

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANKICA KOVAČEC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV IN VLOGA
MANAGEMENTA V TRGOVINI

Ankica Kovačec

POVZETEK

Trgovina je postala naš vsakdanjik. Nakupovanje danes pojmuje kot nujno opravilo, obveznost ali zabavo. Potrošniki smo postali ključni element uspešnosti trgovskega podjetja, zato se le-ta z različnimi prijemi trudijo zadovoljiti naše potrebe. Konkurenca je na trgu zelo velika, zato imamo kupci na voljo nešteto blagovnih znamk. Na izbiro in zvestobo blagovni znamki vpliva več dejavnikov, najpomembnejši med njimi pa so izdelek, trženje, prodajalne in osebe. Ugotovili smo, da se mora management skupaj z zaposlenimi zlit z vrednotami podjetja, saj so te pomemben odsev blagovne znamke. Nas kupce pa le tako prepričajo, da je njihova blagovna znamka naša najboljša izbira.

Ključne besede: blagovna znamka, potrošnik, trgovska podjetja, izdelek, kupci.

SUMMARY

Shopping has become our commitment, daily routine, an obligatory task, a distraction. Since the success of a commercial enterprise depends predominantly on a consumer, it brings into play different practices to fulfill the consumers expectations. The competition nowadays is very strong and a consumer has it difficult to choose among the abundance of brands. Our choice and commitment to a brand/label depends on different issues like the quality of a product, marketing strategies, network of shops/stores and its staff (shop assistants). We found out, that the management team and the employees have to identify themselves with the values and goals of a company, since those reflect the brand itself and provide an argument enough for a customer, that buying exactly this brand product would be the best possible choice one could make.

Keywords: brand, consumer, trading companies, product, customers.

UDK: 366.12:658.626(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok za strokovno svetovanje, usmerjanje, potrpežljivost, trud in čas, ki mi ga je namenila ob nastajanju zaključne projektne naloge.

Zaključno projektno nalogo posvečam svoji družini, ki me je podpirala in mi pomagala pri doseganju zastavljenega cilja.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelevitev problema in teoretičnih izhodišč.....	2
1.2	Namen in cilji diplomske naloge.....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela.....	4
2	Predstavitev največjih trgovskih podjetij z oblačili v sloveniji.....	5
2.1	ZARA.....	5
2.2	H&M.....	6
2.3	SPORTINA BLED, d. o. o.	7
2.4	Trgovska podjetja z oblačili v svetu in Evropi.....	8
2.5	Razvoj trgovskih podjetij z oblačili v Sloveniji.....	10
3	Zadovoljstvo potrošnikov.....	13
3.1	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo potrošnikov.....	14
3.2	Dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo potrošnikov.....	15
3.3	Vedenje potrošnikov.....	16
3.3.1	Popularna kultura.....	17
3.3.2	Pomen potrošnje.....	17
3.3.3	Globalni potrošnik.....	17
3.4	Nakupno okolje.....	19
4	Vodenje v trgovini.....	22
4.1	Management in vodenje.....	22
4.2	Motiviranje zaposlenih – stroškovna prednost.....	23
5	Empirični del.....	25
5.1	Raziskava.....	25
5.2	Predstavitev ankete.....	25
5.3	Rezultati raziskave.....	25
5.4	Rezultati raziskave – naključni kupec.....	26
5.4.1	Hipotezi.....	26
6	Sklep.....	28
	Literatura.....	31
	Priloge.....	33

SLIKA

Slika 1: Model zadovoljstva potrošnika	13
--	----

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Pet dimenzij kakovosti storitev in njihov pomen	14
--	----

KRAJŠAVE

COS	Collection of style
H&M	Hennes and Mauritz
ISO	Standard kakovosti

1 UVOD

Trgovina je imela že v antičnih mestih pomembno vlogo. Trgovci so začeli odpirati prodajalne v vseh večjih naseljih in mestih; tako je trgovina povezana z nastankom vseh velikih mest. V preteklosti je bilo staro mestno jedro središče vseh dogajanj, danes pa se velike trgovine selijo na obrobje mesta, v obliki velikih trgovskih centrov, kjer kupec najde vse dobrine za zadovoljitev svojih potreb. Večja mobilnost kupcev je pokazala, da so ljudje pripravljeni opraviti daljšo pot, da bi prišli do svoje prodajalne.

Globalne spremembe današnjega časa dajejo prodajalnam vedno pomembnejšo vlogo. Spremembe v življenjskem slogu, kot so hitrejši tempo življenja, več prostega časa, večja skrb za osebni videz, spreminjajoče se vrednote, so privedle trgovine do tega, da se prilagodijo potrebam kupcev in novim razmeram na trgu. Tako je potrebno način delovanja, vizijo, cilje, procese in strategijo prilagoditi kupcem.

Musek Lešnik (2008, 14) ugotavlja, da se ena od ključnih sprememb v sodobnih podjetjih dogaja na področju razumevanja potrošnikov in odnosov z njimi.

Danes prodajalne rade poudarjajo, da je kupec najpomembnejši in da ima kupec zmeraj prav. Pogosto se nam zdi, da je to zgolj napis v nekaterih reklamnih oglasih, vendar se prodajalne zavedajo, da je zadovoljstvo potrošnikov najpomembnejši dejavnik, ki določa uspeh in dobiček. Se pa zadovoljstvo največkrat veže na sam izdelek, blagovno znamko, prodajalno in storitev, ker pa je to čustven odziv, lahko nanj vpliva nešteto dejavnikov.

V projektne delu bomo med seboj primerjali tri največja trgovska podjetja z oblačili na področju RS in tako ugotovili, kateri koncept managementa zagotavlja najvišjo raven zadovoljstva potrošnikov.

Pri tem se bomo osredotočili na vrsto dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo potrošnika, saj bomo le tako dobili čim natančnejši podatek o tem, kaj vse odloča o zadovoljstvu kupca.

Projektno delo je razdeljeno na šest poglavij, prvo je uvodno. V drugem poglavju bomo predstavili tri največja trgovska podjetja z oblačili v Sloveniji, opredelili trgovska podjetja v svetu in Evropi ter opisali razvoj trgovskih podjetij v Sloveniji. Tretje poglavje opisuje zadovoljstvo potrošnikov, njihovo vedenje in vpliv nakupnega okolja. Četrto poglavje opisuje vodenje v trgovini in njihove zaposlene. Praktični del projektne dela je v petem poglavju. Na koncu, v šestem poglavju, sledi sklep.

V projektne delu smo se osredotočili na zadovoljstvo potrošnikov v trgovskih podjetjih z oblačili. Primerjali smo vlogo in delovanje managementa pri treh najmočnejših trgovskih podjetjih z oblačili v Sloveniji: Zara, H&M in Sportina.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Geffroy (1996, 34) poudarja, da kupec v središču še ni dovolj, postati morate del njega. Številni drugi strokovnjaki so prepričani, da so ključ do uspeha njihovi zaposleni.

Trgovine imajo različne načine vodenja in tako posledično različen odnos do zaposlenih. V Zari (Inditex group) poudarjajo modo, trende in merchandising. Biti vodja v Zari pomeni, da si zmeraj v koraku z modnimi smernicami, prav tako moraš obvladati večšine organiziranja, načrtovanja, pa tudi predvidevanja posameznih modnih trendov.

H&M ima vodilne ljudi, ki dopuščajo svobodo oblačenja. Velik poudarek je na medsebojni komunikaciji in timske delu. Vodja je sposoben voditi tim, kjer je veliko različnih karakterjev.

Sportina group ima zaposlene, ki so poznavalci visoke mode, saj prodajajo znane blagovne znamke. Timsko delo ni tako v ospredju kot pri Zari in H&M-u. Pomembneje je, da so zaposleni del te visoke mode, se poistovetijo z njo. Težnja je na strani zunanosti zaposlenih v smislu zlivanja s produkti, ki jih prodajajo.

Najpomembnejši pri vseh treh je kupec. Imajo različne koncepte, kako ga zadovoljiti. V nadaljevanju jih bomo primerjali med seboj in prikazali, kako se management odraža v posamezni trgovini. Način vodenja je posledično izid vsakršnega dogajanja v trgovini, izid pa bi moral biti zadovoljen kupec in zadovoljni zaposleni.

Podjetja posvečajo vse več pozornosti kupcem. Ukvarjajo se z različnimi strategijami, kako kupca zadovoljiti. Zavedajo se, da je zadovoljstvo potrošnika povezano s ponovnim nakupom in zvestobi potrošnika podjetju. Mi bomo poskušali ugotoviti, kako to izvajajo naša izbrana podjetja (Zara, H&M, Sportina).

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Osrednji namen diplomske naloge je ugotoviti zadovoljstvo potrošnikov in vlogo managementa v trgovini z uveljavljenimi blagovnimi znamkami oblačil treh najpomembnejših verig v Sloveniji Inditex Group, H&M in Sportina Bled, d. o. o. (v nadaljevanju IHS).

Cilji diplomske naloge so:

- Na kratko predstaviti zgodovino in razvoj IHS. Ugotoviti pomen trgovskih podjetij v svetu, v Evropi in Sloveniji.
- Spoznati dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo potrošnika, njihove prednosti in slabosti.
- Analizirati delovanje managementa IHS, da bi ugotovili, kateri podaja najboljše rezultate oz. največje zadovoljstvo potrošnikov.

Zastavili smo si naslednji hipotezi:

H1: Zadovoljstvo potrošnikov je pogoj za uspešnost podjetja.

H2: Vloga managementa v trgovini je pomembna za uspešno poslovanje.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Diplomska naloga bo sestavljena iz treh delov.

V prvem delu bomo predstavili blagovne znamke IHS in opisali razvoj trgovskih podjetij po svetu, Evropi in Sloveniji.

V drugem delu bo poudarek na zadovoljstvu potrošnikov. Seznanili se bomo z vrsto dejavnikov, ki nanj vplivajo. Primerjali bomo delovanje managementa za doseganje teh dejavnikov.

Tretji del bo namenjen raziskavi. Temeljni namen empiričnega dela diplomske naloge je ugotoviti uspešnost delovanja managementa v prodajalni Zara, H&M in Sportina. Metoda zbiranja podatkov, ki jo bomo uporabili pri raziskavi, je opazovanje delovanja managementa skozi oči skritega kupca.

Skriti kupec bom jaz, saj sem bila zaposlena v vseh naštetih trgovinah in delovala na različnih ravneh managementa.

Ocenjevali bomo, kako na najpomembnejših ravneh v trgovini delujejo prodajalci, in sicer na servisu strank, pri delu na blagajni in v garderobi za pomerjanje.

Vsaka raven bo vsebovala pet do sedem vprašanj. Raziskavo bomo izvedli na naslednjih lokacijah: Zara Ljubljana, H&M Ljubljana in Sportina Ljubljana. Izvajali jo bomo od oktobra do decembra 2013. Vsako trgovino bom obiskala enkrat mesečno. Na podlagi večkratnih obiskov bomo poskušali dobiti zanesljivejše podatke.

K tej raziskavi smo se odločili dodati še anketo naključnih kupcev teh prodajaln. Anketa bo vsebovala bistvena vprašanja, ki nam bodo povedala, za katero trgovino so se odločili potrošniki in zakaj.

Vzorec bo vseboval predvidoma 100 anketirancev.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Diplomska naloga bo temeljila na predpostavki, da je zadovoljen kupec najpomembnejši za uspeh in dobiček v podjetju. Pri raziskavi bomo dobili podatke o delovanju trgovin in njihovem odnosu do potrošnikov v vsakdanjosti opravil. Predpostavljamo, da bodo vprašalniki zastavljeni tako, da bomo dobili realno sliko o delovanju v trgovini, ter da bodo potrošniki v anketi izražali resnične odgovore.

Omejitev, s katero se bomo srečali, je ta, da bomo raziskavo opravili na območju osrednjeslovenske regije in s tem ne bomo dobili slike, ki bi veljala za celotno Slovenijo, saj se navade potrošnikov po regijah razlikujejo.

2 PREDSTAVITEV NAJVEČJIH TRGOVSKIH PODJETIJ Z OBLAČILI V SLOVENIJI

2.1 ZARA

Španska trgovina z oblačili. Odprla sta jo Amancio Ortega Gaona in Rosalia Mera leta 1975. Je ena izmed trgovin velike modne verige Inditex group, kjer so še ostale trgovine, kot so: Massimo Dutti, Pull and Bear, Utergue, Oysho Stradivarius in Bershka. Na svetu je že več kot 1.751 trgovin Zara. S tem je najbolj razširjena v verigi Inditex.

Za Zaro pravijo, da je imitator. Svojo pozornost usmerja k razumevanju modnih trendov, ki jih stranke želijo. Izbor oblačil za določeno sezono izberejo na podlagi obiskov modnih revij in na podlagi teh znanj oblikujejo asortiman za naslednjo sezono.

Že od leta 2007 ima Zara moška in ženska oblačila, čevlje, kozmetiko, otroška oblačila in izdelke za prostor (Zara home).

Zara nadzira večino korakov do svojih izdelkov, kot so: dobavna veriga, projektiranje, proizvodnja in distribucija svojih izdelkov. Ima svojo lastno tovarno v mestu La Coruna, ki je znano po tekstilni industriji. Zara ima pristop, ki ga je zasnoval Toyota Motor Corp, imenovan Just in time sistem. To pomeni, da proizvede le tisto, kar potrebuje, takrat, ko se potrebuje, in le tolikšno količino, kot je potrebna. Tako so kupci tisti, ki narekujejo proizvodnjo (Wikipedia 2013).

Zara 50 % svojih prodanih izdelkov izdeluje v Španiji, 26 % v preostalem delu Evrope in 24 % v azijskih in afriških državah ter drugod po svetu. Preostali konkurenti oddajo vso proizvodnjo v Azijo in Turčijo. Zara naredi svoje najbolj modne artikle v Španiji in na Portugalskem. Oblačila z daljšim rokom uporabnosti, kot so osnovne majice (basic), pa se selijo v poceni proizvodnjo, predvsem v Azijo in Turčijo (Wikipedia 2013).

Zarina strategija je ponuditi več izdelkov kot podobna podjetja. Proizvaja približno 11.000 različnih elementov, kar je za vsaj za 25 % več kot pri konkurentih. Veliko pozornosti namenijo načrtovanju novega izdelka, ki je lahko končan in v trgovini po štirih tednih, spreminjajoči se elementi pa v manj kot dveh tednih. Krajšanje življenjskega cikla izdelka pomeni večji uspeh pri zadovoljevanju kupca. Zarina poslovna zamisel je, da novi artikel testirajo tako, da ga umaknejo iz trgovine, v kolikor ga ne prodajo v enem tednu. Nadaljnje naloge (proizvodnjo) prekličijo in se lotijo nove zasnove (Wikipedia 2013).

Zara s svojimi zaposlenimi komunicira preko informacijske tehnologije z dlančniki. Te imajo vodje trgovin za spremljanje strank. Z njim opravijo naročila, saj se vodja trgovine odloča za naročila izdelkov glede na kupčeve preference. To je posebnost Inditex trgovin, saj se zelo malo poslužujejo računalniške tehnologije. Vodja trgovine ne vidi zaloge računalniško, ampak to naredi ročno. S tem zaposleni in vodje ne izgubijo preveč časa pri delu z računalnikom, ampak so lahko nenehno v stiku s kupci.

Največja prednost Zare je prepoznavanje mode pri kupcih. Je trgovina, ki se nenehno trudi pokazati svojim kupcem, kako zelo so pomembni. Veliko svojih ciljev usmerjajo prav na servis strank.

Poleg vseh poslovalnic, ki jih je odprla po vsem svetu, je leta 2010 začela s svojim prvim spletnim butikom. Je preprosta spletna stran, ki omogoča iskanje različnih vrst oblačil, barvo, velikost, ceno, referenčno številko itd.

2.2 H&M

H&M je švedsko podjetje. Začetki segajo v leto 1940, ko je ustanovitelj Erling Person odprl svojo prvo trgovino Hennes. Leta 1968 je odprl še drugo trgovino z imenom Mauritz, oblačila za moške. Tako nastane Heness and Mauritz (H&M).

Kmalu zatem se je trgovina osredotočila na mednarodni trg. V 60. letih je začela širitev na Norveško in Dansko. V 70. letih je prvo trgovino odprla zunaj Skandinavije, in sicer v Londonu, kjer je spodbujala modo za mlade. V 80. letih je Nemčijo zasula z več kot 300 prodajalnami. V 90. letih je začel H&M delati različne kampanje s super modeli. V 20. stoletju je začel z osvajanjem sveta in tudi s prodajo na internetu. Postane globalna blagovna znamka.

H&M AB sestavlja pet ločenih blagovnih znamk, kot so: H&M, Monky, Weekday, Cheap Monday in najnovejša H&M Home. Poleg vseh omenjanih znamk je aktivno še hčerinsko podjetje COS - Collection of Style.

H&M želi pri kupcih osvojiti vodilno mesto. Njegove prednosti so poslovanje v velikih količinah, predstavitev najnovejših modnih trendov in nenehno izboljševanje kakovosti. Osredotočeni so na kupce, saj jih po vsem svetu spodbujajo, naj oblačijo svojo osebnost.

H&M nima lastnih tovarn, temveč sodeluje z neodvisnimi dobavitelji. Največji del svoje proizvodnje imajo v Turčiji, Bangladešu in na Kitajskem. Sedež in nabavo imajo v Stockholmu na Švedskem, kjer oblikujejo vse svoje izdelke in naročila pošljejo svojim dobaviteljem. Čeprav proizvodnje nimajo v lastnih tovarnah, tesno sodelujejo z dobavitelji.

Imajo svoja pravila, kako poslovati z dobavitelji, saj se zelo trudijo zagotoviti ustrezno kakovost. Njihov cilj je, da vsi, ki delajo s H&M, delajo v dobrih delovnih pogojih.

H&M je znan po svojih okoljskih prizadevanjih. Uporabljajo trajnostne materiale, kot sta recikliran poliester in organski bombaž, ki je na primer izdelan brez uporabe umetnih gnojil in pesticidov, zato je prijaznejši za okolje in za zdravje pridelovalcev. Prav tako si prizadevajo za nenehne izboljšave kakovosti v prid okolja na področju proizvodnje, transporta in prodaje.

H&M želi, da njihovo poslovanje vpliva na ljudi. Sodelujejo z različnimi dobrodelnimi organizacijami, kot so Unicef, All for Children itd. (H&M 2013).

2.3 SPORTINA BLED, d. o. o.

Sportina Group je gorenjska družba s sedežem in vodstvom v Lescah. V lasti ima že več kot 260 trgovin in sodi med največje trgovce z modnimi izdelki na območju jugovzhodne Evrope. Sportina ni prepoznavno ime samo v Sloveniji, ampak tudi na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Bolgariji, Črni Gori in na Kosovu.

Med blagovne znamke, ki jih Sportina Group prodaja na domačih in tujih trgih, spadajo znana imena iz sveta mode, kot so Emporio Armani, Bikkembergs, Burberry, Dsquared2, Hugo Boss, Ice Iceberg, Just Cavalli, Cerruti 1881 idr. Prav tako zastopajo blagovne znamke srednjega cenovnega razreda, kot so Tom Tailor, Vera Moda, Bata, Marx, Esprit, Jack&Jones, Orsay, Tally Weijl idr.

Sportina group je franšizni zastopnik, vendar ima svoje prodajne koncepte.

Trgovina XYZ je na primer namenjena prestolnicam v regijah, ki imajo več kot 2000 kvadratnih metrov površine, kjer je na voljo ponudba najbolj priznanih modnih oblikovalcev. V Sloveniji uvajajo ta prodajni koncept že nekaj časa. Sportina trgovine postajajo med kupci vse bolj priljubljene, saj nudijo široko ponudbo kvalitetnih blagovnih znamk srednjega cenovnega razreda (Esprit, Tom Tailor, Marx, Vera Moda, Jack&Jones idr.). Vse skupaj je 84 blagovnih znamk.

Sportinino poslanstvo je modo približati vsakemu kupcu. Z modnimi smernicami svetovnih metropol, z oblikovalsko modo in blagovnimi znamkami hitre mode Sportina Group omogoča, da si vsakdo lahko ustvari lasten slog oblačenja. Dolgoletne izkušnje, širok izbor blagovnih znamk vseh cenovnih razredov, predanost modnemu poslanstvu, prepoznavanje specifičnosti lokalnih trgov so razlogi, zaradi katerih jim stranke zaupajo.

Pred štirimi leti je Sportina vstopila tudi v dejavnost turizma. V njeni lasti so hoteli Ribno, Krim, Vila Prešeren, v najemu imajo Vila Bled. Vsi hoteli, še posebej Vila Bled, iz leta v leto

povečujejo število tujih gostov in prispevajo k prepoznavnosti Bleda na mednarodnem turističnem trgu.

V okviru Sportine deluje tudi šest kavarn znanega dunajskega »coffee shopa«. Odprli pa so tudi ameriško verigo hitre hrane Burger King, ki je prvi v Sloveniji (Citypark Ljubljana).

Sportina podpira lokalno okolje, gorenjske športnike in kulturne delavce. So pokrovitelji Hokejskega kluba Jesenice. Od leta 2000 oblačijo slovensko rokometno reprezentanco. Sportina, (Sportina Group 2013).

2.4 Trgovska podjetja z oblačili v svetu in Evropi

Razmere, v katerih posluje slovenska oblačilna industrija, niso rožnate. Tudi v svetu nasploh se dogajajo velike in presenetljive spremembe, ki so in bodo posledica globalnih socioloških sprememb. Neverjeten razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije ter globalnih transportnih sistemov »manjša« svet in spreminja ljudi. Le-ti želijo biti vedno bolj osebno profilirani, bolje želijo izrabljati čas itd. V spremenjena pričakovanja je globoko vključeno tudi področje oblačenja; oblačila postajajo vedno bolj sredstvo za poudarjanje osebnosti. Za bodočnost napovedujejo upadanje pomembnosti nekaterih modnih trendov; le- te bodo v dosti bolj nedefinirani obliki določali mladi (Pevec 1998).

Oblačilna industrija spada k mobilnim vejam industrije, ker se lahko proizvodna tehnologija zaradi nizkih kvalifikacijskih zahtev zlahka prenaša v druge dežele. Prenos močno olajšuje tudi hiter razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije, ki omogoča enostavno in učinkovito upravljanje in vodenje posameznih podsistemov konfekcijske proizvodnje, ki je lahko razpršena po vsem svetu (Pevec 1998).

Podjetja se tako odločajo za proizvodnjo v drugih državah, zelo pogost vzrok je poceni delovna sila.

Spremembe v življenjskem slogu pomenijo nove izzive trgovskim podjetjem in jih silijo v sprotno prilagajanje ter zadovoljevanje novonastalih potreb. Nekaj sprememb v načinu življenja v 80. in 90. letih lahko strnemo v naslednje točke:

- »nerednejše« življenje;
- večja fleksibilnost med vlogo moškega in ženske v gospodinjstvu oz. osvobajanje ženske od gospodinjskih del;
- zahteve po takojšnji zadovoljitvi potrebe in večjemu udobju;
- več prostega časa;
- spreminjajoče se vrednote;
- večja skrb za osebni videz in zdravje;
- osebna ustvarjalnost;

- spremenjen odnos do ugleda/statusa;
- samopomoč namesto zanašanja na različne institucije;
- večja zaščita potrošnikov;
- ekološka usmerjenost (Potočnik 2001, 16).

Naštete spremembe bodo imele na oblačilno panogo velike vplive.

Za evropsko modo dosedaj nekonvencionalnih tržiščih, kot so bližnjevzhodne države Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska, Ukrajina, Belorusija, Rusija, Romunija, Bolgarija, in ne nazadnje Slovenija, se bo zaradi procesa razslojevanja družb povečalo povpraševanje po kakovostnih, elegantnih oblačilih znanih blagovnih znamk in višjega cenovnega razreda. Tudi v nerazvitih deželah sveta, kot so npr. arabske dežele, Indija, Indonezija, Kitajska, Južna Amerika, Južna Afrika ipd. bodo potekali podobni procesi, vendar je pri tem še nekaj časa potrebno upoštevati, da je v muslimanskem in hindujskem svetu povpraševanje le po moških oblačilih.

Procesi individualizacije osebnostnih profilov bodo prisilili proizvajalce oblačil v še bolj prefinjeno in na podlagi raznih tržnih raziskav oblikovanih strategij blagovnih znamk pri oblačilih, namenjenih najzahtevnejšim kupcem, ki imajo visoko kupno moč in so razmeroma imuni na razne občasne krize. Zato bo, kot smo že omenili, postajal design vedno bolj odločilen v tej panogi in bo z ustreznim investiranjem pomagal vzdrževati prevlado Evrope na modnem področju (Pevec 1998).

Opazna je nujnost vedno hitrejših prilagajanj dinamičnim tržnim razmeram v svetu. Najpomembnejši bo postal slogan »zmagovalni bodo hitri«. Sedaj preteče od nastanka kreatorске skice do dobave gotovega oblačila v trgovino v povprečju 180–160 dni. Uspešni bodo tisti, ki bodo uspeli skrajšati ta čas na okrog 80 dni, kar pomeni, da ne bo dopusten proizvodni cikel (naročilo maloprodaje – predaja oblačil trgovcem), daljši od 45 dni.

To bodo zmogle samo uspešne integracije in velikostno prilagojeni proizvajalci oblačil: velika podjetja bodo obvladovala globalna tržišča, mala pa se bodo specializirala na čim boljše zadovoljevanje povpraševanj na lokalnih tržiščih. Za srednje velika podjetja na trgu ne bo več prostora.

Osvajanje novih trgov ni enostavno. Težave, ki se pri tem pojavljajo, imajo naslednje vzroke:

- pomanjkljiva poslovna morala partnerjev - 59 %
- visoki stroški vključevanja na nove trge - 57 %
- nezadostno poznavanje razmer na novih trgih - 47 %
- preslabo poznavanje lastnega podjetja - 46 %
- velika konkurenca - 41 %
- tveganje zaradi tuje valute - 35 %

2.5 Razvoj trgovskih podjetij z oblačili v Sloveniji

Slovenske blagovne znamke, kot so Mura, Labod, Ciciban in Rašica so bile na trgih nekdanje države Jugoslavije vodilne. Z razpadom jugoslovanskega trga pa so počasi začele razpadati tudi te slovenske blagovne znamke. Danes je le malo slovenskih trgovin s svojo blagovno znamko, imamo pa slovenske oblikovalce z lastnimi blagovnimi znamkami in s svojimi butičnimi trgovinami.

Možnosti za obstoj in razvoj slovenske oblačilne industrije je mag. Bojan Pevec v svojem članku opredelil v razvojnih strategijah v marketingu in proizvodnih strategijah.

Zaradi razmeroma zapletenih bodočih dogajanj bo potrebno uporabiti več različnih strategij v sferi marketinga:

- Sodelovanje s trgovino, ki bi naj obsegalo tesnejše medsebojno informiranje o potrošnikovih željah, sodelovanje konfeksionarjev pri alociranju oblačil v trgovinah, sodelovanje pri proizvodnji oblačil trgovskih blagovnih znamk.
- Logistika na področju nabave surovin, skladiščenja surovin internega transporta, skladiščenja gotovih izdelkov, komisioniranje, razpečave gotovih izdelkov, serviranje potrošnikov.
- Uporaba novih materialov, ki bodo obogatili naše ponudbe. Predvsem bodo v trendu materiali, izdelani iz umetnih vlaken, vendar na pogled in otip zelo podobni naravnim.
- Blagovne znamke, kar smo že na kratko predstavili.
- Internacionalizacija oziroma globalizacija trženja ob izrabi vseh različnih distribucijskih kanalov- trgovski partnerji, lastne trgovine »shop in shopi«, franšizni sistemi.
- Jasna interna struktura in vodenje; oboje natančno opredeljeno v času.

Nove trge bo mogoče najti le na dosedaj nekonvencionalnih trgih: vzhodne države, Južna Amerika, Južna Afrika, Avstralija, velemesta v nerazvitem svetu, saj se na teh tržiščih pričakuje povečevanje povpraševanja po evropski modi in v podcenjevanju njihovih lokalnih znamk in proizvajalcev. Teh tržišč ne bo tako enostavno osvajati; potrebno si bo pomagati z vsemi razpoložljivimi ukrepi:

- s pomočjo naše diplomacije;
- s pomočjo naših zdomcev;

- prek raznih internacionalnih partnerjev;
- s pomočjo metražerjev;
- z organiziranjem konzorcijev slovenskih podjetij ipd.

V različnih napovedih vedno pogosteje nastopa zahteva po nenehni čim hitrejših spremembah kolekcij. Iz tega izhaja nujnost krepkega povečanja pozicije kreacije, konstrukcije izdelave, večjega števila krojnih slik in seveda nujnost bistvenega skrajšanja proizvodnih ciklusov. Ker pa bo potrebno bistveno skrajšati celotno življenjsko pot oblačil od skic do postavitve izdelkov v trgovine, bodo nujne vertikalne integracije, ki bodo obsegale oblikovalske centre, predilce, tkalce, konfekcionarje, trgovce; te integracije bodo seveda nujno presegle državne meje.

Zahteve po strategiji visoke odzivnosti («quick response») bodo bistveno vplivale na višino poslovnega tveganja. Proizvodnja za znanega kupca bo pri proizvajalcih v celotni reprodukcijski verigi oblačilne industrije postala nemogoča. Potrebno bo sproti delati takšna oblačila, za katera bo mogoče zagotovo računati na prodajo, zato se bodo morale močno razviti aktivnosti na področju tržnih raziskav in na ta način zmanjšati tveganja.

Temeljni cilj proizvodne funkcije v slovenski oblačilni industriji, obdržati in po možnosti še povečati konkurenčnost v globalnem smislu, bo mogoče doseči z naslednjimi ukrepi:

- Nenehni dvig kakovosti celotnega delovanja s stalnimi aktivnostmi na področju uvajanja ter razvijanja sistema ISO 9001.
- Nenehen proces skrajševanja proizvodnih ciklusov; ker se izdelovalni časi zaradi odsotnosti inovacij na tem področju bistveno ne skrajšajo, bo potrebno poseči po drugih orožjih v mikroorganizaciji dela, v uvedbi nadaljevanja dela ter v posegih na področju logistike.
- Združevanje proizvodnih podfunkcij vzorčnih oddelkov in oddelkov za redno proizvodnjo v enovite tehnološke koncepte, po katerih bo mogoče na enak način, enako učinkovito in v enaki kakovosti proizvajati tako kolekcijska oblačila, oblačila posamičnih naročil ter maloserijska in srednje serijska oblačila.
- Celostne ureditve vseh faz logistike (skladiščenja, interni transfer, transporti surovin in gotovih izdelkov ...).
- Računalniške povezave proizvodnih faz v podjetjih (kreacije, konstrukcije, optimiranje krojnih slik, avtomatsko prikrojevanje, spremljanje proizvodnje ...) s sistemi pri različnih poslovnih partnerjih.
- Povezave in aktivne vloge v integracijah s trgovci z njihovimi lastnimi blagovnimi znamkami na ta način, da jim bomo poskušali prodajati čim več faz.
- Investiranje v nove tehnologije v vseh fazah proizvodnje.

Naštete spremembe bodo mogoče le z bistvenimi spremembami:

- filozofije vseh zaposlenih, predvsem pa pri managementu;
- izobrazbene strukture zaposlenih, saj bodo potrebna nova poglobljena znanja s področij konfekcijske tehnologije, računalništva, organizacije, logistike, ekonomije;
- pri investiranju z učinkovitimi predhodnimi študijami vplivov novih tehnologij na povečano kakovost ter na skrajševanje proizvodnih ciklusov.

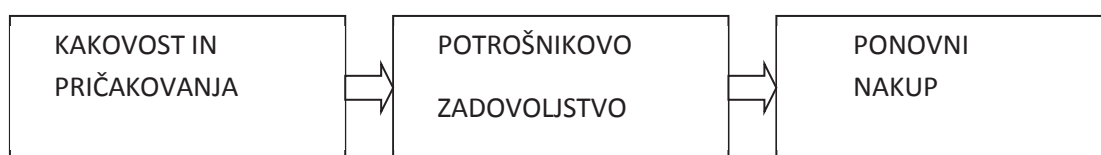
Preživetje panoge bo odvisno od tega, kako bomo uspevali razvijati kreativnost, inovacijski duh, pogum in sposobnost uveljavljanja novih ciljev. Ključnega pomena bo ustrezna delovna klima, ki bo imela osnove v kakovostnih človeških medsebojnih odnosih pri timskem delu na vseh področjih podjetij (Pevac 1998).

3 ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV

Podjetja se zavedajo, kako pomembno je zadovoljstvo potrošnikov za uspeh podjetja, zato vse več pozornosti namenijo dejavnikom, ki vplivajo na potrošnikovo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo.

Poleg tega je pojem zadovoljstva neločljivo povezan s ponovnimi nakupi in zvestobo potrošnikov podjetju oz. blagovni znamki (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002, 199).

Model zadovoljstva potrošnika



Slika 1: Model zadovoljstva potrošnika

Vir: Možina, Zupančič in Pavlovič, 2002, 200.

Model predstavlja vse ključne elemente zadovoljstva potrošnikov in predpostavlja, da je zadovoljstvo rezultat tako preteklih kot sedanjih izkušenj. Na osnovi preteklih izkušenj se oblikujejo pričakovanja, ki jih uporabljamo kot standarde, s katerimi potrošnik zavestno ali podzavestno primerja svoje sedanje izkušnje, ki jih ima v zvezi s kakovostjo oz. delovanjem določenega izdelka ali storitve. Na podlagi primerjave med pričakovanji in dobljeno kakovostjo oz. vrednostjo se nato pri potrošniku pojavi zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002, 199).

Poleg izkušenj na pričakovanja vplivajo še informacije o ceni, tržno komuniciranje, kot sta oglaševanje ali komunikacija od ust do ust, moč blagovne znake itd.

Ko govorimo o kakovosti, največkrat pomislimo na kakovost izdelka. Vendar je za potrošnika pomembno predvsem, kako on sam doživlja kakovost ponudbe in opravljenega nakupa. Pri ponudbi storitev so najpomembnejši štirje P-ji (izdelek, cena, distribucija in promocija). Za ovrednotenje kakovosti je veliko več kriterijev, tako so raziskovalci Texas A&M University razvili pet ključnih dimenzij kakovosti storitev.

Preglednica 1: Pet dimenzij kakovosti storitev in njihov pomen

DIMENZIJE KAKOVOSTI STORITEV	POMEN
UREJENOST (Tangibles)	Videz fizičnega okolja, opreme, naprav, zaposlenih in komunikacijskih naprav.
ZANESLJIVOST (Reliability)	Sposobnost, da obljubljeni storitve izvedeno zanesljivo in natančno takojšnje storitve.
ZAGOTAVLJANJE (Assurance)	Pomeni, da imajo zaposleni, ki opravljajo določeno storitev ustrezna znanja in usposobljenost. Poleg tega morajo biti vljudni, prijazni in prepričljivi, potrošnikom pa morajo vzbujati zaupanje in varnost.
VŽIVLJANJE (Empathy)	Dostopnost storitev in možnosti stikov (tako fizično, komunikacijsko, storitveno; tudi dostopnost vodilnih oseb, če je potrebno). Sprotno informiranje porabnikov v jeziku, ki ga razumejo in mu prisluhnejo. Prizadevanje, da bi poznali porabnike in njihove potrebe.

Vir: Možina, Zupančič in Pavlovič 2002, 204, cit.po Whiteley, Hessian, 1996.

Potrošnikove preference in ponovni nakup izdelka ali storitve so v veliki meri rezultat potrošnikovega zadovoljstva, vendar pa nanje vplivajo tudi drugi dejavniki, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje pojasnili.

3.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo potrošnikov

Zadovoljstvo potrošnikov se največkrat veže na izdelek, znamko, prodajalno ali storitev.

Nakup izdelka v supermarketu lahko sproži tako zadovoljstvo z izdelkom, kot tudi s prodajalno ali storitvijo. Po opravljenem nakupu se oblikuje »celovito« zadovoljstvo, ki se nanaša na izkušnjo v celoti, na katero poleg »predmeta« nakupa vpliva še kopica drugih dejavnikov, kot so:

- priročnost in udobnost nakupa (lokacija, dostopnost prodajalne; oddaljenost od doma, službe, običajne poti; obratovalni čas, parkirna mesta idr.);
- vrsta in kakovost drugega blaga oziroma storitev (izdelki oz. storitve, ki jih potrošnik ne potrebuje, vendar pride v stik z njimi: izdelki na prodajnih policah, oglasni materiali idr.);
- odnos (pozornost, prijaznost, pripravljenost pomagati, pripravljenost odgovarjati na morebitna vprašanja, odnos do morebitnih potrošnikovih težav, skrb za različne potrošnikove želje in potrebe, znanje in strokovnost osebja, reševanje problemov idr.);

- kakovost storitev v prodajalni (profesionalni pristop, strokovno svetovanje, korekten pristop k obravnavanju pritožb, zadostno število blagajn in velikost blagajniških pultov, zadostna hitrost obravnave, hitrost postopka na blagajni, zadostno število košaric in vozičkov v prodajalni, možnost plačevanja z različnimi plačilnimi sredstvi in na različne načine idr.);
- dopolnilne in promocijske storitve (predstavitve izdelkov, akcijske ponudbe, degustacije, dodatna ponudba, otroške igralnice, varovanje otrok v času nakupa, prireditve pred prodajalno in v njej idr.);
- videz (zunanji videz prodajalne ali poslovalnic, urejeno prodajno okolje, urejenost zaposlenih, dovolj prostora med prodajnimi policami, razporeditev izdelkov, preglednost cen, izstopanje izdelkov v akcijah idr.);
- cenovne strategije (politika oblikovanja cen, relativna primerljivost cen s cenami pri konkurenci, jasnost in preglednost cen, obstoj in vsebina programov zvestobe idr.);
- fizični dejavniki (osvetlitev, prostornost, prezračenost, barvno ozadje, glasbeno ozadje, vzdušje v prodajalni idr.) (Musek Lešnik 2008, 27).

Običajni posrednik med temi dejavniki in občutkom zadovoljstva so potrošnikova predhodna pričakovanja: občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva se razvije, ko potrošnik primerja doživeto izkušnjo z vnaprejšnjimi predstavami (Musek Lešnik 2008, 27).

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo potrošnikov

Vzroki za nezadovoljstvo potrošnikov so zelo različni (čeprav je v njihovem ozadju največkrat neizpolnjeno pričakovanje). Najsplošnejši vzrok zanj je razlika med pričakovano in dejansko izkušnjo; ko potrošnik zazna, da je dobil »manj« od pričakovanega. Ta »manj« se lahko nanaša na različne objektivne in subjektivne vidike nakupa oziroma celotne nakupne situacije, na primer na (Musek Lešnik 2008, 33):

- kakovost blaga oziroma storitev;
- težave v medosebnem odnosu, »kratke stike« med potrošnikom in osebjem ali drugimi potrošniki;
- težave v splošnem odnosu podjetja do potrošnika, če je raven pozornosti do potrošnika nižja od njegovih pričakovanj ali zahtev;
- priročnost in udobnost nakupa;
- reševanje in rešitve potrošnikovih problemov ali pritožb;
- fizične dejavnike, moteč hrup, neprimerno osvetljenost, utesnjenost, ipd.;
- cene in cenovne strategije idr.

Nezadovoljstvo je lahko posledica »vsote« delovanja več dejavnikov, zaradi katerih subjektivni vtis neizpolnjenih pričakovanj preglesi tiste vidike nakupa, s katerimi je potrošnik zadovoljen. K njegovi intenzivnosti prispeva dejavnik presenečenja: bolj kot so vzroki za

nezadovoljstvo nepričakovani, večji bo razkorak med pričakovanji in resnično izkušnjo, in močnejši bo občutek zadovoljstva.

Potrošniki nezadovoljstvo izražajo na različne načine (Musek Lešnik 2008, 36):

- ne storijo nič;
- prekinejo odnos s podjetjem;
- negodujejo oziroma govorijo o negativni izkušnji drugim;
- aktivno iščejo rešitev in se pritožijo v podjetju;
- pritožbo naslovijo drugam.

Če se želi podjetje ustrezno odzvati na nezadovoljstvo potrošnikov, ga mora torej najprej »ujeti« in potem razumeti. To pa pomeni, da mora »znižati ovire, razloge, zaradi katerih velik del potrošnikov nezadovoljstva ne izrazi na glas. Bolj kot jim bo pomagalo izraziti morebitno nezadovoljstvo, več možnosti bo za pozitivne rešitve problemov (Musek Lešnik 2008).

3.3 Vedenje potrošnikov

Vzroki za nezadovoljstvo potrošnikov so zelo različni (čeprav je v njihovem ozadju največkrat neizpolnjeno pričakovanje).

Vedenje potrošnikov zajema mnoga področja; gre za preučevanje procesov, do katerih pride, kadar posamezniki ali skupine izbirajo, nabavljajo, uporabljajo ali odstranijo izdelke, storitve, ideje ali izkušnje, z namenom, da bi zadovoljili potrebe in želje (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Živimo v svetu, na katerega pomembno vplivajo prodajalci (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002, 15, cit. po Solomon 1999, 15).

Odnos med potrošnikom in zaposlenimi vpliva na zadovoljstvo, občutek pripadnosti in zaupanje do podjetja ter na potrošnikove nadaljnje namene (se vrniti ali oditi) (Musek Lešnik 2008, 117).

Obdajajo nas trženjske spodbude v obliki oglasov, trgovin in izdelkov, ki tekmujejo za našo pozornost in denar (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Poznamo tri vrste vplivov trženja na potrošnjo: popularna kultura, pomen potrošnje in globalni potrošnik (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002, 15, cit. po Solomon 1999, 16-18).

3.3.1 *Popularna kultura*

Popularna kultura, glasba, filmi, športi, knjige in druge vrste zabave, ki jih troši množični trg, je tako produkt prodajalcev, kot tudi njihov navdih. Na naše življenje pa vplivajo tudi bolj temeljne stvari. Od tega, kako sprejemamo socialne dogodke, kot so na primer poroka, smrt ali počitnice, do tega, kako gledamo na družbena vprašanja, ki se nanašajo na onesnaževanje zraka, igre na srečo in človeške slabosti. Svetovni pokal v alpskem smučanju, novoletno nakupovanje, skupščinske volitve, lego igrače, kajenje, reciklaža papirja so primeri izdelkov in aktivnosti, ki se dotikajo številnih področij našega življenja.

Skoraj nemogoče je spregledati vloge trženja pri ustvarjanju in komuniciranju popularne kulture, čeprav mnogi ne uvidijo, v kakšni meri je njihov pogled na svet – njihove filmske in glasbene zvezde, najnovejša moda in oblačila, hrana in oprema stanovanja ter celo fizične značilnosti, ki se jim zdijo privlačne – pod vplivom trženjskega sistema.

3.3.2 *Pomen potrošnje*

Ena temeljnih domnev vedenja potrošnikov je, da ljudje pogosto kupujejo izdelke ne zaradi uporabe, ampak ker jim nekaj pomenijo. To načelo ne trdi, da je primarna funkcija izdelka nepomembna, ampak predvsem to, da grede vloge, ki jih igrajo izdelki v našem življenju, bistveno globlje od njihovih namenov uporabe. Globlji pomen izdelka mu utegne pomagati, da prednjači pred drugim podobnim blagom in storitvami: če so vse stvari enake, bomo izbrali blagovno znamko, ki ima ugled (ali celo posodobitev), ki se ujema z našimi idejami.

3.3.3 *Globalni potrošnik*

Zelo viden in nasprotujoč si stranski učinek prefinjenih poslovnih strategij je gibanje v smeri globalne potrošniške kulture, v kateri so ljudje poenoteni po svoji skupni predanosti pregrešnemu blagu z blagovno znamko, filmskim zvezdam in glasbenim idolom. Tako postanejo globalni potrošniki. Nekateri izdelki so postali na primer tako močno povezani z ameriškim stilom življenja, da so postali cenjena posest po vsem svetu (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

V splošnem raziskujemo vidike obnašanja potrošnikov:

Zaznavanje, učenje, pomnjenje

Raziskujemo, kako potrošnik zaznava dražljaje, dogodke; kako jih interpretira, se jih iz njih uči, pomni in se po njih morda tudi ravna (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Potrošnikove navade, motivi, stališča

To je ugotavljanje specifičnih motivov za nakup, ocenjevanje dejavnikov, ki pripomorejo k nakupu ali ga ovirajo, ugotavljanje predstav, ki jih imajo potrošniki o organizaciji, izdelku, storitvi, navade potrošnikov v zvezi z nakupovanjem in uporabo, stališča, ki jih lahko potrošniki izrazijo, stopnja zadovoljstva z dobrinami (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Motivi ustvarjajo pripravljenost za določeno nakupno vedenje porabnikov, usmerjajo zadovoljevanje potreb in identificirajo nakupne cilje. Zato je v interesu oblikovalcev prodajnih strategij, da poskušajo razumeti porabnikove motive, sicer ne razlikujejo med potrebami in rešitvami, ki naj jih ponudijo. Ugotovitev, da porabnik potrebuje npr: boljše storitve pri blagajni, je lahko popolnoma točna, toda rešitev za boljše blagajniške storitve moramo natančno oceniti glede tega, kako bo porabnika dejansko zadovoljila (Potočnik 2001, 111).

Namere, preference nakupovanja

Sem sodi ocenjevanje namer kupovanja, ugotavljanje pričakovanj glede količine in kvalitete dobrin, preferenca specifičnih vrst izdelkov, pripadnost potrošnikov organizacij ali izdelku, ugotavljanje razmerja med stopnjo namere in stopnjo realizacije nakupnih namenov in podobno (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Vpliv komunikacije na potrošnike

Tu mislimo na razne vrste dejavnikov, ki jih vključujeta oglaševanje in embalaža: barva, svetloba, kontrast, cena izdelka, vrsta oglaševanja, posredna ali neposredna prodaja, učinkovitost in koristnost oglaševanja (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Analiza trga in tržnih segmentov

To pomeni raziskavo bivališča potrošnika, spremembe in potrebe, ki so s tem v zvezi; profiliranje in primerjanje potrošniških skupin in segmentov, iskanje in določanje potencialnih potrošnikov in ciljnih skupin, ocenjevanje in prognoza prodaje (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Vpliv drugih dejavnikov na potrošnike

Sem bi šteli raziskovanje vpliva referenčnih ali sosedskih skupin na potrošnike, vpliv gospodarskih razmer (stabilne ali inflacijske), preučevanje stopnje optimizma ali pesimizma pri potrošnikih, varstvo potrošnikov in podobno (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

3.4 Nakupno okolje

»Potrošnik je oseba, ki ima možnosti (vire in sposobnosti) za nakup predmetov za uporabo, ki jih ponuja trg, z namenom zadovoljiti osebne ali skupne (npr. družinske) potrebe« (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Nakupovanje je postala glavna dejavnost za mnoge potrošnike. Tako veliko dejavnikov vpliva na zadovoljstvo potrošnikov med nakupi.

Dejavniki, ki vplivajo na kupčevo predstavo o prodajalni, oblikujejo nakupovalno izkušnjo kupca. Trgovci na drobno cenijo lojalne kupce. Slednji rutinsko obiskujejo majhno število trgovin, ne da bi upoštevali ponudbo drugih ali pa pri njih kupujejo samo primerjalno. Nakupovanje v prodajalnah pa že dolgo ni več le enostavno dejanje nakupa. Prej govorimo o kulturi prodajaln (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Kaj je vzrok, da kupci raje kupujejo v eni prodajalni kot v drugi, je zanimivo in pomembno vprašanje. V splošnem lahko rečemo, da je to predstava o prodajalni. To je način, kako je prodajalna opredeljena v potrošnikovi zavesti. Deloma je opredeljena s svojimi funkcionalnimi značilnostmi, kot so na primer položaj prodajalne, višina prodajnih cen, izbira izdelkov; deloma pa s psihološkimi značilnostmi, kot je na primer občutek toplote, prijaznosti, domačnosti (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje predstave o prodajalni, bi lahko takole razvrstili: prodajne cene izdelkov, kvaliteta izdelkov, prodajni asortiment, modnost izdelkov, prodajalci, položaj prodajalne, parkirni prostor, prodajne storitve, pospeševanje prodaje, ekonomska propaganda, vzdušje v prodajalni in ponakupno zadovoljstvo (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Prodajne cene

Kupec si sčasoma ustvari predstavo o višini prodajnih cen izdelkov v določeni prodajalni. Višina prodajnih cen izdelkov je eden od osnovnih dejavnikov predstave o prodajalni (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Kakovost izdelkov

Pod kakovostjo lahko pojmujejo takšne lastnosti izdelkov, ki zadovoljujejo določene potrebe kupcev. Širši pomen kakovosti izdelka pa lahko zajema material, iz katerega je narejen, obliko, barvo, izvedbo, uporabnost in značilnosti, ki so povezane z okusom, modo in podobnimi lastnostmi. Tako je pojem kakovosti skupek več različnih lastnosti izdelka, to pa otežuje merjenje kakovosti izdelkov (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Prodajalec

Kakšen naj bo prodajalec, da bo ugodno vplival na razpoloženje potrošnika pred nakupom in prispeval k njegovemu zadovoljstvu? Prodajalec mora biti vljuden, sposoben opravljati svoje delo in pošten. Nič ne odbije kupca bolj kot nevljudno vedenje prodajalcev. S poštenostjo pa si prodajalec pridobi potrošnikovo zaupanje. V zadnjem času je še posebno pomembna strokovna usposobljenost prodajalcev (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Položaj prodajalne

Potrošniki, ki prebivajo zunaj mestnih središč, naj bi se prej odločali za nakupe v primestnem nakupovalnem centru kot pa v središču mesta. Pri nakupih v središču mesta imajo v mislih tekanje po več prodajalnah in izbiranje. Za nakup v središču mesta je torej potrebno premagati razdaljo in si vzeti čas. Zastavljajo se vprašanja, kako priti tja, kje parkirati, v katero prodajalno naprej, kaj bo s kosilom in podobno.

Odločitev o tem, ali bo potrošnik resnično kupoval v najbližji prodajalni je odvisna od številnih dejavnikov, predvsem pa od tega, katero blago kupuje (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Parkirni prostor

Sodobni kupec je pri kupovanju vse bolj odvisen od avtomobila in od možnosti njegove uporabe. Prav zato se ne moremo izogniti vprašanju zagotavljanja parkirnega prostora pri prodajalni (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Prodajne storitve

Pod pojmom »prodajne storitve« razumemo vse ukrepe in ugodnosti, ki jih daje proizvodna organizacija ali drugi prodajalec kupcu in končnemu potrošniku zato, da mu olajša nakup in omogoči pravilno uporabo prodanih izdelkov. Končni cilj vseh prodajnih storitev pa je pospeševanje prodaje (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Vzdušje, počutje

Vzdušje v prodajalni lahko vpliva:

- na zadovoljstvo pri nakupu v prodajalni;
- na to, koliko časa bo kupec ostal v prodajalni;
- na pripravljenost kupca, da naveže stike z drugimi kupci v prodajalni;
- na to, ali bo kupec v prodajalni porabil več denarja, kot je sprva načrtoval;
- na to, ali se bo kupec v prodajalno vrnil in podobno.

Vzdušje v prodajalni je odvisno od osvetlitve prodajalne, od njene notranje ureditve, barve, glasbe, števila nakupovalcev in tako dalje. Razgibanost v prodajalni povečamo na primer z živahno glasbo, z dodatno razsvetljavo, z živimi barvami. Potrošnik, ki je opredelil vzdušje v prodajalni kot prijetno, bo zaradi večje razgibanosti bolj užival pri nakupu v prodajalni. V njej

bo ostal dalj časa, porabil več denarja, hitreje bo vzpostavil stik z drugimi kupci v prodajalni. V prodajalni se bo torej počutil prijetneje in več možnosti je, da jo bo ponovno obiskal. Če pa potrošnik vzdušje v prodajalni oceni kot neprijetno, bo razgibanost le še prispevala k neprijetnemu počutju. Najbolje je, da je v takem primeru razgibanost čim manjša; glasba naj bo umirjena in barve nevsiljive (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Spodbude na prodajnem mestu

Upošteva dejstvo, da se tako veliko odločitev sprejme v trenutku, ko je nakupovalec v nakupnem okolju, so pričeli trgovci na drobno posvečati več pozornosti obsegu informacij v njihovih trgovinah kakor tudi načinu, kako so predstavljene. Ocenjuje se, da se impulzivni nakupi povečajo za 10 %, če se uporabljajo primerni prikazi. Spodbude na prodajnem mestu (Point of Purchase – POP) so lahko izčrpen prikaz izdelka ali demonstracija izdelka, avtomat za razdeljevanje kuponov ali pa nekdo, ki deli brezplačne vzorce, denimo, peciva v hodniku trgovine (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Sprejemanje odločitev v prodajalni

Vsem naporom navkljub, da bi z oglaševanjem prodali blago vnaprej, pa prodajalci čedalje bolj spoznavajo pomemben nivo vplivanja interiera prodajalne na nakupovalce. Omenili bomo dve vrsti vpliva: spontano nakupovanje in impulzivno nakupovanje (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Spontano nakupovanje

Ko je nakupovalec spodbujen za nakup nečesa, ko je že v trgovini, pride do nenačrtovanega (spontanega) nakupa. Oseba bodisi ne pozna izgleda trgovine ali pa je morda pod časovnim pritiskom, ali pa kupi nekaj potem, ko vidi predmet na polici (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

Impulzivno kupovanje

Nasprotno pa pride do impulzivnega nakupa takrat, ko se oseba zave nenadne nuje, ki se ji ne more upreti. Zaradi tega so impulzni artikli, kot so sladkarije in žvečilni gumiji prikladno postavljeni blizu blagajne. Iz enakih razlogov so mnogi supermarketi postavili širše hodnike, da bi spodbudili brskanje po artiklih. V najširših hodnikih so artikli, ki imajo najboljši pribitek – trgovsko maržo. Artikli z nižjim pribitkom, ki jih redno kupujejo, pa so nameščeni visoko v ožjih, ki spodbujajo pretočnost (Možina, Zupančič in Pavlovič 2002).

4 VODENJE V TRGOVINI

4.1 Management in vodenje

Management je morda najpomembnejša inovacija dvajsetega stoletja. Vsaka organizacija potrebuje ljudi, managerje, ki opravljajo specifične naloge managementa:

- Načrtovanje – planiranje;
- Organiziranje – povezovanje;
- Vodenje – razvijanje človeških potencialov;
- Nadziranje – kontroliranje (Bernik idr. 2000, 22).

Vodenje je samo ena od nalog managerjev. Vodenje pomeni vplivati na zaposlene v podjetju tako, da bi podjetje učinkovito doseglo zastavljene poslovne in druge cilje (Bernik idr. 2000, 22).

Cilj organizacije je zagotoviti prenos znanja najboljših praks iz zunanjega okolja, a tudi tak prenos ne sme biti pasiven, ampak ustvarjalen in celo inovativen. Za izmenjavo in prenos znanja na zaposlene je izrednega pomena podpora vodstva, vršnega managementa v organizaciji na vseh ravneh, motivacija zaposlenih, zaupanje zaposlenih v pridobivanje in prenašanje znanja (organizacija – vršni management, manager, sodelavec). Pomanjkanje zaupanja se kaže v organizaciji, kjer deluje zaprto ozračje, kjer ni odprte komunikacije, kar prinaša v organizacijo negativno vzdušje, nezadovoljstvo zaposlenih, slabe medsebojne odnose, same negativne posledice (Meško Štok 2011, 13).

Management mora sodelavce pripraviti do učinkovitega in uspešnega dela v podjetju. Pri tem so pomembni načini motiviranja in slogi vodenja. Motivacija, spodbuda je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob danih sposobnostih – znanju, da bi s tem uresničili svoje interese (Meško Štok 2011, 13).

Posameznikov inovativen prispevek k organizaciji pripomore, da organizacija dosega dobre rezultate v poslovanju, da je učinkovita in uspešna. Ključni vsebinski poudarki modela obvladovanja organizacije in managementa znanja so (Meško Štok 2011, 17):

- strategija izhaja iz politike podjetja, načrtovanja, odločitve in izvedbe za uporabo znanja v organizaciji;
- znanje je ključni element, ki ga je treba pridobiti, uporabiti, porazdeliti od razvijanja do vključevanja zaposlenih v proces učenja;
- vodenje – voditeljstvo je osnovna naloga managerjev; pomemben je stil vodenja, način komuniciranja;

- organizacijska kultura opredeljuje potrebe in vrednote posameznika in je odločujočega pomena za uspeh organizacije;
- pomembno je privzemanje vrednot, ki bodo omogočale takšne komunikacije, ki bodo zagotavljale nedvoumno razumevanje nalog;
- motiviranje je pomemben dejavnik organizacijske kulture, vendar so vajeti v rokah voditeljev, managerjev;
- organizacijska klima se kaže v medosebnih odnosih zaposlenih, v stilu vodenja, občutku pripadnosti organizaciji, zadovoljstvu z delom;
- ustvarjalnost posameznika, ki vodi v inovativnost, mora biti sestavni del vsakega opravila; je sredstvo za doseganje organizacijskega razvoja oziroma učinkovitosti in uspešnosti organizacije;
- medosebne odnose je treba graditi z vsemi subjekti, ki so vključeni v poslovni in delovni proces;
- komuniciranje – komunikacija med vsemi zaposlenimi mora biti nemotena, naloge morajo biti zastavljene jasno in nedvoumno, dobro ime podjetja je mogoče dosegati z zvestobo in pripadnostjo podjetju;
- odličnost je nenehno učenje, nenehno prenavljanje, usmerjenost v organizacijsko kulturo, usmerjenost v rezultate, zadovoljevanja potreb vseh udeležencev (Meško Štok 2011, 17–18).

4.2 Motiviranje zaposlenih – stroškovna prednost

S stališča uspešnosti organizacije je zelo pomembno, da so izvrševalci nalog visoko motivirani za delo. Visoka motiviranost nikakor ni enostavno dosegljiva in je zato velik managerski problem.

Motivacija označuje prizadevanje posameznika, da se izkaže z visoko stopnjo navora za doseganje določenega cilja ob istočasnem zadovoljevanju nekih individualnih potreb.

Visoko motivirani ljudje bodo v organizaciji pokazali večji uspeh pri delu, produktivnejši bodo, samo delo pa bo kvalitetnejše opravljeno. Iz teh razlogov je motiviranost ljudi za delo velikega pomena (Vila 1994, 108).

Musek Lešnik (2008, 117) opozarja, da je pomembna skrb za izbiranje, razvijanje in utrjevanje tistih spretnosti in vedenj med zaposlenimi, ki prispevajo k pridobivanju zaupanja potrošnikov in k razvoju dolgotrajnih odnosov z njimi. Pri tem mora podjetje posebno pozornost posvetiti empatiji in medosebnim spretnostim ljudi, ki so v stiku s potrošniki.

Obenem pa razvijati strategije za nagrajevanje tistih, ki v odnosu s potrošniki največ prispevajo k njihovem zadovoljstvu in želji po vračanju.

Management mora sodelavce pripraviti do učinkovitega in uspešnega dela v podjetju. Pri tem so pomembni načini motiviranja in slogi vodenja. Motivacija, spodbuda je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob danih sposobnostih – znanju, da bi s tem uresničili svoje interese (Meško Štok 2011, 13).

Raziskovanja na področju motivacije so zelo številna. Iz tega izhaja veliko število priznanih in poznanih teorij motivacije (Vila 1994, 108).

Pri raziskovanjih na teh področjih ugotavljamo, da ni enostavne formule, kako ljudi motivirati za delo. Podjetje oziroma vodstvo mora biti sposobno odločati se o vsakem posameznem primeru, kakšno metodo uporabiti za motiviranje zaposlenih v danih situacijah.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Raziskava

Za pridobitev odgovorov, potrebnih za izvedbo empiričnega dela, smo opravili raziskavo. Naredili smo anketo – skriti kupec. Sestavili smo 19 vprašanj, saj smo želeli z vprašalnikom spoznati razlike v managementu, predvsem na področju organizacije dela v trgovini. Odgovori na vprašanja so nam razkrili podatke o delovanju managementa in podatke glede organiziranja in usmerjanja svojih zaposlenih.

Vprašalnik je bil razdeljen na tri sklope vprašanj. Prvi del vprašalnika je vseboval vprašanja glede servisa strank, drugi del glede dela na blagajni in tretji del glede dela v kabinah za pomerjanje. Vprašanja smo obdelali tako, da smo dobili odgovore, ki so pripomogli k temu, da potrdimo predpostavke. Te predpostavke so bile, da je delovanje managementa pomembno pri doseganju zadovoljstva strank. Raziskava je bila opravljena novembra 2013.

5.2 Predstavitev ankete

Ocenjevali smo delovanje prodajalcev na najpomembnejših ravneh v trgovini: servis strank, delo na blagajni in garderoba za pomerjanje.

Vsaka raven je vsebovala pet do sedem vprašanj. Raziskavo smo izvedli na naslednjih lokacijah: Zara Ljubljana, H&M Ljubljana in Sportina Ljubljana. Rezultati bodo anonimni, da ne bomo posegli v njihove poslovne skrivnosti; kljub temu bomo dobili realne rezultate.

5.3 Rezultati raziskave

V izbranih trgovinah smo opazovali prodajalce in skušali opredeliti vlogo managementa v posamezni trgovini.

V prodajalni A nas je prodajalec lepo pozdravil, nas takoj vprašal za pomoč. Ponudil nam je alternativno oblačilo, saj tistega, ki smo ga iskali, ni bilo. Vodjo smo takoj opazili, saj je bila s svojimi oblačili očitna, drugi zaposleni so namreč nosili uniforme, torej enaka oblačila.

Na blagajni je bila prodajalka prijazna, blagajne pa čiste in urejene. Na blagajni nam niso ponudili dodatne prodaje.

Pri garderobah ni bilo prodajalca, opazili smo ga čez čas. V kabinah se za nas ni kaj dosti zmenil.

Trgovina je bila lepa, urejena, moški oddelek slabo založen. Vzdušje je bilo resno.

V prodajalni B prodajalec ni vzpostavil očesnega stika, ko smo se mu približali. Prodajalca smo težko našli, saj so bili vsi zatopljeni v delo, ki so ga opravljali. Vprašali smo ga za določen artikel, vendar je samo odgovoril, da ga nimajo. Na blagajni nas je prodajalka pozdravila in se nam zahvalila za nakup. Blagajne niso bile čiste. Kabine za pomerjanje so bile v redu.

Trgovina je bila dobro založena in vzdušje toplo, saj je svetla. Zaposleni niso bili dovolj profesionalni.

V prodajalni C prodajalec ni vzpostavil očesnega stika, ko smo se mu približali. Kasneje nas je vprašal, če potrebujemo pomoč. Na blagajni nas je prodajalka pozdravila in se nam zahvalila za nakup. Blagajne niso bile čiste. Kabine za pomerjanje so bile v redu. Nihče ni ponudil dodatne prodaje.

Trgovina je bila manj založena z vsakdanjimi kosi oblačil. Bolj se je osredotočila na sezonska oblačila, npr. na jakne.

V trgovini so ležale škatle z oblačili.

K tej raziskavi smo se odločili dodati še anketo naključnih kupcev teh prodajaln. Anketa bo vsebovala bistvena vprašanja, ki nam bodo povedala, za katero trgovino so se odločili potrošniki in zakaj.

5.4 Rezultati raziskave – naključni kupec

Na vprašanje, kje so danes nakupovali, jih je od 100 anketiranih, 48 odgovorilo, da v prodajalni A, 42 v prodajalni B in 10 v prodajalni C.

Na vprašanje, kakšno vzdušje je bilo v prodajalnah, so vsi anketiranci odgovorili povprečno.

Na vprašanje, kako so bili zadovoljni z servisom strank v obiskani trgovini, so vsi anketiranci odgovorili, da so bili zadovoljni.

Na vprašanje, kako so v celoti zadovoljni z izdelki iz obiskane trgovine, so vsi anketiranci odgovorili, da so zadovoljni.

5.4.1 Hipotezi

H1: Zadovoljstvo potrošnikov je pogoj za uspešnost podjetja

Na zadovoljstvo potrošnikov sta imela največji učinek sam izdelek in znamka, manjšega pa prodajalna in storitev, ki je bila nudena. S pomočjo ankete smo ugotovili, da kupci od izdelka in znamke pričakujejo določeno stopnjo kakovosti, prepoznavnost in modni navdih.

V primeru, da sta dejavnika izdelek in znamka na dovolj visokem nivoju, pomankljivost prodajalne in storitve ne vplivata toliko na kupčevo izbiro. Res pa je, da morata kriterija prodajalna in storitev pri kupcu vzbuditi dobro počutje (vzdušje, servis strank).

H2: Vloga managementa v trgovini je pomembna za uspešno poslovanje

Pri vlogi managementa smo se osredotočili na motiviranje, komuniciranje in organiziranje. Ugotovili smo, kako vodja motivira svoje zaposlene, kakšen način vodenja ima in kako poteka komunikacija.

Opazili smo, da management v trgovini skrbi za motivacijo, komunikacijo in organizacijo z delegiranjem nalog po pomembnosti in jih kljub obsegu dela in vlogi na delovnem mestu motivira, da so v prodajalni prijazni, ustrezljivi, pozorni (delo pri kabinah, na blagajni in v garderobi za pomerjanje).

6 SKLEP

Predpostavki pred pisanjem zaključne projektne naloge sta bili:

- H1: Zadovoljstvo potrošnikov je pogoj za uspešnost podjetja;
- H2: Vloga managementa v trgovini je pomembna za uspešno poslovanje.

Z anketo skritega kupca in odgovori naključnega kupca smo skušali dokazati, da sta predpostavki, navedeni na začetku projektne naloge, pravilni. Pri predpostavki, da je zadovoljstvo potrošnikov pogoj za uspešnost podjetja, nam je bila v pomoč anketa naključnega kupca, za predpostavko, da je vloga managementa pomembna za uspešno poslovanje, pa nam je bila v pomoč anketa skritega kupca.

Iz ankete naključnega kupca je razvidno, da so kupci obiskanih trgovin zadovoljni potrošniki. Za izbrano trgovino povedo, da so njihovi izdelki, vzdušje prodajalne in servis strank zadovoljivi.

Skozi oči skritega kupca smo ugotovili, da je bila prodajalna, ki je imela največje število kupcev prav tista, ki jo je skriti kupec ocenil, da je opravila najboljši servis strank, imela najbolj profesionalne prodajalce in bila najbolj urejena prodajalna. V trgovini je bilo vzdušje bolj resno in ni bila tako založena z oblekami. V tej prodajalni management deluje tako, da se vodjo takoj loči od ostalih, že po oblačilih. Prav tako določene naloge v trgovini opravlja management tim. Zaposleni so resni in predvsem profesionalni. Managerji skrbijo, da je trgovina vseskozi urejena.

Prodajalna, ki je imela 42 kupcev od 100, je bila prodajalna, ki jo je skriti kupec ocenil, da je servis strank nekoliko slabši, saj je težko najti prostega prodajalca. Zaposleni so bili zatopljeni v svoje delo, kar pomeni, da je organizacija dela takšna, da imajo prodajalci več zadolžitev. Vodja od ostalih prodajalcev ni ločen, razen pri vračilu artikla. Prodajalci skrbijo, da je trgovina vseskozi dovolj založena z oblačili. Zaposleni nimajo profesionalnega odnosa, nekaj jih je bilo prijaznih. Vzdušje v trgovine je bilo prijetno, prav tako osvetlitev in glasba.

Prodajalna, ki je imela najmanj obiskanih kupcev, in sicer 10 od 100, je bila prodajalna, ki jo je skriti kupec ocenil za najbolj neosebno trgovino, saj je bila trgovina založena s sezonskimi artikli. Ni imela svoje zgodbe. Prodajalci so bili dokaj prijazni. Vzdušje je bilo mirno. Ni bilo čutiti energije med zaposlenimi. Vsak izmed njih je opravljal svoje delo.

Značilnosti med organizacijami so podobni načini vodenja, komuniciranje z zaposlenimi, informiranje ljudi in seveda motiviranje zaposlenih. Razlike pri organiziranju dela so majhne, kažejo pa se predvsem v motiviranju zaposlenih in prioritetah dela v trgovini; to je bilo videti po vzdušju zaposlenih, številu zaposlenih v trgovini in njihovi vlogi.

Med pisanjem zaključne projektne naloge smo ugotovili, da je najpomembnejše, da je stranka zadovoljna z blagovno znamko trgovine. Po odgovorih anketirancev predvidevamo, da je zadovoljstvo kupcev povezano predvsem z blagovno znamko.

Ljudje izbiramo tiste blagovne znamke, ki se ujemajo z našimi vrednotami in načinom življenja. Z blagovno znamko določamo, kdo smo in izražamo svoj lastni jaz. Tako ni več najpomembnejše, kaj kupimo, torej priročnost nakupa, temveč način, kako dobimo tisto, kar kupimo.

Močna blagovna znamka izžareva:

- energijo;
- življenjski slog;
- dosežke;
- uspeh;
- status;
- erotiko;
- strast;
- romantiko;
- spomine;
- upanja;
- želje;
- sanje;
- domišljijo;
- poezijo (Korelc, Musulin in Vidmar 2006).

Za omenjene trgovine je blagovna znamka prepoznavni znak, saj se tako razlikujejo od konkurence. Po blagovni znamki lahko vidimo, zakaj se ta zavzema. Dobro blagovno znamko zlahka prepoznamo, saj izraža verodostojnost, pomembno pa je tudi, da vzpostavlja zvestobo. Tako Musek Lešnik (2008, 49) pojasnjuje, da podjetja vse bolj razumejo, kako dragoceni so zvesti potrošniki, ki se vedno znova vračajo k lastni blagovni znamki in jih ne premami vabljava ponudba od drugod. Zato ohranjanje obstoječih in »vzgajanje« novih zvestih potrošnikov postaja vse pomembnejši strateški cilj katere koli prodajne dejavnosti.

Podjetja danes želijo, da se blagovna znamka dotakne srca njihovih potrošnikov. Blagovno znamko predstavljajo na več različnih načinov. Najpomembnejši elementi blagovne znamke so:

- izdelki, trženje (marketing);
- prodajalne;
- osebjne.

Uspeh blagovnih znamk Zara, H&M in znamk Sportina Group se kaže v njihovi prepoznavnosti. Zara in H&M sta vodilni v Evropi, Sportina Bled pa v ospredju kot slovensko podjetje z oblačili. Zara in H&M imata konkurenčno prednost, saj zagotavljata kratek odzivni čas novih izdelkov in hitro distribucijo že obstoječih izdelkov. Sportinina konkurenčna prednost pa so vsekakor svetovno znane blagovne znamke, kot so Emporio Armani, Bikkembergs, Burberry, Dsquared2, Hugo Boss, Ice Iceberg, Just Cavalli, Cerruti 1881, in dobro poznavanje domačega okolja.

Management med temi organizacijami je dokaj podoben z razliko v poslanstvu, viziji in ciljih.

Pred pričetkom pisanja zaključne projektne naloge smo bili prepričani, da je za zadovoljitev kupca pomembnih nešteto dejavnikov. Ugotovili smo, da so kupci pravzaprav zvesti le svoji blagovni znamki. Res je, da se mora celotno podjetje truditi, da podaja najboljši odsev blagovne znamke, vendar kupci niso pozorni na vse pomanjkljivosti, prav tako tudi ne na vse prednosti.

Prav tako ima zelo pomembno vlogo v trgovini management. Podjetja se danes zavedajo pomembnosti blagovne znamke, zato se trudijo blagovnim znamkam zagotoviti vrednote, ki jih poskušajo prenesti na vse svoje zaposlene, saj vedo, da so oni s svojim odnosom do strank lahko najboljši odsev blagovne znamke. Tako De Chernatony (2002, 21) ugotavlja, da če notranjemu upravljanju blagovne znamke namenimo večjo pozornost, tako da čim bolje uskladimo vrednote zaposlenih z vrednotami znamke, lahko zelo zmanjšamo pogosto navedeno težavo, to so razhajanja med zaposlenimi v kakovosti dela.

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo prišli do zaključka, da prodajalne uporabljajo različne prijeme managementa, vendar vse stremijo k istemu cilju, in sicer zadovoljnemu kupcu.

LITERATURA

- Bernik, Jurij, Jordan Berginec, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do ovrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
- Geffroy, Edgar K. 1996. *Kupec – nepotrebno zlo*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Korelc, Tomaž, Matej Musulin in Sabina Vidmar. 2006. *Moč blagovne znamke*. Ljubljana: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
- Meško Štok, Zlatka. 2011. *Trženje med organizacijami: usmeritev managementa in tržnikov v znanje*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Možina, Stane, Vinko Župančič in Tadeja Štefančič Pavlovič. 2002. *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Od Zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management.
- Pevec, Bojan 1998. *Kakšne so možnosti za obstoj in razvoj slovenske oblačilne industrije*. 5–6/98.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Založba GV.
- Solomon, Michael, Gary Bamossy, Søren Askegaard. 1999. *Consumer Behaviour: a European Perspective*. New Jersey, ZDA: Prentice Hall Inc.
- Sportina Group. [Http://www.sportina.si/sl/kdo_smo](http://www.sportina.si/sl/kdo_smo) (18. 10. 2013).
- Vila, Antun. 1994. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Whiteley, Richard, Diane Hessian. 1996. *Customer centered growth*. London: Century Ltd.
- Wikipedia. Zara. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Zara_retailer](http://en.wikipedia.org/wiki/Zara_retailer) (18. 10. 2013).

PRILOGE

Priloga 1: Anketa skriti kupec

Priloga 2: Anketa naključni kupec

ANKETA – SKRITI KUPEC

1. **INDITEX group (Zara, Stradivarius, Bershka, Pull and Bear)**
2. **H&M**
3. **SPORTINA Bled d.o.o.**

SERVIS STRANK

- a) Ali je prodajalec nosil priponko z imenom?
- b) Ali je prodajalec vzpostavil očesni stik, ko se mu je stranka približala?
- c) Ali se je prodajalec nasmejal, ko se mu je stranka približala?
- d) Ali je bilo prodajalca težko najti?
- e) Ali vam je prodajalec pokazal oblačila, ki ste jih iskali, na prijazen način?
- f) Ali vam je prodajalec ponudil alternativno oblačilo, če tistega ni bilo?
- g) Ali so v trgovini bile na razpolago vaše št. majic (npr.basic)majice?

BLAGAJNA

- a) Ali je bila stranka zadovoljna s porabljenim časom na blagajni?
- b) Ali je bila blagajna čista in urejena?
- c) Ali se vam je prodajalec nasmehnil oz. naredil očesni stik?
- d) Ali vas je prodajalec pozdravil?
- e) Ali se vam je prodajalec zahvalil po opravljenem nakupu?
- f) Ali vam je prodajalec ponudil dodatno prodajo?
- g) Ali vas je danes trgovina navdušila?

GARDEROBA

- a) Ali je bil prodajalec pri garderobah?
- b) Ali se vam je prodajalec nasmehnil, naredil očesni stik?
- c) Ali je bila kabina garderobe čista in urejena?
- d) Ali se je v garderobi ponudila servis strank?
- e) Ali se je pri garderobi izvajala dodatna prodaja?

ANKETA – NAKLJUČNI KUPEC

1. Prosim, da označite v kateri trgovini ste danes nakupovali?

- a) **INDITEX group (ZARA, STRADIVARIUS, BERSHKA,PULL AND BEAR)**
- b) **H&M**
- c) **SPORTINA Bled d.o.o.**

2. Vzdušje v obiskani trgovini je bilo:

- a) **hladno**
- b) **povprečno**
- c) **prijetno**

3. Kako ste zadovoljni z servisom strank v obiskani trgovini?

- a) **nezadovoljen**
- b) **zadovoljen**
- c) **navdušen**

4. Kako ste v celoti zadovoljni z izdelki v obiskani trgovini?

- a) **nezadovoljen**
- b) **zadovoljen**
- c) **navdušen**

5. Prosim, da označite spol:

- a) **moški**
- b) **ženski**

6. Prosim, da označite starost:

- a) **18-30**
- b) **31- 50**
- c) **51-70**

7. Prosim, da označite izobrazbo:

- a) **osnovnošolska izobrazba**
- b) **srednješolska izobrazba**
- c) **višja, visoka, univerzitetna**
- d) **magister, doktor**