

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANA RUS

ANA RUS

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

DEJAVNIKI VREDNOSTI MODNE OBLAČILNE
BLAGOVNE ZNAMKE

Ana Rus

Koper, 2013

Mentor: doc. dr. Tatjana Horvat

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava dejavnike vrednosti modne oblačilne blagovne znamke. Prvi del predstavlja osnovne pojme mode, blagovne znamke, modne oblačilne blagovne znamke in predstavitev obravnavane konkretne modne oblačilne blagovne znamke, na kateri temeljijo ugotovitve o tem, kaj določa odnos potrošnikov do blagovne znamke ter njihovo odločitev za nakup določene blagovne znamke, kakšen pomen imata razvoj in oblikovanje blagovne znamke. Razumeti zasnovo blagovnih znamk v modni industriji ima še poseben pomen, saj nas moda spremlja na vseh področjih in je tesno povezana z razvojem modnih oblačilnih znamk. Predstavljeno je tudi poslovanje podjetja, ki razvija obravnavano modno oblačilno blagovno znamko, ter v drugem delu izračun njene tržne vrednosti na osnovi faktorjev z vplivom na vrednost blagovne znamke.

Ključne besede: moda, blagovna znamka, modna oblačilna blagovna znamka, dejavniki vrednosti, vrednost blagovne znamke.

SUMMARY

The final assignment deals with agents of value for a fashion trade mark. The first part introduces the basic concepts of fashion, trademarks and fashion trademarks and the presentation of a defined fashion trademark which form a basis for statements on facts what determines consumer's relationship towards a trademark and their decision on buying a certain trade mark, and what does the development and design of a trade mark mean. Understanding the design of a trade mark in the fashion industry has a special meaning to it, since fashion is a constant companion in all fields of life and is very closely connected with the development of fashion trademarks.

In the assignment a business strategy of a company which develops the discussed trademark is introduced. The second part includes information on calculation of its value in the market, based on factors that influence the value of the trademark.

Key words: fashion, trademark, fashion trademark, agents of value, trademark value.

UDK:330.133:658.626(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Metodološki okvir	2
2.1	Namen in cilj zaključne projektne naloge	2
2.2	Uporabljena metodologija in struktura besedila	2
2.3	Predvidne predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
3	Opredelitev temeljnih pojmov	4
3.1	Moda in kultura oblačenja	4
3.1.1	Ustvarjanje in razvoj mode	6
3.2	Blagovna znamka	8
3.3	Modne oblačilne blagovne znamke	10
3.3.1	Vrste oblačilnih blagovnih znamk	11
3.4	Oblučilna blagovna znamka AlmiraSadar	12
3.4.1	Prodajno mesto blagovne znamke AlmiraSadar	17
3.5	Dejavniki vrednotenja tržne vrednosti blagovne znamke	19
4	Poslovanje podjetja LJ STUDIO, d. o. o.	22
4.1	Teoretični vidiki poslovanja	23
4.2	Poslovanje podjetja	24
5	Vrednost blagovne znamke AlmiraSadar	29
5.1	Odnos potrošnikov in njihova odločitev za nakup oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar	29
5.2	Teoretični izračun tržne vrednosti na osnovi dejavnikov vrednotenja	31
5.3	Finančni izračun tržne vrednosti na osnovi dejavnikov vrednotenja	32
6	Priporočila za določanje tržne vrednosti oblačilne blagovne znamke	38
7	Sklep	40
	Literatura	42

PONAZORILA

Tabela 1: Izračun količin artiklov, cene materiala in marže na kolekcijo za leto 2011.. 34

Tabela 2: Izračun tekočih mesečnih stroškov podjetja za leto 2011..... 35

1 UVOD

Moda je kot kulturni fenomen sodobnega časa postala del sodobnega življenjskega stila vsakega posameznika. Na modo vplivajo številni dejavniki: od družbenih pojavov, medijev, kulture, svetovne politike, do razvoja v umetnosti, znanosti in tehnologiji. Moda nas spremlja na vseh področjih, vendar je najbolj povezana z oblačenjem in razvojem modnih oblačilnih znamk.

Razumevanje zasnove blagovnih znamk je še posebej pomembno v modni industriji, ki se je globalizacija dotaknila med prvimi in jo prisilila v velike spremembe. Modna podjetja so zaradi velike konkurence novih izdelkov soočena z izzivom, kako privabiti nove potrošnike in obdržati stare. V ospredje tako pride vpliv oblikovanja in vzdrževanja uspešnih blagovnih znamk.

Uspešna blagovna znamka ni le logotip ali njena celostna grafična podoba, ampak skupek vtisov, izkušenj in idej, ki jih ima potrošnik o blagovni znamki (odnos potrošnika). V potrošniku mora misel na določen izdelek vzbuditi občutke, spomine, pozitivne slike ali zgodbe. Predstavljati mora zanesljivost, kakovost, zaupanje in prestiž, ki skupaj predstavljajo obljubo, ki daje blagovni znamki v primerjavi z drugimi znamkami tako čustveno kot cenovno vrednost (razvoj in oblikovanje blagovne znamke). Po Meissnerju (2003, 38) z vrednotenjem blagovne znamke razumemo določitev povezave subjektivne vrednosti nekemu objektu ali storitvi. Ta vrednost je tako povezana z individualnim zaznavanjem koristi vrednotenega in z namenom vrednotenja. Tudi Kapferer (2004, 446–447) meni, da je namen vrednotenja tisti, ki določa dejavnike vrednotenja. Vrednost blagovne znamke bo torej različna glede na cilj vrednotenja. V zaključni projektni nalogi bom poskušala z določitvijo dejavnikov vrednotenja blagovne znamke opredeliti tržno vrednost blagovne znamke AlmiraSadar.

Na primeru slovenske tekstilne blagovne znamke AlmiraSadar bom torej predstavila razvoj in oblikovanje blagovne znamke, odnos in odločitve potrošnikov za nakup ter vpliv teh naštetih dejavnikov na oceno tržne vrednosti blagovne znamke.

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 Namen in cilj zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je:

- predstaviti pojem mode in kulture oblačenja,
- razložiti koncept blagovne znamke,
- opredeliti dejavnike vrednotenja tržne vrednosti blagovne znamke,
- proučiti, kaj določa odnos potrošnikov, razvoj in oblikovanje modne oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar,
- opredeliti dejavnike, ki vplivajo na odločitev za nakup blagovne znamke AlmiraSadar,
- predstaviti poslovanje konkretnega podjetja, ki razvija slovensko modno blagovno znamko,
- izračunati tržno vrednost konkretne blagovne znamke slovenskega izvora na osnovi izbranih faktorjev, ki vplivajo na ceno.

Cilji zaključne projektne naloge so:

Cilj 1: Poiskati dejavnike, ki vplivajo na tržno vrednost blagovne znamke.

Cilj 2: Opredeliti, kako odločitev za nakup, odnos potrošnika, razvoj in oblikovanje modne znamke vplivajo na tržno vrednost blagovne znamke AlmiraSadar.

Cilj 3: Oceniti tržno vrednost oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar.

2.2 Uporabljena metodologija in struktura besedila

Pri izdelavi naloge bo v večini uporabljen deskriptivni pristop z opisovanjem osnovnih pojmov, konceptov in dejavnikov vpliva na razvoj blagovnih znamk. Z analiziranjem dejstev in podatkov iz računovodskih izkazov konkretnega podjetja se sklepa deduktivno in oblikuje posamezna spoznanja. Prav tako se v nalogi poslužujem metode kompilacije, saj zbiram trditve, stališča in sklepe raznih avtorjev, na osnovi katerih oblikujem osebna spoznanja. Za prikaz uspešnosti konkretne blagovne znamke skozi posamezna obdobja poslovanja podjetja bo uporabljena tudi časovna primerjalna metoda.

Struktura besedila je razdeljena na uvod kot prvo poglavje, v katerem je razložen izziv zaključne projektne naloge. Nadalje sledi metodološki okvir kot drugo poglavje, v katerem so opisani nameni in cilji naloge, uporabljena metodologija in omejitve, s katerimi sem se srečevala ob pisanju naloge. V tretjem poglavju so opredeljeni temeljni pojmi, kot so moda, blagovna znamka, modna oblačilna blagovna znamka, slovenska blagovna znamka AlmiraSadar, ter naštetih dejavniki vrednotenja tržne vrednosti blagovne znamke. Četrto poglavje je v celoti namenjeno poslovanju podjetja LJ STUDIO, d. o. o., čigar modno

blagovno znamko AlmiraSadar smo vzeli kot predmet analize. V petem poglavju je opisan poskus izračuna tržne vrednosti blagovne znamke AlmiraSadar na osnovi dejavnikov vrednotenja, ki smo jih opisali v uvodu (odnos potrošnika, dejavniki odločitve za nakup, razvoj in oblikovanje blagovne znamke). Šesto poglavje je namenjeno priporočilom za določanje tržne vrednosti modne znamke. V zadnjem, sedmem poglavju preverjam, ali in v kakšni meri so bili izpolnjeni nameni in cilji raziskovanja, torej kako odločitev za nakup, odnos potrošnika, razvoj in oblikovanje modne znamke vplivajo na tržno vrednost blagovne znamke AlmiraSadar in kakšna je njena tržna vrednost.

2.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Koncept vrednosti blagovne znamke je v nalogi definiran subjektivno glede na blagovno znamko konkretnega slovenskega modnega podjetja. Cilji prodaje, ki so bili zastavljeni v poslovnem načrtu podjetja LJ STUDIO, d. o. o., se lahko zdijo preveč ali premalo ambiciozni in prodajno naravnani za merjenje uspešnosti blagovne znamke na slovenskem trgu. Odločitev za obravnavanje le ene slovenske modne blagovne znamke zaradi interesa podrobne analize lahko po drugi strani zaradi neprimerjave z drugimi blagovnimi znamkami na slovenskem tržišču zgreši realno oceno vrednosti konkretne blagovne znamke.

Kljub javnosti podatkov o računovodskih izkazih podjetja LJ STUDIO, d. o. o. (2011) so nekateri podatki v nalogi prikrojeni: prave/realne vrednosti izgub, dobička, vloženega kapitala, prihodkov in odhodkov so smiselno zabrisane, tako da je vseeno možen približen izračun vrednosti blagovne znamke, ki temelji na osebni, subjektivni odločitvi, kaj se vračuna v cenovno vrednost določene blagovne znamke.

3 OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

3.1 Moda in kultura oblačenja

Moda se nenehno spreminja, je odsev nas samih, časa, v katerem živimo, in časa, v katerem se moda ustvarja. Povezujemo jo s sodobnostjo, zanimivo pa je, da je vse, kar je trenutno modno, lahko v naslednjem hipu zastarelo.

Jasne opredelitve mode ni, njen pomen se namreč skozi čas spreminja, prilagaja se družbenim običajem, normam in navadam. Moda je najprej elitna, nato doseže priljubljenost v širši množici, kjer je na vrhuncu, in na koncu zamre. Sledi ji nova, novejša smer. Nekoč se je vse to dogajalo v šablonskem zaporedju, v zadnjih desetletjih pa se ostanki enega modnega gibanja vključujejo v naslednje.

Avtorica knjige Enciklopedija mode O'Hara (1994, V) je zagovornica teorije, da je moda odsev trenutka, poleg tega pa ugotavlja, da se ustvarjalci zadnjih modnih smernic namenoma zgledujejo po zgodovini, da bi oživel in pričarali stare sloge. Modne kreacije tako odražajo večplastnost in raznovrstnost našega časa.

Besedo moda pogosto povezujemo in uporabljamo kot prisodobno za oblačilo ali oblačenje, okus, stil in okras. Oblačilo je bilo in je še vedno sredstvo za razkazovanje položaja v družbi in bogastva, hkrati pa tudi zavračanje statusnih simbolov in izražanja drugih sporočil. Oblačila skušajo zadostiti preprostim ali zapletenim čustvenim potrebam, lahko odkrivajo naše privilegije, težnje, z njimi lahko zavestno ali podzavestno izražamo spolna sporočila.

Velikokrat govorimo o dobrem in slabem okusu posameznika za modo in oblačenje. Okus ni le prevladujoče mnenje o privlačnosti z vidika estetike, temveč tudi o primernosti ob določeni priložnosti ali za določeno osebo. Okus se razlikuje v posameznih kulturah, temelji na vrednotah in se spreminja skozi čas (Solomon in Robolt 2004, 11). Oblačila so lahko poleg njihove primarne funkcije, to je zaščita telesa pred zunanji vplivi, tudi okras. Z njimi dajemo okolju barvitost in pestrost ter vplivajo na oblikovanje naših čustev.

Eden izmed načinov ohranitve stila je moda, ki v določenem zgodovinskem obdobju prevladuje in daje smernice v notranji opremi, tekstilu, dekoraciji in oblikovanju v oblačenju, pravi modni kritik Gilo Dorfles (Dorfles 1997, cit. po Blatnik 2003, 2). V nalogi večkrat omenjena osnovna pojma, ki sta med seboj tesno povezana, sta stil in moda.

Stil je nov izraz v sodobnem oblikovanju, ki pomeni kreativen odnos posameznika do njegovega življenja. Vsak posameznik si ustvari svoj stil, to je njegova zunanja podoba, ki si jo oblikuje s svojo kreativnostjo, po svoji zamisli in predstavi o sebi. To pomeni sestavljanje različnih kosov oblačil ter njihovo dopolnjevanje z modnimi dodatki. Vsakemu posamezniku

je v današnjem času dopuščeno, da izmed množice ponudbe različnih stilov izbere tistega, ki najbolj ustreza njegovemu značaju.

Določen stil postane moda, ko ga sprejme in prevzame množica ljudi. Moda se spreminja in je popularna neko določeno obdobje, dokler je ne zamenjajo nove modne smernice, prej modni izdelki in aktivnosti postanejo zastareli in gredo iz mode, stil pa ostane nespremenjen (povzeto iz predavanj doc. Nataše Peršuh na NTF Univerze v Ljubljani, 2008).

Moda je kot kulturni fenomen vezana na določeno geografsko področje, časovno umestitev, kulturo, politično in ekonomsko dogajanje ter na različna estetska vrednotenja. V širšem pomenu besede obsega področje navad, oblikovanja prostora, obiskovanja določenih prireditelj, poslušanje določeni zvrsti glasbe, pripadnost določenim blagovnim znamkam ... V ožjem pomenu besede pa pomeni moda zadnje modne smernice in najnovejši način oblačenja. Tu gre torej za v določenem časovnem obdobju uveljavljene oblike oblačil v določenih barvah, obutve in modnih dodatkov. Na modo vpliva cela vrsta dejavnikov. Od družbenih pojavov, popularne kulture, svetovnega dogajanja na političnem in ekonomskem področju do religije, razvoja znanosti, tehnologije in umetnosti. Gre za odraz družbenih sprememb, načina življenja ter stanja duha, moralnih vrednot in zavesti neke družbe.

Pri prebiranju različne literature in zapiskov o modi in njenih začetkih se srečamo s pojmom kultura oblačenja, ki ima korenine zasidrane v primarnih potrebah človeka, kako zaščititi telo pred zunanjimi vplivi okolja. Pri oblačenju in okraševanju telesa gre za zunanjo manifestacijo notranjosti posameznika in kulturnih norm, obliko izkazovanja ekonomske moči, družbenega statusa, generacijske in spolne pripadnosti. Vsak posameznik je s svojim telesom podvržen vplivom in normam kulture, ki ji pripada. Današnji zahodni človek pripada *družbi oblečenih*, saj se oblačenje v naši kulturi smatra za znak civiliziranosti in je simbol civilizacije. Kulturo oblečenih se v primerjavi z arhaičnimi plemeni, kjer je golota nekaj povsem običajnega, smatra za višjo, bolje razvito. Obleka služi kot zunanja manifestacija človekovega jaza, kot druga koža, ki sooblikuje identiteto posameznika, s katero izkazuje pripadnost določeni subkulturi. Z oblačenjem in okraševanjem telesa se tako istočasno zadovoljuje impulz po socializaciji, kar pomeni pripadnost družbi oziroma skupini, in željo po diferenciaciji, kjer gre za težnjo po osamosvojitvi, ločevanju in razlikovanju od drugih, torej težnjo po individualnosti. Preko oblačenja človeško telo skozi leta čedalje bolj postaja predvsem družbeni oz. kulturni konstrukt (povzeto iz predavanj doc. Elene Fajt na NTF Univerze v Ljubljani, 2011).

Z modo in kulturo oblačenja povezujemo tudi izraz ulična moda (ang. *street fashion*), ki se prvič pojavi kot nasprotje osnovani, ustaljeni oziroma etablirani modi po letu 1940. Govorimo lahko o drugačni, ulični modi s svojimi značilnostmi. Oblačenje mladih na ulici je pomenilo antimodo, saj oblačila niso vezana na trende, ampak na pripadnost določeni socialni kulturi. Pripadniki različnih uličnih skupin so predvsem mladi na poti samostojnega življenja, ki v druženju s sovrstniki enakih interesov iščejo sociološko nadomestilo za družino. Vsaka

skupina teži k drugačnosti, prepoznavnosti skozi videz. Pripadnost se izraža na nespremenjen način skozi leta, predstavniki skupin niso žrtve spreminjajoče mode. To je glavna razlika med modo in stilom. Mladi se s sociološkimi skupinami identificirajo, izpolnjujejo svoje sociološke potrebe, svojo pripadnost pa kažejo z zunanjimi znaki – obleko, pričesko in ličili, ki so njihov ekspresivni medij, ki predstavlja njihove ideje, mišljenja in vrednote.

Prav zaradi naštetih lastnosti ulične mode in njene uveljavitve je treba izpostaviti ulično, drugačno modo, ki je pomembna za sodobno urbano modo (ang. *mainstream*), še posebej v devetdesetih letih 20. stoletja. Takrat so namreč elementi ulične mode začeli vedno bolj prehajati v ustaljeno oziroma osnovano modo, ulice so postale središče modnega dogajanja.

Danes težko govorimo o ulični in "neulični" modi. Meje med oblačili subkulturnih skupin in modnimi oblačili se od 90. let naprej zabrisujejo. Subkulturne skupine obstajajo še naprej, se med seboj prepletajo in razvijajo.

Pomemben poudarek ulične mode se je zgodil v zadnjih petnajstih letih, ko najzanimivejša ulična moda nastaja na Japonskem. V devetdesetih letih se je tradicionalen pogled na japonski stil, ki je predstavljal poslovnije, oblečene v monotona poslovna oblačila, in njihove stilsko neopazne žene, obrnil na glavo z drznimi oblačili mladih, ki so preplavila ulice Tokia. Japonska ulična moda predstavlja različne stile oblačenja, največkrat so ti povezani z ulico ali predelom mesta, kjer se pojavljajo. Njihova identiteta ni povezana s političnim ali ideološkim predznakom, gre zgolj za inovativno oblačenje, ki predstavlja določeno skupino. Oblačenje igra pomembno vlogo v vsakdanjem življenju mladih, saj jim omogoča, da razvijajo svojo osebno identiteto in jih osvobodi močne tradicije, ki je v japonski vsakdanji kulturi zelo prisotna (Sadar 2011, 30).

3.1.1 Ustvarjanje in razvoj mode

Razvoj mode

Živimo v času, ki je tako prežet z modo, da se ta pojavlja v vsakem kotičku našega življenja. Glede na hiter življenjski ritem se tudi moda hitro spreminja in razvija. Velikokrat se hitro pojavi in še hitreje izgine, včasih pa se kot slog uveljavi za dlje časa. Moda pomeni celoten uveljavljeni način življenja in okus nekega časa. Je odraz družbenih sprememb: razvoja kulture, umetnosti, znanosti, tehnologije, spreminjanja potreb, načina življenja in stanja duha neke družbe.

Moda je masovna komunikacija, ki izraža odnos do časa, prostora, vrednosti in ideologij. Ljudje z oblačenjem izražajo sami sebe. Prava napoved današnje mode je različnost, v njeni različnosti pa velika individualnost.

Moda se je v preteklosti spreminjala in razvijala bistveno počasneje kot danes. Značilnosti današnje mode se odražajo v iskanju elementov v zgodovini mode, ki se reciklira in hkrati ustvarja nove podobe, porušena so vsa pravila stare mode, značilno je mešanje stilov in ustvarjanje lastnega stila, ki je nov izraz v sodobnem oblikovanju in pomeni sestavljanje različnih kosov oblačil in njihovo dopolnjevanje z modnimi dodatki. Vsakemu posamezniku je v današnjem času dopuščeno, da izmed množice ponudbe različnih stilov izbere tistega, ki najbolj ustreza njegovemu značaju. Zaradi večjega pretoka informacij in s tem bolj informiranih kupcev ter novih tehnologij prihaja do novih načinov prodaje in kupovanja oblačil. Danes so potrošniki najbolj izobražena generacija v zgodovini mode. To jim omogočajo hiter pretok informacij in informacijski mediji (televizija, internet, revije, časopisi ...). Računalniška tehnologija omogoča kakovostnejšo proizvodnjo, manjše kolekcije in hitre spremembe.

Kolekcije se menjajo vedno hitreje, so raznolike, poudarjena je individualnost. Velika modna podjetja, kot je Inditex, nenehno ponujajo nova oblačila, ki sledijo avtorskim oblačilom modnih oblikovalcev. Za prihodnost napovedujejo, da bodo tehnološke spremembe masovno proizvodnjo mode spremenile v individualno modo s prihodom digitalnih printov in računalniškega modeliranja oblačil. Razvijajo se novi umetni materiali, ki imajo boljše lastnosti od naravnih. Omogočajo razvoj drugačnih oblačil in napovedujejo razvoj novodobnih oblačil, ki bodo varovala pred sončnimi žarki, zadrževala toploto ali hladila.

Tudi naš odnos do mode in oblačenja se spreminja z osebnim zorenjem, časom, načinom življenja in okoljem, v katerem živimo. Želja po spremembi je eden glavnih razlogov za spreminjanje, razvijanje in ustvarjanje mode (Krašovec Pogorelčnik 1997, 13).

Moda je kultura in industrija hkrati, ki združuje potrošnjo in proizvodnjo, vmes pa obstajajo številni posredniki, ki povezujejo oba procesa (Fine in Leopold 1993, 25). Moda v praksi deluje kot interakcija med proizvajalci, oblikovalci, oblikovalskimi hišami, modeli, fotografiji, krojači, študenti modnega oblikovanja, novinarji in modnimi uredniki, napovedovalci barvnih trendov, distributerji, oglaševalci, tržniki, trgovinami, aranžerji in kupci (Braham 1997, cit. po. Entwistle 2004, 3). Z ekonomskega vidika je, kot ugotavlja Saviolo (2002, 4), visoko razvita gospodarska dejavnost in pomemben regulator potrošnje, ki oblačilni industriji omogoča in ohranja poslovanje.

Ustvarjanje mode

Moda je eden od mehanizmov, s katerimi tekstilni centri usmerjajo in profitno obvladujejo tržišče. Leto je razdeljeno v dve sezoni: pomlad/poletje in jesen/zima. V modnih prestolnicah, kot so Pariz, Milano, Rim, London, New York in Tokio, se modne smernice oblikujejo že leto do dve vnaprej. Nekatere se uveljavijo bolj, druge manj, odvisno od tega, kako jih sprejmejo uporabniki. Vnaprej se predvidijo nove barvne lestvice in kombinacije, vzorci, materiali in temeljni kroji oblačil. Tržišče zahteva vedno nove in sveže ideje.

Vsako modno sezono se modne novosti prikažejo v obliki kolekcij visoke mode (fr. *haute couture*), ki je bolj kot praktični uporabi namenjena iskanju novih izrazov, umetniškemu ustvarjanju in užitku občudovalcev. Nove ideje se prečistijo v bolj praktično, nosljivo in uporabno modo (fr. *pret-a-porter*), ki jo modna industrija lansira na tržišče, z željo in namenom prodati čim več. Proizvajalci se želijo čim bolj tržno obnašati, slediti modnim smernicam, čim več prodati in iztržiti. Dobro je, da kot uporabniki diktirani modi ne podležemo preveč, temveč jo kritično presojamo in prilagajamo svojim potrebam, željam in okusu (Krašovec Pogorelčnik 1997, 13–14).

Ločimo tri osnovne modele, ki pojasnjujejo, kdo so glavni udeleženci v modnem procesu (Solomon in Rabolt 2004, 20). Prvi je model kapljanja; razvil se je iz Simmllove teorije. Razlaga sistem, v katerem slavni modni oblikovalci, zvezniki in modni mediji od zgoraj narekujejo modo in način oblačenja. Drugi model je horizontalno kapljanje. Razvil se je, ker se moda danes premika v več smereh in ne prihaja samo od višjega k nižjemu (Solomon in Rabolt 2004, 20). Model kapljanja navzgor je tretji. Tu poteka prenos mode v nasprotni smeri kot pri modelu kapljanja navzdol. Teorija tega modela pojasnjuje, da imajo modne spremembe izvor v subkulturah in nižjih družbenih slojih ter se prenašajo na višje sloje (Solomon in Rabolt 2004, 21).

3.2 Blagovna znamka

Poznamo več opredelitev blagovne znamke. Malovrh in Valentinčič (1997, 63) pravita, da blagovna znamka ločuje izdelek od drugih podobnih izdelkov z neko oznako.

Aaker (1991, 7) opisuje: »Blagovna znamka je razlikujoče ime ali simbol (kot so logotip, zaščitni znak ali embalaža), s katerim lahko identificiramo izdelke ali storitve določenega prodajalca ali skupine prodajalcev in s katero definiramo te izdelke in storitve od konkurenčnih.« Razširjena je opredelitev po Kotlerju (1996, 444), ki definira blagovno znamko kot »ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetih, namenjeno prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih«.

Blagovna znamka je predvsem obljuba proizvajalca, da bo kupcem dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstvo za kakovost. Blagovna znamka lahko sporoča do šest pomenov (Kotler 1996, 444):

- lastnosti – blagovna znamka nas spomni na določene lastnosti;
- koristi – ne kupujemo lastnosti izdelka, temveč koristi;
- vrednote – blagovna znamka nam pove nekaj o vrednotah proizvajalca;
- kultura – blagovna znamka nam lahko predstavlja kulturo;
- osebnost – blagovna znamka nam lahko nakaže osebnost;
- uporabnik – blagovna znamka nam nakaže, kakšen uporabnik kupuje in uporablja izdelek.

Kotler (1996, 446) meni, da visoka vrednost blagovne znamke podjetju zagotavlja konkurenčne prednosti. Stroški trženja so zaradi prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobe kupcev manjši, podjetje je bolj učinkovito pri pogajanjih z distributerji in trgovci na drobno, od katerih kupci pričakujejo, da bodo imeli v ponudbi določeno blagovno znamko. Višja zaznana vrednost blagovne znamke podjetju omogoča, da zaračunava višjo ceno kot konkurenti. Lažje je tudi pri razširitvi blagovne znamke, saj ima blagovna znamka veliko verodostojnost. Predvsem pa nudi blagovna znamka podjetju obrambo pred kruto cenovno konkurenco.

Podjetje lahko vpelje izdelke z blagovno znamko proizvajalca, blagovno znamko distributerja (trgovska blagovna znamka, zasebna blagovna znamka, blagovna znamka trgovca na drobno) ali z licenčno blagovno znamko (Kotler 1996, 448).

Za opredelitev uspešnosti blagovne znamke je potreben jasen pogled na pozicijo na konkurenčnem polju. Pozicija pomeni položaj v zavesti potrošnikov o blagovni znamki, ki se razlikuje od konkurenčnih in je hkrati blizu idealni. Potrošniki od blagovne znamke pričakujejo, da jim bo v pomoč pri prvem nakupu in še posebej pri ponovnih nakupih določenega izdelka. Pričakujejo, da bo zmanjšala verjetnost napačne odločitve oz. večala varnost nakupa. Podjetje, ki je razmišljalo o pozicioniranju blagovne znamke, cilj doseže, ko z določenimi lastnostmi izdelka in njemu pripisano blagovno znamko pri potrošnikih zadovolji dva kriterija. Prvi je dominanten položaj v zavesti potrošnikov in njihova naklonjenost do izdelka. Drugi pa je zadostna stopnja razlikovanja od izdelkov konkurenčnih blagovnih znamk (Kline 1994, 22).

Blagovne znamke so psihološki konstrukt, saj lahko rečemo, da obstajajo zgolj v srcih in glavah ljudi. Konkurenčne blagovne znamke se med seboj razlikujejo po kakovosti izdelkov ali storitev, po tako imenovanih trdih delih ali po vrednotah, stališčih, temperamentu, značaju in slogu. Te sprožajo in ustvarjajo bogate, močne in dolgotrajne asociacije in občutja in jih uvrščamo med mehke dele.

Blagovna znamka je torej skupek zaznav, predstav, asociacij, občutkov in stališč, ki jih ima posameznik ali skupina do neke blagovne znamke, saj ima močan vpliv na človeka, ki je predvsem psihološko bitje (Korelc, Musulin in Vidmar 2006, 15).

Ogledali smo si več definicij blagovne znamke in kako različni avtorji opisujejo pomen blagovne znamke. Povzamem lahko, da pomeni blagovna znamka podpis, ki jo ločuje od vrste drugih blagovnih znamk. To lastnost zasledimo tudi pri oblačilni blagovni znamki AlmiraSadar, kjer se ta drugačnost, edinstvenost in unikatnost kažejo skozi celotno filozofijo obravnavane blagovne znamke in v cilju biti drugačen. Prav to, da je blagovna znamka drugačna, vsečna in prepoznavna, je na področju blagovnih znamk še kako pomembno. Za obravnavano blagovno znamko torej lahko rečemo, da njena visoka vrednost podjetju zagotavlja konkurenčno prednost, značilen slog blagovne znamke in temeljna filozofija

blagovne znamke pa se kažeta v tem, da se stalni krog zvestih potrošnikov nenehno širi in povečuje. Vse naštetu hkrati pripelje tudi do večjih odgovornosti in obveznosti, s katerimi se srečuje podjetje obravnavane oblačilne blagovne znamke. Potrebno je nenehno dokazovanje in ustvarjanje novitet in še boljših izdelkov, saj je boj za ohranitev potrošnikov v današnjih časih pomemben. Tega se v podjetju LJ STUDIO, še kako zavedajo; blagovna znamka AlmiraSadar se stalno razvija in nadgrajuje svoje izdelke. Svoje potrošnike preseneča z inovativnimi pristopi pri oblikovanju in ponuja nove kolekcije oblačil, ki jih je možno kombinirati in nadgrajevati s kosi oblačil iz prejšnjih kolekcij.

3.3 Modne oblačilne blagovne znamke

Blagovna znamka ima tudi pri oblačilih pomembno vlogo, saj je oznaka ali obljuba za zanesljivost. Izbranim določenim blagovnim znamkam potrošnik zaupa, postane samozavestnejši in bolj sproščen. Ugledna in uveljavljena modna oblačilna blagovna znamka potrošniku lahko nadomesti pomanjkanje okusa ali posluha za slog in modo, saj se potrošnik z nakupom take blagovne znamke prepusti modni zgodbi in filozofiji blagovne znamke. Premišljen pristop, kako se približati svojim kupcem, pa pripelje do tega, da nudijo priznane blagovne znamke v svojih trgovinah modno svetovanje pri izbiri in nakupu oblačil.

Potrošnik se preprosto lahko prepusti in uživa v izkušnji, saj je prepričan v moč in obljube blagovne znamke ter ji zaupa. Blagovne znamke ljudem omogočajo, da vsaj v subjektivnem svetu postanejo to, kar si želijo (Korelc, Musulin in Vidmar 2006, 16–17).

Makovec Benčič (1999, 41) ugotavlja, da potrošnik na trgu oblačil postaja vse bolj zahteven. Kakovost izdelka in njegova modnost izstopata pri odločitvi o nakupu. Cena mora biti sorazmerna kakovosti in ni več odločilen dejavnik.

Saviolo (2002, 10) meni, da sta bila za uspeh modnih podjetji kritičnega pomena izdelek in proizvodna tehnologija, danes je to upravljanje z blagovnimi znamkami. Za uspešno modno oblačilno znamko so namreč odločilne tri lastnosti (Saviolo 2002, 10):

- zgodovina podjetja in blagovne znamke;
- identiteta izdelka in stilistična identiteta (oblike, barve, materiali itd.);
- vizualna identiteta (sporočilo, atmosfera, mediji itd.).

Povzamemo torej lahko, da imajo modne oblačilne blagovne znamke za današnjega potrošnika velik pomen, saj poistovetenje z izbranimi blagovnimi znamkami kaže na to, da so nekateri pripravljeni odšteti veliko denarja, da si z določenim kosom oblačila kupijo delček sanj.

Modna oblačilna blagovna znamka AlmiraSadar ima že več kot desetletno tradicijo in je na svojem področju že globoko zasidrana v zavest potrošnikov. Celostna podoba, od oblikovalsko dovršenih kolekcij oblačil, vrhunskih materialov, celotne zasnovane filozofije in

podobe blagovne znamke do prodajnega mesta ter njen ugled in dobro ime pa kažejo na to, da je za zaupanje potrošnika potrebno narediti mnogo več, kot samo zadovoljiti njegova osnovna pričakovanja ob nakupu novih izdelkov.

3.3.1 Vrste oblačilnih blagovnih znamk

Na modnem področju oz. na področju modnega oblačenja ločimo štiri sklope, znotraj katerih se oblikujejo blagovne znamke (Solomon in Rabolt 2004, 8). Tu oblačila razvrščamo po številu, kakovosti in cenovni dostopnosti:

- visoka moda ali *haute couture*,
- ready to wear ali pret-a-porter moda,
- bridge,
- množične blagovne znamke.

Prvi sklop, visoka moda ali *haute couture* je izraz za fino ročno šivanje oblačil vrhunske kakovosti, izdelanih po meri. Razvila se je v Franciji in danes na splošno označuje oblačila priznanih oblikovalcev in modnih hiš, ki slovijo po posebnih kreacijah oblačil in ekstremno visokih cenah. Značilnosti visoke mode so, da jo izdelujejo v majhnih količinah, saj gre velikokrat za slog, ki je izredno sofisticiran, ekstremen in drag. Oblikovalci visoke mode se pri svojem ustvarjanju prepustijo svoji domišljiji in ustvarijo oblikovalski presežek, oblačila so sešita iz najkakovostnejših in najdražjih materialov. Njihove mojstrovine si lahko privoščijo modni navdušenci, ki jim visoka cena oblačil priznane modne blagovne znamke ne predstavlja težave.

Sistem visoke mode z uradno ustanovo zbornice za visoko modo priznava za prestolnici visoke mode samo Pariz in Rim. Visoka moda v Parizu se imenuje, kot sem že omenila, *haute couture*, v Rimu pa *alta moda*. Drugod potrjeno visoke mode ni mogoče kupiti. Po pravilih sindikalne zbornice visoke mode lahko modna hiša uporablja izraz *haute couture* samo v primeru, če izdeluje oblačila po meri na območju Pariza. Poleg tega mora medijem v Parizu vsako leto dvakrat predstaviti kolekcijo oblačil; kolekcijo pomlad/poletje, katere predstavitev poteka konec januarja, in jesen/zima, ki se zgodi konec julija. Predstavljene kolekcije morajo biti sestavljene iz najmanj petintridesetih izhodov dnevnih in večernih oblačil.

Italijanska visoka moda se od francoske razlikuje po tem, da ni locirana v enem samem kraju. Centri *alta mode* so v Milanu, Rimu, Firencah in drugih italijanskih mestih. Nacionalna zbornica italijanske mode organizira predstavitev kolekcij v Rimu, nekaj modnih hiš pa predstavi svoje kreacije celo v Parizu, ne le v Italiji.

Oblučila visoke mode si lahko privoščijo le posamezniki, zato se je razvil drugi sklop oblačil, ki mu pravimo *ready to wear* ali *pret-a-porter*, in je dosegljiv širšemu krogu kupcev. Drugi sklop torej predstavlja nosljivo modo; pri tovrstnih oblačilih je zaznati elemente visoke mode,

ki vključujejo ročno delo in izdelavo v majhnih serijah. Gre za tržni segment visoke kakovosti, kjer so oblačila še vedno tri do petkrat dražja od oblačil srednjega cenovnega razreda. Ta oblačila ustvarjajo tako tradicionalni oblikovalci visoke mode (Chanel, Valentino, Versace in Ferre) kot tudi oblikovalci, imenovani stilisti (Dolce&Gabana, Prada, Gucci, Calvin Klein).

Pri prvih linijah *pret-a-porter* mode se uporabljajo najboljši materiali, kreacije so pogosto narejene v omejenih količinah, celo ekskluzivno za določene modne hiše. Kroji oblačil so dodelani, izdelava vrhunska. Druga in tretja linija *pret-a-porterja* sta namenjeni prodaji v trgovinah, sta nosljivi in primerni za vsakodnevne priložnosti ter dosegljivi širšemu krogu potrošnikov.

Tretji sklop oblačil predstavlja *bridge*. To so druge ali vzporedne linije, ki so označene z oblikovalčevim imenom. To so kolekcije oblačil cenejšega cenovnega razreda, gre za posnemanje primarnih linij v cenejši različici. Izdelane so na trgih cenejše delovne sile in iz cenejših materialov. Poznamo npr. CK (Calvin Klein), Polo (Ralph Lauren) in DKNY (Donna Karan). Ta sklop uvrščamo v srednji višji razred in nastopa med *ready to wear* in masovnim trgom, ki predstavlja 80 % celotnega trga oblačil.

Četrta, zadnja sklop predstavljajo množične blagovne znamke. Proizvedene so v velikih količinah, med seboj so si podobne, oblačila so narejena iz poceni materialov. Kolekcije se menjajo hitro, oblačila sledijo avtorskim oblačilom modnih oblikovalcev.

3.4 Oblačilna blagovna znamka AlmiraSadar

V naslednjem poglavju bom predstavila podjetje LJ STUDIO, d. o. o., njegovo modno oblačilno blagovno znamko, imenovano AlmiraSadar, odnos potrošnikov do te blagovne znamke ter njihovo odločitev za nakup. V podpoglavju bom obravnavala pomen prodajnega mesta znamke AlmiraSadar in zakaj sta prodajno mesto ter njegova ureditev pomembna. Podatki za pripravo poglavja so bili pridobljeni z analizo ogleda trgovine, prodajnega mesta, prodajanih kolekcij pa tudi tekom pogovora z modno oblikovalko Almiro Sadar ter iz Poslovnega načrta razvoja blagovne znamke AlmiraSadar (1998).

Predstavitev podjetja LJ STUDIO, d.o.o.

Podjetje LJ STUDIO, oblikovanje in prodaja tekstila, d. o. o., Ljubljana, s skrajšanim imenom LJ STUDIO, D. O. O. (Sadar 1998), je leta 2002 ustanovila modna oblikovalka Almira Sadar skupaj s poslovnimi partnerji, ki so si delili lastniški delež podjetja. Novoustanovljeno podjetje je bilo razširitev in nadgradnja Modnega ateljeja Almira Sadar, ki je bil ustanovljen in registriran leta 1998. Z aktivnim poslovanjem je podjetje začelo marca 2003, ko se je v Ljubljani odprlo prodajno mesto z imenom AlmiraSadar. Trgovina ponuja avtorske kolekcije ženskih oblačil in modnih dodatkov blagovne znamke AlmiraSadar, ki idejno nastajajo v

studiju oblikovalke. Podjetje nima lastnih šiviljsko-proizvodnih kapacitet, zato pri izdelavi izdelkov sodeluje z različnimi kooperanti.

Blagovna znamka AlmiraSadar

Oblačila blagovne znamke AlmiraSadar spadajo v višji cenovni razred, odlikuje jih kreativnost v oblikovanju, številčno majhne serije oblačil, posamezni unikatni kosi, izbor vrhunskih materialov, ročno izdelani detajli ter visoka kakovost izdelave. Značilnost blagovne znamke je raziskovanje materialov in njegovih izraznih možnosti pri oblikovanju v tridimenzionalno oblačilo ter drugačni pristopi pri snovanju in izvedbi oblačil. Prisotni so iskanje tehnološko inovativnih rešitev, nadgradnja v industrijski izvedbi ter sodelovanje s tekstilnimi oblikovalci pri oblikovanju novih vzorcev in tekstur. V sodelovanju z izbranimi domačimi, italijanskimi in francoskimi dobavitelji blaga zagotavlja blagovna znamka vrhunski izbor materialov, za kakovost izdelave pa jamči izbor najboljših šivilj.

Blagovna znamka je sestavljena iz dveh linij: primarne znamke AlmiraSadar in druge, iz nje razvite Almyra by AlmiraSadar. Obe liniji ponujata možnost za oblačenje z osebnim izrazom.

Značilnost osnovne blagovne znamke AlmiraSadar je razvoj osebnega stila namesto sledenja modnim trendom in nima namena ugoditi masovnemu okusu. Avtorske in unikatne kolekcije oblačil in modnih dodatkov so namenjene tistim ženskam, ki želijo v današnji modi ohraniti individualnost. Oblačila so namenjena sodobni, aktivni, radovedni in veseli ženski, ki izbrana oblačila nadalje kombinira in sestavlja v nove kolaže. Prefinjene barvne palete, ki se glede na sezono prilagajajo letnemu času, so rdeča nit vsake kolekcije oblačil. Pozimi prevladujejo nekoliko bolj zadržani barvni odtenki od temno modre, rjave, sive, črne in zelene, poletja pa zaznamujejo sveže, vesele, pisane intenzivne barve z dodatkom vedno klasične črnine in sveže bele. Vsaka kolekcija poskrbi za presenečenja na področju avtorskih potiskov na oblačilih, izdelanih v tehniki sitotiska, in veliko detajlov, od gubanja materiala, pošitih detajlov, prepletanja različnih materialov do nenavadnih barvnih kombinacij. Uporabljeni so naravni materiali iz 100 % volne, svile in bombaža in njihove mešanice. Kolekcijo sestavljajo različni modeli kril. Najbolj je prepoznavno krilo na A, kroj in oblika namreč spominja na črko a, ki pa se vsako sezono prikaže v drugačni luči. Morda gre za zanimiv potisk, detajl ali drugačen material, ki še bolj poudari formo. Poleg tega kolekcije vsebujejo zanimive modele oblek, plaščev, suknjičev in celo paleto modnih dodatkov (šali, torbe, broške, pasovi).

Druga linija blagovne znamke Almyra by AlmiraSadar predstavlja kolekcijo funkcionalnih športnih in inovativnih oblačil, ki niso namenjena aktivnemu športu, ampak predvsem različnim vsakdanjim priložnostim. Oblačila predstavljajo odgovor na sodoben življenjski stil, kjer se prepletata šport in moda. Kolekcija ohranja identiteto znamke AlmiraSadar, ponuja pa manj formalne, udobne in praktične kose oblačil iz pletenin in tkanin v živih barvah, ki se med seboj kombinirajo: majice različnih krojev, jopice, hlače, krila, obleke. Tudi za to linijo

so značilni unikatni potiski na nenavadnih mestih oblačil in vezenine različnih motivov. Uporabljeni so naravni materiali, večinoma mešanica bombaža in elastana.

Filozofija blagovne znamke pravi, da spremembe v načinu življenja urbanega porabnika zahtevajo oblačila z večjo funkcionalnostjo in mobilnostjo. Sodobna športna oblačila so vedno bolj atraktivnega videza, niso več namenjena zgolj športnemu treningu, ampak vsakdanji uporabi potrošnika s sodobnim življenjskim stilom. Oblačilna, komunikacijska in informacijska tehnologija omogočajo estetske, funkcionalne in inovativne kose oblačil, ki so sestavljeni iz športnih in popolnoma modnih elementov; združujejo in prepletajo se aktivna športna moda, *pret-a-porter* in visoka moda. Oblačila so namenjena urbani, sodobni in aktivni ženski ne glede na njeno starost.

Oblikovanje modne oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar

V tem poglavju bom predstavila oblikovanje obravnavane blagovne znamke oblačil AlmiraSadar, še prej pa pojasnila nekaj temeljnih pojmov oblikovanja na splošno, saj je to osnova za vsa področja in vrste oziroma smeri, ki izhajajo iz oblikovanja.

Izraz oblikovanje lahko opisuje nekatere najbolj pogoste vidike našega vsakdanjega življenja in izkušenj. Avtor David Raizman (2003, 11) meni, da je oblikovanje moč zaznati na vsakem koraku našega vsakdana, saj gre za grafično, industrijsko oblikovanje, arhitekturno in oblikovanje notranje opreme, oblikovanje svetlobe, modno oblikovanje itd.

Oblikovanje je eno od področij, ki mu lahko pripisujemo velik pomen v našem življenju. Končni izdelek dobrega oblikovalskega procesa je namreč nekaj, kar olepša in izboljša naše okolje, nekaj, kar naredi vsebino ali nek produkt oziroma izdelek privlačnejši in uporabnejši. Estetika je pri ljudeh pomembna, zato se je proces oblikovanja skozi čas razvijal, izpopolnjeval in se, za voljo še boljšega končnega izida, razvejal v različne smeri. Pri tako obsežnem pojmu, kot je oblikovanje, ne gre zanemariti dejstva, da se udeleženci v oblikovalskem procesu oziroma oblikovalci usmerijo zgolj na neko določeno področje.

Skupen vsem področjem pa je tako imenovani proces oblikovanja, kjer avtor svoje delo razvija po tipičnem modelu oziroma po vnaprej določenih korakih:

- sprejetje oblikovalskega načrta,
- analiza ciljev,
- raziskava področja,
- specifikacija zahtev,
- konceptualizacija in dokumentacija rešitve,
- predstavitev rešitve.

V primeru, da je rešitev sprejeta, potuje v produkcijsko fazo, kjer sledita naslednja dva koraka: razvoj in morebitna izboljšava oblikovanega ter sprotno testiranje. Oblikovalci lahko sodelujejo tudi v postprodukcijski fazi, in sicer tako, da končni produkt implementirajo v okolje, kjer dobi pravi pomen. Na koncu sledi, kot pravijo Oblikovalci Yinyang (2011), zadnja faza oziroma evalvacija končnega rezultata.

Modno oblikovanje in z njim povezano oblikovanje oblačilne blagovne znamke je le eno od področij oblikovanja. Sledi predstavitev oblikovanja izbrane modne oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar.

Modno oblikovanje je odraz vpliva kulture, prostora in časa. Modni oblikovalci ustvarjajo na različne načine, nekateri samostojno, drugi raje v skupini kot del ekipe. Oblikovalski proces prinese vprašanje o tem, za katero ciljno skupino oblikujemo, kako bo oblačilna blagovna znamka, za katero oblikujemo, sestavljena, katere kose oblačil bo obsegala, kako obširna bo, kakšne materiale, vzorce, stile itd. bomo uporabili. Gre torej za oblikovalski načrt, ki je sestavni del procesa v načrtovanju kolekcije oblačil in oblikovanju oblačilne blagovne znamke. Splošna teorija razvoja in oblikovanja oblačilne blagovne znamke temelji na dolgoročnem načrtovanju, ki je povezano s potrošnikom.

Pri oblikovanju vsake blagovne znamke, in nič drugače ni pri oblikovanju oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar, se je treba vprašati, na koga se znamka obrača, katero sporočilo želi potrošniku posredovati, kakšna je osnovna ideja, kaj želi blagovna znamka doseči, kakšna je njena vizualna komunikacija in na kakšen način bo predstavljena ter kje se bo blagovna znamka prodajala.

Pomembno vlogo pri oblikovanju blagovne znamke igra marketinška analiza. Potrebno se je vprašati, kako definirati koncept blagovne znamke ter kako umestiti kolekcije oblačil. Že večkrat je bilo poudarjeno dejstvo, da je pri oblikovanju blagovne znamke potrebno določiti ciljno skupino, se povprašati po njenem profilu (starost, dohodki, poklic, okolje, nakupovalne navade ...), vrednotah in odnosu do oblačil. Oblikovanje blagovne znamke zahteva tudi določitev identitete stila, kar prinaša dodano vrednost. Sem sodijo barvne lestvice oblačil, izbrani materiali, linije oblačil, detajli in modni dodatki. Potrebno je določiti cenovno identiteto ter preučiti konkurente.

Pri sestavi kolekcije oblačil ter njenem oblikovanju se pri razvoju upošteva:

- vrsto oblačil (športna, poslovna, večerna, dnevna);
- linije produktov (sezonska oblačila, osnovna oblačila);
- teme;
- družine produktov (plašči, hlače, krila, majice);
- barve in materiale;
- cene.

Pri analizi vrednosti pri izvedbi in načrtovanju kolekcije oblačil lahko govorimo o dveh vrednostih:

- objektivni in
- subjektivni vrednosti.

Objektivna vrednost pomeni realno vrednost produkta, na njen izračun vplivajo štirje osnovni parametri:

- cena materiala in njegove uporabe ali obdelave (tisk, vezenje ...);
- cena dodatkov (sukanci, zadrge, gumbi ...);
- cena dela;
- marža.

Za boljšo predstavbo bom v nadaljevanju omenjene parametre bolj podrobno predstavila.

Pri ceni materiala gre za dejansko sestavo materiala ter za specifično težo materiala glede na končni produkt. Izbira materiala odraža stopnjo kakovosti produkta in mora ustrezno podpirati vrednost kreacije in vloženega dela v kolekciji.

Cena dodatkov je odvisna od tega, za kakšne dodatke gre. Govorimo lahko o funkcionalnih dodatkih (sukanci, medvloge), o dodatkih, ki zagotavljajo identiteto (gumbi, zadrge, podloge, etikete), ter o dodatkih kot dodatni uslugi (dodani gumbi, koščki preje).

Cena dela se izračuna po splošnih kriterijih oziroma cenikih, ki veljajo za proizvodnjo, in je odvisna od zahtevnosti izdelave proizvoda (števila šivov/cm, notranje izdelave, nadšivov, operacij likanja, tipa gumbnic in žepov, vrste zaključkov), časa, ki je potreben za izdelavo izdelka, lokacije, tipa proizvodnje ter velikosti serije.

Marža se spreminja glede na tip distribucije, količino izdelkov, kraj distribucije ... Razlike se pojavijo v odvisnosti glede na druge parametre objektivne vrednosti. Večje, kot so količine, močnejši in bolj stalni so distribucijski kanali, bolj izenačena je marža.

Pri izračunu objektivne vrednosti ne gre zanemariti tudi stroškov, ki nastanejo pri pakiranju, stroškov promocije, tekočih stroškov ter vrste drugih stroškov. Subjektivna vrednost produkta je povezana z investicijami in vrednotami blagovne znamke, ki vplivajo na nakup (povzeto iz predavanj doc. Nataše Peršuh na NTF Univerze v Ljubljani, 2008):

- vrednote, povezane s socialno reprezentativnostjo (formalno moško oblačenje);
- vrednote, povezane z določenim elementom garderobe (kosi oblačil, ki jih nosijo samo mladi);
- vrednote, povezane z različnimi pričakovanji uporabnika;
- vrednote, povezane z načinom ali namenom nakupa (funkcionalni nakup/darilo).

Po pogovoru in nekaj zastavljenih vprašanjih oblikovalki lahko opišem proces oblikovanja kosov novih oblačil za posamezne kolekcije oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar. O novi kolekciji oblačil Almira Sadar razmišlja, še preden začne risati idejne skice. Navdihujejo jo dogodki in stvari iz vsakodnevnega življenja, ki jih vse skrbno zabeleži. Spremlja dogajanje v modi in delo njej ljubih modnih ustvarjalcev. Sledi izbira materialov ter nato skiciranje skic novih modelov. Vedno si naredi načrt, koliko posameznih kosov oblačil naj kolekcija obsega (krila, suknjiči, obleke, pletenine, modni dodatki ...). Pomembna je logistika, da se posamezen kos oblačila ponovi v več materialih, saj to omogoča večjo racionalnost pri produkciji. Oblikovanje je osredotočeno na ciljno skupino, med samim procesom se oblikovalka sprašuje o primernosti oblačila, ali bo zadovoljilo pričakovanja in potrebe potrošnic. Tu pa je vseeno potrebno biti racionalen in predvideti stroške produkcije ter hkrati paziti na raznolikost in možnost čim večje izbire. Potrebno je slediti trenutni modi, a hkrati ostati zvest stilu blagovne znamke AlmiraSadar, upoštevati materiale in barve.

Govorimo lahko o skrbno preiščenem procesu oblikovanja modne oblačilne blagovne znamke od ideje na papirju, vmesnih procesov do končnega izida, ko se kolekcija predstavi in ponudi na prodajnem mestu.

3.4.1 Prodajno mesto blagovne znamke AlmiraSadar

Prodajno mesto blagovne znamke AlmiraSadar odraža bistvo blagovne znamke, njeno osebnost, slog, poslanstvo, filozofijo ter poudarja želeno identiteto blagovne znamke. Premišljeno oblikovalsko in arhitekturno zasnovan koncept prodajnega mesta identificira in loči blagovno znamko, vzbudi pozornost, pridobi zanimanje, ustvari željo in privabi za nakup. Izstopa iz množice, ohranja identiteto blagovne znamke in simbolizira vrednost.

Kot o pomembni vlogi embalaže menijo Korelc, Musulin in Vidmar (2006, 76–77) – da loči blagovno znamko od konkurenčnih blagovnih znamk, psihološki učinek pa še dodatno poveča prepoznavnost in ugled blagovne znamke – lahko trdimo tudi za premišljeno in drugačno podobo prodajnega mesta. Izvirno in drugačno prodajno mesto in s tem celostna podoba blagovne znamke je aktivno komunikacijsko sredstvo v procesu nakupnega odločanja in tudi po njem. Je brezplačno oglaševanje, ki lahko učinkovito posreduje identiteto blagovne znamke.

Kuhar in Struna Bregar (2009) menita, da vodilne svetovne blagovne znamke vse bolj pogosteje uporabljajo arhitekturo kot osrednji del širše marketinške strategije. Zavedajo se, da arhitektura nima moči le kot objekt, temveč ima moč tudi za ustvarjanje prostorov, ki spodbujajo spomine, odkrivanje in želje. Arhitektura ima lahko s tem posreden vpliv na ekonomski razvoj in tehnološki napredek posamezne blagovne znamke, navsezadnje pa tudi na socialne spremembe. Prav zato je danes glede na težke razmere, v katerih so se znašla

številna podjetja, toliko pomembnejše, da se s premišljeno celostno podobo prebijejo iz sivine povprečja in tako postanejo prepoznavnejša in mamljivejša.

Prodajno mesto blagovne znamke AlmiraSadar se nahaja v pritličju prenovljene stavbe iz časa secesije, na vogalu Miklošičevega parka. Notranja oprema prodajnega prostora je delo priznanega slovenskega arhitekturnega biroja Sadar Vuga arhitekti. Svetel prostor označuje prisotnost obešene kovinske konstrukcije, ki kot ogromen origami v obliki cveta lebdi pod lahkim platnenim stropom, pod katerim proseva diskretna svetloba. Celoten prostor je v monokromatski barvni lestvici, zamolklo sivo vijolična barva daje nežni paspartu modni kolekciji in tako še bolj poudari pestro izbiro barv oblačil, ki so kupcem na voljo za ogled in nakup na policah in stojalih. Velika izložbena okna z lutkami in široko razstavno polico vabijo obiskovalce, saj so izložbe vedno lično urejene. Posebnost prodajnega prostora je tudi priročna garderobna omara, v kateri so shranjena oblačila, saj se v času, ko trgovina ne obratuje, zapre z drsnimi vrati.

Prodajno mesto in njegova notranja ureditev z opremo vplivata na odločanje potrošnikov. Prostorska ureditev in izgled vseh elementov prodajnega mesta pripomoreta k ustvarjanju prijetnega nakupovalnega vzdušja in obiskovalce motivirata k nakupu (Potočnik 2001, 299).

Šalamun (2004, 124) meni, da izgled prodajnega mesta igra pomembno vlogo pri prodaji oblačil. Zato je oprema v prodajalnah z modnimi oblačilnimi blagovnimi znamkami v veliki večini prepoznavna, posebna in drugačna, kar vpliva na identifikacijo blagovne znamke oblačil. Prodajna mesta z oblačili višjega cenovnega razreda ne prodajajo le izdelkov, ampak predvsem izkušnjo.

Potočnik (2001, 299) ugotavlja, da lahko razlikujemo med naslednjimi tremi prostorskimi ureditvami prodajnega mesta:

- mrežna razporeditev,
- razporeditev s prostimi prehodi,
- razporeditev s prostimi prehodi in več oddelki.

Prva, tako imenovana mrežna razporeditev, je najpogostejši tip prostorske ureditve in omogoča enakomerno kroženje obiskovalcev znotraj dolgih paralelnih vrst. Omogoča enostavno orientacijo, spodbuja hitro nakupovanje, ima pa omejene možnosti pri opremljanju in dekoriranju ter iskanju izdelkov. Drugi tip prostorske ureditve prodajnega mesta je razporeditev s prostimi prehodi. Police in prodajne površine so postavljene in razporejene v nepravilne oblike. Ta tip razporeditve omogoča in pospešuje impulzivno nakupovanje. Prostor je slabše izkoriščen, stroški vzdrževanja so višji v primerjavi z mrežnim tipom razporeditve. Za tretjo razporeditev prodajnega mesta so značilni prosti prehodi z več oddelki. Gre za butično razporeditev, kjer prostor sicer ni izrabljen, vendar za obiskovalce zelo privlačen.

Večina prodajnih mest uporablja kombinacijo teh treh oblik prostorske ureditve. Prodajno mesto blagovne znamke AlmiraSadar je razporejeno tako, da obiskovalcem omogoča proste prehode in svobodno gibanje po prostoru med nakupovalnimi površinami. Prostor daje občutek vstopa v galerijo, obiskovalec si sam izbira smer gibanja in ogledovanja. Odprtost in prehodnost prostora dajeta možnost prostega kroženja med razstavljenimi izdelki.

3.5 Dejavniki vrednotenja tržne vrednosti blagovne znamke

Pri študiju literature zasledimo najrazličnejše metode merjenja vrednosti blagovne znamke. Avtorji jih različno poimenujejo in jih razvrščajo v različne skupine, v osnovi pa gre za podobne ali celo enake metode oziroma poglede.

Z vrednotenjem razumemo določitev z namenom povezave subjektivne vrednosti nekemu objektu ali storitvi. Ta vrednost je povezana z individualnim zaznavanjem koristi vrednotenega in z namenom vrednotenja (Meissner 2003, 38). Tudi Kapferer (2004, 446–447) meni, da je namen vrednotenja tisti, ki določa dejavnike vrednotenja. Vrednost blagovne znamke bo torej različna glede na cilj vrednotenja.

Pri vsakem vrednotenju blagovne znamke je treba zaradi večrazsežnostne danosti blagovnih znamk upoštevati celo vrsto parametrov. Upoštevati je treba širši splet dejavnikov, od poslovno utemeljenih meril do tistih, ki izhajajo iz odjemalcev (de Chernatony 2002, 307–308). Ena od osnovnih trditev avtorja pravi, da mora biti upravljanje blagovnih znamk uravnoteženo in da je treba obravnavati tako notranja kot zunanja vprašanja. Vsako ocenjevanje uspešnosti blagovne znamke naj zato temelji na meritvah sprememb dejavnikov v organizaciji in zunaj nje.

De Chernatony (2002, 307) povzema, da pri oceni lahko upoštevamo finančno vrednost (Feldwick 1996) ali premoženje (Aaker 1991) oziroma uporabimo spričevalo blagovne znamke (Keller 1998) ali katero drugo podobno metodo. Tovrstni pristopi sicer zagotavljajo uporabne podatke o nekaterih vidikih uspešnosti blagovne znamke in pri tem črpajo iz različnih stopenj v procesu njenega oblikovanja in vzdrževanja, ne obravnavajo pa celotnega procesa in vseh njegovih sestavnih delov. Kotler (1996, 446) prav tako meni, da je merjenje prave vrednosti blagovne znamke pristransko. Za podjetje, ki ima visoko vrednost blagovne znamke, navaja nekaj konkurenčnih prednosti:

- možnost zaračunavanja višje cene kot konkurenti,
- manjši stroški za trženje zaradi visoke prepoznavnosti in zvestobe,
- lažja razširitev blagovne znamke,
- učinkovitejše pogajanje z distributerji in trgovci na drobno,
- obramba pred kruto cenovno konkurenco.

Čadež (2005, 342) pravi, da je pravilno vrednotenje blagovne znamke ključnega pomena v primeru, da gre za podjetje, ki uspešno upravlja z blagovno znamko. To še posebej velja za podjetje, katerega konkurenčno prednost predstavlja prav blagovna znamka.

Modelov za ocenjevanje vrednosti blagovnih znamk je torej veliko, ločimo jih lahko v tri skupine (BBDO 2001, 20):

- poslovno-finančni modeli,
- vedenjski modeli,
- kombinirani modeli vrednotenja.

Po Benteleu in sodelavcih (2003, 152–154) je od jasne opredelitve dejavnikov, ki določajo vrednost blagovne znamke (input), odvisen končni izid – veljavnost ugotovljene vrednosti blagovne znamke:

- *dejavniki trženjskega spleta*: kakovost izdelka, cenovna politika, delež pozornosti, edinstvena konkurenčna prednost, spremembe v obsegu trženjskega komuniciranja, pomen embalaže, sodobnost izdelka, nujna potrebnost izdelka, izdatki za oglaševanje, izdatki za pospeševanje prodaje, prisotnost na pomembnih sejmskih dogodkih, obseg trženjskih komunikacij;
- *dejavniki, ki izhajajo iz kupcev*: zvestoba blagovni znamki, zaupanje, delež v zavesti kupcev, priklic oglasov, identifikacija blagovne znamke, zaznana kakovost, imidž blagovne znamke pri kupcih;
- *dejavniki, ki izhajajo iz tržnih poti*: uravnotežena distribucija, aktivnost za trgovce, imidž blagovne znamke na tržnih poteh;
- *dejavniki, ki izhajajo iz položaja na trgu*: vrednostni in relativni delež, rast tržnega deleža, udeležba v dobičku na trgu, število kupcev, promet, dobiček;
- *dejavniki, ki izhajajo iz trga*: finančni obseg trga, rast trga, ustvarjanje vrednosti, aktualnost trga;
- *dejavniki veljavnosti*: mednarodnost, zaščita blagovne znamke, položaj na tujih trgih, način dosega tega položaja;
- *druge spremenljivke*: starost blagovne znamke, uspešna izterjava odškodninskih tožb, pomen blagovne znamke v primerjavi z drugimi v podjetju, konkurenčne razmere.

Povzamem torej lahko, da je pristopov in metod za merjenje vrednosti blagovne znamke veliko. Potrebno se je vprašati po cilju vrednotenja blagovne znamke. Na tem mestu lahko ponovno izpostavimo že zgoraj navedeno dejstvo, da visoka vrednost blagovne znamke za podjetje pomeni vrsto konkurenčnih prednosti. Obravnavana oblačilna blagovna znamka AlmiraSadar je zagotovo ena tistih blagovnih znamk, ki podjetju prinaša možnost konkuriranja na področju cen, saj si s svojo kakovostjo in že večkrat omenjenimi vrlinami na področju celotne zasnove blagovne znamke, to lahko privošči. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da se podjetje lahko lažje širi, saj je blagovna znamka dobro poznana potrošnikom, ki ji izkazujejo zaupanje s tem, da se ponovno vračajo in so ji zvesti. Prav ta dejavnik, ki izhaja

iz kupcev oziroma potrošnikov, je eden izmed glavnih atributov oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar. Iz opisanih dejavnikov vrednotenja lahko najdemo vzporednice, ki veljajo tudi za obravnavano blagovno znamko.

4 POSLOVANJE PODJETJA LJ STUDIO, D. O. O.

Podrobneje bom opisala začetke poslovanja podjetja LJ STUDIO, d. o. o., kar sem načela že v prejšnjem poglavju. Iz podrobnega opisa filozofije blagovne znamke AlmiraSadar v prejšnjem poglavju prehajamo na opis teoretičnega in finančnega vidika poslovanja.

Kot že omenjeno, začetki trgovine segajo v leto 2002, ko je sicer predavateljica oblikovanja oblačil na Naravotehniški fakulteti v Ljubljani, Almira Sadar, zasnovala koncept nove kolekcije ženskih oblačil. Spodaj našete informacije so bile pridobljene iz analize poslovnega načrta Almira Sadar, s. p., in LJ STUDIO, d. o. o. (Sadar 1998).

Skromni začetki preko instituta samostojnega podjetnika in potreba trga po novih slovenskih modnih znamkah so zamisel bogatili in razširitev podjetne ideje je bila neizogibna. Želja po svoji trgovini se je uresničila naslednjega leta (2003) z odprtjem poslovalnice LJ STUDIO, d. o. o., na Tavčarjevi ulici v Ljubljani. Več izdelkov, s tem povezani stroški in večji finančni pretok denarja ter zadovoljevanje vedno večjih potreb in želja kupcev, so idejo trgovine razvili do instituta družbe z omejeno odgovornostjo. Podjetje je bila razširitev in nadgradnja Modnega ateljeja Almira Sadar, ki je bil registriran leta 1998 pod imenom Almira Sadar, s. p.

Nove ideje in nuja po modernosti ter sledenju modnim trendom dobro prodajanih blagovnih znamk so ustanoviteljico trgovine pripeljali do ideje po razvoju svoje blagovne znamke – AlmiraSadar, ki se ji je po odprtju poslovalnice v Ljubljani tudi uresničila. Podjetje je bilo registrirano za opravljanje naslednjih dejavnosti: priprava in predenje tekstilnih vlaken, tkanje in plemenitenje tekstilij, proizvodnja tekstilnih izdelkov in drugih vrhnjih oblačil in posredništvo pri prodaji oblačil ter obutve. Ambiciozni koncept trgovine je lastnica zastavila tudi preko dejavnosti, ki niso neposredno povezane s samo prodajo modnih izdelkov. Govorimo o registraciji dejavnosti, ki zajema še raziskovanje trga in javnega mnenja, podjetniško in poslovno svetovanje, oglaševanje in oblikovanje, kar so tipične dejavnosti, ki jih izvajajo predvsem oglaševalske agencije. Iz registracije dejavnosti lahko sklepamo, da je bilo podjetje ustanovljeno z dobro premišljenim poslovnim načrtom, ki je predvideval razvoj trgovine, če ne že razvoja svoje blagovne znamke, ter vse dejavnosti, ki so za prodor in prepoznavnost blagovne znamke potrebne – od privlačnega oblikovanja do dobre medijske kampanje. Danes se podjetje ukvarja predvsem s prodajo damskih kolekcij oblačil in modnih dodatkov blagovne znamke AlmiraSadar in sodelovanjem v različnih oblikovalskih projektih.

Podjetje se zaveda, da je v današnji poplavi tekstilnih izdelkov dodana vrednost podjetniške ideje odvisna od inovativnosti in posebnosti izdelka oz. blagovne znamke. Oblikovanje sicer še ne zagotavlja, da bo izdelek na trgu uspešen, po drugi strani pa ima le malo možnosti za uspeh, če ni dobro oblikovan. Resno modno oblikovanje zahteva tudi poglobljen tržni odnos. Modno oblikovanje ni samo oblikovanje oblačila, gre tudi za dobro premišljeno načrtovanje, kako narediti všečno in hkrati uporabno oblačilo. Zato oblikovalec ni samo umetnik, temveč mora upoštevati določene zahteve proizvajalca in zakonitosti trženja.

4.1 Teoretični vidiki poslovanja

Razlika med finančnimi in vedenjskimi modeli vrednotenja premoženja blagovnih znamk je, da prvi pri izračunih uporabljajo posledice obstoja blagovne znamke (na primer visoka marža, tržni delež, pogajalska moč v distribucijski verigi) in izračunajo finančno oceno vrednosti, vedenjski modeli pa omogočajo vpogled v uporabnikovo vedenje v nakupnem procesu, torej iščejo dejavnike (na primer imidž, zaznana kakovost, poznavanje imena) – gradnike premoženja blagovne znamke (Bratina 2007, 216).

Blagovno znamko gradijo dejavniki porabnikovega mišljenja: poznavanje blagovne znamke, imidž blagovne znamke (Keller 1998), poznanost imena, zaznana kakovost, zvestoba, pozitivne asociacije, druge koristi (Aaker 1991). Prednosti, ki jih prinaša upravljavcu, so diferenciacija izdelkov, konkurenčna prednost, višja marža, večji tržni delež, pogajalska moč, lažje uvajanje novih izdelkov, zmanjševanje tveganja odjemalcem, zniževanja stroškov iskanja, sporočanje kakovosti idr. (Keller 1998).

Poglavitna slabost finančnih modelov je, kot že omenjeno, da se izračunavajo iz posledic obstoja blagovne znamke, ki pa niso nujno nastale izključno zaradi znamke. Vsi finančni modeli namreč privzamejo, da je dinamika trženjskih spremenljivk odvisna izključno od spreminjanja vrednosti premoženja blagovne znamke (Bratina 2007, 218). Druga večja slabost je v neuporabnosti za upravljavce blagovnih znamk, saj so rezultati finančnih metod monetarne vrednosti blagovne znamke, ki ne upoštevajo porabnikove vloge pri ustvarjanju vrednosti blagovne znamke. Številni dejavniki obstoja blagovne znamke (vzročne spremenljivke, npr. poznavanje blagovne znamke, zaznana kakovost, imidž), ki so zanimivi z vidika upravljanja blagovne znamke, ne morejo biti opisani z analizo posledic blagovne znamke (BBDO 2001; Bratina 2007, 218).

Vrednost blagovne znamke je tem višja, čim višje so zvestoba potrošnikov, prepoznavnost imena, zaznana kakovost, močne in pozitivne asociacije z blagovno znamko. Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja konkurenčne prednosti podjetju, stroški za trženje pa se zaradi visoke prepoznavnosti in zvestobe kupcev znižujejo, kot ugotavlja Kotler (1996, 446) in nadaljuje, da podjetje s takšno blagovno znamko lahko zaračuna višjo ceno kot konkurenti, ker ima blagovna znamka višjo zaznano kakovost. Lažje jo je tudi razširiti, ker ima veliko verodostojnost in daje podjetju obrambo pred cenovno konkurenco.

Da bi dosegli zastavljene cilje in izpolnili pričakovanja blagovne znamke, je treba udejanjiti ključne procese, kot jih identificira Tomažičeva (2003, 49): tržno raziskovanje (socio-ekonomski dejavniki, stopnja penetracije, odnosi na trgu, konkurenca, kdo so kupci, tržni delež, dinamika trga in konkurence) in analiza trenutne situacije na trgu oz. segmentacijska študija (poslovni segment, kupci, potencialni kupci, zavedanje blagovne znamke in podjetja, nakupni namen, razlog in ovire pri nakupu).

Ekonomika poslovanja predvideva osnovno privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno velikostjo in trajnostjo profitov, piše Kampuš Tropova (1999, 98). Terja vprašanja, ali bo poslovna zamisel prinašala dobiček, koliko denarnih sredstev potrebuje za začetek posla in koliko za nemoteno začetno poslovanje, kakšni bodo stroški poslovanja, kolikšna bo začetna izguba, kdaj bo podjetje začelo prinašati dobiček in kolikšen bo, kdaj bo vlagateljem povrnjena začetna investicija, kolikšna bo donosnost, ali bodo dobički v prihodnosti naraščali (Vahčič in drugi 1998, 53–54). Avtorji nadalje menijo, da se pri predvidevanju stroškov upošteva stroške materiala (surovine, prostori, prevozna sredstva), stroške dela (mesečne plače zaposlenih, regresi, nadomestila za malico in prevoz, menedžment, administrativno-kadrovsko osebje, vzdrževalci, strokovni svetovalci – računovodje, pravniki), stroške kapitala (amortizacija osnovnih sredstev, stroški obresti), obveznosti do države (Vahčič in drugi 1998, 57).

Vadnjal (2006, 43) navaja bistvene prvine ekonomike poslovanja: količina proizvodnje in prodaje izdelkov, fiksni in variabilni stroški, bruto dobiček in operativni dobički, potencial in trajnost dobičkov ter donosnost, čas točke preloma (ko prodaja prispeva dovolj presežnih prihodkov, da bodo pokriti vsi izdatki izdelave, trženja in prodaje izdelka ter administracije in vodenja podjetja), čas doseganja pozitivnega denarnega toka (Butler 2000, 27).

Butler (2000, 16) nasprotno meni, da posel ne temelji le na odlični zamisli, pač pa tudi na realni oceni možnosti izvedbe ter da donosnost posla ni le predmet dolgoročnega razvoja podjetja, pač pa bodo vlagatelji začeli nagrade za svoje vloške dobivati v relativno kratkem času, nadaljujejo Vahčič in drugi (1998, 54).

4.2 Poslovanje podjetja

V prejšnjem poglavju sem predstavila teoretične modele prikaza in izračuna vrednosti blagovne znamke, v tem poglavju pa sem bom predvsem osredotočila na finančni model vrednotenja blagovne znamke in predstavila elemente poslovanja podjetja, na osnovi katerih lahko monetarno vrednotimo blagovno znamko AlmiraSadar. Vključila sem tudi teorijo ekonomike poslovanja in podrobneje opisala, kako je bil zamišljen razvoj blagovne znamke, od začetnih investicij do razmišljanja o donosnosti ter upoštevanja vseh nastalih stroškov ob razvoju blagovne znamke.

Predstavitev podjetja začenjam z nekaj splošnimi ugotovitvami o slovenskih modnih oblikovalcih. Delo slovenskih modnih oblikovalcev je v veliki meri odsev razmer v domači tekstilni industriji. Težave nastopijo predvsem v majhnem številu podjetij z lastnimi kolekcijami s prepoznavnimi blagovnimi znamkami in lastno distribucijsko mrežo, ki bi tržila izdelke in kolekcije višjega kakovostnega in cenovnega razreda. Možnosti in tržnih niš je veliko, a je včasih strah pred izpostavitvijo določene blagovne znamke ali napačna ocena zmoglosti trga in kupne moči potrošnikov ter zaskrbljujočih razsežnosti današnje finančne in

gospodarske krize, v kateri smo se znašli, velikokrat razlog, da se modni oblikovalci ne lotijo drznejših projektov. Spremembe prinaša mlajša generacija menedžerjev-oblikovalcev z drzno razvojno vizijo. Med njih lahko štejemo Almiro Sadar, ki se zaveda konkurenčne prednosti, ki jo zagotavlja njen dober dizajn, tako v Sloveniji kot na tujih tržiščih, kot so Velika Britanija, Danska in Japonska. Za uspeh je torej potrebno združiti odličnost v oblikovanju in hkrati zadovoljiti zahteve glede uporabnosti, kakovosti izdelkov, jih ponuditi pravim trgovcem, pravim kupcem, v pravem trenutku in s pravo zgodbo.

Pri zgodbi Almiro Sadar je pomembna celostna podoba od prodajnega mesta, embalaže do prijaznega kadra, ki ima stik s strankami. Zato je nastanek podjetja plod premišljenega načrtovanja in ne stvar naključja. Za načrtovanje je bila odgovorna skupina usposobljenih ljudi z različnimi znanji (ekonomist, grafični oblikovalec, oblikovalec tekstilij, analitik trga), ki je dobro poznala najprej lastnico, potem samo podjetje. Skupina je ocenila proizvodne zmožnosti podjetja, raziskala trg, naredila SWOT analizo, oblikovalci pa so od začetka spremljali procese dela in se ob ključnih momentih vključili s svojim znanjem in odločitvami. V kasnejši fazi so bili z izgradnjo blagovne znamke Almiro Sadar seznanjeni tudi prodajalci, da bi lahko v trgovini zagovarjali prednosti domače blagovne znamke in s prodajo podprli slovensko tekstilno industrijo.

Načrtovanje poslovanja je in bo temeljilo na postavkah uspešnega razvoja blagovne znamke, kot so priložnosti in strategija, določitev ciljnih skupin in trgov, prepoznavanje konkurenčne prednosti, delovni tim in popolnoma računovodske postavke (ekonomika poslovanja, dobičkonosnost in viri financiranja).

Do oblikovanja koncepta o novi blagovni znamki je trgovina poslovala z eno maloprodajno enoto in ponujala modne, unikatne, drugačne in z osebnim pečatom oblikovane kose oblačil višjega cenovnega razreda. Oblačila so bila sprva namenjena ciljni skupini žensk z višjim dohodkom, starim od 25 do 45 let. To so bile unikatne kolekcije manjšega obsega, kar je vsekakor prednost pred drugimi znamkami, saj so številčno manjše kolekcije bolj mikavne za kupca, ker se izdelki ne ponavljajo. Prednost je tudi v tehnološkem in komercialnem vidiku, saj številčno manj obsežna kolekcija zmanjša možnost, da bi izdelki ostajali na zalogi, in s tem upravičuje smotrnost porabe.

Iz tehničnega vidika blagovno znamko Almiro Sadar zaznamujejo vrhunski in s tem tudi dražji materiali iz uvoza. Pri dobavi metražnega blaga podjetje sodeluje predvsem z italijanskimi proizvajalci, pri izdelavi oblačil pa s slovenskimi. Na odločitev za takšno nabavno strategijo je vplivala raznolika ponudba vrhunskih materialov, ki jih lahko slovenski oblikovalci žal najbližje dobijo v Italiji. Proizvodnja oblačil v Sloveniji je trenutno še dovolj konkurenčna, da se splača izdelava oblačila na domačih tleh kljub nizkim stroškom, ki jih npr. dosega kitajska oz. azijska proizvodnja.

Iz vidika ekonomike poslovanja so konkurenčne prednosti blagovne znamke AlmiraSadar, in sicer kakovost materialov in oblikovanje, poslušnost za želje zahtevnih kupcev in prilagajanje tem, pestra ponudba, atraktivne lokacije poslovalnic, strokovno osebje in upravičeno razmerje med ceno ter kakovostjo, terjale določena zagonska sredstva. V poslovnem načrtu so bila za to predvidena sredstva v višini približno 160.000 €, ki naj bi bila namenjena promociji nove blagovne znamke, odpiranju novih lokacij, financiranju začetne zaloge, plačam in stroškom najema, energije, pisarniškega materiala itn. Načrt je predvidel rast podjetja in njegov čisti dobiček v vrednosti 9.500 € v začetnem letu, ki naj bi se vsako leto povečeval in v petem letu znašal trojno vsoto začetnega dobička, torej okrog 28.500 €. Takšno povečevanje naj bi bilo realno, saj so izdelki blagovne znamke AlmiraSadar že močno uveljavljeni na slovenskem trgu, načrtuje pa se tudi posebna širitev na tuje trge. Dobički so namenjeni investiranju v razširitev podjetja in za finančne naložbe, pri določanju stroškov pa so bile upoštevane stroškovne rezerve v višini 5 %. Brez zagonskih sredstev, ki so jih prispevali lastniki podjetja, dobički niso bili možni, zato je bil del osnovnega kapitala v denarju, preostanek pa v opredmetenih in neopredmetenih sredstvih. Lastniki so se sprva tudi odločili, da se zunanje vira financiranja ne bodo posluževali.

Če se usmerimo na izgrajevanje tima, ki je bilo predvideno v poslovnem načrtu, vidimo, da se je podjetje odločilo za tri člane podjetniškega tima, saj bi večje število zaposlenih obremenilo poslovanje. Vodji tima so določili pripravo terminskega načrta, vodenje poslovanja, skrb za raziskovalno in investicijsko dejavnost in nadzorovanje finančne funkcije. Eden od članov je bil zadolžen za pravilnost in ažurno poslovanje maloprodajnih enot in opravljanje funkcije kontrolinga, drugi za marketinške aktivnosti, skrb za stike z javnostjo in celostno grafično podobo znamke. Nenazadnje pa tretji član še zdaj skrbi za kreacije, razvoj blagovne znamke in celostno podobo pojavljanja na tržišču.

Usklajen tim se je lahko posvetil tržni raziskavi in ciljem, ki jih je podjetje želelo doseči za novo blagovno znamko. Ob tem je bila nujna segmentacija ciljnih skupin potrošnikov, ki so do sedaj že kupovali znamko AlmiraSadar in so potenciali kupci nove znamke Almyra. Kupci so bili segmentirani z odstotki udeležbe v kolekciji, in sicer: potrošniki od 15 do 25 let 40 %, potrošniki od 25 do 45 let 55 % in potrošniki od 45 let naprej 5 %. Vsi procesi izgradnje so bili usmerjeni k starostnima skupinama od 15 do 25 in od 25 do 45 let, saj so se ti potrošniki izkazali kot najštevilčnejši obiskovalci maloprodajnih enot podjetja LJ STUDIO, d. o. o., in hkrati kot ekonomsko najmočnejši.

Prav tako so bile velike pozornosti deležna konkurenčna, podobno velika podjetja tako v Sloveniji kot v tujini. Konkurenco znamki AlmiraSadar predstavljajo močno uveljavljene, medijsko dobro podprte blagovne znamke, ki tržijo primerljive blagovne skupine.

Gledano z vidika finančnega modela vrednotenja blagovne znamke so investitorji v poslovnem načrtu načrtali naslednje poslovne parametre za vrednotenje blagovne znamke:

- v vsakem letu, vključno s četrtnim, se odpre ena nova poslovalnica, s povprečnim neto planiranim prometom 80.000 € letno,
- v začetni zalogi blaga je upoštevana 224,5 % marža na nabavno vrednost,
- z upoštevanjem vseh popustov in sezonskih znižanj predvidevajo, da bodo dosegli 125 % maržo na nabavno vrednost,
- za marketing se nameni 5 % od neto prodajne vrednosti letno,
- v petem letu je dodatno predvidena približno 10 % rast prometa.

Stroški podjetja so razdeljeni na fiksne in variabilne stroške. Fiksni zajemajo materialne fiksne stroške (najemnine, pisarniški material, telefon, vzdrževanje), amortizacijo, bruto plače, prispevke na bruto plače, regres za letni dopust in prenesene fiksne stroške, ki zajemajo stroške strokovnih služb in vodstva maloprodaje. V poslovnem načrtu podjetja je še zapisano, da se bodo ti stroški skozi petletno poslovanje seveda sorazmerno večali. Variabilni del stroškov podjetja zajema stroške nabave in zaloge trgovskega blaga. Stroški prodaje (prevozi, sejmi, reklamni material) so vključeni v fiksni del stroškov.

Glede denarnega toka so načrtovalci poslovnega načrta predvidevali likvidnost podjetja od samega začetka poslovanja, saj bodo stroški kriti iz sredstev, pridobljenih s prodajo. Pripisali so še, da bi sredstva za financiranje investicij prispevali lastniki, saj bi jih bilo v nasprotnem primeru potrebno zagotoviti v obliki kreditov. Pridobljena sredstva se bodo porabljala tudi za investicije v kratkoročne finančne naložbe.

Letno poročilo podjetja LJ STUDIO, d. o. o., iz leta 2011 nam kaže naslednjo realizacijo zgoraj načrtanih parametrov (številke so zaradi poslovnih skrivnosti zaokrožene navzdol ali navzgor):

- Do leta 2011 ni prišlo do odprtja nove poslovalnice, prav tako je bila zaključena prodaja tekstilnih izdelkov v poslovalnici Name v Ljubljani – še vedno ostaja le ena poslovalnica na Tavčarjevi ulici v Ljubljani.
- V letu 2011 je bilo čistih prihodkov od prodaje okrog 150.000 €, leto poprej pa 160.000 €.
- Marža na blago je v letu 2011 znašala od 30 % do 359 % na nabavno vrednost.
- Podjetje je za doseg ciljev prodaje uporabilo komunikacijski splet, sestavljen iz štirih instrumentov: oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje in odnosov z javnostjo. Izpeljane so bile naslednje marketinške aktivnosti: spisan marketinški plan in proračun za začetno in naslednje leto, planiranje akcij, dogodkov, sponzorstev, uvedba darilnih bonov, prezentacije in promoviranje blagovne znamke, graditev lojalnosti kupcev, izdelava baze podatkov o kupcih, priprava in sodelovanje na različnih dogodkih, izdelava gradiv za razprodaje, akcije, raziskava tržišča in PR aktivnosti. Podjetje je oglaševalo svoje izdelke v tisku, na internetu, preko prodajnih katalogov, kluba zvestobe kupcev in

sponsorstev. Na leto je bilo za marketing realiziranih okrog 2 % neto prodajne vrednosti letno.

- Zaradi finančne situacije na tujih in slovenskem tekstilnem trgu je bil namesto rasti zabeležen 6 % upad prometa.

Poslovni proces izgradnje blagovne znamke je živ proces in nikoli dokončana zgodba. Načrtovalci znamke AlmiraSadar se zavedajo, da še niso izkoristili vseh poslovnih procesov – predvsem oglaševanja. Zato so se v podjetju LJ STUDIO (Sadar 1998), odločili, da začnejo z razvojem internetnega poslovanja, preko katerega bi se še bolj približali kupcem. Poleg tega lahko naredijo več na področju samooglaševanja (npr. oglaševanje na televiziji, promocijske predstavitve na modnih revijah, redno oglaševanje v tiskanih revijah).

5 VREDNOST BLAGOVNE ZNAMKE ALMIRASADAR

5.1 Odnos potrošnikov in njihova odločitev za nakup oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar

Sledi obravnavanje nakupnega vedenja potrošnikov pri nakupovanju oblačil ter na konkretnem primeru ugotavljanje odnosa potrošnikov za nakup in njihova odločitev za nakup modne oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar.

Odnos potrošnikov do določene blagovne znamke ter njihova odločitev za nakup je zapleten proces. Potrebno se je namreč vprašati, kaj vpliva na njihovo izbiro in zakaj se odločijo prav za določeno oblačilno blagovno znamko. Že večkrat smo omenili dejstvo, da hiter življenjski ritem in življenjski stil potrošnika vplivata tudi na njegovo nakupno vedenje. Menjajoči se modni trendi, bogata in pestra ponudba oblačil nas spodbujajo k nakupom vedno novih kosov.

Solomon in Rabolt (2004, 351–353) menita, da lahko nakup oblačil obravnavamo s pomočjo dveh modelov odločanja potrošnika. Gre za model tradicionalnega odločanja potrošnika in modni model odločanja potrošnika.

Modno nakupno odločanje ima šest stopenj. V prvi fazi je oblačilo razstavljeno in mu pravimo *modni objekt*. V drugi fazi potrošnik opazi oblačilo; govorimo o *zavedanju objekta*. Tretja faza je *zanimanje*, potrošnik se začne zanimati za oblačilo; v četrti fazi pride do *ocenjevanja*, kjer potrošnik pomeri oblačilo in mu je všeč. V peti fazi, fazi *odločitve*, ga kupi, sledi pa zadnja faza oziroma faza *rezultata*, kjer potrošnik uživa ali pa je v nakupu razočaran.

Tradicionalno nakupno odločanje ima v primerjavi z modnim eno stopnjo manj. V prvi fazi se potrošnik zave, da potrebuje novo oblačilo – govorimo o *prepoznavanju problema*. V drugi fazi potrošnik poizveduje pri prijateljih in drugih virih – *iskanje informacij*. Tretja faza ali *ocenjevanje alternativ* pomeni, da potrošnik primerja različne stile, cene, blagovne znamke itd. V četrti fazi izbere eno blagovno znamko zaradi določenih lastnosti in jo kupi. To fazo imenujemo *nakup*. Sledi peta faza, *rezultat*, kjer potrošnik uživa ob nakupu ali pa je razočaran.

Pri primerjavi obeh modelov opazimo, da pri modnem nakupnem odločanju ni prepoznane potrebe, ampak modno oblačilo nastopi kot objekt, ki v potrošniku povzroči, da modno oblačilo kupi. V tradicionalnem modelu potrošnik spozna, da potrebuje novo oblačilo in začne z iskanjem informacij. Pri modnem odločanju je potrošnik pri odločanju za nakup manj samostojen kot pri tradicionalnem. Če povzamemo, gre torej za to, da potrošnik zazna problem oziroma potrebo na dva načina. V obeh primerih zazna razliko med zelenim stanjem in dejansko situacijo, ki sproži proces motivacije (Solomon in Rabolt 2004, 356).

Pri nakupu oblačil imajo potrošniki različna merila. Solomon in Rabolt (2004, 365) jih razvrščata glede na:

- primernost/osebni stil: ali je oblačilo primerno, ali dobro pristoji, ali je primerno za določeno priložnost, je primerne kakovosti in materiala;
- ekonomičnost/uporabnost: cena, dober nakup, vzdrževanje, vzdržljivost, večnamenskost;
- privlačnost/estetiko: modnost, dizajn, barva, vzorec, ugajanje drugim;
- kakovost: kakovost izdelave in tkanina, trajnost;
- imidž: ime blagovne znamke in trgovine, prestiž;
- državo izvora;
- tkanino: naravna ali umetna vlakna.

Pomembni faktorji pri odločanju za nakup so tudi nacionalna in internacionalna komunikacija (večji mediji, zvezde, ki nosijo oblačila določene blagovne znamke), komunikacija »od ust do ust«, komunikacija preko distribucije (število prodajnih mest, lokacija itd.), komunikacija preko arhitekture prodajnih mest (oprema, način postavitve, produkti na zalogi oz. redki produkti), komunikacija prodajnega osebja (od samopostrežbe do diskretnega nasveta) ter komunikacija preko ritma kolekcij (kolekcije skozi letne čase). Kupec se odloči tudi glede na primernost produkta po poskušanju – ali produkt ustreza vsem morfologijam ter ali je primeren za specifični tip postave. Ne smemo zanemariti komunikacije preko uslug, komunikacije embalaže, nakupovalnih vrečk, promocijskih materialov in komunikacije razprodaj in porazprodajnih ponudb.

Pomembna za odločanje o nakupu je težnja k nakupu prepoznavnega in specifičnega (redkega) produkta blagovne znamke (npr. »in« in »must have« produkti, kot so kavbojke, očala, torbice) kljub temu, da se znotraj linije blagovne znamke vseeno ohranja komplementarnost, koherenca in harmonija različnih produktov. Med seboj se razlikujejo tudi potrošniki, saj nekateri dajejo velik poudarek na določene blagovne znamke oblačil, s katerimi izkazujejo prestiž, drugi dajejo prednost nakupu oblačil cenejšega razreda in se jim zdijo blagovne znamke pomembne z vidika zagotavljanja primerne cene in določene kakovosti. Blagovna znamka ponuja potrošniku močno obljubo o avtentičnosti, obljubo o učinku oziroma kakovosti izdelka in ponovno zagotovilo (Potočnik 2002, 207).

Vsi našteti kriteriji vplivajo torej na odločitev za nakup izbranega oblačila. Zadovoljstvo potrošnika običajno privede do ponovnega nakupa iste blagovne znamke oblačila in posledično do pripadnosti potrošnika izbrani blagovni znamki. Govorimo lahko o zvestobi blagovni znamki, ki pomeni ponavljajoče se nakupno odločanje. Potrošnik se zavestno odloči za ponovne nakupe iste blagovne znamke. Vprašamo se lahko, ali so potrošniki vedno zvesti izbranim blagovnim znamkam. Vzorec vračanja potrošnic in njihovo nakupno vedenje in odločanje za nakup oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar imam priliko sama spremljati. Določen odstotek stalnih strank je vrsto let nespremenjen. Prihajajo pa vedno nove in nove, saj se podjetje trudi, da jih na sodoben način preko e-poslovanja obvešča o novih kolekcijah,

popustih, akcijah in posebnih dogodkih. Tovrsten način je le eden od mnogih, odvisnih od strategije podjetja, kako ohraniti določen odstotek potrošnikov ter privabiti nove. V obilici modnih oblačilnih blagovnih znamk si potrošniki želijo poskusiti tudi kaj novega. Sodobni čas ponuja vedno nova, sveža imena modnih ustvarjalcev in novih modnih oblačilnih blagovnih znamk. Seckler (2002, 9) meni, da so najbolj modni potrošniki tudi najmanj zvesti potrošniki.

Potrošnice blagovne znamke AlmiraSadar pripisujejo največ pomembnosti dobremu dizajnu in nenavadnosti ter posebnostim pri oblikovanju oblačil. Zelo pomembni sta jim kakovostna sestava uporabljenih materialov in kakovost izdelave. Blagovna znamka AlmiraSadar ima svojo osebnost in ponuja psihološko vrednost, je drugačna in usmerjena k izbranim ciljnim skupinam. Posebnost v pristopu k oblikovanju znamko zaznamuje in ji daje prepoznavnost, drugačnost, s tem pa tudi konkurenčno prednost v razmerju z ostalimi ponudniki. Potrošnice oblačil blagovne znamke AlmiraSadar so ozaveščene glede mode in oblikovanja, zato ji dajejo prednost, njihov nakup ni povezan s ceno ampak z zelenim dizajnom oblačil.

Potrošniki se med seboj razlikujejo, saj nekateri dajejo velik poudarek določenim blagovnim znamkam oblačil, s katerimi izkazujejo prestiž, drugi dajejo prednost nakupu oblačil cenejšega razreda in se jim zdijo blagovne znamke pomembne z vidika zagotavljanja primerne cene in določene kakovosti.

Blagovna znamka ponuja potrošniku močno obljubo o avtentičnosti, obljubo o učinku oziroma kakovosti izdelka in ponovno zagotovilo (Potočnik 2002, 207).

5.2 Teoretični izračun tržne vrednosti na osnovi dejavnikov vrednotenja

Trženje blagovne znamke AlmiraSadar je zasnovano kot določitev same vrednosti blagovne znamke. Blagovno znamko tako lahko ocenimo realno, kar je njena objektivna vrednost, ter ji dodamo subjektivno vrednost, ki je variabilna ter povezana z investicijami, vrednotami, ki jih blagovna znamka predstavlja. Vrednost blagovne znamke ni določena že v začetku, torej pred prodajo, ampak njeno vrednost podjetje pa tudi njeni kupci ustvarjajo v samem procesu prodaje.

Objektivno oz. realno vrednost produkta ali blagovne znamke preprosto izračunamo iz štirih osnovnih parametrov (povzeto iz predavanj doc. Nataše Peršuh na NTF Univerze v Ljubljani, 2008):

- cene materiala in njegove uporabe ali obdelave (potiski, vezenje ...),
- cene dodatkov (sukanci, zadrge, gumbi, okrasne rože in trakovi ...),
- cene dela (šivilja, nakup materiala v tujini ...),
- marže.

Ceno materiala izračunamo na osnovi dejanske sestave tekstila, specifične teže materiala glede na končni produkt, tehničnih in uporabnih lastnosti (vzdrževanje), vsebnost kreativnih, težje dostopnih, dražjih materialov ter na osnovi končnega izgleda, ki ga želimo doseči, torej razmerje kakovosti v odnosu do učinka, ki ga želimo doseči. Izbira materiala namreč odraža stopnjo kakovosti produkta in mora ustrezno podpirati vrednost kreacije in vloženega dela v blagovno znamko.

Ceno dodatkov pridobimo iz cene funkcionalnih dodatkov, kot so sukanci in medvloge, iz dodatkov, ki zagotavljajo identiteto (gumbi, zadrge, podloge, etikete ...), ter dodatkov kot dodatne usluge (dodatni gumbi, koščki preje ...).

Ceno dela se izračuna po splošnih kriterijih oz. cenikih, ki veljajo za proizvodnjo. Izračun temelji na zahtevnosti izdelave posameznega kosa oblačil, ki se ga ocenjuje glede na število šivov na cm blaga, tip šiva, notranjo izdelavo, uporabljene nadšive, operacije likanja, tip gumbov, tip žepov, vrsto zaključkov in čas, porabljen za naštetu. V obzir je treba vzeti tudi lokacijo in tip proizvodnje in seveda velikost serije oz. kolekcije.

Marža variira glede na tip distribucije, količino izdelkov in kraj distribucije. Razlike v maržah nastajajo v odvisnosti od drugih parametrov objektivne vrednosti blagovne znamke. Večje, kot so količine, močnejši in bolj stalni so distribucijski kanali, bolj izenačena je marža.

V objektivno vrednost produkta ne smemo pozabiti vračunati stroškov pakiranja, promocije in tekočih stroškov, ki smo jih prej opisali kot fiksne in variabilne stroške.

Za uspešno in hkrati nepredrago blagovno znamko moramo znati uravnotežiti ceno vseh štirih parametrov, da imamo lahko več maneverskega prostora pri določevanju subjektivne vrednosti produkta. Ta je oblikovana glede na posameznikov osebni sistem referenc in splošni kulturni sistem. Sistema se posredno prevajata v čas, namenjen določenim produktom. Nakup vodijo posameznikove in družbene vrednote, povezane s socialno reprezentativnostjo (formalnost moškega oblačenja), z določenim elementom garderobe (mladi in superge), z različnimi pričakovanji uporabnika (svileno perilo pomeni udobje ali pa zapeljevanje), in vrednote, povezane z načinom ali namenom nakupa (funkcionalni nakup ali kupovanje darila).

Vrednost blagovne znamke na osnovi opisanega lahko izračunamo kot vsoto dosežene realne objektivne vrednosti produkta (glede na faktorje, ki nanjo vplivajo) ter subjektivne vrednosti produkta pri končnem uporabniku, zvišane zaradi dobrega poznavanje parametrov.

5.3 Finančni izračun tržne vrednosti na osnovi dejavnikov vrednotenja

Pri finančnem izračunu tržne vrednosti blagovne znamke sem izhajala predvsem iz teorije poslovno-finančnega modela vrednotenja blagovne znamke, ki pri oceni vrednosti blagovne znamke upošteva finančno vrednost (Feldwick 1996), premoženje (Aaker 1991) oziroma

spričevalo blagovne znamke (Keller 1998). Dejavniki finančne objektivne vrednosti blagovne znamke so štirje parametri (cena materiala in njegove uporabe, cena dodatkov, cena dela in marža). Podatke za izračun sem črpala iz računovodskih izkazov podjetja LJ STUDIO, d. o. o. (2011), ter podatkov o cenah nabave, pridobljenih neposredno od oblikovalke same. Z izračuni sem se želela čim bolj približati realni vrednosti blagovne znamke kljub temu, da so nekateri podatki ostali poslovna skrivnost. Sledila sem Feldwickovi finančni vrednosti na način merjenja celotne vrednosti znamke kot posamezne pridobitve, ko je znamka vključena v bilanco stanja. V bilanci stanja podjetja za leto 2011 sem pridobila podatke za premoženje ter razčlenbo stroškov poslovanja.

Za začetek sem najprej analizirala kolekcije blagovne znamke AlmiraSadar. Naloga podjetja je prioriteto v iskanju kakovostnih in cenovno še dovolj ugodnih materialov, v iskanju cenovno ugodnejših proizvodnih virov za izdelke masovne proizvodnje, v definiranju obsega redne kolekcije, standardnega in dopolnilnega programa. Podjetje se je na osnovi pregledov konkurence in iskanja svoje tržne niše osredotočilo in v blagovni znamki AlmiraSadar skoncentriralo le nekaj res odličnih produktov. Tako so v poletni kolekciji obdržali le majice, jopice, krila, ženske obleke, suknjiče ter modne dodatke (torba, pas, broška), v zimski kolekciji pa krila, obleke, majice, puloverje, suknjiče, plašče ter modne dodatke (šali, torbe, pasovi, broške).

V vrednost blagovne znamke se poleg ugodnih materialov in proizvodnih virov vračunani tudi brezplačna manjša popravila izdelkov in čim hitreje ter za stranko čim ugodnejše obravnavanje reklamacijskih zahtevkov. V letu 2011 je bilo po podatkih podjetja za materiale potrošenih 11.646 €, za dodatke (zadrge, trakove, gumbe) pa 1.369 €.

Za podjetje ostaja poseben izziv tudi skrajševanje rokov med izdelavo kolekcij oz. vzorčnih modelov in zaključevanjem količin izdelkov za proizvodnjo. Kljub temu, da se trendi naglo spreminjajo, se količine za proizvodnjo zaključijo eno leto vnaprej.

V spodnji tabeli sem izluščila prodajne artikle ene od kolekcij, pridobila podatke, kolikšno število produktov se izdela na kolekcijo, kakšne so cene materialov, dodatkov in obdelave ter kakšna marža je zaračunana na te izdelke. Izračuni so narejeni na osnovi maksimalnega števila artiklov na kolekcijo. Vezenje je ročno delo modne oblikovalke Almire Sadar in predstavlja posebnost njenih kolekcij in pomemben korak k obuditvi ročnega dela v slovenski tekstilni industriji. Vezenje je zaščitni znak blagovne znamke AlmiraSadar in predstavlja njeno dodano vrednost.

Marža oz. njen razpon variira in je odvisna od branže in tržne pozicije oziroma tega, kakšno ceno si ponudnik lahko privošči oz. jo iztrži. V poslovnem načrtu razvoja blagovne znamke AlmiraSadar je bila maloprodajna cena (MPC) predvidena tako:

MPC = nabavna cena + 224,5 % pribitek oz. marža – stroški cene materiala, dodatkov in obdelave + DDV (20 %)

V Tabeli 1 lahko opazujemo, kateri artikli se pojavljajo na kolekcijo, koliko jih je, kakšna je cena njihove obdelave in po kakšni nabavni ceni jih je proizvedla trgovina. V stroške posamezne kolekcije je bilo potrebno všteti tudi stroške šivanja prvega in drugega izvajalca, ki po podatkih trgovine znašajo v povprečju na posamezno kolekcijo 14.000 €, strošek izvajalca za šivanje (majice) znaša 1.000 €, za izdelavo pletenin (npr. puloverji) pa 4.500 €. Izdelovalec pasov zaračuna 800 €.

Tabela 1: Izračun količin artiklov, cene materiala in marže na kolekcijo za leto 2011

Prodajni artikel	Št. artiklo v na kolekcijo	Cena materiala, dodatkov, obdelave (tisk, vezenje) na kolekcijo	Nabavna cena	Nabavna cena na kolekcijo	Marža v %	MPC na kolekcijo z DDV minus cena materiala in obdelave	MPC enega izdelka z DDV	MPC enega izdelka brez DDV	MPC na kolekcijo brez DDV minus cena materiala in obdelave	MPC celotne kolekcije z DDV
Krilo	125	-	41,50 €	5.187,50 €	171	10.625,00 €	85,00 €	70,83 €	8.854,17 €	10.625,00 €
Obleka	65	-	61,00 €	3.965,00 €	359	17.062,50 €	262,50 €	218,75 €	14.218,75 €	17.062,50 €
Majica*	90	1.000,00 €	13,50 €	1.215,00 €	242	3.725,00 €	52,50 €	43,75 €	2.937,50 €	4.725,00 €
Pulover	30	2.250,00 €	58,00 €	1.740,00 €	122	3.000,00 €	175,00 €	145,83 €	2.125,00 €	5.250,00 €
Puli	20	2.250,00 €	27,60 €	552,00 €	30	2.900,00 €	145,00 €	120,83 €	166,67 €	2.900,00 €
Tunika	15	-	96,50 €	1.447,50 €	199	3.450,00 €	230,00 €	191,67 €	2.875,00 €	3.450,00 €
Suknjič	35	-	60,00 €	2.100,00 €	176	4.445,00 €	127,00 €	105,83 €	3.704,17 €	4.445,00 €
Plašč	10	-	118,00 €	1.180,00 €	203	2.875,00 €	287,50 €	239,58 €	2.395,83 €	2.875,00 €
Šal	120	-	42,00 €	5.040,00 €	69	21.000,00 €	175,00 €	145,83 €	3.500,00 €	21.000,00 €
Torba	15	-	55,00 €	825,00 €	311	3.075,00 €	205,00 €	170,83 €	2.562,50 €	3.075,00 €
Pas	25	800,00 €	32,00 €	800,00 €	108	1.200,00 €	80,00 €	66,67 €	866,67 €	2.000,00 €
Copati	40	-	23,00 €	920,00 €	199	2.200,00 €	55,00 €	45,83 €	1.833,33 €	2.200,00 €
Šivanje za celotno kolekcijo		14.000,00 €				61.557,50 €				
SKUPAJ				24.970,00 €						79.607,50 €

* Tisk na majico je izračunan na osnovi tiska za 30 kosov in dodanim DDV.

Iz teh podatkov sem izračunala, za kakšno maržo se je podjetje odločilo ter kako so vsi naštetih faktorji vplivali na maloprodajno ceno izdelka. Iz primerjave med nabavno in MPC izdelka sem odštela DDV in ceno obdelave (kjer sem imela podatke) – tako sem izračunala maržo za vsak izdelek posebej. Zanimivo je, da marža pri vseh izdelkih ni enaka, kdaj preseže oziroma

je manjša od načrtovane marže iz poslovnega načrta podjetja. Odgovor lahko iščemo v politiki blagovne znamke, ki se vsakodnevno srečuje tudi s potencialnimi tveganji, ki jih je treba vračunati v vrednost blagovne znamke. Naj omenimo le zniževanje cen izdelkov tujih blagovnih znamk na osnovi iskanja novih, cenejših proizvodnih virov v državah Bližnjega in Daljnega Vzhoda. Z namenom negiranja vpliva zniževanja cen je podjetje oblikovalo sortima izdelkov več cenovnih razredov, kar je omililo tveganje padca cen. Poleg tega je razvilo določene modne in specialne proizvode, ki niso cenovno občutljivi.

Iz pridobljenih podatkov sem na koncu izračunala skupen seštevek maloprodajnih vrednosti celotne kolekcije.

Po izračunu maloprodajne vrednosti ene kolekcije lahko trdimo, da vrednost dveh kolekcij na leto znaša 159.215,00 €.

V objektivno vrednost produkta ne smemo pozabiti vračunati stroškov podjetja, ki so razdeljeni na fiksne in variabilne stroške. Fiksni zajemajo materialne fiksne stroške (najemnine, pisarniški material, telefon, vzdrževanje), amortizacijo, bruto plače, prispevke na bruto plače, regres za letni dopust in prenešene fiksne stroške, ki zajemajo stroške strokovnih služb in vodstva maloprodaje. Stroški prodaje (prevozi, sejmi, reklamni material) so vključeni v fiksni del stroškov.

Tabela 2: Izračun tekočih mesečnih stroškov podjetja za leto 2011

Postavka	Mesečni strošek z vključenim DDV	Letni strošek z vključenim DDV
Varovanje trgovine	140,00 €	1.680,00 €
Najemnina	1.500,00 €	18.000,00 €
Vododvod-kanalizacija	40,00 €	480,00 €
Kurirstvo (prevozi)	50,00 €	600,00 €
RTV	4,00 €	48,00 €
Zavod IPF	9,00 €	108,00 €
Računovodski servis	300,00 €	3.600,00 €
Telekom	160,00 €	1.920,00 €
Energetika	200,00 €	2.400,00 €
Elektro	150,00 €	1.800,00 €
Študentski servis	400,00 €	4.800,00 €
Popravilo oblačil	180,00 €	2.160,00 €
Fotografiranje dveh kolekcij	3.000,00 €	6.000,00 €
Plača študenta	800,00 €	9.600,00 €
Plača zaposlenega	1.310,18 €	15.721,92 €
SKUPAJ		59.317,92 €

Variabilni del stroškov podjetja zajema stroške nabave in zaloge trgovskega blaga. Iz poslovnega načrta smo pridobili podatek, da je bila vrednost zalog v preteklem poslovnem letu 54.236,00 €, stroški nabave pa so za dve kolekciji skupaj znašali 49.944,00 € (iz Tabele 1 pomnožimo skupno nabavno ceno ene kolekcije s količnikom 2). Iz fiksnih in variabilnih stroškov smo izračunali tekoče mesečne stroške podjetja. Te smo pomnožili s številom 12 (število mesecev v enem letu), tako da smo dobili vrednost tekočih stroškov v enem letu.

Z dobro marketinško strategijo, oglaševanjem in promocijo blagovne znamke se vrednost te povečuje tudi z dobro izbranim ključnim vodilnim osebjem trgovine. V poslovnem načrtu podjetja LJ STUDIO, d. o. o. (Sadar 1998) so bili predvideni trije zaposleni. Vodja tima, ki bi pripravljala terminski načrt in vodil poslovanje, skrbel za raziskovalno in investicijsko dejavnost, nadzoroval finančne funkcije, imel izkušnje s področja nadzora, vodenja in koordinacije poslovanja. Med ostala dva člana naj bi bila porazdeljena druga pomembna znanja: poznavanje različnih programskih orodij, dobre analitične sposobnosti, poznavanje veljavnih predpisov in veljavne zakonodaje s področja trgovine, znanja s področja marketinških aktivnosti, razvoja imidža blagovne znamke, poznavanja slovenskega oglaševalskega prostora pa tudi retorične, prodajalske in pogajalske spretnosti. Do tega trenutka sta bili realizirani le ena redna in ena študentska zaposlitev, tudi zaradi zmanjševanja stroškov. Modna oblikovalka Almira Sadar v podjetju ni zaposlena, kljub temu pa vsi člani tima kakovostno medsebojno komunicirajo, so odprti za ideje zaposlenih in spoštujejo delo drug drugega. Usluge profesionalnih svetovalcev in proizvodnih storitev proti plačilu opravljajo zunanji pogodbeni sodelavci – med te lahko štejemo izdelavo stajlingov za promocijo kolekcije.

Na naraščajoč trend v tekstilni panogi, ki nakazuje upad prodaje tekstilnih izdelkov slovenskih proizvajalcev, kar je posledica vdora cenejših ponudnikov iz tujine, se je podjetje LJ STUDIO, d. o. o., odzvalo z utrjevanjem prepoznavnosti blagovne znamke, gradnjo lojalnosti kupcev, s stalnim izpopolnjevanjem kakovosti, razvojem novih specialnih izdelkov in z ugoditvijo različnim zahtevam kupcev. Podjetje se je novembra 2011 pomembno približalo kupcem z odprtjem spletne trgovine www.almirasadar.com.

Z upoštevanjem vseh naštetih elementov izračuna lahko vrednost blagovne znamke AlmiraSadar izračunamo s seštevkom ustanovnega kapitala, cenovne vrednosti artiklov, ki jih v dveh sezonah skozi dve kolekciji ustvarja blagovna znamka, ter s prištevanjem tekočih stroškov na letni ravni. Pri ustanovnem kapitalu upoštevamo vrednost osnovnega kapitala podjetja, ki znaša okrog 22.000 €, ter predvidena zagonska sredstva iz poslovnega načrta, ki sem jih podrobneje opisala v poglavju 4.2 Poslovanje podjetja. Med stvarne stroške štejejo le tisti premoženjski predmeti ali pravice, katerih gospodarska vrednost je ugotovljiva: npr. v podjetje vložimo stvar, ki se nanaša na našo dejavnost oziroma bo podjetju prinašala neke bodoče koristi (kombi, delovni stroj, poslovni prostor, orodja, mize, stole, računalnike, torej premičnine in nepremičnine) (Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o metodologiji za

izdelavo otvoritvene bilance stanja, Uradni list 5/1995). V primeru blagovne znamke AlmiraSadar lahko med stvarne stroške štejemo najemnino, ki smo jo vključili že pri tekočih stroških, iz računovodskih izkazov pa lahko razberemo, da je vrednost premoženjskih predmetov, med katere štejemo računalnik, tiskalnik, šivalne stroje ter ostala neopredmetena sredstva, skupaj okrog 6.000,00 €. Kot že omenjeno v uvodu, so izračuni narejeni na osnovi podatkov, pridobljenih iz računovodskih izkazov podjetja za leto 2011.

Formula izračuna vrednosti blagovne znamke:

Vrednost BZ = ustanovni kapital in zagonska sredstva + vrednost izdelkov dveh kolekcij + vrednost zaloge + tekoči stroški/leto + vrednost premoženjskih predmetov

Vrednost BZ = 22.000,00 € + 159.215,00 € + 160.000,00 € + 4.236,00 € + 59.317,92 € + 6.000,00 € = 460.768,92 €

Vrednost 460.768,92 €, ki smo jo izračunali, je po podatkih iz računovodskih izkazov podjetja malo manj kot trojna vrednost zabeleženega čistega dobička od prodaje (okrog 160.000,00 € za leto 2011). Vrednost blagovne znamke zato ni le dobiček, ampak predvsem investicija v razvoj.

6 PRIPOROČILA ZA DOLOČANJE TRŽNE VREDNOSTI OBLAČILNE BLAGOVNE ZNAMKE

V zaključni projektni nalogi sem se pri določanju tržne vrednosti blagovne znamke naslonila predvsem na finančno-poslovni model vrednotenja blagovne znamke in njegove dejavnike, kot so cene materiala, dodatkov in dela, višina marž, fiksni in variabilni stroški za proizvodnjo oblačilne blagovne znamke ter ustanovni kapital kot podlage, da neka blagovna znamka na trgu preživi. Prav tako sta pomembna odnos potrošnikov in njihova odločitve za nakup določene blagovne znamke.

Za še bolj poglobljeno, natančnejše in jasnejše interpretiranje tržne vrednosti oblačilne blagovne znamke bi lahko v svoji študiji upoštevala tudi naslednje dejavnike oziroma faktorje, ki vplivajo na vrednost oblačilne blagovne znamke in jih Možina povzema po Shethu, Newmanu in Grossu (Sheth, Newman in Gross 1991, po Možina 1998, 248). Mednje spadajo funkcionalne vrednosti (zanesljivost, trajnost in cena), pogojne vrednosti (posledica situacije, ki deluje na potrošnika ob času nakupa), socialne vrednosti (potrošnik je del določene subkulture in posledično se o nakupu odloča tudi na osnovi te pripadnosti), emocionalne vrednosti (lastnost izdelka, ki v potrošniku zbuja vnaprej zaželeno občutke) in epistemične vrednosti (lastnost izdelka, ki v potrošniku zbuja radovednost in zadovoljuje željo po novem).

V svojem delu sem se pri oceni vrednosti približala Feldwicku (1996, 183), ki izračunava vrednost blagovne znamke na osnovi:

- *merjenja potrošnikove navezanosti* na določeno blagovno znamko oziroma meri zvestobo blagovni znamki;
- *merjenja asociacij, mnenj in stališč*, ki jih ima potrošnik do določene blagovne znamke oziroma merjenja ugleda blagovne znamke;
- *merjenja celotne vrednosti znamke kot posamezne pridobitve*, ko je znamka prodana ali vključena v bilanco stanja v smislu finančnega ocenjevanja vrednosti blagovne znamke, kakor sem v svojem delu poskušala izračunati tudi sama.

Kot dodatno priporočilo za določanje tržne vrednosti blagovne znamke bi lahko uporabili Kapfererjeve (1995, 192–207) dejavnike izračuna, ki temelji predvsem na primerjavi neke blagovne znamke z drugo. Računamo torej:

- *razlike v ceni*, pri čemer izračunavamo razliko v ceni, torej dodatni donos med izdelkom z blagovno znamko in podobnim izdelkom brez blagovne znamke, nadalje izračunavamo razlike v ceni z izdelkom konkurenčne blagovne znamke;
- *s stroškovno metodo*, ki upošteva strošek nadomestitve obstoječe blagovne znamke z znamko, ki lahko zagotovi enako bodočo prodajo in dobičke ter metodo preteklih stroškov, kjer so upoštevani vsi stroški, ki so v določenem obdobju nastali v zvezi z določeno blagovno znamko, kar sem delno upoštevala tudi pri svojem izračunu vrednosti blagovne znamke;

- s *tržno metodo*, ki predpostavlja ceno, ki jo je kupec pripravljen plačati za blagovno znamko, torej naredimo primerjavo tržne vrednosti neke blagovne znamke s tržno vrednostjo podobne blagovne znamke;
- z *metodo diskontiranih bodočih denarnih tokov*, kjer se zneske iz različnih časovnih obdobjev pretvori na isti imenovalec, kar omogoča medsebojno primerjavo; tako bodoče denarne tokove pretvorimo na sedanjo vrednost s pomočjo diskontne stopnje, ki je odvisna od pričakovanega tveganja;
- z *metodo učinkov sedanje porabe blagovne znamke*, s katero ugotavljamo dobičke in moč blagovne znamke.

Prav tako bi lahko pri vrednotenju blagovnih znamk upoštevali premoženje blagovne znamke, ki je, kot menita Srivastava in Shocker (1991, 6), sestavljeno iz njene moči in vrednosti. Moč blagovne znamke je tako skupek asociacij in vedenj kupcev, dobaviteljev in lastnikov blagovne znamke, ki ji dajejo konkurenčno prednost. Vrednost blagovne znamke pa je finančni izkaz sposobnosti podjetja, da uporablja moč blagovne znamke ter tako zagotavlja dobičke in zmanjšuje tveganja.

Povzamem lahko, da je načinov vrednotenja blagovne znamke veliko, za ustrežnejše in natančnejše interpretiranje tržne vrednosti blagovne znamke pa je pri izbiri metodologije izračuna potrebno paziti na verodostojnost metodologije, v smislu, da jo je mogoče uporabiti za več podjetij, panog in za različna sredstva; na njeno objektivnost z dovoljšnjo količino kakovostnih podatkov; na doslednost in zanesljivo metodologijo, saj morajo različni interpreti ob uporabi podobne metodologije priti do enakega rezultata, pa tudi na izvedljivost in uporabnost metod vrednotenja (Deloitte & Touche LLP 2007, 27).

7 SKLEP

Pri pisanju naloge sem analizirala dejavnike, ki imajo vpliv na vrednotenje blagovne znamke. Osredotočila sem se na analizo konkretne modne oblačilne blagovne znamke. Predstavila sem dejavnike z vplivom na tržno vrednost blagovne znamke, ugotovila, kako različni dejavniki, od odločitve za nakup, odnosa potrošnika do razvoja in oblikovanja blagovne znamke, vplivajo na tržno vrednost blagovne znamke. Naloga zajema tudi poglavje o teoretičnem in finančnem vidiku poslovanja.

Moda kot kulturni fenomen s svojim modnim procesom vpliva na človekovo življenje. Z njenim hitrim spreminjanjem je odraz naše kulture, družbe in časa. Z oblačili človek izraža svojo individualnost s stilom, ki najbolj ustreza njegovemu značaju ter tako izraža del svoje osebnosti in z bogatim vizualnim jezikom sporoča svoje poglede na politično, religiozno, socialno dogajanje ter ustvarja vrednote in pravila družbe.

Napredek tehnologije in znanosti sta tudi na področju modne industrije pripeljala do povečanja produktivnosti. Moda je postala hitrejša in cenejša, njen življenjski cikel pa hitro spreminjajoč. Tu nastopi zavedanje, da je treba zgraditi trdno vez med potrošnikom in oblikovanjem močnih oblačilnih blagovnih znamk, ki s svojo edinstveno celotno podobo temeljijo na konceptu prepoznavne identitete. Potrošnik to identiteto zazna kot imidž blagovne znamke ter se z njo poistoveti, kar pripelje do tega, da postane zvest blagovni znamki – v časih s številčno in konkurenčno ponudbo modnih oblačil je to velik uspeh.

Teoretični izračun tržne vrednosti temelji na osnovi dejavnikov vrednotenja. Trženje modne oblačilne blagovne znamke AlmiraSadar je zasnovano kot določitev vrednosti blagovne znamke. Ocena blagovne znamke je lahko realna, to je njena objektivna vrednost, ki ji dodamo subjektivno vrednost, ki je variabilna in povezana z vrednotami, ki jih blagovna znamka predstavlja. Realno vrednost lahko izračunamo iz osnovnih parametrov, ki sem jih v nalogi podrobno predstavila.

S finančnim izračunom tržne vrednosti obravnavane blagovne znamke sem se želela čim bolj približati realni vrednosti blagovne znamke. Z analizo posameznih kolekcij sem prišla do izračunov in pridobila podatke o številu proizvodov na posamezno kolekcijo, kakšne so cene materialov, dodatkov in obdelave ter marža končnih proizvodov. Iz pridobljenih podatkov sem izračunala, za kakšno maržo se je podjetje odločilo ter kako lahko posamezni faktorji vplivajo na maloprodajno ceno proizvoda. Izračun me je pripeljal do skupnega seštevka maloprodajnih vrednosti celotne kolekcije oblačil.

Ob upoštevanju dejstva, da na objektivno vrednost proizvoda vplivajo stroški podjetja, ki se delijo na fiksne in variabilne, sem dobila vrednost tekočih mesečnih stroškov podjetja in vrednost tekočih stroškov v enem letu. Vrednost blagovne znamke se povečuje tudi z dobro marketinško strategijo, oglaševanjem, promocijo in strokovno podkovanim osebjem na prodajnem mestu.

Vsi naštetni izračuni so me pripeljali do vrednosti blagovne znamke, ki jo sestavljajo ustanovitveni kapital in zagonska sredstva z vrednostjo izdelkov kolekcij, vrednosti zaloge, tekočih stroškov in vrednosti premoženjskih predmetov. Vrednost blagovne znamke ni le dobiček, ampak predvsem investicija v razvoj.

LITERATURA

- Aaker, David A.. 1991. *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- BBDO. 2001. *Brand equity excellence: Brand equity review*. [Http://www.bbdo.de/de/home/studien.html](http://www.bbdo.de/de/home/studien.html).Par.0009.Link1Download.File1Title.pdf (12.11.2011).
- Bentele, Günter, Mark-Steffen Buchele, Jörg Hoepfner in TobiasLiebert. 2003. *Markenwert und Markenwertermittlung, Eine Systematische Modelluntersuchung und-bewertung*. Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlag.
- Blatnik, Stanislava. 2003. *Kultura oblačanja v slovenskem prostoru*. [Http://www.stankablatic.com/SLO-teorija-clanki-tekstilec6.htm](http://www.stankablatic.com/SLO-teorija-clanki-tekstilec6.htm) (13.11.2011).
- Braham, Peter. 1997. *Fashion: Unpacking cultural production*. London: Sage Publications.
- Bratina, Danijel. 2007. Model finančne ocene premoženja blagovnih znamk z uporabo vedenjskih dejavnikov. *Management 2* (3): 215–230.
- Butler, David. 2000. *Business planning: a guide to business start-up*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Čadež, Simon. 2005. Vrednotenje blagovnih znamk. *Les 57* (11): 342–345.
- De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
- Deloitte & Touche LLP. 2007. *Grasping the intangible*. [Http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Audit_GraspingtheIntangible.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Audit_GraspingtheIntangible.pdf) (20.8.2012).
- Dorfles, Gilo. 1997. *Moda, Mode & Modi*. Zagreb: Golden marketing.
- Entwistle, Joanne. 2004. *The fashioned body : fashion, dress, and modern social theory*. Malden: Blackwell.
- Fajt, Elena. 2011. *Povzetki iz predavanj*. Univerza v Ljubljani, Naravoslovnotehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo (šolsko leto 2011/2012).
- Feldwick, Paul. 1996. Brand equity: Do we really need it? *How to use Advertising to Build a Strong Brands* (1): 69–97: 183.
- Fine, Ben in Leopold Ellen. 1993. *The World of consumption*. London: Routledge.
- Kampuš Trop, Vida. 1999. *Prispevki k ekonomiki*. Kranj: Moderna organizacija.

- Kapferer, Jean-Noël. 1995. *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. London: Kogan Page Limited.
- Kapferer, Jean-Noël. 2004. *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. 3 izd. London: Kogan Page Limited.
- Keller, Kevin Lane. 1998. *Strategic brand management; building, managing and measuring brand equity*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Kline, Miro. 1994. Vem, kaj kupujem. *Podjetnik* 7–8:22–24.
- Korelc, Tomaž, Matej Musulin in Sabina Vidmar. 2006. *Moč blagovne znamke: Kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko*. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management: trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, upravljanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Krašovec Pogorelčnik, Mateja. 1997. *Estetika oblačenja: Učbenik za izobraževalne programe tekstilni tehnik in tekstilec*. Velenje: Pozoj.
- Kuhar, Špela in Ana Struna Bregar. 2009. Urbani prostori: Izbor oblikovno najboljših trgovin in javnih prostorov v Ljubljani. *Mladina* 8.
[Http://www.mladina.si/46396/urbani%20prostori](http://www.mladina.si/46396/urbani%20prostori) (5. 3. 2009).
- LJ STUDIO, d.o.o.. 2011. *Letno poročilo podjetja LJ STUDIO*. [Http://www.ajpes.si/lp2011/obrazec_print_all.asp?maticna=1763709&leto=2011](http://www.ajpes.si/lp2011/obrazec_print_all.asp?maticna=1763709&leto=2011) (22.2.2012).
- Makovec Brenčič, Maja. 1999. Dejavniki konkurenčnosti v mednarodnem trženjskem okolju - včeraj, danes, jutri? *Akademija MM* 7:35–43.
- Malovrh, Milena in Jože Valentinčič. 1997. *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Meissner, Sabine. 2003. *Markenbewertung bei Merges & Aquisitions, Analyse und Konzeption am Beispiel der Pharmaindustrie*. Hannover: Deutscher Universitäts Verlag.
- Možina, Janez Damjan. 1998. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Oblikovalci Yinyang. 2011. *Kako in kje nam oblikovanje izboljšuje življenje?*
[Http://www.marketing2.net/oblikovanje-zivljenje/](http://www.marketing2.net/oblikovanje-zivljenje/) (22.2.2012).
- O'Hara, Georgina. 1994. *Enciklopedija mode*. Ljubljana: DZS.

- Peršuh, Nataša. 2008. *Povzetki iz predavanj*. Univerza v Ljubljani, Naravoslovnotehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo (šolsko leto 2007/2008)
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. GV založba: Ljubljana.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. GV založba: Ljubljana.
- Raizman, David. 2003. *History of modern design*. London: Laurence King Publishing.
- Sadar, Almira. 1998. *Poslovni načrt razvoja blagovne znamke AlmiraSadar*. Interno gradivo. Ljubljana.
- Sadar, Almira. 2011. *O modi-izbrana poglavja o sodobni modi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Naravoslovnotehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo.
- Saviolio, Stefania. 2002. *Brand identity and management in fashion companies*. [Http://papers.ssrn.com/sol13/paperscfm?abstract_id=301517](http://papers.ssrn.com/sol13/paperscfm?abstract_id=301517) (2. 2. 2005).
- Seckler, Valerie. 2002. *Converting fashion's unfaithful*. [Http://www.docstoc.com/docs/28277565/Converting-Fashions-Unfaithful Women's Wear Daily](http://www.docstoc.com/docs/28277565/Converting-Fashions-Unfaithful-Women's-Wear-Daily) (20.12.2011).
- Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman in Barbara L. Gross. 1991. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research* 22 (2): 159-170.
- Solomon, Michel R., in Nancy Robolt. 2004. *Consumer behaviour in fashion*. New York: Prentice Hall.
- Srivastava, Rajendra K., in Allan D. Shocker. 1991. *Brand equity: A perspective on its meaning and measurement*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Šalamun, Andreja. 2004. Arhitektura: Trgovina in galerija v enem. *Gospodarski vestnik* 4: 124.
- Tomažič, Tina. 2003. *Prenova celostne grafične podobe blagovne znamke*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o metodologiji za izdelavo otvoritvene bilance stanja. *Uradni list RS*, št. 5/1995.
- Vadnjal, Jaka. 2006. Ali potrebujete poslovni načrt. *Podjetnik* 15 (3): 42–43.
- Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 1998. *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.