

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

LUCIJA MLAKAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PRIMERJALNA ANALIZA
KONTRASTA VELIKANOV »HITRE
MODE«

Lucija Mlakar

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava podjetji Zara in H&M, na osnovi njunega poslovanja pa je izpeljana benchmarking analiza. V prvem delu naloge predstavimo teoretična izhodišča benchmarkinga, hitro modo ter zgodovino poslovanja izbranih podjetij. V benchmarking analizi sta predstavljena dva konkurenčna si velikana hitre mode, podjetji Zara in H&M. Drugi del naloge je empiričen in zajema raziskavo, ki so jo podprli kupci in prodajalci v obeh podjetjih. Na osnovi opravljene benchmarking analize so z metodo sinteze spoznanj oblikovani predlogi za izboljšanje poslovanja podjetja H&M. Ugotovitve so strnjene in povzete na koncu naloge. Predlagani so prestrukturiranje pozicioniranja izdelkov in dodatno razvijanje oddelkov z največjim potencialom, večji poudarek na svetovanju strankam, nadgraditev uslug prodajalcev za boljšo nakupovalno izkušnjo strank, nadgraditev spletne strani in profilov na družbenih omrežjih ter ustvarjanje toplejše in pozitivnejše klime.

Ključne besede: podjetje, management, H&M, Zara, hitra moda, benchmarking, primerjalna presoja, analiza.

SUMMARY

In the final project assignment we are analysing businesses Zara and H&M, on a base their business, we performed a benchmarking analysis. In the first part of the thesis, we explored the theoretical foundations of benchmarking, fast fashion, and the history and business of selected companies. In benchmarking, we represent two competing fast fashion giants Zara and H&M. The second part of the thesis is an empirical one, where there is a research supported by buyers and sellers in both companies. Based on the benchmarking analysis, we have formulated proposals for improving the business of H&M using the cognition synthesis method. We summarized the findings and summarized them at the end of the task; we proposed restructuring product positioning and further developing the departments with the highest potential, greater emphasis on customer consulting, upgrading seller services to improve the customer shopping experience, upgrading websites and profiles on social networks, and creating a warmer and more positive climate.

Key words: company, management, H&M, Zara, fast fashion, benchmarking, comparative judgment, analysis.

UDK: 339.13(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Dušanu Gošniku, za vso pomoč v času pisanja naloge, potrpežljivost in usmerjanje.

Zahvalo namenjam tudi zaposlenim v poslovalnicah podjetij Zara in H&M po Sloveniji za pomoč pri izvedbi anket.

Posebna zahvala pa gre moji družini, ki mi je v času študija stala ob strani in me brezpogojno podpirala.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge	5
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge	5
1.4	Predpostavke in omejitve projektne naloge.....	6
2	Benchmarking	8
2.1	Opredelitev benchmarkinga.....	8
2.2	Namen benchmarkinga.....	9
2.3	Vrste benchmarkinga.....	10
2.4	Proces izdelave benchmarking analize	13
3	Predstavitev podjetij.....	20
3.1	Predstavitev podjetja H&M.....	20
3.1.1	Zgodovina podjetja	20
3.1.2	Poslanstvo, vizija	21
3.2	Splošna predstavitev podjetja Zara.....	22
3.2.1	Zgodovina podjetja	23
3.2.2	Poslanstvo, vizija	23
4	Primerjalna analiza kontrasta velikanov »hitre mode« H&M in ZARA	25
4.1	Področje vizij in poslanstev	25
4.2	Področje strategij v prodaji.....	26
4.3	Področje prodajnega asortimenta	27
4.4	Področje komuniciranja s strankami	28
4.5	Področje oglaševanja	31
4.6	Področje managementa/upravljanja zaposlenih	32
4.7	Povzetek spoznanj in razvoj predlogov za H&M.....	35
5	Sklep.....	38
	Literatura in viri.....	39
	Priloge.....	41

SLIKE

Slika 1: Poslovno razmišljanje in načrtovanje zunaj okvira	10
Slika 2: Vrste benchmarkinga	11
Slika 3: Proces benchmarkinga	13
Slika 4: Iskanje najustrežnejših praks	16
Slika 5: Poslanstvi/viziji Zare in H&M.....	25
Slika 6: Vrednote Zare in H&M.....	26
Slika 7: Strategije v prodaji Zare in H&M.....	27
Slika 8: Prodajni asortiment Zare in H&M	27
Slika 9: Odnos v podjetju Zara z vidika strank	28
Slika 10: Odnos v podjetju H&M z vidika strank	29
Slika 11: Vpliv politike podjetja na odnos s stranko v Zari	29
Slika 12: Odziv podjetja Zara na težave in ovire v poslovanju.....	30
Slika 13: Vpliv politike podjetja na odnos s stranko v H&M	30
Slika 14: Odziv podjetja H&M na težave in ovire v poslovanju	31
Slika 15: Oglaševanje v podjetjih Zara in H&M.....	31
Slika 16: Delovna klima v podjetju Zara	32
Slika 17: Delovna klima v podjetju H&M	32
Slika 18: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Zara.....	33
Slika 19: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju H&M.....	33
Slika 20: Odnos vodstva do predlogov, pohval, kritik in mnenj prodajalcev v Zari	33
Slika 21: Odnos vodstva do predlogov, pohval, kritik in mnenj prodajalcev v H&M.....	34
Slika 22: Odziv vodstva na neuspeh v podjetju Zara	34
Slika 23: Odziv vodstva na neuspeh v podjetju H&M.....	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vrste benchmarkinga in medsebojna primerjava	12
Preglednica 2: Priporočene metode zbiranja podatkov	17

1 UVOD

Zara in H&M sta trenutno vodilna tekmeča na področju hitre mode in tekstilne industrije, ki kljubujeta počasnosti in okornosti. Z vsako kolekcijo po vsem svetu prinašata največje modne trende, ki jih obravnavata kot pokvarljivo blago: s tem namenom naj bodo trendi polni svežine, spremembe in lepote.

Glede na precej pozitivno publiciteto in beleženje vrtoglavo rastočega uspeha sta podjetji pri nas vzbudili zanimanje za poglobljeno raziskovanje dejavnikov, ki so jima omogočili doseženi uspeh. V zaključni projektni nalogi smo želeli predstaviti poslovanje, poslovna modela in strategije obeh velikanov na področju hitre mode ter na osnovi proučene literature in izvedene analize pripraviti predloge izboljšav pri delovanju izbranih podjetij na slovenskem trgu, usmerjenih v njuno uspešno nadaljnjo rast in uspeh.

Cilj zaključne projektne naloge je povzeti ugotovitve, trende na področju razvoja hitre mode, ugotoviti razloge za uspešnost poslovanja enega in drugega podjetja, v zaključku pa razviti predloge za H&M na področju prodaje, strategij in poslovanja po vzoru dokazanih uspešnejših kazalnikov v podjetju Zara.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V nalogi smo obravnavali področje managementa izdelkov v tekstilni industriji ter s pomočjo primerjalne presoje konkurenčnosti izbranih podjetij razvili predloge za izboljšanje oziroma napredek poslovanja posameznega podjetja.

Primerjalna presoja (angl. Benchmarking) je managersko orodje v rabi številnih podjetij po svetu, pa tudi v Sloveniji. Dandanes lahko zasledimo številne definicije benchmarkinga. Precej nazorna je ena izmed opredelitev benchmarkinga, in sicer v knjigi »The Benchmarking Book«, kjer Spendolini opredeljuje benchmarking kot nepretrgan, metodičen in skladen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov v podjetju. Ti predstavljajo najuspešnejše prakse z namero stalnega izboljševanja poslovanja in rasti podjetja (Spendolini, Friedel in Workman 1999, 59):

- neprekinjen: gre za trajajoč proces, torej ponavljajoč se, večkratni dogodek,
- sistematičen: metodičen in dosleden proces benchmarkinga, upošteva vrstno sosledje dogodkov po vnaprej načrtovani strukturi s stopnje na stopnjo,
- podjetje: je v benchmarkingu precej široko pojmovano, nima predvidenega obsega, lastništva in drugih omejitev,
- izboljševanje: je namen in (najpomembnejše) končni cilj celotnega procesa benchmarkinga, ki za podjetje pomeni napredek.

Je osnova za dvig konkurenčnih sposobnosti podjetja in managerski instrument, ki podjetju daje nove ideje, metode, pristope in informacije, ki so temelj razumevanja in uvajanja sprememb v podjetju.

Naloga sodobnega benchmarkinga

V literaturi o teoriji primerjalne analize je mogoče zaslediti več različnih delitev benchmarkinga, pomagamo pa si lahko z dvema osnovnima kriterijema. Vedeti moramo, kaj dejansko primerjamo in od kod izhajajo informacije za primerjavo (Tekavčič in Šink 2002, 198). Obstajata dve vrsti benchmarkinga; to sta interni/notranji in eksterni/zunanji, ki se nadalje členi še na konkurenčnega in nekonkurenčnega; slednjega pa lahko razčlenimo še na funkcijskega in splošnega. Izbira podjetja, za katero vrsto benchmarkinga se bo odločilo, je odvisna od velikosti, razpoložljivih virov, njegovih izkušenj in položaja na trgu.

Snoj je prodajo opredelil kot aktivnost, ki kontinuirano ustvarja stike z okoljem in jih s svojim poslovanjem tudi vzdržuje (Gabrijan in Snoj 1996, 211).

Ena izmed definicij prodajo orisuje kot edino aktivnost, ki podjetju prinaša denar, ta pa je iskanje strank in zagotavljanje, da jih obdržimo. Vse ostalo je le strošek za podjetje. Druge funkcije v podjetju so nezanemarljive, vendarle pa je prodaja tista, ki podjetju prinaša denar, zato je priporočljivo poznati dejstva, povezana s prodajo. Geoff Burch (2003, 22) je v številnih svojih člankih podal nekaj vidikov o pomembnosti prodaje v podjetju.

Ljudje po prepričanju Burcha (2003, 222) nakupujemo zato, ker nekaj pričakujemo od kupljenega izdelka ali storitve. Na primer Lekadol kupimo, ker pričakujemo, da bo pozdravil oziroma olajšal naš glavobol, ne pa, ker je to Lekadol. V središču našega nakupa torej ni predmetnost izdelka, ampak pričakovanje, ki ga ima kupec, vrednost, ki jo kupec dostavi. Tako je pojasnjena nujnost jasne komunikacije s strankami, kakšna je vrednost, ki jo z nekim izdelkom/storitvijo ponujamo (Burch 2003, 225).

Po Burchevih navedkih lahko sklenemo, da stranke kupijo vrednost, ta pa je razlika med ceno in koristmi. Ob predpostavki, da bomo ponudili večjo vrednost kot naša konkurenca na trgu, moramo izbrati eno izmed dveh poti. Biti cenejši ali nuditi več koristi za isto ali primerljivo ceno. Da bi lahko to storili, moramo imeti stalno ozaveščeno vprašanje: »Does your business deliver 100%?« (Burch 2003, 229).

Težava se v večini podjetij pojavlja zaradi slabe informiranosti o zadovoljstvu svojih odjemalcev in ohranjanju obstoječih. Ključ do rešitve je enostaven, navaja Burch. Priti je treba do odgovora, ki ga dobimo na zastavljeno vprašanje. Zanima nas, ali bo stranka opravila ponovni nakup. Podjetja, ki delujejo z zavedanjem, da je njihova prihodnost v strankah, dajejo več poudarka na komunikacijo, pogovor s strankami in pridobivanje informacij, ki ohranjajo rast prodaje in poslovanja podjetja (Business Titans 2020).

Prodaja ima več definicij, tako širših kot ožjih. Ožja opredelitev s podjetniškega vidika pravi, da je prodaja ena od temeljnih funkcij poslovnega procesa: nabava, proizvodnja, prodaja in kadrovanje. Širše bi jo opredelili kot distribucijsko stopnjo gospodarskega procesa, ki med drugim obsega fizični premik izdelka od proizvodnje do porabe (Krajnc 2016, 32).

Osnovne naloge prodaje so (Gabrijan in Snoj 1996, 234):

- ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih strank,
- podajanje informacij obstoječim in potencialnim strankam o značilnostih izdelka,
- uspešna prodaja,
- ponudba poprodajnih aktivnosti odjemalcem,
- vrednotenje zanesljivosti ciljnih skupin in povratna informacija poslovodstvu z namenom sklepanja in ohranjanja dolgoročnih poslovnih vezi in odnosov.

Zelo poenostavljeno bi lahko rekli, da v prodaji v grobem sodelujeta dve strani, prodajalec in kupec. Habbe (2016, 45–50) pravi, da je kupec oseba, ki ima možnosti za nakup izdelkov in storitev, ponujenih od trga z namero zadovoljitve osebnih in skupnih potreb. Nakupovanje je proces, v katerem lahko sodeluje tudi več kupcev, torej jih lahko razdelimo na tiste, ki sodelujejo v procesu nakupovanja; tiste, ki na nakup vplivajo; tiste, ki o nakupu odločajo; na uporabnike in na nakupovalce (Habbe 2016, 45–50).

Prav tako razlikujemo industrijskega in končnega kupca, glavni razliki med katerima sta trajanje in namembnost nakupa. Omeniti velja tudi obnašanje kupca, s pomočjo katerega prodajalci dobijo vpogled v kompleksnost kupčevega odločanja glede potrošnje, saj tako bolje razumejo njegove motive in akcije (Baines idr. 2019, 213).

Zaupanje, ki posledično omogoča dolgotrajne odnose s kupci, je najpomembnejša neotipljiva vrednost podjetja. Pri tem imajo prodajalci bistveno vlogo in ob nezavzetosti je lahko ogroženo celo preživetje podjetja. Takšnega strateškega pomena je prodaja za uspeh in obstoj podjetja. Če je vodstvo ne vidi kot takšno, je majhna verjetnost za uspešno krmarjenje podjetja v globalnih konkurenčnih vodah (Habbe 2016, 51–52).

Prodajo, kupce in uspeh podjetja obkroža tudi konkurenčnost, ena izmed nepogrešljivih komponent v poslovnem okolju. Je zmožnost organizacije (podjetja), ki generira sorazmerno večje bogastvo v primerjavi s konkurenco v globalnem merilu. Baines in drugi (2019, 239) konkurenčnost opredeljujejo kot temeljno značilnost trgov, ki nastane kot rezultat spopada interesov ekonomskih subjektov, ki nadomeščajo eden drugega na trgu. Avtorji jo opredeljujejo kot proces in hkrati kot stanje. Ob prebiranju literature številnih avtorjev bi lahko potegnili črto, da sta diferenciacija in nižja cena pojavni obliki konkurenčne prednosti, podjetje pa ima tukaj možnost ustvarjanja večjih dodanih vrednosti v primerjavi s svojimi konkurenti (Baines idr. 2019, 239).

Hitra moda je v preteklih desetletjih v razcvetu, kot ga ne pomnimo. Široka ponudba oblačil, ki je predvsem posledica dveh komponent – nizkih cen in hitrega menjavanja trendov, daje priložnost ponudnikom hitre mode, da pritegnejo pozornost številnih odjemalcev (The Guardian 2020).

Le redki pa vedo, kaj pravzaprav sploh je hitra moda, kljub temu da je prisotna v življenju vsakega izmed nas – potrošnikov. Njena namembnost leži v vsakodnevnemu trošenju, ki presega celo področje oblačil, budi potrošnikovo neprestano potrebo po nečem novem, kar je ob dostopnih cenah zgolj »pika na i« (The Guardian 2020).

Skrajšan čas proizvodnje, distribucije in dobave je praktično na minimumu, kar ponudnikom hitre mode olajša delo neprestanega predstavljanja novosti, ki na prodajnih policah bolj in bolj privabljajo kupce. Potrošnik zaradi naštetih komponent prodajalne ponudnikov obišče pogosteje, da preveri novosti ponudbe. Nizke cene odjemalca razbremenijo finančnega pritiska (»bremena«) ob nakupu oblačil, kar tudi zmanjša občutek krivde po izvedenem nakupu. Nizke cene so lahko, dolgoročno gledano, negativne za potrošnika, saj preseže mejo namere potrošenega denarja in nakupe opravlja impulzivno. Z druge strani pa se zadeva nekoliko zaplete. Ponudniki morajo ves čas biti na preži, celo korak ali dva pred ostalimi, ter zagotoviti, da bodo na svojih policah zvestim kupcem ponudili najnovejše in najbolj revolucionarne trende, vendarle pa je njihovo trajanje omejeno. Povpraševanje in ponudba morata tako biti dobro usklajena, saj se v ozadju prepletata maksimiranje dobička in množična proizvodnja (Business Insider 2020).

Potrošniška ignoranca pa ne glede na vse našteto nakazuje nezanimanje za vse dejavnike, ki se skrivajo za nizko ceno. Človek se vpraša, ali se nam res zdi tako nepomembno, da se za tako nizko ceno skriva cel sistem, celotno kolesje, ki je v preteklem stoletju pogubilo glavnino slovenske tekstilne industrije in tovarn, »zasušnjilo« milijone delavcev v manj razvitih državah ter po drugi strani milijonu zagotovilo delo in preživetje (Vox 2020).

Svet hitre mode je tesno povezan s hitrim menjavanjem trendov in t. i. modnimi vodjami, kakor lahko poimenujemo vodilne velikane v modni industriji. Blagovne znamke oblačil hitre mode odlično izkoriščajo zgoraj opisano situacijo, saj v rekordnem času menjavajo kolekcije in ponujajo trendovska oblačila po ugodnih cenah iz najnovejših modnih smernic. Posebej izstopata Zara (Inditex) in H&M, ki globalno veljata za dve izmed najuspešnejših blagovnih znamk v svetu hitre mode (Vox 2020).

Osnovni obravnavani problem v tej zaključni nalogi je, kako naj izbrano podjetje H&M s pomočjo primerjalne presoje (angl. Benchmarkinga) podjetja Zara (Inditex) izboljša svoje poslovanje ter s tem omogoči nadaljnji razvoj in obstoj.

Proučili smo ponudbo izdelkov, značilnosti poslovnega sistema, zgodovino razvoja ter strategije posameznega podjetja.

1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge

Namen naloge je bil proučiti literaturo s področja primerjalne presoje, strategij podjetij, hitre mode, opredeliti pojme in pojave, vezane na primerjalne presoje, poslovne sisteme in strategije sodelujočih v svetu hitre mode, ter primerjati poslovanje dveh velikanov na omenjenem področju – Zara (Inditex) in H&M.

Proučili smo ponudbo izdelkov, značilnosti poslovnega sistema, zgodovino razvoja ter strategije posameznega podjetja.

Namen je bil tudi predstaviti poslovanje, poslovna modela in strategije velikanov na področju hitre mode (Zara – Inditex in H&M) ter na osnovi proučene literature in izvedene analize pripraviti predloge izboljšav pri delovanju izbranih podjetij na slovenskem trgu, usmerjenih v njihovo uspešno nadaljnjo rast in uspeh.

Upoštevali smo vidik potrošnika in zaposlenih ter na osnovi analize ugotovili, kako doseči še večje zadovoljstvo obeh strani in hkrati podjetja, saj bo tako tudi uspeh poslovanja podjetja maksimalen.

Cilj zaključne projektne naloge je povzeti ugotovitve, trende na področju razvoja hitre mode, ugotoviti razloge za uspešnost poslovanja enega in drugega podjetja ter razviti predloge za H&M na področju prodaje, strategij in splošnega poslovanja po vzoru dokazanih uspešnejših kazalnikov v podjetju Zara.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Zaključna projektna naloga je razdeljena na dva dela, teoretični in empirični del. V prvem, teoretičnem delu smo proučili in se poglobili v literaturo s področja presojevalne analize in pojmov, vezanih na izbrani podjetji. V teoretičnem delu smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- deskriptivno metodo (dejstva iz obstoječe literature),
- metodo komparacije (primerjali navedbe različnih avtorjev),
- deduktivno metodo (lastni zaključki na osnovi predhodnih spoznanj).

Na osnovi javno dostopnih informacij smo analizirali podjetji in njuni strategiji, nato pa smo izvedli primerjalno analizo na osnovi dejavnikov, kot so vizija, poslanstvo, vrednote, finančni status, poslovni model in strategija.

V empiričnem delu naloge smo kot osrednjo metodo raziskovanja uporabili metodo anketiranja zaposlenih (trgovci, prodajalci, svetovalci v fizičnih poslovalnih obeh podjetjih, ki imajo s strankami in prodajo največ osebnega stika) in anketo ponovili še s kupci v obeh podjetjih (obstoječi in potencialni kupci, ki nam bodo omogočili izkušnjo nakupa v obeh trgovinah in

posledično ustrezno primerjavo). Oba vzorca anketirancev smo poskušali ohraniti sorazmerna, torej približno število anketiranih zaposlenih, kot tudi kupcev.

V empiričnem delu smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo študije primera (podjetji Zara (Inditex) in H&M),
- primerjalne presoje poslovanja izbranih podjetij (iz javno dostopnih podatkov),
- metodo anketiranja (2 ankete – potrošniki in zaposleni – ločeno za vsako podjetje),
- metodo sinteze spoznanj.

Rezultate smo v nadaljevanju predstavili v obliki grafičnih prikazov, spoznanj in komentarjev stanja po izvedeni raziskavi, na osnovi katere smo razvili predloge za podjetje H&M, kako naj izboljša svoje poslovanje v smeri večje konkurenčnosti podjetju Zara.

V zaključni projektni nalogi smo raziskali tudi ostale dejavnike in vidike, ki nemalokrat vplivajo na skupni uspeh blagovne znamke. Kot zunanja (kupec) in hkrati notranja (zaposleni) udeleženka imam izkušnjo z obema blagovnima znamkama in obema vidikoma. Vidik kupca smo na kratko že opisali; odjemalec ima poglavitno vlogo pri uspehu ponudnika hitre mode. Drugi vidik so zaposleni, ki soustvarjajo okolje za odjemalca, so del zgodbe o uspehu podjetja, ki je posledica sodelovanja, notranje klime, delovnih pogojev itd. Podjetje lahko namreč napiše zgodbo o uspehu le skupaj s svojimi zaposlenimi, zato se mora dober delodajalec zavedati tega, jim prisluhniti, za opravljeno delo dati ustrezno plačilo in ustvarjati spodbudno okolje, kjer zaposleni rastejo skupaj z uspehom podjetja. Oba vidika smo raziskali v empiričnem delu naloge.

V nalogi smo raziskali nazore spreminjanja verig globalnega blaga v tekstilni industriji (predvsem Inditexa in H&M), v ospredje pa smo vzeli poglede treh skupin, ki lahko definirajo obnašanje podjetja. To so potrošnik (zunanji udeleženec), zaposleni (notranji udeleženec) in omenjeni podjetji – poslovni sistem kot tretji (nevtralni) udeleženec. Razprava v nalogi je tekla o pogledih na intenzivno delo in notranje pritiske ter nizko kapitalnem sektorju s temelji dolge zgodovine močno napredovane ekonomije, ki se kaže kot rezultat povečanega liberaliziranega trgovinskega režima. Ta je z reduciranjem kvot izvoza in uvoza izdelkov hitre mode deloval kot spodbuda k dvigu tekstilne industrije kot del izvozno usmerjene strategije rasti. Posledice se kažejo v premiku rastočega deleža tekstilne industrije splošnega gospodarstva v vzponu.

1.4 Predpostavke in omejitve projektne naloge

Izhajali smo iz predpostavk, da so odgovori anketirancev v anketah realni, skladni z realnimi težavami in stanjem v obeh podjetjih.

Omejitve

Metodološko smo se omejili na anketo in metodo primerjalne presoje podjetij. Vsebinsko smo se omejili na izbrani podjetji Zara in H&M, posebej na vidik kupca ter prodaje, tudi vidik zaposlenega. Osredotočili smo se na odjemalčevo izkušnjo, ostali vidiki so vzeti zraven zgolj v namembnost prikaza širše slike poslovanja. Zaupnih informacij podjetij nismo objavljali.

2 BENCHMARKING

Benchmarking je precej široko managersko orodje, ki je v rabi številnih podjetjih po svetu, kot tudi v Sloveniji. Mediji ga najpogosteje navajajo kot nepretrgan proces primerjanja podjetij, njihovih procesov, izdelkov in storitev ter splošnega poslovanja med tekmeci na izbranem področju.

2.1 Opredelitev benchmarkinga

Eden izmed prvih, ki je podrobneje opredelil benchmarking, je Spendolini. V svoji knjigi »The Benchmarking Book« je leta 1992 pojasnil, da je benchmarking neprekinjen, metodičen in sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetja (Mihajlovič 2002).

Ti predstavljajo najboljše prakse z namero stalnega izboljševanja poslovanja in rasti podjetja (Spendolini, Friedel in Workman 1999, 59):

- neprekinjen: gre za trajajoč proces in se ne zaključi kot enkratni dogodek,
- sistematičen: metodičen in dosleden proces, upošteva vrstno sosledje dogodkov po vnaprej načrtovani strukturi s stopnje na stopnjo,
- podjetje: je v benchmarkingu precej široko pojmovano, nima predvidenega obsega, lastništva in drugih omejitev,
- izboljšava: je namen in (najpomembnejše) končni cilj celotnega procesa benchmarkinga, ki za podjetje pomeni napredek.

Postopek benchmarkinga je sestavljen iz procesov, kot so merjenje, primerjanje, razumevanje in presojanje, kar ga uvršča med raziskovalne procese, katerih rezultat so koristne informacije za izboljšanje kakovosti odločanja. Je pragmatično, splošno koristno iskanje učinkovitih in inovativnih idej za boljše poslovanje, pri tem pa ne gre za posnemanje konkurenčnih podjetij. To vodi do zavrtja kreativne klime in ustvarjalnosti lastnega podjetja. Da je izboljšava poslovanja res očitna, napredna in učinkovita, podjetje ne sme le posnemati drugih, konkurenčnih podjetij, temveč mora na osnovi spoznanj iz primerjalne analize poslovanje izboljšati v smeri, kako prekositi konkurenco in biti boljši.

Osrčje namena benchmarkinga je nenehna izboljšava in obdržanje visoke konkurenčnosti z doseganjem najvišjih rezultatov na posameznem področju, v stroki. Benchmarking temelji na primerjavi določenega postopka, procesa z istovrstnimi procesi svetovno znanih in visoko uspešnih podjetij, ki so zastavljeni kot cilj ravni učinkovitosti opravljanja neke aktivnosti. Podjetje tega uresničuje kot zastavljeni cilj ali kot normo, s katero primerja poslovanje svojega podjetja (Tekavčič 1996, 112).

Ob teh navedbah lahko značilnosti sodobnega benchmarking opredelimo kot (Debeljak, Prašnikar in Ahčan 2002, 12–35):

- temeljno vodilo benchmarkinga je pridobivanje poslovnih informacij o podjetjih, ki so konkurenčna našemu;
- informacije, ki smo jih pridobili med analizo, podjetju ustvarijo novo poslovno znanje,
- vsako novo znanje, ki vpliva na naš poslovni uspeh, nastane s primerjalno analizo različnih značilnih poslovnih dejavnikov več podjetij,
- to je osnova za sprejemanje stabilnih in konkurenčnih poslovnih odločitev ter posledično izboljšanje poslovanja (Mihajlović 2002).

Širši pomen in smisel benchmarkinga velja za osnovo za dvig konkurenčne zmožnosti podjetja in je orodje, ki podjetju olajša iskanje idej, metod, pristopov in kakovostnih informacij za grajenje večje konkurenčnosti in sposobnosti. Pridobljene informacije so glavni pogoj za razumevanje in posledično uvajanje nujnih sprememb in ukrepov v organizirano podjetje z jasnimi cilji in njihovim uresničevanjem (Mihajlović 2002).

Glavni cilj benchmarkinga bi poenostavljeno lahko izrazili kot postopek iskanja in končno najdbo najboljše prakse, s katero bomo podprli proces ustvarjanja višje vrednosti, namenili več prednosti priložnostim za izboljšave, izpolnili pričakovanja kupcev in zaokrožili cikel sprememb (Tekavčič 1996, 45).

Rezultati uporabe tega managerskega orodja se kažejo v možnostih postavljanja novih, dosegljivih in realnih ciljev, ki nas bodo privedli do najboljšega možnega poslovanja podjetja. Nenazadnje bodo rezultati procesa vidni skozi zadovoljstvo strank, ki bodo za ponudbo najboljših in najbolj kakovostnih izdelkov/storitev pripravljeni dajati svojo zvestobo podjetju in se bodo z veseljem vračali. To bomo dosegli ob predpostavki, da gre res za neprekinjen proces, ki zahteva vedno spreminjajoči se trg, tehnologijo in širok trg (Debeljak, Prašnikar in Ahčan 2002, 39–41).

2.2 Namen benchmarkinga

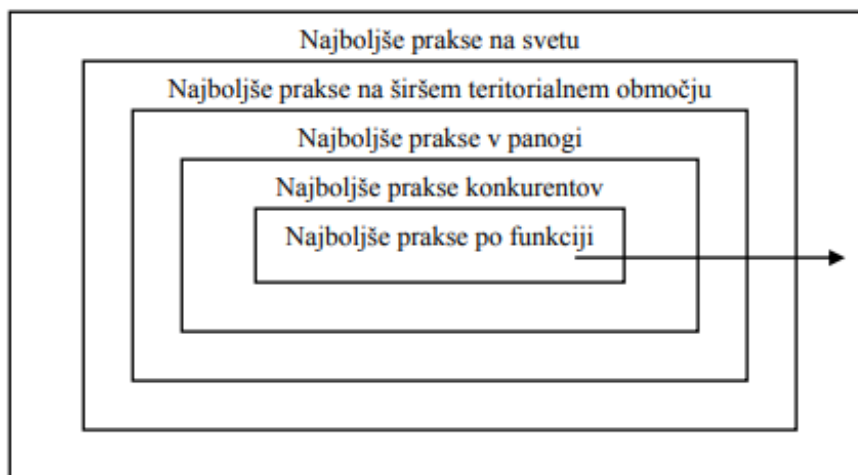
Temeljni namen benchmarkinga je nenehno izboljševanje in doseganje čim boljših, konkurenčnih rezultatov. Kot smo že omenili, je lahko primerjanje izbranih procesov s procesi v svetovno znanih in uspešnejših podjetjih kot raven učinkovitosti zastavljeno kot cilj ali norma (Tekavčič 1996, 145).

Namen benchmarkinga je vzpodbuditi druge aktivnosti, ki bodo pomagale izboljšati uporabnikovo izkušnjo, to pa bo podjetju prineslo dodano vrednost za kupce in trg. V nekaterih podjetjih je benchmarking v rabi tudi kot en del celovitega procesa reševanja kompleksnejših težav podjetja, katerega jasen namen je izboljšanje delovanja organizacije, medtem ko je drugod

večinoma pozicioniran kot proaktiven člen ustroja najboljših poslovnih praks na trgu (Spendolini 1992, 24).

Namembnost uporabe primerjalne presoje med drugim služi tudi kot prenos novih informacij in novih idej med podjetji in v posamezno podjetje. Nova informacija na trgu lahko služi kot spodbuda za razvijanje novih idej znotraj posameznega podjetja. Tako se pri iskanju najboljših praks podjetju ni treba omejevati v okvirih posamezne panoge, pač pa širše na globalnem trgu (Tekavčič 1996, 151).

Namen benchmarkinga je tudi spodbuditev drugih procesov, ki bodo pomagali izboljšati uporabniško izkušnjo in dodano vrednost za kupce. V nekaterih podjetjih pa je benchmarking del celovitejšega procesa reševanja težav za izboljšanje poslovanja, medtem ko drugim organizacijam služi kot metoda rabe najboljših poslovnih praks. Spodnja slika prikazuje poslovno razmišljanje zunaj okvira možnosti.



Slika 1: Poslovno razmišljanje in načrtovanje zunaj okvira

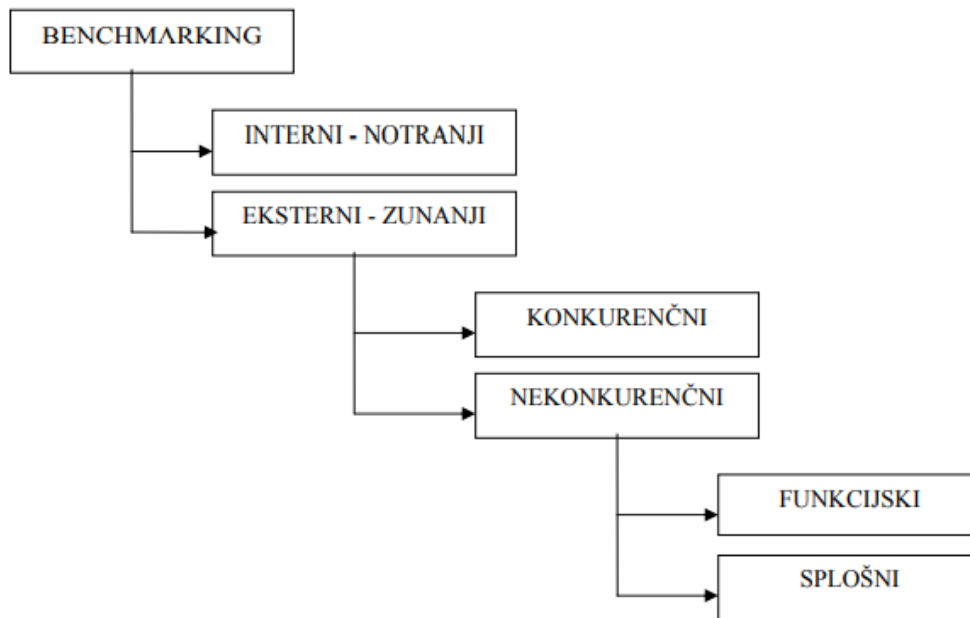
Vir: Spendolini 1992, 23.

Cilj benchmarkinga je torej podroben pregled delovanja lastnega podjetja, primerjava z drugimi podjetji iz panoge/trga, ki so na nekem področju boljši, uspešnejši, ter ugotoviti razkorak. To je treba odpraviti z analizo poslovne prakse primerjanih konkurentov, vendar cilj pri odpravljanju vrzeli ni le doseči uspeh konkurenta na trgu, temveč tudi njegovo preseganje.

2.3 Vrste benchmarkinga

Benchmarking je razdeljen glede na potrebe po različnih vrstah informacij. Kot že omenjeno, je primarni namen iskanje najboljših in najučinkovitejših praks ter njena vpeljava v poslovanje podjetja. Metoda benchmarkinga je bila prvotno zasnovana le na spremljanju konkurenčnih podjetij, kasneje pa je bilo ugotovljeno, da lahko z medsebojnim sodelovanjem postanejo uspešnejša (Mihajlović 2002).

Glede na izbiro podjetij oziroma konkurenčnih primerjalnih partnerjev poznamo več vrst benchmarkinga. Temeljna kriterija, ki ločujeta primerjalne analize, sta predmetnost informacij (kaj) in vir (od kod) informacij za primerjavo (Tekavčič 2002, 52). Slika 2 prikazuje grobo delitev benchmarkinga.



Slika 2: Vrste benchmarkinga

Vir: Tekavčič 2002, 51.

Benchmarking delimo na:

- notranji (interni) benchmarking, kamor spadajo primerjave izdelkov, procesov, storitev, praks znotraj podjetja;
- zunanji (eksterni) benchmarking, kjer se vse zgoraj naštetih stvari primerjajo s partnerji zunaj podjetja; eksterni benchmarking se naprej deli na:
 - konkurenčni benchmarking,
 - nekonkurenčni benchmarking.

Podjetje, ki izvaja zunanjo primerjavo s svojimi neposrednimi konkurenti, se uvršča v konkurenčno benchmarkinško analizo. Kadar podjetje opravlja analizo zunanje primerjave s konkurenti, ki jih izbrano podjetje ne šteje kot neposredne tekmece, pa govorimo o nekonkurenčnem benchmarkingu. Nekonkurenčni marketing naposled delimo glede na primerjavo med konkurenčnimi podjetji, imenovano funkcijski benchmarking. Primerjanje s podjetji, ki so najboljša, svetovno znana po svojem uspehu ne glede na panogo, pa se imenuje splošni benchmarking. Shematski prikaz vrst in delitev benchmarkinga je na sliki 2.

Opredelitev pglavitnih značilnosti s prednostmi in slabostmi posamezne vrste benchmarkinga je podana v preglednici 1.

Preglednica 1: Vrste benchmarkinga in medsebojna primerjava

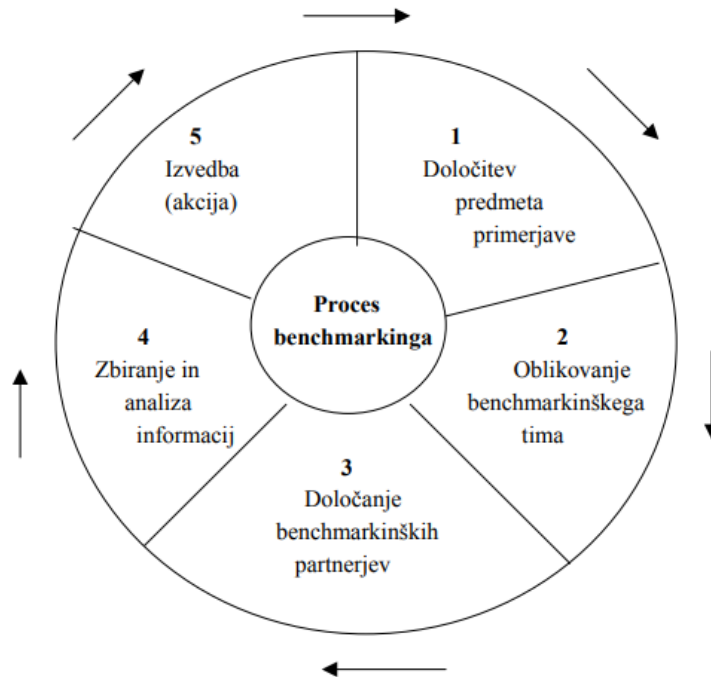
<i>Vrsta benchmarkinga</i>	<i>Glavne značilnosti</i>	<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<i>Interni</i>	Podobne dejavnosti na različnih lokacijah, oddelkih, operativnih enotah, državah.	- ni večjih težav z zbiranjem podatkov - dobri rezultati za diverzificirana odlična (najboljša) podjetja	- omejeno osredotočanje - usmerjenost navznoter
<i>Konkurenčni</i>	Neposredni konkurenti, ki prodajajo isti glavni skupini kupcev.	- primerljive informacije glede poslovnih rezultatov - primerljive prakse ali tehnologije - zgodovina zbiranja informacij	- težave pri zbiranju podatkov - etične ovire
<i>Funkcijski</i>	Podjetja, ki so znana po tem, da imajo odlične (najboljše) izdelke, storitve ali procese.	- visok potencial za odkrivanje inovativnih praks - mogoč neposreden prenos praks in tehnologij - razvoj profesionalnih mrež - stimulativni rezultati	- težave pri prenosu praks v različno okolje - nekatere informacije niso prenosljive - velika poraba časa

Vir: Spendolini 1992, 17.

Če pomislimo na izkušnje izbire vrste benchmarkinga v podjetjih, je najverjetneje, da podjetja v veliki večini izbirajo vrsto benchmarkinga na osnovi uspešnosti posamezne vrste. Kjer gre za benchmarking dosežkov, bo podjetje posegalo predvsem po internem ali celo procesnem benchmarkingu ter tako zanemarilo vidik zunanjega benchmarkinga. Tudi procesni benchmarking ne bo funkcioniral kot pravilna izbira v podjetjih brez ideje o obstoju področij, ki so sicer dejavna, vendar ne dosegajo zadostne dejavnosti. Tudi če podjetje benchmarking analizo izvaja prvič, ni priporočeno, da takoj poseže po procesnem benchmarkingu, ampak je priporočeno začeti znotraj podjetja – z internim benchmarkingom, preden preide na zunanje partnerje.

2.4 Proces izdelave benchmarking analize

Benchmarking je neprekinjen proces, ki se ga podjetje loti resno in se mora pri tem držati formalnega benchmarkinškega procesa. Proces mora vsebovati osrednje stopnje benchmarkinga in hkrati biti razumljiv vsem vključenim v proces. Tudi vodstvo se mora pred sprejemanjem odločitev zavedati, da izvedba benchmarking analize sama po sebi ne bo prinesla rešitev kritičnih stanj v podjetju. Slika 3 prikazuje cikličnost procesa, ki v krožnem zaporedju niza stopnje benchmarkinga.



Slika 3: Proces benchmarkinga

Vir: Spendolini 1992, 27.

Zavedanje sodelujočih mora biti osredotočeno na dejstvo, da benchmarking omogoča nenehno medpodjetno učenje in da bo maksimalni izkoristek med analizo prineslo ravno to zavedanje. Proces benchmarkinga je sosledje aktivnosti v petih stopnjah, ki je prikazano na sliki 3.

Določitev predmeta primerjave

Prva stopnja benchmarkinga opredeljuje (Tekavčič 1996, 100), kateremu uporabniku so namenjene informacije, ki jih pridobimo med primerjalno analizo (kdo so uporabniki), zahteve in potrebe uporabnikov pridobljenih informacij ter temeljne dejavnike, ki pogojujejo uspeh podjetja in hkrati narekujejo izbiro predmeta primerjave.

Opredeflitev uporabnikov benchmarkinških informacij

Ko si zastavljamo vprašanje, komu so namenjene informacije, ki jih bomo pridobili med benchmarkinško analizo, moramo vedeti, da so te velikega pomena za benchmarkinški tim, vodstvo in ostale zaposlene, ki bi utegnili imeti korist na osnovi izida analize. Pomembnost pridobljenih informacij ni nič manjša za partnerje, ki kot ostali udeleženci sodelujejo v procesu benchmarkinga. V veliko primerih pride do izida, da je pobudo za izvedbo benchmarkinga dal ravno vodstveni management. Določeni posamezniki/skupine začnejo projekt snovati s primerjanjem lastnega podjetja in nekoliko boljših praks, do česar pride zaradi lastne spodbude. Tako se benchmarkinški pristop uporablja kot orodje, ki omogoča zagotavljanje absolutne kakovosti kot sestavni del teh procesov. Aktivna izvedba je cilj samoiniciativnih skupin, zato na osnovi nezanimanja opuščajo dokumentacijske aktivnosti – pisanje poročil, analiza ugotovitev, dosledno oblikovanje predlogov in podobno. Omenjeni posamezniki so odvisni od skupine vodstvenih managerjev, kajti za nemoteno in uspešno delovanje morajo dobiti njihovo dovoljenje in sprotno podporo. Benchmarkinški partnerji uporabljajo pretočne informacije za primerjavo z drugimi praksami, ki so na nekem področju uspešnejše. Gre za pomemben način napredka podjetja s sočasnim doseganjem poslovne odličnosti (Tekavčič 1996, 101).

Opredeflitev uporabnikov potreb

Ta stopnja je ključna pri natančni ocenitvi potreb in zahtev zainteresiranih oseb; so poglavitne za določitev poteka benchmarkinga, kjer je pomembno določiti potrebno razsežnost sredstev, kot so čas, denar in ljudje, saj bodo benchmarkinške raziskave le tako potekale uspešno (Spendolini 1992, 25). Prav tako je treba določiti način izvajanja programa, izvor rabe informacij in obliko poročanja.

Da bi ocena potreb bila karseda korektna, je treba definirati uporabnike informacij, pridobljenih z benchmarkingom; izbirati vrsto benchmarkinga (zgornja členitev); opredeliti predmet primerjave, ki bo v osrčju naše primerjalne analize; način uporabe informacij in obseg njihovega zbiranja; predvideti kakovost in verodostojnost pridobljenih informacij ter opredeliti, ali gre za enkratni dogodek ali periodični proces.

Opredeflitev ključnih dejavnikov uspeha podjetja, pomembnih za izbiro predmeta primerjave

Tako ključni kot kritični dejavniki, ki zaznamujejo uspeh podjetja, so v tesni navezi s poslovnimi rezultati, ki naj bi jih podjetje dosegalo ali to načrtovalo v prihodnje. Možno je namreč, da izberemo enostavno opredeljiv objekt benchmarkinga, ki nam ne bo predstavljal težav v načrtovanju ali izvedbi, pomen njegove predmetnosti pa je relativno majhen (Tekavčič 1996, 116).

Po drugi strani pa se lahko osredotočimo na predmet benchmarkinga in pomembnost tega za podjetje ter poslovanje, kar pa vodi v zasičenje interesa in osredotočenosti na izdelek, benchmarkinška ekipa pa medtem zanemari proces primerjalne analize. Izbrani predmeti benchmarkinga, na katere se osredotočimo med primerjavo, morajo biti primerljivi glede na izbrane primerjalne partnerje. Primerjani predmeti so še vedno poljubni glede na ostale kazalnike, tako da izbira raznovrstnih aktivnosti ostaja široka. Zaključek te stopnje pomeni postavitev meril na osnovi doneskov našega podjetja in ravni sočasne dejavnosti, ki jih bomo uporabili v nadaljevanju analize (Mihajlović 2002).

Oblikovanje benchmarkinškega tima

Na tej stopnji poskušamo ugotoviti, kakšne in koliko ljudi bomo potrebovali za vključitev v proces benchmarkinga. To je odvisno od vsebine, obsega in vrste izbranega procesa benchmarkinga. Člane izbiramo tudi na osnovi njihovega znanja, sposobnosti, vlog, motivacije ipd. V naš tim so vključeni notranji (zaposleni, ki so se urili za proces) in zunanji udeleženci (razni svetovalci iz izbranega področja) za benchmarking in celo zaposleni, ki lahko kakorkoli pomagajo pri izvedbi katere izmed stopenj procesa benchmarkinga (Mihajlović 2002)

Benchmarkinški tim v večini primerov velja za enotnega, centralizirano oblikovanega (ena lokacija). Tok poročanja oziroma podajanja rezultatov teče od tima k enemu samemu managerju. Tako razdelimo tim na medoddelčni, medorganizacijski ali medfunkcijski, v katerih člani zastopajo svoje oddelke, funkcije ali podjetje. Člani se specializirajo v znanju na posameznem področju ali spretnostih, združujejo pa jih skupna naloga in uporabniki informacij, dobljenih iz procesa benchmarkinga. Obstaja tudi priložnostni tim, sestavljen iz članov z različnih položajev, združenih v skupnih interesih in odgovornostih. Ta vrsta tima je časovno omejena z zaključitvijo benchmarkinške raziskave (Tekavčič 1996, 116).

Vodja tima ima odgovornost organiziranja skupine, usklajevanja ostalih članov benchmarkinškega tima in vodstvene dolžnosti. Ostali člani benchmarkinškega tima imajo razdeljene posebne naloge, rokujejo z ustreznimi analitičnimi orodji in so odgovorni za specifične naloge znotraj procesa benchmarkinga.

Določanje partnerjev

Tukaj opredeljujemo podjetja, ki so na osnovi prve stopnje ustrezna za izvedbo primerjave. Najpomembnejša v procesu primerjanja z najuspešnejšimi praksami je aktivnost. Na tej točki je torej skorajda obvezno izbrati iz nabora najboljših podjetij, ki sledijo načelu nenehnih izboljšav, imajo številne inovativne prakse in navadno nimajo zadržkov ob izmenjavi izkušenj.

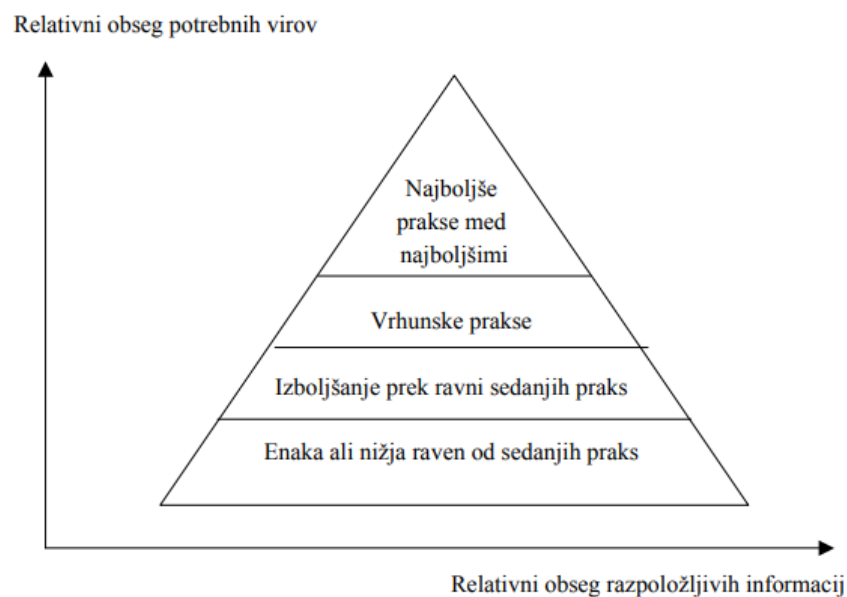
Podjetje lahko za primerjavo vzame neposredne konkurente (vodilne v neki panogi) ali podjetja iz drugih panog v primeru, da bo primerjava tekla le o najsplošnejših procesih.

Zbiranje podatkov je sicer dosti bolj oteženo, ko gre za primerjavo neposrednih konkurentov, medtem ko je v nasprotnih primerih zadeva precej preprostejša. Osrednji težavi, ki se pojavljata na tej točki, sta najdba primernega (najboljšega) partnerja za primerjavo in zavrnitev sodelovanja izbranega podjetja zaradi strahu pred konkurenco.

Ko iščemo ustrezne partnerje, moramo oblikovati seznam zanesljivih in verodostojnih virov informacij, ki nam bodo omogočili dostop do verodostojnih podatkov. Izbiramo lahko med (Spendolini 1992, 26):

- zaposlenimi, kupci in dobavitelji;
- svetovalci in analitiki z izbranega področja;
- državnimi, regionalnimi ali lokalnimi viri;
- mediji.

Slika 4 prikazuje možne primerljive prakse v obliki piramide. Gre za prikaz od podobnih, celo nekoliko slabših sedanjih praks, razporejenih glede na organizacijo izvajanja procesa benchmarkinga, do najboljših možnih praks.



Slika 4: Iskanje najustreznějšíh praks

Vir: Spendolini 1992, 114.

Spendolini (1992, 115) priporoča, naj bodo naše izbire benchmarkinških partnerjev tisti, ki se najpogosteje omenjajo v pomembnih virih informacij: razni dobitniki nagrad za kakovost izdelkov; zloglasni mediji, ki dajejo nekaterim organizacijam precej pozornosti; prenos informacij »od ust do ust« na pomembnih poslovnih dogodkih in podobno (Mihajlović 2002).

Zbiranje in analiza informacij

Stopnjo, na kateri poteka zbiranje in nadaljnja analiza zbranih informacij, je smiselno začeti zgolj v primeru korektno izvedbe vseh predhodnih stopenj. Podjetje mora najprej poiskati informacije o lastnih poslovnih učinkih in procesih, ki so razumljive, razložljive in opredeljive. Šele potem naj bi podjetja prešla na zbiranje zunanjih informacij. Zbiranje informacij ima torej določen tok, z začetkom znotraj svojega podjetja, ki nam oriše okvir za nadaljnje, zunanje zbiranje informacij. Metode zbiranja podatkov se med seboj razlikujejo po svojih prednostih in slabostih, kar je jasno razvidno iz preglednice 2.

Preglednica 2: Priporočene metode zbiranja podatkov

<i>Metoda</i>	<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<i>Telefonski pogovori</i>	<ul style="list-style-type: none">- preprosto načrtovanje in izvedba- omogoča z velikim številom virov- izvaja se lahko kadarkoli- relativno poceni	<ul style="list-style-type: none">- težko je dobiti povratne klice- možne motnje v komunikaciji- daljši telefonski pogovor ni priporočljiv
<i>Osebni stiki</i>	<ul style="list-style-type: none">- neposreden stik- zagotavlja več kakovostno izkoriščenega časa- veliko neposrednih informacij	<ul style="list-style-type: none">- visoki stroški- velika poraba časa- pri usklajevanju terminov lahko pride do težav
<i>Anketiranje po pošti</i>	<ul style="list-style-type: none">- možen širok krog anketirancev- preprosto sestavljanje vprašalnika- relativno poceni metoda- preprost prenos podatkov za analizo	<ul style="list-style-type: none">- nizek odstotek odgovorov- neoseben odnos- ni možno zastavljanje dodatnih vprašanj- vprašanja so prirejena- odgovori niso podrobni, včasih tudi vprašljivi
<i>Mediji</i>	<ul style="list-style-type: none">- enostaven dostop in zbiranje- raznolikost virov- velik obseg informacij- nizki stroški	<ul style="list-style-type: none">- verodostojnost informacij- nejasne reference- lahko je časovno potratno- potreba po prevajanju gradiv
<i>Arhivska raziskava</i>	<ul style="list-style-type: none">- preprosto in poceni zbiranje	<ul style="list-style-type: none">- pomanjkljivi podatki- omejeno na notranjo analizo- lahko je časovno potratno

Vir: Spendolini 1992, 152.

Po pridobitvi zelenih informacij sledi analiza, katere osnova je analogija oziroma metoda primerjanja. Bistvo analize zbranih podatkov cilja na razvoj novega delovnega procesa. Analiza ne pomeni le razmejitve podobnosti in razlik, temveč razumevanje povezav med pridobljenimi informacijami. Analiza je nadalje lahko notranja ali zunanja (Spendolini 1992, 126).

Notranja analiza je usmerjena v razumevanje delovanja našega podjetja, identifikacijo ciljev in pristopa za benchmarking, kjer se bomo osredotočili na aktivnosti, ki so vsem podjetjem splošne in večajo vrednost izdelka pri kupcih. Zunanja analiza pa vključuje primerjane izdelke, storitve, delovne procese in prakse partnerjev, ki so osnova zbranih informacij za primerjavo v benchmarkingu s predhodno pridobljenimi rezultati notranje analize lastnih izdelkov in storitev (Mihajlović 2002).

Analiza je zastavljena poljubno, vendar okvirno vključuje nekaj univerzalnih korakov. Ti so pregledna organizacija in razvrščanje dobljenih informacij, preverjanje verodostojnosti, primerljivosti in kakovosti dobljenih informacij, opredelitev razlik med primerjanima podjetjema in pojasnilo razlogov za razlike (Tekavčič 1996, 114).

Po končani analizi sledi izdelava poročila o izvedbi benchmarkinškega procesa; gre za podroben opis načina dela, partnerjev, poteka analize, sinteze zaključkov in ugotovitev. Opisano poročilo je osnova za izvedbo, zadnji korak pa je informiranje vseh interesentov, udeleženih v benchmarkinški analizi (partnerji, zaposleni). Poročilo je dokument o analizi in morebitni temelj nadaljnjih izboljšav (Tekavčič 1996, 117).

Izvedba (akcija)

Zadnja stopnja v procesu benchmarkinga nam pomaga z udejanjanjem ugotovitev predhodnih stopenj. Poglavitni cilj tega koraka je uvesti zastavljene izboljšave v podjetje na osnovi uporabe znanja, do katerega smo prišli med benchmarkinško študijo. Izvedba se deli na več stopenj (Spendolini 1992, 127):

- benchmarkinška analiza in izdelava poročila;
- povzetek ugotovitev in spoznanj sodelavcem v podjetju;
- poročanje zaključkov ostalim sodelujočim (zunanjim udeležencem);
- ugotavljanje priložnosti za izboljšavo poslovanja;
- učenje in iskanje novih idej za napredek podjetja;
- spodbujanje ponovne izvedbe benchmarkinga za vključitev novih partnerjev.

Nenehne spremembe so vodilo benchmarkinga v smeri izboljšanja trenutnega stanja, do katerih pa pridemo le z uresničitvijo pridobljenih ugotovitev. Za uspešno uvajanje sprememb sta pomembni predvsem prisotnost in podpora vodstva, za načrtovan donos sprememb pa tudi ostale (nižje) ravni podjetja. Proces uvajanja sprememb je namreč proces, ki se ne izvaja na daljavo, s položaja ali formalno močjo. Podobno kot z osnovnimi strateškimi cilji morajo zaposleni biti seznanjeni tudi z aktivnostmi, ki jih bodo s seboj prinesle spremembe. Jasno mora biti, kaj in zakaj se nekaj dogaja v podjetju.

Spremembe, s pomočjo katerih se spopadamo z vrzeljo v poslovanju, se tičejo predvsem zaposlenih v našem podjetju. Korenite spremembe nemalokrat povzročijo trenja, če jih uvajamo

ob neprimernem času. Izkušnje govorijo, da se podjetje s težjimi in kompleksnejšimi spremembami lažje spopade in uvede vanje, ko je že prešlo v stanje krize.

Podjetje na osnovi ugotovitev sestavi akcijski načrt, ki vsakemu pričakovanemu rezultatu, ki asociira na zmanjšanje, celo odpravo vrzeli, še posebej določi dejavnosti in časovni okvir za doseg cilja (Tekavčič 1996, 107).

Akcijski načrt pa ne pomeni konec procesa, saj gre za krožno povezano dejavnost. Podjetje mora tako nenehno težiti k najvišjemu možnemu uspehu, biti najboljši na trgu in kot vodilno podjetje z najboljšo prakso za zagotavljanje konkurenčne prednosti.

3 PREDSTAVITEV PODJETIJ

Za našo benchmarking analizo smo izbrali dva »modna velikana«, Zaro in H&M, trenutno vodilna tekmeča na področju hitre mode in tekstilne industrije. Podjetji sta znani predvsem po kljubovanju počasnosti in okornosti ter prispevku najnovejših modnih trendov po vsem svetu. Kljub temu da sta eden drugemu največja tekmeča, ju združujejo vrednote: svežina, sprememba in lepota.

3.1 Predstavitev podjetja H&M

Švedsko podjetje Hennes & Mauritz AB ali skrajšano H&M je eden izmed največjih evropskih prodajalcev »hitre mode«. Gre za družino edinstvenih blagovnih znamk, združenih s skupnimi strastmi: narediti odličen, široko dostopen dizajn, ki nas bo povedel v bolj vključujoč in trajnostni svet (H&M Group 2020).

H&M Group sestavlja osem opredeljenih blagovnih znamk; te so: H&M, COS, Monki, Weekday, & Other Stories, H&M Home, ARKET in Afound. Omenjene blagovne znamke skupaj ponujajo kupcem številne sloge in trende v okviru mode, lepote, dodatkov in izdelkov za dom, pa tudi moderne, zdrave hrane. Vsaka blagovna znamka deluje s stalnimi izboljšavami svojega asortimana, ki jih vedno postavi v ospredje potreb kupcev, medtem ko bodo naložbe skupine H&M v dobavno verigo, tehnologijo, napredno analitiko in AI (angl. Artificial Intelligence) koristile kupcem tudi z vidika dostopnosti, hitrosti dostave in izboljšane izkušnje spletne prodajalne (H&M Group 2020).

Podjetje H&M ustvarja priročno in navdihujočo izkušnjo za svoje stranke. Njihove blagovne znamke sodelujejo s kupci v fizičnih poslovalnicah in na spletu, pa tudi na socialnih omrežjih. Nakupovanje mora biti enostavno in ustrezno ne glede na to, kje, kdaj in kako se bodo stranke odločile za nakupovanje. Fizične trgovine zato povezujejo s svojimi digitalnimi kanali. Podjetje prav tako omogoča dajanje povratnih informacij prek anket o izkušnjah v trgovinah, sami pa prilagajajo svoja spletna mesta in aplikacije (H&M Group 2020).

Podjetje stranko vidi kot središče njihovega posebnega poslovnega modela, ki združuje dizajn, proizvodnjo, distribucijo in prodajo prek široke mreže lastnih trgovin (H&M Group 2020).

3.1.1 Zgodovina podjetja

Kar se je začelo leta 1947 z eno samo trgovino za ženska oblačila, Hennes v Västeråsu na Švedskem, je zdaj svetovna modna in oblikovalska sila. Ustanovitelj je Erling Persson je kupcem omogočil lokalno trgovino na 74 trgih in močno digitalno prisotnost prek osmih, jasno opredeljenih blagovnih znamk. Sprva so bili omejeni na Skandinavijo, nato so svoje trgovine

širili v Veliko Britanijo, po letu 2000 pa še v ZDA, Španijo in Kanado. Na slovenski trg so se pridružili leta 2004 (H&M Group 2020).

Nove prodajalne še vedno odpirajo in širijo tja, kjer obstaja velik potencial, medtem ko obstoječe nenehno razvijajo in optimizirajo. Digitalna ekspanzija se nadaljuje z obstoječimi blagovnimi znamkami na nove trge, pa tudi z zunanjimi partnerji in socialnimi platformami (H&M Group 2020).

3.1.2 *Poslanstvo, vizija*

Trajnostno delo skupine H&M Group je vključeno v kulturo in vrednote podjetja, kjer verjamejo v dolgoročni pristop, potreben za obravnavo kompleksnih vprašanj trajnosti. Slednjo nameravajo v podjetju vključiti v vse nazore svojega poslovanja.

Tako strategija kot vizija podjetja sta zasnovani na treh temeljnih ambicijah (H&M Group 2020):

- *100 % vodilni na področju sprememb*: v podjetju spodbujajo inovacije, jasnost, transparentnost in nadgradnjo trajnostnih ukrepov,
- *100 % krožno in podnebno pozitivno*: poudarjajo ciklični pristop k izdelavi in uporabi izdelkov, izrecno uporabo recikliranih in drugih »trajnostno pridobljenih« materialov in vzdrževanje klimatsko ugodne vrednostne verige,
- *100 % pravično in enako*: podpirajo pošten in enakovreden odnos na delovnih mestih v podjetju, trudijo se za vključenost in raznolikost svojih zaposlenih.

Po besedah Anne Gedda, vodje trajnostnega razvoja v podjetju H&M, se njihovo poslanstvo glasi: *»Svojo velikost in obseg želimo uporabiti za usmerjanje sprememb h krožni in podnebno pozitivni modi, hkrati pa delovati kot pošteno in enakopravno podjetje«* (H&M Group 2020).

Podjetje si je ambiciozno zastavilo nekaj glavnih ciljev, ki so usmerjeni v trajnostno prihodnost mode (H&M Group 2020):

- do leta 2020 želi skupina H&M pridobiti 100 % trajnostni bombaž,
- do leta 2030 želi skupina H&M doseči 100 % recikliranje ali druge trajnostno pridobljene materiale,
- do leta 2040 želi skupina H&M imeti vrednostno podnebno pozitivno verigo.

V podjetju H&M verjamejo, da mora biti odličen dizajn dostopen vsem. Od začetka je bila njihova vloga demokratizacija mode, kar danes pomeni, da bo trajnostna. To bo hkrati tudi edini način, da bo tako »visoka« kot tudi »hitra« moda in dizajn še naprej na voljo mnogim ljudem v prihodnjih letih (H&M Group 2020).

Vizija podjetja H&M Group je, da spremembe povedejo v krožno in obnovljivo modno industrijo, hkrati pa ostanejo pošteno in enakopravno podjetje. S svojo velikostjo in obsegom

si prizadevajo za kataliziranje sistemskih sprememb v lastnih operacijah, celotni vrednostni verigi in širši panogi. Na ta način lahko še naprej uspešno sodelujejo s strankami ter ponujajo odlične modne in oblikovalske odločitve – danes in v prihodnosti (H&M Group 2020).

Za velike spremembe so potrebne drzne akcije in pogum, da se usmerimo visoko. Hkrati moramo biti ponižni do izzivov, s katerimi se spopada naš planet. Če želimo resnično spremeniti, moramo biti pogumni, potiskati meje in se ne bati neuspeha« – Anna Gedda, vodja trajnosti, H&M Group (H&M Group 2020).

Vodja H&M-ove trajnosti pravi, da vizija in strategija podjetja veljata za vse njihove blagovne znamke, hkrati pa omogočata, da vsaka od njih ohrani lastno identiteto blagovne znamke. Iz letnih poročil je razvidno, da ima podjetje dolgo in dobro uveljavljeno zgodovino trajnosti, medtem ko predvidena rast prebivalstva in ravni naravnih virov jasno kažejo, da je potreben bolj osredotočen pristop k trajnostni modi. Sami zase v podjetju pravijo, da je njihova vloga vodilnih v industriji inovacija, vplivanje, sodelovanje in vodenje v resnično trajnostno modno prihodnost. Ta vizija ni potrebna le s socialnega in okoljskega vidika, ampak ima tudi velik poslovni potencial. Dolgoročne naložbe v trajnostni razvoj zagotavljajo dolgoročne poslovne priložnosti, ki bodo v H&M Group ostale pomembne in uspešne v hitro spreminjajočem se svetu (H&M Group 2020).

3.2 Splošna predstavitev podjetja Zara

Zara je eno izmed vodilnih mednarodnih podjetij na področju mode, ki deluje pod okriljem družbe Inditex. Gre za eno od največjih distribucijskih skupin na svetu.

Oblikovalci Zare sami zase pravijo, da imajo s svojimi strankami poglobljen, intimen odnos, ki nagonsko odgovarja na njihove zahteve, želje in potrebe. Velik pomen pripisujejo nenehnim povratnim informacijam, ki jih prejema od strank na osnovi svojih kolekcij Woman, Man in Kids, trud pa se kaže v želji, da bi na pravem mestu in v pravem trenutku zadostili potrebam strank s predstavitvijo novih idej.

Trgovine Zara poleg nenehnega izboljševanja kakovosti storitev za stranke vključujejo tehnologijo za radiofrekvenčno identifikacijo (RFID), ki uporablja najnovejše sisteme za takojšnje sledenje lokacije oblačil in strankam omogoča hiter dostop v globalnem merilu. Ta tehnologija je podjetju Zara omogočila dokončno izvajanje sistema integriranega upravljanja zalog na 49 trgih, na katerih delujeta integrirana trgovina in spletna platforma.

Zarina kolekcija Join Life in eko prodajalne sta dva primera, ki poudarjata neomajen poudarek blagovne znamke na trajnosti in izboljšani uporabniški izkušnji. Ta razvoj dogodkov je bil obogaten še s številnimi novimi in inovativnimi projekti, kot so namestitev zabojnikov za recikliranje oblačil in shema, ki omogoča brezplačno zbiranje rabljenih oblačil na domu, dopolnjeno z dostavo spletnih naročil (Inditex 2020).

3.2.1 Zgodovina podjetja

Podjetje Inditex je svetovno znan tekstilni velikan, katerega izvor se nahaja v siromašni Galiciji na severozahodu Španije. Zara je največja in najbolj globalno razširjena blagovna znamka Inditexa.

Zarina zgodba se začne z odprtjem njihove prve trgovine v španskem obmorskem mestu A Coruña leta 1975, zgodnji mejnik v zgodovini uspešne zgodbe pa je postavil ustanovitelj Amancio Ortega. Prvi začetki segajo v oblikovanje in krojenje pižam, spalnih srajc in spodnjega perila, to pa je Amancio prodajal tekstilnim trgovcem na debelo.

Dolga leta poslovanja so ostali zvesti svojim temeljnim vrednotam, med katere spadajo lepota, jasnost, funkcionalnost in trajnost (Inditex 2020).

3.2.2 Poslanstvo, vizija

V podjetju Zara zatrjujejo, da so skozi leta ostali zvesti svojim temeljnim vrednotam, izraženim v preprostih štirih ključnih besedah, ki pravzaprav opredeljujejo vse trgovine podjetja Inditex. Mednje spadajo lepota, jasnost, funkcionalnost in trajnost. Zara kot modno podjetje priznava pomen spodbujanja naprednih kultur, da ostanejo pozorne in posodobljene glede na zahteve trga (Inditex 2020).

Oblikovalci Zare, ki negujejo zelo intimen odnos s svojimi strankami, nagonsko odgovarjajo na njihove spreminjajoče se potrebe, odzivajo se na najnovejše trende in nenehne povratne informacije, ki jih prejema v svojih kolekcijah Woman, Man in Kids, da bi na pravem mestu in v pravem trenutku predstavili nove ideje.

Poslanstvo podjetja Zara se glasi: *»Podjetje ZARA se zavezuje, da bo ugodilo želji kupca. Obljubljam, da bomo stalno posodabljali svoje podjetje za izboljšanje vaših izkušenj. Obljubimo, da bomo zagotovili nove zasnove iz kakovostnih materialov, ki bodo cenovno ugodni«* (Inditex 2020).

Izjava o poslanstvu Zare razkriva neomajno strast in odločnost podjetja, da uspe kot vodilna modna znamka v svetu. Skozi leta so svoje poslanstvo dopolnili še z željo, da strankam dajo, kar one hočejo, in jim to omogočijo hitreje kot kdorkoli drug. Takšna poenostavljena, jedrnata in neposredna izjava kaže razloge za uspeh podjetja. Poslanstvo so povezali z različnimi elementi: različnost izdelkov, ciljno izboljšanje življenjskega sloga, pripomoči k razvoju družbe in izboljšanju okolja (Inditex 2020).

Zara z družbeno odgovornostjo nenehno izkazuje skrb za izboljšanje življenja ljudi. Poleg tega podjetje podpira tudi širok spekter okolju ozaveščenih programov za podporo stabilnosti in

ohranjanju naravnih virov, ki so izraženi v viziji: *»S poslovnim modelom Zara želimo prispevati k trajnostnemu razvoju družbe in okolja, s katerim sodelujemo«* (Inditex 2020).

Podjetje napreduje po svoji razvojni poti s temeljnimi strategijami, ki jih določa njegovo poslanstvo. Poudarek je na uvedbi modela, ki hitreje zadovolji potrebe vseh strank, kjerkoli so. Naslednji kritični dejavnik Zare so njene temeljne vrednote, ki kot načela vplivajo na notranjo organizacijo in odnos do njene vizije in poslanstva (Inditex 2020).

4 PRIMERJALNA ANALIZA KONTRASTA VELIKANOV »HITRE MODE« H&M IN ZARA

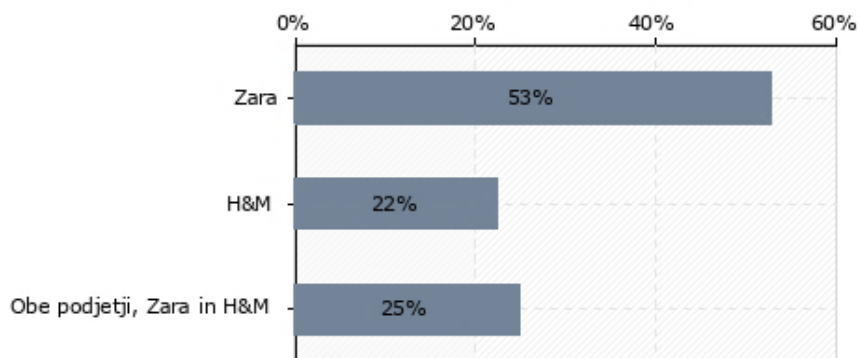
Osrčje primerjalne analize, ki kot končni del povzema bistvo naloge, je anketni vprašalnik za vsako podjetje posebej in stranke skupno. V podjetju Zara je anketni vprašalnik rešilo 100 zaposlenih, predvsem prodajalcev, prav tako 100 v podjetju H&M (poslovalnice po Sloveniji). Naključni kupci so prav tako imeli možnost povratne informacije o svojih nakupovalnih izkušnjah v obeh ali enem od podjetij prek spletne ankete. Anketo je rešilo 200 kupcev, ki smo jim zagotovili popolno anonimnost in uporabo rezultatov izključno v namene naloge. Anketo smo izvedli v marcu in je trajala 2 tedna.

V naslednjih podpoglavjih sledi primerjalna analiza dveh podjetij, Zare in H&M, ki temelji na pridobljenih podatkih iz zbranih 400 anket.

4.1 Področje vizij in poslanstev

V anketi smo kupcem ponudili primerjavo izjav o poslanstvu/viziji obeh podjetij in jih prosili, da ju primerjajo.

S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, katero podjetje, Zara ali H&M, po mnenju kupcev uspešnejše in bolje posluje v skladu s svojo izjavo o poslanstvu/viziji in jo pooseblja, udejanja in ji v svojem poslovanju sledi. Rezultate prikazuje slika 5.



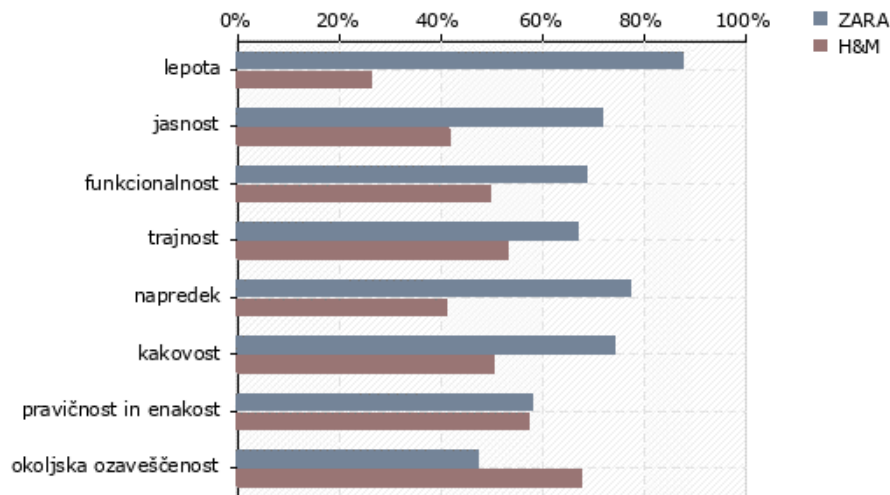
Slika 5: Poslanstvi/viziji Zare in H&M

Izmed 200 anketirancev se jih je kar 53 % odločilo za Zaro, ki po njihovem mnenju bolj sledi in udejanja svoje poslanstvo skozi oči kupcev. 25 % kupcev meni, da obe podjetji enakovredno sledita svojemu poslanstvu, najmanj (22 %) pa se jih je odločilo za H&M.

Zanimalo nas je tudi, ali bodo kupci potrdili vrednote obeh podjetij ter podjetji povezali z istimi vrednotami, ki si jih Zara in H&M pripisujeta in jih navajata kot sinonim svojega imena ter poslovanja. Tako smo drugo vprašanje v anketi za kupce zastavili tako, da so povezali našete

vrednote (lepota, jasnost, funkcionalnost, trajnost, napredek, kakovost ipd.) z imenom podjetja (slika 6).

Izbrali so lahko največ 3 vrednote za posamezno podjetje; možna je bila tudi izbira iste vrednote za obe podjetji hkrati.



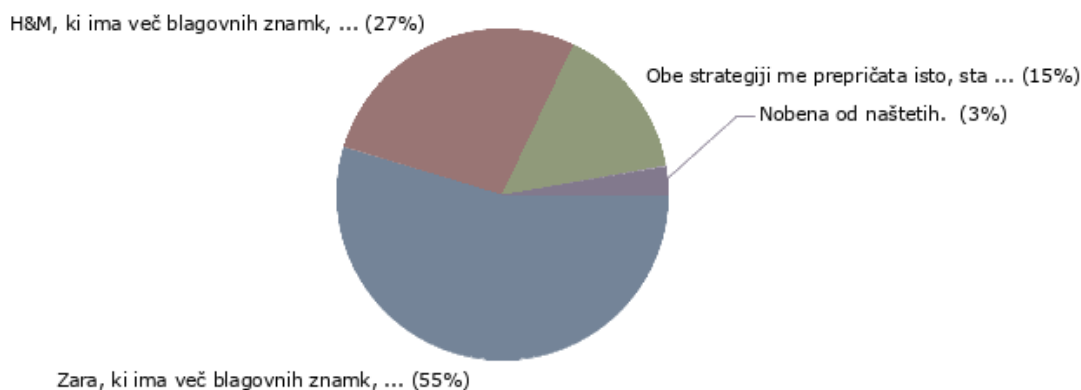
Slika 6: Vrednote Zare in H&M

Rezultati so se izkazali v prid obeh podjetij. Če se spomnimo poglavja predstavitve obeh podjetij, Zara navaja 4 vrednote: lepota, jasnost, funkcionalnost in trajnost. Modri stolpci prikazujejo visoke vrednosti odstotkov, predvsem pa pri lepoti, jasnosti in funkcionalnosti. Kupci so v več kot 80 % začutili Zaro kot takšno, kot se predstavlja, in so vrednote podjetja poenotene z vrednotami, ki jih kupci prepoznajo ob imenu Zara.

Na drugi strani so vrednote H&M dosegale nekoliko nižje odstotke. Podjetje H&M najbolj poudarja okoljsko ozaveščenost, trajnost, pravičnost in enakost. Stranke so te vrednote prepoznale v 65 %, torej je tudi podjetje H&M stranke prepričalo, da ga prepoznajo kot takšnega.

4.2 Področje strategij v prodaji

Vsako izmed podjetij ubira svojevrstno strategijo v prodaji, kot že omenjeno. Kupcem smo skozi vprašanje dali nekaj primerov obeh strategij, ki so ključne za njihovo delovanje. Anketiranci so imeli na voljo 4 odgovore, tudi možnost, da sta kljub različnim strategijam obe podjetji isto prepričljivi in enakovredni.



Slika 7: Strategije v prodaji Zare in H&M

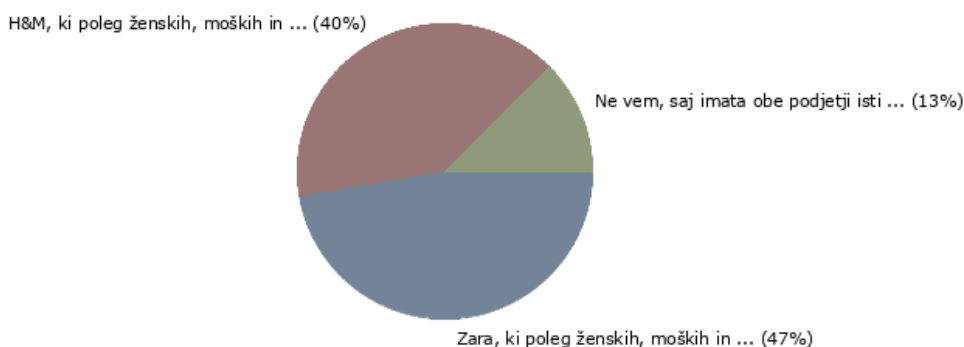
Kupci so posegali po vseh ponujenih odgovorih, največji delež anketirancev (55 %) pa se je odločil za podjetje Zara, za katero je znano, da ima več blagovnih znamk, se prilagaja geografskim področjem in oblačila kreira prilagojena posameznim narodnim značilnostim na posameznem področju, predvsem pa izstopa 2-tedenski dobavni rok, ki pripelje trende iz modnih brvi prek skic, izdelave, transporta na trgovinske police v zgolj dveh tednih.

H&M je kupce prepričal v precej manjšem odstotku, le 27 %. Tudi H&M posluje z več blagovnimi znamkami, omogoča vračilo rabljenih oblačil ter popuste, vendarle pa v primerjavi s podjetjem Zara niti s sodelovanjem z velikimi imeni modnega sveta niso uspeli prepričati kupcev.

4.3 Področje prodajnega asortimenta

Področje prodajnega asortimenta je precej zanimivo, saj je to ena izmed točk, kjer sta podjetji še bolj konkurenčni kot sicer, saj je njuna prodajna ponudba izredno podobna in primerljiva.

Vprašanje smo zastavili tako, da so se lahko kupci opredelili za eno izmed podjetij in njegov opisan prodajni asortiment, da ne bi povzročali dileme zaradi podobnosti asortimenta, pa smo dali tudi možnost odgovora obeh podjetij.



Slika 8: Prodajni asortiment Zare in H&M

Rezultati so bili nekoliko pričakovani zaradi izredne podobnosti prodajnega asortimenta. Podjetji sta se izkazali za izenačeni v svoji ponudbi, saj je podjetje Zara doseglo 47 % in podjetje H&M primerljivih 40 % po mnenju kupcev, 13 % pa se jih je odločilo za obe podjetji, torej oba prodajna asortimenta.

4.4 Področje komuniciranja s strankami

Komuniciranje v prodaji je največkrat opredeljeno kot dvosmerno, zato smo pri področju komuniciranja s strankami želeli vključiti oba vidika – strank in zaposlenih (prodajalcev). To je razlog za dvojno analizo, ki jo predstavljamo spodaj.

V anketi, namenjeni kupcem, smo zastavili isto vprašanje dvakrat, ločeno za podjetji Zara in H&M. Anketirane kupce smo prosili, da ocenijo komunikacijo v obeh trgovinah na lestvici pogostosti (vedno – nikoli) glede na svojo nakupovalno izkušnjo v eni ali obeh trgovinah.

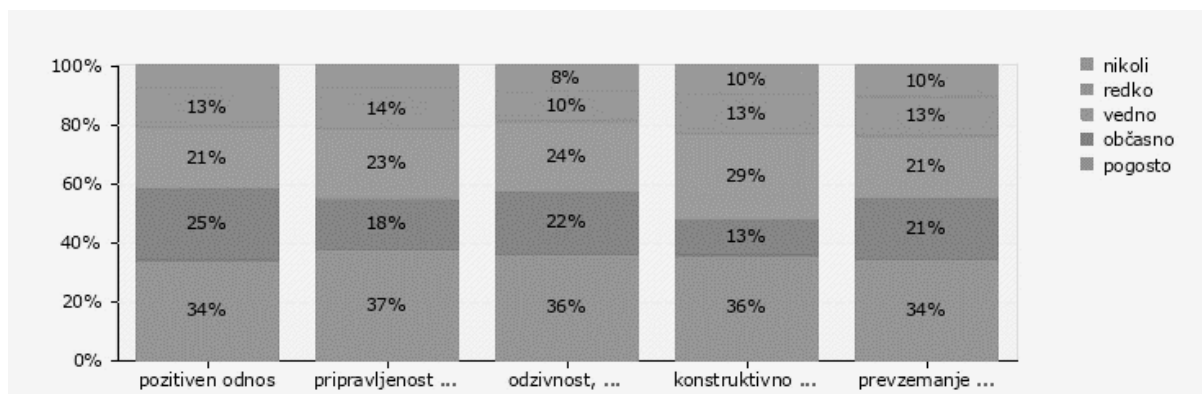
Če pogledamo rezultate vsakega podjetja posebej ...

Podjetje ZARA: Stranke so odnos v podjetju Zara ocenile kot pogosto (40 %) ali vedno (36 %) pozitiven, prodajalci so pripravljeni pomagati z informacijami in odzivni. Večinski delež kupcev ocenjuje odnos prodajalcev in zaposlenih v Zari kot izredno dober, vedno pripravljen na reševanje konfliktov in reklamacij na konstruktiven način in s pogostim prevzemanjem odgovornosti za napake podjetja.



Slika 9: Odnos v podjetju Zara z vidika strank

Podjetje H&M: Stranke so odnos v podjetju H&M ocenile kot pogosto (37 %) ali občasno (25 %) pozitiven, prodajalci so pripravljeni pomagati z informacijami in odzivni. Kupci so tukaj nekoliko bolj neodločeni med občasno in pogosto dobrim odnosom, največkrat so odgovorili, da je pripravljenost na reševanje konfliktov in reklamacij na konstruktiven način pogosta, kot prav takšno so opredelili prevzemanje odgovornosti za napake podjetja.



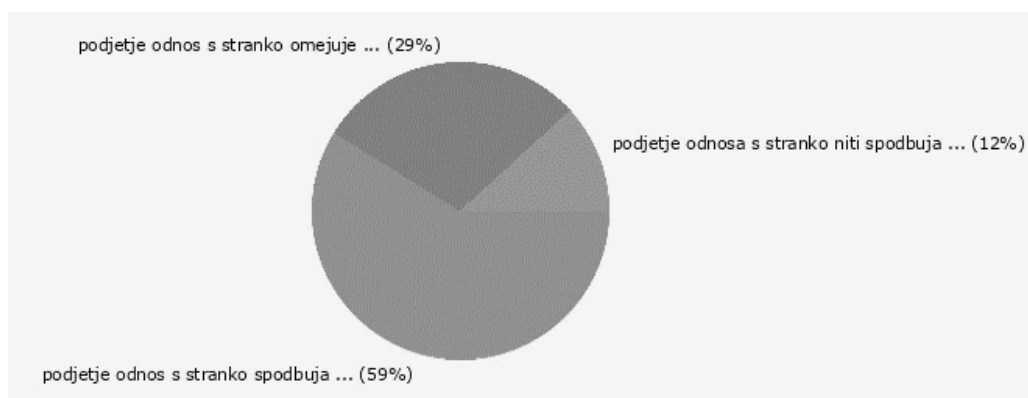
Slika 10: Odnos v podjetju H&M z vidika strank

Med posameznima analizama odgovorov na to vprašanje se med podjetjema pojavlja odstopanje predvsem pri slabih ocenah odnosa, odzivnosti, pripravljenosti informiranja. Kupci so pogosteje posegali po ocenah nikoli in redko pri ocenjevanju odnosa v podjetju H&M, nekoliko manj v Zari. Medtem ko so odnos v podjetju Zara ovrednotili kot pozitiven z višjim odstotkom izbire odgovora vedno, so kupci v podjetju H&M glede na odstotke občutno manj (do >10 % razlike) odgovarjali z odgovorom vedno.

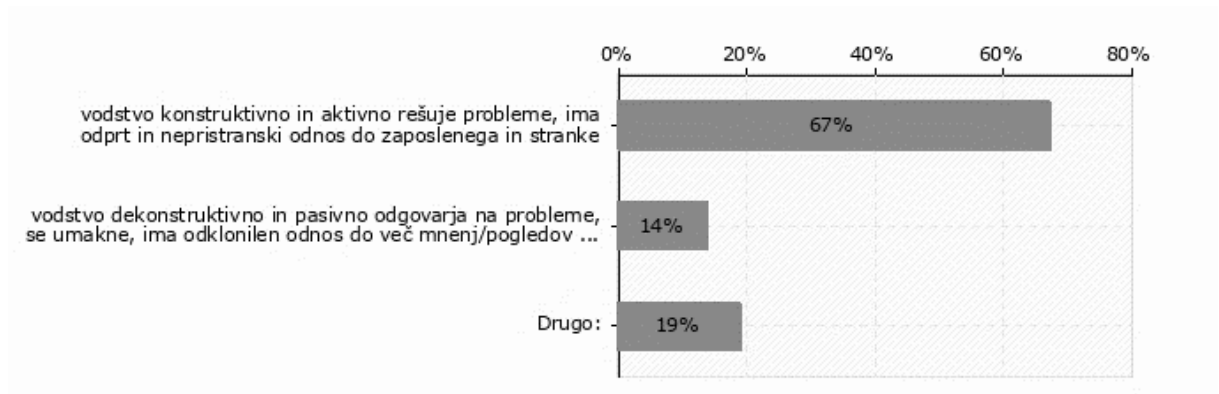
Kot omenjeno, smo glede odnosa s stranko povprašali tudi zaposlene v obeh podjetjih. Anketa za obe podjetje je zajemala ista vprašanja: kako politika podjetja vpliva na odnos s stranko in kakšen je odziv managementa, ko pride do konflikta med zaposlenimi ter zaposlenimi in stranko.

Glede na zastavljena vprašanja lahko naredimo uvod na področju managementa oziroma upravljanja zaposlenih, saj sta prodaja in osebno svetovanje nemalokrat omejena s politiko podjetja in časovno razporejenim načrtom opravljanja zadolžitev prodajalca. Kljub ponujenim možnostim odgovora smo v analizi naleteli na ogromno samostojnih vprašanj, ko so prodajalci odgovarjali čisto po svoje in v veliki meri izrazili svoje realno mišljenje.

Podjetje ZARA: Prodajalci v podjetju Zara so glede na deleže nekoliko razdvojeni, vendarle pa večina z 59 % meni, da podjetje spodbuja odnos s stranko (dostopnost, informiranje, razpoložljivost).



Slika 11: Vpliv politike podjetja na odnos s stranko v Zari

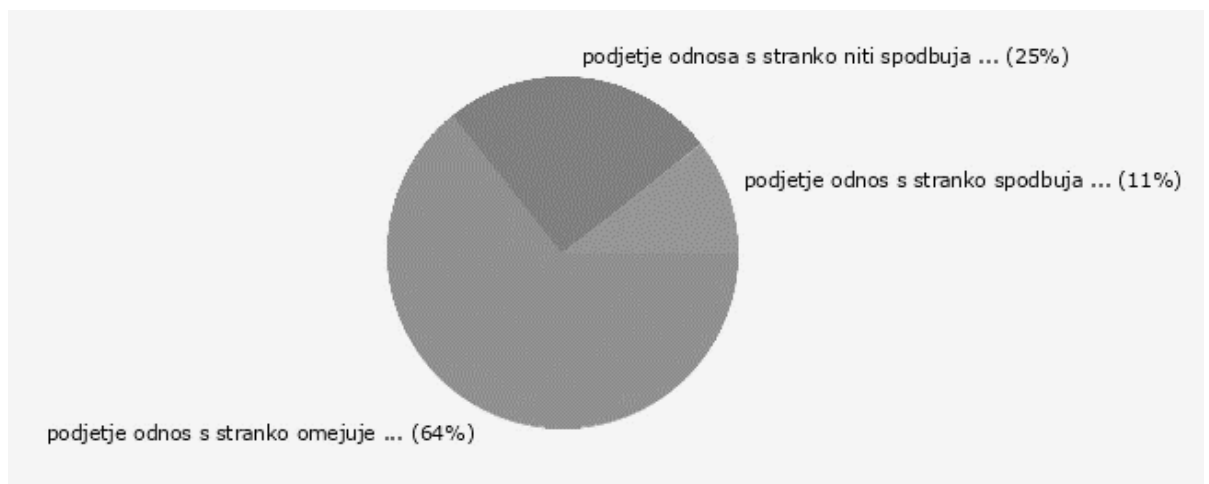


Slika 12: Odziv podjetja Zara na težave in ovire v poslovanju

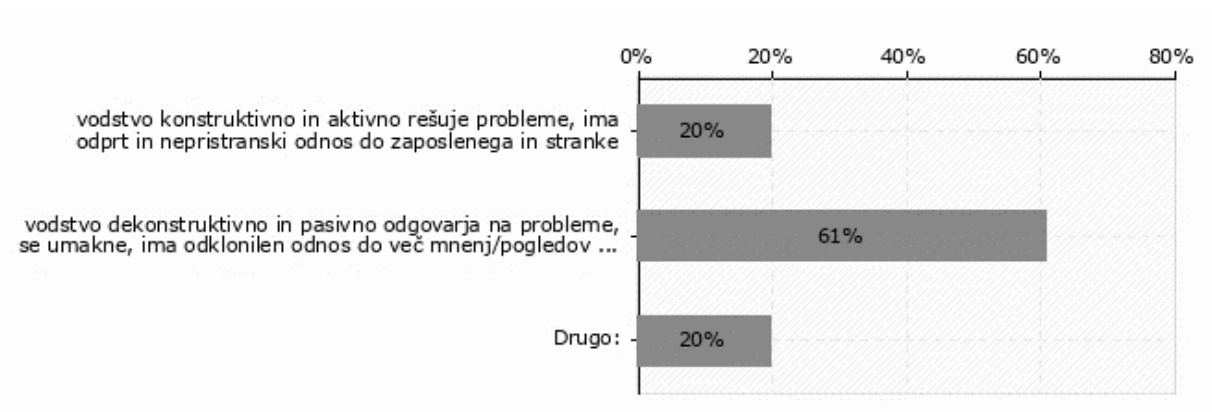
Analiza odgovorov na drugo vprašanje je bila nekoliko kompleksnejša zaradi možnosti odprtega tipa odgovorov, je pa odlično dejstvo, da smo uspeli pridobiti širino mnenj, pogledov, vidika zaposlenih.

Večina zaposlenih (67 %) je mnenja, da vodstvo omogoča konstruktivno in aktivno reševanje težav, odnos do zaposlenih in strank je nepristranski. Iz odgovorov, ki so jih prodajalci dajali sami, je možno razbrati, da zadeve rešujejo korektno, temeljijo na pogovoru in razjasnjevanju zadev.

Podjetje H&M: Prodajalci v podjetju H&M so glede na deleže precej manj razdvojeni kot v podjetju Zara (manjša razlika nasprotujočih si odgovorov), saj večina s kar 64 % meni, da podjetje krepko omejuje odnos s stranko (svetovanje, informiranje stranke ni prioriteta).



Slika 13: Vpliv politike podjetja na odnos s stranko v H&M



Slika 14: Odziv podjetja H&M na težave in ovire v poslovanju

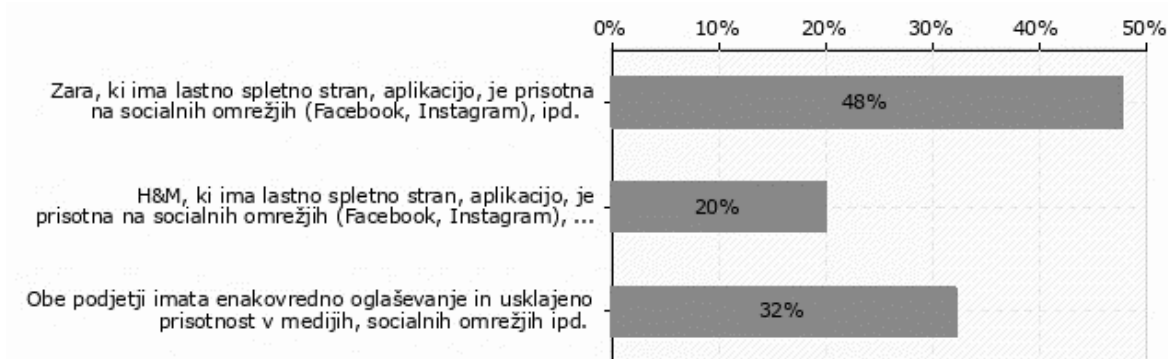
Kot že omenjeno, nam odprti odgovori omogočajo večji vpogled v realnejšo situacijo v posameznem podjetju in širino mnenj, pogledov, vidika zaposlenih. Odgovori v podjetju H&M so v popolnem nasprotju s stanjem v podjetju Zara.

Večina zaposlenih (61 %) je mnenja, da vodstvo na težave odgovarja dekonstruktivno, pasivno in z umikom. Iz odgovorov odprtega tipa smo izvedeli, da so odnosi kompleksnejši, prihaja do trenja, pritiskov, kar pojasnjujeta tudi odziv strank in njihovo mnenje v anketi kupcev.

4.5 Področje oglaševanja

Kupce smo v anketi povprašali tudi, katero podjetje je s svojim oglaševanjem nanje naredilo boljši vtis in je bilo uspešnejše pri prepričevanju na osnovi lastne spletne strani, prisotnosti na socialnih omrežjih ipd.

Na voljo so imeli opredelitev za vsako podjetje posebej ter odgovor, da imata obe podjetji enakovredno in usklajeno oglaševanje ter prisotnost na družabnih omrežjih.



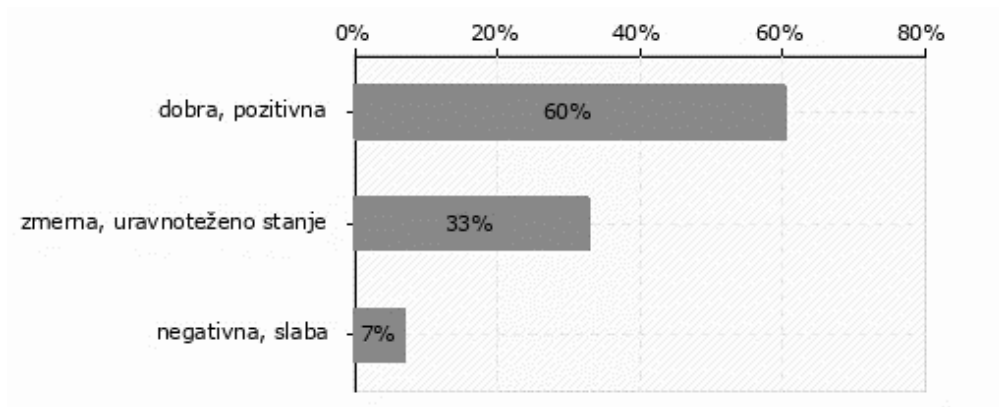
Slika 15: Oglaševanje v podjetjih Zara in H&M

Za podjetje Zara se je zopet opredelila slaba polovica vprašanih (48 %), medtem ko 32 % anketirancev meni, da imata podjetji enakovredno in usklajeno oglaševanje. Preostalih 20 % kupcev pa je mnenja, da je podjetje H&M tisto, ki ima najboljše oglaševanje.

4.6 Področje managementa/upravljanja zaposlenih

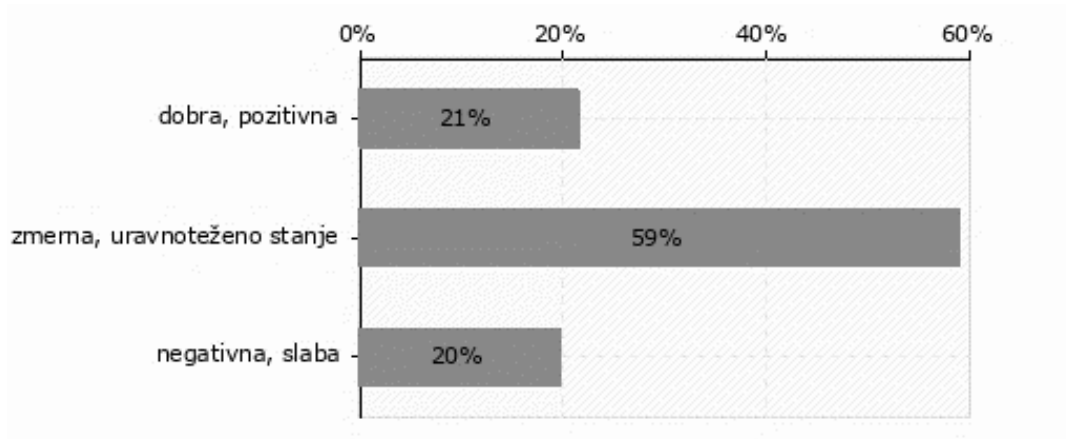
Najboljši vpogled v področje managementa oziroma upravljanja zaposlenih lahko omogočijo le neposredno vključeni člani, torej zaposleni (prodajalci). Iz tega razloga smo se odločili, da anketiramo tudi njih in vključimo vidik prodajalca za boljšo ter uspešnejšo benchmarking analizo. Anketirali smo po 100 zaposlenih v vsakem podjetju, Zari in H&M.

Povprašali smo jih, kakšna klima po njihovem mnenju vlada v podjetju.



Slika 16: Delovna klima v podjetju Zara

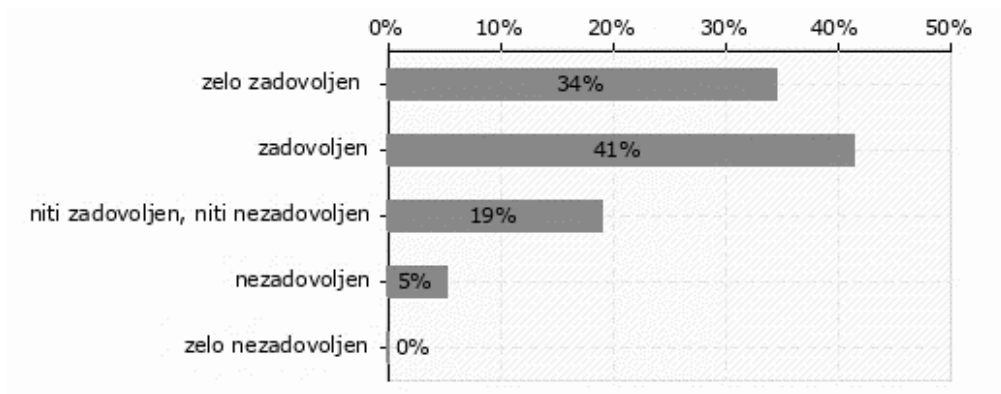
V podjetju Zara so se v veliki večini (60 %) opredelili za dobro, pozitivno klimo, v 33 % za zmerno, uravnoteženo stanje ter v manjšinskih 7 % za negativno, slabo klimo.



Slika 17: Delovna klima v podjetju H&M

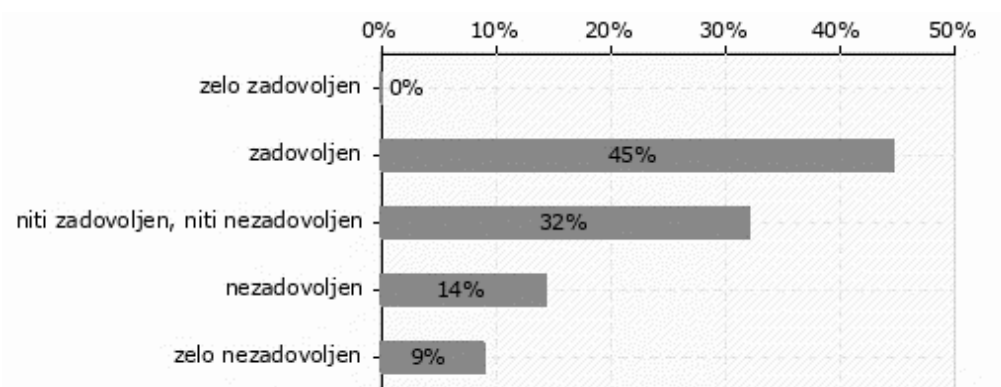
V podjetju H&M smo zastavili isto vprašanje, vendar pa smo pridobili nekoliko drugačne rezultate. V 59 % so prodajalci v H&M odgovorili, da je klima v podjetju zmerna in da vlada uravnoteženo stanje. Mnenja, da je klima dobra ali slaba, pa je po 20 % zaposlenih.

Prodajalcem smo zastavili tudi vprašanje, kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu v posameznem podjetju.



Slika 18: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Zara

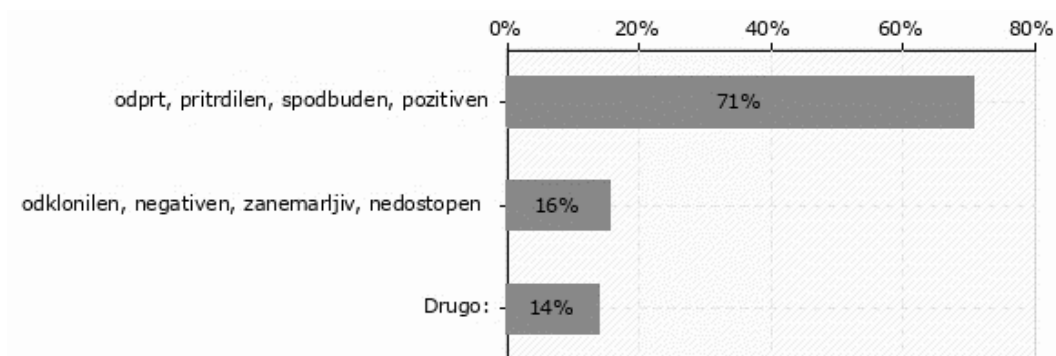
V podjetju Zara sta bila najpogostejša odgovora zadovoljen (41 %) in zelo zadovoljen (34 %), torej lahko sklepamo, da je večina zaposlenih v podjetju Zara zadovoljnih pri delu in se dobro počutijo.



Slika 19: Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju H&M

Medtem so v podjetju H&M najpogosteje odgovarjali, da so zadovoljni (45 %) in niti zadovoljni niti nezadovoljni (32 %), kar nakazuje znosno do dobro stanje s povprečno delovno klimo. V odgovorih zaposlenih v H&M pa je v primerjavi z odgovori prodajalcev iz Zare nedvomno višji odstotek tistih, ki izražajo nezadovoljstvo.

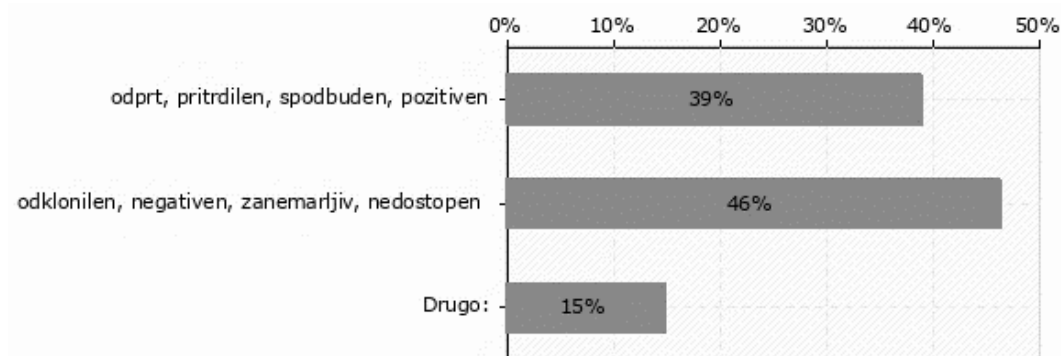
Zanimal nas je tudi odnos vodstva do predlogov, pohval, kritik in mnenj prodajalcev v obeh podjetjih.



Slika 20: Odnos vodstva do predlogov, pohval, kritik in mnenj prodajalcev v Zari

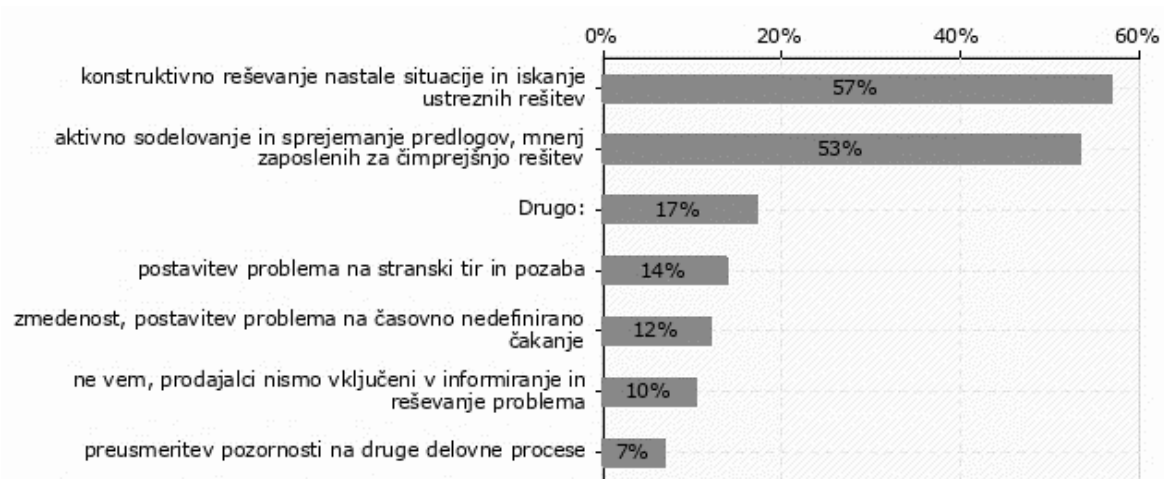
Prodajalci v Zari so odnos do predlogov, pohval in kritik v kar 71 % opredelili kot odprtega, pritrdilnega, celo spodbudnega. V prostih odgovorih lahko zasledimo občutek domačnosti in grajenje odnosa na prijateljski osnovi.

V H&M prodajalci v ponujenih in prostih odgovorih označujejo odnos do predlogov, pohval in kritik kot večinoma odklonilen, negativen in zanemarljiv. Izpostaviti pa bi želeli, da je razlika med protivnima si odgovoroma – pozitivno in negativno – v primerjavi z odgovori prodajalcev Zare precej manjša, kar nakazuje neenotnost in različnost mnenj.



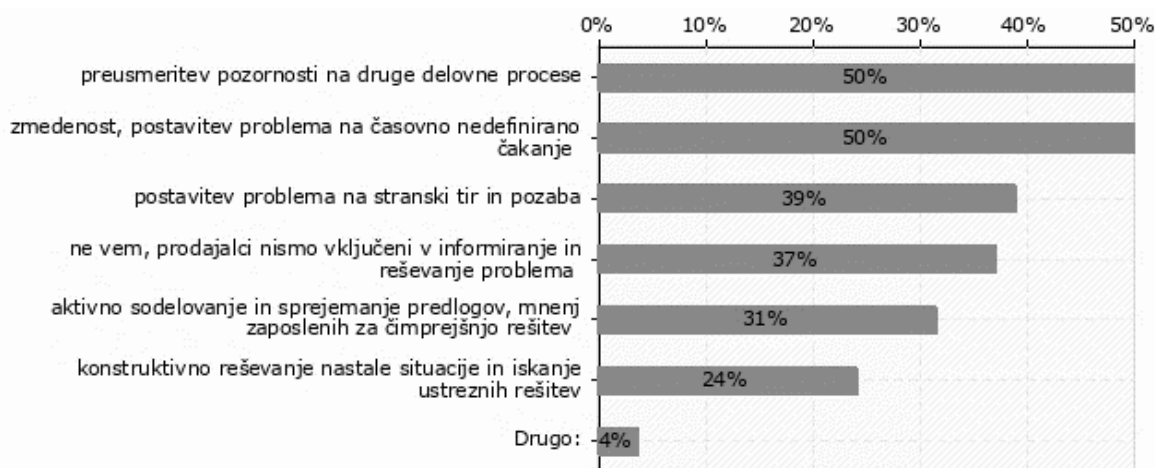
Slika 21: Odnos vodstva do predlogov, pohval, kritik in mnenj prodajalcev v H&M

Nenazadnje smo anketirance iz podjetij vprašali še, kakšen je odziv vodstva na spodletele načrte in ovire v poslovanju.



Slika 22: Odziv vodstva na neuspeh v podjetju Zara

V Zari prodajalci predvsem vidijo in občutijo reševanje zadev na konstruktiven in aktiven način, skozi pogovor, sestanke in predloge za čimprejšnjo rešitev nastale situacije.



Slika 23: Odziv vodstva na neuspeh v podjetju H&M

Primerjava odgovorov, ki smo jih dobili iz H&M, je izredno zanimiva, nekoliko nepričakovana ter orisuje predvsem nepredvidljivo situacijo in delovno klimo.

Prodajalci, zaposleni v H&M, so mnenja, da vodstvo preusmerja pozornost na druge delovne procese, čim naleti na ovire v poslovanju. To vedenje naj bi spremljali zmedenost, postavitve težav na stran in izključevanje prodajalcev iz informiranosti o težavah poslovanja.

4.7 Povzetek spoznanj in razvoj predlogov za H&M

V prvih korakih naloge smo predvidevali, da bomo skozi analizo anket prišli do ugotovitev, katero izmed podjetij ima uspešnejše poslovanje, in na osnovi tega oblikovali primerne predloge za manj uspešno podjetje. Tako smo predpostavili, da bo Zara uspešnejša, po vzoru njenega poslovanja pa bomo razvili predloge za podjetje H&M.

Po proučitvi literature in analizi anket za stranke in zaposlene smo prišli do naslednjih spoznanj in predlogov:

Predlog 1: Podjetje H&M naj poskuša boljše uresničevati svoje poslanstvo in vizijo, ki sta sicer dobro zapisana, vendar kupci ne dojemajo zadostne povezanosti poslanstva/vizije in poslovanja. Poslanstvo in vizija se osredotočata predvsem na krožno in podnebno pozitivno modo ter enakost in pravičnost. Poslovanje podjetje H&M sicer že pelje v pravično smer, saj sprejemajo stara oblačila v zameno za popuste na nove nakupe. Naš predlog je iskanje boljših in kakovostnejših materialov, ki so v skladu z zapisanim, naravni in okolju prijazni. Lahko bi spodbujali tudi slogan »Re-think fashion« in na ta način s propagiranjem pomagali ustvariti cikličnost, ki jo poudarjajo. Gre za zmanjševanje in omejevanje tipičnega potrošniškega vedenja – metanje oblačil, ki so v dobrem stanju, stran. Ponošena oblačila, ki jih sprejmejo, bi lahko podarili v dobrodelne namene, saj s poslanstvom in vizijo sporočajo tudi enakopravnost, pravičnost.

Predlog 2: Pri prodajnih strategijah smo predloge iskali v izstopajoči razliki med odgovori strank, ki so podjetju Zara dale precejšnjo prednost pred H&M. Naš predlog temelji na največji tržni prednosti podjetja Zara; to je 2-tedenski dobavni rok, ki bi ga moral uvesti tudi H&M. Že pojem »hitra moda« vsebuje časovno opredelitev – hitrost. Modni trendi se z vsakim dnevom spreminjajo, oblikovalci nenehno prinašajo novosti na modne brvi in tudi zahteve kupcev postajajo vse večje. Želja kupca, da želi najhitreje priti do najbolj modnih oblačil iz naravnega materiala in preciznega kroja, mora biti za podjetje v hitri modi prioriteta. Nenezadnje je uspeh podjetja odvisen od dejstva, ali je zadoščeno potrebam in željam kupca. Ena izmed prodajnih strategij, kjer se podjetji Zara in H&M tudi razlikujeta, je pozicioniranje izdelkov v fizični poslovalnici. Postavitev podjetja Zara je narejena s fokusom na »best seller« izdelke, ki so predstavljeni takoj, ko kupec vstopi v trgovino – na vhodu. Podjetje H&M pa ima v večini svojih fizičnih poslovalnic na vhodu »basic« izdelke (navadni, bazični) in »sale department« ali znižano blago. Razprodaje sicer privlačijo kupce, vendar ne trajajo vse leto neprekinjeno. Če na vhod trgovine postavimo najbolj prodajane izdelke, bodo že mimoidoči hitro dobili priložnost postati stranke, saj jih bo pritegnila svežina trendov in novosti.

Predlog 3: Ko smo primerjali prodajne asortimente, smo prišli do sklepa, da ima H&M ogromen potencial za pridobitev prednosti na področjih, kjer je tudi Zara še nekoliko nerazvita. To so oddelek za nosečnice, športni oddelek in kozmetični oddelek. Specializiranih trgovin za nosečnice je zelo malo, omejeno število in je zato povpraševanja po teh izdelkih vedno več. Podjetje H&M je že razvilo linijo za nosečnice, vendar menimo, da ima premalo poudarka glede na omenjeno veliko povpraševanje. Tudi športna oblačila so lahko trendovska in cenovno dostopna, kjer je H&M kot vzhajajoča zvezda. Športni oddelek so že primerno razvili, izdelkov je precej, tudi materiali so odlični za športna oblačila in predvsem cenovno dostopni vsem ljudem. Predlagamo le še kanček več oglaševanja. Ko ima podjetje tako širok prodajni asortiment, je za podjetje priporočljivo čim bolj prikazati rabo in videz oblačil, kar je najlažje predstaviti osebno, po vzoru modnih oblikovalcev in modnih brvi. Modna podjetja zato uporabljajo lutke človeških podob, na katerih predstavljajo »outfite« oziroma modne kombinacije oblačil. Ogromno ljudi se namreč spopada z dilemo, ko jim je izdelek všeč, vendar si ne znajo predstavljati, kako bi ga kombinirali. Podjetju H&M zato predlagamo še več modnih kombinacij na lutkah, pozicioniranih po vsej poslovalnici, ne le v izložbi.

Predlog 4: Po odgovorih strank smo dobili vtis, kako različnega odnosa so bili deležni v primerjanih podjetjih. Medtem ko so v Zari dobili občutek primernega posvečanja strankam, svetovanja in komuniciranja, je bila v H&M ravno obratna situacija. Naš predlog je torej prestrukturiranje politike podjetja, načrtov in sistema, kjer ni osrednja naloga prodajalca skrb za poslovalnico in oblačila, ampak svetovanje strankam. Prodajalec bi s stranko primerno komuniciral, odgovarjal na vprašanja in ji pomagal definirati primeren kraj. Stranka, ki ji je ponujena pomoč, je pripravljena opraviti večji nakup. Večina strank se bori s situacijo, ko ji je oblačilo všeč, potem pa se pojavi dilema, ali ji bo nek kraj dobro pristajal, kaj kombinirati zraven itd. Če stranka ne dobi pomoči s to dilemo, najverjetneje sploh ne bo opravila nakupa

ali pa bo kupila zgolj en izdelek, ki pa ne bo potešil želje po dobro kombiniranem outfitu. V nasprotnem primeru, ko prodajalec stranki svetuje in pomaga pri izbiri oblačil, bo nakup večji, stranka pa se bo vračala in bo njena zvestoba našemu podjetju dolgoročno zagotovljena. Podjetju H&M bi v tem sklopu svetovali še podobno potezo, kot so jo naredile številne trgovine podjetja Inditex. Olajšanje dela prodajalcem in hkrati ugoditi strankam ima eno rešitev, namestitev elektronskih zvončkov oziroma opozorilne tipke za pomoč strankam znotraj vsake garderobe. Ko stranka potrebuje pomoč, izdelek druge velikosti ali barve, lahko preprosto pozvoni/da signal, prodajalec pa opravi svojo svetovalsko stran službe. Tako je stranka zadovoljna s storitvami podjetja, delo prodajalca pa je poenostavljeno.

Predlog 5: Na področju oglaševanja v zadnjem desetletju narašča priljubljenost socialnih omrežij, kjer je potencial za uspešno oglaševanje maksimalen. Tudi naš predlog izhaja iz tega dejstva. Predlagamo namreč večjo aktivnost na socialnih omrežjih, predvsem na Instagramu in lastni spletni strani. Socialna omrežja, kot je denimo Instagram, omogočajo spletno trženje, povezavo na spletno trgovino in sodelovanje s »trendsetterji« in modnimi blogerji. Sodelovanje s pomembneži modnega sveta, modnimi osebnostmi na družabnih platformah je uspešno iz več razlogov: doseže več različnih sledilcev, prikaz modnih kombinacij, omogočanje popustov s kodami in vtis vzornika za sledilce. Vse to lahko podjetje prek socialnih omrežij doseže v zameno za minimalen strošek. Predlagamo tudi razširitev modne trgovine, predvsem dostavo na dom bi razširili tudi na dostavo v trgovino/najbližjo fizično poslovalnico stranke, ki je brezplačna storitev in jo uporablja tudi podjetje Zara. Tako lahko stranke naročijo plačljivo dostavo izdelkov na dom ali brezplačno v najbližjo trgovino in v primeru neustreznosti izdelek na licu mesta tudi zamenjajo za ustrežnejšega. Dobavni čas mora v tem primeru biti kratek kakor pri podjetju Zara, največ 1 teden.

Predlog 6: Glede na mnenje prodajalcev v posameznem podjetju smo si ustvarili sliko, ki je temelj za naše predloge. Podjetju H&M predlagamo večjo odprtost za predloge, pohvale in kritike svojih zaposlenih ter ustvarjanje bolj tople, pozitivne klime ter varnega okolja za izražanje samega sebe. To lahko dosežejo z bolj osebnimi sestanki, kjer komunikacija poteka dvosmerno, ne le enosmerno od managementa. Uporabijo lahko tudi team buildingi, kjer ima kolektiv možnost, da se med sabo poveže in bolje spozna. Komunikacija je za podjetje vedno ugodna poteza, saj svojim zaposlenim daje občutek sprejetosti, možnosti sprememb, varnosti, reševanja situacij in vključenosti v poslovanje podjetja.

5 SKLEP

Osnovni obravnavani problem v zaključni projektni nalogi je, kako naj izbrano podjetje H&M s pomočjo primerjalne presoje podjetja Zara (Inditex) izboljša svoje poslovanje ter s tem omogoči nadaljnji razvoj in obstoj. V raziskavi smo ugotovili, da ima H&M še precej neizkoriščenega potenciala za napredek, zato smo oblikovali nekaj predlogov po vzoru poslovanja podjetja Zara.

Gre za vodilna tekmeča na področju hitre mode v tekstilni industriji, zato smo proučili ponudbo izdelkov, značilnosti poslovnega sistema, zgodovino razvoja podjetja ter strategije posameznega podjetja. Kot smo že pojasnili v nalogi, smo te aktivnosti izvedli znotraj teoretičnega dela na začetku naloge.

Nadaljevali smo z benchmarking analizo, znotraj katere smo s pomočjo ankete za stranke in ločene ankete za prodajalce obeh podjetij dobili širši vpogled v rezultate načina poslovanja posameznega podjetja. Gre za podjetji s pozitivno publiciteto, ki že leta beležita vrtoglavo rastoč poslovni uspeh v številkah in vsečnosti pri svojih strankah.

V zaključni projektni nalogi smo predstavili poslovanje, poslovna modela in strategije obeh velikanov na področju hitre mode ter na osnovi proučene literature in izvedene analize pripravili predloge izboljšav pri delovanju izbranih podjetij na slovenskem trgu, usmerjenih v njihovo uspešno nadaljnjo rast in uspeh. V zaključku smo na osnovi analize anket razvili predloge za H&M na področju strategij v prodaji, prodajnega asortimenta, komuniciranja s strankami, oglaševanja in managementa zaposlenih po vzoru dokazanih uspešnejših kazalnikov v podjetju Zara. Le nekaj izmed strnjenih predlogov se nanaša na naše ugotovitve, kot so prestrukturiranje pozicioniranja izdelkov in dodatno razvijanje oddelkov z največjim potencialom, večji poudarek na svetovanju strankam, nadgraditev uslug prodajalcev za boljšo nakupovalno izkušnjo strank, nadgraditev spletne strani in profilov na socialnih omrežjih ter ustvarjanje toplejše in pozitivnejše klime.

Predlagamo, da vodstvo vzpostavi pristnejši in toplejši odnos s svojimi zaposlenimi ter pokaže večjo odprtost za predloge svojih prodajalcev. Zadovoljstvo zaposlenih se odraža v kakovostnejšem in bolj zagnanem delu, kar vodi do doseganja boljših delovnih rezultatov ter večjega zadovoljstva strank in vodstva. Sledi predlog za izboljšanje delovne sheme, ki namenja več časa za svetovanje strankam in sočasno povečanje prodaje. Predlog je tudi pogoj za ohranjanje rednih strank, ki se bodo zaradi dobrega svetovanja z veseljem vračale. Nato so tukaj še predlogi, kot je dopolnitev asortimenta, izboljšanje pozicioniranja v fizičnih prodajalnah, nadgradnja profilov na socialnih omrežjih in spletne strani trgovine. Predlagamo še, da v notranje uredbe podjetja uvedejo krajše dobavne roke, krožno modo s sloganom »Re-think fashion« in doslednejše sledenje svojim vrednotam, poslanstvu in viziji.

LITERATURA IN VIRI

- Baines Paul, Chris Fill, Sara Rosengren in Paolo Antonetti. 2019. *Marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Burch, Geoff. 2003. *Resistance is useless: the art of business persuasion*. Oxford: Capstone.
- Business Insider. 2020. Vstopna stran. <https://www.businessinsider.com/> (4. 2. 2020).
- Business Titans. 2020. Vstopna stran. <https://www.businesstitans.online/> (4. 2. 2020).
- Debeljak, Žiga, Janez Prašnikar in Aleš Ahčan. 2002. Benchmarking kot orodje strateškega managementa. V *Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi*, ur. N. P., 13–39. Ljubljana: Časnik Finance.
- Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 1996. *Trženje: splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- H&M Group. 2020. *Letno poročilo 2017 in 2018*. <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance.html> (4. 2. 2020).
- Habbe, Jure. 2016. *Skrivnosti uspešne prodaje: razumevanje kupcev, samozaupanje, iskanje prodajnih priložnosti, prodajni proces in vodenje za uspešno prodajo po meri poslovnih kupcev*. Ljubljana: Poslovno svetovanje J. Habbe.
- Inditex. 2020. *Predstavitev konsolidiranih rezultatov za fiskalno leto 2017 in 2018*. <https://www.inditex.com/en/investors/investor-relations/annual-reports> (4. 2. 2020).
- Krajnc, Bojan. 2016. *Prodaja*. Maribor: DOBA Fakulteta.
- Mihajlović, Saša. 2002. *BENCHMARKING: Postati boljši od najboljših*. Diplomaska naloga, UL Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Spendolini, Michael J. 1992. The benchmarking process. *Compensation & Benefits Review*, 24(5): 21–29.
- Spendolini, Michael J., Donald C. Friedel in James A. Workman. 1999. Benchmarking: Devising Best Practices from Others. *Graphic Arts Monthly, Newton*, 71 (10): 58–62.
- Tekavčič, Metka in Darja Šink. 2002. Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: Rezultati empirične raziskave. V *Primerjajmo se z najboljšimi*, ur. Janez Prašnikar, 197–213. Ljubljana: Časnik Finance.
- Tekavčič, Metka. 1996. Soočanje (preverjanje) notranjih analitičnih ugotovitev z informacijami iz okolja. V *Zbornik referatov 2. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, ur. N. P., str. 112–121. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- The Guardian. 2020. Vstopna stran. <https://www.theguardian.com/uk/business/> (4. 2. 2020).
- Vox. 2020. Vstopna stran. <https://www.vox.com/business-and-finance/> (4. 2. 2020).

PRILOGE

- Priloga 1 Primerjalna analiza »velikanov« hitre mode
- Priloga 2 Primerjalna analiza H&M in Zare 1
- Priloga 3 Primerjalna analiza H&M in Zare 2

Primerjalna analiza »velikanov« hitre mode

Kratko ime ankete: Primerjalna
analiza "velikanov" hitre mode

Število vprašanj: 8

Avtorica: Lucija Mlakar

Dne: 10. 3. 2020

Priloga 1

Pozdravljeni.

Sem študentka zaključnega letnika UP FM. V okviru zaključne projektne naloge z naslovom Primerjalna analiza "velikanov" hitre mode, sem pripravila krajšo anketo za vse stranke, ki poznajo in nakupujejo v trgovinah Zara in H&M po Sloveniji, preko spleta, drugod. Prosila bi vas, da anketo rešite, saj mi bodo vaši odgovori pomagali pri raziskavi izbrane teme.

Zagotavljam vam popolno anonimnost ter uporabo rezultatov ankete izključno v namene naloge. Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem in vam želim obilo užitkov v nakupovanju!

OPOMBA: Anketa je namenjena izključno strankam H&M in Zare, torej vsem ljudem, ki so že vsaj 1-krat nakupovali v kateri izmed omenjenih trgovin.

Vprašanje 1: Preberite citirani izjavi H&M-a in Zare.

»Svojo velikost in obseg želimo uporabiti za usmerjanje sprememb h krožni in podnebno pozitivni modi, hkrati pa delovati kot pošteno in enakopravno podjetje.« -H&M

»Podjetje ZARA se zavezuje, da bo ugodilo želji kupca. Obljubljam, da bomo stalno posodabljali svoje podjetje za izboljšanje vaših izkušenj. Obljubimo, da bomo zagotovili nove zasnove iz kakovostnih materialov, ki bodo cenovno ugodni.« -Zara

Za katero izmed izjav o poslanstvu/viziji menite, da jo izbrano podjetje bolje posebja, udejanja in ji sledi v svojem poslovanju? Možen je en odgovor.

- Zara
- H&M
- Obe podjetji, Zara in H&M

Vprašanje 2: Katere pojme povezujete s podjetjema Zara in H&M? Označite.

Možnih je več odgovorov, vendar pri vsakem podjetju izberite največ 3!

	ZARA	H&M
lepota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jasnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
funkcionalnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trajnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
napredek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kakovost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pravičnost in enakost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
okoljska ozaveščenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vprašanje 3: Katero izmed podjetij, Zara ali H&M, ima po vašem mnenju boljše in uspešnejše oglaševanje ter vas je kot kupca bolj prepričalo? Možen je en odgovor.

- Zara, ki ima lastno spletno stran, aplikacijo, je prisotna na socialnih omrežjih (Facebook, Instagram), ipd.
- H&M, ki ima lastno spletno stran, aplikacijo, je prisotna na socialnih omrežjih (Facebook, Instagram), televizijski oglasi, ipd.
- Obe podjetji imata enakovredno oglaševanje in usklajeno prisotnost v medijih, socialnih omrežjih ipd.

Vprašanje 4: Primerjajte prodajna asortimenta obeh podjetij: raznovrstnost ponudbe, dostopnost, prodajne segmente, izdelke, ... Katero izmed podjetij iz vidika prodajnega asortimenta bolj ugotovi vašim potrebam in bi se pogosteje in prednostno odločili za nakup? Možen je en odgovor.

- Zara, ki poleg ženskih, moških in otroških oblačil ponuja tudi obutev, kozmetične izdelke, modne dodatke.
- H&M, ki poleg ženskih, moških in otroških oblačil ponuja tudi obutev, kozmetične izdelke, modne dodatke, nosečniška oblačila, pižame in športna oblačila.
- Ne vem, saj imata obe podjetji isti prodajni asortiment.

Vprašanje 5: Ocenite komunikacijo zaposleni-stranke in odnos, ki ste ga bili deležni v podjetju ZARA. Pri vsaki kategoriji (vodoravno) je možen en odgovor (navpično).

	vedno	pogosto	občasno	redko	nikc
pozitiven odnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pripravljenost pomagati z informacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odzivnost, povratne informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konstruktivno sodelovanje pri reševanju konfliktov, reklamacij, pritožb, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prevzemanje odgovornosti za napake podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vprašanje 6: Ocenite komunikacijo zaposleni-stranke in odnos, ki ste ga bili deležni v podjetju H&M. Pri vsaki kategoriji (vodoravno) je možen en odgovor (navpično).

	vedno	pogosto	občasno	redko	nikoli
pozitiven odnos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pripravljenost pomagati z informacijami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odzivnost, povratne informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konstruktivno sodelovanje pri reševanju konfliktov, reklamacij, pritožb, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prevzemanje odgovornosti za napake podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vprašanje 7: Podjetji Zara in H&M imata različni prodajni in marketinški strategiji. Katera vas kot kupca bolj prepriča?

- Zara, ki ima več blagovnih znamk, prilagojenih različnim geografskim področjem, in hitrim dobavnim rokom distribucijskih verig (2 tedna od modnih brvi do oblačil v trgovini).
- H&M, ki ima več blagovnih znamk, ki jih oblikuje na podlagi sodelovanja z velikimi imeni modnega sveta (Coachella, Caitlyn Jenner, idr.), in spodbuja trajnostni razvoj s sprejemanjem rabljenih oblačil.
- Obe strategiji me prepričata isto, sta enakovredni.
- Nobena od naštetih.

Primerjalna analiza H&M in Zare 1

Kratko ime ankete: Primerjalna analiza – Zara

Število vprašanj: 6

Avtorica: Lucija Mlakar

Dne: 10. 3. 2020

Priloga 2

Pozdravljeni.

Sem študentka zaključnega letnika UP FM. V okviru zaključne projektne naloge z naslovom Primerjalna analiza "velikanov" hitre mode, sem pripravila krajšo anketo za zaposlene podjetja ZARA. Prosila bi vas, da anketo rešite, saj mi bodo vaši odgovori pomagali pri raziskavi izbrane teme. Zagotavljam vam popolno anonimnost ter uporabo rezultatov ankete izključno v namene naloge. Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem in vam želim uspešno delo!

OPOMBA: Anketa je namenjena zaposlenim v podjetju ZARA.

Vprašanje 1: Kakšna klima vlada v podjetju po vašem mnenju? Možen je en odgovor.

- dobra, pozitivna
- zmerna, uravnoteženo stanje
- negativna, slaba

Vprašanje 2: Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu v podjetju Zara? Možen je en odgovor.

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- nezadovoljen
- zelo nezadovoljen

Vprašanje 3: Kako politika podjetja vpliva na vaš odnos s stranko? Možen je en odgovor.

- podjetje odnos s stranko spodbuja (dostopnost, informiranje, razpoložljivost)
- podjetje odnos s stranko omejuje (svetovanje, informiranje stranke ni prioriteta)
- podjetje odnosa s stranko niti spodbuja niti omejuje

Vprašanje 4: Kakšna je reakcija managementa (nadrejenih), ko med zaposlenimi znotraj kolektiva ali med zaposlenimi in strankami pride do konflikta? Možen je en odgovor.

- vodstvo konstruktivno in aktivno rešuje probleme, ima odprt in nepristranski odnos do zaposlenega in stranke
- vodstvo dekonstruktivno in pasivno odgovarja na probleme, se umakne, ima odklonilen odnos do več mnenj/pogledov situacije
- Drugo:

Vprašanje 5: Kakšen odnos ima vodstvo do vaših predlogov, pohval, kritik, mnenj? Možen je en odgovor.

- odprt, pritrdilen, spodbuden, pozitiven
- odklonilen, negativen, zanemarljiv, nedostopen
- Drugo:

Vprašanje 6: Kakšna je po vaših izkušnjah reakcija vodstva, ko pri poslovanju podjetje naleti na ovire, napake v poslovanju, podaljšane roke, zamude, nerealizacije planov? Možnih je več odgovorov.

Možnih je več odgovorov

- konstruktivno reševanje nastale situacije in iskanje ustreznih rešitev
- preusmeritev pozornosti na druge delovne procese
- postavitve problema na stranski tir in pozaba
- aktivno sodelovanje in sprejemanje predlogov, mnenj zaposlenih za čimprejšnjo rešitev
- zmedenost, postavitve problema na časovno nedefinirano čakanje
- ne vem, prodajalci nismo vključeni v informiranje in reševanje problema
- Drugo:

Primerjalna analiza H&M in Zare 2

Kratko ime ankete: Primerjalna analiza – H&M

Število vprašanj: 6

Avtorica: Lucija Mlakar

Dne: 11. 3. 2020

Priloga 3

Pozdravljeni.

Sem študentka zaključnega letnika UP FM. V okviru zaključne projektne naloge z naslovom Primerjalna analiza "velikanov" hitre mode, sem pripravila krajšo anketo za zaposlene podjetja H&M. Prosila bi vas, da anketo rešite, saj mi bodo vaši odgovori pomagali pri raziskavi izbrane teme.

Zagotavljam vam popolno anonimnost ter uporabo rezultatov ankete izključno v namene naloge. Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem in vam želim uspešno delo!

OPOMBA: Anketa je namenjena zaposlenim v podjetju H&M.

Vprašanje 1: Kakšna klima vlada v podjetju po vašem mnenju? Možen je en odgovor.

- dobra, pozitivna
- zmerna, uravnoteženo stanje
- negativna, slaba

Vprašanje 2: Kako bi ocenili svoje zadovoljstvo pri delu v podjetju H&M? Možen je en odgovor.

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- nezadovoljen
- zelo nezadovoljen

Vprašanje 3: Kako politika podjetja vpliva na vaš odnos s stranko? Možen je en odgovor.

- podjetje odnos s stranko spodbuja (dostopnost, informiranje, razpoložljivost)
- podjetje odnos s stranko omejuje (svetovanje, informiranje stranke ni prioriteta)
- podjetje odnosa s stranko niti spodbuja niti omejuje

Vprašanje 4: Kakšna je reakcija managementa (nadrejenih), ko med zaposlenimi znotraj kolektiva ali med zaposlenimi in strankami pride do konflikta? Možen je en odgovor.

- vodstvo konstruktivno in aktivno rešuje probleme, ima odprt in nepristranski odnos do zaposlenega in stranke
- vodstvo dekonstruktivno in pasivno odgovarja na probleme, se umakne, ima odklonilen odnos do več mnenj/pogledov situacije
- Drugo:

Vprašanje 5: Kakšen odnos ima vodstvo do vaših predlogov, pohval, kritik, mnenj? Možen je en odgovor.

- odprt, pritrdilen, spodbuden, pozitiven
- odklonilen, negativen, zanemarljiv, nedostopen
- Drugo:

Vprašanje 6: Kakšna je po vaših izkušnjah reakcija vodstva, ko pri poslovanju podjetje naleti na ovire, napake v poslovanju, podaljšane roke, zamude, nerealizacije planov? Možnih je več odgovorov.

Možnih je več odgovorov

- konstruktivno reševanje nastale situacije in iskanje ustreznih rešitev
- preusmeritev pozornosti na druge delovne procese
- postavitve problema na stranski tir in pozaba
- aktivno sodelovanje in sprejemanje predlogov, mnenj zaposlenih za čimprejšnjo rešitev
- zmedenost, postavitve problema na časovno nedefinirano čakanje
- ne vem, prodajalci nismo vključeni v informiranje in reševanje problema
- Drugo: