zakonsko regulirano na način, da je omogočeno prosto trgovanje, konkurenčnost podjetij na podlagi pravičnega tekmovanja z

izdelki in njihovimi cenami, brez nepoštenih prednosti, kar je v korist tako potrošnikom, kot tudi rasti in razvoju podjetij. Javna Agencija Republike Slovenije za varstvo konkurence (krajše AVK) kot samostojen ter neodvisen organ, pristojen za varstvo konkurence na območju Republike Slovenije, deluje skladno z določili nacionalne zakonodaje in tudi zakonodaje Evropske unije. Njene glavne pristojnosti so presoja omejevalnih sporazumov, zlorab prevladujočega položaja podjetij na trgu in skladnosti koncentracij podjetij s pravili konkurence. Namen slednjega je preprečiti ali odpraviti prepovedana omejevalna ravnanja in zagotoviti učinkovito delovanje trgov. Del tega je spremljanje in odpravljanje ravnanj podjetij, ki ogrožajo učinkovito konkurenco – npr. določanje cen, razdelitev trgov, zlorabljanjem prevladujočega položaja, nezdržljive koncentracije (O Agenciji, 2016). S slednjim so okvirno določene tudi meje sodelovanja med proizvajalcem in trgovcem v procesu CM. Opredeljene so vrste podatkov, ki so lahko predmet izmenjave, izključna pristojnost trgovca za oblikovanje maloprodajnih cen (z namenom preprečevanja dogovora o cenah), idr. elementi, ki zagotavljajo konkurenčno nastopanje vseh subjektov na trgu.

Proizvajalci tako v procesu CM sodelujejo kot svetovalci trgovcu, ki zanj pripravijo predloge postavitve izdelkov in kategorij skladno s:

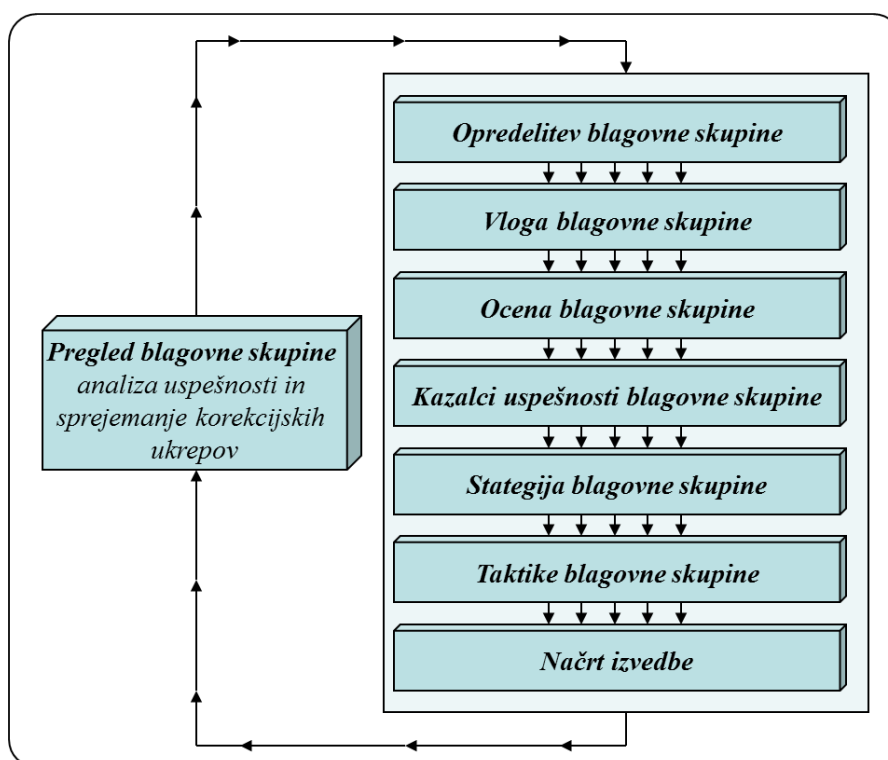
- prodajnimi podatki izdelkov na domačem trgu,
- trendi s primerljivih drugih trgov in
- razvojem novih podkategorij in izdelkov,

končna odločitev in izvedba pa sta v celoti na strani trgovca.

2.5 Klasični model CM – faze procesa

Klasični model managementa blagovnih skupin, kot ga je zasnovalo podjetje The Partnering Group, obsega osem korakov. Slika 2 predstavlja potek korakov. Vsak od njih je natančneje opisan tudi v nadaljevanju besedila.

Slika 2: Faze procesa CM po klasičnem modelu



Vir: B. Harris, ECR Europe, The Partnering Group, Roland Berger and Partner International Management Consultants, *Category Management Best Practices Report*, 1997, str. 36.

2.5.1 Opredelitev blagovne skupine

Opredelitev blagovne skupine je pomemben prvi korak v procesu CM. Pomeni določitev izdelkov, ki tvorijo blagovno skupino, njene podkategorije in segmente. Namen tega koraka je doseči boljšo nakupno izkušnjo za potrošnika, večji izkupiček od blagovne skupine za trgovca in pripravljenost na spremembe v primeru sprememb na trgu.

Pri opredelitvi blagovne skupine sodelujeta tako manager blagovne skupine na strani trgovca kot proizvajalec. Le nesporno enako razumljena opredelitev blagovne skupine s strani obeh lahko doprinese prave rezultate v nadaljevanju procesa.

Opredelitev blagovne skupine se dokončno sprejme v nadaljevanju procesa na podlagi tržne raziskave obnašanja potrošnikov, katere poglobljena naloga je poiskati odgovor na to, kako potrošnik izdelke uporablja (ob kakšnih priložnostih, kako pogosto), kakšne so njegove želje in potrebe.

Odločanje o strukturi blagovne skupine na podlagi tržne raziskave je zgodovinsko gledano najbolj uporabljen način. Vendar pa je tak način težje uporabljiv v primeru blagovnih skupin, kjer so nakupni cikli daljši (npr. nakupi ličil in določenih drugih izdelkov negovalne

kozmetike). Zato v zadnjem času postaja vse bolj zanimiva uporaba panelov v kombinaciji z metodo monitoringa (angl. *in-home scanners*), ko se potrošnikove nakupe in potrošnje spremlja na domu tekom celega leta. Tovrstno raziskovanje nakupnega obnašanja da bolj kakovostne rezultate, saj se natančneje lahko spremljajo dejavniki, ki vplivajo na nakup. Metoda tako lahko npr. pokaže, da je gospodinjstvo primarni potrošnik dietne pijače določene blagovne znamke, pri čemer pri nakupih niha med različnimi pakiranjmi (2-litrška plastična embalaža, pakiranje »šestorček« in posamezne pločevinke). Tak vpogled v potrošnikove nakupne navade vključuje obnašanje celotnega gospodinjstva in lahko pokaže tudi, kaj je prvi odločilni moment nakupa (okus, velikost, blagovna znamka, drugo), ob kateri priložnosti potrošniki nakupujejo, ipd. (Karolefski et al., 2006, str. 68).

Postopek in kriteriji za izbor izdelkov v ustrezno opredeljeno blagovno skupino so (Harris et al., 1997, str. 38):

- opredelitev potrošnikove potrebe,
- opredelitev seznama izdelkov, s katerimi lahko potrošnik podobno zadovolji to potrebo,
- opredelitev izdelkov, ki predstavljajo potrošniku substitute pri zadovoljevanju te potrebe,
- opredelitev izdelkov, ki jih potrošnik smatra kot medsebojno povezane,
- opredelitev izdelkov, ki jih vidi trgovec kot medsebojno povezane,
- potrebno je preveriti, ali je možno zbrane informacije izmeriti (ali lahko trgovec za izbor izdelkov pridobi podatke iz svojega informacijskega sistema in ali so podatki o teh proizvodih na pravem nivoju dostopni tudi s strani proizvajalca),
- preveriti je treba, ali je dobljena opredelitev blagovne skupine obvladljiva (sprememba blagovne skupine glede na obstoječo opredelitev mora nuditi trgovcu več prednosti in koristi, kot ima stroškov z zamenjavo obstoječega združevanja izdelkov z novim),
- končno oblikovani seznam izdelkov, ki oblikujejo blagovno skupino.

Odgovor na del zgornjih vprašanj dobi trgovec z raziskavo obnašanja potrošnikov. Sledi naslednji korak, to je razdelitev opredeljene blagovne skupine na podskupine in segmente. Načinov razdeljevanja je več. Razdelitev je lahko narejena glede na obliko proizvoda (npr. dezodorant v stiku, sprayu, roll-on), končnega uporabnika (npr. pasja, mačja hrana), vsebnost ali odsotnost določenih sestavin (npr. kava z/brez kofeina).

Grafični prikaz razdelitve blagovne skupine, ki temelji na opazovanju potrošnika, kako kupuje izdelke določene blagovne skupine, se imenuje potrošnikovo drevo odločanja (angl. *consumer decision tree*) in predstavlja razumevanje redosleda pomembnosti značilnosti izdelkov v blagovni skupini.

Potrošnikovo drevo odločanja je orodje, ki pomaga trgovcem in proizvajalcem organizirati prodajni prostor/polico usklajeno z njihovo strategijo in je bistveno za ohranjanje relevantnosti trgovine v očeh potrošnika. Trgovcu in proizvajalcu omogoča razumevanje

kako, zakaj in kdaj potrošniki zamenjujejo en izdelek za drugega. Z razvojem drevesa odločanja partnerja identificirata in rangirata lastnosti izdelkov glede na njihovo težo pri nakupnem odločanju. Poznavanje drevesa odločanja med drugim omogoča (Weitzel, 2016, str. 3):

- boljše sortimentske odločitve vodjem blagovnih skupin z razumevanjem, kateri izdelki so si med seboj substituti in
- oblikovanje potrošnikom prijaznih polic z združevanjem podobnih izdelkov v horizontalne oziroma vertikalne bloke.

2.5.2 Vloga blagovne skupine

Namen drugega koraka je določanje vlog blagovnim skupinam v podjetju. Vloga blagovni skupini opredeljuje njeno prioriteto in pomembnost v odnosu do ostalih blagovnih skupin. Gre za eno najpomembnejših odločitev trgovskega podjetja, saj določanje vlog in s tem opredelitev prioriteten blagovnih skupin predstavlja osnovo za oblikovanje razlikovalnih prednosti v odnosu do konkurence.

Proces dodeljevanja vlog blagovnim znamkam poteka v treh korakih. Sprva je potrebno določiti vrste vlog, ki jih lahko imajo blagovne skupine. Nato se opredeli vsebino posamezni vlogi in zatem vsaki od blagovnih skupin v podjetju dodeli svojo vlogo in skladno z le-to pripadajoče resurse podjetja.

Pri oblikovanju vlog blagovnih skupin se je treba držati tega, da te:

- opisujejo želeno stanje (kaj želi trgovec z blagovno skupino doseči),
- so oblikovane na način, da omogočajo osredotočanje na boljše zadovoljenje potreb potrošnikov,
- so koordinirane v smislu sovpadanja s strateškimi cilji podjetja in zaobjemanja celotnega spektra obnašanja potrošnikov ob različnih nakupnih priložnostih in
- so razumljive.

V ospredju oblikovanja vrst vlog mora imeti podjetje v mislih potrošnika in njegovo tipično obnašanje. Trgovec mora paziti, da ga pri opredelitvi vloge ne zavede trenutno stanje blagovne skupine, temveč izhaja iz tega, kaj želi z določeno blagovno skupino doseči. Najpogostejše vloge blagovne skupin so ciljna, rutinska, sezonska in priložnostna.

Ciljnih blagovnih skupin (angl. *destination category*) je v podjetju v povprečju 5 do 7 %. Sem uvrščamo proizvode, za katere želi biti podjetje v očeh kupcev primarni, najboljši ponudnik. To pomeni, da z izdelki te blagovne skupine trgovec potrošnikom nudi nadstandardno, superiorno ponudbo. Nadstandardna in superiorna je lahko blagovna skupina

z več vidikov, ne le kot cenovno atraktivna. Pomembno je, da ima centralno vlogo pri gradnji podobe trgovca.

Ciljne blagovne skupine naj bi bile za potrošnika pri trgovcu najpomembnejša in najbolj privlačna ponudba, nosilec standardov zadovoljstva potrošnikov. Za trgovca predstavljajo te blagovne skupine strateške blagovne skupine, vodilne po prihodku, tržnem deležu, zadovoljstvu potrošnikov, ravni storitve in so kot take zavedene v poslanstvu, ciljnih in strategiji podjetja, kar pomeni, da so v to usmerjeni tudi tehnološki razvoj podjetja in pozornost zaposlenih. Osnovne značilnosti ciljne blagovne skupine so tako: visoka prodaja, visoka penetracija⁴, velika pogostost nakupov in dejavnik razlikovanja od konkurence.

Delež **rutinskih blagovnih skupin** (angl. *preferred category, routine category*) v podjetju je 55 do 60 %. Z blagovnimi skupinami, ki imajo pripisano vlogo »rutinska«, trgovec nastopa kot želeni, preferirani ponudnik, kot prodajalna izdelkov s širokim izborom po konkurenčnih cenah. Osnovne značilnosti rutinske blagovne skupine so podobne, kot veljajo za ciljne; visoka prodaja, visoka penetracija in velika pogostost nakupov, ne predstavljajo pa tudi dejavnik razlikovanja od konkurence. Blagovnih skupin s takimi značilnostmi je v sortimentu trgovca več. To so blagovne skupine, ki primarno prinašajo dobiček, denarni tok in imajo dober ROA.

Občasnih oz. **sezonskih blagovnih skupin** (angl. *occasional category, seasonal category*) je v podjetju od 15 do 20 %. Sem spadajo izdelki blagovnih skupin, ki so potrošnikom na voljo pogosto in po konkurenčni ceni, vendar so po svoji naravi strogo sezonski. To pomeni, da v času sezone lahko celo prevzamejo vlogo ciljne blagovne skupine in v tem času predstavljajo potrošnikom vlečno blago.

Z izdelki sezonskih blagovnih skupin trgovec krepi svoj imidž. Izdelki teh blagovnih skupin imajo sekundarno vlogo pri prinašanju dobička in denarnega toka. Zanje je značilno tudi to, da se promocijska sredstva vlagajo v te blagovne skupine v času njihove sezone in ne tekom celega leta.

Enak delež (od 15 do 20%) predstavljajo podjetju tudi **priložnostne blagovne skupine** (angl. *convenience category*). S temi izdelki si trgovec pomaga pri ustvarjanju podobe trgovca, pri katerem je možno dobiti vse na enem mestu (podoba ponudnika s popolnim izborom). Gre za ponudbo izdelkov, ki niso bistvenega pomena v košarici potrošnika in tudi trgovec ni specializiran za njihovo prodajo. Vendar pa bi ne glede na to, da izdelki niso bistveni, potrošnik moral le-te poiskati drugje in trgovec mu želi z vključevanjem izdelkov priložnostnih blagovnih skupin v svojo ponudbo olajšati nakupovanje.

⁴ Penetracija je delež gospodinjestev v širšem ali ožjem gravitacijskem področju, ki nakupuje v izbrani prodajalni.

Osnovne značilnosti priložnostne blagovne skupine so povprečna prodaja, povprečna penetracija in le občasen nakup v tej prodajalni. Trgovcu izdelki blagovnih skupin s to pripisano vlogo predstavljajo pomembne generatorje dobička in doseganja marže, saj na teh izdelkih potrošniki niso tako pozorni na ceno. V zameno za poenostavitev nakupovanja so pripravljeni za te izdelke odšteti tudi višjo ceno.

Število različnih vlog se lahko razlikuje (omenjene in opisane vloge so le najbolj pogosto uporabljene, lahko pa jih je tudi več in lahko so drugačno opredeljene). Karolefski, Heller in A. C. Nielsen company (2006, str. 87) npr. omenjajo tudi primer matrike dr. Roberta Blattberga. Ta glede na neto prodajno vrednost in razliko v ceni izraženo v odstotku opredeljuje šest možnih vlog (Slika 3).

Slika 3: Blattbergova matrika vlog blagovnih skupin

		Realizirana neto prodajna vrednost		
		visoka prodajna vrednost		nizka prodajna vrednost
Razlika v ceni (marža)	visoka razlika v ceni	Paradna (angl. <i>flagship</i>)	Denarna oz. prinašalec denarja (angl. <i>cash machine</i>)	Brani/Rasti (angl. <i>maintain/grow</i>)
	nizka razlika v ceni	Osnovna (angl. <i>core traffic</i>)	Napadena (angl. <i>under fire</i>)	Oživitev (angl. <i>rehab</i>)

Vir: Mercator d.d., Program upravljanja blagovnih skupin, 2009, str. 4.

Ko trgovec opredeli nabor vlog, jih mora dodeliti vsaki od blagovnih skupin. Pri tem se mora zavedati, da je z opredelitvijo vloge določeni blagovni skupini opredelil tudi že smernice za razdelitev sredstev (tako finančna sredstva, čas managerjev namenjen tej blagovni skupini, sredstva za trženje blagovne skupine, prostor na polici) in osnovne strateške usmeritve ter taktike. Dejanska odločitev o razdelitvi sredstev se nadalje sprejme v procesu usklajevanja med managerji blagovnih skupin in managerji oddelkov. Pri dodeljevanju vlog se mora trgovec ravnati po tem, kako pomembna je določena blagovna skupina za njegovega ciljnega kupca, kakšno vlogo predstavlja blagovna skupina pri konkurenčnih trgovskih podjetjih in kakšen je potencial blagovne skupine na trgu.

Oprelitev in dodeljevanje vlog blagovnim skupinam je korak, ki ga naredi trgovec sam. Proizvajalec ima lahko v tem procesu le vlogo svetovalca, saj običajno poseduje več

podatkov o kategoriji sami in običajno tudi bolje pozna nakupno obnašanje potrošnikov za svojo blagovno skupino. Pri opredelitvi vlog blagovnim skupinam so tako trgovcu informacije proizvajalcev v pomoč, priporočeno pa je, da uporabi tudi različna analitična orodja in s tem objektivizira sugestije proizvajalcev. Ta orodja so (Karolefski et al., 2006, str. 79):

- analiza košarice (kaj kupujejo potrošniki ob enkratnem obisku prodajalne in kako doseči večji nakup z močnejšim povezovanjem blagovnih skupin med seboj),
- analiza nakupnih navad zvestih kupcev (čemu dajejo prednost in katere blagovne skupine so zanje najpomembnejše),
- panelni podatki,
- POS podatki z oceno velikosti blagovne skupine in trendi prodaje,
- analize sezonskih nakupov za spremljanje velikosti doprinosa blagovne skupine ob praznikih in raznih dogodkih,
- ocenjevanje razkoraka med dejansko in potencialno prodajo in
- finančne analize.

Koristi, ki izhajajo iz določanja vlog blagovnim skupinam sta:

- večja vrednost za potrošnika, ki izhaja iz obravnavanja blagovnih skupin glede na pomembnost, ki jo imajo le-te za potrošnika in
- boljši izkoristek investiranih sredstev na strani trgovca in proizvajalca kot posledica bolj učinkovite in namenske alokacije prodajnega prostora, marketinških sredstev in časa managerjev.

2.5.3 Ocena blagovne skupine

V tretjem koraku planiranja poslovnega načrta blagovne skupine je potrebno zbrati podatke in jih analizirati. Namen analize je bolje spoznati, kako uspešna je blagovna skupina in identificirati področja, kjer obstajajo priložnosti za izboljšanje prihodkov, dobička in ROA blagovne skupine. Pri analizi se upošteva tako skupna uspešnost blagovne skupine, kot uspešnost njenih podkategorij, segmentov, blagovnih znamk in posameznih proizvodov. Analiza mora upoštevati tudi rezultate uspešnosti blagovne skupine glede na ciljne vrednosti in usklajenost opredelitve blagovne skupine s pripisano vlogo (iskanje odstopanj in razkorakov dejanskih rezultatov od potencialnih ter s tem priložnosti za izboljšave).

Vpletenost proizvajalca je v tem koraku procesa velika, kajti ne sam proizvajalec ne sam trgovec ne razpolagata z zadostnimi podatki, da bi lahko ta korak izpeljala sama in pri tem zaobjela dejansko stanje. Zato je potrebno posamične analize proizvajalca (prihodek, dobiček blagovne skupine, obračanje zalog, dneve vezave idr. POS podatki, prostor na polici in eventualne podatke zbrane na podlagi trgovčeve kartice zvestobe) in trgovca (analiza

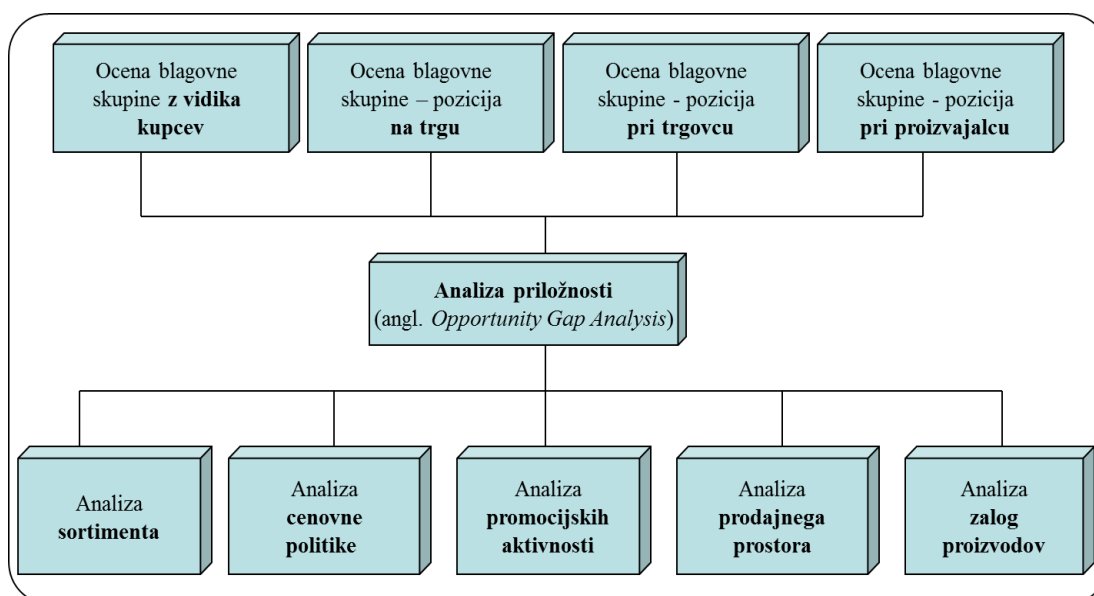
obnašanja potrošnikov, trendi v blagovni skupini, podatki za trg kot celoto...) združiti in skupaj pripraviti zaključke o stanju blagovne skupine. Za to je treba predhodno določiti odgovornosti obeh partnerjev v procesu, jih zapisati, pripraviti oblikovne predloge potrebnih analiz, zagotoviti ustrezno informacijsko orodje za zbiranje in urejanje podatkov ter zagotoviti pripravljenost obeh strank za izmenjavo in delitev podatkov, v kolikor je to potrebno.

Analize, ki se standardno pripravljajo v tem koraku, upoštevajo oceno situacije iz štirih vidikov (Harris et al., 1997, str. 51):

- nakupno obnašanje potrošnikov (zakaj kupujejo izbrano blagovno skupino, kdo je kupec in kdo uporabnik, kdaj in kako pogosti so nakupi, kako in kje potrošniki opravljajo nakup),
- ocena trga (cenovna politika trgovca v primerjavi s konkurenčnimi trgovci, trendi prodaje in potrošnje blagovne skupine in njenih podkategorij, tržni delež blagovne skupine in podkategorij, ki jih na izbrani blagovni skupini dosega trgovec, kje ima največje priložnosti za izboljšanje tržnega deleža blagovne skupine, primerjava sortimenta s konkurenco, primerjava trženjskih aktivnosti blagovne skupine trgovca glede na konkurenco),
- ocena trgovca (ocena trendov trgovca za posamezne kategorije... prodaja, dobiček, stroški uvajanja novih proizvodov, operativni stroški blagovne skupine: raven storitve, ROA blagovne skupine, dnevi vezave zalog, dobavni roki, produktivnost distribucije, produktivnost sortimenta, učinkovitost sedanje predstavitve izdelkov na policah, učinkovitost sedanje politike oblikovanja cen, učinkovitost trženjskih aktivnosti),
- ocena proizvajalcev/dobaviteljev (tržni deleži in trendi prodaje med proizvajalci v blagovni skupini, uspešnost proizvajalcev te blagovne skupine, katere so za trgovca najbolj in najmanj dobičkonosne blagovne znamke/proizvajalci znotraj blagovne skupine, kakšno podporo pri dobavah nudi proizvajalec in česa od razpoložljivega se trgovec poslužuje, zanesljivost proizvajalcev, vložki proizvajalca v razvoj svojih blagovnih znamk pri trgovcu, plan novih proizvodov, spremembe cenovne politike in trženjskih aktivnosti za naslednje leto).

Pomembno je, da se na tak način oceni tudi izdelke trgovske blagovne znamke. Analiza in podroben vpogled v blagovno skupino ne sme ostati le za »druge« blagovne znamke. Navedenim analizam sledi analiza priložnosti (angl. *opportunity gaps & quadrant analysis*), kot prikazuje Slika 4.

Slika 4: Tretji korak – ocenjevanje blagovne skupine z različnih vidikov in priprava analiz



Vir: B. Harris, ECR Europe, The Partnering Group, Roland Berger and Partner International Management Consultants, *Category Management Best Practices Report*, 1997, str. 51.

Opisane metode ocenjevanja blagovne skupine vzamejo precej časa in zahtevajo tudi veliko sredstev. V primerih finančne omejenosti so lahko v pomoč pri ocenjevanju blagovne skupine tudi intervjuji potrošnikov na prodajnih mestih. Vendar se morajo trgovci, ki se poslužujejo takih pristopov, zavedati, da so tako pridobljene informacije manj natančne za ocenjevanje stanja, saj je baza raziskovanja ožja kot pri panelih, težje je zagotoviti njeno reprezentativnost, prav tako pa taka metoda ne predpostavlja spremljanja istih enot skozi čas, zaradi česar so ugotovitve smeri gibanja razvoja blagovne skupine manj natančne.

2.5.4 Kazalci uspešnosti blagovne skupine

Uspešnost blagovne skupine je v interesu vseh deležnikov v procesu, saj predstavlja ROI CM procesa (Gruen & Shah, 2000, str. 487). Nezmožnost merjenja uspešnosti blagovne skupine močno znižuje verjetnost, da bo načrt blagovne skupine izveden (Dupre & Gruen, 2004, str. 456).

»Kazalci uspešnosti blagovne skupine določajo cilje, ki sta si jih zastavila trgovec in proizvajalec v poslovnem načrtu blagovne skupine. So ciljne vrednosti, za katere pričakujeta, da jih bosta v procesu dosegla. Razvoj kazalcev uspešnosti blagovne skupine vključuje določanje ciljev blagovne skupine na način, ki upošteva vlogo, ki je pripisana blagovni skupini in ugotovitve predhodnega koraka« (Harris et al., 1997, str. 56).

Uspešni kazalci morajo biti uravnoteženi in tako upoštevati ne le interne podatke trgovca, temveč tudi eksterne podatke, kratkoročne in dolgoročne želene rezultate. Obsegati morajo

vsa funkcijska področja – proizvodnjo, nabavo, distribucijo in prodajo ter zagotavljati možnost merjenja v več časovnih intervalih in sicer na način, da je razvidna smer razvoja (možnost planiranja in vrednotenja rezultatov glede na pretekle dosežke in plane). Biti morajo smiselni, razumljivi in uporabni za sprejemanje odločitev, konsistentni ne le s strategijo blagovne skupine, temveč tudi s cilji in korporativno strategijo. Kazalci uspešnosti morajo biti neločljivo povezani s strateškimi cilji podjetja in tako pomagati managerjem oceniti, ali so na pravi poti k zastavljenim ciljem. Z opredelitvijo vloge blagovni skupini ima le-ta že zastavljen razpon ciljnih vrednosti osnovnih kazalcev. Primer kazalcev uspešnosti blagovne skupine prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Primer trgovčeve tabele ocen za blagovno skupino

<i>Kazalci uspešnosti</i>	<i>Stanje</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Potrošnik		
– št. novo pridobljenih potrošnikov od enega do drugega leta		
– pogostost nakupovanja ocenjevane blagovne skupine v 1 letu		
– zadovoljstvo potrošnikov (vir – raziskava potrošnikov)		
Delež		
– % blagovne skupine pri trgovcu (ocena relativne pomembnosti blagovne skupine za trgovca)		
– % blagovne skupine na trgu (ugotavljanje pomembnosti blagovne skupine na trgu glede na pomembnost, ki jo ima pri trgovcu)		
Promet		
– vrednost prometa, ki ga generira blagovna skupina v določenem časovnem obdobju		
– rast izražena z % ali kot indeks rasti prometa od enega do drugega leta		
– promet / m ² v izbranem časovnem obdobju kot mera produktivnosti prodajnega prostora		
Dobiček		
– vrednost bruto marže, ki jo generira blagovna skupina v določenem časovnem obdobju		
– bruto marža izražena v % ali kot indeks rasti bruto marže iz leta v leto		
– bruto marža / m ² v izbranem časovnem obdobju kot mera produktivnosti prodajnega prostora		
Trgovska blagovna znamka		
– promet linije izdelkov v ocenjevani blagovni skupini v izbranem časovnem obdobju		
– delež realizirane bruto marže linije izdelkov trgovske blagovne znamke (ocenjevanje doprinosa linije k profitabilnosti blagovne skupine; slednji bi moral biti višji od deleža prometa linije v prometu blagovne skupine)		
– bruto marža izražena v %		
Ocena dobave		
– dnevi vezave zalog (oceniti je treba dneve vezave zalog izdelkov tako v prodajalnah kot v distribucijskih centrih trgovca)		

se nadaljuje

Tabela 1: Primer trgovčeve tabele ocen za blagovno skupino (nad.)

<i>Kazalci uspešnosti</i>	<i>Stanje</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
– vrednost zalog		
– koeficient obračanja zalog (kolikokrat letno se obrne zaloga)		
GMROI (kazalec produktivnosti bruto marže v odnosu na vložena sredstva v inventar)		

Vir: *The Partnering Group v J. Karolefski, A. Heller & A. C. Nielsen company, Consumer-Centric Category Management – How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs, 2006, str. 112.*

Glede na vlogo, ki jo ima blagovna skupina (torej glede na njeno težo) trgovec prilagaja število kazalnikov, s katerimi bo ocenjeval in kasneje spremljal napredek blagovne skupine. Za trgovca so lahko koristne tudi razne variacije ocen blagovnih skupin, kot je npr. oblikovanje in spremljanje tabele ocen za blagovno skupino le za skupino zvestih, najboljših (najmočnejših) potrošnikov. Svojo tabelo ocen vodi tudi proizvajalec, ki vodi pogled na blagovno skupino nekoliko podrobneje z vidika svojih proizvodov in blagovnih znamk.

Priprava podatkov potrebnih za izvedbo tega koraka je časovno zamudna, vendar je v procesu CM ne smemo izpustiti. Pomembno je, da podjetje z uvajanjem CM procesa s pregledovanjem splošne uspešnosti ne izpusti analitike uspešnosti po posameznih blagovnih skupinah. Spremljanje tabel ocen blagovnih skupin podjetju zagotavlja ne le spremljanje napredka temveč omogoča tudi iskanje napak v preteklem ravnanju, v kolikor doseženi rezultati po določenem obdobju ne dosegajo zastavljenih, s tem pa tudi omogočajo boljši pregled nad kratkoročnimi kot tudi dolgoročnimi priložnostmi za rast.

2.5.5 Strategije blagovne skupine

Strategija blagovne skupine je pot, s katero naj bi trgovec in proizvajalec dosegla zastavljene cilje določene z dodeljeno vlogo blagovni skupini in tabelo ocen (doseganje ciljnih vrednosti kazalnikov opredeljenih za vsako posamezno blagovno skupino). Govorimo o možnih nabavnih in trženjskih strategijah ter o planiranju čim bolj učinkovite porabe sredstev za izkoriščanje priložnosti zaznanih v tretjem koraku procesa.

V praksi prevladuje naslednjih sedem trženjskih strategij (Karolefski et al., 2006, str. 124):

- povečevanje obiska (angl. *traffic building*) – privabljanje potrošnikov v prodajalno, na oddelek in na mesto, kjer se nahaja blagovna skupina; primerno za blagovne skupine z visokim deležem prodaje, visoko frekvenco nakupov,
- povečevanje prometa (angl. *transaction building*) – povečevanje povprečne vrednosti nakupa kategorije; primerno za blagovne skupine, ki vključujejo izdelke z visokim priklicem in za blago, ki se kupuje impulzivno,

- generiranje dobička – kjer dinamika nakupov blagovne skupine omogoča visoke bruto marže in obrate,
- generiranje denarnih tokov (prilivov) – primerne za blagovne skupine z visokim obračanjem in pogostimi nakupi,
- ustvarjanje navdušenja – ustvarjanje interesa za blagovno skupino in navdušenja zanjo med potrošniki, primerno pri izdelkih impulzivne in sezonske narave ter za t.i. *lifestyle-oriented* blagovne skupine (blagovne skupine, ki opredeljujejo določen življenjski slog potrošnika),
- krepitev in dvigovanje podobe trgovca v očeh potrošnikov – uporaba pri blagovnih skupinah z visoko frekvenco nakupov, močnimi promocijskimi aktivnostmi, primerno za impulzivne, unikatne in sezonske izdelke in
- obramba položaja (angl. *turf defending*) – postavitve blagovne skupine močno ob bok konkurenci z namenom ohranjanja in krepitev tradicionalne baze potrošnikov.

V okviru ene blagovne skupine se običajno uporablja več različnih strategij, torej različne strategije za posamezne podkategorije, segmente in blagovne znamke znotraj blagovne skupine. Tekom leta lahko trgovec strategije tudi zamenja. Običajno pride do menjav v primeru, ko se spremeni baza potrošnikov, se pojavi kak močan nov trend ali pa je preprosto potrebno reagirati na nove pritiske konkurence. Pri trgovcih, ki pokrivajo večje geografsko področje se lahko strategije ene blagovne skupine razlikujejo po področjih glede na različno demografsko strukturo, klimatske razmere idr. Osnova vsega je prilagajanje potrebam potrošnikov.

Poleg trženjskih strategij so za doseganje poslovnih planov pomembne tudi nabavne strategije usmerjene v stroškovno učinkovito ravnanje s proizvodi. Govorimo o toku proizvodov vse od proizvajalca do prodajnih polic; o nadzoru in zniževanju stroškov, ki na tej poti nastajajo in o zagotavljanju optimalnih zalog proizvodov na policah. Med najpogostejše nabavne strategije štejemo strategije vezane na (Karolefski et al., 2006, str. 128):

- iskanje boljših nabavnih virov (tako z vidika stroškov kot kakovosti),
- management zalog (optimiziranje vrednosti zalog na celotni poti do prodajalne in na policah, ter obvladovanje vzporednih stroškov kot so stroški sredstev vezanih v zaloge in stroški skladiščenja),
- ravnanje s proizvodi (nadzor stroškov, ki nastajajo ob prevzemanju in izdajanju blaga),
- nabavne in plačilne transakcije (iskanje optimalnih nabavnih poti, načinov naročanja in plačilne politike) in
- logistiko (kako izboljšati sam proces premika blaga iz ene na drugo točko).

Pred odločitvijo za ali proti izbrani nabavni kot tudi trženjski strategiji je treba preveriti, kako bo le-ta vplivala na potrošnike (kaj bodo pridobili), ali bo okrepila trgovca (prinesla

višjo prodajo/razliko v ceni/izboljšala podobo trgovca v očeh ciljnega potrošnika) in kakšen bo njen vpliv na proizvajalca (boljša izpostavitve blagovne znamke/višji tržni delež/širša distribucija). Sodelovanje trgovca in proizvajalca pri izbiri strategije je priporočljivo, saj proizvajalci praviloma bolje poznajo potrošnike in kako le-ti zaznavajo njihove blagovne znamke. Vendar je sodelovanje trgovcev in proizvajalcev pri oblikovanju strategije blagovne skupine v praksi prej izjema kot pravilo.

2.5.6 Taktike blagovne skupine

Pri tem koraku govorimo o dejanskih aktivnostih potrebnih za izvedbo strategij opredeljenih v predhodni točki. Taktike obsegajo odločitve o sortimentu, cenovni politiki, promocijah in pozicioniranju. Po Karolefski et al. (2006, str. 134) pa se omenjenim štirim vidikom odločitev pridružujejo še odločitve s področja managementa nabavne verige. Rezultat omenjenih odločitev so spremenjen pogled potrošnikov na blagovne skupine, spremenjena učinkovitost blagovne skupine in drugačna podoba prodajalne.

Odločitve vezane na sortiment so vezane na splet blagovnih skupin, ki jih trgovec želi imeti v ponudbi. Pri tem se ravna glede na želje in potrebe potrošnikov, hkrati pa ponudbo oblikuje na način, da se po njej razlikuje od konkurence. Trgovcu so pri določanju prave ponudbe v pomoč prodajni podatki (merjenje prodaje, bruto marže idr. kategorij za blagovne skupine kot tudi posamezne izdelke v odnosu na prostor, ki ga v prodajalnah zasedajo), uporaba ABC metode (angl. *activity based costing*) pri odločanju o vključevanju novih izdelkov v sortiment in poznavanje nakupnih navad svojih ciljnih potrošnikov.

Odločitve o cenovni politiki oblikujejo podobo trgovca kot bolj ali manj cenovno ugodnega ponudnika. Pri tem ima trgovec na voljo več taktik za ustvarjanje podobe ponudbe razumnih vsakodnevnih cen ali podobe cenovno atraktivne ponudbe (trajno znižane cene, akcijske ponudbe za vse potrošnike ali zgolj za zveste kupce, nivo cen izdelkov trgovske blagovne znamke v odnosu do ostalih blagovnih znamk). Pri odločanju o cenovni politiki je pomembno, da ima trgovec pred seboj celotno blagovno skupino in ne le posamezne izdelke. Vedeti mora, kako se bo s politiko cen razlikoval od konkurence in kakšno vlogo bo imelo oblikovanje cen blagovne skupine v prodajalni glede na vplive lokalne konkurence. Slednje spremlja s popisi cen pri konkurenčnih trgovcih, spremljanjem gibanja povprečne cene na trgu ter z analizami kot so pregled prometa, tržnega deleža, bruto marže, analiza razkorakov v cenah (angl. *pricing gap analysis*) in analiza cenovne elastičnosti.

Promocije igrajo vlogo ustvarjanja navdušenja med potrošniki za nakup. Najpogostejša so znižanja – akcijske cene, trgovec pa se lahko posluži tudi kuponov s popusti, promocij in degustacij v prodajalnah, deljenja vzorcev in raznih dogodkov ter vse to podpre še z oglaševanjem v eksternih medijih in/ali na samem prodajnem mestu. Pri tem mora paziti, da znižanja ne pripeljejo potrošnikov do nakupov le na znižanjih (kupovanje na zalogo do naslednjega znižanja, kar je izziv predvsem pri izdelkih z daljšim rokom uporabe). Zato je

pomembno načrtovanje promocij (sprejemanje odločitev o tem, kaj in kako promovirati, kako pogosto, kakšna bo dolžina promocijske aktivnosti, kje bodo aktivnosti potekale – v celi verigi ali le v izbranih prodajalnah), spremljanje njihove učinkovitosti in vpliva le-teh na uspešnost blagovne skupine.

Pozicioniranje je način, kako trgovec potrošnikom predstavi proizvode na policah (planogram izdelkov) in kako razvršča blagovne skupine po prodajalni (načrtovanje prodajnih poti znotraj prodajalne za ustvarjanje pravega nakupovalnega vzdušja in stimuliranja nakupov izdelkov, ki jih potrošnik nima na nakupovalnem lističu). Pomembno je, kje se nahaja določena blagovna skupina, kako si blagovne skupine sledijo v prodajalni, kako in kje so predstavljeni akcijski izdelki, kako so izpostavljeni sezonski izdelki ipd. saj vse to močno vpliva na prodajne rezultate. Poleg tega je trgovec primoran stalno tehtati odločitve o sprejemanju novih izdelkov, širitvi in ožanju prostora blagovnim skupinam in spremljati rezultate svojih odločitev, ker je prostor v prodajalni omejen. Obvladovanje prodajnega prostora je bistveno. V kolikor manager blagovne skupine le-tega ne nadzoruje, se to odrazi v prodajalnah kot neustrezna postavitve izdelkov na policah in desortiranost oz. prazne police (zastajanje slabše prodajanih izdelkov na policah oz. prevelik prostor dodeljen slabo prodajanim izdelkom, posledično neuvrščanje novih izdelkov zaradi pomanjkanja prostora in nezaloženost (angl. *out-of-stock*) dobro prodajanih izdelkov, ki glede na obračanje nimajo dovolj prostora), rezultat tega pa so slabši rezultati blagovne skupine.

Pri sprejemanju odločitev o razmestitvi blagovnih skupin in izdelkov v prostoru so trgovcem v pomoč računalniške aplikacije za izdelavo planogramov in pripravo analiz uspešnosti prodajnega prostora. Police morajo odsevati želje in potrebe potrošnikov, njihovo nakupno obnašanje, hkrati pa odražati strategijo blagovne skupine.

Zadnji vidik odločitev je management nabavne verige. Ta zajema vse premike proizvodov od proizvajalca do trgovca.

Čeprav nižje cene, večji obseg promocij ter širši sortiment splošno gledano izboljšujejo uspešnost vseh blagovnih skupin, njihova uspešnost sistematično variira glede na vlogo, ki jo ima blagovna skupina v sortimentu trgovca (Hoch & Pomerantz, 2002, str. 32). Vse taktike niso primerne za vse vloge blagovnih skupin. Občasna znižanja cen so tako najbolj učinkovita pri ciljnih blagovnih skupinah, izpostavitve na stojalih so primerne za ciljne in rutinske blagovne skupine. Pregled ustreznih taktik glede na vlogo blagovne skupine prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Prikaz možnih taktik glede na vlogo blagovne skupine

Vloga blagovne skupine	Taktike blagovne skupine			
	Sortiment	Cenovna politika	Pozicioniranje	Promocija
Ciljna blagovna skupina	popoln izbor - najboljši na trgu	vodilni v cenah - najboljša vrednost	najboljša lokacija v prodajalni; visoka frekvenca kupcev, stalna in količinsko velika zaloga	frekventne, močne aktivnosti, vanje je vključenih več izdelkov blagovne skupine, aktivnosti so »personalizirane«
Rutinska blagovna skupina	širok izbor – konkurenčen na trgu	konkurenčne cene – enake kot pri konkurenci	povprečno dobra lokacija v prodajalni z visoko frekvenco kupcev, količinsko velike zaloge	pogostost promocij in njihovo trajanje je povprečno, v aktivnosti je vključenih več izdelkov blagovne skupine
Sezonska blagovna skupina	širok izbor v času sezone	konkurenčne cene v času sezone – cene blizu cenam konkurence	dobra lokacija v prodajalni z visoko frekvenco kupcev, povprečno velike zaloge izd.	občasne aktivnosti – tempirane v času sezone, v aktivnosti je vključenih več izdelkov blagovne skupine
Priložnostna blagovna skupina	izbor omejen na izbrane, večje znamke	cene v razponu dopustnih razlik (do +15 % glede na konkurenco)	na preostalih lokacijah v prodajalni, nižje zaloge	malo aktivnosti, zgolj na izbranih izdelkih blagovne skupine

Vir: B. Harris, ECR Europe, The Partnering Group, Roland Berger and Partner International Management Consultants, Category Management Best Practices Report, 1997, str. 66.

2.5.7 Načrt izvedbe

Namen oblikovanja načrta izvedbe je določanje časovnega okvirja in odgovornosti partnerjev za izvedbo poslovnega plana blagovne skupine. Načrt izvedbe je koristen pripomoček le, v kolikor je zavezujoč za vse vpletene in se ga spoštuje.

Pri sprejemanju poslovnega načrta blagovne skupine mora vrhnji management upoštevati naslednje kriterije:

- ustreznost plana glede na korporativno strategijo; torej upošteva tudi strategijo posameznih oddelkov oz. področij, strategijo odnosov do potrošnikov in nenazadnje tudi strategijo blagovne znamke gledano z vidika proizvajalca,
- potrjene ciljne vrednosti, ki jih je treba s procesom doseči; s ciljnim vrednostmi so seznanjeni in jih podpirajo management, ekipa na strani proizvajalca kot tudi ekipa na strani trgovca,

- določena in potrjena planirana sredstva potrebna v procesu, vse od morebitnih potrebnih dodatnih vlaganj v opremo kot človeške vire in
- pregled vplivov planiranih aktivnosti na druga funkcijska področja.

Ne glede na to, kako dober je poslovni načrt, velja, da je uspešnost izvedbe odvisna od kakovosti in doslednosti prodajnega osebja ter njihovega poznavanja in razumevanja ciljev procesa CM, strategij in taktik.

2.5.8 Pregled blagovne skupine

Pregled blagovne skupine je še zadnji korak v procesu CM. Vključuje pregled doseženega glede na plan in sprejemanje morebitnih korekcij, listiranja novih izdelkov in izločanje tistih s slabšimi prodajnimi rezultati.

Pregled se lahko izvaja tedensko, mesečno ali kvartalno, z večjimi posegi v blagovno skupino na pol ali eno leto. Pogostost je odvisna od lastnosti blagovne skupine, kako je ta podvržena letnemu času in koliko je glede na sezono potrebno prilagoditi sortiment, kajti prodajni prostor je omejen (npr. blagovna skupina začimb in dišavnic – vključitev začimb potrebnih za vlaganje zelenjave v sezoni). Vendar pa je ne glede na pogostost pregleda pomembno, da trgovec ne reagira prehitro s spreminjanjem sortimana že ob prvih nihanjih, saj so ti lahko le posledica naključnih zunanjih vplivov (Hofbauer, 2016, str. 2).

2.6 Nadgradnja klasičnega modela – management blagovnih skupin osredotočen na potrošnika

Opisan potek CM postopka je osnova managementa blagovnih skupin. Četudi model upošteva vidik potrošnika, je poudarek na proizvodih (produktna orientacija). Od tod tudi pomanjkljivost modela. Klasični model obravnava potrošnike kot enovito celoto, ki jim ustreza ena rešitev. Model ne upošteva spremljanja in nagovarjanja več segmentov potrošnikov, zato lahko izbrana rešitev povsem spregleda potrebe enega ali več segmentov potrošnikov, čeprav daje boljše rezultate od tistih pred sprejetjem izbrane rešitve.

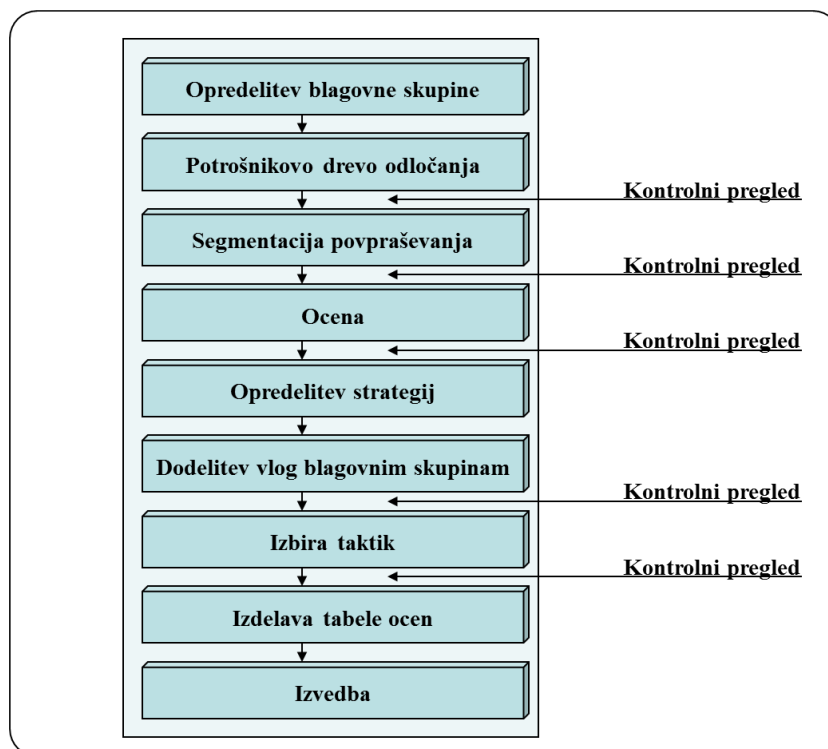
Klasični model je bil razvit v času, ko podatki podjetja in eksterni podatki toka proizvodov niso omogočali obravnavanja potrošnikov z vidika različnih segmentov. Z razvojem informacijske podpore, ki je omogočila globlji vpogled v potrošnike, se je klasični model nadgradil in preosmeril osredotočenost s proizvodov na potrošnike.

A. C. Nielsen je potrebo po vse bolj osredotočenem obravnavanju potrošnikov zaznal med proizvajalci in trgovci že leta 2004 v svoji letni študiji *Survey of Trade Promotion Practices*. Po besedah Roba Hollanda, višjega podpredsednika A. C. Nielsen-a: »Tehnike trženja in merchandisinga so vse bolj ozko osredotočene in natančne. Tržniki vse bolj spoznavajo, da

je bistvenega pomena, kako opredelijo segmente potrošnikov in kako prilagajajo promocijske prijeme specifičnim potrebam vsakega od segmentov« (Business Wire, 2004).

Model CM osredotočen na potrošnika je razvilo podjetje Spectra Marketing⁵. V osnovi je model zasnovan na klasičnem modelu. Slika 5 predstavlja korake procesa osredotočenega na potrošnika, ki so nadalje razloženi v tekstu.

Slika 5: Koraki procesa CM modela osredotočenega na potrošnika



Vir: J. Karolefski, A. Heller & A. C. Nielsen company, *Consumer-Centric Category Management – How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*, 2006, str. 182.

Ta pristop je eden novejših. Jakob Južnič iz podjetja Memrb ga je označil kot »Nov pristop k upravljanju grozdov trgovin. Izkušnje so pokazale, da trgovine variirajo glede na učinkovitost ter se razlikujejo po velikosti in demografskih značilnostih. Trgovci z večjimi trgovinami prav zaradi tega potrebujejo klastričen pristop k upravljanju blagovne skupine« (Vagaja, 2007b).

Prva faza klasičnega modela (opredelitev blagovne skupine) je pri tem modelu razdeljena na dva koraka – začetek je opredelitev blagovne skupine, ki pa se nadaljuje s proučitvijo drevesa odločanja.

⁵ Spectra Marketing je poslovna enota podjetja VNU in sestrsko podjetje AC Nielsen-a.

Pri prvem se upošteva, da različni trgovci lahko različno opredelijo blagovno skupino. Kako se opredeli blagovna skupina v tem procesu pa je najbolj očitna potrditev dejstva, da je potrošnik središče, h kateremu je usmerjen sam proces CM. Kriterij združevanja izdelkov v blagovno skupino ni le njihova podobnost in medsebojna nadomestljivost, temveč potrošnikovo videnje izdelkov. Najbolj nazorno je to razvidno iz primera blagovne skupine »izdelki za organiziranje različnih praznovanj«. Pri osredotočanju na izdelke bi se v tej blagovni skupini nahajali baloni, okraski, trakovi ipd. Pri pristopu osredotočanja na kupca pa se tem pridružijo tudi iskrice, četudi so po produktni strani bližje blagovni skupini pirotehničnih izdelkov. A ker jih kupec nakupuje v sklopu nakupa za pripravo praznovanja, se jih uvrsti v prvo blagovno skupino (Vaselić, 2016, str. 52). Govorimo torej o združevanju izdelkov in blagovnih skupin na način, da se v ospredje postavi rešitev za potrošnika. Primer je opazovanje kupca otroških pleničk. Pri nakupovanju le-teh je ta zainteresiran tudi za ostale izdelke nege otroka. Združevanje blagovnih skupin v rešitve za potrošnika – na enem mestu – predstavlja bistven odmik od tradicionalne opredelitve blagovnih skupin (Gruen, 2002, str. 19).

V drugem koraku je na vrsti preučitev drevesa odločanja potrošnika z namenom spoznavanja, kako potrošnik kupuje izdelke blagovne skupine. Po obeh opravljenih korakih je na vrsti prvo preverjanje in usklajevanje pogleda poslovnih strateških partnerjev, proizvajalca in trgovca, z namenom enotnega razumevanja in čim bolj usklajenega nadaljevanja procesa.

V tretjem koraku se model še najbolj oddalji od produktno orientiranega CM. V tej fazi se pripravi segmentacijo povpraševanja (angl. *demand clustering*). To pomeni identificiranje in lociranje skupin potrošnikov s podobnimi potrebami ter razdelitev prodajaln, da ustrezajo tem skupinam glede na njihov potencial prodaje. Pri tem je pomembna razdelitev prodajaln glede na potencial prodaje v prihodnosti in ne glede na pretekle prodajne rezultate. Na tem mestu govorimo o grozdnem pristopu k prodajalnam (angl. »*store clustering*«). Namen tega je opredeliti prodajalne, ki jim bo ustrezala ena trženjska strategija izbrane blagovne skupine. S takim pristopom so trženjska sredstva dejansko vložena v pravega potrošnika in tako učinkoviteje uporabljena. Glede na razpoložljiva sredstva in izračun potencialnega ROI se trgovec odloči za število grupiranj in s tem število različnih trženjskih strategij v izbrani blagovni skupini.

Četrty korak je ocena blagovne skupine. V tem koraku analiza povpraševanja pokaže, katere izdelke bi potrošniki kupili z večjo verjetnostjo, če bi bili ti proizvodi dostopnejši. Sledi priprava seznama proizvodov razvrščenih po padajoči verjetnosti za nakup za posamezne ciljne skupine potrošnikov, kot tudi za celo verigo (v nadaljevanju poimenovano kot prioriteta lista proizvodov). Na podlagi teh seznamov lahko trgovci sprejmejo odločitve glede spreminjanja trženjskih strategij, cenovne politike in planogramov. Le na podlagi vpogleda v vse prioriteta liste proizvodov (in ne le tiste, ki velja za celo verigo) se lahko ustrezno sprejme odločitve glede izločanja izdelkov s slabimi prodajnimi rezultati.

V petem koraku se postavljajo strategije za posamične skupine prodajaln, v odnosu do lokalne konkurence. To pomeni, da ima ena skupina prodajaln (in posledično ciljna skupina potrošnikov) en set izdelkov v sortimentu, druga pa nekoliko drugačen. Razlika je v izdelkih, ki so ključni pri obrambi položaja trgovca pred konkurenčnimi prodajalci. To pomeni v nadaljevanju tudi razlike v planogramih in strategijah cenovne politike za proizvode iste blagovne skupine v različnih prodajalnah.

Za razliko od klasičnega modela CM se pri modelu osredotočenem na potrošnika vloga blagovnim skupinam določa šele v šestem koraku. Razlog za to je v tem, da ima lahko blagovna skupina povsem različen pomen za eno skupino potrošnikov kot za drugo, zaradi česar sta nenazadnje tudi globina in širina sortimenta blagovne skupine prilagojeni različnim skupinam potrošnikom. Tako je vloga blagovne skupine odvisna od tega, katero skupino potrošnikov opazujemo.

Sedmi korak je oblikovanje taktik za posamezne skupine prodajaln. Ker se ciljne skupine potrošnikov razlikujejo, se razlikujejo tudi taktike, kar lahko pomeni različne planograme v različnih prodajalnah in različno oblikovana tržna sporočila (posredovana v medijih primernih za izbrano ciljno skupino potrošnikov).

Oblikovanje tabele ocen, po kateri se bo ocenilo ciljne vrednosti in v nadaljevanju spremljalo napredek blagovne skupine, se pripravi v osmem koraku, ko so že oblikovane skupine prodajaln, opredeljeni potenciali za posamezne skupine in dodeljena sredstva za doseganje potencialov. Tabele ocen so kot v predhodnih korakih pripravljene za vsako posamezno skupino prodajaln posebej. Ker je celoten model pripravljen na način, da se osredotoča na več skupin potrošnikov in njim prilagojene prijeme, je tu pričakovati manj odstopanj kot pri klasičnem modelu CM, kjer se izvajajo enotni prijemi za celotno blagovno skupino.

Zadnji korak je izvedba. Model osredotočen na potrošnika je bolj kompleksen zaradi dodane dimenzije – različnih strategij v različnih prodajalnah, kar pomeni ne le načrtovanje, temveč tudi spremljanje več različic izvedbe modela na terenu. Slednje predstavlja dodaten napor, a so rezultati boljši, vse morebitne korekcije strategij pa se izvajajo na skupini prodajaln in ne vse povprek. Rezultat je bolj osebno obravnavanje ključnih ciljnih skupin potrošnikov, kar v končni fazi pomeni večje zadovoljstvo potrošnikov. In kot je pokazala raziskava med podjetji (Deloitte Development LCC, 2015, str.4), ta pri izvajanju CM procesa največkrat padejo ravno v fazi izvedbe v prodajalnah. Kar 68 % vseh sodelujočih v raziskavi je ocenilo učinkovitost izvedbe v prodajalnah z oceno 3 ali manj na 5 stopenjski lestvici, kjer 5 pomeni najboljšo izvedbo.

2.7 Pričakovanja od CM modela

CM vodi v večjo učinkovitost nabavne verige in daje močan poudarek stroškom vse do ravni izdelka. Proces zagotavlja trgovcem okvir delovanja za doseganje sprejemljivih povračil na

vložena investicijska sredstva v informacijsko tehnologijo. CM ustvarja okolje, ki spodbuja sodelujoče k delitvi informacij in k skupnem planiranju, kar vodi v izboljšano usklajevanje poslovnih ciljev in strategij, kot tudi izkoriščanje skupnih virov z namenom managementa blagovnih skupin trgovca in rasti blagovnih znamk proizvajalca (Weber, 2005, str. 1).

Problem klasičnega managementa blagovnih skupin kot tudi managementa osredotočenega na kupca je, da je mnogim podjetjem nedostopen zaradi svoje kompleksnosti, časovne in stroškovne omejitve kot tudi omejitve z vidika podatkov. Podjetja se morajo tudi zavedati, da so velike izboljšave poslovanja rezultat uspešnega prvega uvajanja dela po konceptih managementa blagovnih skupin, nadaljnje delo po teh principih pa prinaša manjše prihranke. Problematiko je še najbolj slikovito opisal Luigi Sergio iz Unileverja: »Najboljša praksa managementa blagovnih skupin je kot polet človeka na luno. Ko jo izvajaš prvič, nikogar ne zanima vloženi čas in denar. Toda, če želiš narediti posel na luni in se vrniti od tam vsak dan, postanejo stroški, potreben čas in enostavnost izvedbe izredno pomembni« (Andersen Consulting, 2000, str. 8).

Tako ugotavlja tudi Weber⁶, da začetniki v CM ugotavljajo njegove pozitivne učinke ne glede na obliko uporabljenega pristopa. Na drugi strani se trgovci, ki CM prakticirajo že dalj časa in uporabljajo napredne oblike, vse bolj dvomijo o njegovi dodani vrednosti. Pojavljajo se celo vprašanja ali proces ne omejuje nadaljnje rasti. Zaradi zaznanih strukturnih in procesnih ovir:

- centralizirane odločitve, ki zanemarjajo lokalne priložnosti zaradi neprilaganja pod nivojem skupin prodajaln,
- tradicionalne strukture oddelkov oz. sektorjev po blagovnih skupinah, ki omejujejo ustvarjanje sinergij med blagovnimi skupinami in
- uporabljanje vseskozi istih baz podatkov in standardiziranih analiz, poudarjanje analitike in planiranja onemogoča odkrivanje skritih priložnost za rast in razvoj kreativnih rešitev ter prijemov,

avtor predlaga bolj potrošniško orientiran pristop k planiranju in izvedbi, s poudarkom na akcijsko naravnani vpogled v potrošnika, torej preusmerjanje od stroškovne optimizacije nabavne verige. Pri tem navaja več elementov uspešnosti uvedbe novega modela (Weber, 2005, str. 4–6):

- omogočanje sprejemanja merchandising odločitev povsod kjer ima to smisel: blagovne skupine, pri katerih se obravnavajo in urejajo v okviru procesa CM, naj tako tečejo, kot narekuje proces. Pri blagovnih skupinah, pri katerih se CM iz nekega razloga ne aplicira,

⁶ Win Weber je ustanovitelj podjetja Winston Weber & Associates, inc., svetovalnega podjetja za management v Memphisu, avtor mnogih člankov na temo managementa blagovnih skupin ter eden od virov pri pripravi ECR poročila o CM .

pa je potrebno dovoliti možnost sprejemanja merchandising odločitev, vendar ob jasno opredeljenih in predhodno učinkovito skomuniciranih smernicah odločanja v prodajalnah, kar pomeni tudi redefiniranje posloводства in odgovornosti zaposlenih v prodajalnah,

- izkoriščanje možnosti rasti preko komplementarnih blagovnih skupin: razmestitev blagovnih skupin v prostoru mora biti taka, da potrošnikom ponuja medsebojno povezane blagovne skupine, kot jih vidijo povezane oni. S tem se izboljša zadovoljstvo in nakupovalna izkušnja potrošnikov. Predpogoj za to pa je sodelovanje oddelkov in usklajevanje aktivnosti,
- razbitje togosti organizacije: oddelki se morajo povezovati med seboj z namenom ponujanja rešitev, ki jih iščejo potrošniki. Pogoj za to je globlje poznavanje svojih ciljnih kupcev in njihovega obnašanja,
- potrošnikov fokus pri praksah merchandisinga: hierarhija odločitev potrošnika (poznavanje drevesa odločanja) mora biti jedro poslovne prakse trgovca, integrirano v podatkovni sistem in analitični proces kot podpora pri sprejemanju odločitev in zagotavljanju stalnosti izboljšav,
- izvedbe naj ne vodijo povprečja verige: treba je spoštovati in zagotavljati zadovoljevanje lokalnih zahtev in razlik med prodajalnami. Slednje je pomembno predvsem pri prostorskem planiranju za zagotavljanje boljše učinkovitosti polic vse do nivoja izdelka,
- dobri analitiki niso nujno dobri trgovci: potrebno se je zavedati, da managerji blagovnih skupin redko posedujejo odlično razviti obe lastnosti. Biti dober analitik še ne pomeni biti tudi kakovosten kader za zagotavljanje potrebe razvijanja kreativnih prodajnih rešitev in
- plani se ne izvajajo sami po sebi: za izvajanje planogramov in drugih pravil v praksi je potrebna kontrola izvajanja tako s strani proizvajalca kot trgovca, nujno potrebna pa je tudi dobra komunikacija med njima in ustrezna tehnična podpora.

Pričakovanja od CM modela so v podjetjih velika. Koristi, ki bi jih morala ustrezna uvedba dela po CM principu prinesiti, so naslednje (Harris et al., 1997, str. 25):

1. večje zadovoljstvo na strani potrošnikov, kot rezultat intenzivnejše usmerjenosti in osredotočenosti na potrošnika pri izvajanju trženjskih in merchandising aktivnosti. Raziskava Gajanan, Basuroy in Beldona (2006, str. 147) je tako pokazala, da se je blaginja potrošnikov pri izvajanju CM poslabšala le v primeru, ko so bili okusi potrošnikov v blagovni skupini zelo raznoliki,
2. zmanjšanje stroškov trženja na račun bolj učinkovitega poslovnega procesa,
3. višji prihodek in dobiček,
4. boljši ROA kazalniki na trgovčevi strani in na strani proizvajalca; po ECR modelu so se v povprečju pokazale izboljšave v podanem razponu:
 - a) povišanje prometa in bruto dobička za 5 do 10 %,
 - b) izboljšanje ROI kazalnikov za 5 do 10 %,

- c) zmanjšanje investicij v inventar za 10 do 20 %,
 - d) izboljšanje produktivnosti merjene v prodaji zaposlenega na uro za 2 do 5 % in
 - e) zmanjšanje stroškov delovne sile v prodajalnah za 0,25 %;
5. izboljšanje učinkovitosti managementa z uporabo bolj konsistentnih strateških ogrodi pri sprejemanju vsakodnevnih taktičnih odločitev;
 6. učinkovitejši sortiment, uspešnejše uvajanje novih proizvodov, primernejše promocijske aktivnosti in planogrami postavitve izdelkov na policah kot rezultat sprejemanja strateško usmerjenih odločitev,
 7. višji ROI zaradi bolj jasno opredeljenih sistemskih zahtev in kompatibilnosti informacijskih sistemov proizvajalca in trgovca ter
 8. večje zmožnosti privabljanja in ohranjanja višje usposobljenih in bolj sposobnih kadrov zaradi izboljšane, bolj nagrajene in s tem atraktivnejše poslovne kariere.

Vendar vsem podjetjem CM ni prinesel pričakovanih rezultatov. V nadaljevanju navajamo najpogostejše razloge za manjšo uspešnost.

Kot prvo Weber (2005, str. 2) navaja neuspešno tranzicijo organizacije iz odnosa proizvajalec oz. dobavitelj – trgovec v potrošnika usmerjeno sodelovanje. Razlog je v veliki moči starih navad v okolju stroškovno naravnane miselnosti nabave in usmerjenosti v zmanjševanje stroškov celotne nabavne verige z namenom zgolj preživetja ali povečanja profitabilnosti trgovca v vse bolj konkurenčnem okolju. Pogosto model zavede managerje blagovnih skupin v dolgotrajne in z vidika sredstev izčrpavajoče analitične in planske procese namesto osredotočanja na poenostavljanje procesov, iskanje odgovorov na dejanska poslovna vprašanja in iskanje kreativnih rešitev. Tudi odzivi proizvajalcev na pričakovanja trgovcev po zagotavljanju analitičnih in drugih virov v podporo CM so mešani. Močna, vodilna proizvodna podjetja uspešno uravnovešajo investicije v potrebna sredstva v korist obeh, veliko pa se jih pogosto izgubi v težnji po vplivanju na odločitve trgovca in imajo tako pogosto le kratkoročne, ne pa tudi dolgoročne koristi. Razlog je lahko tudi neintegritetnost strategij in taktik blagovnih skupin v poslovni proces planiranja, zaradi česar prihaja do neusklajenosti med oddelki in v prodajalnah, najpogosteje kot posledica sprejemanja taktik in določanja meril uspešnosti izvajanja izven konteksta dodeljenih vlog blagovnim skupinam ter pomanjkanje uspešnega izvajanja planov v prodajalnah. Do tega prihaja največkrat zaradi nepoznavanja, premalo izkušenj in razumevanja dela v prodajalnah s strani managerjev blagovnih skupin ter pomanjkljivo opredeljenih merchandising standardov in omejenih veččin operativnega merchandisinga.

2.8 Praksa CM doma in v tujini

2.8.1 Uporaba CM v tujini

Model CM se je razvil v ZDA, prakso pa so povzela tudi evropska podjetja. Združenje ECR Europe je model prilagodilo v sodelovanju s podjetji kot so P&G, Coca-Cola, Kraft, Henkel

in Unilever, skladno s svojim poslanstvom pa še nadalje raziskuje tudi vsa področja poslovanja, ki bi izboljšala poslovne učinke in doprinesla k večjemu zadovoljstvu potrošnikov.

Po rezultatih letne raziskave *Trade Promotion Practices and Emerging Issues Study*, ki jo je v marcu 2005 opravilo podjetje A. C. Nielsen med izvršnimi direktorji 42 trgovskih in 90 proizvodnih podjetij v ZDA, proizvajalci in trgovci managementu blagovnih skupin pripisujejo velik pomen (Tabela 3).

Tabela 3: Najpomembnejši elementi za uspešnost poslovanja po mnenju proizvajalcev in trgovcev, izraženo v odstotkih (podatki za leto 2004)

Najpomembnejši elementi za uspešnost poslovanja po mnenju proizvajalcev	%	Najpomembnejši elementi za uspešnost poslovanja po mnenju trgovcev	%
Učinkovitost promocij	99	Učinkovitost promocij	98
Predstavitev / uvedba novih proizvodov	91	Predstavitev / uvedba novih proizvodov	98
Management blagovnih skupin	89	Management blagovnih skupin	98
Raznolikost / sortiment	87	Raznolikost / sortiment	98
Razumevanje potrošnika	84	Management prodajnega prostora	93
Trgovska blagovna znamka	81	Trgovska blagovna znamka	90
Poslovni partnerji / odnosi s trgovci	81	Poslovni partnerji / odnosi s trgovci	90
Management prodajnega prostora	79	Zvestoba potrošnikov / ohranjanje	90
Zvestoba potrošnikov / ohranjanje	74	Razumevanje potrošnika	83
Programi zvestobe	57	Izgradnja trgovca kot blagovne znamke	83

Vir: Category Management in Transition, according to A. C. Nielsen Study, Bussines Wire, 2005.

Zanimivo je, da je navkljub izkazanemu velikemu pomenu managementa blagovnih skupin, kot kritičnega elementa uspešnega poslovanja, ista raziskava pokazala zmanjšanje uporabe praktično vseh omenjenih orodij in taktik CM glede na uporabo v predhodnih letih (Tabela 4).

Tabela 4: Procesi in taktike managementa blagovnih skupin, ki so jih uporabljali proizvajalci oz. trgovci, izraženo v odstotkih (podatki raziskav za leto 2002, 2003 in 2004)

Orodja in taktike uporabljene v procesu managementa blagovnih skupin	Proizvajalci			Trgovci		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Načrtovanje sortimenta	85	91	90	73	96	86
Načrtovanje promocij	80	85	84	83	90	86
Management prodajnega prostora	89	95	82	83	94	81
Poslovni plan blagovne skupine	82	87	82	68	92	81
Trajno znižane cene	80	74	76	60	82	67
Programi zvestobe	48	51	41	45	51	43

se nadaljuje

Tabela 4: Procesi in taktike managementa blagovnih skupin, ki so jih uporabljali proizvajalci oz. trgovci, izraženo v odstotkih (podatki raziskav za leto 2002, 2003 in 2004) (nad.)

Orodja in taktike uporabljene v procesu managementa blagovnih skupin	Proizvajalci			Trgovci		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Mikromerchandising	34	39	31	30	41	43
Mikromarketing	23	33	23	30	45	38

Vir: Category Management in Transition, according to A. C. Nielsen Study, Bussines Wire, 2005.

Po besedah Roba Hollanda, višjega podpredsednika A. C. Nielsen-a, je CM v času tranzicije: »Opaziti je veliko eksperimentiranja med proizvajalci in trgovci v iskanju najmočnejšega, stroškovno učinkovitega, vseobsegajočega procesa planiranja, tehnik merchandisinga in trženja. Presenečenje raziskave je dejstvo, da je manj kot 85 % proučevanih podjetij ocenilo element »razumevanje potrošnikov« kot kritično pomemben element. Verjamemo, da se mora management blagovnih skupin začeti s popolnim razumevanjem potrošnikov, katerih želje in potrebe želijo podjetja zadovoljiti« (Bussines Wire, 2005).

Napovedi Weberja (McTaggart, 2005, str. 97), da CM do konca leta 2010 ne bo več obstajal, saj bodo prakse managementa blagovnih skupin institucionalizirane kot komponente popolnoma integriranega procesa poslovnega planiranja v rokah trgovca, so se deloma uresničile. CM proces se je integriral v poslovni proces trgovcev blaga široke potrošnje, medtem ko trgovci preostalih kategorij blaga proces uporabljajo bolj poredko ali le v omejen obsegu.

FMI (Food Marketing Institute)⁷ v izjavi za javnost objavljeni na svoji spletni strani dne 18. december 2015 (FMI, 2015) na podlagi študije izvedene skupaj z partnerskima podjetjima Deloitte Consulting LLP in Winston Weber ugotavlja, da CM v prehrabeni industriji stagnira. Največja pomanjkljivost pristopa je v njegovi ozki orientiranosti na proizvod in pristopu, ki premalo upošteva današnjega kupca. Pozivajo k večji osredotočenosti na kupca. V ospredje postavljajo boljše odzivanje na hitrost sprememb v maloprodaji prehrabnih izdelkov. Kot glavna področja, ki potrebujejo spremembo navajajo: prilagoditev organizacije, analitiko vpogleda v kupce in iskanje rešitev zanje, usklajevanje vlog blagovnih skupin z letnim pregledom procesov in postavljanjem ciljev ter ponovno vrednotenje merchandising rešitev.

⁷ Food Marketing Institute je zastopnik prehrabne industrije. Njeni člani operirajo s skoraj 40.000 prehrabnimi prodajalnami in 25.000 lekarnami ter skupno predstavljajo letno prodajo preko 770 milijard dolarjev. Preko programov javnih zadev, raziskav, izobraževanja in odnosov v panogi nudijo pomembne koristi preko 1.225 podjetjem članicam iz kroga trgovcev na drobno in debelo v ZDA ter po svetu. Več na spletni strani FMI www.fmifoundation.org.

2.8.2 Uporaba CM v Sloveniji

Slovenija v združenju ECR Europe ne deluje, vendar pa proizvodna podjetja, ki aktivno sodelujejo v tem združenju, nastopajo tudi pri nas. Kot eden zgodnjih primerov uporabe koncepta CM v Sloveniji je bil v Financah leta 2004 predstavljen članek o uporabi na primeru barv za lase: »Upravljanja blagovne skupine barv za lase so se v Henklu Slovenija lotili konec leta 1999. Projekt, ki so ga najprej izpeljali s trgovsko družbo DM - Drogerie Markt, pa je zaživel v letu 2000. Henkel Slovenija pri UBS za zdaj najbolj intenzivno sodeluje prav z družbo DM, pri posameznih projektih tudi z Mercatorjem, z drugimi trgovci pa se o tem še pogovarja« (Petrov, 2004).

Danes je CM tudi med slovenskimi trgovci praktično nepogrešljiv, saj so njegove koristi znane in preizkušene ne le v tujini, temveč tudi doma. Model tako uporabljajo v takšni ali drugačni obliki največji trgovci izdelkov široke potrošnje v Sloveniji (Mercator, Spar, Tuš).

3 IZVEDBA CM ZA BLAGOVNO SKUPINO ŽENSKO SPODNJE PERILO V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Začetki podjetja segajo v šestdeseta leta. V svoji panogi spada med večje trgovce oblačil s ponudbo različnih blagovnih znamk. Izziv izbranega trgovskega podjetja je mreža številnih, a različno velikih tekstilnih prodajaln, ki se nahajajo tako v urbanih središčih kot na ruralnih področjih, v nakupovalnih središčih ter kot samostojne prodajne enote.

V začetku leta 2001 je bil glavni problem izbranega podjetja razpršena mreža raznolikih formatov prodajaln, neenoten sortiment ter posledično ogromno število dobaviteljev, kot tudi slabo prepoznavna podoba med potrošniki. S procesom reorganizacije družbe in uvajanja procesov za kakovostno in učinkovito poslovanje verige in razvoj maloprodajne mreže je izbrano podjetje v sodelovanju s tržno raziskovalno agencijo A. C. Nielsen izvedlo raziskavo nakupnih navad kupcev oblačil v Sloveniji. Z namenom pridobivanja poglobljenega vpogleda v nakupne navade slovenskih kupcev oblačil in ugotavljanja svoje pozicije na trgu oblačil se je v nadaljevanju izvedlo še raziskavo v fokusnih skupinah in raziskavo merjenja zadovoljstva kupcev. Na podlagi pridobljenih informacij s trga oblačil v Sloveniji, poznavanja konkurence in analiz na podlagi internih podatkov je vodstvo postavilo strategijo z vizijo postati prepoznavna znamka tekstilnih prodajaln s sortimentom oblačil znanih in kakovostnih blagovnih znamk srednjega do visokega cenovnega razreda, namenjena kupcem v zrelih letih.

Razdelitev prodajaln po velikosti in prodajnem potencialu ob upoštevanju konkurence je pomenilo osnovo za standardizacijo sortimenta, trženjskih aktivnosti in razdelitev sredstev za prenove usmerjene v poenotenje podobe in zagotavljanje primernosti opreme za

opredeljen sortiment. Prodajalne, ki niso dosegale pozitivnega poslovanja in so bile v okolju s premajhnim prodajnim potencialom za zagotavljanje pozitivnega poslovanja na daljši rok, so se postopno ukinile ali prekvalificirale v prodajo druge vrste blaga.

Sortiment se je prečistil z vidika širine ponudbe (osredotočanje na moška in ženska oblačila ter pripadajoče spodnje perilo ter postopno opuščanje oziroma omejevanje ostalih blagovnih skupin – metraže in hišnega tekstila, omejevanje ponudbe otroških oblačil in otroškega spodnjega perila). Oblikovanje ponudbe v smeri poenotenja in povečevanja globine je imelo med drugim za posledico zmanjšanje števila dobaviteljev in s tega vidika zmanjšanje kompleksnosti poslovanja. Opredelila se je trženjska strategija usmerjena v ustvarjanje prepoznavnosti nove ponudbe prodajaln in povečevanje prepoznavnosti znamke prodajaln. Oblikovala se je tudi lastna blagovna znamka. Poenotil se je informacijski sistem in vzpostavil projekt merchandisinga v verigi.

3.2 CM v izbranem podjetju

V izbranem podjetju se proces CM ne izvaja. Specifika blagovnih skupin, ki tvorijo širšo blagovno skupino oblačila, se močno razlikuje od blagovnih skupin široko potrošnega blaga, kjer je CM razširjen. Sortiman se skozi leta in sezone menja in kontinuitete na nivoju izdelka praktično ni. Izdelki so podvrženi modi, ki se odraža tako v barvah, uporabljenih materialih kot spremembah krojev. Merjenje uspešnosti se tako za glavnino blagovnih skupin meri na nivoju blagovne znamke in manj na nivoju izdelka. Za prepoznavnost trgovca je tu veliko bolj kot pri široki potrošnji pomembna kontinuiteta izbora blagovnih znamk, ki jih ta trži.

Spodnje perilo je z vidika vpliva mode in modnih trendov nekoliko manj občutljiva blagovna skupina, zato je zanjo uvedba CM smiselna. Cilj magistrskega delu je za izbrano podjetje pripraviti predlog izvedbe CM za to blagovno skupino in sicer del blagovne skupine - žensko spodnje perilo.

3.3 Načrt uvedbe modela CM za blagovno skupino žensko spodnje perilo

Predpogoj za uspešno izvedbo modela CM je poznavanje trga spodnjega perila v Sloveniji, poznavanje trendov v tujini, poznavanje lastnega položaja v panogi in natančno poznavanje nakupnih navad kupcev in njihovo obnašanje pri nakupovanju izdelkov proučevane blagovne skupine.

Po besedah Singha (Singh, 1999) se sam proces ne razlikuje po formatih prodajaln, zahteva le določene adaptacije glede na različne značilnosti merchandisinga in dostopnosti podatkov. Prav slednje je ovira ne le v Sloveniji temveč tudi v Evropi. Zaradi majhnosti in raznolikosti trga, konsistentne in kontinuirane raziskave, že samo iz stroškovnega vidika, prenesejo le redki izdelki, ki ne spadajo v segment vsakodnevne potrošnje. Tako se za preostalo blago

lahko trgovci največkrat zanašajo le na interne podatke o toku proizvodov, prodajne podatke s strani proizvajalca in ad-hoc raziskave.

Analiza temelji v večji meri na analizi internih podatkov podjetja, sekundarnih virih ter primarnih podatkih zbranih z raziskavo o nakupnem obnašanju potrošnic pri nakupovanju ženskega spodnjega perila, ob predhodni izvedbi fokusnega intervjuja z namenom ustvariti si podlago za pravilno zasnovano anketnega vprašalnika.

Osnova CM je 8-stopenjski model, vendar pa se daje vse večji pomen nadgradnji tega modela, modelu CM osredotočenemu na potrošnika. Iz tega razloga empiričen del magistrskega dela sledi fazam, ki jih predvideva in narekuje slednji model, predstavljen v poglavju 2.6.

3.4 Pregled trga ženskega spodnjega perila

3.4.1 Pregled ponudbe

Na slovenskem trgu je prisotno veliko število blagovnih znamk spodnjega perila:

- priznane blagovne znamke tujih proizvajalcev (Palmer's, Schiesser, Triumph, Calvin Klein, D&G, Chantelle, Passionata, Etam, Skiny, O'Lingerie, Galeb, Sloggi, Lormar, Esprit),
- blagovne znamke domačih proizvajalcev (Lisca, Komet, Microfila),
- trgovske blagovne znamke (npr. Mercatorjeva blagovna znamka, Pascarel – Sparova blagovna znamka, Mana, H&M, C&A) in
- spodnje perilo brez oznake blagovne znamke.

Nakup spodnjega perila je možen v različnih prodajnih kanalih in sicer:

- v večjih prehrabnih prodajalnah z oddelki tekstila kot so Mercator, Interspar, Tuš,
- v diskontnih prodajalnah kot del občasne ponudbe – Hofer, Lidl, Eurospin,
- v prodajalnah specializiranih za prodajo oblačil kot so Modiana, Emporium, Mana, Zara, H&M, P&C, C&A, Nama,
- v prodajalnah specializiranih za prodajo spodnjega perila, kamor uvrščamo pretežno monoshop prodajalne, torej prodajalne s ponudbo ene (krovne) blagovne znamke⁸, kot so Lisca, Palmer's, Triumph,
- preko kataloške prodaje (npr. Otto), kjer se s posameznimi izdelki pojavljajo tako znane blagovne znamke, kot tudi blagovne znamke, ki na slovenskem trgu niso poznane, saj se v drugih kanalih ne tržijo,

⁸ Krovna blagovna znamka ima lahko več podznamk. Tako se npr. v Liscinih prodajalnah pojavljata dve blagovni znamki: Lisca ter Cheek by Lisca.

- preko spletne trgovine (spletne trgovine proizvajalcev kot tudi posrednikov oziroma zastopnikov na trgu) in
- na tržnici, kjer se pojavljajo pretežno nepoznane blagovne znamke ali perilo brez blagovne znamke.

Kataloška prodaja se s trga umika vse bolj priljubljeni in lažje dostopni prodaji preko spleta. Glede na tržno pot variira globina in širina sortimenta, cenovni in kakovostni nivo ponudbe ter nivo spremljajoče prodajne in poprodajne storitve.

Najmočnejše po prepoznavnosti in prisotnosti so na slovenskem trgu blagovne znamke spodnjega perila Lisca, Triumph in Skiny. Prvi dve sta specializirani izključno za žensko spodnje perilo, z veliko širino in globino ponudbe in pokrivata praktično identično ciljno skupino tako z vidika cenovne pozicije, modelov in razpona velikostnih števil. Skiny na drugi strani vključuje tudi moško spodnje perilo in v osnovi cilja na nekoliko mlajšo populacijo, ki jo proizvajalec Lisca sicer nagovarja s svojo linijo spodnjega perila im. Cheek by Lisca. Znamki Triumph in Lisca imata obe v programu tudi ponudbo športnega spodnjega perila (Lisca Active, Triaction by Triumph) in perilo za bodoče in doječe matere (Lisca v okviru programa Classic in Triumph v okviru Mamabel by Triumph). Obe sta med drugim na slovenskem trgu prisotni tudi z lastno maloprodajno mrežo.

Težko je opredeliti velikost trga, saj ni raziskav, ki bi nam omogočile vpogled v ta podatek. Za vsaj približno oceno bi potrebovali podatke o prodaji najmanj enega trgovca s podatkom o lastnem tržnem deležu na trgu in nekaj ključnih proizvajalcev. Vendar pa tako trgovci kot proizvajalci skrbno čuvajo podatke kot poslovno skrivnost.

3.4.2 Analiza konkurence

Glede na namen uporabe ženskega spodnjega perila ločimo tri široko opredeljene tipe, ki se med seboj vidno razlikujejo po krojih in uporabljenih materialih na način, da najbolj zadovoljujejo potrošnice ob danih priložnostih uporabe:

- spodnje perilo za športne aktivnosti im. tudi funkcionalno perilo, kjer je poudarek na večji in močnejši opori, funkcionalnosti in udobju perila, močnejših in zračnih, tehnoloških materialih,
- spodnje perilo za čas nosečnosti in dojenje, kjer je poudarek na prilagajanju spremenjenim oblinam telesa, boljši opori prsim in lažjemu »rokovanju« v času dojenja, prevladujejo naravni materiali in
- spodnje perilo za vsak dan in posebne priložnosti kot so večerje, poroke, romantična srečanja, kulturne idr. prireditve, zabave, kjer ima veliko vlogo ne le funkcionalnost, temveč tudi videz, atraktivnost spodnjega perila.

Skupini funkcionalnega spodnjega perila in perila za čas nosečnosti in dojenja sta po svojem obsegu manj široki in globoki kot preostala skupina, ki predstavlja glavnino sortimenta pri proizvajalcih modnega spodnjega perila. Tudi tržita se pretežno na drugih prodajnih mestih (npr. v prodajalnah specializiranih za šport, pohodništvo oziroma v prodajalnah s ponudbo izdelkov za nosečnice ter za otroke) in specializiranih medijih trženjskega komuniciranja. Glede na usmeritev izbranega podjetja (ponudba modnih oblačil) pregled konkurence v nadaljevanju upošteva ponudbo spodnjega perila za vsak dan in posebne priložnosti in namenoma zanemarja drugi dve skupini. To seveda ne pomeni, da se izdelki športnega spodnjega perila ali spodnjega perila za dojenje ne nahajajo tudi v prodajnem sortimentu izbranega podjetja. Kjer so oddelki spodnjega perila večji in kjer obstaja povpraševanje s strani kupcev, so posamezni izdelki teh skupin perila prav tako lahko vključeni v ponudbo prodajaln.

Posredna konkurenca tekstilnim prodajalnam izbranega podjetja so poleg teh omenjenih v predhodnem poglavju med ponudniki spodnjega perila tudi prodajalne športnega tekstila, ki tržijo oblačila za prosti čas. A naštetih so le vidnejši, večji konkurenti. Ker pa izbrano podjetje s svojimi prodajalnami nastopa tudi v manjših krajih, je spremljanje lokalne konkurence zaradi manjšega števila potencialnih kupcev pomembno.

Prav tako je potrebno med konkurenco všteti spletno prodajo. Naraščajoče pomembnosti tega kanala kot konkurence ne gre prezreti. Po raziskavi A. C. Nielsen v ZDA je v zadnjih šestih mesecih velika večina kupcev (82 %) kupila oblačila v fizičnih prodajalnah. Vendar pa je tudi slaba polovica slednjih (41 %) kupila oblačila preko spleta in 12 % preko pametnega telefona (A. C. Nielsen, 2016). Podobni trendi so opazni tudi v slovenskem okolju. Trženjski monitor DMS je raziskava nakupnega vedenja slovenskih potrošnikov, ki jo za Društvo za marketing Slovenije izvaja agencija Valicon. Meritev izvedena v aprilu 2016 (Valicon, 2016, str. 20–21) je pokazala za 10 odstotnih točk povečan delež tistih, ki so v preteklem letu nakupovali tudi na spletu in sicer je ta znašal kar 73 %, na drugi strani pa je na 27 % padel tudi delež tistih, ki na spletu sploh ne nakupujejo. Med blagovnimi skupinami, pri katerih je bila rast najbolj opazna, je bila tudi blagovna skupina oblačil in obutve. Največja penetracija spletnih kupcev je v demografskih skupinah 12 do 24 let ter 25 do 34 let, ki sicer niso ciljne skupine obravnavanega podjetja, a jih ne gre zanemariti, saj so to bodoči potencialni potrošniki izbranega podjetja.

3.5 Raziskava nakupnega obnašanja potrošnic spodnjega perila

3.5.1 Namen raziskave

V letu 2007 je podjetje Valicon, trženjsko svetovanje in raziskave, d.o.o., za izbrano podjetje izvedlo raziskavo, ki je ugotavljala nakupne navade kupcev oblačil v Sloveniji in na Hrvaškem. Raziskava je bila opravljena s kombinacijo kvantitativne in kvalitativne analize. Zaključki raziskave (Valicon, 2007, str. 6–8) so bili naslednji:

- kupci večinoma kupujejo zase, v trgovskih centrih, enkrat mesečno, večina nakupov je namenskih (potreba po oblačilih), pri nakupovanju pa ne uporabljajo posebnega koncepta,
- pri nakupovanju oblačil je pomembna predvsem kakovost in cena oblačil, pomembno pa je tudi počutje v trgovini in prijaznost prodajalcev,
- posebej pomembna je raznolikost ponudbe (ponudba za različne starosti in spol kupcev ter pokrivanje različnih cenovnih razredov),
- pri sami izbiri oblačil je blagovna znamka manj pomembna,
- v razmerju med ceno in kakovostjo je iskana predvsem kakovost po dostopnih cenah in
- med anketiranci ima izbrano podjetje podobo trgovine s širokim izborom blagovnih znamk in kakovostnimi izdelki ter prijaznimi in strokovnimi prodajalci.

Zgoraj omenjena raziskava nam daje vpogled v slovenskega kupca oblačil gledano širše in nas seznanja s podobo obravnavanega podjetja. Namen naše raziskave pa je dobiti informacijo o nakupovanju določenega segmenta oblačil.

Z raziskavo nakupnega obnašanja potrošnic spodnjega perila želimo dobiti čim boljši vpogled v nakupne navade slovenskih potrošnic spodnjega perila. Torej vpogled v tip nakupovalnega procesa (ali gre za načrtovan ali impulzivni nakup), dejavnike, ki na nakup vplivajo in nanje managerji blagovne skupine in/ali managerji prodajaln lahko vplivajo. Poleg slednjega je namen tudi ugotoviti, ali lahko z boljšim poznavanjem drevesa odločanja potrošnikom trgovec prilagodi prodajni prostor, cenovno politiko ali splet v prodajalni na način, da zapolni do sedaj še neizkoriščeni prodajni potencial. Glede na to, da je lastnik izbranega podjetja lastnik tudi drugih kanalov prodaje tekstilnih izdelkov, uporablja že sedaj več kanalov prodaje spodnjega perila. Zato želimo z raziskavo ugotoviti, kako ustrezno pristopiti k razlikovanju ponudbe spodnjega perila med prodajalnami prodaje izdelkov široke potrošnje ter prodajo v specializiranih prodajalnah tekstila.

Nenazadnje želimo raziskavo nadgraditi z vprašanjem, ki nam bo dalo odgovor na spremembe obnašanja potrošnic pri nakupovanju spodnjega perila v poslabšani finančni situaciji. Študija izvedena na vzorcu skoraj 1000 gospodinjstev v Ameriki, ki jo je izvedlo svetovalno podjetje Booz&Company septembra 2008, je preverjala spremembe v obnašanju potrošnikov po tem, ko je nastopila recesija. Rezultati slednje so pokazali, da so se potrošniki na krizo odzvali sprva z zmanjševanjem izdatkov na manj kritičnih področjih kot so prehranjevanje v restavracijah, dopustih, varčnih nakupih. V drugem koraku se je nadaljevalo z zmanjševanjem stroškov na račun trajnejših osebnih izdelkov kot so oblačila, trajnejših gospodinjskih izdelkov (npr. gospodinjski pripomočki in elektronika), izdelkov, ki nudijo užitek (npr. premim kava) in storitev (npr. nege v kozmetičnem salonu). Nadaljevalna raziskava v decembru istega leta je pokazala, da se nameravajo potrošniki v 95 % z zmanjševanjem stroškov prilagoditi novo nastalim razmeram in sicer predvsem na način, da bodo poskušali napraviti manj z iskanjem ugodnejših nakupov, kot so iskanje

razprodajnih akcij, nakupovanje po diskontnih cenah preko interneta, nakupovanje na veliko, iskanje cenejših substitutov priljubljenih blagovnih znamk, izogibanje nakupom luksuznih dobrin in storitev. Največje razlike v potrošnji so napovedali pri neesencialnih, luksuznih dobrinah (navedeno po padajočem vrstnem redu: luksuzna oblačila in obutev, pohištvo, storitve v kozmetičnih salonih/frizerstvih, elektronika in dopusti), najmanjše pa pri dobrinah povezanih z zdravjem in dobrinah, ki zahtevajo velike spremembe v načinu življenja (zdravila na recept, OTC zdravila, telefonske storitve, bivališča in članarine za telovadbo). V napovedi je podan zaključek, da bo recesija mnoge prisilila, da bodo omejili potrošnjo, vendar različno po blagovnih skupinah in blagovnih znamkah (Isakovich, 2008, str. 2–4).

Podobne rezultate je za področje Slovenije pokazala tudi raziskava Trženjski monitor DMS izvedena v 2009. Oblačila so bila po raziskavi eno najbolj prizadetih blagovnih skupin v krizi, saj je kar 40 % anketiranih potrošnikov odgovorilo, da kupujejo manj oblačil/obutve kot prej (Valicon, 2009, str. 34). Leto kasneje je bilo v okviru iste raziskave postavljeno podobno vprašanje in sicer katerim izdelkom so se potrošniki v zadnjem letu odpovedali zaradi recesije, pri čemer so se beležili spontani odgovori. Med vsemi je 46 % vprašanih zatrdilo, da se niso odpovedali ničemer, medtem ko se je 12 % vprašanih odpovedalo nakupom oblačil/obutve. Bolj pod udarom recesije so bili le dopusti, katerim se je odpovedalo 14 % vprašanih (Valicon, 2010, str. 11).

Oblačila so torej eno od kritičnih področij oz. področij, ki je v času finančne krize bolj na udaru, saj so se nakupovanju slednjega pripravljene potrošniki odreči med prvimi. Vprašanje glede nakupnega odločanja v času finančne krize smo v anketo vključili, ker ne moremo zagotovo trditi, da ugotovitve za vrhnja oblačila veljajo v enakem obsegu tudi za nakupe spodnjega perila.

V praksi se posledice finančne krize najbolj razvidne iz spremljanja obnašanja trgovcev, torej spremljanja akcijskih ponudb, pred- in medrazprodajnih aktivnosti (pogostost akcijskih ponudb in višina popustov). Klasična nabava tekstila (oblačil) namreč poteka po sistemu naročanja blaga pol leta vnaprej. V kolikor trgovec napačno oceni prodajo, mu ostaja več blaga kot ga kalkulacija prenese. Zato se trgovci odločajo za več promocijskih aktivnosti v času sezone, da bi ne ostalo preveč blaga za praviloma višja nižanja v času razprodaje. V kolikor pogledamo s tega zornega kota, ugotovimo, da je intenzivnost akcijskih ponudb mnogo večja pri vrhnjih oblačilih kot pri spodnjem perilu, razvidno pa je tudi iz letnih planov trženjskih aktivnosti proučevanega podjetja (interni vir, 2009). A ostaja vprašanje, ali je to odraz boljšega načrtovanja nabav ali odraz manjših naročil sezonskih kosov na račun večjega deleža bazičnih kosov, ki niso tako podvrženi »staranju« z vidika modnih barv, krojev, materialov (torej spodnje perilo, ki se skozi sezone in leta ne spreminja in se lahko ponaroča).

3.5.2 Izhodišča raziskave

V pomoč pri oblikovanju hipotez in sestavi vprašalnika sta bili raziskava Management blagovnih skupin: nov pristop k trženju mode? (Dewsnap & Hart, 2004) in ugotovitve raziskave Poznavanje, percepcija in uporaba spodnjega perila med ženskami v Sloveniji in na Hrvaškem, opravljene za podjetje Lisca (Mediana, 2005).

Prva študija se sprašuje po uporabnosti, prednostih in slabostih CM v segmentu mode. Kot oviro učinkovitega izvajanja CM modela v praksi navaja nezaupanje med trgovcem in proizvajalcem, predvsem pa pomanjkanje informacij o nakupnem obnašanju potrošnikov. Prav slednje je omogočilo avtoricama pridobitev sofinanciranja izvedbe študije nakupnega obnašanja potrošnic za primer nakupovanja nedrčkov s strani enega od igralcev na trgu spodnjega perila v Veliki Britaniji. Z izvedbo pol strukturiranih razgovorov v fokusnih skupinah sta proučili dejavnike, ki vplivajo na izbor trgovca in način nakupovanja ter vpliv okolja, v katerem se vrši nakup. Ugotovitve lahko strnemo v tri skupine: kateri so prednakupni dejavniki, kakšen je nakupni proces in kakšen je vpliv prodajnega okolja na nakup (Dewsnap & Hart, 2004, str. 823–826).

V okviru **prednakupnih dejavnikov** avtorici ugotavljata, da čeprav je bilo med potrošnicami zaznati visoko zavedanje blagovnih znamk, je zvestoba do njih nizka in to tako zvestoba do blagovnih znamk proizvajalcev kot trgovskih blagovnih znamk. Slednje je zanimivo, saj je (kot pri obravnavani študiji) tudi naša predpostavka, da igra blagovna znamka pomembno vlogo pri nakupovanju spodnjega perila. Glavna ovira za zvestobo blagovni znamki je splošno gledano *fitting* (pristajanje izdelka, forma). Pomembna informacija za proizvajalce spodnjega perila je, da so potrošnice vključene v raziskavo najbolj zamerile blagovnim znamkam nekonsistentnost velikostnih številk med blagovnimi znamkami, kot tudi znotraj blagovne znamke (četudi je na embalaži dveh različnih nedrčkov iste blagovne znamke zapisana ista velikostna številka, ni nujno, da se oba prilegata) ter nekonsistenten stil blagovne znamke (potrošnice so navajale problem, da ko končno najdejo pravi stil in model, ga proizvajalci prenehajo delati).

Za boljše razumevanje problematike predstavljamo dinamiko nastajanja novih modelov in serij pri proizvajalcih spodnjega perila. Grobo gledano govorimo o dveh tipih izdelkov. Prvi so »stalni« izdelki (angl. *never out-of-stock*, v nadaljevanju NOS). Drugo skupino predstavljajo izdelki iz kolekcij.

Izdelki imenovani NOS so bazični izdelki, običajno bele, črne in kožne barve, ki se skozi leta in sezone (torej pomlad-poletje oziroma jesen-zima) ne spreminjajo niti po barvi niti po kroju. So kot večna klasika in jih trgovci lahko pri proizvajalcu poljubno ponaročajo. Nasprotno temu so kolekcije enkratni izdelki podvrženi modnim trendom, spremenljivi skozi sezone z vidika barve, potiska in/ali kroja. Glede na omenjeno kritiko, bi bilo torej na strani proizvajalcev morda primerno razmisliti o načinu transparentnega poimenovanja

modelov, ki bi zvestim potrošnicam bazičnih kosov perila omogočili brez večjega napora prepoznati ustrezne kose želenega modela tudi v kolekcijah.

Z vidika izbire prodajnega mesta je pomembna potrošnikova zvestoba prodajalni. Potrošnice dajejo prednost določeni prodajalni pred drugimi zaradi ustrezne globine in širine sortimenta, ustreznih velikostnih števil, strokovnega nasveta. Pri tem so potrošnice dale veliko prednost neodvisnim, specializiranim trgovinam.

Skozi nabrane izkušnje poskušanja nedrčkov so si potrošnice oblikovale osnovne kriterije oz. dejavnike izbora. Na podlagi slednjih se lahko oblikuje drevo odločanja in sicer je prvi kriterij razdelitve nedrčki z oporo oziroma s kostjo nasproti nedrčkom brez, drugi kriterij pa je material (prednost imajo naravni materiali pred mešanicami).

Pri proučevanju **nakupnega procesa** so opazne razlike nakupovanja spodnjega perila v primerjavi z nakupovanjem vrhnjih oblačil. Za razliko od nakupovanja oblačil, ki je način druženja, se je pri nakupovanju nedrčkov pokazalo, da potrošnice slednje najraje kupujejo same. Le tretjina respondentk nakup nedrčka povezuje s pozitivno izkušnjo oziroma izkušnjo, ki jih napolnjuje z zadovoljstvom. V izbor pravega kosa vložijo relativno gledano veliko časa, kar pojasnjuje tudi nezadovoljstvo glede nekonsistentnosti velikosti in stilov. Razlogi za nakup spodnjega perila so različni in variirajo od potrebe (iztrošenost obstoječih) do želje po ugajanju.

Potrošnice spodnjega perila se delijo na prve, ki ne razlikujejo nedrčkov glede na priložnost nošenja in druge, ki ločijo nedrčke za vsak dan, posebne priložnosti in za športne aktivnosti. V povprečju je pogostost nakupa nedrčka tri do štirikrat letno, običajno po 2 nedrčka naenkrat (vendar v nezamisljivem številu tudi po tri in več). Pri tem je odločitveni dejavnik razpoložljivost priljubljenega modela, kjer je poudarjena udobnost in ustrezna forma.

Pri proučevanju **vplivov nakupnega okolja** so bile ugotovitve avtoric, da potrošnice preferirajo neodvisne trgovine specializirane za prodajo spodnjega perila, ker nudijo večjo širino in globino ter tako omogočajo sočasen nakup nedrčka za mamo in njeno najstniško hčer za razliko od prodajaln z eno blagovno znamko (angl. *monoshop*), ki nudijo »le 45 različnih kosov iste blagovne znamke«.

Pomembno vlogo pri nakupovanju imata strokovno svetovanje in izmera velikosti, saj veliko respondentk ne pozna svoje velikosti. Kar 70% potrošnic ne nosi ustrezne številke nedrčka), zaradi česar so (v kombinaciji z nekonsistentnimi številkami) njihovi nakupi neuspešni (Tsarenko & Strizhakova, 2015, str. 43). Več kot polovica potrošnic vključenih v raziskavo je *fitting*, udobje, vrednost in kakovost postavila pred ceno. Poleg tega so potrošnice za nedrčke kupljene za posebno priložnost pripravljene odšteti več denarja.

Z vidika umeščanja izdelkov v prodajni prostor so bile potrošnice deljenega mnenja glede tega, ali so nedrčki obešeni na obešalnikih ali razstavljenih v škatlicah s fotografijo modela in vidno velikostno številko. Sicer so potrošnice preferirale postavitve oddelka spodnjega perila ločeno od ostalih oblačil s posebnim poudarkom na ločevanju od oddelka moških oblačil.

V nadaljevanju so predstavljeni še povzetki izsledkov telefonske raziskave Poznavanje, percepcija in uporaba spodnjega perila med ženskami v Sloveniji in na Hrvaškem (Mediana, 2005, str. 8–9). Raziskava je bila opravljena na vzorcu preko 1.200 prebivalk Slovenije in prav toliko prebivalk Hrvaške. Predstavljene so le tiste ugotovitve raziskave, ki se nanašajo na nakupno obnašanje slovenskih potrošnic ženskega spodnjega perila. Te so naslednje:

- vse ženske nosijo spodnje hlačke in nedrčke, večinoma navadne slip hlačke in nedrčke z oporo. Tri četrtine vprašanih nosi tudi spodnje majice. Ostale vrste spodnjega perila so uporabljene mnogo redkeje. Raziskavo podpirajo tudi prodajni rezultati izbranega podjetja, slednje pa je razvidno tudi v strukturi ponudbe spodnjega perila tako v izbranem podjetju, kot tudi pri konkurenčnih trgovcih. Bolj »specialno« spodnje perilo kot so body-i, pas za nogavice, podvezice, korzeti in podobno, se v prodajalnah nahaja predvsem kot popestritev prodajne police,
- med barvami sta najbolj preferirani črna in bela barva in med materiali bombaž. Glede na to, da je raziskava iz leta 2005, razvoj drugih materialov in mešanic vse naprednejši, umetni materiali pa so na otip vse bolj podobni naravnim, gre pričakovati, da se bo delež uporabnic drugih materialov med potrošnicami v primerjavi z bombažem krepil. K temu dodatno pripomore ozaveščanje potrošnikov s strani proizvajalcev spodnjega perila in prodajnega osebja v prodajalnah,
- dejavniki, ki odločilno vplivajo na nakup ženskega perila so kakovost, občutek prileganja in material, močna dejavnika pa sta tudi prijaznost prodajnega osebja in urejenost prodajalne,
- raziskava je tudi pokazala, da anketiranke nakupujejo pretežno v velikih trgovskih centrih in
- več kot polovica anketiranih je potrdila, da nosijo različno vrsto spodnjega perila glede na različne priložnosti (posebej izbrano perilo za večerje in zabave ter za športne aktivnosti glede na spodnje perilo za vsak dan).

Glede na to, da je namen raziskave nakupnega obnašanja potrošnic pri nakupovanju spodnjega perila podpora CM modelu, je naš namen izbrati in izmeriti vpliv tistih dejavnikov, na katere lahko vplivamo v prodajalni. Torej s sortimentom, cenovno politiko, postavitvijo na policah. Tako bomo namenoma zanemarili nekatere druge, ki sicer močno vplivajo na samo odločitev, a nanje v prodajalnah nimamo direktnega vpliva. Ker lastnik izbranega podjetja trži spodnje perilo preko dveh prodajnih kanalov, bomo slednje v raziskavi poskusili razdelati globlje ter hkrati preveriti, ali lahko potrošnice podrobneje opredelimo glede na prodajni format prodajaln. Za naš namen raziskovanja je pomembno

preveriti tudi, ali imamo potrošnice vseh skupin uporabe spodnjega perila oziroma ali lahko katere od teh ustrezno nagovorimo in s tem pokrijemo še neizkoriščen prodajni potencial.

Zavedamo se, da je lahko spodnje perilo kupljeno tudi kot darilo. Ker v primeru nakupovanja izdelkov za darilo prevladujejo drugi dejavniki kot v primeru kupovanja za lastno uporabo, smo se zavestno odločili zanemariti proučevanje nakupovalnega procesa za primer nakupa izdelkov za namen darila. V primeru proučevanja nakupa zase so anketirane le uporabnice, ki so tudi kupci, in ne vsi kupci; torej le ženski del populacije.

3.5.3 Raziskovalna metodologija

Raziskava temelji na deskriptivni in kavzalno neeksperimentalni metodi.

3.5.3.1 Predstavitev populacije

Po podatkih Centralnega registra prebivalstva Statističnega urada Republike Slovenije je bilo na dan 1.1.2016 v Sloveniji 2.064.188 prebivalcev, od tega je bilo 1.040.855 žensk oz. 50,4 % celotnega prebivalstva (Statistični urad Republike Slovenije, 2016).

Starostna piramida za ženske kaže, da je bilo od tega 64,3 % žensk v starosti od 15 do vključno 64 let, 28,2 % pa 65 let ali več. Slednje predstavlja okvir naše proučevane populacije. Spodnja starostna meja je opredeljena glede na predvideno starost, ko se respondentka že sama dejansko odloča za nakup in je tudi kupec, ne le uporabnik spodnjega perila (sito vprašalnika).

3.5.3.2 Postopek zbiranja podatkov in obdelava podatkov

Podatke smo zbirali na podlagi anketnega vprašalnika, ki smo ga sestavili sami. S predhodnim anketiranjem 10 oseb smo preverili ustreznost in razumljivost vprašalnika.

Na podlagi prvega testiranja vprašalnika na vzorcu 10 oseb, se je razkril problem različnega procesa nakupovanja po podskupinah blagovne skupine spodnjega perila. Torej dejavniki v procesu nakupovanja zgornjih in spodnjih delov spodnjega perila se že zaradi same funkcije izdelka razlikujejo. Še večje razlike se pojavijo, v kolikor v proces zajamemo tudi ostale izdelke skupine spodnje perilo, kot so spodnje majice, body-i, podvezice, kombineže, spodnje perilo za oblikovanje telesa idr. Glede na zaznan problem smo se odločili za omejitev raziskave proučevanja drevesa odločanja na proučevanje procesa nakupnega odločanja le za podskupino nedrčkov in temu prilagodili vprašalnik. Po prilagoditvi in ponovnem testiranju, bistvene spremembe vprašalnika niso bile potrebne.

Anketna vprašanja so praviloma polodprtega in zaprtega tipa. Vsebinsko jih lahko razdelimo v več sklopov in sicer:

- demografija,
- pomen blagovne znamke,
- mesto nakupa (izbor trgovine in dejavniki izbire),
- pogostost nakupovanja spodnjega perila,
- zadnji nakup spodnjega perila,
- zadnji in običajni nakup nedrčka (pomen lastnosti nedrčka) in
- vpliv finančne krize na nakupovanje spodnjega perila.

Anketiranje smo izpeljali v času od 13.10.2010 do 28.10.2010. Z namenom pridobitve kar največjega števila izpolnjenih anket smo se poslužili metode zbiranja anket s programirano spletno anketo. Po petih dneh izvajanja ankete smo preverili starostno strukturo respondentk in pozvali k anketiranju predvsem ženske v slabše zastopanih starostnih razredih.

Anketa je bila sprogramirana v tržno raziskovalnem podjetju Valicon (Priloga 1). Obdelavo podatkov smo naredili s pomočjo statističnega programskega paketa SPSS Statistics 17.0.

3.5.4 Raziskovalne hipoteze

Na osnovi teoretičnih izhodišč smo postavili spodnje hipoteze:

H1: Nakup ženskega spodnjega perila je planiran nakup. Impulzivno nakupovanje modnih tekstilnih izdelkov je poenostavljeno opredeljeno kot nakup večji od načrtovanega, pri čemer je ta opravljen spontano, nereflektirano in hipno (Pentecost & Andrews, 2010, str. 44). Glede na predhodno opravljene razgovore z manjšo skupino potrošnic, opažanja nakupnega obnašanja potrošnic v prodajalni in lastne izkušnje smo predpostavili, da nakup spodnjega perila ne šteje med impulzivne nakupe, temveč ga lahko opredelimo kot planiran nakup.

H2: Za nakup spodnjega perila v prehrambenih prodajalnah se odločajo predvsem potrošnice z nižjim dohodkom. V večjih formatih prehrambenih prodajaln, predvsem prodajalnah v sklopu večjih nakupovalnih centrov, se delež neživilske ponudbe vse bolj širi, saj je s slednjimi izdelki lažje delati diferenciacijo ponudbe kot pri živilih. To je med trgovci aktualno ne le z vidika diferenciacije ponudbe, temveč tudi iz vidika ustvarjanja razlike v ceni. Ker se za zadovoljevanje enakih oz. podobnih potreb znotraj te blagovne skupine trgovci lahko poslužujejo izdelkov različnih blagovnih znamk, je neposredna primerjava cen težja (izdelki med seboj cenovno niso absolutno primerljivi) in so tako pritiski cenovne konkurence manjši. Ponudba v prehrambenih prodajalnah ima raven cen postavljeni nekoliko nižje kot specializirane prodajalne, ki dajejo večji poudarek globini ponudbe in storitvi. Z večjim pritiskom finančne krize predpostavljamo, da je vse več potrošnic, ki morajo pri izbiri spodnjega perila ravnati bolj racionalno in tako iskati cenovno ugodnejše ponudbe, kar dokazala tudi raziskava Trženjski monitor DMS (Valicon, 2009, str. 34). Zato

pričakujemo, da se potrošnice spodnjega perila z nižjim osebnim mesečnim dohodkom v večji meri odločajo za nakup spodnjega perila v formatih prodajaln s pričakovanim nižjim nivojem cen. Ker pri tem ne želijo izgubiti možnosti izbire med več izdelki ocenjujemo, da se odločajo za format prehrabnenih prodajaln z oddelki tekstila, kar pomeni pričakovanje stalno prisotne ponudbe spodnjega perila.

H3: Blagovna znamka je pomemben dejavnik pri izbiri spodnjega perila. Blagovna znamka predstavlja potrošniku obljubo znanega nivoja kakovosti, cene, *fittinga* ipd., kar pomeni olajšanje izbire. Prav tako je za vsako blagovno znamko strategija zadovoljevanja potreb ciljnega potrošnika opredeljenega s starostjo, življenjskim slogom ipd. s čimer se potrošnik ob nakupu izdelka lahko identificira in tako poleg eksistenčnih potreb poteši tudi druge potrebe. Pričakujemo, da bomo z raziskavo potrdili, da je blagovna znamka pomemben dejavnik odločanja za nakup spodnjega perila. Torej, da se potrošnice pri nakupu perila običajno odločajo za nakup izdelka znotraj ene ali seta izbranih blagovnih znamk.

H4: Blagovna znamka ima večji pomen pri izbiri spodnjega perila pri starejših potrošnicah. Mlajše potrošnice imajo v povprečju manj izzivov pri iskanju modelov oblačil/nedrčkov, ki jim ustrezno »stojijo«, kot starejše potrošnice. Bolj izrazite potrebe po iskanju pravega modela oz. težje najdejo ustrezen kos starejše potrošnice, še posebno po rojstvu otrok. Zato pričakujemo, da starejše potrošnice na podlagi pozitivnih preteklih izkušenj v večji meri razvijejo navezanost na izbrano blagovno znamko.

H5: Pomen blagovne znamke je izrazitejši pri potrošnicah z višjim dohodkom. V povprečju so izdelki, ki nosijo blagovno znamko, zaradi vlaganj podjetij v moč blagovne znamke dražji kot izdelki brez znamke (angl. *no-name*). Eminentnejše blagovne znamke pa so s svojo cenovno politiko težko dosegljive potrošnicam z nižjim dohodkom. Zato pričakujemo, da bo raziskava pokazala večji pomen blagovne znamke med potrošnicami z višjim dohodkom, ki so jim blagovne znamke dostopnejše.

H6: Potrošnice glede na starost pripisujejo dejavnikom izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost. S starostjo se spreminjajo prioritete v življenju, razpoložljiv čas in dohodki. Pričakujemo, da se s tem oblikuje tudi različna pomembnost dejavnikov izbora prodajnega mesta. Pričakujemo, da bodo opazne razlike pri pomembnosti lokacije, razpoložljivega parkirnega mesta (sovpadanje z lastništvom avtomobila; pri najnižji starosti vključenih v raziskavo tega ni pričakovati, saj potrošnice še nimajo izpolnjenega pogoja za opravljanje voznškega izpita oz. je malo voznikov v starosti pod 18 let), pomembnosti delovnega časa (pomembnejši dejavnik pri delavno aktivni populaciji), pomembnosti ugodnih in akcijskih cen (manjša pomembnost med starejšimi z izpolnjenimi eksistenčnimi pogoji).

3.5.5 Rezultati kvantitativne raziskave in interpretacija nakupnega obnašanja

Rezultati raziskave so predstavljeni po naslednjih raziskovalnih področjih: predstavitev vzorca in predstavitev rezultatov po vsebinskih sklopih vprašanj s preverjanjem zastavljenih hipotez v okviru pripadajočega vsebinskega sklopa.

3.5.5.1 Predstavitev vzorca

Vprašanje starosti je bilo prvo vprašanje, ki je hkrati služilo kot sito. Na anketni vprašalnik se je tako odzvalo 411 žensk v starosti od 15 do 60 let. Vsem potencialnim respondentkam, ki so bile mlajše ali starejše od zastavljene starostne meje, smo se za pripravljenost sodelovanja zahvalili. Po izbrisu nepopolno izpolnjenih vprašalnikov smo v analizo vključili 357 vprašalnikov.

Starostna struktura

Najbolj so bili zastopani nižji starostni razredi, saj je bilo kar 62,75 % anketiranih v starosti od 15 do 34 let. Starostna struktura je delno pričakovana glede na večjo internetno aktivnost mlajše populacije (Tabela 5).

Tabela 5: Starostna struktura anketirank

Starost	Frekvenca	%
15 do 24 let	128	35,85
25 do 34 let	96	26,89
35 do 44 let	68	19,05
45 do 54 let	41	11,48
55 let in več	24	6,72
Skupaj	357	100,00

Pri oblikovanju starostnih razredov smo upoštevali princip zagotavljanja dovolj velikega števila anketiranih v posameznem starostnem razredu za nadaljnje statistične obdelave.

Kraj bivanja

Anketiranke so bile iz različnih regij. Slednje smo opredelili glede na omrežno klicno številko kraja, v katerem živijo (Tabela 6). Največ repondentk se je odzvalo iz območja Ljubljane.

Tabela 6: Regijska pokritost

Katera je omrežna skupina kraja, v katerem živite?	Frekvenca	%
01 – Ljubljana	185	51,82
02 – Maribor	26	7,28
03 – Celje	17	4,76
04 – Kranj	27	7,56
05 – Koper	41	11,48
07 – Novo mesto	39	10,92
Brez odgovora	22	6,16
Skupaj	357	100,00

Osebni dohodek

V vzorcu s slabimi 30 % prevladuje najnižji dohodkovni razred. Glede na veliko število anketiranih v starosti do 24 let, kjer so respondentke del šolajoče populacije, je rezultat pričakovan. Dobrih 5 % anketiranih se glede osebnega mesečnega dohodka ni opredelilo (Tabela 7).

Tabela 7: Osebni mesečni dohodek

Kakšen je vaš mesečni osebni dohodek?	Frekvenca	%
Do vključno 365 EUR	105	29,41
Nad 365 EUR do vključno 730 EUR	40	11,20
Nad 720 EUR do vključno 1.100 EUR	69	19,33
Nad 1.100 EUR do vključno 1.460 EUR	74	20,73
Nad 1.460 EUR	49	13,73
Brez odgovora	20	5,60
Skupaj	357	100,00

3.5.5.2 Odnos do blagovnih znamk spodnjega perila

Pri blagovnih znamkah spodnjega perila nas je zanimalo ali kupujejo anketiranke pretežno eno blagovno znamko ali pa jim pri izboru spodnjega perila blagovna znamka sploh ni pomembna (Tabela 8).

Tabela 8: Pripadnost posamezni blagovni znamki

Kakšen je vaš odnos do blagovnih znamk spodnjega perila? Naštete so različne trditve. Prosim izberite tisto, ki za vas osebno velja v največji meri.	Frekvenca	%
Običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke	36	10,08

se nadaljuje

Tabela 8: Pripadnost posamezni blagovni znamki (nad.)

Kakšen je vaš odnos do blagovnih znamk spodnjega perila? Naštete so različne trditve. Prosim izberite tisto, ki za vas osebno velja v največji meri.	Frekvenca	%
Običajno izbiram med nekaj izbranimi blagovnimi znamkami spodnjega perila	212	59,38
Blagovna znamka spodnjega perila mi ni pomembna	108	30,25
Brez odgovora	1	0,28
Skupaj	357	100,00

Odgovori na slednje vprašanje nam kažejo, da kar dobrim 30 % anketirank blagovna znamka spodnjega perila ni pomembna.

3.5.5.3 Mesto nakupa spodnjega perila

S prvim vprašanjem v sklopu vprašanj na »trgovine s spodnjim perilom« smo želeli preveriti kolikšna je **pripadnost anketiranih posamezni prodajalni** pri nakupovanju spodnjega perila za lastno uporabo (Tabela 9).

Tabela 9: Pripadnost trgovinam s spodnjim perilom

Kje običajno kupujete spodnje perilo? Naštete so različne trditve. Prosim izberite tisto, ki za vas osebno velja v največji meri	Frekvenca	%
Spodnje perilo običajno kupujem zgolj v eni trgovini	27	7,56
Spodnje perilo običajno kupujem zgolj v nekaj izbranih trgovinah	179	50,14
Spodnje perilo običajno kupujem v različnih trgovinah	151	42,30
Skupaj	357	100,00

Le dobrih 7 % anketiranih običajno kupuje spodnje perilo le v eni trgovini. Glede na starost ni statistično značilnih razlik v pripadnosti posamezni ali več prodajalnam ($\chi^2=16,093$; $p=0,308$).

Pri analiziranju **dejavnikov, ki vplivajo na mesto nakupa** spodnjega perila smo se osredotočili na naslednje dejavnike: lokacija trgovine, parkirni prostor v okolici trgovine, delovni čas trgovine, urejenost trgovine, prijaznost prodajnega osebja, svetovanje prodajnega osebja, izbor več in ne le ene blagovne znamke perila, prisotnost blagovnih znamk, ki jih anketiranka kupuje običajno, razpon velikostnih številok nedrčkov, ugodne cene in pogostost akcijskih ponudb.

Anketiranke so morale pomembnost naštetih dejavnikov najprej oceniti z ocenami od 1 do 7, pri čemer je ocena 1 pomenila, da navedeni dejavnik sploh ni pomemben pri izbiri mesta nakupa, ocena 7 pa, da je dejavnik zelo pomemben. Z namenom izločanja vpliva vrstnega

redna navedenih dejavnikov na oceno pomembnosti smo vrstni red dejavnikov pri anketiranju rotirali.

Ocenjevanju trditev je sledilo razvrščanje pet najpomembnejših dejavnikov (po izboru anketiranke) po pomembnosti od najpomembnejšega do najmanj pomembnega dejavnika. Razlog za tak pristop k analizi je bil, da anketiranci običajno pripisujejo relativno večjo pomembnost dejavnikom, ki jih le ocenjujejo po lestvici ocen. Z rangiranjem smo anketirane prisilili, da dva dejavnika, ki bi jih sicer enako ocenili, po pomembnosti ločijo. Tabela 10 prikazuje rezultate ocenjevanja.

Tabela 10: Rangiranje dejavnikov izbire trgovine za nakup spodnjega perila (izbor 5 najpomembnejših dejavnikov in razvrščanje le-teh po pomembnosti od najpomembnejšega do manj pomembnega) in povprečne ocene dejavnikov

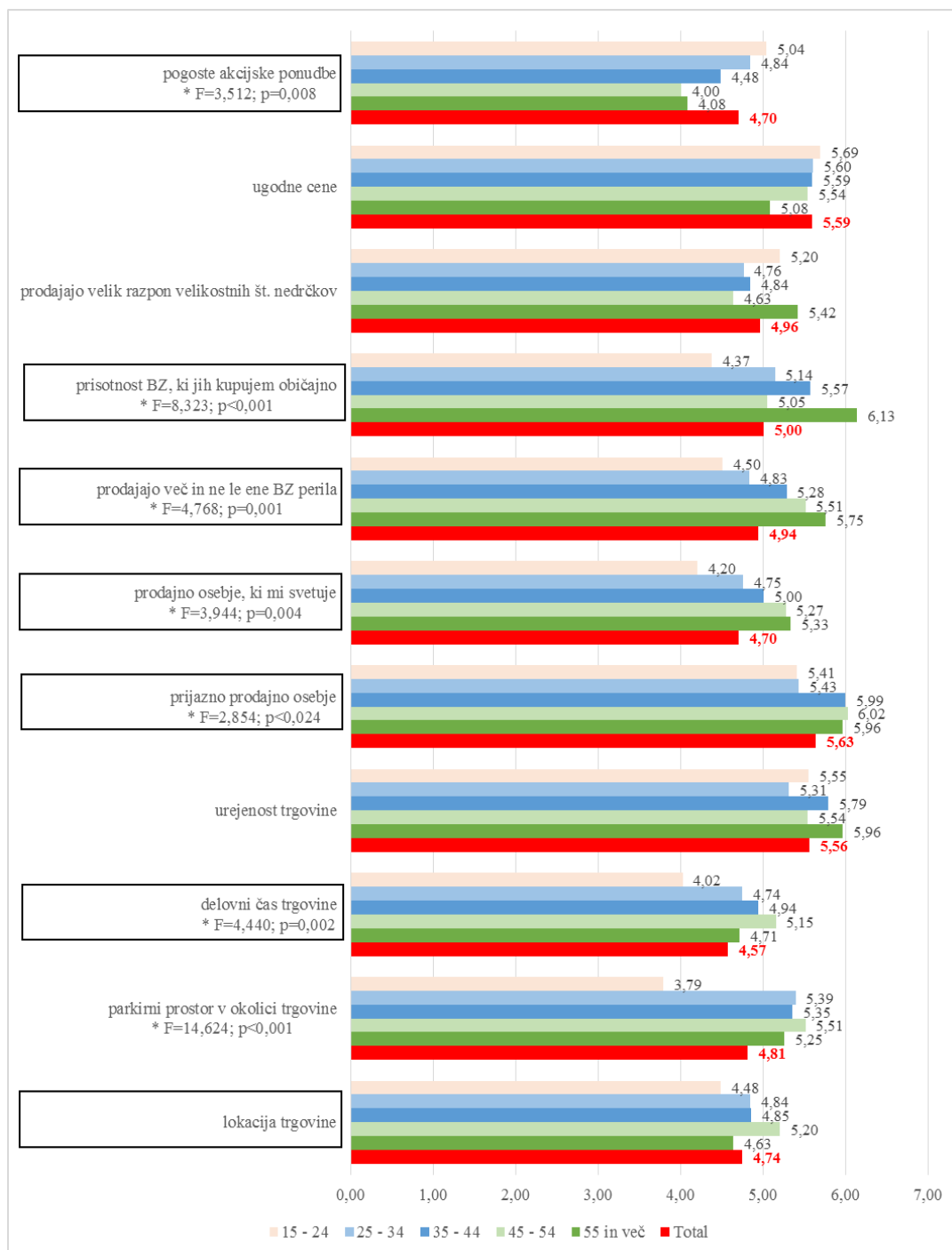
	Navedbe glede na mesto pomembnosti (1. - najpomembnejši in 5. - najmanj pomemben od petih navedenih)										Povprečna ocena
	1. mesto po pomembnosti		2. mesto po pomembnosti		3. mesto po pomembnosti		4. mesto po pomembnosti		5. mesto po pomembnosti		
	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	
Prijazno prodajno osebje	26	7,28	40	11,20	52	14,57	36	10,08	50	14,01	5,63
Ugodne cene	90	25,21	56	15,69	46	12,89	36	10,08	35	9,80	5,59
Urejenost trgovine	17	4,76	21	5,88	35	9,80	46	12,89	55	15,41	5,56
Prisotnost blagovnih znamk, ki jih kupujem običajno	76	21,29	39	10,92	27	7,56	29	8,12	22	6,16	5,00
Prodajajo velik razpon velikostnih števil nedrčkov	47	13,17	38	10,64	29	8,12	16	4,48	21	5,88	4,96
Prodajajo več in ne le ene znamke perila	39	10,92	49	13,73	39	10,92	27	7,56	30	8,40	4,94
Parkirni prostor v okolici trgovine	11	3,08	15	4,20	29	8,12	27	7,56	36	10,08	4,81
Lokacija trgovine	17	4,76	20	5,60	26	7,28	27	7,56	25	7,00	4,74
Pogoste akcijske ponudbe	19	5,32	42	11,76	35	9,80	48	13,45	30	8,40	4,70
Prodajno osebje, ki mi svetuje	12	3,36	26	7,28	24	6,72	33	9,24	19	5,32	4,69
Delovni čas trgovine	3	0,84	11	3,08	15	4,20	32	8,96	34	9,52	4,57

Iz povprečnih ocen lahko sklepamo, da so v povprečju najpomembnejši dejavniki prijazno prodajno osebje, ugodne cene in urejenost trgovine. V kolikor slednje primerjamo z rezultati rangiranja, je slika nekoliko drugačna (Priloga 2, Slika 1). Največkrat navedeni kot prvi, drugi ali tretji dejavnik po pomembnosti so ugodne cene, sledijo (navedeno po padajoči pomembnosti):

- prisotnost znamk, ki jih kupujem običajno,
- prodajajo več, ne le eno znamko perila,
- prijazno prodajno osebje in
- prodajajo velik razpon velikostnih števil nedrčkov.

Slika 6 prikazuje razlike v ocenjevanju pomembnosti dejavnikov izbire trgovine glede na starost anketirance. V sliki so z okvirjem označeni dejavniki, pri katerih so zaznane statistično značilne razlike med starostnimi razredi.

Slika 6: Pregled povprečnih ocen za dejavnike izbire trgovine po starostnih razredih



Nadalje smo preverili ali so razlike v pomembnosti dejavnikov izbora trgovine spodnjega perila tudi glede na odnos do blagovne znamke spodnjega perila. Pri dejavnikih prijazno prodajno osebje, velik razpon velikostnih številčk nedrčkov in pogoste akcijske ponudbe

statistično značilnih razlik ni. Statistično značilne razlike so se pokazale pri dejavnikih urejenost trgovine ($F=7,097$; $p=0,001$), prodajno osebje, ki mi svetuje ($F=7,229$; $p=0,001$), prodajajo več, ne le ene blagovne znamke ($F=3,118$; $p=0,045$), prisotnost blagovnih znamk, ki jih kupujem običajno ($F=65,424$; $p<0,001$) in ugodne cene ($F=9,528$; $p<0,001$). Osredotočili smo se na del teh dejavnikov in zanje preverili kakšne so razlike med tistimi, ki jim blagovna znamka pri nakupu spodnjega perila ni pomembna in ostalima dvema skupinama, ki sta pri izbiri pozorni na blagovno znamko perila. Zaključki so:

- urejenost trgovine: statistično značilne razlike so v ocenjevanju pomembnosti tega dejavnika med tistimi, ki jim blagovna znamka ni pomembna in ostalima dvema skupinama (običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke in običajno izbiram med nekaj blagovnimi znamkami spodnjega perila). V povprečju je urejenost trgovine manj pomembna prvim,
- prisotnost blagovnih znamk, ki jih kupujem običajno: analiza je pokazala pričakovan rezultat in sicer anketirankam, ki jim ta ni pomembna, pomeni v povprečju ta dejavnik manj kot anketirankam, ki so odgovorile, da običajno kupujejo eno oziroma izbor blagovnih znamk,
- ugodne cene: v povprečju so ugodne cene pomembnejše skupini, ki jim blagovna znamka ni pomembna, kot drugima dvema skupinama anketirank, ki kupujeta običajno eno blagovno znamko ali pa pri nakupu izbirajo med nekaj izbranimi znamkami.

Pri proučevanju **pogostosti nakupovanja spodnjega perila** smo z namenom lažje analize podatkov morali združiti pogostost nakupovanja v tri skupine, kot prikazuje Tabela 11. Podrobni odgovori so predstavljeni v prilogi (Priloga 2, Tabela 1).

Tabela 11: Pogostost nakupovanja spodnjega perila

Kako pogosto kupujete spodnje perilo (zase osebno)?	Frekvenca	%
Vsaj enkrat na 3 mesece	199	55,74
Enkrat na pol leta	127	35,57
Enkrat letno ali redkeje	31	8,68
Skupaj	357	100,00

Dobra polovica respondentk kupuje spodnje perilo vsaj enkrat na tri mesece. Statistično značilnih razlik glede na mesečni osebni dohodek anketiranke ni. Prav tako ni statistično značilnih razlik glede na starost repondentk.

3.5.5.4 Analiza zadnjega nakupa spodnjega perila – splošno

Pri mestu nakupa smo želeli ugotoviti **tip prodajnega mesta** in ne dejanskega prodajnega mesta; torej ali gre za prodajno mesto specializirano za prodajo spodnjega perila ali kak drug tip prodajalne. Zaradi premajhnega števila odgovorov na alternative od zaporedne št. 4 dalje

smo za potrebe nadaljnjih analiz odgovore združili v skupino »drugo«. Tabela 12 prikazuje rezultate podrobno, kot tudi v združenem pogledu.

Tabela 12: Tip prodajalne, kjer je anketiranka opravila nakup spodnjega perila

Kje ste opravili ta (zadnji) nakup (spodnjega perila)?		Frekvenca	%	Združeni razredi	
				Frekvenca	%
1	V specializirani trgovini s spodnjim perilom (Lisca, Beti, Intimissimi...)	121	33,89	121	33,89
2	V tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo ene blagovne znamke perila (Mana, H&M, S'Oliver, C&A...)	122	34,17	122	34,17
3	V tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo več blagovnih znamk perila (Modiana, Emporium, Nama...)	76	21,29	76	21,29
4	V prehrabeni trgovini z oddelkom spodnjega perila (Interspar, Leclerc, Mercator, Tuš...)	11	3,08	38	10,64
5	Na tržnici	3	0,84		
6	Preko kataloga (Neckermann...)	6	1,68		
7	Preko interneta	4	1,12		
8	V diskontni prodajalni (Hofer, Lidl, Hura, Eurospin...)	8	2,24		
9	Drugje (prosim, navedite) - odgovori: pri šivilji (1), v tujini (2)	3	0,84		
10	Ne vem, se ne spomnim	3	0,84		
Skupaj		357	100,00	357	100,00

Največ anketirank je opravilo zadnji nakup spodnjega perila v trgovini z eno ali več blagovnimi znamkami na oddelku spodnjega perila. V prehrabeni trgovini (klasični ali diskontni) je zadnji nakup opravilo le dobre 3 % anketirank.

Preverili smo razlike v izbiri tipa prodajnega mesta glede na starost respondentk. Analiza je pokazala statistično značilne razlike ($\chi^2=91,043$; $p<0,001$). Še posebej opazne so razlike pri dveh skrajnih starostnih razredih. Kar 60,16 % anketirank starostnega razreda 15 do 29 let kupuje spodnje perilo v tekstilnih trgovinah z oddelkom spodnjega perila s ponudbo ene blagovne znamke in kar 50,00 % vseh anketiranih v starosti 55 let in več nakupuje v tekstilnih trgovinah z oddelkom spodnjega perila s ponudbo več blagovnih znamk (Priloga 2, Tabela 2).

Statistično značilne razlike ($\chi^2=66,805$; $p<0,001$) so tudi v odnosu do mesečnega osebnega dohodka respondentke (v nadaljevanju OD). Respondentke z OD nad 1.100 EUR (47,15 % anketirank) v večji meri nakupujejo v specializiranih prodajalnah s spodnjim perilom, anketiranke iz najnižjega dohodkovnega razreda pa s 60,00 % v tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo ene blagovne znamke perila (Mana, H&M, S'Oliver, C&A...)

(Priloga 2, Tabela 3). Odgovori so delno pričakovani za najmlajšo starostno skupino, ki vsebinsko tudi sovпада z najnižjim dohodkovnim razredom anketirank. Med slednjimi je namreč splošno izredno dobro sprejeta veriga prodajaln H&M, ki je uvrščena v to skupino prodajaln.

Z vprašanjem, kaj so anketirane kupile pri zadnjem nakupu spodnjega perila, smo želeli pridobiti podatke o **tipu kupljenega izdelka** za primerjavo velikosti podkategorij znotraj kategorije blagovne skupine žensko spodnje perilo. Ker vzorec anketirank ni reprezentativen, nam lahko podatki služijo le kot usmeritev. Povzamemo lahko, da največji obrat beleži podkategorija spodnjih hlačk, ki so bile najpogosteje predmet zadnjega nakupa, poleg tega pa je bilo tudi njihovo število ob zadnjem nakupu v povprečju najvišje. Temu sledi kategorija nadržekov in spodnjih majic, medtem ko so bile ostale kategorije bistveno redkeje predmet zadnjega nakupa (Tabela 13).

Tabela 13: Struktura zadnjega nakupa spodnjega perila

Kaj ste kupili ob vašem zadnjem nakupu spodnjega perila (in koliko kosov)?		Frekvenca	%	Povprečno št. kupljenih kosov
1	Nadržek	265	74,23	1,62
2	Spodnje hlačke	278	77,87	3,43
3	Spodnjo majico	77	21,57	2,08
4	Body	12	3,36	1,83
5	Drugo	13	3,64	1,00
	-vrhnje oblačilo	2	0,56	
	-kombinežo	1	0,28	
	-komplet sp. perila	2	0,56	
	-kopalke	1	0,28	
	-korzet	1	0,28	
	-nogavice	2	0,56	
	-pižamo / spalno srajco	3	0,84	
	-tuniko	1	0,28	
	Skupaj	357	100,00	100,00

V nadaljevanju smo preverjali **impulzivnost nakupovanja spodnjega perila**. Za trgovca je pomembno, da ve, kako potrošnik kupuje določen izdelek, torej načrtovano ali impulzivno. V primeru boljšega prilagajanja elementov trženjskega spleta (cena, proizvod, pozicioniranje, promocija) načinu nakupovanja je tudi prodajni rezultat ustrezno boljši. Iz frekvenčne porazdelitve lahko razberemo, da je nakup ženskega spodnjega perila največkrat načrtovan ali delno načrtovan nakup (Tabela 14).

Tabela 14: Impulzivno ali načrtno nakupovanje spodnjega perila

Ali je bil ta nakup spodnjega perila načrtovan ali impulziven?	Frekvenca	%
Nakup je bil načrtovan, saj sem kupila samo to, kar sem v naprej načrtovala	142	39,78
Nakup je bil delno načrtovan, saj sem kupila tudi spodnje perilo, ki ga nisem v naprej načrtovala	112	31,37
Nakup je bil načrtovan, saj sem kupila samo to, kar sem v naprej načrtovala	142	39,78
Nakup je bil delno načrtovan, saj sem kupila tudi spodnje perilo, ki ga nisem v naprej načrtovala	112	31,37
Nakup je bil impulziven, saj nakupa spodnjega perila nisem v naprej načrtovala	101	28,29
Brez odgovora	2	0,56
Skupaj	357	100,00

Pri vprašanju, zakaj je bil nakup (tudi) impulziven, smo preverjali, kaj v trgovini je potrošnice spodbudilo k nakupu. Vprašanje je bilo zastavljeno kot odprto vprašanje. Odgovore smo združili po vsebini. Med najpomembnejše vplive na impulzivno odločitev za nakup so potrošnice navedle všečnost/atraktivnost videnega izdelka (30,52 %), ugodne cene/akcija (24,88 %), potrebo po izdelku (7,98 %) in veliko izbiro (5,63 %). Podrobnejši pregled razlogov za impulzivni nakup je v prilogi (Priloga 2, Tabela 4).

Statistično značilnih razlik glede na dohodek ni. Čeprav ne statistično značilne razlike, pa so vendarle opazne razlike v odločanju med starostjo anketirank starosti do 44 let in starostjo 45 let in več. Pri prvih prevladuje delno načrtovan, pri drugih pa je v povprečju nakup spodnjega perila bolj načrtovan (Priloga 2, Tabela 5).

3.5.5.5 Analiza zadnjega nakupa nedrčka

Pri analizi zadnjega nakupa smo analizirali zadnje nakupe nedrčka na način, da je anketiranka za vsakega od kupljenih nedrčkov podala odgovore o kupljenem tipu, barvi in drugih značilnostih nedrčka (število ponovitev je bilo omejeno na pet ponovitev sklopa vprašanj o kupljenem nedrčku. V kolikor je anketiranka kupila več kot pet nedrčkov, je odgovarjala le za pet izdelkov). Na ta način smo prišli do večjega števila odgovorov (skupno število je 551, vendar na vprašanja tega sklopa v povprečju dobrih 2 % odgovorov nismo prejeli).

V tem sklopu vprašanj nas je zanimalo, kaj anketiranke dejansko kupujejo. Zanimalo nas je za kakšno **vrsto, tip, barvo, material in blagovno znamko nedrčkov** se odločajo ter ali ob nakupu nedrčka kupijo tudi pripadajoče spodnje hlačke in koliko le-teh. Vprašanja so bila polodprtega tipa.

Pri vrsti nadržkov nas je zanimalo, ali se anketiranke odločajo za nadržke z ali brez opore, podložene ali nepodložene. S preko 80 % prevladuje nakup nadržkov z oporo, med temi so pogostejši nakupi podloženih nadržkov z oporo (57,53 %) pred nakupi nepodloženih nadržkov z oporo (26,13 %). Le slabih 11 % potrošnic je kupilo nadržek brez opore. Med odgovori pod drugo so anketirane navajale nadržke za dojenje (1,81 %), t.i. nadržke minimizerje (0,73 %) in nadržke za šport (0,54 %) (Priloga 2, Tabela 6).

Pri tipu nadržkov so bili na voljo odgovori gladek, čipkast in drugo. S prepričljivimi 62,43 % prevladuje nakup gladkih nadržkov pred čipkastimi (31,22 %). Pod drugo so anketiranke najpogosteje navajale blago tkano z vzorcem/vezenino (1,63 %) ter kombinacijo uporabljenega gladkega materiala in čipke (1,45 %) (Priloga 2, Tabela 7).

Slovenija med proizvajalci spodnjega perila z vidika materiala velja za trg pretežno bombažnega spodnjega perila. Zadnja raziskava trga opravljena za naročnika Lisco je slednje potrdila. Z našo anketo smo želeli preveriti, ali je med potrošnicami tudi pri nadržkih zaznati tako izrazito naklonjenost bombažu. Glede na prednost drugih materialov pri nadržkih (elastičnost, ohranjanje forme ipd.) smo pričakovali manj odgovorov, da je bombaž prioriteta izbira materiala. Tudi izziv iritacije kože zaradi drugih materialov ali želje po stiku kože z naravnim materialom v primeru nadržkov ni tolikšen, saj slednje proizvajalci v veliki meri rešujejo s podlaganjem košaric z bombažno tkanino.

Analiza odgovorov na vprašanje izbranega materiala je pokazala na rahlo prednost bombaža (39,56 %) pred mešanicami (38,11 %). Z manj kot 8 % deleži sledijo ostali materiali (Priloga 2, Tabela 8).

Izbor barve smo omejili na skupine odgovorov. Zanimalo nas je predvsem, ali anketiranke nakupujejo pretežno bazične barve (bela, črna, kožna barva), druge barve (pastelne ali intenzivne barve) ali pisane nadržke. Opcija odgovora je bila tudi drugo, pri čemer smo vse odgovore iz te rubrike prerazporedili v eno od danih možnosti. Za analizo natančneje po barvi se nismo odločili, saj je gledano skozi čas podatek nepomemben. Dominacijo dotične barve namreč narekuje sezona (pomlad-poletje in jesen-zima), predvsem pa modni trend.

V dobri polovici se potrošnice odločajo za bazične barve (črna 29,76 %, bela 21,05 %, kožna barva 7,44 %), sledijo pastelne barve (14,52 %), intenzivne barve (12,52 %) in pisani nadržki (11,43 %). Delež nadržkov intenzivnih barv je glede na čas izvajanja raziskave (prihajajoči decembrski praznični dnevi in prisotnost tradicionalno rdečih kolekcij) najverjetneje višji od deleža, ki bi ga pokazala letna analiza prodajnih rezultatov (Priloga 2, Tabela 9).

Vprašanje blagovne znamke spodnjega perila je bilo zastavljeno kot odprto vprašanje. Najpogosteje omenjene so bile blagovne znamke Lisco (23,05 %), H&M (12,70 %), Triumph (9,44 %), Skiny (8,53 %) in Intimissimi (5,81 %) (Priloga 2, Tabela 10).

Pri analizi zadnjega nakupa nedrčka smo potrošnice spraševali tudi, ali so k nedrčku kupile tudi pripadajoče spodnje hlačke in koliko, s čimer smo preverjali, v kolikšnem obsegu so nakupi tipov izdelkov v blagovni skupini spodnjega perila vezani nakupi (Tabela 15).

Tabela 15: Nakup pripadajočih spodnjih hlačk

Ali ste k temu nedrčku kupili tudi pripadajoče spodnje hlačke?	Frekvenca	%
Ne	288	52,27
Da (ene)	158	28,68
Da (več kot ene)	81	14,70
Brez odgovora	24	4,36
Skupaj	551	100,00

Število kupljenih spodnjih hlačk je variiralo od nič do pet, v enem primeru pa je bilo število kupljenih pripadajočih spodnjih hlačk 10 kosov. Skupno povprečje kupljenih pripadajočih hlačk je bilo 0,79 kosov oziroma 1,74 kosov, če upoštevamo le anketiranke, ki so kupile pripadajoče spodnje hlačke (Priloga 2, Tabela 11).

Vprašanje, s katerim smo želeli ugotoviti **namen nakupa** oz. priložnost, za katero je bil kupljen nedrček, je bilo zastavljeno kot polodprto vprašanje, pri čemer so anketirane lahko označile več kot en odgovor (Tabela 16).

Tabela 16: Namen / priložnost uporabe kupljenega nedrčka

Za kakšno priložnost oziroma namen uporabljate ali boste uporabljali ta nedrček? *	Frekvenca	%
Za službo, šolo	393	71,32
Za prosti čas	235	42,65
Za šport	70	12,70
Za posebne priložnosti (poroka, zabava, ...)	124	22,50
Za romantična srečanja	105	19,06
Drugo (prosim, navedite)	31	5,63
-dojenje	12	2,18
-različne priložnosti, kadarkoli	8	1,45
-vsak dan	8	1,45

Legenda: * možnih je več odgovorov

Najpogosteje navedeni namen je bil za službo oz. šolo in prosti čas. Presenetil pa nas je relativno visok delež odgovorov za posebne priložnosti in romantična srečanja, kar kaže na prodajni potencial zahtevnejših oziroma bolj dovršenih kosov spodnjega perila – kolekcije.

3.5.5.6 Analiza običajnega nakupa nadržka – pomen lastnosti nadržkov

Namen tega sklopa vprašanj je bilo ugotoviti, kako velik pomen pripisujejo posamezni lastnosti nadržka anketirane potrošnice ter kako razvrščajo lastnosti po pomembnosti. Pri ocenjevanju lastnosti smo vrstni red navedenih lastnosti med anketiranjem rotirali, da bi izločili vpliv zaporedja. Pri rangiranju pa smo število lastnosti omejili. Izločili smo možnost nakupa pripadajočih spodnjih hlačk, saj na slednje trgovec nima popolnega vpliva. Ob nekaterih bazičnih modelih nadržkov pripadajoče spodnje hlačke niso na razpolago oz. se poleg lahko kombinira več različnih spodnjih hlačk. Izločili smo tudi ugodno ceno, saj smo želeli dobiti rangiranje neodvisno od cene, za katero smo ocenili, da ima pri nakupu gledano v povprečju pomembno vlogo.

Anketiranke smo prosili, da pomislijo na svoj običajen nakup nadržka in ocenijo kako pomembne so za njih osebno različne lastnosti nadržkov. Pri ocenjevanju so uporabile lestvico od 1 do 7, pri čemer je ocena 1 pomenila, da lastnost pri nakupu nadržka sploh ni pomembna in ocena 7, da je zelo pomembna. Za tem so lastnosti nadržkov razvrstile še po pomembnosti od 1 do 5, pri čemer je številka 5 pomenila najmanjšo pomembnost.

Pregled povprečnih ocen kot tudi rangiranje lastnosti kot prikazuje Tabela 17, kaže na največjo pomembnost vrste nadržka in materiala. Po analizi povprečnih ocen je tretji najpomembnejši dejavnik barva, nato tip nadržka. Po rangiranju pomembnosti pa so anketirane dale prednost tipu nadržka pred barvo (pri 23,24 % anketirank se je ta lastnost pojavila na enem od prvih treh mest, medtem ko se je barva pojavila na prvih treh mestih pri 16,32 % anketirankah).

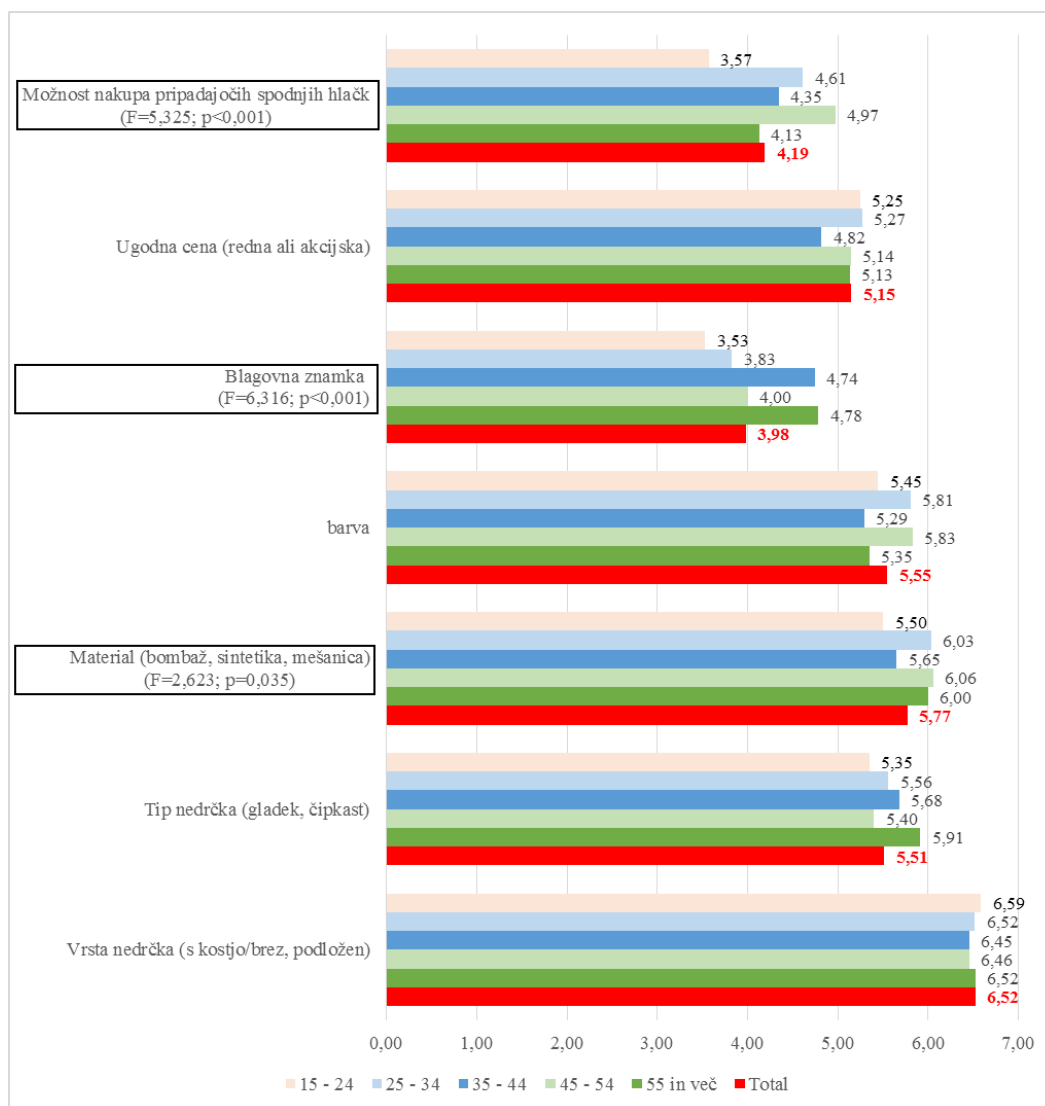
Tabela 17: Pomen lastnosti nadržkov pri nakupu

	navedbe glede na mesto pomembnosti (1. - najpomembnejši in 5. - najmanj pomemben od petih navedenih)										povprečna ocena
	1. mesto po pomembnosti		2. mesto po pomembnosti		3. mesto po pomembnosti		4. mesto po pomembnosti		5. mesto po pomembnosti		
	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	frekvenca	%	
Vrsta nadržka (s kostjo in podložen, s kostjo in nepodložen, brez kosti...)	210	62,31	73	21,66	28	8,31	17	5,04	9	2,67	6,52
Material (bombaž, sintetika, mešanica,...)	79	23,44	100	29,67	66	19,58	65	19,29	27	8,01	5,77
Barva	10	2,97	58	17,21	97	28,78	131	38,87	41	12,17	5,55
Tip nadržka (gladek, čipkast,...)	28	8,31	88	26,11	119	35,31	74	21,96	28	8,31	5,51
Blagovna znamka	10	2,97	18	5,34	27	8,01	50	14,84	232	68,84	3,98
Skupaj	337	100,00	337	100,00	337	100,00	337	100,00	337	100,00	
Brez odg.	20		20		20		20		20		
Skupaj	357		357		357		357		357		
Ugodna cena											5,15
Možnost nakupa pripadajočih spodnjih hlačk											4,17

V nasprotju s pričakovanji se je blagovna znamka pokazala kot najmanj pomembna lastnost pri nakupovanju nedrčka (shematski pregled prioritete izbranega dejavnika v prilogi – Priloga 2, Slika 2).

V nadaljevanju nas je zanimalo ali obstajajo statistično značilne razlike v pomembnosti posamične lastnosti nedrčkov glede na starost anketiranke. Pregled povprečnih ocen po starostnih razredih prikazuje Slika 7. Lastnosti označene z okvirjem so lastnosti, kjer so razlike statistično značilne.

Slika 7: Pregled povprečnih ocen za lastnosti nedrčkov po starostnih razredih

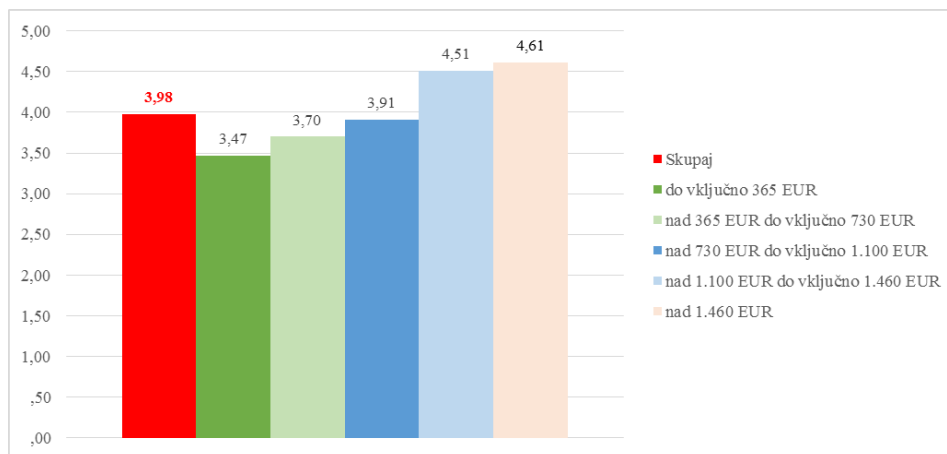


Pri analizi lastnosti nedrčkov vrsta, tip, barva in ugodna cena statistično značilnih razlik med starostnimi razredi ni. Analiza statistično značilnih razlik pri preostalih lastnostih pa ne kaže kontinuiranega trenda naraščanja ali padanja pomembnosti posamične lastnosti glede na višjo ali nižjo starost, kot tudi ne ponuja druge razlage, ki bi jo lahko v delu nadalje uporabili:

- material je v povprečju pomembnejši med anketirankami starostnega razreda od 25 do 34 let kot med anketirankami starosti od 15 do 24 let,
- statistično značilne razlike pri blagovni znamki so med starostnimi razredi:
 - 15 do 24 let v odnosu do starostnih razredov 35 do 44 let in nad 55 let ter
 - 25 do 34 let glede na 35 do 44 let.
 V vseh primerih je anketirankam nižjega starostnega razreda blagovna znamka v povprečju manj pomembna;
- možnosti nakupa pripadajočih spodnjih hlačk kot opcija je v povprečju manj pomembna anketirankam najnižjega starostnega razreda kot anketirankam starosti 25 do 34 ter 45 do 54 let.

Za izbrano lastnost nedrčka, blagovno znamko, smo preverili tudi razliko v odločanju glede na mesečni osebni dohodek anketiranke. Razlike so se pokazale statistično značilne ($F=5,608$; $p<0,001$) in sicer je blagovna znamka v povprečju pomembnejša anketirankam z mesečnim OD 1.100 EUR in več kot anketirankam iz dohodkovnega razreda do 365 EUR. Ob pregledu povprečnih ocen te lastnosti vidimo, da z rastjo OD narašča pomembnost blagovne znamke (Slika 8). Višji kot je razred OD, višja je povprečna ocena pomembnosti blagovne znamke.

Slika 8: Pregled povprečnih ocen pomembnosti blagovne znamke nedrčka glede na mesečni dohodek anketirank



3.5.6 Sklepne ugotovitve raziskave obnašanja potrošnic pri nakupovanju spodnjega perila in preverjanje hipotez

V raziskavo nakupa ženskega spodnjega perila je bilo vključenih 375 anketirank v starosti od 15 do 60 let. Proučevani vzorec ni reprezentativen.

Pred izvedbo raziskave smo postavili šest hipotez o vedenju žensk pri nakupovanju spodnjega perila za lastno uporabo. V nadaljevanju predstavljamo rezultate testiranja, ki jih

nadgrajujemo z analizo dejavnikov prijaznosti in svetovanja prodajnega osebja ter pregledom pomembnosti lastnosti nedrčkov kot osnove za oblikovanje drevesa odločanja.

V H1 smo postavili hipotezo, da je nakup spodnjega perila planiran nakup. Da bi testirali H1, smo uporabili test deležev Z-test, kjer smo preverjali ali je odstotek respondentk, ki so zatrdile, da je bil nakup načrtovan (so kupile le to, kar so v naprej načrtovale), večji od 50 %. Test je pokazal, da hipoteze ne moremo sprejeti, saj je delež teh uporabnic nižji in sicer dobrih 39 %. Z-test ima pri stopnji tveganja $p=0,05$ negativno vrednost (-0,006), zato hipoteze ne moremo potrditi (Priloga 3). Potrošnice, ki nakupa niso v naprej planirale, so se zanj odločile predvsem na podlagi atraktivnosti videnega izdelka ter akcijske cene, kar sta torej dva dejavnika, ki spodbudita impulzivni nakup spodnjega perila. Zato je potrebno posebno pozornost nameniti načinom predstavitve spodnjega perila v prodajalni ter jasnemu označevanju akcijskih ponudb.

Hipoteze, da se za nakup spodnjega perila v prehrabnih prodajalnah odločajo predvsem potrošnice z nižjim dohodkom (H2), zaradi premajhnega števila potrošnic, ki so zadnji nakup opravile v prehrabni prodajalni (3% anketirank), statistično nismo mogli preveriti (Tabela 12). Vendar pa pregled deležev tipa trgovin v posameznih dohodkovnih razredih (Priloga 2, Tabela 3) kažejo, da je 51 % anketirank najvišjega razreda (nad 1.460 EUR), opravilo svoj zadnji nakup spodnjega perila v specializiranih prodajalnah s spodnjim perilom. Grafični prikaz nazorno kaže, da se delež nakupov v specializiranih prodajalnah s spodnjim perilom povečuje z višjim osebnim dohodkom anketiranke. Podobnih zaključkov pri izboru drugih tipov prodajaln ne moremo sprejeti (Priloga 4).

V začetku raziskave smo predvideli, da je **blagovna znamka pomemben dejavnik izbire spodnjega perila (H3).** V vprašalniku se je na to temo nanašalo več vprašanj.

Pri vprašanju kakšen je vaš odnos do blagovnih znamk spodnjega perila smo uporabili test deležev Z-test, kjer smo preverjali ali je odstotek respondentk, ki so zatrdile, da jim blagovna znamka spodnjega perila ni pomembna, večji od 50 %. Test je pokazal, da lahko hipotezo potrdimo, saj je delež teh uporabnic nižji in sicer dobrih 30 %. Z-test ima pri stopnji tveganja $p=0,05$ negativno vrednost (-0,011) (Priloga 5, Slika 1).

Odnos do blagovne znamke smo ponovno testirali z vprašanjem kako pomembna je blagovna znamka pri nakupu nedrčka. Pomembnost te lastnosti smo merili s 7-stopenjsko lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila, da blagovna znamka pri nakupu nedrčka sploh ni pomembna in ocena 7, da je zelo pomembna. Povprečna ocena za to lastnost je bila 3,98. V tem primeru s T-testom ene aritmetične sredine (angl. *one sample*), kjer smo kritično mejo postavili na povprečje višje od 5, hipoteze nismo mogli statistično potrditi (Priloga 5, Tabela 1).

Prav tako se »prisotnost blagovnih znamk, ki jih kupujem običajno« kot dejavnik izbora trgovine po pomembnosti ni uvrstil med prve tri dejavnike nakupa spodnjega perila. Blagovna znamka kot pomembna lastnost nedrčka pri odločitvi za nakup pa se je izmed proučevanih lastnosti znašla na zadnjem mestu. Iz predstavljenih izračunov lahko zaključimo, da je blagovna znamka pri nakupu spodnjega perila sicer pomembna, vendar pa pri nakupu prevladujejo drugi dejavniki.

Hipotezo (H4), da ima blagovna znamka večji pomen pri izbiri spodnjega perila pri starejših potrošnicah, lahko potrdimo. Hipotezo smo testirali preko četrtega vprašanja, ki je anketirance spraševal po odnosu do blagovne znamke spodnjega perila, pri čemer smo se osredotočili na odgovor običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke. Pri tolmačenju »starejše potrošnice« smo vzeli v obzir starost nad 55 let. Na podlagi rezultatov χ^2 testa za porazdelitev lahko zavrnilo H_0 , da med opazovanimi in teoretičnimi frekvencami ni razlik, pri stopnji značilnosti $p < 0,001$ in sprejmemo sklep, da ima blagovna znamka večji pomen pri starejših potrošnicah (starost nad 55 let). Vrednost χ^2 je 28,820. Najvišji starostni razred (55 let in več) izrazito odstopa po naklonjenosti do nakupovanja ene blagovne znamke, kar je razvidno iz prikaza deleža vsakega posameznega starostnega razreda v posamičnem opisu odnosa do blagovne znamke (Priloga 6, Tabela 1).

Hipotezo H5, večji pomen blagovne znamke je pri potrošnicah z višjim dohodkom, smo prav tako preverjali preko četrtega vprašanja. Od vseh anketirank je 199 oz. 59,23 % takih, ki pri nakupu običajno izbirajo med nekaj izbranimi blagovnimi znamkami (od tega jih ima 16,58 % osebni mesečni dohodek nad 1.460 EUR). 36 oz. 10,71 % anketirank pa običajno kupuje spodje perilo ene blagovne znamke (od tega ima 19,44 % osebni mesečni dohodek nad 1.460 EUR). Testiranje hipoteze smo opravili s χ^2 testom. Na podlagi rezultatov χ^2 testa za porazdelitev lahko zavrnilo H_0 , da med opazovanimi in teoretičnimi frekvencami ni razlik, pri točni stopnji značilnosti $p = 0,006$ in sprejmemo sklep, da ima blagovna znamka večji pomen pri potrošnicah z višjim dohodkom (mesečni osebni dohodek nad 1.460 EUR). Vrednost χ^2 je 21,402 (Priloga 7).

Hipotezo (H6), da potrošnice glede na starost pripisujejo dejavnikom izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost smo testirali z analizo variance (ang. ANOVA test) in sicer so nas zanimali izbrani dejavniki izbire trgovine. V ta namen smo H6 razbili na testiranje več hipotez.

H6a: Potrošnice glede na starost pripisujejo lokaciji kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost. Za trgovca je dejavnik pomemben pri izboru lokacije za nove prodajalne. S testom analize variance te hipoteze nismo mogli potrditi ($F = 1,432$; $p = 0,223$) (Priloga 8).

H6b: Potrošnicam najnižjega starostnega razreda (od 15 do 24 let) je razpoložljivo parkirno mesto manj pomembno. Za trgovca je dejavnik pomemben pri izboru lokacije za

nove prodajalne, ki so npr. v središču mesta kot samostojne enote, kjer so parkirni prostori običajno omejeni in plačljivi. S testom analize variance smo potrdili statistično značilne razlike med starostnimi razredi ($F=14,624$; $p<0,001$). S Post Hoc testom smo dokazali razlike med najnižjim starostnim razredom (od 15 do 24 let) in preostalimi starostnimi razredi. V povprečju je pomembnost tega dejavnika med potrošnicami najnižjega starostnega razreda manjša in sicer ocenjena s povprečno oceno 4,48 (dejavnik smo merili s 7-stopenjsko lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila, da dejavnik pri izboru prodajalne sploh ni pomemben in ocena 7, da je zelo pomemben), medtem ko je povprečna ocena pri preostalih starostnih razredih 4,63 ali višja (Priloga 9).

H6c: Pomembnost delovnega časa je večji pri delovno aktivni populaciji. Kot delovno aktivno populacijo smo opredelili starostne razrede v razponu od 25 do 55 let. S testom analize variance smo potrdili statistično značilne razlike med starostnimi razredi ($F=4,440$; $p=0,002$). Post Hoc test je dokazal statistično značilne razlike le v odnosu starostnega razreda 15 do 24 let do 35 do 44 let ($p=0,014$) in 45 do 54 let ($p=0,011$), s čimer hipoteze ne moremo potrditi v celoti. Trditev smo preverili tudi z vidika kako pomemben je dejavnik v povprečju anketirankam posameznega starostnega razreda. V povprečju je pomembnost tega dejavnika med potrošnicami najnižjega starostnega razreda bistveno manjša in sicer ocenjena s povprečno oceno 4,02 (dejavnik smo merili s 7-stopenjsko lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila, da dejavnik pri izboru prodajalne sploh ni pomemben in ocena 7, da je zelo pomemben), medtem ko je povprečna ocena pri preostalih starostnih razredih 4,71 ali višja (Priloga 10).

H6d: Potrošnice glede na starost pripisujejo ugodnim cenam kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost. S testom analize variance te hipoteze nismo mogli potrditi ($F=0,871$; $p=0,481$) (Priloga 11).

H6e: Potrošnice glede na starost pripisujejo akcijskim cenam kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost. S testom analize variance smo potrdili statistično značilne razlike med starostnimi razredi ($F=3,512$; $p=0,008$). Post Hoc test teh v nadaljevanju ni pokazal. Trditev smo preverili tudi z vidika kako pomemben je dejavnik v povprečju anketirankam posameznega starostnega razreda. V povprečju je pomembnost tega dejavnika manj pomembna med potrošnicami zgornjih dveh starostnih razredov (nad 45 let), kjer je bil dejavnik ocenjen s povprečno oceno 4,08 ali manj (dejavnik smo merili s 7-stopenjsko lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila, da dejavnik pri izboru prodajalne sploh ni pomemben in ocena 7, da je zelo pomemben). Pri ostalih starostnih razredih je bila povprečna ocena 4,70 ali višja (Priloga 12).

Vpliv prijaznosti in svetovanja prodajnega osebja smo na tem mestu vzeli še posebno pod drobnogled, saj sta to dva dejavnika, na katera lahko trgovec v večji meri vpliva. Prijaznost prodajnega osebja je kot dejavnik izbire prodajnega mesta dobil najvišjo povprečno oceno, med tem ko je bila povprečna ocena za svetovanje prodajnega osebja rangirana kot

predzadnji dejavnik. S testom analize variance smo potrdili, da so razlike v starosti v odnosu do »prijazno prodajno osebje« kot dejavniku izbire prodajnega mesta statistično značilne ($F=2,854$; $p=0,024$), vendar jih s Post Hoc testom nismo uspeli prikazati. Glede na visoko povprečno oceno v vseh starostnih razredih (skupna povprečna ocena dejavnika 5,63 in najnižja povprečna ocena 5,41 pri najnižjem starostnem razredu) smatramo, da je ta dejavnik relativno visoko pomemben za vse obravnavane starosti. Prav tako so se pokazale statistično značilne razlike pri dejavniku »svetovanje prodajnega osebja« ($F=3,944$; $p=0,004$). Nadaljna analiza s Post Hoc testom je pokazala statistično značilne razlike le med starostnima razredom 15 do 24 let ter 45 do 54 let, kar izbranemu podjetju ne daje povsem jasne slike. Zato smo se na tem mestu obrnili na raziskave izvedene v tujini.

Po Tsarenko in Strizhakovi (2015, str. 44–45) neposrednega učinka prodajnega osebja med lastnostmi proizvodov (proučevan nakup nedrčkov) in dejanskim nakupom med mladimi ni, medtem ko je pri starejših kupcih vpliv prodajnega osebja močan in značilen. Enak vzorec je opaziti v odnosu vpliva prodajnega osebja do pomerjanja in dejanskega nakupa. Slednje nam služi za boljše razumevanje obnašanja potrošnikov v kontekstu nakupovanja izdelkov z visokim tveganjem (v relaciji do ustrezne številke in oprijema nedrčka) in javno neizpostavljenega oz. ne vidnega proizvoda, kar lahko uporabimo nadalje za izboljšanje storitve v trgovini. Pri interakciji prodajnega osebja s starejšimi potrošnicami lahko te dobijo znanje o nedrčku in se z informacijami o lastnostih proizvoda lažje odločijo za blagovno znamko, ki ji bodo nadalje lojalne.

Ne glede na to ali imamo pred sabo blagovno skupino spodnjega perila ali drugo blagovno skupino je odnos prodajnega osebja do potrošnic in njihova strokovnost pomembna za pridobivanje informacij o izdelkih. To velja še posebno v primeru tistih potrošnic, ki za pridobivanje informacij uporabljajo več kanalov. Poučeno prodajno osebje lahko s prilagojenimi prodajnimi prijemi razbline skrbi povezane z izdelki oz. popravi napačne informacije o le-teh (Yurova, Rippé, Weisfeld-Spolter, Sussan & Arndt, 2016, str. 6).

Kot zadnje povzemamo z anketo pridobljene rezultate merjenja pomena posameznih lastnosti nedrčkov za njihov nakup. Bolj kot po povprečnih ocenah se tu pri priporočilu razvrstitve orientiramo po prevladujočem rangiranju pomembnosti in izpostavljam pravih nekaj lastnosti. Vrstni red pomembnosti, od najpomembnejšega proti manj pomembnemu je:

- vrsta nedrčka (s kostjo in podložen oz. nepodložen, brez kosti),
- material (bombaž, sintetika, mešanica),
- tip nedrčka (gladek/čipkast) in
- barva.

3.5.7 Analiza vpliva finančne krize na nakupovanje spodnjega perila

Globalna finančna kriza je eden od zunanjih dejavnikov, ki ima močan vpliv na obnašanje potrošnika, nezanemarljiv pa je tudi njen psihološki učinek. Finančna kriza prisili potrošnika k razmišljanju o lastnih prepričanjih, nakupnih navadah, odnosu do blagovnih znamk. Po Hermannu (v Perriman, Ramsaran-Fowdar & Baugant, 2010, str. 2) ima finančna kriza močan vpliv na potrošnika in potrošnjo. Bolj pomembni postanejo vidiki kot so zaznano tveganje, strah nakupovanja, pomembnejše so oprejemljive prednosti, med tem ko postanejo manj otipljive prednosti ter ne nujno potrebne lastnosti sekundarnega pomena. Posebno močan vpliv na potrošnjo ima strah pred neznanom prihodnostjo – bodočo ekonomsko situacijo in varnostjo prihodka.

Glede na poslabšano finančno situacijo smo z vprašalnikom želeli preveriti, kako se slednje odraža v spremenjenem vedenju potrošnikov pri nakupovanju spodnjega perila. Rezultati naše raziskave so pokazali na manjši odziv potrošnic, kot jo je zavedel Trženjski monitor DMS. Vendar pa je treba na tem mestu poudariti, da je slednje verjetno posledica tega, da nakupovanje spodnjega perila ni povsem enako nakupovanju vrhnjih oblačil. Tabela 18 prikazuje odzive potrošnic pri nakupovanju spodnjega perila v času finančne krize.

Kar dobrih 42 % vprašanih potrošnic je odgovorilo, da finančna kriza na njihovo nakupovanje spodnjega perila ne vpliva. Preostale potrošnice svoje nakupno obnašanje prilagajajo in sicer čakajo na akcijsko ponudbo, kupujejo le kadar novo spodnje perilo nujno potrebujejo, kupujejo cenejše oz. manj (navedeno po padajoči pomembnosti). Najmanj pogosto omenjen je bil odgovor, da so se zaradi finančne situacije potrošnice odločile za menjavo trgovine.

Tabela 18: Vpliv finančne krize na nakup spodnjega perila

Kako bi najbolje opisali vpliv finančne krize na nakup spodnjega perila?*	Frekvenca	%
Kupujem manj spodnjega perila	46	12,89
Spodnje perilo kupim le, če ga nujno potrebujem	81	22,69
Kupujem cenejše spodnje perilo	52	14,57
Kupujem enako spodnje perilo kot do sedaj, le da z nakupom počakam na akcijsko ponudbo	85	23,81
Spodnje perilo kupujem v drugih prodajalnah	9	2,52
Finančna situacija ne vpliva na moje nakupovanje spodnjega perila	151	42,30

Legenda: * anketiranke so izbirale med naštetimi trditvami. Izbrale so lahko več odgovorov.

Iz slednjega lahko zaključimo, da bodo trgovci in proizvajalci uspešnejši, če se bodo v tem času posluževali aktivnosti pospeševanja prodaje tudi na segmentu spodnjega perila

(odločanje za nakup je pri dobrih 23 % potrošnic v času akcijskih ponudb, slabih 15 % pa išče cenejšo ponudbo).

Ob omenjenih rezultatih raziskave je treba opozoriti, da so akcijske ponudbe sicer dobrodošle za kratkoročno dvigovanje nivoja prodaje. Vendar pa je po priporočilih Isakovicheve (2008, str. 5–6) za blaženje negativnih vplivov na moč in uspešnost blagovnih znamk v neugodnih finančnih situacijah pomembno, da:

- managerji kljub slabim finančnim razmeram ne spreminjajo dolgoročne strategije blagovne znamke na račun doseganja kratkoročnih ciljev, temveč se držijo svoje vizije, ne glede na vzpone in padce v gospodarstvu. S spreminjanjem strategije namreč tvegajo izgubo identitete, zvestobe blagovni znamki in upadanje prodaje tudi po koncu recesije,
- dajejo poudarek na ustvarjanju in komuniciranju drugačnosti, kajti blagovne znamke morajo biti zaznane kot resnično posebne, jasno razlikovalne od ostalih, z dovolj unikatnimi lastnostmi, da ustvarjajo močno in trajno vrednost za svoje potrošnike,
- sproti ocenjujejo sortiment svojih blagovnih znamk. Le jasna diferenciacija proizvodov ohranja fokus blagovne znamke in zaščito njene vrednosti, kar je moč doseči z ločevanjem bistvenih, esencialnih blagovnih znamk od nebistvenih. Vsaka novo dodana blagovna znamka mora biti jasno razlikovalna in zaznana s strani kupcev kot drugačna od obstoječe. Ob tem pa mora obstoječo blagovno znamko podpirati in ji pomagati pri zmanjševanju vstopnih ovir na nove trge in
- naj se ustvarja osebni odnos do znamke oz. izdelkov. Bolj, kot so izdelki osebni, bolj vzbujajo pozitivne emocije in dajejo občutek nepogrešljivosti v našem življenju, večja je lojalnost potrošnikov do njih. Take izdelke bodo krizne razmere na trgu manj prizadele in hitreje si bodo opomogli kot izdelki, na katere potrošniki niso navezani.

Na drugi strani velja, da je obdobje finančne krize priložnost za rast trgovskih blagovnih znamk, saj predstavljajo cenovno ugodno alternativo blagovnim znamkam. Ob tem avtorica navaja poročilo podjetja A. C. Nielsen iz leta 2008 (v Isakovich, 2008, str.6) po katerem je bilo kar 72 % respondentov mnenja, da so trgovske blagovne znamke dobra alternativa blagovnim znamkam, 62 % pa jih je bilo mnenja, da so hišne znamke prav tako dobre kot blagovne znamke. Seveda so odgovori in stopnje zaupanja variirali po blagovnih skupinah. Respondenti so navajali, da bi najlažje prešli na trgovsko blagovno znamko pri izdelkih s področja gospodinjskih proizvodov in najtežje pri izdelkih elektronike in kozmetike. Tako Isakovicheva iz danih statistik podaja zaključke, ki lahko pomagajo trgovcem pri prodoru njihove hišne oziroma trgovske blagovne znamke:

- zaupanje trgovskim blagovnim znamkam se razlikuje od potrošnika do potrošnika in po blagovnih skupinah. V splošnem je zaupanje trgovskim blagovnim znamkam nižje od zaupanja, ki ga imajo potrošniki v »prave« blagovne znamke,

- v kolikor so potrošniki pripravljene sprejeti nižjo kakovost izdelka, so toliko bolj pripravljene preiti na cenejše alternative,
- potrošniki za esencialne dobrine, kot so npr. gospodinjski proizvodi, lažje sprejmejo substitucijske izdelke kot pri proizvodih, ki so ne-esencialni (npr. elektronika),
- starši so pripravljene preiti na substitute zase mnogo hitreje kot za otroke (otroški izdelki so pri skupini respondentov z otroki med izdelki, ki bi jih bili najmanj pripravljene zamenjati za izdelke druge/trgovske blagovne znamke),
- pri hrani in medicinskih izdelkih je največji razkorak v pripravljenosti potrošnikov za nakup substitutov in sicer so odgovori vse od »med izdelki je le majhna, če sploh kakšna razlika« do »nisem pripravljen na potencialni kompromis v spremembi kakovosti«,
- najmanjša pripravljenost med potrošniki za zamenjavo izbrane blagovne znamke s substituti zaradi posledično nižje kakovosti je pri izdelkih, ki se smatrajo za dolgoročne naložbe in pri dobrinah, ki se kupujejo le občasno in malokrat,
- pomembna za potrošnike je tudi vidljivost in percepcija; mnogo manjša je pripravljenost zamenjave za trgovsko blagovno znamko pri izdelkih, ki so izpostavljeni drugim (npr. televizija, pijača za goste, ipd.).

3.6 Fazni pregled CM modela za blagovno skupino žensko spodnje perilo – nadržki

Nadaljnji pregled predstavlja predlog dela na blagovni skupini žensko spodnje perilo, s poudarkom na podskupini nadržkov. Predlog ima veliko stičnih točk z dejanskim stanjem v podjetju. Namen magistrskega dela je zastaviti koncept skladno s teoretskimi izhodišči ter spoznanji raziskave, zato odmikov predloga od dejanskega stanja na tem mestu ne bomo obravnavali.

3.6.1 Struktura blagovnih skupin

Izbrano podjetje trži več vrst tekstila – oblačil. Podan predlog razdelitve izdelkov ter združevanje teh v blagovne skupine v prvem koraku upošteva naslednja dva kriterija – kdo je uporabnik in kakšen je namen uporabe.

V grobem so tako izdelki razvrščeni v eno od naslednjih kategorij: oddelek ženskega, moškega in otroškega tekstila. V kolikor bi podjetje gradilo prepoznavnost na moškem ali ženskem tekstilu, bi predlagali razvrstitev vrhnja oblačila, perilo in pa nogavice na nivoju nižje. Ker pa podjetje gradi prepoznavnost prioritarno na vrhnjih oblačilih za ženske in moške v zrelih letih, se na prvem nivoju oddelkom moških, ženskih in otroških oblačil dodaja še kategoriji perilo in nogavice.

Blagovno skupino perilo smo razdelili na spodnje perilo, kopalke in spalni program. Spodnje perilo pa nadalje na tipe izdelkov. Pri številu podskupin smo se naslanjali na pogostost

nakupa posamičnega izdelka (4. vprašanje iz vprašalnika »Kaj ste kupili ob vašem zadnjem nakupu spodnjega perila?«), predlagano razdelitev pa smo preverili še s prodajnimi rezultati, s čimer smo razdelitev prilagodili analitičnim potrebam podjetja. Tako smo dobili naslednje tipe izdelkov: spodnje hlače, spodnje majice, nedrčki in ostalo perilo, kamor smo uvrstili izdelke, kot so body-i, korzeti, kombineže.

Zgornja razvrstitev je produktno orientirana in upošteva medsebojno zamenljivost izdelkov kot tudi usmeritve podjetja, torej interne dejavnike. V kolikor želimo v ospredje procesa postaviti kupca, je potrebno v to kategorijo vključiti tudi njegov pogled. Zato predlagamo, da v okvir blagovne skupine uvrstimo tudi spremljevalno ponudbo, ki jo potrošnik v okviru oddelka ženskega spodnjega perila pričakuje, oziroma išče, četudi to niso oblačila. Tako se lahko v okvir blagovne skupine npr. postavi tudi podvezice (nakup s spodnjim perilom za posebno priložnost) in vrečke za perilo kot zaščita pri pranju spodnjega perila. Ob tem je pomembno predvsem to, da so ti izdelki v prodajalni kolocirani.

Menimo, da je smotrno večje skupine tipov izdelkov razvrstiti še podrobneje. Taka razdelitev je v predlogu narejena le za kategorijo nedrčkov, za katere smo z raziskavo preverili lastnosti, ki so potrošnicam pomembne in jih rangirali po pomembnosti. Drevo odločanja smo aplicirali le do prvega nivoja – lastnosti, ki pri nakupu najpomembneje vplivajo na izbiro. To je vrsta nedrčka. Nadaljnja delitev bi bila za analitične potrebe podjetja preveč podrobna. Zato naslednje pomembne lastnosti, ki pri nakupu botrujejo – material in tip nedrčka ter barva nedrčka – v razdelitvi blagovne skupine niso upoštevani. Predlog razdelitve je podan spodaj (Tabela 19). Gre za poenostavljen shematski prikaz razdelitve blagovnih skupin. Zamik v strukturi pomeni globino, torej nižji nivo.

Tabela 19: Poenostavljena struktura blagovnih skupin – predlog

1. nivo	2. nivo	3. nivo	4. nivo	5. nivo
Moški oddelek				
Ženski oddelek				
Otroški oddelek				
Perilo				
	Žensko perilo			
		Spodnje perilo		
			Spodnje hlače	
			Nedrčki	
				Nedrčki brez kosti
				Nedrčki s kostjo
				Športni nedrčki

se nadaljuje

Tabela 19: Poenostavljena struktura blagovnih skupin – predlog (nad.)

1. nivo	2. nivo	3. nivo	4. nivo	5. nivo
				Nedrčki za dojenje
			Spodnje majice	
			Ostalo spodnje perilo	
		Kopalke		
		Spalni program		
	Moško perilo			
	Otroško perilo			
Nogavice				
Dodatki				

3.6.2 Drevo odločanja potrošnika

Za izvedbo CM podjetje nima izbranega partnerja na strani dobavitelja. Zato smo ustreznost razdelitve blagovne skupine žensko spodnje perilo preverili preko predstavitvenih katalogov izdelkov. Pri tem smo bili osredotočeni na to, kako so pri predstavljanju združevali tipe izdelkov.

V osnovi glavnina ponudnikov ženskega spodnjega perila ponuja tudi spalni program in kopalke. Tako imenovani NOS izdelki sledijo razdelitvi, kot je predstavljena v zgornji strukturi, pri predstavitvi kolekcij pa je večji poudarek na poudarjanju atraktivnosti izdelkov. Kolekcije so enkratnega značaja in se iz sezone v sezono spreminjajo. Zato je pri slednjih prvi kriterij združevanja linija izdelkov in znotraj te različne vrste izdelkov. Izdelkom v liniji je skupen dizajn, material in barva. Med seboj se lahko vsi dopolnjujejo in kombinirajo. Ocenjujemo, da to na oblikovanje blagovnih skupin ne vpliva bistveno. Je pa pomembno, da se pri spremljanju prodaje izdelkov doda podatek, ali ta spada v bazo ali kolekcijo in v primeru izdelka iz kolekcije, del katere linije je izdelek.

3.6.3 Segmentacija povpraševanja

Maloprodajna mreža poslovalnic izbranega podjetja je zelo razvejana in prodajalne se med seboj močno razlikujejo po velikosti in okolju, v katerem poslujejo. Medtem ko klasični model CM temelji na povprečjih v trgovski verigi, model osredotočen na potrošnika predpostavlja upoštevanje teh razlik. Naloga trgovca je, da identificira skupine potrošnikov s podobnimi potrebami in skladno s tem opredeli njim pripadajoče prodajalne. Oblikovanje skupin prodajaln mora biti smiselno, izvedljivo in obvladljivo.

Pri oblikovanju kriterijev segmentiranja smo upoštevali vizijo podjetja – postati prepoznavna znamka tekstilnih prodajaln s sortimentom oblačil znanih in kakovostnih blagovnih znamk srednjega do visokega cenovnega razreda namenjena kupcem v zrelih

letih. Prevedeno to pomeni osredotočanje na žensko in moško konfekcijo, nekoliko starejšega potrošnika in blagovne znamke, kar posledično pomeni določen nivo cene.

Iz usmeritve podjetja in značilnosti obstoječe mreže prodajaln smo pripravili prvi predlog kriterijev:

- velikost prodajnega mesta: prioriteta vrhnjih oblačil pred perilom pomeni, da se blagovni skupini spodnje perilo povečuje prostor in posledično ponudba šele, ko sta ustrezno predstavljena prva dva oddelka in
- kupna moč kraja, ki določa cenovni nivo ponudbe (in posledično izbor blagovnih znamk), ki jih kraj prenese.

Vendar pa koncept osredotočenja na kupca nalaga managerjem blagovnih skupin upoštevanje ne le internih omejitev, ki postavljajo meje smiselnosti in izvedljivosti, temveč tudi preverjanje pomembnosti kriterijev v očeh kupcev. Medtem, ko je prvi kriterij potreben zaradi raznolikosti prodajaln, pa je z vidika kupca pomembna predvsem kontrola drugega kriterija.

Po raziskavi je prvi dejavnik izbire ugodna cena. Vendar slednja opredeljuje predvsem odnos do konkurenčnih prodajaln in je predmet cenovne politike trgovca. Zato smo ta dejavnik iz potencialnega nabora kriterijev segmentiranja izločili. Temu sta po pomembnosti sledila dejavnika »prisotnost znamk, ki jih kupujem običajno« ter »prodajajo več, ne le eno znamko perila«. Oba dejavnika sta tudi pomembnejša ciljni skupini izbranega podjetja – starejšim potrošnicam. Zato menimo, da mora biti sortiment primarno oblikovan na nivoju blagovne znamke in sekundarno na nivoju izdelka. Ocenjujemo, da je prisotnost iskane blagovne znamke za slabih 70 % potrošnic predpogoj za odločitev za nakup v prodajalni (rezultat ocenjevanja trditev »običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke« oz. »izbiram med nekaj izbranimi blagovnimi znamkami«). Ker z blagovno znamko opredelimo tudi cenovni nivo, smo s tem potrdili ustreznost drugega kriterija – kupna moč kraja oz. določanje najvišjega cenovnega nivoja ponudbe, ki v kraju prodajalne omogoča uspešno poslovanje.

Cenovni nivo, ki ga okolje prodajalne prenese, lahko ocenimo iz internih podatkov, kot je npr. višina povprečne košarice nakupa po prodajalnah in povprečna višina nakupa za obravnavano blagovno skupino. Zaradi odločitve oblikovanja sortimenta na nivoju blagovne znamke in lažjega obvladovanja poslovanja je v našem primeru potrebno kot nivo blagovne skupine vzeti žensko spodnje perilo. V pomoč so lahko tudi eksterni podatki tržno raziskovalnih agencij o kupni moči po regijah. V veliko primerih kupna moč kraja in nivo cen, ki ga kraj prenese, sovpadata z velikostjo kraja. V večjih krajih se tako tudi teži k večjim prodajalnam in možnosti predstavitve večjega števila blagovnih znamk.

Glede na pridobljene podatke prodajnega potenciala se prodajalne združi v nekaj skupin, za katere v nadaljevanju velja enotno načrtovanje sortimenta, politike cen in trženjskih

aktivnosti (predpostavka oblikovanja skupin prodajaln poimenovanih A: višji cenovni nivo in B: nižji cenovni nivo). Z drugim kriterijem, velikostjo prodajaln, se prodajalnam omeji širino nabora blagovnih znamk.

3.6.4 Ocena blagovne skupine

V tem delu je potrebna ocena cenovne občutljivosti proizvodov ter rangiranje teh po padajoči verjetnosti nakupa. Prioritetno listo proizvodov se oblikuje po ciljnih skupinah potrošnikov (prodajaln) in skupno. Glede na način grupiranja v našem primeru je rezultat tega koraka prikaz nabora blagovnih znamk spodnjega perila po padajoči pomembnosti uvrščanja ter prioritete liste za skupini prodajaln A in B.

Osnova priprave prioritetenih list so lahko interni podatki:

- povprečna nabavna in maloprodajna cena blagovne znamke oblikovana na podlagi povprečnih cen posameznih tipov izdelkov znotraj blagovne znamke (povprečna cena bazičnih izdelkov in izdelkov iz kolekcij, ločeno nedrčki, spodnje hlačke in podobno),
- prodajni rezultati kot pokazatelj sprejemljivosti izdelkov med potrošniki (prodaja po nabavni vrednosti in količinska prodaja na m² prodajnega prostora),

kot tudi eksterni podatki. Primer tega je raziskava o moči blagovnih znamk. Na področju FMCG izdelkov je to npr. PGM orodje (*Product Group Manager*) tržno raziskovalnega podjetja Valicon, zasnovano na kontinuiranem spremljanju moči blagovnih znamk po segmentih potrošnikov. Na področju tekstilnih izdelkov v Sloveniji takih orodij ni na voljo. So le posamične raziskave izvedene po naročilu naročnika. Priporočljivo je, da se prioriteta lista naredi tako po blagovnih znamkah, ki jih trgovec trži v verigi, kot po izdelkih znotraj blagovne znamke, ki ne spadajo v modne kolekcije.

3.6.5 Oblikovanje strategij po posamičnih skupinah trgovin

Strategije po skupinah prodajaln se postavljajo ob upoštevanju lokalne konkurence prodajaln. Pri segmentaciji prodajaln smo določili, da ima skupina A višji cenovni nivo in skupina B nižjega. Nižji, kot je cenovni nivo, bolj pomembne so cenovno naravnane trženjske aktivnosti, pri višjih cenovnih nivojih pa so v ospredju aktivnosti s poudarkom na dodani vrednosti ter krepitvi in podpori ugleda blagovne znamke.

Slednje podpira tudi naša raziskava z ugotovitvijo, da je potrošnicam z višjim osebnim mesečnim dohodkom (t.j. nad 1.460 EUR) v povprečju bolj pomembna blagovna znamka, pri izbiri prodajaln spodnjega perila pa v povprečju dajejo manjši pomen ugodnim cenam in akcijskim ponudbam kot potrošnice z nižjim dohodkom ter potrošnice, ki jim blagovna znamka pri nakupu perila ne pomeni toliko. S tem torej dobimo tudi elemente, na katerih predlagamo izgradnjo konkurenčne prednosti prodajaln pred drugimi ponudniki na trgu:

- A prodajalne: poudarjanje blagovnih znamk, ki jih prodajno mesto trži, širine izbora in kakovosti storitve (potrebna višja vlaganja v strokovnost prodajnega osebja) in
- B prodajalne: omenjanje blagovnih znamk, ki jih prodajalna trži z dodajanjem informacije o vključenosti cenovno ugodne ponudbe lastne blagovne znamke. Praviloma manjša širina izbora blagovnih znamk v ponudbi se kompenzira z globino ponudbe, ki zadošča vsem osnovnim potrebam potrošnic.

Prodajalne A z višjim cenovnim rangom so običajno prodajalne v večjih mestih, kjer je praviloma tudi prodajni prostor večji. Glede na prioriteto vrhnjih oblačil pred blagovno skupino ženskega spodnjega perila to v veliki večini pomeni, da ima spodnje perilo v prodajalnah A več prostora in večjo širino. Prevladujoča strategija blagovne skupine je generiranje denarnih tokov. V primeru skupine B, ki pokriva nižji cenovni rang ponudbe in so praviloma vključene manjše enote z nekoliko nadgrajeno osnovno ponudbo spodnjega perila, pa je strategija blagovne skupine varovanje položaja.

3.6.6 Opredelitev vloge blagovne skupine in oblikovanje taktik

Strokovna literatura s področja CM omenja štiri različne vloge blagovnih skupin (ciljna, rutinska, sezonska in priložnostna vloga blagovne skupine) kot najpogosteje uporabljene v praksi. Slednje razvrstitve se bomo poslužili tudi v našem primeru.

Pri izvajanju CM v izbranem podjetju smo na tej točki predpostavili enoten pristop – torej enotno razdelitev in klasifikacijo vlog blagovnih skupin. Glede na realizirano prodajno vrednost blagovne skupine in njeno vlogo v sortimentu izbranega trgovca predlagamo za kategorijo ženskega spodnjega perila vlogo rutinske blagovne skupine. Slednje pomeni sledenje naslednjim taktikam: konkurenčni sortimentski izbor z vidika širine ponudbe, cene na nivoju cen konkurence, z relativno pogostimi promocijskimi ponodbami pripravljenimi na nivoju blagovne znamke ali blagovne skupine na tretjem nivoju. Ob tem zavzema blagovna skupina relativno dobro, a ne udarno pozicijo v prodajalni.

3.6.7 Priprava tabele ocen

Priprava tabele ocen je pomembna za spremljanje rezultatov. Predlagamo, da se spremljajo identični kazalci uspešnosti, pričakujemo pa razlike v zastavljenih ciljnih vrednostih kazalcev po skupinah prodajaln.

Izhajajoč iz specifike prodaje spodnjega perila in nedrčkov predlagamo spremljanje kazalcev ločeno za bazične izdelke in izdelke kolekcij. Pregled predlaganih kazalnikov prikazuje Tabela 20.

Tabela 20: Predlagani kazalci uspešnosti za skupino izdelkov neodrčki

	Bazični izdelki (t.i. NOS)			Izdelki kolekcije		
	Sedanja vrednost	Primerjava na preteklo obdobje	Ciljna vrednost	Sedanja vrednost	Primerjava na preteklo obdobje	Ciljna vrednost
Prodaja: - po nabavni ceni - po maloprodajni ceni						
Ponderirana vrednost prodaje (upoštevanje št. prodajaln in časa vključitve v prodajo): - po nabavni ceni - po maloprodajni ceni						
Realizirana RVC						
Ponderirana realizirana RVC						
Dnevi vezave zalog						
Koeficient obračanja zalog						
% prodajljivosti (gledano po NV) ...se spremlja samo pri kolekcijah; pomeni % prodanega blaga glede na zaključene količine						

3.6.8 Izvedba

Predpogoj za uspešno izvedbo je razumevanje vseh vpletenih, kar pomeni tudi ustrezno informiranje prodajnega osebja pred izvedbo procesa. Zavedati se morajo sprememb, kaj je njihov namen in pričakovan izplen ter kaj je njihova vloga v procesu. Ne zadošča le popolna izvedba v pisarni, spremljanje uspešnosti preko tabel ocen, temveč tudi kontrola izvedbe v prodajalnah. Zasnova procesa in optimizacija na papirju je prvi korak. Šele uvajanje dogovorjenih sprememb v prodajalnah prinese rezultate v pravem obsegu.

3.7 Pregled ključnih vprašanj in predlogi sprememb z opredelitvijo nalog v prihodnje

S pripravljenim pregledom CM procesa za izbrano blagovno skupino ženskega spodnjega perila smo podjetju že podali usmeritev in zastavili osnovo za ostale blagovne skupine. Pri tem poudarjamo pomen poznavanja obnašanja potrošnika ne le za oblačila na splošno, temveč specifično za izbrano blagovno skupino, saj je že sam vpogled v obnašanje potrošnic pri nakupovanju pokazal na razlike glede na znano obnašanje pri nakupovanju modnih oblačil. Pomembno pa je vzeti v obzir tudi razlike med spoloma, na kar opozarjajo dognanja raziskav iz tujine, tematika pa je v izbranem podjetju še posebej pomembna zaradi usmeritve v prepoznavnost vrhnjih ženskih in moških oblačil.

Za pomoč pri izvajanju predlagamo, da se podjetje obrne tudi na dobavitelje. S poglobljenim znanjem tako na področju blagoznanstva kot obnašanja potrošnikov, prodajnih prijemov, trendov v svetu ter dobrih praks z drugih trgov lahko bistveno doprinesejo k uspešnosti uvajanja sprememb v poslovanju. Ker je usmeritev podjetja v postavitve po blagovnih znamkah in postavitve teh tudi na opremo dobaviteljev po sistemu tako imenovanih *cornerjev*⁹, ki še najbolj spominjajo na koncept *shop-in-shop*¹⁰ v najmočnejših prodajalnah v večjih mestih, določena sodelovanja s posameznimi dobavitelji že tečejo:

- pri postavitvi blaga v okviru prostora namenjenega znamki se upoštevajo usmeritve pri postavitvi blaga kot predlagane s strani proizvajalcev,
- pri pripravi naročil se upoštevajo predlogi proizvajalcev v smeri upoštevanja predlaganih razmerij v naročanju deleža NOS blaga do blaga v kolekcijah, razmerju tipov izdelkov glede na trende znamke in kolekcije,
- pri izobraževanju prodajnega osebja o specifikah posamezne blagovne znamke, novih trendih, novih prodajnih prijemih.

Vendar pa ni narejenega koraka v smeri sodelovanja, ki bi segalo preko meja posamezne blagovne znamke, ki jo dobavitelj trži. Kritičen pogled na uspešnost procesa CM v svetu odpira tudi dodatna vprašanja, ki bi jih bilo smiselno v nadaljevanju podrobneje proučiti tudi v izbranem podjetju. Z uporabo modela osredotočenega na kupca je velik del togosti klasičnega 8-stopenjskega procesa odpravljen. Za uspešnejšo izvedbo in uspešnost poslovanja pa je potrebno pozornost usmeriti tudi v dejavnike, ki bistveno vplivajo na prodajno uspešnost, niso pa obravnavani v okviru CM modela.

V prodaji izdelkov, ki ne zadovoljujejo le osnovne funkcije, temveč prinašajo tudi užitek v nakupovanju, dobro občutje in sooblikujejo samopodobo potrošnikov, je pomen ustvarjanja pozitivnega nakupovalnega vzdušja še posebno pomemben. Na to vpliva vse: od urejenega prodajnega prostora, glasbe, vonjav, dovršenega merchandisinga, do odnosa prodajnega osebja – prijaznosti in strokovnosti. Nenazadnje je tudi raziskava potrdila pomembnost urejenosti prodajnega mesta med potrošnicami, ki jim je pri nakupu izdelka pomembna blagovna znamka. Prav s slednjim lahko poudarimo dejavnike, ki so jih kupci pri

⁹ Postavitve izdelkov po sistemu *cornerjev* pomeni, da so izdelki ene blagovne znamke postavljeni skupaj v prodajalni oz. imajo v prodajalni namenjen svoj kotiček. Da govorimo o *cornerju*, mora imeti blagovna znamka na voljo nekaj m² prostora in ne le nekaj polic. Prostor ima lahko označbo blagovne znamke in v kolikor trgovec dopušča je tudi opremljen s promocijskimi materiali blagovne znamke, izdelki pa so v prostoru postavitveni skladno z merchandising usmeritvami lastnika blagovne znamke.

¹⁰ Koncept *shop-in-shop* je postavitve izdelkov po sistemu *cornerjev*, pri čemer je prostor namenjen eni blagovni znamki tako velik, da bi lahko bil samostojna prodajalna. Vendar pa prostor ni fizično ločen od drugih blagovnih znamk, le deluje kot prodajalna v prodajalni. V veliko primerih so izdelki postavljeni na opremi izdelani posebej za določeno blagovno znamko, dobavitelj izdelkov blagovne znamke pa lahko investira tudi v prodajno osebje namenjeno prodaji izključno njegovih izdelkov, ki je za prodajo izdelkov blagovne znamke tudi dodatno izučeno.

nakupovanju spodnjega perila prepoznali kot pomembne oz. so jih navkljub sicer planiranemu nakupovanju spodnjega perila prepričali v impulziven nakup (atraktivni izdelki in akcijska ponudba).

SKLEP

Proces poslovanja po modelu managementa blagovnih skupin, pri katerem trgovec izdelke obravnava na nivoju blagovne skupine v sodelovanju s poslovnim partnerjem, proizvajalcem oz. dobaviteljem z osredno mislijo na zadovoljevanje potreb kupca je na trgu široko potrošnih izdelkov dobro sprejet in pogosta praksa trgovcev. Pri trgovcih drugih skupin izdelkov je poslovanje po modelu CM mnogo manj v uporabi. Glede na pozitivne učinke na uspešnost poslovanja je v magistrskem delu predstavljen predlog uvedbe procesa za izbrano podjetje, ki na slovenskem trgu trži oblačila.

Cilj magistrskega dela je bil za izbrano podjetje pripraviti predlog uvedbe CM za blagovno skupino ženskega spodnjega perila. V ta namen smo v začetku dela spoznali teoretično ozadje procesa CM. Ker se ta začne pri kupcu in poznavanju njegovega nakupnega obnašanja, je bil velik del magistrskega dela namenjen spoznavanju obnašanja potrošnikov pri nakupovanju oblačil, s poudarkom na kupovanju ženskega spodnjega perila. Poznavanje iz sekundarnih virov smo nadgradili z raziskavo opravljeno med slovenskimi potrošnicami. Slednja nam je podala podrobnejši vpogled v ključne dejavnike izbire prodajnega mesta in dejavnike, ki vplivajo na nakup izdelkov izbrane blagovne skupine žensko spodnje perilo. Vsa spoznanja smo v zadnjem delu združili v oblikovanje predloga uvebe procesa CM v izbranem podjetju s poudarkom na izbrano blagovno skupino, s čimer smo dosegli zastavljeni cilj.

Trg ženskega spodnjega perila je atraktiven z vidika velikosti v svetovnem merilu kot tudi same narave izdelkov. Žensko spodnje perilo, predvsem neдрčki, so izdelki specifični za ženski spol, so del neopazne mode. Izdelki ne opravljajo zgolj svoje osnovne funkcije prekrivanja in oblikovanja telesa, temveč s pravim *fittingom* ustvarjajo podobo telesa, ki omogoča potrošnici izražanje osebnosti in vpliva na njeno samopodobo. Vendar pa je sam proces nakupovanja med potrošnicami zaznan kot nakupovanje s tveganjem zaradi pomanjkanja konsistentnosti velikostnih številčk med blagovnimi znamkami in se tako odmika od hedonističnega nakupovanja, ki ga povezujemo z nakupovanjem modnih oblačil. Tako pri nakupovanju ženskega spodnjega perila govorimo o nakupovanju z visoko vpletenostjo kupcev, pri katerem ima pomemben vpliv prodajno osebje, še posebno med starejšimi potrošnicami, ki so kot kupci v zrelih letih ciljna skupina v izbranem podjetju. Potrdili smo tudi večjo pomembnost blagovne znamke med starejšimi potrošnicami, kar je podjetju potrdilo ustreznost izbrane strategije (gradnja prepoznavnosti s ponudbo kakovostni blagovnih znamk srednjega do višjega cenovnega razreda).

V predlogu modela CM za spodnje perilo smo podajali predlog združevanja izdelkov v večnivojske blagovne skupine, ki upošteva tako spoznanja obnašanja potrošnikov, kot strateško usmeritev ter sortimentske prioritete podjetja. Za nakup nedrčkov smo oblikovali drevo odločanja, ki postavlja v ospredje vrsto nedrčka kot najpomembnejšo lastnost izbire, čemur je prilagojena tudi podrobnejša razdelitev blagovne skupine nedrčkov. V segmentaciji potrošnikov smo predlagali združevanje poslovalnic po dveh kriterijih. Po kupni moči kraja, ki opredeljuje zgornji cenovni nivo ponudbe in izbor blagovnih znamk, ter po velikosti prodajalne, ki opredeljuje širino in globino ponudbe, ki jo prodajno mesto omogoča. Skladno s prodajnimi podatki mora podjetje pripraviti sortimentske prioritete liste za vsako od skupin prodajaln. Prodajalnam A z višjim cenovnim nivojem ponudbe in praviloma večjim prodajnim prostorom smo predlagali sledenje strategiji generiranja denarnih tokov, prodajalnam B, ki tržijo nižji cenovni nivo in imajo praviloma manj prostora, pa strategijo obrambe položaja. Glede na prioriteto vrhnjih ženskih in moških oblačil v izbranem podjetju, smo blagovni skupini ženskega spodnjega perila pripisali vlogo rutinske blagovne skupine in predlagali temu ustrezne taktike – relativno dobro pozicijo v prodajalni, konkurenčen sortimentski izbor z vidika širine ponudbe in cene na nivoju cen konkurence, z relativno pogostimi promocijskimi ponudbami pripravljenimi na nivoju blagovne znamke ali blagovne skupine na tretjem nivoju. Podana tabela ocen bo podjetju v pomoč pri merjenju uspešnosti blagovne skupine. Ker je to prva blagovna skupina, za katero se bo v podjetju izvedel proces CM, v postopku izvedbe predlagamo posvečanje posebne pozornosti informiranju vseh vpletenih o namenu in ciljih novega procesa. Korak uvedbe pa se ne sme ustaviti s spremljanjem rezultatov preko števil, temveč tudi spremljanjem izvedbe v prodajalnah.

Predstavljen koncept CM za spodnje perilo ne bo v pomoč podjetju le pri hitrejši uvedbi CM za izbrano blagovno skupino, temveč podaja osnovo tudi za ostale blagovne skupine, s čimer razširjamo uporabnost dela. Podjetju predlagamo, da se pri izvedbi CM za pomoč obrne tudi na dobavitelje, samo optimizacijo poslovanja pa nadgradi s strokovnostjo in prijaznostjo prodajnega osebja, kot tudi ustvarjanjem pozitivnega nakupovalnega vzdušja v prodajalni.

Raziskava med slovenskimi potrošnicami je poleg proučevanja nakupnega obnašanja spodnjega perila in nedrčkov vključevala tudi vprašanje o vplivu finančne krize na nakupovanje. Skladno z raziskavami v svetu in na slovenskem trgu so oblačila ena od kategorij, ki se je poslabšanje finančne situacije dotakne bolj in med prvimi. Glede na odziv potrošnic lahko zaključimo, da se je dobra polovica potrošnic prilagodila tudi z nakupovanjem ženskega spodnjega perila – pri nakupu čakajo na akcijsko ponudbo, kupujejo le po potrebi, ceneje oziroma manj. Zato podajamo izbranemu podjetju predlog, da se posluži pospeševanja prodaje z akcijskimi ponudbami tudi v tej blagovni skupini, pri čemer mora paziti, da obseg akcijskih znižanj ne bo prevelik. V prodajalnah, kjer je vključena tudi ponudba trgovske znamke, lahko tako izbrano podjetje cenovno občutljive potrošnike naslovi z višjimi znižanji teh izdelkov in tako omeji odliv potrošnikov k cenovno ugodnejši konkurenci.

LITERATURA IN VIRI

1. A. C. Nielsen Marketing Research. (2016) The Where Behind the Wear: Americans Are Buying Clothes In-Store, Online And On Their Phones. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2016/the-where-behind-the-wear-americans-buy-clothes-in-store-online-on-phones.html>
2. Andersen Consulting. (2000). *The Essential Guide to Day-to-Day Category Management*. ECR Europe.
3. Arh, G. (2006). Odgovor na zahteve kupca: Upravljanje blagovnih skupin se vse bolj uveljavlja. *Finance*, 115/2006. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/155921>
4. Arh, G. (2008). Tržne raziskave: Z več znanja do več denarja. *Finance*, 032/2008. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/204854>
5. Business Wire. (2004). AC Nielsen Study Finds CPG Manufacturers and Retailers Increasing Their Use of Category Management Tools. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.businesswire.com/news/home/20040503005177/en/ACNielsen-Study-Finds-CPG-Manufacturers-Retailers-Increasing>
6. Business Wire. (2005). Category Management in Transition, According to AC Nielsen Study. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.businesswire.com/news/home/20050706005622/en/Category-Management-Transition-ACNielsen-Study>
7. The Category Management Association. (2013). Category Management Mastery: The key to growth!. Najdeno 29. julija na spletnem naslovu http://catman.global/wp-content/uploads/2016/01/Category-Management-Mastery_The-key-to-growth-1.pdf
8. Chimhundu, R., Kong, E., & Gururajan, R. (2015). Category captain arrangements in grocery retail marketing. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, 27(3), 368–384.
9. Consumer. (b.l.). V *Busines Dictionary*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/consumer.html>
10. Damjan, J. & Možina, S. (2002). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Deloitte Development LLC. (2015). From category management to shopper-centric retailing. It can be done – here's how. Najdeno 25. julija na spletnem naslovu <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-shopper-centric-retailing-vision.pdf>
12. Desrochers, D. M., Gundlach, G. T., & Foer, A.A. (2003). Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 201–215.
13. Dewsnap, B. & Hart, C. (2004). Category Management: a new approach for fashion marketing? *Business School, Loughborough University*, 38(7), 809–834.

14. Dupre, K. & Gruen, T. W. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving consumer-goods industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(7), 444–459.
15. ECR. (b.l.). V *Efficient Consumer Response*. Najdeno 30. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ecrnet.org/>
16. Favaro, K., Rangan, K. & Hirsh, E. (2012). Strategy: An Executive's Definition. *Strategy+Business*, 67(Summer 2012). Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.strategy-business.com/article/cs00002>
17. *Food Retail Industry Study Urges Shopper-Centric Approach versus Category Management*. (2015, 18. december). Na FMI. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.fmi.org/news-room/news-archive/view/2015/12/18/food-retail-industry-study-urges-shopper-centric-approach-versus-category-management>
18. Freedman, P. M., Reyner, M. & Tochtermann, T. (1997). European Category Management: Look Before You Leap. *The McKinsey Quarterly*, 1, 156–164.
19. Gajanan, S., Basuroy, S. & Beldona S. (2007). Category management, product assortment, and consumer welfare. *Marketing Letters*, 18(3), 135–148.
20. Gasovic, M. (2011). Effects of the implementation of product category management in large retail companies. *Annals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium*, 22(1). Vienna: DAAAM International.
21. Gooner, R. A., Morgan, N.A. & Perreault Jr., W.D. (2011). Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder)? *Journal of Marketing*, 75(september 2011), 18–33.
22. Granot, E., Greene, H., & Brashear T. G. (2010). Female consumers: Decision-making in brand-driven retail. *Journal of Business Research*, 63(2010), 801–808.
23. Gruen, T. W. (2002). The evolution of category management. *ECR journal*, 2(1), 17–25.
24. Gruen, T. W. & Shah, R. H. (2000). Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. *Journal of Retailing*, 76(4), 483–510.
25. Harris B., ECR Europe, The Partnering Group, Roland Berger & Partner. (1997). Category Management Best Practices Report. *ECR Europe Publications Office*
26. Hoch, S. J. & Pomerantz, J. J. (2002). How effective is category management? *ECR journal*, 2(1), 26–34.
27. Hofbauer, R. (2016). Updated consumer decision tree necessary for relevant assortment. *Retail Leader*, 6(2). Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.retailleader.com/article-it_all_comes_back_to_the_consumer-7269-part4.html
28. Hourigan, S. R. & Bougoure, U. (2012). Towards a better understanding of fashion clothing involvement. *Australasian Marketing Journal*, 20(2012), 127–135.
29. Hutchins, R. (1997). Category management in the food industry: a research agenda. *British Food Journal*, 99(5), 177–180.

30. Isakovich, H. (2008). Consumer spending in a recession: how brands can capitalize on an economic downturn. *Interbrand*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu https://issuu.com/interbrand/docs/interbrand_consumer_spending_in_a_recession
31. Jantzen, C., Østergaard, P. & Sucena Viera, C. M. (2006). Becoming a »Woman to the Backbone«. Lingerie consumption and the experience of feminine identity. *Journal of Consumer Culture*, 6(2), 177–202.
32. Karolefski, J., Heller, A. & A. C. Nielsen company, (2006). *Consumer-Centric Category Management – How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. New Jearsy: John Wiley & Sons.
33. Kurtuluş, M., Nakkas, A. & Ülkü, S. (2014). The Value of Category Captainship in the Presence of Manufacturer Competition. *Production and operations management*, 23(3), 420–430.
34. Kurtuluş, M. & Toktay, L. B. (2005). Category Captainship: Who Wins, Who Loses? Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/256069419_Category_Captainship_Who_Wins_Who_Loses
35. Kurtuluş, M. & Toktay, L. B. (2011). Category captainship vs. retailer category management under limited retail shelf space. *Production and operations management*, 20(1), 47–56.
36. Letni marketinški plan. (2009). *Interni vir izbranega podjetja*.
37. McTaggart, J. (2005): Miles to go. *Progressive Grocer*, str. 96–97.
38. Mediana. (2005). Poznavanje, percepcija in uporaba spodnjega perila med ženskami v Sloveniji in na Hrvaškem. (končno poročilo razsikave). Ljubljana: Inštitut za raziskovanje trga in medijev, Mediana.
39. Mercator d.d. (2009). Uvajanje blagovnih skupin v Mercatorju (interno gradivo). Ljubljana: Mercator d.d.
40. Morgan, N. A., Kaleka, A. & Gooner, R. A. (2007). Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*, 25(2007), 512–527.
41. O Agenciji. (b.l.). Na *Javna Agencije Republike Slovenije za varstvo konkurence*. Najdeno 25. julija 2016 na http://www.varstvo-konkurence.si/si/o_agenciji
42. Parment, A. (2013). Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping Behaviour, buying involvement and implications for retailing. *Journal of retailing and customer services*, 20(2013), 189–199.
43. Partida, B. (2014). *The Value of Category Management Teams*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://spendmatters.com/2014/02/01/value-category-management-teams/>
44. Peter, Paul J. & Olson, J. C. (2008). *Consumer Behaviour and Marketing Strategy. International edition*. (8th ed.). Singapore: The McGraw-Hill Companies.
45. Pentecost, R. & Andrews, L. (2010). Fashion retailing and the bottom line: The effects of generational cohorts, gender, fashion fanhip, attitudes and impulse buying on fashion expenditure. *Journal of retailing and customer services*, 17(2010), 43–52.

46. Perfect, M. (2011, marec). The state of the art of category management. Melbourne: CIPS Australasia Pty Ltd., 2011. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.cips.org/documents/cipsawhitepapers/2011/the_state_of_the_art_of_category_management.pdf
47. Perner, L. (1999–2010) na *USC Marshall*. Consumer Behaviour: The Psychology of Marketing. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.consumerpsychologist.com/index.html>
48. Perriman, H. E., Ramsaran-Fowdar R. R. & Baguant P. (2010). The impact of the global financial crisis on consumer behaviour. *Proceedings of Annual Business Research Conference*. Australia: World Business Institute. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.wbiconpro.com/06-Priya.pdf>
49. Petrov, S. (2004). Z upravljanjem blagovne skupine do večje prodaje. *Finance*, 216/2004.
50. Petrov, S. (2005a). Barilla proučuje možnosti za UBS. *Finance*, 13/2005.
51. Singh, J. (1999). Benefits of Category Management. Najdeno 25. julija na spletnem naslovu <http://categorymanagement.com/articles2-cmi.html>
52. Singh, J. (2000). Linking Category Management to Retailing Strategy. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://categorymanagement.com/articles3-cmi.html>
53. Solomon, M., Bamossy, G., Askgaard, S. & K. Hoog, M. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Harlow, England: Prentice Hall, Financial Times.
54. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Centralni register prebivalstva. Prebivalstvo. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=17&headerbar=15>
55. Tsarenko, Y., Strizhakova, Y. (2015). »What does a woman want?« The moderating effect of age in female consumption. *Journal of retailing and consumer services*, 26(2015), 41–46.
56. United Parcel Service of America. (2005). Building a Category Management Capability. (white paper). Najdeno 25. julija na spletnem naslovu https://www.ups-scs.com/solutions/white_papers/wp_category_mgt.pdf
57. Vagaja, A. (2007a). Prepričajte svoje kupce in jih pospremite v dodaten nakup. *Finance*, 197/2007.
58. Vagaja, A. (2007b). Učinkovitost trgovin prinesla nov pristop. *Finance*, 225/2007.
59. Valicon. (2007). Nakupne navade kupcev oblačil. Slovenija. (interno gradivo podjetja).
60. Valicon, Društvo za marketing Slovenije. (2009). Trženjski monitor DMS – jesen 2009. Spremljanje ravnanja potrošnikov v trenutnih gospodarskih razmerah. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/trzenjski-monitor-dms-predstavitev-vsebine-pomlad-2009.pdf36>
61. Valicon, Društvo za marketing Slovenije. (2010). Trženjski monitor DMS – jesen 2010. Spremljanje ravnanja potrošnikov v trenutnih gospodarskih razmerah. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.jesen.2010.-porocilo.pdf>

62. Valicon, Društvo za marketing Slovenije. (2016). *Trženjski monitor DMS – pomlad 2016*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.dmslo.si/media/trzenjski_monitor.dms_april.2016_press.pdf
63. Vaselić, D. (2016). Kupec v središču upravljanja z blagovnimi skupinami. *InStore*, V(45). 52–53.
64. Vida, I., Kos Koklič, M., Bajde, D., Kolar T., Čater, B. & Damjan, J. (2010). *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Weber, W. (2005). Category Management Needs New Life. *Winston Weber & Associates, inc.* Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.docin.com/p-89299399.html>
66. Weitzel, P. (2016). Maintaining Shopper Relevancy at Retail. *Competitive Edge*, marec 2016. Najdeno 25. julija na spletnem naslovu <http://mmimarketsolutions.com/wp-content/uploads/2016/03/Maintaining-Shopper-Relevancy.pdf>
67. Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F. & Arndt, A. (2016). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of retailing and customer services*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0969698916000047>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik z navodili programiranja	1
Priloga 2: Analiza vprašalnika – dodatne tabele in slike.....	6
Priloga 3: Izračun za hipotezo H1: Nakup ženskega spodnjega perila je planiran nakup... 12	
Priloga 4: Izračun za hipotezo H2: Za nakup spodnjega perila v prehrambenih prodajalnah se odločajo predvsem potrošnice z nižjim dohodkom	13
Priloga 5: Izračun za hipotezo H3: Blagovna znamka je pomemben dejavnik pri izbiri spodnjega perila	14
Priloga 6: Izračun za hipotezo H4: Blagovna znamka ima pri izbiri spodnjega perila pri starejših potrošnicah večji pomen	14
Priloga 7: Izračun za hipotezo H5: Pomen blagovne znamke je izrazitejši pri potrošnicah z višjim dohodkom	15
Priloga 8: Izračun za hipotezo H6a: Potrošnice glede na starost pripisujejo lokaciji kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost.....	16
Priloga 9: Izračun za hipotezo H6b: Potrošnicam najnižjega starostnega razreda (od 15 do 24 let) je razpoložljivo parkirno mesto manj pomembno	17
Priloga 10: Izračun za hipotezo H6c: Potrošnice glede na starost pripisujejo delovnemu času kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost	19
Priloga 11: Izračun za hipotezo H6d: Potrošnice glede na starost pripisujejo ugodnim cenam kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost	20
Priloga 12: Izračun za hipotezo H6e: Potrošnice glede na starost pripisujejo akcijskim cenam kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost	21

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Slika 1: Anketni vprašalnik z navodili programiranja

<p>Spoštovani!</p> <p>Moje ime je Maja Zorc in v okviru magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam magistrsko nalogo na temo nakupnega obnašanja potrošnic pri nakupovanju ženskega spodnjega perila. Vsa vprašanja se nanašajo na nakup spodnjega perila za lastno uporabo. Za sodelovanje v raziskavi prosim ženske, v starosti od 15 do 60 let.</p> <p>Anketa je anonimna. Vzela vam bo približno 10 min časa. Prosim vas, da jo izpolnite do konca, saj v nasprotnem primeru odgovorov ne bom mogla uporabiti v raziskavi.</p> <p>Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.</p>							
<p>D1. Najprej prosim navedite vašo starost: ! ___!</p> <p>PROGRAM: ZAKLJUČI, ČE JE ANKETIRANKA MLAJŠA OD 15 LET ALI STAREJŠA OD 60 LET. ANKETA JE NEVELJAVNA. V TEM PRIMERU NAJ SE IZPIŠE: Raziskava se izvaja samo med ženskami v starosti od 15 do 60 let. Najlepše se vam zahvaljujem za vašo pripravljenost za sodelovanje.</p>							
<p>NAJPREJ SE BOMO OSREDOTOČILI NA TRGOVINE S SPODNJIM PERILOM.</p>							
<p>V1. Kje običajno kupujete spodnje perilo? Naštete so različne trditve. Prosim izberite tisto, ki za vas osebno velja v največji meri. PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.</p> <ol style="list-style-type: none">spodnje perilo običajno kupujem zgolj v eni trgovinispodnje perilo običajno kupujem v nekaj izbranih trgovinahspodnje perilo običajno kupujem v različnih trgovinah							
<p>V2. Pri tem vprašanju se bomo osredotočili na POMEN RAZLIČNIH DEJAVNIKOV PRI IZBIRI TRGOVINE za nakup spodnjega perila. Dejavnike prosim ocenite z ocenami od 1 do 7, kjer ocena 1 pomeni, da dejavnik za vas osebno sploh ni pomemben in ocena 7, da je zelo pomemben.</p> <p>PROGRAM: ROTIRAJ DEJAVNIKE. PRI VSAKEM DEJAVNIKU JE MOŽEN EN ODGOVOR. PRI VSAKEM DEJAVNIKU JE TUDI MOŽEN ODGOVOR 9 – NE VEM, NE MOREM OCENITI.</p>							
	Sploh ni pomemben						Zelo je pomemben
1. lokacija trgovine	1	2	3	4	5	6	7
2. parkirni prostor v okolici trgovine	1	2	3	4	5	6	7
3. delovni čas trgovine	1	2	3	4	5	6	7
4. urejenost trgovine	1	2	3	4	5	6	7
5. prijazno prodajno osebje	1	2	3	4	5	6	7
6. prodajno osebje, ki mi svetuje	1	2	3	4	5	6	7
7. prodajajo več in ne le ene znamke perila	1	2	3	4	5	6	7
8. prisotnost blagovnih znamk, ki jih kupujem običajno	1	2	3	4	5	6	7
9. prodajajo velik razpon velikostnih številc nedrčkov	1	2	3	4	5	6	7
10. ugodne cene	1	2	3	4	5	6	7
11. pogoste akcijske ponudbe	1	2	3	4	5	6	7

V3. Tokrat prosim izberite PET NAJPOMEMBNEJŠIH DEJAVNIKOV pri IZBIRI TRGOVINE za nakup spodnjega perila in jih razvrstite po pomembnosti. S klikom na izbrani dejavnik na levi strani potrdite dejavnik, ki je za vas najpomembnejši v zaporedju od najpomembnejšega vse do petega najpomembnejšega dejavnika. Izbrani dejavniki se tako prenesejo v stolpec poimenovan urejene opcije, ki predstavlja vaš izbor najpomembnejših dejavnikov. Svoj izbor lahko naknadno popravite s klikanjem na dejavnike v desnem stolpcu. **PROGRAM: ROTIRAJ DEJAVNIKE. POSAMEZNO ŠTEVILKO LAHKO ANKETIRANKA VPIŠE LE 1-krat.**

Pomembnost dejavnika

1. lokacija trgovine	
2. parkirni prostor v okolici trgovine	
3. delovni čas trgovine	
4. urejenost trgovine	
5. prijazno prodajno osebje	
6. prodajno osebje, ki mi svetuje	
7. prodajajo več in ne le ene znamke perila	
8. prisotnost blagovnih znamk, ki jih kupujem običajno	
9. prodajajo velik razpon velikostnih števil nedrčkov	
10. ugodne cene	
11. pogoste akcijske ponudbe	

V NADALJEVANJU SE BOMO OSREDOTOČILI NA BLAGOVNE ZNAMKE SPODNJEGA PERILA.

V4. Kakšen je vaš ODNOS DO BLAGOVNIH ZNAMK spodnjega perila? Naštete so različne trditve. Prosim izberite tisto, ki za vas osebno velja v največji meri. PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke
2. običajno izbiram med nekaj izbranimi blagovnimi znamkami spodnjega perila
3. blagovna znamka spodnjega perila mi ni pomembna

VPRAŠANJA V NASLEDNJEM SKLOPU SE NANAŠAJO NA POGOSTOST NAKUPOVANJA SPODNJEGA PERILA IN NA VAŠ ZADNJI NAKUP SPODNJEGA PERILA.

V5. Kako pogosto kupujete spodnje perilo (zase osebno)? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. enkrat mesečno ali pogosteje
2. enkrat na dva do tri mesece
3. enkrat na pol leta
4. enkrat letno
5. redkeje

V6. Kdaj ste nazadnje kupili novo spodnje perilo (zase osebno)? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. v zadnjem mesecu
2. pred dvema do tremi meseci
3. pred pol leta
4. pred enim letom
5. pred več kot enim letom
9. ne spomnim se

V7. Kje ste opravili ta nakup? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. v specializirani trgovini s spodnjim perilom (Lisca, Beti, Intimissimi...)	5. na tržnici
2. v tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo ene blagovne znamke perila (Mana, H&M, S'Oliver, C&A...)	6. preko kataloga (Neckermann...)
	7. preko interneta
3. v tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo več blagovnih znamk perila (Modiana, Emporium, Nama...)	8. v diskontni prodajalni (Hofer, Lidl, Hura, Eurospin...)
	9. drugje (prosim, navedite): _____
4. v prehrabeni trgovini z oddelkom spodnjega perila (Interspar, Leclerc, Mercator, Tuš...)	10. ne vem, se ne spomnim

V8. Kaj ste kupili ob vašem zadnjem nakupu spodnjega perila? Označite vse izdelke, ki ste jih kupili.
PROGRAM: MOŽNIH VEČ ODGOVOROV.

1. nadržek → koliko nadržkov ste kupili? !___! 99 – ne vem, se ne spomnim	5. drugo (prosim, navedite): _____
2. spodnje hlačke → koliko spodnjih hlačk ste kupili? !___! 99 – ne vem, se ne spomnim	6. drugo (prosim, navedite): _____
3. spodnjo majico → koliko spodnjih majic ste kupili? !___! 99 – ne vem, se ne spomnim	7. drugo (prosim, navedite): _____
4. body → koliko body-jev ste kupili? !___! 99 – ne vem, se ne spomnim	9. ne vem, se ne spomnim

V9. Ali je bil ta nakup spodnjega perila načrtovan ali impulziven? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. nakup je bil **načrtovan**, saj sem kupila samo to, kar sem v naprej načrtovala → PROGRAM: PRESKOK NA VPRAŠANJE V11.
2. nakup je bil **delno načrtovan**, saj sem kupila tudi spodnje perilo, ki ga nisem v naprej načrtovala
3. nakup je bil **impulziven**, saj nakupa spodnjega perila nisem v naprej načrtovala

PROGRAM: IZPIŠE SE LE ANKETIRANKAM, KI SO PRI VPRAŠANJU V9 IZBRALE ODGOVOR 2 ALI 3.

V10. Zakaj je bil vaš nakup (tudi) impulziven; kaj v trgovini vas je spodbudilo k nakupu? Prosim, da razloge opredelite čim bolj natančno.

PROGRAM: IZPIŠE SE LE ANKETIRANKAM, KI PRI VPRAŠANJU V8 NISO OZNAČILE ODGOVORA 1 - NEDRČEK.

V11a. Navedli ste, da pri vašem zadnjem nakupu spodnjega perila nadržka niste kupili. Zato me zanima, kdaj ste nazadnje kupili nov nadržek (zase osebno)? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. v zadnjem mesecu
2. pred dvema do tremi meseci
3. pred pol leta
4. pred enim letom
5. pred več kot enim letom
9. ne spomnim se

PROGRAM: IZPIŠE SE LE ANKETIRANKAM, KI PRI VPRAŠANJU V8 NISO OZNAČILE ODGOVORA 1 - NEDRČEK.

V11b. Koliko nadržkov ste kupili ob vašem zadnjem nakupu?

!___!

99 – ne vem, se ne spomnim

V12. V nadaljevanju me podrobneje zanima, KAKŠEN JE VAŠ ZADNJI KUPLJEN NEDRČEK in sicer barva, vrsta, material itd. Če ste pri svojem zadnjem nakupu kupili več nadržkov, boste najprej odgovarjali za prvega, nato za drugega itd.

PROGRAM: VPRAŠANJA OD 12A DO 12G SE IZPIŠEJO TOLIKOKRAT, KOLIKOR NEDRČKOV JE ANKETIRANKA KUPILA OB SVOJEM ZADNJEM NAKUPU (GLEJ VPRAŠANJE V8 – PRVI ODGOVOR OZ. V11B). ČE JE ANKETIRANKA KUPILA SAMO EN NEDRČEK, SE TA SKLOP VPRAŠANJ IZPIŠE ZGOLJ ENKRAT.

ČE JE ANKETIRANKA KUPILA DVA NEDRČKA, POTEM SE TA SKLOP VPRAŠANJ IZPIŠE DVAKRAT. SE PA NAJ PRED ZAČETKOM TEGA SKLOPA VPRAŠANJ VSAKOKRAT IZPIŠE NAVODILO ZA ANKETIRANKO: **Najprej prosim odgovarjajte za prvi kupljen nadržek. KO SE ZAKLJUČI PRVI SKLOP VPRAŠANJ ZA PRVI KUPLJEN NEDRČEK, NAJ SE PRED NOVIM SKLOPOM VPRAŠANJ DODA NAVODILO ZA ANKETIRANKO: Naslednji sklop vprašanj se nanaša na drug kupljen nadržek. IN TAKO NAPREJ ZA VSE KUPLJENE NEDRČKE.**

12a. Kakšne VRSTE je ta nadržek? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. s kostjo (oporo) in podložen
2. s kostjo (oporo) in nepodložen
3. brez kosti (opore)
8. drugo (prosim, navedite): _____
9. ne vem, se ne spomnim

12b. Kakšnega TIPA je ta nadržek? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.

1. gladek 2. čipkast 8. drugo (prosim, navedite): _____ 9. ne vem, se ne spomnim

12c. Iz kakšnega MATERIALA je ta nadržek? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.1. bombaž 2. sintetika 3. mešanica 4. mikrovlakna 8. drugo (prosim, navedite): _____
9. ne vem, se ne spomnim**12d. Kakšne BARVE je ta nadržek? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.**

1. bel 2. črn 3. kožne barve 4. pastelne barve 5. intenzivne barve 6. pisan 8. drugo (prosim, navedite): _____ 9. ne vem, se ne spomnim

12e. Katere BLAGOVNE ZNAMKE je ta nadržek? Če ne veste na pamet, prosim preverite na etiketi._____
9. ne vem, se ne spomnim**12f. Ali ste k temu nadržku kupili tudi PRIPADAJOČE SPODNJE HLAČKE? PROGRAM: EN MOŽEN ODGOVOR.**1. ne 2. da, ene hlačke 3. da, več kot ene hlačke → **Koliko? !__!** 9. ne vem, se ne spomnim**12g. Za kakšno PRILOŽNOST oz. NAMEN uporabljate ali boste uporabljali ta nadržek? Lahko izberete tudi več različnih odgovorov. PROGRAM: VEČ MOŽNIH ODGOVOROV.**1. za službo, šolo 2. za prosti čas 3. za šport 4. za posebne priložnosti (poroka, zabava,...) 5. za romantična srečanja
8. drugo (prosim, navedite): _____**SEDAJ SE BOMO OSREDOTOČILI NA VAŠ OBIČAJEN NAKUP NEDRČKA. ZANIMA ME POMEN, KI GA PRIPISUJETE RAZLIČNIM LASTNOSTIM NEDRČKOV.****V13. Prosim pomislite na vaš običajen nakup nadržka. Zanima me, KAKO POMEMBNE so za vas osebno RAZLIČNE LASTNOSTI NEDRČKOV.** Za ocenjevanje prosim uporabite lestvico od 1 do 7, pri čemer ocena 1 pomeni, da lastnost pri nakupu nadržka sploh ni pomembna in ocena 7, da je zelo pomembna.**PROGRAM: ROTIRAJ LASTNOSTI. PRI VSAKI LASTNOSTI MOŽEN EN ODGOVOR. PRI VSAKI LASTNOSTI JE MOŽEN TUDI ODGOVOR 9 – NE VEM, NE MOREM OCENITI.**

	Sploh ni pomembna						Zelo je pomembna
1. Vrsta nadržka (s kostjo in podložen, s kostjo in nepodložen, brez kosti...)	1	2	3	4	5	6	7
2. Tip nadržka (gladek, čipkast,...)	1	2	3	4	5	6	7
3. Material (bombaž, sintetika, mešanica,...)	1	2	3	4	5	6	7
4. Barva	1	2	3	4	5	6	7
5. Blagovna znamka	1	2	3	4	5	6	7
6. Ugodna cena (redna ali akcijska)	1	2	3	4	5	6	7
7. Možnost nakupa pripadajočih spodnjih hlačk	1	2	3	4	5	6	7

V14. Tokrat prosim LASTNOSTI RAZVRSTITE ŠE PO POMEMBNOSTI. S klikom na izbrano lastnost na levi strani potrdite tisto, ki je za vas najpomembnejša in tako vse do pete, za vas najmanj pomembne lastnosti. Izbrane lastnosti se tako prenesejo v stolpec poimenovan urejene opcije, ki predstavlja vaše zaporedje lastnosti nadržkov glede na pomembnost. Svoj izbor lahko naknadno popravite s klikanjem na lastnosti v desnem stolpcu.**PROGRAM: ROTIRAJ LASTNOSTI. POSAMEZNO ŠTEVILKO LAHKO ANKETIRANKA VPIŠE LE 1-krat. PAZI, ANKETIRANKE RANGIRAJO LE PRVIH PET DEJAVNIKOV IZ PREJŠNJEGA VPRAŠANJA!**

Pomembnost dejavnika

1. Vrsta nadržka (s kostjo in podložen, s kostjo in nepodložen, brez kosti...)	
2. Tip nadržka (gladek, čipkast,...)	
3. Material (bombaž, sintetika, mešanica,...)	
4. Barva	
5. Blagovna znamka	
<p>V15. Kako bi najbolje opisali VPLIV FINANČNE KRIZE na nakup spodnjega perila. Naštete so različne trditve. Prosim izberite tiste, ki v največji meri veljajo za vas osebno. Izberete lahko tudi več trditev. PROGRAM: VEČ MOŽNIH ODGOVOROV, RAZEN V PRIMERU, ČE ANKETIRANKA IZBERE ODGOVOR ŠT. 6!</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kupujem manj spodnjega perila 2. spodnje perilo kupim le, če ga nujno potrebujem 3. kupujem cenejše spodnje perilo 4. kupujem enako spodnje perilo kot do sedaj, le da z nakupom počakam na akcijsko ponudbo 5. spodnje perilo kupujem v drugih prodajalnah 6. finančna situacija ne vpliva na moje nakupovanje spodnjega perila. 	
<p>V NADALJEVANJU VAS PROSIM ZA ODGOVORE NA NEKAJ VPRAŠANJ O VAS OSEBNO. TE INFORMACIJE BOM UPORABILA IZKLJUČNO ZA ANALIZO STRUKTURE VZORCA TER ANALIZO REZULTATOV GLEDE NA RAZLIČNE SKUPINE ANKETIRANK (npr. glede na dohodek, regijo bivanja,...).</p>	
<p>D2. Kakšen je vaš mesečni dohodek?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. do vključno 365 EUR 2. nad 365 EUR do vključno 730 EUR 3. nad 730 EUR do vključno 1.100 EUR 4. nad 1.100 EUR do vključno 1.460 EUR 5. nad 1.460 EUR 	
<p>D3. Katera je omrežna klicna številka kraja, v katerem živite?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 01 – Ljubljana 2. 02 – Maribor 3. 03 – Celje 4. 04 – Kranj 5. 05 – Koper 6. 07 – Novo mesto 	
<p>Najlepša hvala za sodelovanje!</p>	

Priloga 2: Analiza vprašalnika – dodatne tabele in slike

Slika 1: Shematski pregled rangiranja prioritete dejavnikov izbire mesta nakupa

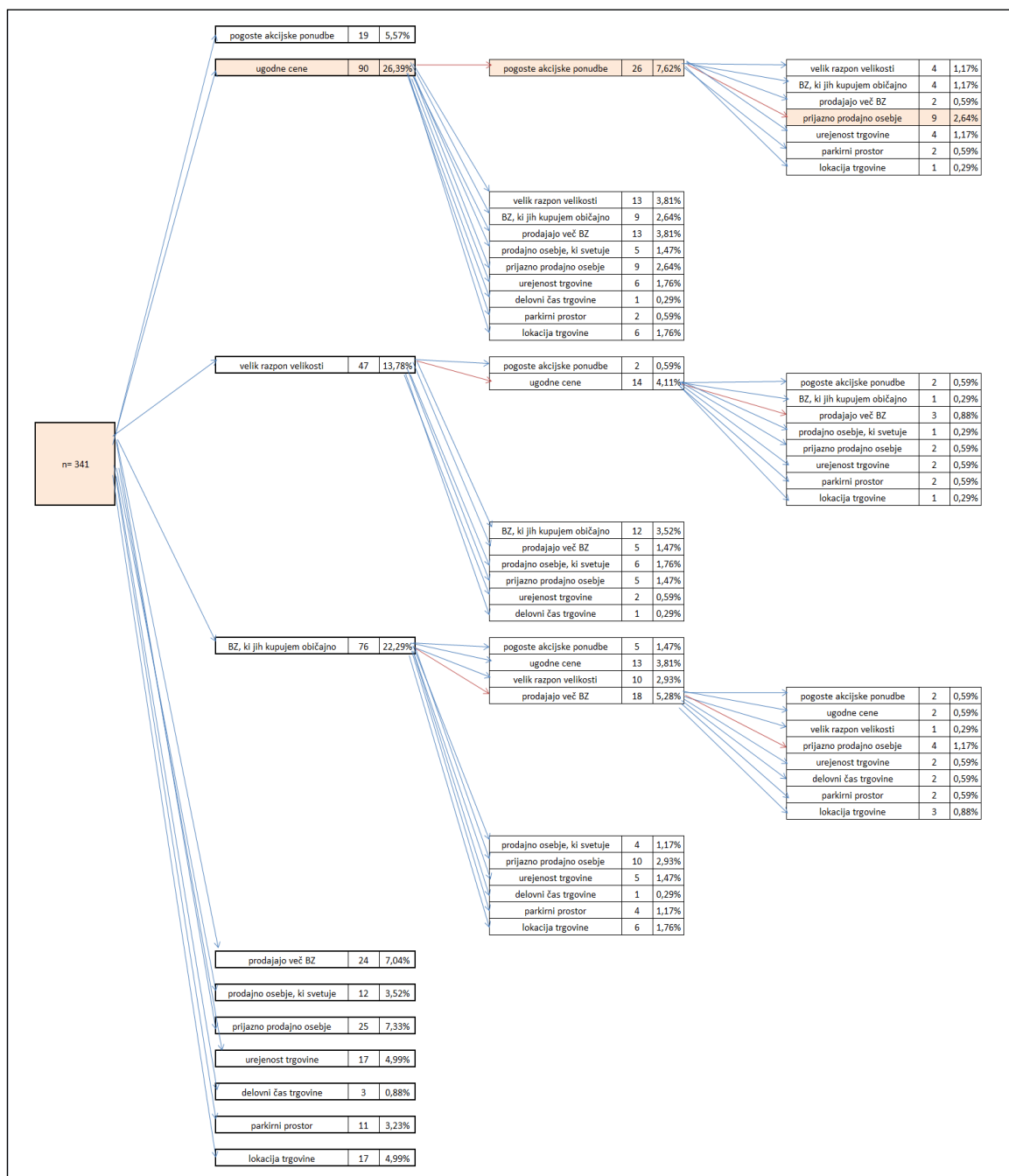


Tabela 1: Pogostost nakupovanja spodnjega perila – nezdružen pogled

Kako pogosto kupujete spodnje perilo (zase osebno)?	Frekvenca	%
Enkrat mesečno ali pogosteje	18	5,04
Enkrat na dva do tri mesece	181	50,70

se nadaljuje

Tabela 1: Pogostost nakupovanja spodnjega perila – nezdržen pogled (nad.)

Kako pogosto kupujete spodnje perilo (zase osebno)?	Frekvenca	%
Enkrat na pol leta	127	35,57
Enkrat letno	27	7,56
Redkeje	4	1,12
Skupaj	357	100,00

Tabela 2: Tip prodajalne, kjer je anketiranka opravila nakup spodnjega perila, pregled po starostnih razredih

Kraj nakupa	15–24 let	25–34 let	35–44 let	45–54 let	55 let in več
V specializirani trgovini s spodnjim perilom (Lisca, Beti, Intimissimi...)	26,56%	39,58%	42,65%	29,27%	37,50%
V tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo ene blagovne znamke perila (Mana, H&M, S'Oliver, C&A...)	60,16%	28,13%	22,06%	7,32%	0,00%
V tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo več blagovnih znamk perila (Modiana, Emporium, Nama...)	7,03%	22,92%	26,47%	36,59%	50,00%
Drugje	6,25%	9,38%	8,82%	26,83%	12,50%
Skupaj	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 3: Tip prodajalne, kjer je anketiranka opravila nakup spodnjega perila, pregled po razredih OD

Kje ste nazadnje opravili nakup?	Mesečni osebni dohodek				
	do vključno 365 EUR	nad 365 EUR do vključno 730 EUR	nad 730 EUR do vključno 1.100 EUR	nad 1.100 EUR do vključno 1.460 EUR	nad 1.460 EUR
V specializirani trgovini s spodnjim perilom (Lisca, Beti, Intimissimi...)	24,76%	30,00%	31,88%	44,59%	51,02%
V tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo ene blagovne znamke perila (Mana, H&M, S'Oliver, C&A...)	60,00%	37,50%	21,74%	13,51%	22,45%

se nadaljuje

Tabela 3: Tip prodajalne, kjer je anketiranka opravila nakup spodnjega perila, pregled po razredih OD (nad.)

Kje ste nazadnje opravili nakup?	Mesečni osebni dohodek				
	do vključno 365 EUR	nad 365 EUR do vključno 730 EUR	nad 730 EUR do vključno 1.100 EUR	nad 1.100 EUR do vključno 1.460 EUR	nad 1.460 EUR
V tekstilni trgovini z oddelkom spodnjega perila s ponudbo več blagovnih znamk perila (Modiana, Emporium, Nama...)	7,62%	20,00%	28,99%	33,78%	20,41%
Drugje	7,62%	12,50%	17,39%	8,11%	6,12%
Skupaj	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 4: Razlogi za impulziven nakup

Zakaj je bil vaš nakup (tudi impulziven; kaj v trgovini vas je spodbudilo k nakupu?)	Frekvenca	%
Izdelek	76	35,68
Privlačne barve, kroji	28	13,15
Všečnost izdelka	37	17,37
Slika na embalaži perila	1	0,47
Nova kolekcija	4	1,88
Našla ustrezen model (sicer težko najdem ustrezen kroj)	6	2,82
Cena	53	24,88
Ugodna cena	39	18,31
Akcijska ponudba, razprodaja	14	6,57
Trgovina, prodajno osebje	43	20,19
Dobra ponudba, velika izbira	12	5,63
Prijazno ponujeno, nasvet prodajalke	8	3,76
padlo v oči	5	2,35
Izložba, plakat	7	3,29
Urejena trgovina	7	3,29
Lepo izpostavljeno	4	1,88
Želja / potreba	28	13,15
Potreba (po izdelku)	17	7,98
Želja imeti	4	1,88
Želja imeti komplet - usklajenosti sp. in zg. dela perila	6	2,82
Imeti nekaj drugačnega – blagovno znamko, ki je ni v Slo	1	0,47
Drugo	13	6,10
Predhodna dobra izkušnja	1	0,47

se nadaljuje

Tabela 4: Razlogi za impulziven nakup (nad.)

Zakaj je bil vaš nakup (tudi impulziven; kaj v trgovini vas je spodbudilo k nakupu?)	Frekvenca	%
Priložnost (bližina prodajalne)	4	1,88
Priročnost (bližina oddelka)	3	1,41
Nosečnost	1	0,47
Brez odgovora	4	1,88
Skupaj	213	100,00

Tabela 5: Impulzivno ali načrtovano nakupovanje – pregled po starostnih razredih

Impulzivnost nakupa	Starostni razredi					
	15–24	25–34	35–44	45–54	55 in več	skupaj
Nakup je bil načrtovan, saj sem kupila samo to, kar sem v naprej načrtovala	35,16%	41,05%	38,24%	50,00%	50,00%	40,00%
Nakup je bil delno načrtovan, saj sem kupila tudi spodnje perilo, ki ga nisem v naprej načrtovala	33,59%	33,68%	35,29%	20,00%	20,83%	31,55%
Nakup je bil impulziven, saj nakupa spodnjega perila nisem v naprej načrtovala	31,25%	25,26%	26,47%	30,00%	29,17%	28,45%
Skupaj	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 6: Analiza nakupa vrste nedrčka

Vrsta nedrčka	Frekvenca	%
S kostjo (oporo) in podložen	317	57,53
S kostjo (oporo) in nepodložen	144	26,13
Brez kosti (opore)	60	10,89
Drugo	17	3,09
- minimizer	4	0,73
- za dojenje	10	1,81
- športen nedrček	3	0,54
- brez odg.	13	2,36
Skupaj	551	100,00

Tabela 7: Analiza nakupa tipa nadržeka

Kakšnega tipa je nadržek?	frekvenca	%
Gladek	344	62,43
Čipkast	172	31,22
Drugo (prosim, navedite)	17	3,09
- vzorčasto tkano blago, vezenina	9	1,63
- kombinacija gladko in čipka	8	1,45
Ne vem, se ne spomnim	4	0,73
Brez odg.	14	2,54
skupaj	551	100,00

Tabela 8: Izbor materiala kupljenega nadržeka

Iz kakšnega materiala je ta nadržek?	frekvenca	%
Bombaž	218	39,56
Sintetika	35	6,35
Mešanica	210	38,11
Mikrovlakna	43	7,80
Drugo (prosim, navedite)	3	0,54
-svila	1	0,18
-usnje	1	0,18
-kombinacija materialov	1	0,18
Ne vem, se ne spomnim	26	4,72
Brez odg.	16	2,90
Skupaj	551	100,00

Tabela 9: Izbrana barva kupljenega nadržeka

Kakšne barve je ta nadržek?	frekvenca	%
Bel	116	21,05
Črn	164	29,76
Kožne barve	41	7,44
Pastelne barve	80	14,52
Intenzivne barve	69	12,52
Pisan	63	11,43
Ne vem, se ne spomnim	2	0,36
Brez odg.	16	2,90
Skupaj	551	100,00

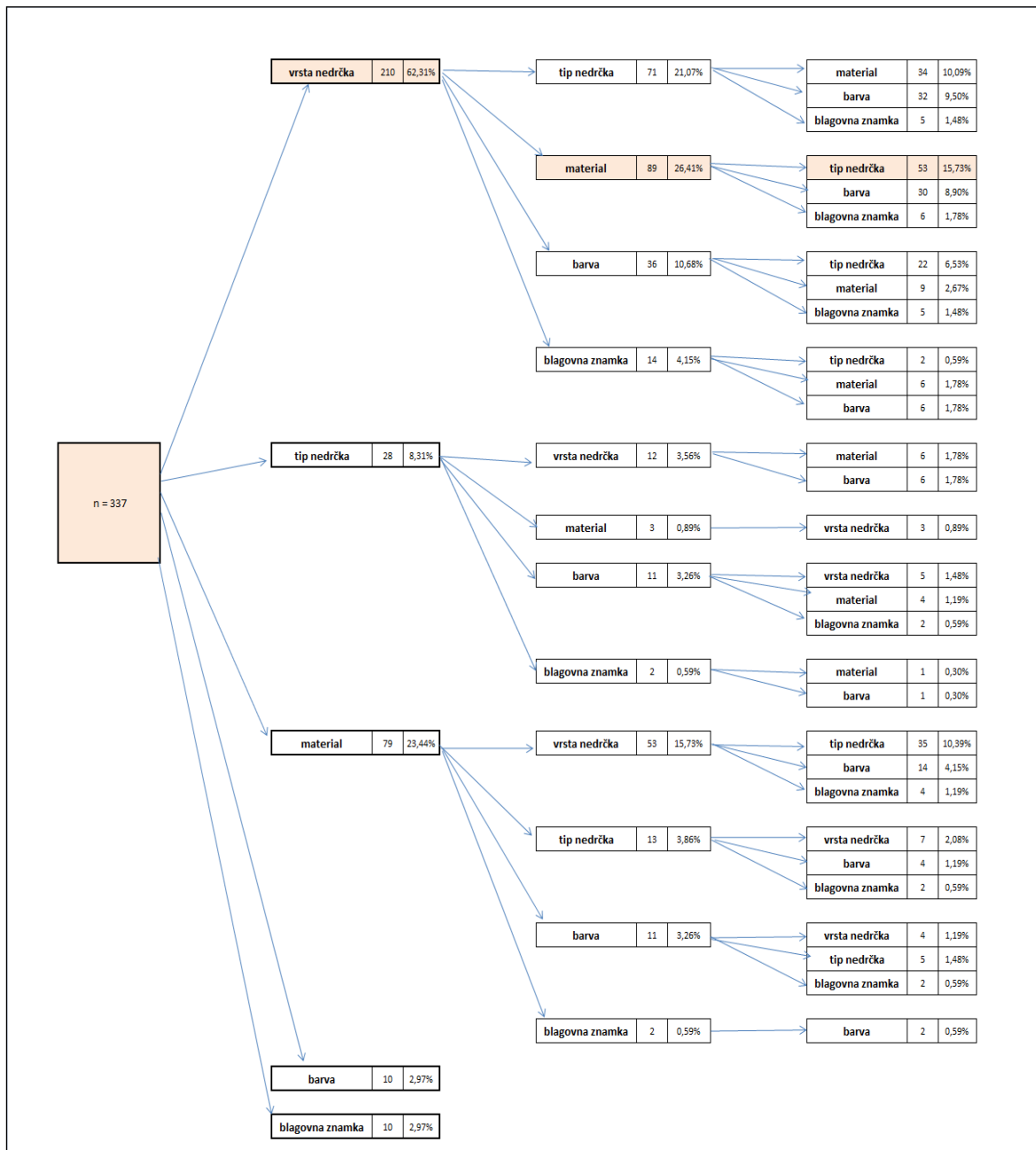
Tabela 10: Izbrana blagovna znamka kupljenega nedrčka

Katere blagovne znamke je ta nedrček?	frekvenca	%
Lisca	127	23,05
H&M	70	12,70
Triumph	52	9,44
Skiny	47	8,53
Intimissimi	32	5,81
Mana	16	2,90
Beti	9	1,63
C&A	7	1,27
Palmers	7	1,27
Komet	5	0,91
Calvin Klein	4	0,73
D&G	4	0,73
Envog	4	0,73
La Senza	4	0,73
Alisa	4	0,73
Ne vem	47	8,53
Št. anketiranih, ki so navedli znamko, ki je dosegla frekvenco odgovorov 3 ali manj	66	11,98
brez odg.	46	8,35
skupaj	551	100,00

Tabela 11: Število kupljenih pripadajočih spodnjih hlačk

Koliko k nedrčku pripadajočih spodnjih hlačk ste kupili?	število
1	98
2	29
3	15
4	4
5	2
10	2

Slika 2: Shematski pregled pomembnosti lastnosti pri nakupu



Priloga 3: Izračun za hipotezo H1: Nakup ženskega spodnjega perila je planiran nakup

Slika 1: Izračun testa deleža

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{(0,39 - 0,50)}{\sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{357}}} = -0,006$$

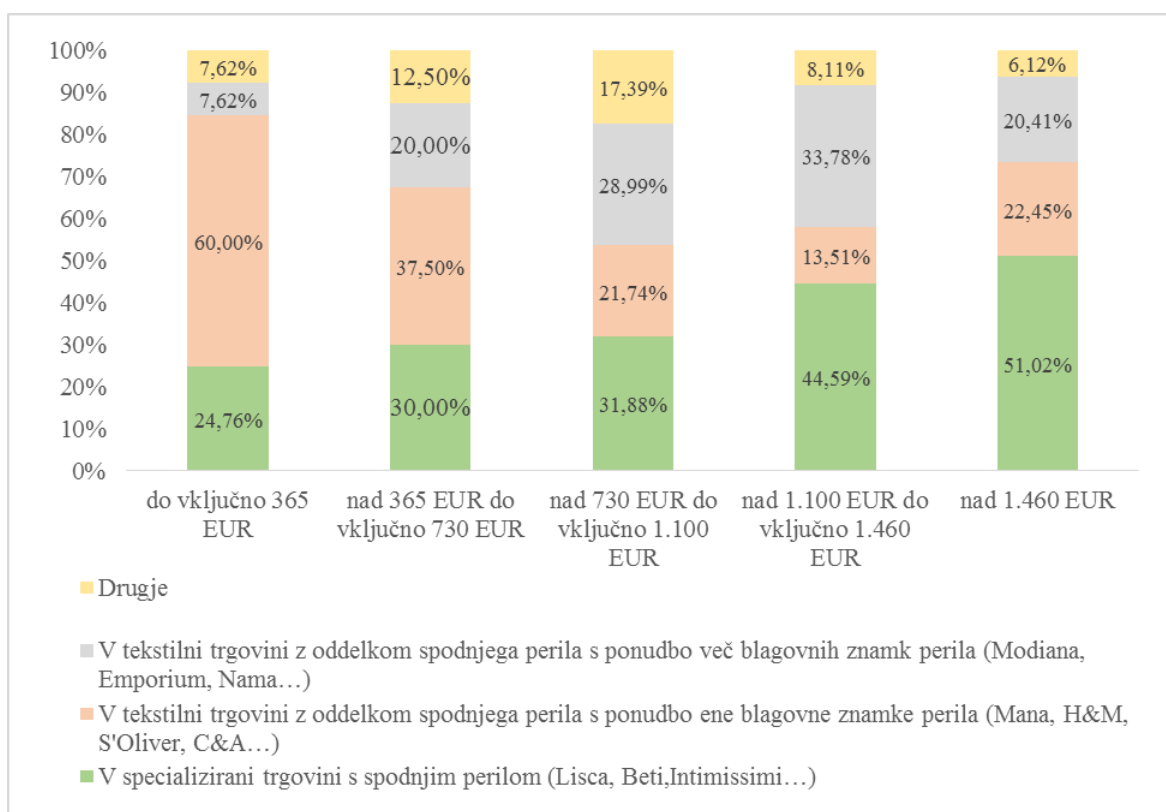
Priloga 4: Izračun za hipotezo H2: Za nakup spodnjega perila v prehrabnenih prodajalnah se odločajo predvsem potrošnice z nižjim dohodkom

Tabela 1: χ^2 -test

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	66,805*	12	0,000
Likelihood Ratio	67,323	12	0,000
Linear-by-Linear Association	0,181	1	0,671
N of Valid Cases	337		

Legenda: * 2 celici (10,0%) imata pričakovano število pod 5. Minimalna pričakovano število je 4,04.

Slika 1: Prikaz, v kateren tipu prodajalne so potrošnice opravile nakup spodnjega perila znotraj vsakega mesečnega osebnega dohodka



Priloga 5: Izračun za hipotezo H3: Blagovna znamka je pomemben dejavnik pri izbiri spodnjega perila

Slika 1: Izračun testa deleža

$$Z = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{(0,30-0,50)}{\sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{357}}} = -0,011$$

Tabela 1: Statistike za izračun testa sredine

	Frekvenca (N)	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (Std. Deviation)	Standardna napaka (Std. Error Mean)
Blagovna znamka	338	3,98	1,834	0,1

Tabela 2: Izračun testa sredine

	Testna vrednost = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Blagovna znamka	-10,201	337	0	-1,018	-1,21	-0,82

Priloga 6: Izračun za hipotezo H4: Blagovna znamka ima pri izbiri spodnjega perila pri starejših potrošnicah večji pomen

Tabela 1: Odnos do blagovne znamke spodnjega perila glede na starost (prikaz odstotka posameznega starostnega razreda v posamičnem opisu odnosa do blagovne znamke)

Kakšen je vaš odnos do blagovnih znamk spodnjega perila?	Starostni razredi					Skupaj
	15-24	25-34	35-44	45-54	55 in več	
Običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke	27,80 %	16,70 %	25,00 %	11,10 %	19,40 %	100,00 %
Običajno izbiram med nekaj izbranimi blagovnimi znamkami spodnjega perila	29,20 %	29,70 %	21,20 %	12,70 %	7,10 %	100,00 %
Blagovna znamka spodnjega perila mi ni pomembna	50,90 %	25,00 %	13,00 %	9,30 %	1,90 %	100,00 %
Skupaj	35,70 %	27,00 %	19,10 %	11,50 %	6,70 %	100,00 %

Tabela 2: Odnos do blagovne znamke spodnjega perila glede na starost (prikaz odstotka posamičnega opisa odnosa do blagovne znamke v posameznem starostnem razredu)

Kakšen je vaš odnos do blagovnih znamk spodnjega perila?	Starostni razredi					Skupaj
	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 in več	
Običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke	7,90 %	6,30 %	13,20 %	9,80 %	29,20 %	10,10 %
Običajno izbiram med nekaj izbranimi blagovnimi znamkami spodnjega perila	48,80 %	65,60 %	66,20 %	65,90 %	62,50 %	59,60 %
Blagovna znamka spodnjega perila mi ni pomembna	43,30 %	28,10 %	20,60 %	24,30 %	8,30 %	30,30 %
Skupaj	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabela 3: χ^2 -test

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,820*	8	0,000
Likelihood Ratio	27,265	8	0,001
Linear-by-Linear Association	19,313	1	0,000
N of Valid Cases	356		

Legenda: * 2 celici (13,3%) imata pričakovano število pod 5. Minimalna pričakovano število je 2,43.

Priloga 7: Izračun za hipotezo H5: Pomen blagovne znamke je izrazitejši pri potrošnicah z višjim dohodkom

Tabela 1: Pregled frekvenc odgovorov - odnos do blagovne znamke spodnjega perila glede na osebni mesečni dohodek anketiranke

Kakšen je vaš odnos do blagovnih znamk spodnjega perila?	Do vključno 365 EUR	Nad 365 EUR do vključno 730 EUR	Nad 730 EUR do vključno 1.100 EUR	Nad 1.100 EUR do vključno 1.460 EUR	Nad 1.460 EUR	Skupaj
Običajno kupujem spodnje perilo ene blagovne znamke	9	5	7	8	7	36
Običajno izbiram med nekaj izbranimi blagovnimi znamkami spodnjega perila	49	23	40	54	33	199

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled frekvenc odgovorov - odnos do blagovne znamke spodnjega perila glede na osebni mesečni dohodek anketiranke (nad.)

Kakšen je vaš odnos do blagovnih znamk spodnjega perila?	Do vključno 365 EUR	Nad 365 EUR do vključno 730 EUR	Nad 730 EUR do vključno 1.100 EUR	Nad 1.100 EUR do vključno 1.460 EUR	Nad 1.460 EUR	Skupaj
Blagovna znamka spodnjega perila mi ni pomembna	47	12	21	12	9	101
Skupaj	105	40	68	74	49	336

Tabela 2: χ^2 -test

	Vrednost	Stopinje prostosti (df)	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,402*	8	0,006
Likelihood Ratio	21,732	8	0,005
Linear-by-Linear Association	13,575	1	0,000
N of Valid Cases	356		

Legenda: * 1 celica (6,7%) ima pričakovano število pod 5. Minimalna pričakovano število je 4,29.

Priloga 8: Izračun za hipotezo H6a: Potrošnice glede na starost pripisujejo lokaciji kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost

Tabela 1: Izračun statistik za analizo variance – za »lokacija trgovine«

	Frekvenca (N)	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (Std. Deviation)	Standardna napaka (Std. Error)	95 % interval zaupanja za povprečje (Confidence Interval for Mean)		Min.	Max.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
15-24 let	127	4,48	1,736	0,154	4,18	4,79	1	7
25-34 let	95	4,84	1,782	0,183	4,48	5,21	1	7
35-44 let	68	4,85	1,949	0,236	4,38	5,32	1	7
45-54 let	41	5,20	1,778	0,278	4,63	5,76	1	7
55 in več	24	4,63	2,242	0,458	3,68	5,57	1	7
Skupaj	355	4,74	1,837	0,097	4,55	4,93	1	7

Tabela 2: Test ANOVA - analiza variance – za »lokacija trgovine«

Analiza variance (ANOVA)					
Lokacija trgovine	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	Stopinje prostosti (df)	Povprečni kvadrat (Mean Square)	F-test	Verjetnost (Sig.)
Med skupinami	19,232	4	4,808	1,432	0,223
Znotraj skupin	1.174,926	350	3,357		
Skupaj	1.194,158	354			

Priloga 9: Izračun za hipotezo H6b: Potrošnicam najnižjega starostnega razreda (od 15 do 24 let) je razpoložljivo parkirno mesto manj pomembno

Tabela 1: Izračun statistik za analizo variance – za »parkirni prostor v okolici trgovine«

	Frekvenca (N)	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (Std. Deviation)	Standardna napaka (Std. Error)	95 % interval zaupanja za povprečje (Confidence Interval for Mean)		Min.	Max.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
15-24 let	128	3,79	2,068	0,183	3,43	4,15	1	7
25-34 let	96	5,39	1,725	0,176	5,04	5,73	1	7
35-44 let	68	5,35	1,883	0,228	4,90	5,81	1	7
45-54 let	41	5,51	1,567	0,245	5,02	6,01	2	7
55 in več	24	5,25	2,111	0,431	4,36	6,14	1	7
Skupaj	357	4,81	2,035	0,108	4,60	5,02	1	7

Tabela 2: Test ANOVA - analiza variance – za »parkirni prostor v okolici trgovine«

Analiza variance (ANOVA)					
Parkirni prostor v okolici trgovine	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	Stopinje prostosti (df)	Povprečni kvadrat (Mean Square)	F-test	Verjetnost (Sig.)
Med skupinami	210,108	4	52,527	14,624	0,000
Znotraj skupin	1.264,318	352	3,592		
Skupaj	1.474,426	356			

Tabela 3: Post Hoc test medsebojne primerjave za variabilno spremenljivko »parkirni prostor v okolici trgovine«

Medsebojna primerjava - Bonferroni test						
(I) Starostni razredi	(J) Starostni razredi	Povprečna razlika (I-J) (Mean Difference)	Standardna napaka (Std. Error)	Verjetnost (Sig.)	95% Interval zaupanja (Confidence Interval)	
					Spodnja meja	Zgornja meja
15-24 let	25-34 let	-1,596*	0,256	0,000	-2,32	-0,87
	35-44 let	-1,564*	0,284	0,000	-2,37	-0,76
	45-54 let	-1,723*	0,340	0,000	-2,68	-0,76
	55 in več	-1,461*	0,422	0,006	-2,65	-0,27
25-34 let	15-24 let	1,596*	0,256	0,000	0,87	2,32
	35-44 let	0,032	0,300	1,000	-0,82	0,88
	45-54 let	-0,127	0,354	1,000	-1,13	0,87
	55 in več	0,135	0,433	1,000	-1,09	1,36
35-44 let	15-24 let	1,564*	0,284	0,000	0,76	2,37
	25-34 let	-0,032	0,300	1,000	-0,88	0,82
	45-54 let	-0,159	0,375	1,000	-1,22	0,9
	55 in več	0,103	0,450	1,000	-1,17	1,37
45-54 let	15-24 let	1,723*	0,340	0,000	0,76	2,68
	25-34 let	0,127	0,354	1,000	-0,87	1,13
	35-44 let	0,159	0,375	1,000	-0,9	1,22
	55 in več	0,262	0,487	1,000	-1,11	1,64
55 in več	15-24 let	1,461*	0,422	0,006	0,27	2,65
	25-34 let	-0,135	0,433	1,000	-1,36	1,09
	35-44 let	-0,103	0,450	1,000	-1,37	1,17
	45-54 let	-0,262	0,487	1,000	-1,64	1,11

Legenda: * Povprečna razlika je značilna pri stopnji 0,05.

Priloga 10: Izračun za hipotezo H6c: Potrošnice glede na starost pripisujejo delovnemu času kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost

Tabela 1: Izračun statistik za analizo variance – za »delovni čas trgovine«

	Frekvenca (N)	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (Std. Deviation)	Standardna napaka (Std. Error)	95 % interval zaupanja za povprečje (Confidence Interval for Mean)		Min.	Max.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
15-24 let	128	4,02	1,922	0,170	3,69	4,36	1	7
25-34 let	96	4,74	1,773	0,181	4,38	5,10	1	7
35-44 let	68	4,94	1,860	0,226	4,49	5,39	1	7
45-54 let	41	5,15	1,918	0,300	4,54	5,75	1	7
55 in več	24	4,71	2,386	0,487	3,70	5,72	1	7
Skupaj	357	4,57	1,941	0,103	4,36	4,77	1	7

Tabela 2: Test ANOVA - analiza variance – za »delovni čas trgovine«

Analiza variance (ANOVA)					
Delovni čas	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	Stopinje prostosti (df)	Povprečni kvadrat (Mean Square)	F-test	Verjetnost (Sig.)
Med skupinami	64,439	4	16,110	4,440	0,002
Znotraj skupin	1.277,264	352	3,629		
Skupaj	1.341,703	356			

Tabela 3: Post Hoc test medsebojne primerjave za variabilno spremenljivko »delovni čas trgovine«

Medsebojna primerjava - Bonferroni test						
(I) Starostni razredi	(J) Starostni razredi	Povprečna razlika (I-J) (Mean Difference)	Standardna napaka (Std. Error)	Verjetnost (Sig.)	95% Interval zaupanja (Confidence Interval)	
					Spodnja meja	Zgornja meja
15-24 let	25-34 let	-0,716	0,257	0,057	-1,44	0,01
	35-44 let	-,918*	0,286	0,014	-1,73	-0,11
	45-54 let	-1,123*	0,342	0,011	-2,09	-0,16
	55 in več	-0,685	0,424	1,000	-1,88	0,51

se nadaljuje

Tabela 3: Post Hoc test medsebojne primerjave za variabilno spremenljivko »delovni čas trgovine« (nad.)

Medsebojna primerjava - Bonferroni test						
(I) Starostni razredi	(J) Starostni razredi	Povprečna razlika (I-J) (Mean Difference)	Standardna napaka (Std. Error)	Verjetnost (Sig.)	95% Interval zaupanja (Confidence Interval)	
					Spodnja meja	Zgornja meja
25-34 let	15-24 let	0,716	0,257	0,057	-0,01	1,44
	35-44 let	-0,202	0,302	1,000	-1,05	0,65
	45-54 let	-0,407	0,355	1,000	-1,41	0,60
	55 in več	0,031	0,435	1,000	-1,20	1,26
35-44 let	15-24 let	,918*	0,286	0,014	0,11	1,73
	25-34 let	0,202	0,302	1,000	-0,65	1,05
	45-54 let	-0,205	0,377	1,000	-1,27	0,86
	55 in več	0,233	0,452	1,000	-1,04	1,51
45-54 let	15-24 let	1,123*	0,342	0,011	0,16	2,09
	25-34 let	0,407	0,355	1,000	-0,60	1,41
	35-44 let	0,205	0,377	1,000	-0,86	1,27
	55 in več	0,438	0,49	1,000	-0,94	1,82
55 in več	15-24 let	0,685	0,424	1,000	-0,51	1,88
	25-34 let	-0,031	0,435	1,000	-1,26	1,20
	35-44 let	-0,233	0,452	1,000	-1,51	1,04
	45-54 let	-0,438	0,49	1,000	-1,82	0,94

Legenda: * Povprečna razlika je značilna pri stopnji 0,05.

Priloga 11: Izračun za hipotezo H6d: Potrošnice glede na starost pripisujejo ugodnim cenam kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost

Tabela 1: Izračun statistik za analizo variance – za »ugodne cene«

	Frekvenca (N)	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (Std. Deviation)	Standardna napaka (Std. Error)	95 % interval zaupanja za povprečje (Confidence Interval for Mean)		Min.	Max.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
15-24 let	126	5,69	1,526	0,136	5,42	5,96	1	7
25-34 let	96	5,60	1,277	0,130	5,35	5,86	1	7
35-44 let	68	5,59	1,538	0,187	5,22	5,96	1	7

se nadaljuje

Tabela 1: Izračun statistik za analizo variance – za »ugodne cene« (nad.)

	Frekvenca (N)	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (Std. Deviation)	Standardna napaka (Std. Error)	95 % interval zaupanja za povprečje (Confidence Interval for Mean)		Min.	Max.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
45-54 let	41	5,54	1,433	0,224	5,08	5,99	1	7
55 in več	24	5,08	1,792	0,366	4,33	5,84	1	7
Skupaj	355	5,59	1,473	0,078	5,43	5,74	1	7

Tabela 2: Test ANOVA - analiza variance – za »ugodne cene«

Analiza variance (ANOVA)					
Ugodne cene	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	Stopinje prostosti (df)	Povprečni kvadrat (Mean Square)	F-test	Verjetnost (Sig.)
Med skupinami	7,569	4	1,892	0,871	0,481
Znotraj skupin	760,386	350	2,173		
Skupaj	767,955	354			

Priloga 12: Izračun za hipotezo H6e: Potrošnice glede na starost pripisujejo akcijskim cenam kot dejavniku izbire trgovine spodnjega perila različno pomembnost

Tabela 1: Izračun statistik za analizo variance – za »pogoste akcijske cene«

	Frekvenca (N)	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (Std. Deviation)	Standardna napaka (Std. Error)	95 % interval zaupanja za povprečje (Confidence Interval for Mean)		Min.	Max.
					Spodnja meja	Zgornja meja		
15-24 let	127	5,04	1,801	0,160	4,72	5,36	1	7
25-34 let	96	4,84	1,682	0,172	4,50	5,18	1	7
35-44 let	67	4,48	2,040	0,249	3,98	4,98	1	7
45-54 let	41	4,00	1,936	0,302	3,39	4,61	1	7
55 in več	24	4,08	2,302	0,470	3,11	5,06	1	7
Skupaj	355	4,70	1,896	0,101	4,50	4,89	1	7

Tabela 2: Test ANOVA - analiza variance – za »pogoste akcijske cene«

Analiza variance (ANOVA)					
Pogoste akcijske ponudbe	Vsota kvadratov (Sum of Squares)	Stopinje prostosti (df)	Povprečni kvadrat (Mean Square)	F-test	Verjetnost (Sig.)
Med skupinami	49,135	4	12,284	3,512	0,008
Znotraj skupin	1.224,009	350	3,497		
Skupaj	1.273,144	354			

Tabela 3: Post Hoc test medsebojne primerjave za variabilno spremenljivko »pogoste akcijske ponudbe«

Medsebojna primerjava - Bonferroni test						
(I) Starostni razredi	(J) Starostni razredi	Povprečna razlika (I-J) (Mean Difference)	Standardna napaka (Std. Error)	Verjetnost (Sig.)	95% Interval zaupanja (Confidence Interval)	
					Spodnja meja	Zgornja meja
15-24 let	25-34 let	0,196	0,253	1,000	-0,52	0,91
	35-44 let	0,562	0,282	0,474	-0,24	1,36
	45-54 let	1,039*	0,336	0,021	0,09	1,99
	55 in več	0,956	0,416	0,222	-0,22	2,13
25-34 let	15-24 let	-0,196	0,253	1,000	-0,91	0,52
	35-44 let	0,366	0,298	1,000	-0,47	1,21
	45-54 let	0,844	0,349	0,161	-0,14	1,83
	55 in več	0,760	0,427	0,757	-0,45	1,97
35-44 let	15-24 let	-0,562	0,282	0,474	-1,36	0,24
	25-34 let	-0,366	0,298	1,000	-1,21	0,47
	45-54 let	0,478	0,371	1,000	-0,57	1,53
	55 in več	0,394	0,445	1,000	-0,86	1,65
45-54 let	15-24 let	-1,039*	0,336	0,021	-1,99	-0,09
	25-34 let	-0,844	0,349	0,161	-1,83	0,14
	35-44 let	-0,478	0,371	1,000	-1,53	0,57
	55 in več	-0,083	0,481	1,000	-1,44	1,27
55 in več	15-24 let	-0,956	0,416	0,222	-2,13	0,22
	25-34 let	-0,760	0,427	0,757	-1,97	0,45
	35-44 let	-0,394	0,445	1,000	-1,65	0,86
	45-54 let	0,083	0,481	1,000	-1,27	1,44

Legenda: * Povprečna razlika je značilna pri stopnji 0,05.