

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Šafar

## **Razkošje v recesiji**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Šafar

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

## **Razkošje v recesiji**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2016

## **Razkošje v recesiji**

Koncept razkošja ima svoje korenine daleč v preteklosti in je že od nekdaj povezan z bogastvom, ekskluzivnostjo in močjo kot tudi z zadovoljstvom imeti nekaj, kar presega osnovne potrebe. V času sta se spreminjala tudi razumevanje in pomen razkošja, saj je to vedno vezano na trenutno družbeno-ekonomsko situacijo. Razkošje poleg svoje materialne in funkcionalne vrednosti vsebuje širšo entiteto in vrednost v očeh današnjega posameznika in potrošnika. Vprašanje je, kaj potrošnik pravzaprav kupuje, ko kupuje razkošje, in kakšni motivi stojijo za tem. Značilnost razkošja je v prvi vrsti njegova vrednost in posledično visoka cena. V času ekonomske negotovosti pričakujemo racionaliziranje nakupov. To ima lahko veliko oblik in ne pomeni nujno kupovanja cenejših alternativ. Kako posameznika v finančno nestabilnem okolju prepričati v nakup dragega, razkošnega izdelka, je v veliki meri stvar marketinga, ki se v segmentu razkošja razlikuje od drugih dobrin in storitev. Podatki kažejo, da jim to uspeva, kar potrjuje, da poslovna strategija ali model uspešnega upravljanja z razkošjem obstaja tudi v času gospodarske krize in recesije.

Ključne besede: razkošje, nakupno vedenje, marketinške strategije, ekonomska kriza.

## **Luxury in economic downturn**

The category of luxury is almost as old as humanity itself and has always been connected with wealth, exclusivity, power and the wish to possess something that exceeds the basic needs. With the passing of time, the meaning of luxury has constantly been changing because it represents the construct of a specific socio-economic situation. Beside its material and functional value, it carries a wider meaning in the eyes of the consumer. The question that arises is what are the consumers expecting to get by purchasing a luxury product and what are the motives behind their act of buying. The most typical traits of luxury items are their value and high price. In times of economic insecurity we would expect buying patterns to become more rational. Managing to convince individuals to spend their money on expensive luxury goods in an unstable economic environment can only be brought about by successful marketing campaigns and competent persuasion techniques. Due to the specifics of the luxury industry, marketing strategies in this sphere differ from classical marketing actions. Figures are showing a steady growth within the luxury industry, which implicates the existence of a successful business strategy or brand managing model that is efficiently working also in times of economic crisis.

Keywords: luxury, buying behaviour, marketing strategy, economic downturn.

## KAZALO

1	UVOD .....	6
2	RAZKOŠJE.....	7
2.1	POMEN RAZISKOVANJA RAZKOŠJA .....	8
2.1.1	Pomen razkošja in razkošnega marketinga iz ekonomske perspektive .....	8
2.1.2	Razkošni marketing kot pomembna priložnost v kontekstu rasti mednarodne konkurence .....	8
2.1.3	Strategija marketinga razkošja in njen uspeh v preostalih industrijah .....	8
2.1.4	Marketing razkošja in pozitivne posledice na družbeni razvoj .....	9
2.2	KRATKA ZGODOVINA RAZKOŠJA.....	9
2.2.1	Zametki razkošja .....	10
2.2.2	Moderno razkošje in razvoj v 20. stoletju .....	12
2.3	TERMINOLOGIJA RAZKOŠJA .....	14
2.4	KATEGORIZACIJA RAZKOŠJA .....	17
2.4.1	Značilnosti razkošja – ključni dejavniki uspeha.....	19
3	NAKUPNO VEDENJE.....	21
3.1	PERCEPCIJA RAZKOŠJA .....	21
3.2	DEJAVNIKI VPLIVA NA NAKUPNO VEDENJE .....	22
3.3	NAKUP RAZKOŠJA.....	24
4	MARKETING RAZKOŠJA .....	28
4.1	PARADOKS LUKSUZA.....	29
4.2	STRATEGIJA LUKSUZA .....	30
4.3	PROTIZAKONITOSTI MARKETINGA RAZKOŠJA.....	32
4.4	CENOVNA POLITIKA RAZKOŠJA.....	33
4.5	MARKETINŠKI MIKS RAZKOŠJA (4P) .....	35
4.5.1	Izdelek .....	36
4.5.2	Cena.....	36
4.5.3	Distribucija.....	36
4.5.4	Promocija .....	37
5	RAZKOŠJE V RECESIJI .....	38
5.1	MARKETINŠKE STRATEGIJE V EKONOMSKI KRIZI.....	39
5.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	41
6	METODOLOGIJA.....	41
7	ŠTUDIJA PRIMERA: RAZKOŠJE NA PRIMERU PODJETJA LVMH.....	42
7.1	Vzorčno podjetje .....	42

7.2	Model razkošnega upravljanja »LMB«.....	43
7.2.1	Makrodimenzija okolja .....	45
7.2.2	Mikrodimenzija .....	45
7.2.3	Strateški menedžerski odziv .....	47
7.3	Povezanost modela/procesi v modelu .....	47
7.4	STRATEGIJA MARKETINGA V KRIZNI SITUACIJI .....	51
8	REZULTATI IN DISKUSIJA .....	52
9	SKLEP.....	55
10	LITERATURA.....	57

### **Kazalo slik**

Slika 2.1:	Tristopenjska lestvica prestiža .....	19
Slika 3.1:	Model dejavnikov vpliva na nakupno vedenje.....	24
Slika 3.2:	Oblike vedenja potrošnikov pri nakupu razkošnega blaga .....	27
Slika 3.3:	Družbeni in osebni vpliv na nakup razkošja .....	28
Slika 6.1:	Model LBM.....	50
Slika 7.1:	Poenostavljena oblika LBM .....	51

### **Kazalo tabel**

Tabela 2.1:	Šest ključnih značilnosti razkošja.....	21
Tabela 4.1:	Strategija luksuza v primerjavi s klasičnim marketingom.....	35

## 1 UVOD

»Življenjski stil je način, kako živeti življenjsko zgodbo /.../ Ni nekaj, kar potrebujemo za preživetje, temveč nekaj, kar nujno potrebujemo za samopodobo« (Ule 1998b, 26).

Samopodoba je večplastna, njen pomemben del je tudi materialno imetje in simbolno razkazovanje tega tako sebi kot drugim. Nujnost slednjega se v današnjem svetu odraža na skoraj vsakem koraku in ena od posledic je poudarek na ultimativni kategoriji izdelkov, ki to odražajo na najvišji ravni – razkošju oz. luksuznih dobrinah in storitvah.

Trg razkošnih dobrin je v zadnjih letih potencirano dinamičen, spremenljiv in rastoč – tako v obsegu, ponudbi, ekstravaganci, hrepenenju, ki ga ustvarja, in posledično vplivu na potrošnika, ki hlepi in posega po njem. Že velikost omenjenega trga, ki danes dosega vrednost 250 milijard evrov, do leta 2020 pa naj bi se po ocenah povečalo na skoraj 300 milijard evrov (Bain & Co. 2016), kaže, da obstajajo veliko resnejši motivi za umestitev razkošja na raziskovalno agendo. V času gospodarskega razcveta je to morda celo pričakovano, še pred nedavnim pa smo bili vpeti v eno največjih finančnih kriz v zgodovini človeštva. Z letom 2008 smo vstopili v finančno depresijo, ki je zajela velik del sveta, njene posledice pa je bilo čutiti v marsikateri gospodarski dejavnosti in tudi v vedenju potrošnikov. Kljub vsesplošnemu gospodarskemu negativizmu in politiki zategovanja pasov tudi v gospodinjstvih prodaja razkošja ni kazala tako očitnih znakov negotovosti. Zdelo se je, da so razkošne znamke celo nekako odporne na krizo. Nekateri prodajalci razkošnih izdelkov so komaj dohajali povpraševanje, določeni izdelki so bili razprodani, za nekatere pa so celo ustvarili čakalne liste (Clifford 2011). Sprožilo se je veliko razprav o t. i. razkošni industriji in njenih reakcijah na recesijo. Nekateri so trdili, da kriza ni v veliki meri vplivala na ta sektor, drugi pa, da so padec v prodaji občutile tudi razkošne znamke, a le kratkoročno. Obstajali so tudi primeri robustne rasti v letnih poročilih podjetij (Carreon 2011).

Na podlagi poročila Brand Finance so se nekateri potrošniki namesto zmanjševanja potrošnje preusmerili iz kupovanja nižje-cenovnih izdelkov v objem razkošja in razvajanja kljub črnogledemu ekonomskemu scenariju (Salakari 2013, 1).

Na podlagi teh ugotovitev in dejstev lahko izluščimo, da je razkošje nekakšna izjema, ko nastopijo negotove finančne razmere, zato bomo v nalogi poskušali odkriti, kateri motivi vodijo v nakup razkošnih dobrin tudi v časih, ki so temu navidezno manj naklonjeni.

Čeprav je pomen marketinga v zdajšnji družbi neizpodbiten, izhajamo iz predpostavke, da marketing ne ustvarja potreb. Potrebe prehitujejo marketing, marketinški strokovnjaki pa lahko, če upoštevajo socialne dejavnike, v veliki meri vplivajo na želje potrošnikov. S tem pa postanejo velikokrat prav oni ključni za dolgoročen uspeh podjetja (Kotler in Keller 2012, 3 in 10). Za vsakim razkošnim nakupom so predvsem psihološki razlogi in izziv marketinga je odkriti, kaj je tisti sprožilec, ki je povod za nakup.

Pri raziskavi je treba upoštevati predpostavko, da razkošje ni fiksna kategorija in pojem, ampak se vedno vzročno odziva na trenutno družbeno-ekonomsko situacijo. Zaradi ciklične in spremenljive narave družbe bo prvi del naloge posvečen teoretičnemu pregledu akademskih in znanstvenih člankov ter publikacij z namenom opredelitve pojma razkošja in njegovega spreminjanja v času. V drugem delu se bomo posvetili potrošniku in njegovim motivom za nakup razkošja. Zadnji, empirični del diplomskega dela je posvečen raziskavi, s katero smo na podlagi študije primera vodilnega akterja v razkošni industriji, podjetja Moët Hennessy Louis Vuitton SE, bolj znanega kot konglomerat LVMH, poskušali izluščiti primere dobrih praks, ki so dokazano pripomogli k uspešnemu izhodu iz zadnje ekonomske krize. Naloga je že v osnovi nastala z namenom apliciranja teorije v prakso, zato bo del analize posvečen izbranim segmentom strateškega modela upravljanja grupacije LVMH kot uporabnega okvira uspešnega upravljanja z razkošnimi blagovnimi znamkami tudi v času ekonomske krize.

## **2 RAZKOŠJE**

Vse prej kot preprosta kategorija – razkošje. Sektor, ki spodbuja zanimanje in ostaja pod budnim očesom tako medijev in javnosti kot tudi finančnih ustanov in marketinških strokovnjakov, ki vestno spremljajo njegovo poslovanje in strategije na trgu. Zanimanje sprožajo predvsem glavni akterji, kot sta skupini LVMH in Richemont, ter manjša neodvisna podjetja z dolgoletno tradicijo uspeha; Hermès, Chanel. Po svoje je zanimanje

o proizvodih, ki jih prav zares nihče ne potrebuje, neracionalno, zato pa postavlja vprašanje, kaj je tako posebnega in drugačnega v tej industriji v primerjavi z drugimi.

## **2.1 POMEN RAZISKOVANJA RAZKOŠJA**

Zakaj torej razkošno industrijo sploh postaviti na raziskovalno agendo? Urednika in avtorja publikacije *Razkošni marketing* Wiedmann in Hennigs (2013, 5–9) sta pomen strnila v kategorije, ki jih predstavljamo v naslednjih podpoglavjih.

### **2.1.1 Pomen razkošja in razkošnega marketinga iz ekonomske perspektive**

V prvi vrsti je trg razkošja relativno velika in še vedno rastoča kategorija, kar je že samo po sebi zadosten razlog, da jo podrobneje preučimo. Berthon (v Hennings in drugi 2015, 922) dodaja, da je tudi najbolj dobičkonosna. Tako velik trg posredno prinaša tudi ogromno priložnosti, novih znanj in ekonomsko blaginjo. Vedno pa je treba upoštevati, kar tudi avtorja poudarjata, da je to trend, ki je značilen predvsem za razvite zahodno-industrijske države in družbe ter tiste, ki so v ekonomskem razvoju (npr. Azija). Evropska raziskava kaže na to, da z višanjem dohodka posamezniki večji delež tega namenijo nakupu dobrin, ki niso kategorizirane v osnovnih potrebah (Ward in Chiari 2008, 8). V tovrstnih družbah je že kultura tako naravnana, da bolj podpira nakup razkošnih dobrin in tako še dodatno pospešuje rast tega trga. Ob tem se razkrije še pomembno dejstvo, da je razkošje relativno in nima enakega pomena v vseh delih sveta.

### **2.1.2 Razkošni marketing kot pomembna priložnost v kontekstu rasti mednarodne konkurence**

Marketing, ki se specifično ukvarja z razkošjem, velikokrat spodbuja razvoj kreativnih in inovativnih visoko kakovostnih t. i. *high end* strategij. Te so lahko na visokotehnološkem področju, v umetnosti in kulturi ali vrhunskem servisu. Na razkošne marketinške strategije lahko v tem oziru gledamo tudi kot na marketinški vrhunec zaradi ključne lastnosti, ki jo razlikuje od drugih strategij, saj mora imeti pred očmi vedno vprašanje najvišje kakovosti, ki jo njena ciljna skupina zahteva.

### **2.1.3 Strategija marketinga razkošja in njen uspeh v preostalih industrijah**

Zaradi velikega števila in različnosti ciljnih skupin, raznovrstnih izdelkov in individualnega dožemanja razkošja postopoma začnemo razumeti, da razkošna



marketinška strategija ni omejena le na prodajo (naj)dražjih izdelkov (naj)višjemu sloju, ampak je ravno razkošna strategija tista, ki naredi razliko ne glede na osnovno storitev/industrijo. Vodilo je vedno ustvariti nadpovprečno storitev. »V sodobnem potrošništvu ga v obliki nekakšne posebne ponudbe lahko najdemo v skoraj vsaki kategoriji proizvodov ali storitev« (Dubois in drugi v Kuljanac 2016, 31), zato je vsaj delni preplet razkošja z izdelki FMCG<sup>1</sup> pričakovan in uporaben.

#### **2.1.4 Marketing razkošja in pozitivne posledice na družbeni razvoj**

Tukaj sta po mnenju avtorjev dva izziva: prvi je motivirati mlade, da bi stremeli k dobri izobrazbi in nadobudnim poklicem, druga pa spodbujati in ne nazadnje izobraževati potrošnike, da bi bili pripravljeni plačati več za kakovost ter tako podpirati obstoj in razvoj podjetij, ki se ukvarjajo z razkošnimi produkti in storitvami. Tukaj se koncept razkošja in trajnosti lepo prepleteta. Ule (1998b, 27) ugotavlja, da sodobna poraba presega »rabo« in »uporabo« izdelkov. S tem ko kupimo nekaj funkcionalnega, hkrati naredimo nekaj koristnega. V praksi je to npr. uporaba električnega avtomobila ali ekološko prijazne hiše, ki služi svojemu namenu, a je veliko bolj prijazna do okolja. Čeprav imajo taki izdelki izhodiščno višjo ceno, izboljšajo kakovost življenja in veljajo kot trajnostni, okolju prijazni izdelki.

Avtorja omenjata še perspektivo promocije države, saj najbolj prepoznavni razkošni izdelki pripomorejo k ugledu in uspehu države izvora; npr. švicarske ure, italijanska ali francoska modna industrija, nemška avtomobilska natančnost itd. Kapferer in Bastien (2012, 13) trdita, da »mora biti razkošni proizvod proizvede na tak način in tam, kjer je v popolnosti skladen s svojimi vrednotami«.

## **2.2 KRATKA ZGODOVINA RAZKOŠJA**

Dejstvo je, da je razkošje danes kategorija, ki je skrbno razdelana in ima vsestransko definirane lastnosti, a vendar je za boljše razumevanje zanimiv vpogled v njeno notranjo dinamiko in spreminjanje skozi čas. Skozi zgodovino se je pomen razkošja spreminjal glede na družbeni razvoj, ekonomske in politične okoliščine v danem časovnem obdobju (Lasslop v Scholz 2014, 9).

---

<sup>1</sup> FMCG je angleška kratica za *fast moving consumer goods*, ki se nanaša na izdelke široke potrošnje (npr. hrana, pijača, izdelki za osebno nego ipd.).

Jean-Noël Kapferer in Vincent Bastien (2009) v svoje delo *The Luxury Strategy* – Strategija razkošja vključita kratko zgodovino razkošja, v kateri se sprehodita od samih zametkov razkošja in njegovega pomena v starejših družbah pa vse do razvoja v sodobnem času, kjer se je razkošje razvilo v popolnoma definirano in ne le fiktivno kategorijo.

V nadaljevanju naloge sledi kratka zgodovina razkošja, kjer smo izpostavili nekaj ključnih dejavnikov, ki so zanimivi in predvsem orišejo, kako se je ta kategorija spreminjala in privedla do današnjega, aktualnega razumevanja pojava luksuza.

Poglavje je razdeljeno na dva dela; prvi del zajema predvsem prakse in običaje, ki segajo v daljno preteklost, v katerih se skrivajo zametki razkošja, v drugem delu je predstavljen razvoj »modernega« razkošja, kot ga poznamo danes. Posebno pozornost smo posvetili prelomnicam v 20. stoletju, saj so bile ključne pri tem, da se je beseda razkošje preselila v vsakdanjo rabo.

### **2.2.1 Zametki razkošja**

Takoj ko se poglobimo, ugotovimo, da sta želja in hrepenenje po razkošju že od nekdaj v človeški naravi. Avtorja legitimno opozorita, da se, odkar obstaja obred pogreba in pokopa, v grobnicah poleg ostankov človeškega telesa najde ravno njihovo najdragocenejše imetje; nakit in predmeti, ki so simbolizirali njihovo moč. Ni pomembno, ali govorimo o Egiptu, Mezopotamiji, Kitajcih ali ameriških Indijancih. V trenutku, ko so se ljudje zavedali svoje smrtnosti, so si v vsaki veliki civilizaciji prizadevali ohraniti in priskrbeti zase vse, kar je potrebno tudi za posmrtno udobno življenje. Egipt je morda eden najbolj očitnih primerov uživanja v razkošju, kjer sta bila velik in vsestranski pomp ter sijaj značilna za življenje in še natančneje dodelani rituali za življenje po smrti. Piramide so najverjetneje najboljši simbol, saj so tako tehnično kot umetnostno zgrajene prav zato, da zagotavljajo ta veličastni in večni spomenik kot odraz moči. Bataille (v Ule in Kline 1996, 16) meni, da se za večino megalomanskih kulturnih spomenikov lahko zahvalimo ravno trošenju; človeškega dela, denarja, naravnih virov v nekaterih dovolj bogatih družbah. Verjeli so tudi, da se z ohranjanjem telesa ohrani duša, zato so si prizadevali, da bi iznašli izjemne, napredne postopke ohranitve, ki so bili posledično zelo dragi. Zaradi očitnih ekonomskih razlogov je bilo balzamiranje sprva

mišljeno izključno za elito. Iz kasnejših arheoloških zapiskov, najdenih v Nilu, pa je razvidno, da je evolucija potekala po podobnem principu kot danes in se je postopoma razširjala tudi na »običajne« prebivalce. **Širjenje razkošja** bo značilno za vse družbe, ki bodo imele čas in možnost zanj (Kapferer in Bastien 2012, 6–7).

Ekonomija v podobnem kontekstu govori o »teoriji kapljanja«, kjer tisti, ki so nižje na družbeni lestvici, prevzemajo potrošniški okus sloja nad njimi (tekmovanje, identifikacija), hkrati pa zavračajo okus tistih spodaj (diferenciacija). »Principa razlikovanja in imitacije naj bi veljala za motorja inovacije in mobilnosti navzgor« (Luthar 1998, 122).

Mnenje o razkošju je bilo od nekdaj deljeno – nekateri so gledali nanj kot na nepotrebno ekstravaganco, drugi pa so v tem prepoznali močno gonilo umetniških in tehničnih odkritij, ki so se postopoma razširila na celotno družbo in postopoma koristila vsem. Tudi ta predpostavka danes še vedno velja: **razkošje pomeni napredek**.

V obdobju, ki se razteza od antične Grčije pa vse do danes, je bilo razkošje vedno predmet vročih debat med podporniki razkošja, ki vidijo v njem namero in moč izboljšave v družbi, in tistimi, ki razkošje dojemajo kot sovražnika moralnih človeških vrednot.

V antični Grčiji je to ponazarjal spopad med Atenami in Šparto, kot kontrast med različnima socialnima konceptoma. Podobno se je dogajalo v klasični Italiji, kjer je na eni strani želja po osvajanju, moškosti in vojaški moči, na drugi pa imperialistični Rim, ki bo vedno znan ravno po svoji sofisticiranosti in razkošju.

Kapferer in Bastien (2012, 8) sta s tem želela opozoriti, da razkošje je in je tudi vedno bilo pomembna sociološka točka, saj se nepreklicno dotika naslednjega:

- družbene razdelitve,
- vprašanja uporabnosti in nepotrebne razsipništva,
- odločitve, vezane na razporeditev moči v družbi.

Tudi na podlagi tega je razvidno, da **razkošje nikdar ni bil družbeno nevtralen koncept**, prej obratno, saj družba definira, kaj je razkošje. To je univerzalno za vse družbe – tudi sodobne (Kapferer in Bastien 2012, 8).

V Evropi 17. in 18. stoletja so moralne in filozofske dobrine poudarjale negativno konotacijo razkošja in jo uporabljale za ponazarjanje čezmerne potrošnje vodilnega sloja v družbi. Za plemstvo se je smatralo, da uporablja razkošje za kazanje svoje moči, za poudarjanje razlike med njim in rastočim razredom buržoazije. Razkošje so asociirali s pretiravanjem, bahanjem, nemoralnostjo in neprimernostjo (Lasslop v Scholz 2014, 10).

Ključni preobrat se zgodil v 19. stoletju, v prvi vrsti z uvedbo liberalizma, takratnega političnega in gospodarskega nauka, po katerem postaneta svoboda in enakopravnost temelj družbenega napredka in s tem podpora demokraciji, kapitalizmu in prosti trgovini. Z ekonomsko rastjo se oblikujejo tudi razmere za uživanje razkošja. Sledila je industrijska revolucija, ki je pomenila občuten dvig življenjske ravni. Vse več posameznikov tako pridobi sredstva, s katerimi si lahko privoščijo nakup razkošnih dobrin (Kapferer in Bastien 2012, 9). Luksuz se je v tem obdobju znebil moralnih predsodkov in izgubil dobršen del negativnega slovesa (Lasslop; Pätzmann in Frank v Scholz 2014, 10). Čeprav je ženska emancipacija vrhunec dosegla kasneje, se v 19. stoletju že čuti njen začetek. Na delovnih mestih se že začnejo pojavljati ženske.

### **2.2.2 Moderno razkošje in razvoj v 20. stoletju**

Če povzamemo, je bil svet razkošja do 19. stoletja ločen od preostale ekonomije in še vedno privilegij manjše elite. Z razvojem v 20. stoletju je postopoma pridobival vedno večji delež in širšo populacijo, ki si ga lahko privoščijo vsaj v določeni meri. Kljub mnogim oviram na tej poti so bile nekatere družbene in ekonomske spremembe v drugi polovici 20. stoletja v prid razkošju.

Ključna in najpomembnejša je **demokratizacija**. V prvi vrsti zato, ker predpostavlja, da imajo vsi dostop do razkošja, zaradi česar se je baza potrošnikov eksponentno povečala. Kot drugi razlog pa avtorja navajata, da družbena delitev, kot jo poznamo iz preteklosti, postopoma izginja (Kapferer in Bastien 2012, 11). To pomeni predvsem konec *demistifikacije* in prevlada racionalizacije, ki jo je podrobno analiziral nemški ekonomist

in sociolog Max Weber. Pogovor o izdelkih in storitvah je nadomestil praznino, ki jo je v prostoru diskurza povzročilo umikanje od tedaj privilegiranih oblik; npr. religioznega, političnega itd. (Ule in Kline 1996, 12). Vsekakor pa ni izginila človeška potreba po socialni delitvi/razporeditvi, ki je ključna, da se izognemo socialnemu kaosu in da človek najde svoje mesto v družbi (Kapferer in Bastien 2012, 17).

Najočitnejši razlog za širitev trga razkošnih dobrin je **večanje kupne moči**, ki se odraža v večji količini denarja in časa na voljo (Kapferer in Bastien 2012, 12). »Pofordistična« ali poindustrijska družba je odkrila posameznika, njegove potrebe, želje, fantazije. Skuša mu ustreči, še preden se ta sploh spomni svojih želja. Tako uveljavlja procese, ki terjajo kreativen, individualen odnos do dela in znaten vložek znanja in informacij, na trgu pa izginja uniformiranost v porabi, načinih trženja in nakupa. Temu procesu pripisujejo različne, predvsem afirmativne nazive: individualizacija, težnja po kakovosti življenja, gojenje kulturnega kapitala itd. (Ule 1998b, 29).

Kot pomemben dejavnik in dodatek k pospešeni potrošnji, višanju plač in padcu cen večine proizvodnih izdelkov je **globalizacija**, ki igra ključno vlogo v razkošni industriji. Globalizacija omogoča dostopnost do popolnoma novih izdelkov, ki so lahko izvor luksuza, do novih kultur, ki odpirajo nove emocije in želje. Iz druge perspektive pa vodi globalizacija v odpiranje novih trgov (Kapferer in Bastien 2012, 12).

Zadnja, a izredno pomembna prelomnica, ki bistveno vpliva na luksuzno potrošnjo, je **komunikacija**. To je tudi tretje obdobje razvoja sodobne industrijske družbe – obdobje informatike, širjenja in intenziviranja vsakovrstnih komunikacij, komunikacijskih kanalov in načinov predelave informacij (Ule in Kline 1996, 10). Razvoj globalnih množičnih medijev in rast številnih mednarodnih potovanj sta razširila zavest o kulturni bogatosti in raznolikosti našega planeta ter drugih mogočih načinov življenja (Kapferer in Bastien 2012, 14).

V tem zgodovinskem okviru je nastalo tisto, čemur pravimo potrošniška družba in kultura. Trg ni več le prostor blagovne (denarne) menjave, temveč prostor celovite socialne interakcije (Ule in Kline 1996, 11). Ne kupujemo več samo za zadovoljitev osnovnih potreb, kaj in kje kupujemo, definira tudi naš status v družbi.

Bistveni del tega prostora je tržna komunikacija, to je komunikacija med proizvajalci, prodajalci in potrošniki. Z razvojem modernih industrijskih družb je komuniciranje o izdelkih in storitvah postajalo čedalje pomembnejši del družbenega življenja (Ule in Kline 1996, 12).

Danes se pomen komunikacije samo še veča in širi; raznolikost medijev, kanalov in načinov komuniciranja predstavlja pestra paleta, ki resnično omogoča 360° pristop in izjemno hitrost posredovanja podatkov. Socialna omrežja, ta čas najpopularnejši kanal komunikacije, so s svojo atraktivnostjo in možnostjo individualnega prilagajanja novo »orožje« razkošja, kot posredna komunikacija do svojih uporabnikov. Družina Karadashian, modne blogerke, znani športniki itd. ravno preko socialnih omrežij na posreden in neposreden način učinkovito predstavljajo razkošne znamke in tako v določeni meri pripomorejo h kreiranju današnje družbene hierarhije želja in statusnih simbolov.

Že po hitrem pregledu zgodovine ugotovimo, da je razkošje staro vsaj toliko kot socializirane družbe. Želja po imetju razkošja se je v izvoru morda na videz spreminjala, lahko pa ugotovimo, da je ne glede na obdobje nanjo vedno vplivala potreba po diferenciaciji in razlikovanju – nekoč v statusnem razredu, saj je razkošje ločevalo elite, kralje in gospostvo od srednjega in nižjega razreda. »V aktualnem pomenu pa porabništvo postaja pglavitni način identitetne komunikacije, življenjski slog pa znakovni mehanizem družbenega povezovanja in razlikovanja« (Renner 1998, 18).

### **2.3 TERMINOLOGIJA RAZKOŠJA**

Pri definiranju razkošja je resnica predvsem ena – enotne opredelitve ni. S hitrim pregledom zgodovine je jasno, da le upoštevanje subjektivne narave razkošja in njegove nepremostljive odvisnosti v določenem času in kraju dajeta objektivni kontekst definiranja razkošja (Walley 2013, 825).

*Ne obstaja edinstvena definicija razkošja. Večina se jih nanaša na skrbno oblikovane, hedonistične in estetske izdelke, precenjene glede na njihovo funkcionalno vrednost, prodajane v ekskluzivnih prodajalnah, ki nudijo osebni servis in edinstveno nakupovalno izkušnjo, najbolj pogosto znamke z zgodovino,*

*poreklom, kar celostno podarja dragocen občutek ekskluzivnosti* (Kapferer v Scholz 2014, 12).

Spreminjajoči se koncept razkošja skozi čas ponazarja, da luksuz ni absoluten, ampak subjektiven, tako kot relativen pojem (Kapferer in Valtin v Scholz 2014, 11). Njegovo razumevanje je globoko povezano z vladajočim družbenim in ekonomskim okoljem v danem trenutku oziroma je celo njegov produkt. Zato je ob branju in analiziranju vsake definicije razkošja ključno upoštevati aktualno obdobje in socialno-ekonomski kontekst, v katerem je ta nastala (Scholz 2014, 11). Kot praktičen primer Scholz navaja avtomobile, ki so bili pred šestdesetimi leti v zahodnih razvitih državah razkošje, danes pa jih že skoraj razumemo kot samoumevne, z izjemo najdražjih, ekskluzivnih znamk. Še bolj aktualen primer so mobiteli, ki so bili sprva rezervirani za peščico poslovnežev, danes pa je že skoraj čudež videti mladostnika ali odraslega brez prenosnega telefona ipd. Poleg relativnosti razkošja avtorica omenja tudi subjektivno komponento; osebna raven posameznika in njegovega ekonomskega statusa. Za nekoga je npr. razkošje že en obrok na dan ali topla postelja, za nekoga pa »šele« večmilijonska vila na prestižni lokaciji.

Hennings s sodelavci (2013, 79) v uvodnem delu raziskave o vplivih razkošja koncept razkošja opredeli tako, da kronološko razvrsti definicije, ki vsebujejo poglede različnih avtorjev. Na ta način razkošje umesti najprej z nekim logičnim zaporedjem, predvsem pa taka oblika daje analizo in vpogled sprememb razumevanja razkošja skozi čas. Nabor definicij povzet v Hennings s sodelavci (2013, 79):

1. Najstarejša definicija je iz leta 1752 po Humeu:

*Luksuz je beseda nedefiniranega pomena, lahko se razume v pozitivnem kot tudi negativnem pomenu. Na splošno pomeni izjemno izpopolnitev v razvijanju čutov; in vsaka stopnja tega je lahko nedolžna ali grajana, odvisno od let, države ali osebnosti človeka. Mejo med sprejemljivim ali ne tukaj težko določimo, tako kot pri drugih podobnih moralnih vprašanjih.*

2. S podobnim moralnim priokusom opredeli razkošje Kambli leta 1890, ki se skorajda vpraša: »Nobeno drugo moralno ali socialno vprašanje ni tako nejasno kot luksuz in kaj je tukaj lahko koristnega.«

3. Sekora ga leta 1977 povzame kot »vse nepotrebno«.

Če se navežemo na zgodovinski razvoj razkošja, je razvidno, da omenjene definicije potrjujejo, da je bilo razkazovanje razkošja razumljeno kot namerno oporekanje socialnim normam in zato večkrat izpostavljeno moralnim in etičnim kritikam (Scholz 2013, 10).

4. Dubois and Duquesne (1993): »Želja narediti vtis na druge, tako da za nekaj odšteješ izjemno vsoto. Ta oblika porabe je prvotno povezana s hvalisavim odnosom razkazovanja imetja.«
5. Čeprav sodobnejše, a vendar s pretežno negativno konotacijo, se podobne definicije pojavljajo vse do leta 1997, ko Kapferer prelomno zapiše: »Razkošje definira lepoto; je dodatek umetnosti uporabnim stvarim /.../ Razkošni predmeti zagotavljajo dodaten užitek in razvijajo več čutov na enkrat /.../ Razkošje je privesek vladajočega razreda.«

Vse definicije, ki sledijo po tem letu, so ne glede na vsebino veliko bolj objektivne kot začetne definicije in brez kritičnega moralnega vložka.

6. Vickers in Renard (2003) izpostavita zelo pomembno funkcijo razkošja, saj se zavedata njegovega pomena kot »simbola osebne in družbene identitete«. S tem zadeneta bistvo potrošnikovih motivov za nakup luksuza in poleg užitkarske komponente poudarita njegov pomen v družbenem kontekstu posameznika.

»Množično potrošniško družbo je nadgradila potrošnja s stilom, ki je postala geslo nove potrošniške kulture, oblikovanje čim bolj prepoznavnega in čim bolj individualnega življenjskega stila /.../ Realizacija potrebe po stilu je obnovitev potrebe po novi, po možnosti kvalitetnejši ravni« (Ulea 1998, 104). Razkošje postane orodje za doseg slednjega, biti zanimiv, biti poseben, biti drugačen in ob vsem tem uživati.



7. Začnejo se izpostavljati dodane vrednosti razkošja. »Izdelki in storitve, ki so znani po višji kakovosti, boljšem okusu in donosu v primerjavi z drugimi izdelki znotraj enake kategorije, a ne tako dragi, da ne bi bili dosegljivi«; tako sta Silverstein in Fiske definirala pojem novega luksuza. Tukaj avtorja izpostavita novodobno prakso razkošnih znamk, ki vključi v svoj portfelj ponudbo izdelkov nižjih linij, ki tako postanejo dostopnejši večji množici potrošnikov.
8. Chevalier in Mazzalovo (2008) govorita o razkošni znamki kot »selektivni in ekskluzivni, z dodano kreativno in čustveno vrednostjo za uporabnika«. Razkošje, tudi v svojih »širših« različicah, po pravilu vključuje določene omejitve glede svojega dosega med kupci, zato sta selektivnost in ekskluzivnost nerazdružljivi značilnosti te kategorije.

Očitno je, da obstaja zajetna podlaga literature, člankov in avtorjev, ki se tako ali drugače dotaknejo koncepta razkošja, kar dodatno potrjuje, da je konsenz pri definiranju nemogoč. Pričakovano je, da se z razvojem in s spremembami v družbi ergonomsko prilagajajo tudi definicije. V tem trenutku lahko spremljamo nekatere aktualne dogodke in spremembe, kot so širitev razkošja na širše skupine potrošnikov, agresiven predor na nove trge, vse več premožnih posameznikov itd., ki verjetno v tem trenutku že pišejo nadaljevanje zgodbe o razkošju. Našteto pa samo potrjuje, da z gotovostjo lahko pričakujemo, da bo definicij v prihodnosti še več. Tehnološki razvoj, socialna omrežja in internet na splošno so produkti sodobnega načina življenja, ki prav tako preoblikujejo koncept razkošja in obetajo nove dimenzije.

## **2.4 KATEGORIZACIJA RAZKOŠJA**

Pred katerokoli analizo razkošja najprej razbijmo moralni mit o njem: »Vsaka oblika razkošja, ki zadovoljuje egocentrično željo posameznika, je materialno razkošje v nasprotju z ideološkim razkošjem, v katerega umeščamo na primer moralno in intelekt« (Lipovetsky v Ward in Chiari 2008, 2). Pričujoča naloga raziskuje materialno razkošje in nikakor ne posega na področje ideološkega, ki se seveda tudi razlikuje pri vsakem posamezniku. Moralne vrednote posameznika odločajo o tem, kaj je zanj pomembno.

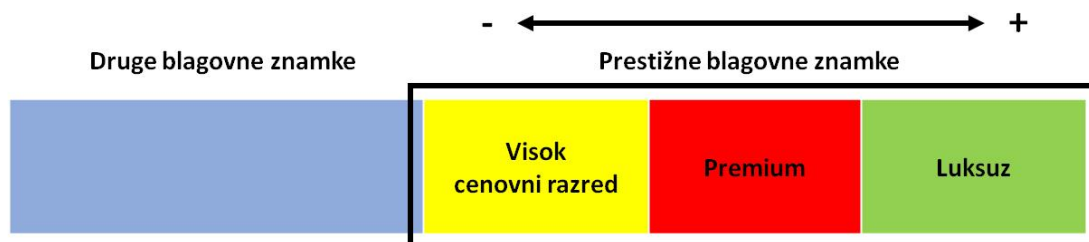
Danes se marketinški strokovnjaki in menedžerji trudijo umestiti besedo razkošje skorajda povsod; modna in lepotna industrija, avtomobili, turizem, hrana itd. ter redno izumljajo nove izraze: *premium*, *masstige*, hiperrazkošje, metarazkošje ... Kapferer in Bastien (2009, 1) opozarjata, da ravno zaradi vse te semantične kreativnosti prihaja do zmede: »Če je vse razkošje, potem izraz razkošje nima več pravega pomena.« Dodatno kritizirata postmodernistično tezo, da ima vsakdo pravico do razkošja. To je iluzija. Zgodovina in sociologija pravita, da razkošje obstaja zato, ker si ga ne (z)morejo privoščiti vsi.

Walley (2013, 825) na podlagi analize podobno ugotavlja, da se je znotraj trga razkošja razvilo veliko segmentov in da lahko razkošje razdelimo na vsaj dve skupini. Govorimo o »absolutnem razkošju«, katerega namen je ohranjanje prvotne funkcije krepite socialne razdelitve, ki jo je najprej opazil Veblen. V tem kontekstu govorimo o poseganju po luksuzu kot simbolni želji pripadati višjemu razredu. Absolutno razkošje bi lahko poimenovali tudi tradicionalno razkošje, kot ga je poimenoval Truong, ali nedostopno razkošje po Alleresu.

Subjektivna narava razkošja in povečanje kupne moči srednjega razreda sta privedli do pojava dostopnega razkošja. Chevalier in Lu (v Walley 2013, 825–826) pravita, da je dostopno razkošje, ki ga nekateri imenujejo tudi »novo razkošje«, tisto, po katerem posega srednji razred zaradi povečanja kupne moči. Evropska raziskava je pokazala, da so z višanjem osebnega dohodka posamezniki pripravljene porabiti več sredstev za kategorije, ki so po Maslovovi lestvici umeščene više. Čim nižji je dohodek, tem večji del tega namenimo zadovoljitvi osnovnih potreb. Tudi za slednje sicer velja, da morajo imeti izdelki in storitve potrebne značilnosti, ki definirajo razkošje; relativno visoko izhodiščno ceno, kakovost, estetiko, redkost, izjemnost in simbolni pomen. Kljub vsemu je to nova oblika razkošja in ima drugačne razsežnosti, širšo bazo uporabnikov, ki sicer nimajo neomejenega proračuna, si pa razkošje lahko privoščijo vsaj nekajkrat na leto.

Razumevanje razkošja je vedno odvisno od percepcije njegovih uporabnikov, zato sta Vigeron in Johnson (1999, 2) opredelila razkošje na podlagi tristopenjske lestvice, ki je prikazana na Sliki 2.1.

**Slika 2.1: Tristopenjska lestvica prestiža**



Vir: Vigeron in Johnson (1999, 2).

Lestvica, ki je narejena na podlagi različnih profilov kupcev, razkriva različne segmente prestiža. Avtorja sta uporabno vrednost lestvice utemeljila s tem, da obstajajo znotraj nje diferencirani tržni segmenti s specifičnimi lastnostmi, ki so lahko koristne pri prilagajanju trženja izdelka ali oglaševanja.

Razkošje delimo tudi na **osebne luksuzne dobrine** (angl. *luxury consumer goods*), ki jih nadalje delimo še na dve podkategoriji; trg oblačil in dodatkov (angl. *soft luxury*) ter trg nakita in ur (ang. *hard luxury*). Zanimivo pa je dejstvo, da skoraj polovico trga predstavlja **izkustveno razkošje** (angl. *experiential luxury*), kamor umeščamo turizem in razkošni servis nasploh. Temu lahko pripišemo vse večjo željo po pristnih izkušnjah in užitku. V zadnjem času občutno narašča zanimanje za kulinarčni sektor, ki je postal eden osrednjih načinov preživljanja prostega časa. Poleg izredne kreativnosti in kakovosti ponujajo obiski sofisticiranih restavracij pravo senzorično doživetje, za katerega so ljudje pripravljeni odšteti visoke zneske. Zadnje je **razkošno naložbeno blago** (angl. *investment goods*), v katerega štejemo drage avtomobile, jahte, reaktivce (Salakari 2013, 9).

#### **2.4.1 Značilnosti razkošja – ključni dejavniki uspeha**

Po kronološkem pregledu definicij pride do izraza ohlapnost segmenta razkošja, zato se je na tej točki smotno vprašati, kaj so pravzaprav kriteriji, ki definirajo luksuz. Brun in Castellijeva (2013, 830–831) sta na podlagi obširne analize akademskih in znanstvenih člankov združila ključne značilnosti, ki jih morajo podjetja upoštevati, če želijo svojo znamko, izdelek ali storitev pozicionirati kot razkošno (in mu dodeliti temu primerno ceno):

- dosledno zagotavljanje najvišje kakovosti izdelkov znotraj celotne distribucijske mreže tako v najboljši kakovosti materialov in skladnosti ponudbe;
- obrtniško/oblikovalsko poreklo, ki zagotavlja potrebno znanje za izdelavo izdelkov izjemne kakovosti;
- ekskluzivnost, ki jo zagotovijo s tem, da uporabijo redke materiale, z omejenimi izdajami, omejeno proizvodnjo serije, selektivno distribucijo in ustvarjanjem čakalnih list;
- globalna prepoznavnost znamke, ki spodbuja idejo o svetovno znani odličnosti;
- marketinški pristop, ki združuje odličnost izdelka s čustveno komponento;
- prepoznaven stil in dizajn do te mere, da uporabniki ne potrebujejo vedno logotipa, da bi prepoznali znamko;
- asociacija z državo izvora, če ima ta znan renome po svoji kakovosti znotraj določenega področja;
- element, ki zagotovi edinstvenost;
- najvišja tehnična dovršenost, če govorimo o znamkah, ki temeljijo na tehničnih znanjih. Pri tovrstnih znamkah ravno neprestan napredek in inovacije zagotavljajo želeni status;
- ustvarjanje življenjskega sloga (*lifestyle*), ki omogoča uporabniku, da na podlagi razkošnega izdelka živi edinstveno.

Rod s sodelavci poudarja značilnost in pomembnost razkošja ravno zato, ker s tem posameznik izraža stopnjo svojega bogastva, družbeni status, eleganco in pripadnost določenim pomembnim skupinam (v Kuljanac 2016, 32).

Kljub množični literaturi in znanju še vedno ne obstaja popoln konsenz o tem, kaj so značilnosti luksuzne znamke. Še danes pa velja kategorizacija Duboisa, Laurenta in Czellarja kot ena najnatančnejših.

**Tabela 2.1: Šest ključnih značilnosti razkošja**

<b>Značilnost</b>	<b>Opis</b>
<b>Izvrstna kakovost</b>	Najboljše sestavine, izvrstni sestavni deli, ročno delo
<b>Zelo visoka cena</b>	Drago, elitistično in najvišje cene
<b>Nedostopnost in unikatnost</b>	Omejena dostponost, omejeno število, izdelano po meri
<b>Estetsko in čutno</b>	Mojstrovina, lepota, sanje
<b>Zapuščina prednikov in osebna zgodovina</b>	Dolga zgodovina, tradicija, med-generacijski prenos
<b>Nepotrebno</b>	Nepotrebno, nefunkcionalno

Vir: De Barnier in drugi (2013, 41).

Kar nekaj sodobnih raziskav se osredotoča na lastnosti razkošnih dobrin in storitev, a je razkošje veliko več kot nizanje atributov, saj poleg zadovoljitve funkcionalnih potreb zadovolji psihološke in čustvene potrebe uporabnika (Walley in drugi 2013, 825).

### **3 NAKUPNO VEDENJE**

»Poglavitna naloga preučevanja vedenja potrošnikov je razlaganje in napovedovanje vedenja potrošnikov« (Ule in Kline 1996, 216).

#### **3.1 PERCEPCIJA RAZKOŠJA**

Ko govorimo o razkošju in interpretiramo njegove značilnosti, je neizogibno poudariti subjektivno zaznavo le-tega. Z drugimi besedami to pomeni, da se razumevanje razkošja razlikuje pri vsakem posamezniku. Poleg socialno-ekonomskega izhodišča ima vsak posameznik svojo osebnost, drugačno kupno moč in preference, ki bodo determinirale, katere izdelke bo zaznal in cenil kot resnični luksuz (Brun in Castelli 2013, 837).

Poleg potrjene subjektivnosti se ponavlja tudi družbeni pomen razkošja in predvsem dejstvo, da luksuz nikdar v zgodovini ni bil socialno nevtralen koncept. Tako kot danes je bilo tudi v preteklosti razkošje »socialni marker«, saj določa položaj posameznika v

družbi in njegovo pripadnost elitni skupini. V družbi, ki jo Dubois in Duquesne (v Husič in Čičić, 2009, 235) imenujeta »go society«, lahko želja po statusu in prepoznavnosti pod dodatnim vplivom medijskega pritiska prevladata nad dejansko sposobnostjo, kako to resnično doseči.

Vsak potrošnik torej doživlja luksuz na svoj način. Svoj odnos do luksuza in luksuznih znamk ustvarja preko interakcij z drugimi ljudmi, lastnosti izdelka ali storitve in hedonizma, na osebni in družbeni ravni torej. Želja po prestižu je rezultat različnih motivov, predvsem pa izhaja iz posameznikove potrebe po druženju in samospoštovanju (Vigneron in Johnson 1999, 2).

### 3.2 DEJAVNIKI VPLIVA NA NAKUPNO VEDENJE

Jasno je, da je nakupno vedenje izredno zapleten proces; poznati in razumeti porabnika ni preprosto, prav tako je težko prepoznati resnične motive za njegove nakupne odločitve (Kline 1996, 216; Kotler 1996, 173).

Kline (1996, 216–217) v grobem opredeli tri ravni vedenja in vplivov na potrošnika: **zunanje spremenljivke**, v katere umeščamo kulturo, družbeni sloj, referenčno skupino in družino. Te so najstabilnejše in jih najlaže določimo. **Notranje spremenljivke**, ki razkrivajo psihološke motive vedenja potrošnika; njegovo motivacijo, zaznavanje, osebnost, stališča. Kaj potrošnik nakupuje, je v veliki meri odvisno ravno od tega, kako vidi in doživlja samega sebe. Slednje (notranje) pa vplivajo na zadnjo raven – **proces sprejemanja odločitve**, v tem primeru na potrošnikov izbor načina nakupovanja in nakup določenega izdelka ali blagovne znamke.

Kotler (2002, 88–96) ponudi razčlenjeni model dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje.

**1. Kulturni** – najbolj temeljna determinanta posameznikovih želja in obnašanja, ki jo je pridobil s procesom socializacije in institucij (religija, rasna skupina in osebne interesne skupine).

**2. Družbeni** – referenčne skupine, ki imajo neposreden vpliv na potrošnikovo obnašanje, to so npr. prijatelji, sodelavci, sosedje itd., ter sekundarne, bolj formalne skupine. Preko teh je posameznik izpostavljen novim obnašanjem in načinom življenja, ki ustvarjajo

pritisk po skladnosti, kar lahko vpliva na izbiro izdelkov ali znamk. Sem sodijo tudi skupine, ki bi jim posameznik rad pripadal, in po drugi strani tiste, ki jih zavrača. Pomembno vlogo ima tudi družina, saj od nje posameznik pridobi osnovne vrednote o veri, politiki, lastnih ambicijah in samospoštovanju.

V vseh teh raznovrstnih interakcijah igra posameznik določene vloge, ki so skladne z njegovim položajem in zunanjimi pričakovanji. Običajno ljudje kupujejo izdelke, ki navzven sporočajo njihovo vlogo in položaj v družbi.

**3. Osebni** – demografski dejavniki, kot so starost, spol, poklic, način življenja, premoženjsko stanje, osebnost in samopodoba. V različnih življenjskih obdobjih ima posameznik seveda različne potrebe, zato skušajo marketinški strokovnjaki velikokrat usmeriti tržno komuniciranje na ciljno skupino (*target group*). Danes so lahko skupnosti tudi npr. samski, homoseksualci ali skupine, ki preživljajo podobno življenjsko fazo (ločitev, materinstvo itd.).

**4. Psihološki** – za vsakim nakupom je motiv/razlog ne glede na njegov izvor, ki je fizične ali psihološke narave. Delovanje vsakega posameznika je vedno pogojeno z njegovim zaznavanjem okolja in dane situacije; za tovrstno percepcijo velja, da je vedno subjektivna. Z vsakim dejanjem, v tem primeru nakupom, poteka tudi učenje, ki temelji na preteklih izkušnjah. Če je izkušnja pozitivna, lahko pri potrošniku vzbudi zaupanje v znamko, lojalnost. Na splošno preko učenja in izkušenj ljudje razvijajo prepričanja in stališča skoraj o vsem. Ta stališča običajno vodijo v sorodne nakupne vzorce in so izredno težko spremenljiva, zato bo podjetje veliko pogosteje prilagajalo svoje izdelke kupcem, kot da bi poskusilo spremeniti njihova stališča.

**Slika 3.1: Model dejavnikov vpliva na nakupno vedenje**



Vir: Kotler (1996, 174).

### 3.3 NAKUP RAZKOŠJA

*Razmerje med tem, kar je za ljudi nujno potrebno in kaj je odveč, luksuz, je kulturnozgodovinsko določeno. To mejo vedno postavlja tisti sloj, ki določa družbeni red in zakone, ki vzpostavlja razmerje med dovoljenim in nedovoljenim. Pri tem pa ravno ta sloj običajno krši svoje zapovedi in si dovoli použiti več, kot je na splošno dovoljeno drugim (Ule in Kline 1996, 16)*

J. J. Rousseau (v Ule in Kline 1996, 16–17) je zagovarjal stališče, da o razmerju med posameznikovimi potrebami in željami ne bi smel odločati noben vladar, država, kultura, ampak notranja 'narava' ljudi, saj imajo v osnovi vsi enake temeljne potrebe, ki morajo biti zadovoljene. Neizogibno pa je, da napredek civilizacije s seboj prinese tudi umetne, presežne potrebe – torej luksuz. Vendar sta za Rousseauja civilizacija in kultura tudi prvi pogoj za obstoj človeka kot družbenega bitja, njegove želje pa se porajajo ravno zaradi socialne primerjave med ljudmi, ko skušajo posamezniki doseči in preseči tisto, kar imajo drugi. »Želja se tako vedno znova socialno konstituira« (Ule in Kline 1996, 19).

»Potrošniški subjekt pa ni slepo vdan dinamiki želje. Nasprotno, vanjo vstopa z vso svojo reflektivno zmožnostjo in si jo delno podreja npr. individualiziranim življenjskim projektom in stilom« (Ule in Kline 1996, 21).



### ***Kaj potrošnik pravzaprav kupi, ko kupi razkošno dobrino?***

Pri motivaciji za nakup razkošja Ward in Chiari (2008, 9) ugotavljata, da obstaja nov odnos do razkošja, tudi kot posledica zadnje recesije in vsesplošnega nezaupanja v prihodnost, saj sta slog in kakovost prevladala nad izdelkom in njegovo uporabno vrednostjo.

Ward in Chiari (2008, 10) kupce razkošja razdelita v tri kategorije, katerih kriterij je posameznikovo vrednotenje razkošja.

1. **Uporabnost** razkošja priznava največja skupina potrošnikov, v katero sodijo kupci, ki po razkošju posegajo zaradi njegove višje vrednosti ter kakovosti izdelkov in storitev. Običajno so to starejši in premožnejši posamezniki, ki so pripravljeni plačati višjo ceno zaradi trajnosti in kakovosti izdelka. Marketinško sporočilo mora v tem primeru poudarjati informacije o kakovosti izdelka kot ključni adut.

2. Razkošje kot **nagrado** običajno dojemajo kupci, ki so nekoliko mlajši od prve skupine, in ga uporabljajo kot statusni simbol za ponazarjanje svojega truda in posledično uspeha. Čeprav posegajo tudi po popularnih in širše znanih znamkah, so še vedno diskretni pri kazanju razkošja navzven. Marketinško sporočilo naj v tem primeru sporoča koncept zmerne ekskluzivnosti.

3. Razkošje kot **razvajanje** dojema najmanjša skupina kupcev, ki je običajno sestavljena iz mlajših uporabnikov. Razkošje kupujejo, saj z njim izražajo svojo individualnost, uživajo v občutku, ki jim ga ta sproža, zato imajo bolj čustven odnos do nakupov. Najbolj se odzivajo na marketinška sporočila, ki poudarjajo edinstvenost in čustveno vrednost izdelkov.

Potrošniki so danes veliko bolj izobraženi in informirani, kar poudarja pomen kupčeve zaznane vednosti. Podjetja, ki stremijo k zadovoljstvu uporabnika, bi morala investirati v raziskavo in razvoj, izpopolnjen servis za stranke itd. (Kotler; Keller v Ward in Chiari 2008, 10). Zato tudi vse večji pomen orodij CRM (*Customer Relationship Management*), ki so strategija upravljanja odnosa s strankami, ki s pomočjo tehnologij spoznava želje svojih uporabnikov in njihovega nakupnega vedenja ter tako krepi vez med njimi in znamko.

Vignerón in Johnson (1999, 1) sta na podlagi raziskav o vedenju luksuznega potrošnika interpretirala in razširila model, ki služi kot okvir posameznikovih motivov za nakup razkošja. Motivi so vedno večplastni in nastajajo na podlagi posameznikove želje po socializaciji in samoizražanju.

Razdelila sta jih na pet skupin, kjer iz posameznikove vrednote izhaja nakupni motiv (1999, 4–8):

• **Veblenov učinek ali razkazovanje**

Veblen je že pred mnogimi desetletji ugotovil, da s potrošništvom posamezniki razkazujejo svoje bogastvo, moč in status. Tukaj uporabniki dojemajo ceno kot ključni kazalnik prestiža, saj je njihov glavni cilj narediti vtis na druge. Z nakupom in posestjo luksuznega izdelka lahko posameznik tega javno razkazuje in si na tak način utrdi svoje mesto v družbi in ne nazadnje izboljša samopodobo. Veblen je namreč izpostavil, da bogastvo ni družbeno koristno, dokler ga ne moremo signalizirati drugim (v Kralj 2015, 42).

• **Učinek snobizma oziroma težnja po ekskluzivnosti/edinstvenosti**

Snobizem lahko izhaja iz dveh vzgibov: želje posameznika po imetju ekskluzivnega izdelka, dostopnega omejenemu številu kupcev, ali zavračanju izdelkov ali znamk, ko zazna, da splošna javnost po slednjih začne posegati bolj množično. Potrošniki v tem primeru dojemajo ceno kot kazalnik ekskluzivnosti in se izogibajo nakupu popularnih znamk, saj si želijo biti drugačni od drugih. Nakup prestižnega, redkega izdelka predstavlja posamezniku simbol njegove individualnosti, edinstvenosti in ga tako razločuje od drugih. Ključ je kupovati izdelke, ki si jih drugi želijo, pa si jih ne morejo privoščiti (Harris v Kralj 2015, 35).

• **Učinek vagona oz. družbena korist**

V nasprotju s »snobi« je učinek vagona lahko razumljen kot čredni učinek, saj potrošnika za nakup v tem primeru motivira reakcija, ki jo bo luksuzni izdelek sprožil pri drugih. Takega potrošnika zanima predvsem status, ki ga ima v družbi, razkošna dobrina pa je v tem smislu simbol, ki služi kot označevalec pripadnosti določeni skupini in način uveljavitve v družbi. Tak učinek avtorja imenujeta tudi konformizem.

Omenjeni trije motivi predstavljajo potrošnjo luksuza kot metodo družbene stratifikacije s ciljem narediti vtis na druge. Kljub vedno bolj zabrisanim mejam med družbenimi sloji

predstavlja potrošnja luksuznih izdelkov še vedno orodje vertikalne in horizontalne družbene stratifikacije (Mortelmans v Kralj 2015, 22).

Sledita še dva vidika potrošnje luksuza, ki sta – v nasprotju s prej navedenimi, ki so v korelaciji s socialnim okoljem – usmerjena na vidik osebne potrošnje.

• **Hedonizem oz. čustvena vrednost**

Hedonistični potrošniki so bolj usmerjeni v svoje občutke in užitek ob uporabi izdelka, zato zanje cena izdelkov ni ključni pokazatelj prestiža. Slednji se za nakup izdelka odločijo predvsem zaradi čustvene vrednosti, ki jo ta vzbudi; npr. senzorični učinek, estetsko vrednost, nostalgичnost ... Potrošnik se odloči za nakup zaradi samozadovoljitve in samospoštovanja.

• **Perfekcionizem oz. kakovost**

Ta potrošnik se zanaša predvsem nase in svojo percepcijo kakovosti izdelka. Višja cena mu v tem primeru potrjuje boljšo kakovost, zanesljivost, natančnost in spodbuja večjo željo po njem.

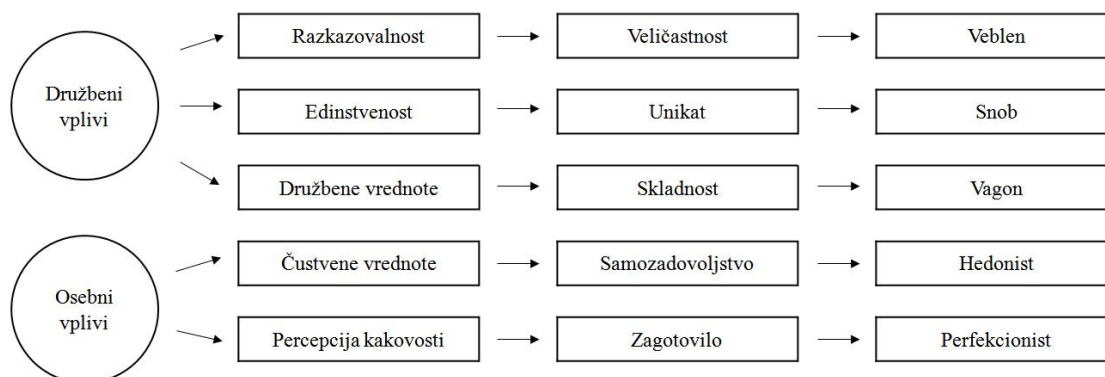
**Slika 3.2: Oblike vedenja potrošnikov pri nakupu razkošnega blaga**



Vir: Uzgoren in Gunej (2012, 631).

Na sliki so orisani različni profili kupcev razkošja na podlagi motiva nakupa ter pomen cene, ki ga ima razkošni izdelek v njegovi percepciji.

**Slika 3.3: Družbeni in osebni vpliv na nakup razkošja**



Vir: Uzgoren in Gunej (2012, 630).

»Poglavitna naloga preučevanja vedenja potrošnikov je razlaganje in napovedovanje vedenja potrošnikov« (Ule in Kline 1996, 216). Razumevanje motivov želja, ki jo potrošniki zadovoljujejo preko nakupa razkošja, so ključni pri uspešnem upravljanju znotraj razkošnega marketinga. Prepoznavanje ključne vrednote potrošnika bo omogočilo prilagajanje trženske strategije ciljnim uporabnikom.

#### 4 MARKETING RAZKOŠJA

Kratka in jedrnata definicija marketinga pravi, da je to »zadovoljevanje želja, ki ustvarja profit« (Kotler 2002, 1).

Marketing bi v razsežnostih, ki jih dosega danes, včasih lahko enačili celo z umetnostjo. Ob poplavi izdelkov in storitev, ki nas obkrožajo, ostri konkurenci in mnogoterim kanalom nakupa je vsak marketinški dražljaj, ki ga zavestno zaznamo, že sam po sebi uspeh in umetnost. Ko so nas v prvem letniku posedli med klopi FDV, so nam med drugim zaigrali nekaj legendarnih oglasov, ki so bili zaradi svoje vsebine zabavni, drugačni, revolucionarni, morda celo sporni. Ključen pri tem je bil njihov učinek, saj so naredili vtis in ostali v spominu še veliko let za tem. Zaradi njihove kreativnosti se je nehote v zavest usedla tudi znamka ali predstavljeni izdelek v pozitivnem ali negativnem kontekstu.

Prav navedeno s privede do tega, da kljub materialistični komponenti, ki stoji za vsakim sporočilom, s kritičnim očesom nehote ceniš tiste, ki jim uspe prodreti. Čim »zahtevnejši« je izdelek, ki ga tržijo, več trdega dela zahteva.

Razkošne znamke zahtevajo napredno razmišljanje in najbolj kreativne pristope. Kupci tukaj pričakujejo najvišji nivo na vseh področjih, zato je pritisk še toliko večji (Ward in Chiari 2008, 10). »Razkošni sektor je res drugačen« (Chevalier in Mazzalovo v Scholz 2014, 31).

Kar nekaj dogodkov v nedavni zgodovini je preoblikovalo okvir luksuzne industrije in neposredno vplivalo na to, kako naj se razkošna znamka vodi, upravlja in nagovarja njene potrošnike (Cavender in Kincade 2013, 231). Ekonomski dejavniki, kot so povečan razpoložljiv dohodek, večje število premožnih posameznikov in naraščanje števila hitro razvijajočih se držav (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska; v nadaljevanju države BRIC države), so razmere, ki so omogočile lažjo potrošnjo razkošja. Razkošje ni več le privilegij elite (Truong in drugi 2009, 2). S tem ko se širi potencialna skupina potrošnikov, je pričakovano, da se vzporedno razvijajo tudi marketinško znanje in strategije upravljanja s tovrstnimi znamkami.

Kako se je razkošje razširilo iz peščice elite na tako široko svetovno populacijo? Kako so se majhne družinske obrti preoblikovale v svetovne konglomerate in milijonske imperije? O tem sanja skoraj vsak marketinški strokovnjak – prodajati drage in ekskluzivne proizvode z visokim zaslužkom praktično vsem. In ravno to je uspelo industriji razkošnih izdelkov (Chada in Husband v Husič in Čičić 2009, 235).

#### **4.1 PARADOKS LUKSUZA**

Francoski profesor marketinga Bernard Dubois (v Scholz 2014, 41) opiše razkošne znamke kot paradoks in trdi, da je za uspeh v tej kategoriji treba delovati ravno obratno od tega, kar smo se naučili v klasičnem marketinškem upravljanju.

Paradoksalno je že, da mora biti po eni strani razkošna znamka prepoznavna in zaželena pri čim širši množici, po drugi pa mora ostajati za večino večno nedosegljiva. Čim bolj se poveča prodaja razkošne znamke, v večji meri ta izgubi sloves ekskluzivnosti in atraktivnosti (Pätzman in Frank v Scholz 2014, 42).

O marketingu govorimo kot o veznem členu med željami posameznikov ter dobrinami in storitvami, v primeru razkošja pa znamke ne smejo v popolnosti uresničiti želje, saj s tem uničijo sanje kupcev, zaradi česar v prvi vrsti posegajo po razkošju.

»Razkošje je kultura,« trdita Kapferer in Bastien (*The Luxury Strategy* 2009; 5), zato ga je treba razumeti, da lahko z njim upravljaš spontano in z občutkom. To je razlog, zakaj marketing, ki ga avtorja poimenujeta otrok industrijske družbe in oče potrošniške moči, ne deluje na enak način pri razkošju kot pri vsakodnevnih potrošniških dobrinah, saj se te med seboj razlikujejo v temeljih. Ugotavljata celo, da so konvencionalni marketinški pristopi, ki delujejo za standardne potrošne dobrine, ne le neučinkoviti, ampak potencialno celo škodljivi, ko jih apliciramo na razkošne.

## **4.2 STRATEGIJA LUKSUZA**

Avtorja sta na podlagi spremljanja dolgoročnega obnašanja znamk, ki so po analizi pridobile status najboljše ocenjenih med razkošnimi znamkami, ugotovitve združila v enotno strategijo luksuza *The Luxury Strategy*, ki temelji na strogih pravilih in klasični marketing tako rekoč obrne na glavo (Bastien in Kapferer 2013, 21).

Kapferer in Bastien (2009, 3) pravzaprav izpostavita dobro opazko, in sicer, da se luksuzne znamke preprosto ne lansirajo na trg, ampak se postopoma in progresivno gradijo. Teh strogo definiranih pravil se morajo držati tudi že uveljavljene znamke, če želijo še naprej dosegati stabilno rast, ohranjanje dobička in svojega razkošnega statusa. Na operativni ravni to pomeni opuščanje nekaterih klasičnih marketinških načel, ki so morda obrodili sadove v drugih industrijah. Da bi se podjetja iz majhnih družinskih prebila na svetovno lestvico uspešnih podjetij, morajo razvijati svoja marketinška pravila, ki so danes velikokrat pozabljena pri mnogih samooklicanih razkošnih znamkah. Zaradi spodrseljavev slednjih je danes razkošje izgubilo svoj klasični pomen. Poleg razkošne strategije avtorja znotraj skupine prestižnih izdelkov razlikujeta še dve strategiji; modno in premium. Čeprav so v očeh posameznika na videz vse tri strategije podobne, obstajajo razlike v posledicah upravljanja.

**Luksuzna strategija** ima jasno določen cilj – pozicionirati znamko z najvišjim cenovnim izhodiščem, tako da upošteva vse ključne značilnosti razkošja (od svojega porekla do svojih razkošnih potrošnikov) s končnim ciljem, da se znamka v popolnosti razlikuje in ne sme biti primerljiva z nobeno drugo. Luksuzna strategija zahteva popolno vertikalno integracijo, kar predvideva brežhibno kontrolo nad proizvodnim postopkom in kakovostjo na eni strani do vpliva na končnega potrošnika in njegovo nakupovalno izkušnjo na drugi. Namen tega je ustvarjati dolgoročno prodajo in ne minljivih prodajnih uspešnic t. i. *best sellerjev* (Kapferer in Basten 2009, 3).

**Modna strategija** se razlikuje že v osnovi zaradi svoje minljive/sezonske narave, saj postanejo po določenem času/sezoni obleke nezanimive zaradi prihoda novih kolekcij in jih je treba prodajati s popustom, da naredijo prostor novim. Tudi zato modne znamke nimajo težav s tem, da svoje obleke izdelujejo v državah z nižjim standardom (Kitajska, Vietnam, Indonezija itd.) in si tako nižajo stroške proizvodnje. Modnega izdelka ne kupimo z namenom, da bo trajal večno (Kapferer in Basten 2009, 3).

Pri **strategiji premium** je ključna primerjava kakovosti v razmerju do cene. Njen moto je »plačaš več, dobiš več«. Ključna razlika je ravno ta, da se tukaj izdelki ponašajo s tem, da so najboljši znotraj kategorije, kar naravno omogoča primerljivost. Pri luksuzni strategiji je objektivnost ključna in ne dopušča strukturne primerjave (Kapferer in Basten 2009, 3).

Luksuzni objekti ne obstajajo v enakem pomenu, kot so včasih, ko je bilo pravo razkošje privilegij tistih nekaj zadovoljnih »*happy few*« (Twitchell v Husić in Čičić 2008, 235). Danes je lahko skoraj vsak lastnik luksuznega izdelka. Ekspanzija razkošne industrije se je poleg razvoja novih trgov in povečanega ciljnega segmenta uporabnikov širila tudi vertikalno. Avtorja opozarjata, da obstajata dva načina širitve znamke, ki ju ne smemo zamenjevati med seboj, saj imata popolnoma drugačne posledice.

**Širjenje znamke (angl. *brand extention*):** v tem primeru razkošna znamka implementira luksuzno strategijo na nekem novem področju. Čeprav se poda v proizvodnjo novih izdelkov, spremlja celoten proces in ne popušča pri nobenem kriteriju razkošne strategije. Primer je npr. širitev svetovno znane draguljarske hiše Cartier na področje ur, Louis Vuitton, v prvi vrsti znan po svojih potovalnih kovčkih, se je razvil v usnjarskega

mogotca itd. **Krčenje znamke (angl. *brand stretching*)** pa pomeni, da so znamke začele širiti svoj portfelj in ponujati različne, dostopnejše, alternative pod prestižnim logotipom znamke. Zelo pogost primer so kozmetični izdelki in dišave. Na tak način si znamke zagotavljajo svojo profitnost (Truong in drug 2009, 3), ne sledijo pa izvorni razkošni strategiji.

Le v prvem primeru, luksuzni strategiji, znamka še dodatno utrdi svoj luksuzni renome v novi kategoriji proizvodov, kar je seveda izredno drag in dolgotrajen postopek in edini primeren za dolgoročno ohranjanje statusa luksuza.

### **4.3 PROTIZAKONITOSTI MARKETINGA RAZKOŠJA**

Bastien in Kapferer (2013, 26) sta pripravila seznam pravil, ki naj bi jih vodilne razkošne znamke na trgu dosledno upoštevale, po drugi strani pa so popolna provokacija na klasične marketinške principe.

1. Pozabite na pozicioniranje, razkošje ni komparativno/primerjalno (bodite edinstveni).
2. Nujna pomanjkljivost, ki da dušo/karakter/specifiko proizvodu (ni napak = ni čara).
3. Ne podležite željam svojih strank.
4. Izogibajte se neentuziastom.
5. Ne odzivajte se na povečano povpraševanje (ohranjanje redkosti in ekskluzivnosti).
6. Nadvladajte stranke (s spoštovanjem) in ohranite čar skrivnosti.
7. Kupcem otežite nakup, razkošje si je treba zaslužiti (večja nedosegljivost = večja želja).
8. Zavarujte kupce pred nekupci, velike pred majhnimi.
9. Naloga oglaševanja ni prodaja, ampak vzbujati sanje (dolgoročno, za kupce prihodnosti).
10. Komunicirajte s tistimi, ki niso vaša ciljna skupina (širša prepoznavnost znamke).
11. Pričakovana cena naj bo na prvi pogled vedno višja od dejanske.
12. Razkošje naj postavlja ceno in ne cena razkošja.
13. Sčasoma dvigujte cene in tako večajte povpraševanje (del kupcev odpade, spodbudi se zanimanje novih).
14. Vedno dviguj povprečno ceno izbora izdelkov.
15. Ne prodajaj.



16. Izogibaj se zvezdnikov pri/znotraj oglaševanju/a.
17. Neguj odnos do umetnosti.
18. Ne prestavljaj svoje proizvodnje.

Ena ključnih protizakoničnosti se na prvi pogled zdi popolnoma kontradiktorna klasični teoriji marketinga; ne podlegati željam strank. V tradicionalnem marketingu je stranka kralj in podjetja vlagajo ogromne vsote denarja ravno v analize želja kupcev. Razkošje pomeni preoblikovati nekaj, česar ne potrebujemo, v nekaj, kar si želimo. Cilj je spodbujanje emocij, ki vodijo v pozitivno vznemirjenje, navdušenje, užitek. Če bi ljudi spraševali, kaj si želijo, bi že po definiciji uničili sanje, saj bi odvzeli element presenečenja, lepote in hedonističnega užitka.

Razkošne znamke se razlikujejo tudi po tem, da ne ciljajo na množično prodajo in velike količine tako kot nekatere znamke, ki si prizadevajo biti popularne, na primer z uvajanjem novih trendnih proizvodov, ki so takoj po lansiranju res »vroče blago«. Zelo dober primer tega so neprestano nove dišave, ki pa v večini primerov že po eni sezoni tonejo v pozabo in obdržijo zanemarljiv odstotek lojalnih porabnikov. Razkošna strategija predvideva veliko drznejše poteze, ki morda celo kršijo trenutne standarde okusa, je pa zvesta svojemu namenu, da ustvarja okus in trende prihodnosti na daljši rok. Tudi zato je po mnenju avtorjev ključna povezava med razkošjem, umetnostjo in kreativnostjo. Avtorja še poudarjata, da luksuzna strategija ni vezana izključno na trg razkošnih znamk, čeprav bo tam najbolj učinkovita. Navajata zelo znan primer najbolj popularnega jabolka na svetu Apple, ki po kriterijih sicer ni luksuz, je pa zelo dober in uspešen primer pri apliciranju razkošne strategije na računalniškem in mobilnem trgu. Strategijo svetujeta takoj, ko je v igri edinstven izdelek ali storitev (Bastien in Kapferer 2013, 21–33).

#### **4.4 CENOVNA POLITIKA RAZKOŠJA**

Določanje in spreminjanje cen sodi v najpomembnejši sklop strateških odločitev vsakega podjetja. Cena je inštrument marketinga, ki mora delovati usklajeno z drugimi inštrumenti in upoštevati stališča kupca. Ta je pripravljen sprejeti določeno ceno v zameno za pridobljeno vrednost (Toroš in Kline 2010, 85).

Temeljni mikroekonomski zakon povpraševanja trdi, da povišanje cene povzroči padec obsega povpraševanja in obratno. Vendar je cena samo eden od dejavnikov, ki vplivajo na nakup. To pomeni, da povečana vlaganja v izdelek, komuniciranje ali tržne poti narekujejo višjo ceno, kar je skladno s konceptom vrednosti. Višja vrednost opravičuje višjo ceno in obratno (Toroš in Kline 2010, 86).

Bastien in Kapferer (2013, 31) med zapovedmi celo podpirata dvig cen, saj se naslanjata na idejo, da je bistvo razkošja prodajati sanje, zato je ključno, da dobrine postavijo zunaj radarja vsesplošne dosegljivosti. Podporo temu najdeta pri sociologu Bourdieju in njegovi teoriji socialne distinkcije. Tukaj se opiramo na prej omenjene nakupne motive; razkazovanje ali snobizem, čeprav različna v svojem namenu, a z istim rezultatom. V obeh primerih se poveča število nakupov, če se cena dvigne. Izziv in talent razkošne strategije je ravno v tem, da zadovolji obe skupini.

Večkrat se je izkazalo, še posebej v času ekonomske krize, da je želja strank, da se izdelki pocenijo, da ponudijo popuste in povečajo ponudbo na internetu. Vse študije pa so pokazale, da z nižanjem cen znižajo tudi svojo vrednost. Kupovanje razkošnih proizvodov, ki sledijo luksuzni strategiji, ima dolgoročno korist. Še posebej v času krize mora biti potrošnik prepričan v dolgoročno vrednost svojega nakupa. Ravno znamke s strogo cenovno politiko so se v času krize izkazale kot najuspešnejše (primer Hermès, Louis Vuitton).

Da je dolgoročni učinek akcijskih popustov vprašljiv, omenja že Srinivasan (v Toroš in Kline 2010, 88), saj ima večina teh akcij le kratkotrajni učinek. Predvsem poveča tveganje, ki ima lahko dolgoročne posledice na kupčeva pričakovanja v prihodnosti.

Za lažji pregled smo sestavili tabelo, ki prikazuje luksuzno strategijo v primerjavi s klasičnim marketingom glede na nekaj ključnih kriterijev, ki jih omenjata avtorja.

**Tabela 4.1: Strategija luksuza v primerjavi s klasičnim marketingom**

<b>Luksuzna strategija</b>	<b>Učinek</b>	<b>Primer znamke</b>	<b>Klasični marketing</b>	<b>Učinek</b>	<b>Primer znamke</b>
<b>Širitev znamke</b>	Širjenje asortimana, upoštevajoč zakonitosti luksuzne strategije. Primer: razkošna znamka z luksuzno strategijo lansira nov izdelek .	Cartier nakit in ure, Hermes rute	<b>Krčenje znamke</b>	Znamka ne širi razkošne strategije na novem področju, ampak doda premium ali moden izdelek pod ime/logotip znamke; npr. razišritev v dišave ali kozmetiko.	Cartier dišave
<b>Spodbuja čustva</b>	razvajanje, užitek prepoznavnost, vznemirjenje, navdušenje itd.	Hermes Kelly torbica	<b>Brez čustvenih reakcij</b>	Zmanjšano tveganje, varnost, zaupanje zadovoljitev potreb	Coach torbice
<b>Visoka cena</b>	Dolgoročna investicija, prestiž, traktivnost, kreativnost, faktor presenečenja	Porsche	<b>Nizka, sprejemljiva cena</b>	Nizka cena, low cost, low prestige, mass policy	Jaguar
<b>Fiksna cena</b>	Odpornost na finančno nestabilna obdobja, zaupanje v vrednost	Louis Vuitton	<b>Popusti</b>	Hitra minljivost, ogroža zaupanje v znamko	Pierre Cardin
<b>Trajnost</b>	Postavljanje standardov za razvoj dolgoročno uspešnih klasikov	Chanel N 5	<b>Urbanost, popularnos</b>	Pogosto lansiranje novih izdelkov, množična distribucija	Hugo Boss dišave, CK

#### **4.5 MARKETINŠKI MIKS RAZKOŠJA (4P)**

Marketinški mikš sestavljajo različna orodja, ki jih strokovnjaki uporabljajo za doseganje želenega cilja v določenem tržnem segmentu (Kotler 2002, 17). Model je sestavljen iz štirih velikih skupin – izdelek (angl. *product*); cena (angl. *price*); prostor (angl. *place*); promocija (angl. *promotion*), ki se zaradi angleškega poimenovanja imenuje tudi 4P (tako bo naveden tudi naprej v nalogi). Navedene skupine in njihove značilnosti prilagajamo skladno z želenim segmentom.

Čeprav sta že Kapferer in Bastien ponudila širok spekter pravil razkošnega marketinga, je 4P model nekoliko podrobnejša analiza po posamezni skupini, zato bomo izpostavili ključne značilnosti, ki jih morajo produktni vodje upoštevati pri upravljanju z luksuzom.

#### **4.5.1 Izdelek**

Brezkompromisna je visoka kakovost izdelka, in čeprav je danes tehnologija zelo napredna, je ročno delo še vedno izredno cenjeno in skorajda nepogrešljivo. Izdelek mora biti stilski, večeren (zaradi zgodovine in tradicije znamke) in trajen. Če govorimo o izdelkih, ki se izdelujejo v večjem obsegu, pa morajo vsebovati dodano vrednost, npr. hiperpersonaliziran servis, možnost popravila, dostavo na dom ipd. Scholz (2014, 43) izpostavi, da ravno v ekonomsko nestabilnih obdobjih kupci pričakujejo izjemno kakovost, ko za nekaj odštejejo tako visoke vsote denarja. Raziskave so potrdile tudi pomembnost privlačne embalaže oz. pakiranja, saj postane zaradi lepše embalaže izdelek bolj cenjen in zaželen (Tartaglia in Marinozzi v Ward in Chiari 2008, 14).

#### **4.5.2 Cena**

Zaradi visokih stroškov proizvodnje, uporabljenih materialov, izbrane distribucije je cena razkošja vedno zelo visoka. Nesporno je, da sprememba cene povzroči odziv kupca, vendar ta odziv ni linearen. Kupci luksuznih dobrin so izobraženi kupci, ki so pripravljeni plačati več na račun tega, da dobijo veliko več (od kakovosti do dodane čustvene vrednosti). Ustvarjanje vrednosti je vodilo razkošne strategije (Bastien in Kapferer 2013, 31).

#### **4.5.3 Distribucija**

Omejena distribucija je prvo pravilo pri razkošnih proizvodih (Ward in Chiari 2008, 15).

To je tudi ena ključnih značilnosti, ki razkošje oddalji od drugih potrošnih dobrin, saj ravno z ekskluzivno distribucijo ohranjajo distanco med potrošniki razkošja in tistimi, ki si ga ne morejo privoščiti (Kapferer v Scholz 2014, 49).

Scholzeva je izbrala najprimernejše distribucijske kanale za prodajo razkošja in analizirala njihovo funkcijo pri tem.

**Angl. *Flagship store*** je ekskluzivna, reprezentativna prodajalna, opremljena po polni podobi znamke. Vsak detajl je skladen s podobo, ki jo znamka komunicira navzven. Izbira lokacije, zgradbe, materialov, število prodajnega osebja, izpostavitve izdelkov (angl. *merchandising*) niso prepuščeni naključju, ampak preiščeni tako, da kupca očarajo in s tem povečajo prodajo (Floor v Scholz 2014, 50). Taka prodajalna je hkrati močno marketinško orodje v komunikaciji, seveda pa je ta obrat izredno drag in si ga vsaka znamka ne zmore privoščiti.

**Franšizne prodajalne** so cenejša alternativa prvim, kjer imetnik franšize sledi navodilom znamke, ima pa omejen izbor. **Specializirane prodajalne, veleblagovnice** so dostopnejše širši populaciji, ponujajo omejen in manj ekskluziven izbor izdelkov in omogočajo manjši nadzor nad znamko, saj si znamka ničesar ne lasti (prostora, prodajnega osebja). V slednjih so navzoče tudi konkurenčne znamke (Scholz 2014, 52).

**Brezcarinske prodajalne**, predvsem na letališčih, so odlična alternativa za poslovneže, ki veliko potujejo in imajo omejen čas za nakup, saj jim te ponujajo ravno to. Psihološke študije so pokazale celo, da kupci doživljajo drugačne občutke med čakanjem na letališčih in posledično večjo pripravljenost za nakupovanje (Scholz 2014, 53). Trenutno zelo priljubljene so tudi prodajalne **outlet**, kjer po nižjih cenah prodajajo izdelke prejšnjih sezon ali iz druge roke, vendar niso priporočljive za razkošne znamke.

**Internet** je do leta 2008 tudi med strokovnjaki veljal kot relativno neprimeren kanal prodaje razkošja zaradi svojih očitnih omejitev (pomanjkanje osebnega stika, prestiža in estetike ter neomejene distribucije praktično vsem). Ponuja pa možnost nakupa v intimnem razkošju svojega doma kadarkoli in kjerkoli. Že hiter pogled na današnji način življenja večine priča v prid internetu, tako da so se znamke morale prilagoditi. Internet je kot razmeroma nov kanal izredno zanimiv in ponuja veliko možnosti predstavitve izdelkov, interaktivnosti in personalizacije, zato se ob dobrem izkoristku lahko uporabi kot izredno močno orodje razkošnega marketinga.

#### **4.5.4 Promocija**

Kupci razkošja se dojemajo kot občinstvo »tako edinstveno, da jih je treba nagovarjati na poseben način« (Metting v Scholz 2014, 60).

### **Komunikacija in komunikacijski kanali (mediji)**

Pri razkošnih proizvodih so abstraktne ideje, ideali in nivo znamke fokus komunikacije in služijo kot obljube kupcem (Lasslop v Scholz 2014, 62). Predstavljeni izdelek mora izražati identiteto znamke in jasno sporočilo. Zato morajo biti vsi elementi – ime, logotip, embalaža – skladni med seboj.

Med klasičnimi mediji so najpogosteje uporabljene modne revije in revije za življenjski slog. Drage revije s kakovostnim papirjem in tiskom so ciljno usmerjene na bazo kupcev in vsebujejo dovolj prostora za pravilno objavo, skladno s pričakovanji kupcev (prav tam).

Zelo pogosto se pojavljajo (kot sponzorji) na dogodkih, kjer na različne načine razvajajo svoje uporabnike in na tak način pridobivajo novinarje ter znane osebnosti na svojo stran, kar jim nadalje omogoča pozitivno promocijo v medijih. Takšno pojavljanje v medijih je veliko učinkovitejše od klasičnega oglaševanja (prav tam).

Spletna stran podjetja in družabna omrežja kljub začetnemu skepticizmu ponujajo odličen kanal za povezavo med znamko in kupci, še posebej nekoliko mlajšimi uporabniki (angl. *Millennials*), ki so in postajajo čedalje pomembnejši segment.

Uspešno upravljanje z razkošjem zahteva vestno spremljanje, prilagajanje in definiranje vseh štirih kategorij. Že poenostavljena različica modela ponazarja, da je razkošni marketing dolgoročen projekt, ki zahteva neprestan trud, da bi ohranjal pozitivno podobo, ki je prvi pogoj generiranja uspešne prodaje (Scholz 2014, 79).

## **5 RAZKOŠJE V RECESIJI**

Razkošje, kot ga poznamo danes, je razmeroma nova in neprestano spreminjajoča se kategorija, ki je bila do sedaj analizirana predvsem v zdravih ekonomskih razmerah, kar kaže očitno vrzel pri analizi razkošja, predvsem pa njegovega upravljanja v nestabilnih razmerah.

Po finančnih in poslovnih katastrofah zadnje ekonomske krize, ki se je začela leta 2007 kot posledica kolapsa nepremičninskega trga v Združenih državah Amerike, gore

neplačanih kreditov in borzne krize, si gospodarstvo še ni popolnoma opomoglo. Ekonomske krize so vedno udarec za potrošnike, občutijo jih tako finančno kot psihološko. V obdobju krize posamezniki občutijo večjo negotovost ter več časa in pozornosti posvetijo finančnim zadevam. Posledično seveda prilagodijo tudi nakupno vedenje. Na drugi strani so v času ekonomske krize na več načinov prizadeta tudi podjetja. Zmanjšano povpraševanje običajno pomeni dvig cen, odpuščanje zaposlenih in nižanje plač ter opuščanje investicijskih projektov, kar vodi v nekonkurenčnost podjetja na trgu in lahko v skrajnem primeru privede celo do njegovega zaprtja (Haluk Köksal in Özgül 2007, 326–327).

Ne glede na upravičenost strahu in ekstremnih reakcij na krizo smo bili priča spremembam v ravnanju posameznikov in podjetij, ki jih doslej še nismo doživeli (Grossberg 2009, 5).

V stabilnih ekonomskih razmerah so razkošne znamke uporabljale tradicionalne marketinške metode upravljanja, prilagojene dobrinam in storitvam znotraj svojega portfelja in specifikam lokalnega trga.

## **5.1 MARKETINŠKE STRATEGIJE V EKONOMSKI KRIZI**

V razmerah ekonomske krize je seveda pričakovan odziv podjetij, ki se s izbranimi strategijami prilagodijo novemu nakupnemu vzorcu kupcev. Najbolj znani ukrepi vsebujejo rezanje stroškov, zmanjševanje proizvodnje, ukinjanje investicij, širitve na nove trge itd., ki pa nimajo nujno pozitivnih posledic na poslovanje podjetij (Zehir; Laitinen; Uslu in drugi v Haluk Köksal in Özgül 2007, 328).

Haluk Köksal in Özgül (2007, 328) opozarjata, da je v literaturi velikokrat poudarjen pomen strategij, ki bi ohranjale dobro delovanje podjetja, razmeroma malo pa je takih, ki bi ponudile konkretne rešitve za to. Prav zato sta sama izluščila nekaj nujnih ukrepov v t. i. marketinški miksi strategiji, ki jih kriza zahteva.

V generalni strategiji, poudarjata, se morajo podjetja odmakniti od trgov, kjer niso ključni akterji, in se posvetiti trgom, kjer so občutno močnejša. Širjenje na profitne tuje trge je

pomembna strateška možnost, še posebej če je podjetje prizadela recesija na domačem trgu (Rao in drugi, 1988). Seveda naštetih ukrepov ni mogoče implementirati takoj in so zato dolgoročne narave.

Prav tako izpostavljata, da so imela podjetja, ki med recesijo niso ukinila vložkov v razvoj in marketinške strategije, v času po recesiji veliko boljše poslovne rezultate.

Sklep, ki ga lahko podamo, je, da morajo podjetja načrtovati svoje izdatke dolgoročno, svojo porabo pa ohranjati na kratek rok, če želijo preživeti v težjih obdobjih in biti profitna v prihodnje.

Najosnovnejša strategija glede politike **izdelka** v času krize je, da umaknemo »šibke« izdelke s trga. Še posebej v tem obdobju so uporabniki občutljivi na trajnost, zato je treba to poudarjati in upoštevati kot ključno prioriteto v primeru lansiranja novih proizvodov (Shama 1987, 50).

Ključne so odločitve o **ceni**, kjer omenjata dve dolgoročno koristni strategiji; za isto ceno ponuditi več, višjo kakovost torej, oz. ohraniti kakovost in tem izdelkom znižati ceno.

Pri **promocijskih strategijah** poudarjata pomen oglaševanja in tržnega komuniciranja kljub krizi. Pomembno je le, da prilagodijo sporočila, ki naj poudarjajo trajnost, varnost, zanesljivost izdelkov, da zadovoljijo potrebo posameznika po racionalnem obnašanju in nakupih.

Zadnja postavka, **distribucija**, naj odstrani neprofitne posrednike in kanale ter preusmeri uspešne akterje v potencialno najboljša prodajna mesta, seveda ob predpostavki, da stoji za to odločitvijo podrobna in skrbna analiza.

Avtorja omenjata še eno pomembno strategijo, ki bi jo lahko umestili v podkategorijo distribucije. Sicer je v analiziranih publikacijah postavljena ob rob ali je sploh ne omenjajo, v praksi pa je čedalje pomembnejša – to je **trening prodajnega osebja**. Usposobljeno in profesionalno osebje ima lahko takojšen pozitiven učinek na prodajo, ki ga ne bi smeli zanemarjati (Haluk Köksal in Özgül 2007, 328 – 339).



## 5.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Namen raziskovalne naloge je prepoznati vpliv ekonomske krize na podjetja, ki upravljajo z razkošnimi dobrinami in storitvami, ter ugotoviti, katere strategije pripomorejo k uspehu in ga omogočajo tudi v nestabilnih razmerah. Da bi postopoma prišli do odgovora, je treba odgovoriti na stopnjevalen niz raziskovalnih vprašanj:

- 1. Zakaj posameznike razkošni izdelki privlačijo?**
- 2. Kateri motivi vodijo do nakupa razkošja?**
- 3. Katere marketinške strategije se uporabljajo pri upravljanju razkošja znamk?**
- 4. So znamke razkošja res odpornejše na finančno krizo?**

Na podlagi pregledane literature gradimo predpostavko, da obstaja vzorčno-posledična povezava med odgovori na navedena raziskovalna vprašanja.

## 6 METODOLOGIJA

V raziskovalni nalogi sem uporabila kvalitativno metodo raziskave, natančnejše kombinacijo analize primarnih in sekundarnih virov ter študijo primera. S pregledom znanstvenih ter strokovnih virov sem v prvem delu naloge opredelila razkošje, njegov pomen za ohranjanje posameznikovega statusa v družbi, ter lastnosti razkošja, kot sta ekskluzivnost in simbolna vrednost v očeh kupca. Zaradi posebne narave razkošja, sem analizirala strategije, ki jih marketinški strokovnjaki uporabljajo pri upravljanju z izdelki in storitvami razkošja. Pridobljena teoretska izhodišča služijo kot podlaga empiričnemu delu, v katerem z metodo študije primera preučujem podjetje Moët Hennessy Louis Vuitton SE. Konglomerat LVMH, sem izbrala zaradi svojega statusa na trgu razkošja, kjer ohranja dolgoletno vodilno tradicijo in pozicijo ključnega akterja, kar nakazuje na uporabo ustreznih marketinških strategiji v svojem poslovanju.

Metodo študije primera (angl. *case study analysis*) uporabljamo za raziskovanje sodobnih fenomenov v realnem družbenem kontekstu in navidezno naključnih vplivov na določeno situacijo, podjetje, okolje (Yin 2009, 18–19). Za namen pričujoče diplomske naloge je študija primera ustrezna metoda, ker nam omogoča raziskovanje fenomena razkošja v globalnem kontekstu, vpogled v naključne vplive na strateške odločitve in marketinške strategije ter vizije na primeru konglomerata LVMH, ki jih lahko apliciramo tudi na krizne situacije.

Z uporabljenimi metodologijami skušam izluščiti različne primere dobre prakse, ki so podjetju LVMH omogočile dober preboj v poslovanju na sploh, in v nestabilnih razmerah, ter mu omogočili uspešen izhod iz ekonomske krize. Analiza študije primera omogoča nadaljno teoretsko podlago marketinškemu modelu upravljanja v praksi.

## **7 ŠTUDIJA PRIMERA: RAZKOŠJE NA PRIMERU PODJETJA LVMH**

Z uporabljenimi metodologijami skušam izluščiti različne primere dobre prakse, ki so podjetju LVMH omogočile dober preboj v poslovanju na sploh, in v nestabilnih razmerah, ter mu omogočili uspešen izhod iz ekonomske krize. Analiza študije primera omogoča nadaljno teoretsko podlago marketinškemu modelu upravljanja v praksi.

### **7.1 Vzorčno podjetje**

Razkošje se je vedno asociiralo na London, Pariz, Milano, New York in Tokio, vendar se danes okvirji tega širijo na metropole, kot sta Dubaj in Šanghaj. Zgodovinsko pa je trgu razkošnih dobrin izvirno vladala Francija. Po letu 1990 so se začele pojavljati spremembe na celotnem potrošniškem tržiču, še zlasti pa na tržiču razkošnih znamk. Konkurenca se je zaostila, kar je pomenilo, da je moral biti razkošni segment fleksibilen in se je moral hitro prilagajati. Tudi zato so se začele konsolidacije med podjetji, kar se danes odraža v tem, da razkošnemu segmentu vladajo štirje pomembni evropski konglomerati: LVMH, PPR, Richemont in The Swatch Group, ki navkljub globalizaciji še vedno zasedajo vodilno mesto tudi na svetovni ravni.

Med omenjenimi podjetji je prav LVMH tisto, ki mu je uspelo v vsem tem času ohraniti najbolj stabilne rezultate, najvišjo rast in profitnost, zaradi česar je predmet analize študije primera v tej nalogi ravno omenjen konglomerat.

Za študijo primera smo izbrali konglomerat LVMH, kjer je Louis Vuitton (v nadaljevanju LV) osrednja znamka. Čeprav ima LVMH pod svojim okriljem veliko število luksuznih znamk, je posebna pozornost namenjena znamki LV, saj je bila na podlagi mednarodnih raziskav (glej Cavender in Kincader 2015, 1087) ocenjena kot najuspešnejša znamka razkošja. To je dokaz, da je LV finančni in marketinški vodja na luksuznem tržiču in posledično odlični reprezentančni primer razkošnega podjetja.

Raziskava je omejena na dogodke v aktualni zgodovini (približno 1990–2012), saj je bilo to obdobje ključno za rast in razvoj podjetja ter vključuje spremembe poslovne strategije, ki bodo predmet analize.

## **7.2 Model razkošnega upravljanja »LMB«**

Teoretsko izhodišče analize in osrednji predmet raziskave je model strateškega upravljanja znamk razkošja »*Luxury Brand Management Framework – LBM*«, ki je bil postavljen ravno na primeru proučevanega podjetja LVMH. Avtorja modela Cavender in Kincade (2015, 1090) sta model gradila na pomembni vlogi okoljskih spremenljivk, ki preko notranje strukture in dinamike podjetja vplivajo na poslovanje podjetja in njegovo marketinško vizijo. Avtorja sta zelo podrobno posamične segmente znotraj modela in nakazala korelacije med njimi. Njun model gradi na splošni, izvenkrizni situaciji, medtem ko v svoji nalogi skušam model aplicirati in preveriti v kontekstu kriznega upravljanja, kar dosedaj še ni bilo raziskano.

Namen razvoja Modela razkošnega upravljanja (v nadaljevanju LBM) je ponuditi strateški okvir upravljanja, ki upošteva vse izzive in paradokse razkošnih znamk. Kljub svoji kompleksnosti je model celovit, saj na eni strani upošteva značilnosti razkošja, hkrati pa zunanje vplive, ki ga silijo v neprestano preoblikovanje in spreminjanje. Zardi njegove holistične narave ima potencial za uporabo v vseh podjetjih, ki se ukvarjajo z razkošnimi znamkami ne glede na njihovo strukturo, velikost ali starost.

Kot podlago za razvoj modela sta bili uporabljeni dve teoriji; teorija okoljskega determinizma (angl. *Environmental determinant theory*), ki trdi, da se morajo podjetja, ker delujejo v širokem okolju, vedno prilagajati, saj uspešna adaptacija ohranja preživetje in konkurenčnost (Park in Kincade 2011, 103). Sposobnost prilagoditve strategije podjetja okoljskim dražljajem determinira njegovo zmožnost preživetja.

Glede na dejstvo, da je razkošje vedno produkt trenutne družbeno-ekonomske situacije, je teorija okoljskega determinizma dobra osnova oz. celo prvi pogoj, ko raziskujemo znamke v odnosu na neko specifično situacijo, v tem primeru ekonomsko krizo.

Druga teoretska podlaga je teorija modnega prilagajanja (angl. *Fashion adoption theory*), ki poudarja pomen posnemanja med družbenimi razredi. Blumerjeva izpeljanka slednje je kolektivna selektivna teorija, ta pa predpostavlja, da je moda odsev, t. i. zeitgeist, trenutnega duha in stanja v družbi. Slogi se spreminjajo in izdelki vedno odražajo trenutno družbeno okolje, kar je pomembno tudi v segmentu razkošnih dobrin (v Cavender in Kincade, 2015, 1086).

Razkošne znamke so že v osnovi znane kot *trend setter*, tiste, ki velikokrat narekujejo, kaj je ta čas »in«, kako naj se oblačimo, kakšne avtomobile vozimo, kam gremo na dopust. Predstavljamo si in pričakujemo lahko, da to za znamke, njihove kreatorje in ustvarjalce predstavlja velik pritisk. Biti prvi je sicer privilegij in čast, ohranjanje te pozicije pa predstavlja še večji napor in vložek kot sam dosežek priti na prvo mesto.

Če strnemo, ugotovimo, da kombinacija teh dveh teorij predstavlja vir informacij, ki jih podjetja prevedejo v želje končnih kupcev (Cavender in Kincade 2015, 1086).

LVMH ohranja svojo pozicijo kot vodilni akter, najbolj profitni konglomerat in *trend setter* že več desetletij. Na prvi pogled bi morda veliko znamk postavili njemu ob bok, s podrobno analizo pa ugotovimo, da so bili cikli konkurence veliko bolj spremenljivi, nestabilni in sestavljeni iz vzponov in bolj občutnih padcev (Gucci, Escada,...).

Čeprav se naloga osredotoča na zadnjo ekonomsko recesijo, vemo, da sta gospodarstvo in ekonomija ciklične narave. Morda v zadnjih 25 letih ni bilo tako velikega padca in zadnjo krizo težko enačimo z manjšimi, vendar je dejstvo, da gospodarstvo ni bilo vedno stabilno. Poleg ekonomskih dejavnikov lahko opredelimo še okoljske manjše ali večje katastrofe, ki se dnevno dogajajo in katerih je vpliv prav tako zaznati. Čeprav se nekaj zgodi na drugem, oddaljenem koncu sveta, ima lahko to učinek metulja na preostalo populacijo. Dober primer je teroristični napad Na Svetovni trgovinski center v New Yorku. Čeprav tukaj ne govorimo o krizi, vemo, da so bile posledice daljnosežne in tako ekonomske kot psihološke.

Glede na uspeh konglomerata ne preseneča, da je ravno po modelu LVMH nastal splošni strateški model upravljanja z razkošnimi znamkami.

Na primeru LVMH in dobrih praks, ki jih uporablja tako v svoji vodilni znamki Louis Vuitton (v nadaljevanju LV) kot tudi drugih razkošnih znamkah znotraj skupine, bomo s

pomočjo modela izluščili dejanske aktivnosti, prakse, delovanja, ki so jih znotraj konglomerata ustvarjali, nadgrajevali in uporabljali ter tako ohranili svoj simbolni status. Pomembno je poudariti, da model ni vezan le na poslovanje v kriznih obdobjih vendar je ob pravilnem prilagajanju vsekakor dobra podlaga za uspešno preživetje razkošnih podjetij in celo rast v izrednih ekonomskih razmerah. Z marketinško terminologijo bi lahko rekli, da je primer dobre prakse (angl. *best practice*) v razkošnem upravljanju znamk, uspešne strategije torej, ki jo je vredno upoštevati in posnemati.

Zaradi kompleksnosti modela bomo analizo strukturirali po posameznih segmentih in znotraj razdelali pomembnejše kategorije ter izpostavili konkretne strategije in aktivnosti.

### **7.2.1 Makrodimenzijska okolja**

Model je sestavljen iz treh večjih komponent. Prva je makrodimenzijska okolja, ki jo avtorja s tujko poimenujeta kar *zeitgeist*. *Zeitgeist* v splošnem prevodu pomeni duh časa, trenutno vzdušje oziroma klima v družbi. Lahko ga razumemo tudi kot intelektualno, moralno in kulturno stanje v določenem obdobju. Okolje je vedno gonilo družbene spremembe, tudi v razkošni industriji. Prepoznati namige iz okolja in zmožnost prilagoditve sta ključna in odražata preplet makro (okoljske) in mikrodimenzijske (menedžmenta). Preko zgodovinske analize skupine LVMH in tudi na podlagi drugih razkošnih znamk je pomembnost uvedbe trendov v strategijo znamke pomembna in običajno poteka v kreativnih in marketinških oddelkih.

V praksi to pomeni, da kreativni oblikovalci poleg estetike in lastne inovativnosti črpajo tudi navdihe iz okolja (Agins v Cavender in Kincade 2015, 1091). Nadalje je ključno, da se povežejo z menedžmentom in dodajo komercialno interpretacijo vsake kolekcije, upoštevajoč čas in okoljske dejavnike vsake sezone, kot je na primer prilagoditev slogov v primeru medkulturne distribucije (Givhan v Cavender in Kincade 2015 1091). Tovrstno sodelovanje vizionarskega menedžmenta in kreativnih oddelkov ohranja sinergijo identitete znamke na vseh nivojih in funkcijah.

### **7.2.2 Mikrodimenzijska**

Mikrodimenzijska je podlaga, na kateri morajo razkošne znamke graditi svojo strategijo upravljanja. Sem umeščamo zgodovino znamke, njen portfejl in finančne odločitve.

Vsekakor je LV odličen primer dobro in močno dokumentirane zgodovine od svojih začetkov leta 1854. Neno in Quelch (v Cavender in Kincade 2015, 1091) poudarjata, da sta izvor in tradicija znamke čedalje pomembnejša med posamezniki. Analiza zgodovine znamke je pokazala, da je ves čas družbenih sprememb (tehnološkega napredka, množične selitve prebivalstva in drugih nepredvidljivih dogodkov, npr. vojn) LV skrbno gojil in poudarjal svoj izvor in tradicijo in na ta račun še danes ohranja močno podobo znamke. Pomena zgodovine ne bi smele zanemarjati niti novejšje znamke na trgu. Čeprav je zelo težko nadomestiti dolg obstoj, ima povezava z zgodovino, čeprav umetno ustvarjena, pozitivno vrednost pri potrošniku (primer znamke Thomas Pink).

Ustanovitev konglomerata LVMH leta 1987 je rezultat vizionarske politike direktorja Bernarda Arnaulta, ki je verjel v strategijo združevanja čim več obetavnih svetovnih razkošnih znamk (Edmundson in dr. v Cavender in Kincade 2015, 1092). Raziskava LVMH med letoma 1987 in 2014 je pokazala, da je Arnaut strateško prevzemal še nerazvite znamke, ki so kazale potencial (primer Fendi, Celine) in so z novimi izdelki ponudile širši segment. Z na novo pridobljenimi znamkami je znotraj skupine ustvaril raznolikost, ki mu je omogočila prodor na nove segmente in trge. Z nakupom Fendija je LVMH pridobil mednarodno prepoznano znamko italjanskega izvora, ki je zaželena ravno zaradi svoje evropske podlage in rastoče popularnosti v Aziji (prav tam).

Uspešna strategija znamke temelji na stabilni identiteti in marketinški viziji znamke, ki dajeta okvir za uspešno upravljanje in umestitev znamke na trgu (v Cavender in Kincade, 2015, 1086).

Jasna identiteta znamke je rezultat kohezije med osebnostjo znamke in njeno podobo navzven (Hach in Schulz, 2001). Osebnost se kaže predvsem preko prepoznavnega zunanega dizajna znamke. Dober primer tega je že prej omenjena znamka Celine, ki je po svoji osvežitvi podobe danes ena ključnih in najbolj prepoznavnih znamk znotraj LVMH. Pri odločitvah, v katero znamko bo LVMH investiral, je ključen kriterij, da je marketinška vizija usklajena na tak način, da podpira identiteto znamke (tak primer je bil nakup hiše Dior).

Ker je strategija LVMH sestavljena iz pomembnih širitev in nakupov razkošnih znamk, je analiza pokazala, da je skupina pri tem maksimalno previdna. Zaradi uspešnega

kombiniranja znamk, kot so Dior, Celine in Givenchy, je način širjenja LVMH postal dobra praksa, ki se jo poslužujejo tudi druga podjetja in je zato ključna znotraj modela. Ravnoesje pa morajo znamke poiskati tudi znotraj segmentov poslovanja; v primeru prej omenjenih razkošnih znamk mora veljati npr. uravnovešena digitalna politika. Z razvojem spletnih platform je treba poiskati pravo ravnovesje med dosegljivostjo, ki jo omogočajo obiski spletnih strani in ohranjanjem ekskluzivnost, ki jo dosežemo tako, da večino izdelkov še vedno lahko kupimo le v trgovini.

Dodati pa moramo, da se že in se bodo tudi v prihodnje čedalje bolj razvijale prilagojene aplikacije, ki bodo nakupovanje preoblikovale v e-nakupe s pomočjo aplikacij in znanj, ki jih ponuja nova tehnologija (Givenchy ima že nakupno mobilno aplikacijo).

### **7.2.3 Strateški menedžerski odziv**

Med vsemi tremi komponentami je ta tista, ki nas najbolj zanima, saj je najpomembnejša pri strateškem načrtovanju vzorčnega podjetja. Za vsako podjetje, ki je vezano na uporabnike in njihove odzive na *zeitgeist*, je za preživetje nujno biti oboje, proaktiven in odziven (povzeto po Park in Kincade, 2011).

Sredi 90. let prejšnjega stoletja je LV padel profitu zaradi prenasičenosti in razširjenosti monograma LV, a takrat bistvo znamke še ni bilo znano širši javnosti, zato so pri LV naredili naslednje: združili in izpostavili so svojo brezčasnost, tradicionalnost in ju prepletli z moderno komponento, tako da so ponudili linije v pisanih, novih odtenkih kot kontrast klasičnemu rjavo-bež monogramu. Ponudili pa so jih v omejeni količini in predstavljali na svetovnih dogodkih v čast stoletnici monograma znamke. Na tak način so pritegnili pozornost javnosti in to dobro izkoristili za predpripravo na uvedbo novega kreativnega direktorja znamke, avantgardnega Marca Jacobsa in novih projektov oblačil za vsakdanjo rabo (*ready-to-wear*). S tem jim je uspelo preusmeriti pozornost z zgodovinske družinske tradicije, ohranjati komponento trajnosti in se uspešno prilagoditi zunanjim dejavnikom (Pasols v Cavender in Kincade 2015, 1093).

### **7.3 Povezanost modela/procesi v modelu**

Zgoraj opisani segmenti in njihovi primeri v praksi prikazujejo, kako ena spremenljivka vpliva na drugo. Zunanji vplivi v širšem poslovnem okolju imajo vpliv na vse nivoje

podjetja, ki preko odločitev, sprejetih na posamezni podkategoriji, pripeljejo do strateških poslovnih odločitev in akcij.

Povezanost ni le v zunanjih dimenzijah, ampak je tudi znotraj modela ponazorjena z dvosmernimi puščicami, kar pomeni, da se katerakoli sprejeta odločitev kjer koli v podjetju največkrat občuti v celotni organizaciji.

Na podlagi analize modela je jasna povezanost med makro- in mikrodimenzijami, ki se je dokazala v analizi študije primera.

Dve obdobji največje rasti LVMH sta se zgodili ravno v času ekonomske recesije med letoma 1900 in 1995 ter 2008 in 2010 (Marketline; Moore and Burt v Cavender in Kincade 2015, 1094), kar ponazarja pomembnost odziva na spremembe v okolju ter prilagajanje in pretvorbo teh v inovativne in kreativne strategije za ohranjanje lojalnost in odnosa do strank, ki se skrhajo med težavnejšimi ekonomskimi obdobji.

Znamke LVMH ta čas uveljavljajo eksperimentalne marketinške strategije, ki zadovoljujejo potrošnikove želje po izpopolnjenih izkušnjah, ki vsebujejo tudi elemente zabave, presenečenja, prihranka časa itd. (Attwal in Williams; Schmitt v Cavener in Kincade 2013, 232), a ohranjajo enako brezhibno izkušnjo nakupa. Nova marketinška tema ponuja možnosti na vsakem koraku: posamezniku prilagojen servis, izboljšane storitve z uporabo digitalnih orodij in celo razstave, ki širši populaciji ponujajo interakcijo z znamko in povsem drugačen način spoznavanja le-te.

To je eden od aktualnih in ta čas modernih primerov, ki ponazarja, kako se vplivi okolja pretvorijo v odziv in sprožijo strateške marketinške reakcije, v primeru krize bi jih lahko imenovali obrambni mehanizmi, ki varujejo podjetje pred morebitnimi negativnimi posledicami poslovanja.

V primeru krize je ključno orodje selekcija, ki poteka na več ravneh; v primeru LVMH je kriza priložnost, da prečistiti portfelj znamk v lasti, da se podjetje dokončno odpove tistim dejavnostim, ki niso profitne ali ne kažejo dolgoročnega potenciala. Selekcija poteka v smislu, katere znamke in vrednote takrat postaviti v ospredje.

LVMH je zaradi širokega nabora znamk razdelil izdelke v posamične kategorije (npr. moda, nakit, kozmetika). S tem je operativnemu direktorju omogočil celovit nadzor nad razvojem in tako prenašal prakse, ki so se izkazale za učinkovite, med znamkami (Cavender in Kincade 2013, 240).

Ker ima v primeru Louisa Vuittona identiteta znamke trdne temelje, uživa visoko prepoznavnost med posamezniki in zaupanje med strateškimi partnerji. Na račun vodilne



znamke LV se te lastnosti prenesejo na celotno skupino, kar ima pozitiven učinek, če se znamka odloči za širitev na nove trge. V času krize je širitev velikokrat dobra kompenzacija izgube na enem trgu z rastjo na drugem. V zadnjih 20 letih smo bili priča vzponu Kitajske, Rusije, sedaj sta na agendi Brazilija, Indija ... Širitve na te trge so v zadnji ekonomski krizi vzpostavile izgubljeno ravnovesje, porušeno zaradi recesije na stari celini.

LVMH je bil revolucionaren že na prelomu stoletja, saj se je zavedal pomembnosti vlaganja v znanje in kakovosten kader. Z ustanovitvijo hiše LVMH je omogočil produktnim vodjem, da na podlagi svojih izkušenj delijo uspešne prakse in tako pomagajo znamkam v razvoju na svetovnem luksuznem trgu.

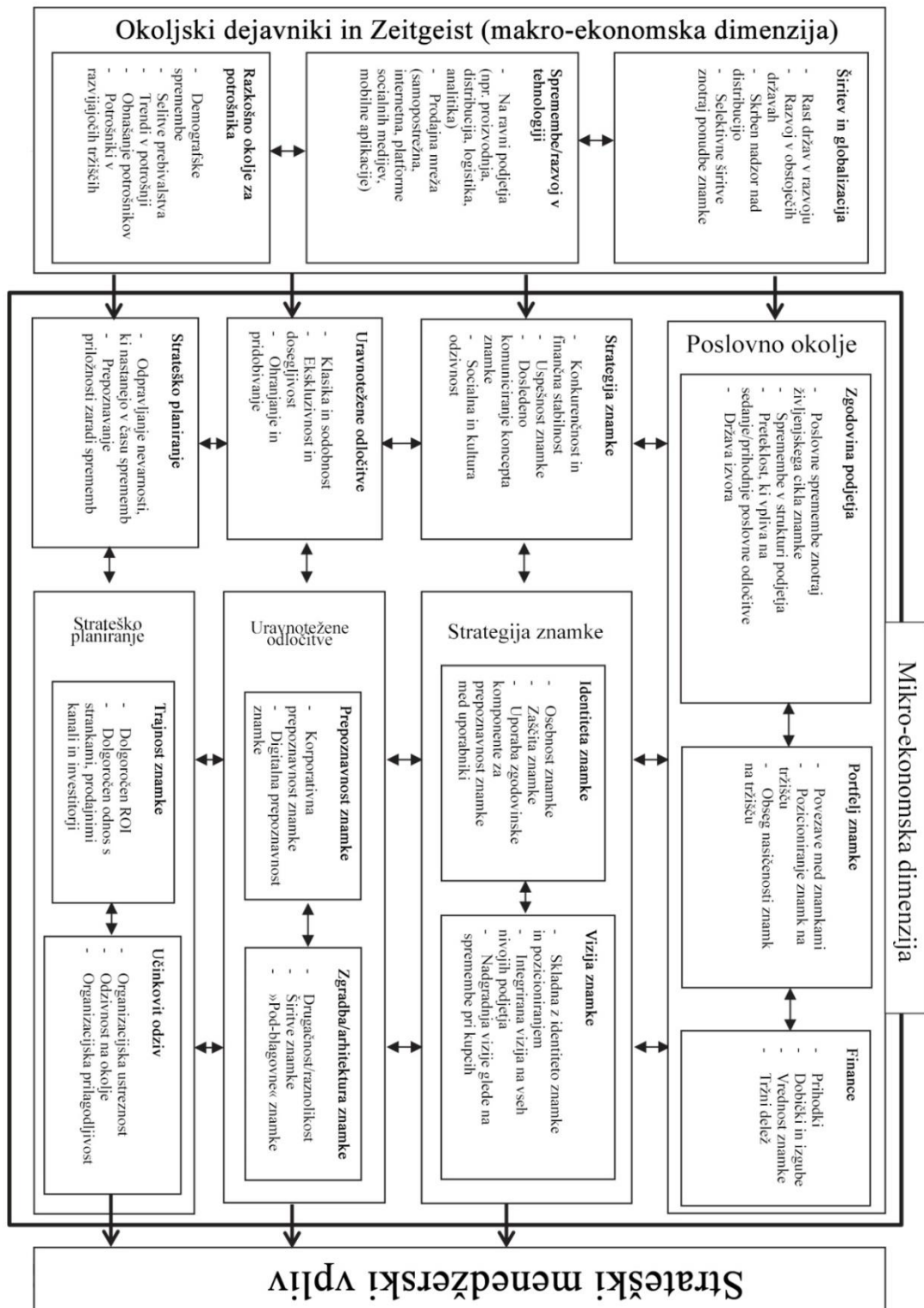
Dodatno je model na študiji primera dokazal, da je uvedba novih strategij tudi predhodna faza pri uvajanju sprememb v organizaciji podjetja (t. i. arhitekturi), ki mora biti skladna z okoljem in tako poveča možnost doseganja zastavljenih ciljev na poslovnem področju.

Posebnost razkošnih znamk, ki uživajo visoko prepoznavnost, jim omogoča, da se predstavljajo na bolj abstrakten in avantgarden način in tako ustvarjajo močnejšo in globljo povezavo s potrošniki. V času ekonomske krize, ko razkazovanje imetja ni vedno dobrodošlo, omogoča kupcem možnost »diskretnega šika« in subtilne diferenciacije z drugimi (Hassan in drugi 2015, 417).

Učinkovita marketinška vizija predvideva ohranjanje vseh ključnih komponent podjetja pod njegovim okriljem z integrirano marketinško vizijo na vseh ravneh. Tukaj lahko govorimo o distribuciji ali kreativnem oglaševanju, ključna pa je vez med vsemi segmenti, ki se v primeru predaje zunanjim sodelavcem (*outsourcinga*) pretrga, s čimer podjetje izgubi nadzor nad poslovanjem in poveča možnost napak.

Pomembno je poudariti, da model ni vezan le na poslovanje v kriznih obdobjih in je ob pravilnem prilagajanju vsekakor dobra podlaga za uspešno preživetje razkošnih podjetij in celo rast v izrednih ekonomskih razmerah. Z marketinško terminologijo bi lahko rekli, da ponuja »best practice« v razkošnem upravljanju znamk, dobro/uspešno prakso torej, ki jo je vredno upoštevati in posnemati.

Slika 7.1: Model LBM



#### 7.4 STRATEGIJA MARKETINGA V KRIZNI SITUACIJI

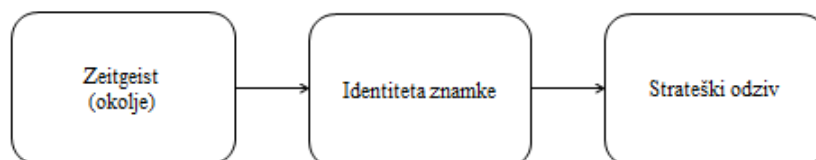
Model LBM je ta čas najbolj izpopolnjen in celovit model, ki je specializiran izključno za razkošne dobrine. Ker ima konglomerat pod seboj veliko znamk različnih velikosti, starosti in koncepta, nam tudi njegov globalni značaj s še večjo verjetnostjo omogoča posplošitev rezultatov na katerokoli razkošno znamko.

Model sam ni bil zasnovan na ekonomski krizi, ker pa temelji na teoriji okoljskega determinizma, nehoti upošteva vse spremembe v družbi, tudi recesijo.

Namen raziskovalne naloge je bil praktične narave, zato smo na podlagi analizirane literature o razkošnih znamkah, s poudarkom na analizi študije primera, izluščili menedžerske implikacije, ki koristijo podjetjem z razkošnimi proizvodi v nestabilnih ekonomskih razmerah.

Zaradi natančne strukturiranosti modela, ta implicira na različne procese in povezave znotraj posamičnih kategorij, ker je raziskava usmerjena na točno določen in veliko ožji cilj, sem na podlagi analize izluščila tiste komponente in procese povezanosti, ki so za ekonomsko krizo najbolj kritični faktorji uspeha.

**Slika 7.2: Poenostavljena oblika LBM**



Kot že omenjeno, je segment razkošja v času ekonomske krize še neraziskan pojav, zato imajo tudi naslednje ugotovitve še prostor za dopolnitev, če pa povzamemo, lahko ugotovitve strnemo v naslednjih šest zakonitosti:

1. Visoka cena je pri nakupu razkošja prednost, saj kupcu omogoča diferenciacijo z okoljem in mu daje občutek vrednosti, ekskluzivnosti in zaupanja. Na to postavko se razkošne znamke ne smejo ozirati in pretirano odreagirati na krizo.
2. V času krize je ključno zaupanje, ki ga občutimo zaradi vsesplošne negotovosti v ozračju. Takrat nam nekaj oprijemljivega daje dober občutek, zato vse raziskave

poudarjajo pomen izvora razkošnih znamk in tradicije. V praksi je povpraševanje po staromodnih *vintage* izdelkih vedno večje, saj obujajo nostalgijo, večnost in trajnost (Oloresence 2011, 76).

3. Rast, ki je želja vsakega podjetja, mora biti premišljena, tudi širitve na druge trge morajo biti skrbno zasnovane, upoštevajoč pri tem identiteto in koncept znamke.
4. To je povezano tudi s postavko ekskluzivnosti; širitev da, a ne če za ceno nje izgubimo svoje zveste uporabnike.
5. Le popoln nadzor nad celotnim poslovanjem omogoča skladnost z marketinško vizijo, zato je pomen ohranjanja distribucijskih in prodajnih kanalov ključen, da nihče ne posega v to in ne prilagaja pravil.
6. Kupci so zahtevni, zato je drugačnost in kreativnost nujna, poseganje po novih prijemih, kot je izkustveni marketing, lahko oplemeniti vrednost znamke in ponudi nekaj več, npr. občutek *eskapizma*, bega iz realnosti, ko je ta neprijetna, kar v večji meri občutimo v kriznih obdobjih.

Narava modela je, kot rečeno, zelo kompleksna. Zaradi narave raziskave se nismo dotaknili nekaterih ekonomskih komponent, ki so same po sebi cela znanost.

Bistvo modela pa je, da nam omogoča vzročno-posledično povezavo med njegovimi komponentami. Enotne rešitve ni, ker nobena kriza ni enaka, ker se vrednote in načini življenja spreminjajo, ponuja pa dobro podlago, na katere komponente je treba biti pozoren. Predpostavljamo lahko, da se bodo prakse spreminjale, a vedno znotraj danih kategorij.

## **8 REZULTATI IN DISKUSIJA**

Razumevanje kategorije razkošja je kompleksen proces, ki je vedno pogojen z družbeno ekonomsko situacijo na eni strani in individualno percepcijo posameznika o njem na drugi.

Na vprašanje, zakaj nas razkošni izdelki privlačijo, ni enotnega odgovora, saj so vzgibi za nakup pri vsakem posamezniku nekoliko drugačni, bistvo vseh pa je posameznik sam, saj tako kot pravi Ule (1998b, 26): »Življenjski stil je kreacija posameznika, ki nastaja v stalni interakciji posameznika z družbo, pri tem pa posameznik nabira različne kapitalske

delež, pomembne za okolje in s katerimi lahko nekaj pomeni«. Nakup razkošja je utemeljen zaradi njegovih »nadpovprečnih« lastnosti; najvišje kakovosti, kreativnosti, umetniške vrednosti in občutka ugodja (Dubois v DeBarnier in drugi 2013, 14). Motivi so nekoliko bolj komplekseni in globlji, vezani na družbene vplive in največkrat naravnani tako, da zadovoljijo posameznikovo željo po izboljšani samopodobi in družbeni prepoznavnosti. Nekateri t.i. hedonisti kupujejo razkošje, ker preprosto uživajo v dodani vrednosti izdelkov, ki jim nudi občutke zadovoljitve, užitka, lepote (Vigneron in Johnson 1999, 4–8).

Zgornje ugotovitve nam podajo odgovor na potrošnikov odnos do razkošja, kot pravi Kline (1996, 227) »je to dejavnik, ki je zunaj dosega in nadzora posameznega podjetja-ponudnika /.../ Podjetja imajo na voljo vrsto poti za vplivanje na potrošnikovo prepoznavnost potreb«. Katere elemente morajo upoštevati produktni vodje razkošnih blagovnih znamk, je eno izmed raziskovalnih vprašanj v nalogi.

V nalogi sem obravnavala različne marketinške strategije razkošja: **luksuzno strategijo** Kapfereja in Bastena (2013, 21), klasično **marketing miks (4P)** strategijo (Kotler 2002, 17) ter **model razkošnega upravljanja – LBM** (Cavender in Kincade 2015, 1090). Čeprav je struktura slednjih popolnoma drugačna, razlikujejo se tudi v kriterijih obravnavanih elementov, pomembnih za upravljanje z znamkami razkošja, se pri vseh treh določeni elementi prepletajo, kar je očiten pokazatelj njihove pomembnosti in uporabne vrednosti. Na podlagi rezultatov analize lahko izluščim, da morajo biti v uspešni strategiji upravljanja z znamkami razkošja upoštevani naslednji kriteriji, ki sem jih razvrstila po pomembnosti (od najpomembnejšega navzdol):

- ohranjanje visoke cene, z namenom zadovoljitve kriteriju ekskluzivnosti,
- poudarjanje zgodovine in porekla znamke, ki zagotovita prepoznavnost in zaupanje v znamko,
- kreativen in inovativen pristop s katerim poudarjajo svojo drugačnost in zadovoljijo željo svojih kupcev po diferenciaciji,
- nadzor nad proizvodnjo ter distribucijo znamke, ki mora biti v popolnosti skladna z njeno identiteto ter vizijo,
- kakovost in trajnost izdelkov.

Zadnja ugotovitev delno preseneča, saj bi pričakovali, da kupec za najvišjo ceno v prvi vrsti pričakuje najvišjo kakovost, obenem pa ravno dejstvo, da se je ta postavka znašla nekoliko nižje, samo potrjuje, da potrošnik ne posega po razkošju zaradi njegove funkcionalne vrednosti, ampak zaradi osebnih vzgibov in želji po samoohranitve ter izboljšane samopodobe. Na primeru razdelitve kriterijev po vrednosti je vidna vzročno-posledična povezava med motivi za nakup razkošja in skladnim prilagajanjem marketinških strategij.

Skozi celotno strukturo naloge sem se skušala približati odgovoru na zadnje raziskovalno vprašanje: **ali so razkošne znamke bolj odporne v času krize?**

Zaradi omejitve literature in dostopnosti podatkov je težko z zagotovostjo potrditi raziskovalno vprašanje, vsekakor pa gospodarski pokazatelji kažejo na to, da ostajajo nekatere znamke uspešne kljub negativnim ekonomskim razmeram (Bain&Co.). K temu so vsekakor botrovale spremembe v svetu razkošja v zadnjem desetletju; bistveno večji odstotek ljudi si ga lahko privoščijo (v razvitih, industrializiranih državah), demokratizacija razkošja in širitev na nove trge so objektivni razlogi, ki jim lahko pripišemo velik prispevek k tem, da so znamke kompenzirale padec v prometu (Kapferer in Bastein, 2012). Prav tako ne smemo zanemariti potrošnika samega, saj je s povečano kupno močjo povezan tudi apetit po bolj ekskluzivnih, dražjih in unikatnih izdelkih. Oboje pripomore k splošni popularnosti razkošja, ključna za dolgoročen uspeh je razkošna strategija. Posebnost te kategorije in izredno strogi kriteriji pri upravljanju so se izkazali kot odgovor odličen odgovor na krizo. Uspešna podjetja, kot je bil v raziskovalni nalogi primer LVMH, se jasno zavedajo široke skupine segmentiranih spremenljivk, ki vplivajo na njihovo svetovanje. Analiza študije primera in uporabljen model LMB je pokazala, da se možnosti za uspeh večjajo s prilagojenim upravljanjem vseh ključnih komponent.

## 9 SKLEP

Raziskovalna naloga je nastala z ambicioznim ciljem ugotoviti korelacijo med razkošjem in ekonomsko krizo. Da bi lahko prišla do kakršnegakoli sklepa, je bil predpogoj vpogled v dobrine in storitve razkošja iz različnih vidikov ključen. Pregled zgodovinskega razvoja, kategorizacija lastnosti razkošja in spoznavanje mejnikov v razvoju, je zato bil vključen v prvi del naloge.

Drugi del naloge je bil posvečen potrošniku, ki posega po njem. Nakupno vedenje potrošnika je zanimiv fenomen, predvsem pa kompleksen. Seveda obstaja peščica posameznikov z neomejeno vsoto denarja, ki si lahko kadarkoli privoščijo karkoli, velika večina kupcev razkošja se premika, po robu med razkošjem in prestižem, tem razkošje pomeni simbol in v abstraktnem pomenu z razkošjem kupuje status v družbi. Moje mnenje je, da je nakup vedno kombinacija več dejavnikov in razlogov, razkošje pa jih že v svoji naravi ponuja. Kakovost v kombinaciji z dodelanim marketingom ima vedno zelo visoko možnost uspeha.

Najverjetneje je pravem razmerju tega tudi odgovor zakaj se razkošnih znamk dolgoročno ne dotaknejo nestabilne razmere.

Dober primer tega je svetovno znan konglomerat LVMH, ki v svojem portfelju združuje okoli 60 znamk razkošja, ki je bil tudi predmet moje študije primera. Namen analize je bil na podlagi primera izluščiti dobre prakse in ključne komponente, ki podjetju omogočajo tako uspešen in dolgoročen obstoj na trgu razkošja.

Zaradi kompleksnosti modela sem razvila enačbo, ki bi lahko bila koristna v realnem podjetniškem kontekstu. Iz vseh komponent podjetja je potrebno izluščiti tiste, ki mu lahko doprinesejo največ koristi, seveda ob predpostavki, da jih prilagodi na trenutno okolje in stanje, ki vlada v družbi. Ob dobri analizi slednjih pripravi načrt aktivnosti in strategij, ki bodo pomenile točko preloma med njim in ostalo konkurenco. Tudi to je prednost LVMH ja, ki mu omogoča prenašanje dobrih praks med svojimi znamkami ter ukinjanje tistih, ki ne doprinesejo rezultatov.

Razmislekov, izvlečkov, zaključkov bi že na podlagi dosedanje raziskave lahko izluščili nešteto, kar je vsekakor dober namig v smer, da je raziskovalnega potenciala v kategoriji razkošja še veliko. Pri empiričnem delu sem se odločila za analizo tujega podjetja, ker sem mnenja, da bi bila raziskava kateregakoli lokalnega podjetja nerealna, tudi tistih nekaj kupcev razkošja, ki so morda prisotni v Sloveniji, si rakošne nakupe privoščijo v tujini. A ni ravno to razkošje?



## 10 LITERATURA

1. Bain & Company. 2016. The global personal luxury goods market in 2016 will mirror last year's low single-digit real growth, even as geopolitical turmoil and luxury brands' emerging strategies reshuffle internal market dynamics. Dostopno prek:<http://www.bain.com/about/press/press-releases/spring-luxury-update-2016.aspx> (30. julij 2016).
2. Berthon, Pierre, Leyland Pitt, Michael Parent in Jean-Paul Berthon. 2009. Aesthetics and Ephemerality: Observing and Preserving the Luxury Brand. *California Management Review* 52 (1): 45—66.
3. Brun, Alessandro in Cecilia Castelli . 2013. The nature of luxury: a consumer perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management* 41 (11/12): 823—847.
4. Carreon, Blue. 2011. *How The Uncertain Economy Is Changing The Definition Of Luxury*. Dostopno prek:<http://www.forbes.com/sites/bluecarreon/2011/11/15/how-the-uncertain-economy-is-changing-the-definition-of-luxury/#5ba6224d21f0> (20. julij 2016).
5. Cavender, RayeCarol in Doris H. Kincade . 2014. Management of a luxury brand: dimensions and sub-variables from a case study of LVMH. *Journal of Fashion Marketing and Management* 18 (2): 231—248.
6. --- 2015. A luxury brand management framework built from historical review and case study analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management* 43 (10/11): 1083—1100.
7. Clifford, Stephanie. 2011. *Even Marked Up, Luxury Goods Fly Off Shelves*. Dostopno prek: [http://www.nytimes.com/2011/08/04/business/sales-of-luxury-goods-are-recovering-strongly.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/08/04/business/sales-of-luxury-goods-are-recovering-strongly.html?_r=1) (29. julij 2016).
8. De Barnier, Virginie in Pierre Valette Florence .2013. »Luxury concept: different definitions according to different perspectives«.V *Luxury marketing*, ur. Klaus-Peter Wiedmann in Nadine Hennigs. Dostopno prek: [http://197.14.51.10:81/pmb/GESTION2/MARKETING/3834943983\\_Luxury.pdf](http://197.14.51.10:81/pmb/GESTION2/MARKETING/3834943983_Luxury.pdf) (5. avgust 2016).

9. Grossberg, K. Alan. 2009. Marketing in the Great Recession: an executive guide. *Strategy & Leadership* 37 (3): 4—8.
10. Haluk Köksal, Mehmet in Engin Özgül. 2007. The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning* 25 (4): 326—342.
11. Hassan, Salah, Melika Husić-Mehmedović in Philippe Duverger. 2015. Retaining the allure of luxury brands during an economic downturn: Can brand globalness influence consumer perception? *Journal of Fashion Marketing and Management* 19 (4): 416—429.
12. Hennigs, Nadine, Klaus-Peter Wiedmann, Christiane Klarmann in Stefan Behrens . 2015. The complexity of value in the luxury industry: From consumers' individual value perception to luxury consumption. *International Journal of Retail & Distribution Management* 43 (10/11): 922—939.
13. Husic, Melika in Muris Cicic. 2009. Luxury consumption factors. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 13 (2): 231—245.
14. Kapferer, Jean-Noël in Vincent Bastien. 2009. The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management* (00): 1—12.
15. Kapferer, Jean-Noël in Vincent Bastien. 2012. *The Luxury Strategy-Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Cogan Page.
16. Köksal, Mehmet Haluk in Engin Özgül. 2007. The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning* 25 (4): 326—342.
17. Kotler, Philip. 1996. Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga.
18. Kotler, Philip. 2002. *Marketing Management: Millennium Edition*. Dostopno prek: <http://www.perspectiva.md/ro/files/biblioteca/KotlerMarketing%20Management%20Millenium%20Edition.pdf> (14. avgust 2016).
19. Kralj, Lea. 2015. *Ekonomski vidiki nakupa družbenih dobrin*. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kralj1755-B.pdf> (3. avgust 2016).
20. Kuljanac, Branka. 2016. *Zakaj nas luksuz privlači?* Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

21. Luthar, Breda in Mirjana Ule. 1998. Post – politične prakse. V *Potrošnja: zasebne prakse, javni užitki*, ur. Andrej Lukšič, 9—10. Ljubljana: Študentska založba.
22. Luthar, Breda. 1998. Ne tako visoka kultura: prepovedani užitki nakupovanja. V *Potrošnja: zasebne prakse, javni užitki*, ur. Andrej Lukšič, 117—130. Ljubljana: Študentska založba.
23. Okonkwo, Uche. 2009. The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management* (16): 287—289.
24. Olorenshaw, Robert. 2011. Luxury and the recent economic crisis. *Vie & sciences de l'entreprise*(188): 72—90.
25. Park, Hyejune in Doris H. Kincade. 2011. A Historical Review of Environmental Factors and Business Strategies for U.S. Apparel Manufacturing Industry 1973-2005. *Research Journal of Textile and Apparel* 15 (4): 102—114.
26. Rao, C.P., M. Krishna Erramilli in Gopala K. Ganesh. 1990. Impact of Domestic Recession on Export Marketing Behaviour. *International Marketing Review* 7 (2).
27. Rener, Tanja. 1998. *Post – politične prakse*. V *Potrošnja: zasebne prakse, javni užitki*, ur. Andrej Lukšič, 13—20. Ljubljana: Študentska založba.
28. Reyneke, Mignon, Leyland Pitt in Pierre R. Berthon. 2011. Luxury wine brand visibility in social media: an exploratory study. *International Journal of Wine Business Research* 23 (1): 21—35.
29. Salakari, Hanna. 2013. *The effect of recession on the operational performance of luxury goods companies – Empirical evidence on the global luxury market between 2007-2010*. Dostopno prek: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12622/hse\\_ethesis\\_13313.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12622/hse_ethesis_13313.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (24. avgust 2016).
30. Scholz, Lucie. 2014. *Brand Management and Marketing of Luxury Goods*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
31. Shama, Avraham. 1978. Management & Consumers in an Era of Stagflation. *Journal of Marketing* 42 (3): 43—52.
32. The key dimensions of luxury from a UK consumers' perspective <http://www.forbes.com/sites/bluecarreon/2011/11/15/how-the-uncertain-economy-is-changing-the-definition-of-luxury/#5ba6224d21f0>

33. Toroš, Jani in Mihael Kline. 2010. Cenovna strategija v odvisnosti od moči tržne znamke. *Akademija MM* 15 (X): 85—96. Ljubljana: Marketing magazin, Medijski partner d.o.o.
34. Truong, Yann and McColl, Rod S. in Kitchen, Philip J. 2009. New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management* 16 (5): 375—382.
35. Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Ule, Mirjana. 1998. Od dominacije potreb k stilizaciji življenja. V *Potrošnja: zasebne prakse, javni užitki*, ur. Andrej Lukšič, 103—116. Ljubljana: Študentska založba.
37. Ule, Mirjana. 1998. Stilizacija vsakdanjega življenja. *Družboslovne razprave XIV* (27-28): 26—32.
38. Uzgoren, Ergin in Taner Guney. 2012. The Snop Effect in the Consumption of Luxury Goods. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (62): 628—637.
39. Vigneron, Franck in Lester W. Johnson. 1999. A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. *Academy of marketing science review* (1): 1—15.
40. Walley, Keith, Paul Custance , Paul Copley in Sue Perry. 2013. The key dimensions of luxury from a UK consumers' perspective. *Marketing Intelligence & Planning* 31 (7): 823—837.
41. Ward, David in Claudia Chiari. 2008. *Keeping Luxury Inaccessible*. Dostopno prek: [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/11373/1/MPRA\\_paper\\_11373.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/11373/1/MPRA_paper_11373.pdf) (20. avgust 2016).
42. Wiedmann, Klaus-Peter in Nadine Hennigs. 2012. *Luxury Marketing-A Challenge for Theory and Practice*. Dostopno prek: [http://197.14.51.10:81/pmb/GESTION2/MARKETING/3834943983\\_Luxury.pdf](http://197.14.51.10:81/pmb/GESTION2/MARKETING/3834943983_Luxury.pdf) (19. Julij 2016).
43. Yin, Robert K. 2008. *Case Study Research: Design and Methods – fourth edition*. Thousand Oaks: Sage.