

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristina Ilić

Vpliv premoženja blagovne znamke pri internacionalizaciji modne
industrije na primeru Victoria's Secret

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kristina Ilić

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Vpliv premoženja blagovne znamke pri internacionalizaciji modne
industrije na primeru Victoria's Secret

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvaljujem se mentorju za strokovno vodenje in pomoč pri izdelavi diplomskega dela,
staršema, ki me brezpogojno podpirata na vsakem koraku (ne glede na to, kam se usmerim),
in vsem, zaradi katerih so bila moja študentska leta nepozabno doživetje.

Vpliv premoženja blagovne znamke pri internacionalizaciji modne industrije na primeru Victoria's Secret

Pričujoče delo na podlagi literature opredeli premoženje blagovne znamke in ga umesti v proces internacionalizacije modne industrije. Iz del različnih avtorjev smo izpeljali model, ki združuje dimenzije in je podlaga za sestavo načina merjenja premoženja blagovne znamke. Z razčlenitvijo dejavnikov, ki vplivajo na izbiro oblike širjenja podjetja na tuje trge, smo ugotovili, kakšna je vloga premoženja blagovne znamke v tem procesu in na kaj vse vpliva. Teoretična dognanja smo aplicirali na primer podjetja Victoria's Secret in z anketnim vprašalnikom izmerili moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke med slovenskimi potrošnicami. Interpretacija rezultatov poda smernice za izbiro vstopne oblike, s katero bi podjetje potencialno širilo svoje poslovanje v Slovenijo. Na koncu izmerjeno moč dimenzij premoženja blagovne znamke povežemo z deželnimi, finančnimi in operativnimi tveganji in nakažemo, kako bi jih lahko pomagala obvladovati. Delo je s praktičnega vidika predlog modela za merjenje dejavnika, ki je z različnih vidikov ključnega pomena pri internacionalizaciji podjetij modne industrije, za raziskovalce pa lahko predstavlja idejo in povod za nadaljnje študije, ki bi vlogo premoženja blagovne znamke v mednarodnem poslovanju opredelile še bolj natančno.

Ključne besede: premoženje znamke, internacionalizacija, vstopne oblike, modna industrija, žensko spodnje perilo.

The impact of brand equity on internationalization of fashion industry: The case of Victoria's Secret

The thesis, based on literature review, defines the concept of brand equity and finds its place in the process of internationalization. It develops a model which includes frameworks of different authors, and stands as a foundation for a measuring system. By analyzing factors, influencing international entry mode choice, we explain the role of brand equity in this whole process and what are its extents and ways of influence. Later on, we apply theoretical findings on practical case of a well-known fashion brand Victoria's Secret and measure individual dimensions of brand equity among Slovene customers using a quantitative research method. The interpretation provides guidelines for entry mode choice, by which the chosen company could enter the Slovenian market. In advance, we associate measured strength of specific dimensions of brand equity with country, financial and operative risks and propose, how they could help manage them. The thesis provides practical implication in means of the proposed measuring system of brand equity, which has a remarkable impact on the internationalization process (especially in fashion industry), and suggests further research, that would define the role of brand equity in international business more precisely.

Key words: brand equity, internationalization, entry modes, fashion industry, women's intimate apparel.

KAZALO

1 UVODNI PREMISLEK.....	6
2 TEORETSKI OKVIR	8
2.1 PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE.....	8
2.2 INTERNACIONALIZACIJA MODNE INDUSTRIJE	12
2.3 VLOGA PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE V INTERNACIONALIZACIJI...	18
3 RAZISKAVA.....	19
3.1 BLAGOVNA ZNAMKA VICTORIA'S SECRET V NAŠI REGIJI.....	19
3.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE IN METODOLOGIJA	20
3.3 ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	21
3.4 OCENA USTREZNOSTI VSTOPNE OBLIKE	29
3.5 POTENCIALNO ZMANJŠANJE TVEGANJ.....	30
4 SKLEP.....	33
5 LITERATURA.....	34
PRILOGA A: Anketni vprašalnik.....	38

Kazalo slik in tabel

Slika 2.1: Umestitev in delitev premoženja blagovne znamke	9
Slika 2.2: Dimenzije premoženja blagovne znamke	11
Slika 2.3: Umestitev oblik na kontinuum vključevanja, nadzora, tveganja in fleksibilnosti .	15
Tabela 3.1: Nakup ndrčka	23
Tabela 3.2: Nakup spodnjih hlačk.....	23
Slika 3.1: Izmerjena moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke	25
Tabela 3.3: rezultati sklopa trditev o posameznih dimenzijah	26
Tabela 3.4: Rezultati sklopa trditev o premoženju blagovne znamke	28

1 UVODNI PREMISLEK

Premoženje blagovne znamke je pojem, ki se tako v akademskem kot poslovnem svetu uveljavlja že dobrih trideset let. V tem času je bilo razvitih veliko perspektiv in teoretičnih okvirjev, ki se bolj ali manj prekrivajo in predlagajo učinkovite načine merjenja. Na podlagi različnih raziskav so bile izpeljane povezave s posameznimi aktivnostmi podjetja in koraki poslovnega procesa, ki dokazujejo pozitiven vpliv premoženja znamke na uspeh blagovne znamke (Yoo in Donthu 2001), zelo pomanjkljivo pa je raziskan vpliv na internacionalizacijo oziroma vloga premoženja blagovne znamke v mednarodnem poslovanju. Najpogosteje uporabljana modela premoženja blagovne znamke sta Kellerjev in Aakerjev (Netemeyer 2004), ki imata skupne jedrne determinante in jih lahko povežemo z mednarodno širitvijo znamke ter tako raziščemo, kako premoženje blagovne znamke vpliva na izbiro vstopne oblike (z višjo ali manjšo stopnjo kontrole, fleksibilnosti in tveganj) in kako lahko moč posameznih sestavin premoženja blagovne znamke pripomore k zmanjšanju različnih vrst tveganj – deželnih, finančnih in poslovnih (Makovec Brenčič in drugi 2009).

V zadnjih dveh desetletjih je mednarodna aktivnost postala ključna dimenzija za rast modnih blagovnih znamk, ki svoje poslovanje agresivno širijo na tuje trge ter svoje transakcije in procese prek mednarodnih meja izvajajo na različne načine in v številnih oblikah. Nameni so različni: vse od ustvarjanja točke diferenciacije in iskanja prednosti pred domačimi tekmeci do poskusa pobega omejitvam domačega trga (Wigley in Moore 2007). Pri vstopu na novo tržišče se podjetja soočijo z odločitvijo ključne vrednosti – ugotoviti morajo, katera oblika vstopa na trg bo najprimernejša za prenos izdelkov, tehnologije, zaposlenih in drugih virov v tujo državo, saj ima izbira vstopa velik vpliv na uspeh in mednarodno poslovanje s širšega vidika. Pred vsako večjo operacijo na tujem so potrebne natančne analize različnih dejavnikov in determinant (Picot-Coupey 2006; Picot-Coupey 2009), eden izmed najpomembnejših dejavnikov pa je premoženje blagovne znamke (Lu in drugi 2011).

Cilj diplomskega dela je raziskati, kako premoženje blagovne znamke vpliva na internacionalizacijo modne industrije – kako s prepletanjem z drugimi dejavniki vpliva na izbiro vstopne oblike in zmanjševanje tveganj mednarodnega poslovanja. V teoretičnem delu bomo opredelili različne definicije in razlage premoženja blagovne znamke ter jih združila v en skupen model, na podlagi katerega bomo različne dimenzije in dejavnike premoženja

blagovne znamke vključili v proces internacionalizacije in na podlagi že obstoječih študij izpeljala, kako vpliva na izbiro vstopne oblike. Glavno raziskovalno vprašanje, na katerega bomo odgovorili ob zaključku teoretičnega dela, se glasi: *Kako premoženje blagovne znamke z vidika stopnje nadzora, tveganj in fleksibilnosti vpliva na odločitev o izboru vstopne oblike?*

V empiričnem delu bomo s pomočjo prej izpeljanega modela, ki bo združeval definicije različnih avtorjev, s kvantitativno raziskovalno metodo izmerili premoženje blagovne znamke Victoria's Secret med slovenskimi potrošnicami. Prvi del anketnega vprašalnika bo vključeval splošna vprašanja o nakupnih navadah za področje spodnjega perila, s katerimi bomo potrdili ali ovrgli dognanja tuje študije o tej temi in ugotovili, ali so v Sloveniji aktualni podobni trendi. Drugi (glavni) del pa bo sestavljen iz trditev, izpeljanih iz dimenzij premoženja blagovne znamke, za katere bodo anketirance na petstopenjski lestvici označevale svoje strinjanje oziroma nestrinjanje. Na podlagi pridobljenih rezultatov bomo podali oceno, katera vstopna oblika bi za podjetje Victoria's Secret v Sloveniji najbolj ustrezala, in odgovorili na drugo raziskovalno vprašanje, ki se glasi: *Kako bi izmerjena moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke ob vstopu podjetja na slovenski trg zmanjšala deželna, finančna in operativna tveganja?*

Diplomsko delo je doprinos k področju razumevanja pojma premoženje blagovne znamke, saj v sklopu teorije združuje opredelitve in definicije različnih avtorjev, poda predloge za slovensko terminologijo in razišče vplive pojma v mednarodnem poslovanju. V empiričnem delu predstavi sistem merjenja moči premoženja blagovne znamke – osredotoči se na eno znamko in ne na razvrščanje znamk znotraj branže (ali celo med različnimi branžami), kot je bila v Sloveniji do sedaj pogosta praksa, na koncu pa na praktičnem primeru razloži, kako lahko premoženje blagovne znamke prispeva k zmanjševanju različnih vrst tveganj. Ker sistem merjenja temelji na splošnem teoretičnem okvirju, bi bil v praksi uporaben tudi za podjetja drugih izdelčnih panog.

2 TEORETSKI OKVIR

2.1 PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE

2.1.1 Opredelitve in perspektive premoženja blagovne znamke

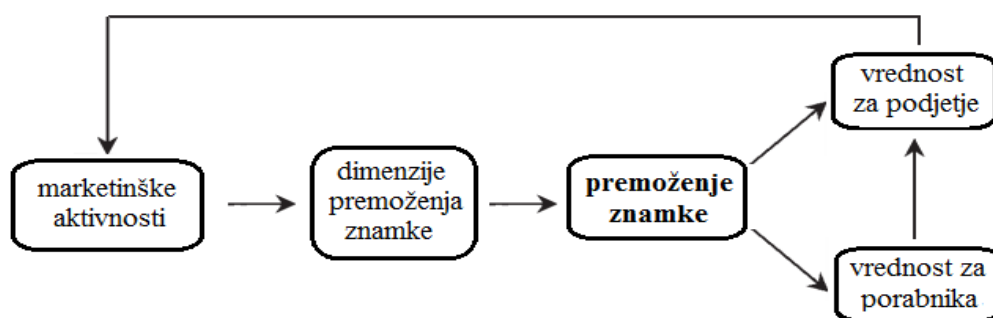
Znamčenje je bilo kot marketinško orodje prisotno že v srednjem veku, ko so umetniki in obrtniki iskali načine, s katerimi bi svoje izdelke označili in s tem razlikovali od konkurenčnih ponudnikov ter zaščitili sebe in kupce pred podobnimi izdelki slabše kvalitete (Hakala in drugi 2012). Dandanes je znamka eno najpomembnejših strateških orodij podjetij, saj zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost, ki jo je težko posnemati (Keller 2007). Ameriška zveza za marketing jo razlaga kot ime, izraz, dizajn, simbol ali drugo sestavino, s katero podjetje svoj izdelek ali storitev razlikuje od konkurenčne ponudbe za zadovoljevanje istih potreb. Te razlike so lahko oprijemljive ali neoprijemljive, funkcionalne ali racionalne oziroma znamki dodajajo simbolno in emocionalno noto (Hakala in drugi 2012). V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci veliko pozornosti začeli namenjati konstrukt, ki znamki prinaša stopnjujočo uporabnost in dodano vrednost na podlagi njenega imena, t. i. premoženju blagovne znamke (Yoo in Donthu 2001). Poleg sposobnosti ustvarjanja in grajenja je premoženje blagovne znamke glavna dinamična sila poslovanja – v globalnem svetu predstavlja velik izziv na področju teoretične opredelitve in razvoja merjenja ter je eden ključnih konceptov za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti marketinških aktivnosti podjetja (Kish in drugi 2001).

Različne študije so pokazale, da ima premoženje blagovne znamke pozitiven vpliv na naslednjih področjih:

- profit v prihodnosti in dolgoročni denarni tok (Srivastava in Shocker 1991),
- pripravljenost potrošnikov plačati višjo (premium) ceno (Keller 1993),
- odločitve o združitvah in prevzemih (Mahajan in drugi 1994),
- cene delnic podjetja na borzi (Simon in Sullivan 1993; Lane in Jacobson 1995),
- trajna konkurenčna prednost (Bharadwaj in drugi 1993),
- uspešnost marketinških aktivnosti (Ambler 1997) in
- izbira vstopne oblike pri mednarodnem poslovanju (Lu in drugi 2009).

Na podlagi raziskovanja premoženja blagovne znamke in z njim povezanih področij sta se razvili dve glavni perspektivi – finančna oziroma na podjetju temelječa (ang. company-based) in porabniška oziroma na porabniku temelječa (ang. consumer-based, customer-based) perspektiva. **Finančna perspektiva** opredeljuje premoženje blagovne znamke z monetarnega vidika in se osredotoča na cene, tržni delež in profitabilnost (Shimp 2010) ter pojem obravnava kot nekaj, kar je last podjetja (Wood 2010). Znamko razlaga kot entiteto, ki je ustvarjena prek logotipa, imena, slogana in simbolov ter poslovanju podjetja dodaja finančno vrednost. Osredotoča se na prihodke (dejanske in potencialne) in transakcije, izvedene z namenom krepitev vrednosti znamke v očeh deležnikov (Shimp 2010 in Wood 2000). Eden izmed ekonomskih pristopov, ki se ukvarjajo s premoženjem znamke, je medznamčni pristop (ang. interbrand approach). Znamko ocenjuje kot integralni del podjetja, s katerim ustvarjajo dodano vrednost v osnovnih poslovnih procesih prek treh vidikov: dodane ekonomske vrednosti, vpliva znamke pri nakupnem vedenju in njene moči, tj. kako dobro je znamka pozicionirana v primerjavi s konkurenco (Hakala in drugi 2012). Če želi podjetje finančno vrednost, pa mora najprej pridobiti vrednost v očeh (potencialnih) porabnikov. **Porabniška perspektiva** oziroma pojem premoženja blagovne znamke z vidika porabnika temelji na predpostavki, da je moč znamke v mislih obstoječih in potencialnih potrošnikov ter v izkušnjah oz. doživljanju znamke skozi čas (Kotler in Keller 2006). Premoženje blagovne znamke torej razlaga kot vrednost, ki jo potrošniki zaznajo ali povezujejo z znamko in je posledica pridobivanja znanja o znamki na podlagi marketinških aktivnosti podjetja, to znanje pa sestavljata dve komponenti: zavedanje znamke in njen imidž (Keller 1993). Nadaljnje opredelitve pojem razlagajo kot dodano vrednost, vgrajeno v ime produkta ali storitve, zaznano s strani potrošnikov v primerjavi s produkti ali storitvami brez imena (Yoo in drugi 2000), ali kot most med marketinškimi investicijami v ustvarjanje blagovne znamke ter znanjem potrošnikov (glej sliko 2.1) (Kotler in Keller 2006).

Slika 2.1: Umestitev in delitev premoženja blagovne znamke



Vir: Yoo in drugi (2000).

Premoženje blagovne znamke je v tem konceptualnem okvirju predstavljeno kot posledica dimenzij, ki so rezultat marketinških aktivnosti, iz njega pa izhajata vrednost za potrošnika in vrednost za podjetje, ki se s povratno zanko vrača nazaj k marketinškim aktivnostim in sklepa krogotok. Pomembna povezava, ki je bila izpostavljena že v študiji Hakale in sodelavcev (2012), je puščica, ki nakazuje, da vrednost podjetja ne izhaja le iz premoženja blagovne znamke temveč tudi iz vrednosti za potrošnika.

Model izhaja iz Aakerjevega teoretskega okvirja, ki predpostavlja, da (1) premoženje blagovne znamke ustvarja vrednost tako za podjetje kot porabnika, (2) vrednost za porabnika povečuje vrednost za podjetje in (3) da je premoženje znamke sestavljeno iz različnih dimenzij (Aaker v Yoo in drugi 2000).

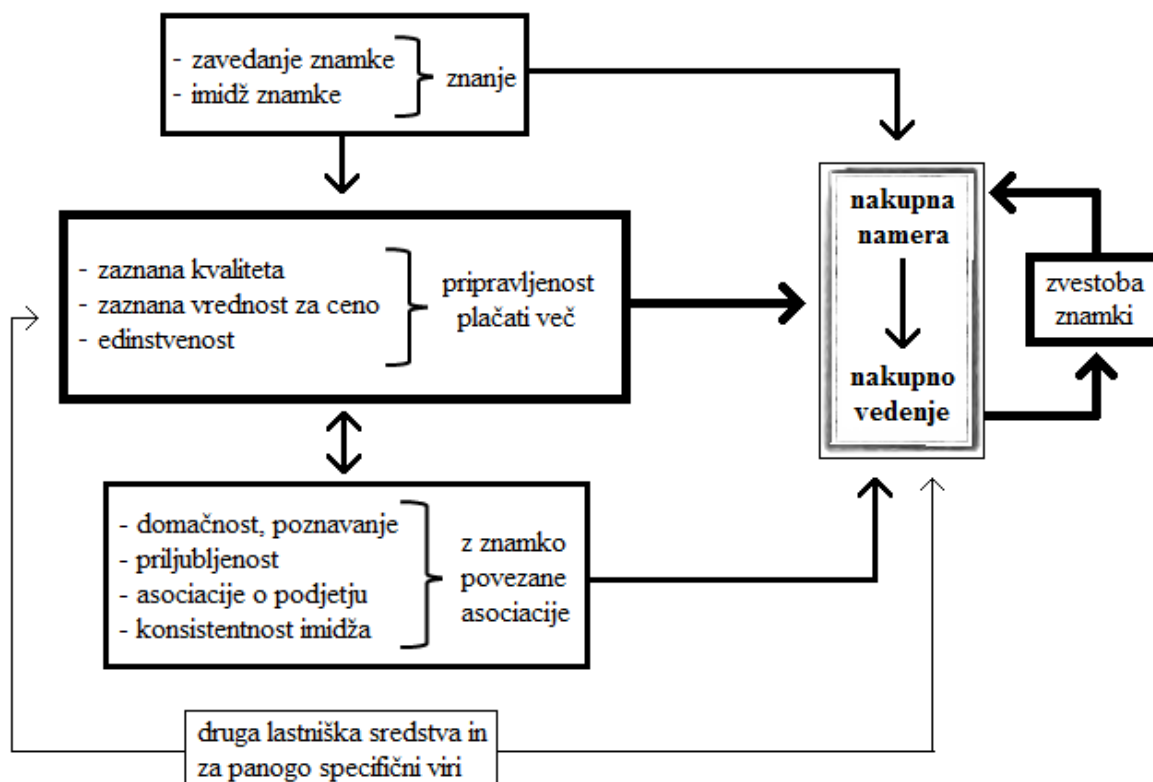
2.1.2 Dimenzije premoženja blagovne znamke

Po Aakerju (1996) premoženje blagovne znamke sestavljajo naslednje dimenzije oziroma prvine:

- **zavedanje blagovne znamke,**
- **zaznana kvaliteta,**
- **zvestoba blagovni znamki,**
- **asociacije in**
- **druga lastniška sredstva.**

Keller (1993) k tem dodaja še **znanje o blagovni znamki**, ki ga sestavljata zavedanje in imidž (podoba) znamke, v študiji o razvoju merjenja potrošniškega vidika premoženja znamke pa so Netemeyer in sodelavci (2004) kot jedrne sestavine izpostavili **zaznano kvaliteto, zaznano vrednost za ceno in edinstvenost znamke**, ki skupaj vodijo v **pripravljenost plačati višjo (premium) ceno**, poleg jedrnih dodajajo še **pet vrst sorodnih asociacij** (zavedanje, poznavanje oziroma domačnost, priljubljenost, asociacije v zvezi s podjetjem kot organizacijo in konsistentnost imidža znamke). Jedrne in z njimi povezane sestavine po njihovih predpostavkah skupaj vodijo v nakupno namero in nakupno vedenje (jedrne sestavine opredeljujejo kot najpomembnejše indikatorje, sorodne asociacije pa so dodatni kazalci). Slika 2.2 združuje opredelitve zgornjih avtorjev. Je ključnega pomena za pričujoče diplomsko delo, saj bo uporabljen kot podlaga za oblikovanje sistema merjenja v tretjem poglavju. Nakazuje potencialno medsebojno povezanost sestavin premoženja znamke ter vpetost v cilj z vidika usmerjenosti na potrošnika – nakup in ponovne nakupe.

Slika 2.2: Dimenzije premoženja blagovne znamke



Vir: povzeto po Aaker (1996), Keller (1993) ter Netemeyer in sodelavci (2004).

Na sliki so skupaj sestavljene dimenzije različnih opredelitev. V dvojnem okvirju desno sta nakupna namera in vedenje, ki predstavljata spremenljivko – odgovor porabnikov na premoženje blagovne znamke. Najdebelejši okvir in najdebelejše puščice nakazujejo to, da sta najpomembnejši dimenziji »pripravljenost plačati več« in »zvestoba znamki«: dimenzija »pripravljenost plačati več« je najbolj zanesljiv kazalec nakupne namere in vedenja (Netemeyer in drugi 2004), »zvestoba znamki« pa je po Aakerju (1996) temeljna sestavina premoženja blagovne znamke, saj baza zvestih kupcev za podjetje predstavlja varovalko pred konkurenti in osnovo za postavitve višje (premium) cene, in je v model vpeta s povratno zanko. V nekoliko tanjših okvirjih so (s sestavinama zavedanje in imidž) »znanje«, ki ga je k teoriji doprinesel Keller (1993), in »z znamko povezane asociacije«, ki so jih Netemeyer in sodelavci (2004) izpostavili kot medsebojno povezane z jedrnimi sestavinami in predlagajo nadaljnje raziskovanje, ki bi določilo smer vpliva oziroma potrdilo ali ovrglo možnost, da so asociacije posledica jedrnih sestavin. V najtanjšem okvirju so »druga lastniška sredstva in za panogo specifični viri«, ki jih v študijah o merjenju običajno izpustijo, jih je pa v zgodnejšem delu omenil Aaker (1991). Sem spadajo posebni, edinstveni patenti, inovativni izdelki ter sposobnosti in upravljanje podjetja (Park in Sternquist 2008).

2.2 INTERNACIONALIZACIJA MODNE INDUSTRIJE

2.2.1 Opredelitev pojma

Internacionalizacija je mednarodno umeščanje izdelkov in storitev na tuje trge in v najširšem smislu vključuje vse oblike mednarodnega ekonomskega poslovanja. Je večrazsežnostni proces, ki vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov oz. storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij (Katsikeas in Morgan 1997). Vključuje tako notranje kot zunanje procese podjetja in razvoj virov ter se začne s širjenjem proizvodnje, raziskav in razvoja, prodaje ter ostalih aktivnosti na mednarodne trge (Hollensen 1998).

Z vidika smeri oz. poteka procesov in transakcij jo delimo na tri vrste: vhodno, izhodno in kooperativno. *Vhodna* internacionalizacija je naravnana navznoter in pomeni vstop poslovanja tujih podjetij na domačem trgu. V večini primerov nastane kot posledica vpliva tujih konkurentov. *Izhodna* oblika internacionalizacije je naravnana navzven in predstavlja širjenje domačih podjetij prek nacionalnih meja. Tretja in tudi zadnja oblika je *kooperativna* internacionalizacija, ki temelji na nekapitalskih povezavah (Makovec Brenčič in drugi 2009).

Ko so konec 20. stoletja modne blagovne znamke začele agresivno širiti svoje poslovanje na tuje trge, se je mednarodna aktivnost s tem umestila med ključne strategije za rast podjetij. Ena najpomembnejših odločitev, ki jo mora podjetje v taki situaciji sprejeti, je izbira vstopne oblike. Oblika vstopa je mehanizem, s katerim podjetje vstopi, razvija in distribuira svojo blagovno znamko. To ne sme biti odločitev, ki je izolirana od drugih, temveč mora biti v skladu s krovno strategijo podjetja, saj pomeni način prenosa izdelkov, tehnologije, zaposlenih in drugih virov v tujo državo in ima posledično velik vpliv na uspeh in mednarodno poslovanje s širšega vidika (Hill in drugi 1990). Vsaka operacija na tujem mora biti izbrana na podlagi natančnih analiz različnih dejavnikov in determinant (Picot-Coupey 2006, Picot-Coupey 2009).

2.2.2 Načini in oblike mednarodnega poslovanja

Načine in oblike vstopa podjetja na mednarodne trge lahko razdelimo v tri skupine: izvozne, pogodbene in investicijske (naložbene). Pri izbiri mora podjetje vedno upoštevati oceno tveganja, kontrole in fleksibilnosti. Za **izvozne** oblike je značilno, da je eksternalizacija virov 100-odstotna. Stopnja nadzora je nizka, tveganje je majhno, fleksibilnost pa visoka. Pri **pogodbenih** oblikah so tveganje, nadzor in lastništvo deljeni. **Investicijske** oblike so hierarhične in temeljijo na 100-odstotni internalizaciji virov. Nadzor in tveganje sta na visoki stopnji, fleksibilnost pa je nizka (Makovec Brenčič 2009).

2.2.2.1 Izvozne oblike

Ločimo jih na podlagi vprašanja, s kom je v stiku proizvajalec. Poznamo neposredne, posredne in kooperativne oblike. Pri *neposrednem izvozu* je proizvajalec oz. ponudnik izdelka/storitve v neposrednem stiku s prvim posrednikom ali končnim odjemalcem (Makovec Brenčič 2009). Pri *posrednem izvozu* proizvajalec ne prevzema direktnih izvoznih aktivnosti in nima stika s končnim porabnikom. Vse operacije prevzame drugo domače podjetje, na primer izvozna trgovska družba (Makovec Brenčič 2009). Tretja vrsta izvoza je *kooperativna oblika* in vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Poslovanje deluje na podlagi izvožno-trženjskih družb, ki za manjša (večinoma sorodna) podjetja opravljajo celoten proces izvoznih aktivnosti in mednarodnih poslov. Ta oblika je pogosta v močno strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih (Makovec Brenčič 2009). Glavna prednost kooperativnih oblik je celovitost trženjskega pristopa (zagotovitev celotne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu), poleg tega pa so manjša tveganja internacionalizacije in delitev stroškov (Hollensen 2004).

2.2.2.2 Pogodbene oblike

Najpogostejše so naslednje: pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, franšizing ter skupna vlaganja in strateške zveze. S pogodbenimi oblikami poslovanja se proizvodnja, znanja in procesi prenesejo iz domačega trga v tujo državo (Makovec Brenčič 2009). *Pogodbena proizvodnja* nastopi, če podjetje nima dovolj virov doma ali ima na tujem trgu konkretne prednosti.: prenese se le proizvodnja, ostale funkcije (kot na primer raziskovanje in razvoj, prodaja ter trženje) pa ostanejo stvar domačega podjetja. Obstajajo tri oblike: ekonomska, kapacitetna in specializirana pogodbeni proizvodnja.

Licenčno poslovanje je sporazumno sodelovanje, odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo vrednost. Pridobitelj ali jemalec licence dajalcu licence v zameno plača licenčnino, ki je sestavljena iz začetnega plačila, minimalne licenčnine (letni znesek) in tekoče pristojbine, odvisne od proizvedenih izdelkov. Z licenco se lahko da pravico za uporabo patenta, blagovne znamke, žiga ali know-howa (Makovec Brenčič 2009). Podobna oblika je *franšizing*, ki poleg know-howa vključuje tudi show-how in je značilen predvsem za hotelske verige in restavracije (Young in drugi 1989). Člena v tej obliki sta franšizor (dajalec licence) in franšizi (jemalec licence). Franšizing delimo na dve skupini: prva zajema izdelčni franšizing in franšizing izdelčne znamke (ali imena/znaka podjetja), kjer gre za sklenitev pogodbe o nakupu in prodaji izdelkov ali izdelčnih linij, druga pa predstavlja čisti poslovni oz. "paketni"

franšizing, pri kateri je franšiziju dodeljena pravica do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa - uporaba imena in blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patenti, poslovne skrivnosti, poslovni know-how in pravica ekskluzivnosti za izbrano področje (Makovec Brenčič 2009).

Za razliko od teh dveh oblik, ki temeljita na pogodbi, *skupna vlaganja* temeljijo na deljenem lastništvu med lokalnimi in sonaložbenimi partnerji. Tak način vstopa podjetju omogoča širitev na tuj trg z nižjo investicijo kapitala, lokalni partner pa ima prednosti v povezavi s poznavanjem trga, že razvitimi poslovnimi aktivnostmi in prepoznavnostjo na lokalnem nivoju (Kogut 1988). Podobna oblika vstopa so *strateške zveze ali zavezništva*, le da so nasprotno kot pri skupnih vlaganjih kapitalsko nezavezujoče. Strateške zveze so pogosto sklenjene med nekdanjimi tekmeci in ustvarjajo boljše pozicije na globalnih trgih – usklajujejo svoje vire in prednosti z namenom doseči skupen cilj (Kale in drugi 2000).

2.2.2.3 Investicijske ali naložbene (hierarhične) oblike

To so tiste oblike vstopa, pri katerih ima podjetje popoln nadzor in lastništvo nad delovanjem na tujem trgu. Člena v tej obliki sta matica (matično oz. domicilno podjetje) in hčer (lastna enota). Prva oblika, ki spada v to skupino, so prodajni *zastopniki oz. distributerji*, ki so locirani na enem trgu (domačem) in hodijo v tujino, kjer izvajajo prodajno funkcijo, in so primerni za ozko specializirane medorganizacijske trge, kjer je pomembno strokovno znanje, odjemalcev pa je malo, a zaradi velikih vrednosti nakupov zahtevajo tesen osebni odnos.

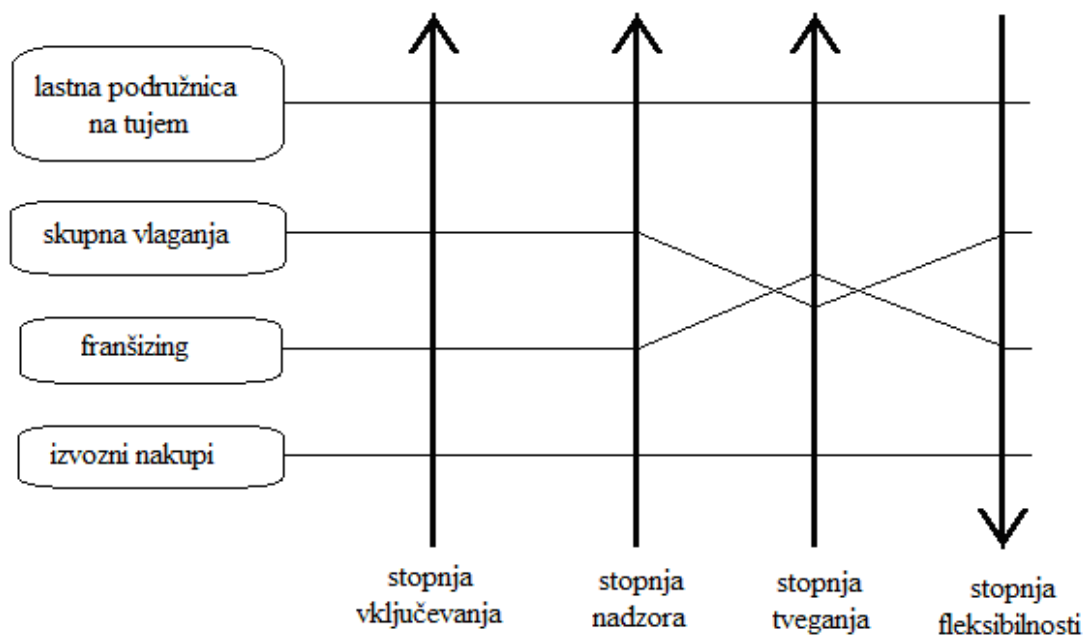
Druga oblika oz. skupina oblik zajema *rezidenčne prodajne zastopnike, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem*, pri katerih je prodaja v celoti prenesena na tuj trg. V nekaterih primerih so podružnici dodani rezidenčni prodajni zastopniki, za boljšo prodajno pokritost pa je smiselno odpreti lastno enoto na tujem, ki je pod nadzorom matičnega podjetja in je trženjska (prodajna) funkcija edina, ki se avtonomno določa na lokalnem nivoju.

Če podjetje želi v tujini poslovati na dolgi rok, je primerna tretja oblika, t. i. lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu, kar je močna konkurenčna poteza in dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja, a zahteva velike investicije. Četrta oblika so *sestavljavnice in skladišča*, ki jih podjetja uporabljajo za del proizvodnje, če so na tujem trgu nižji stroški (npr. delovne sile), nižje vstopne omejitve za sestavne dele, ali če so različni sestavni deli proizvedeni na različnih koncih sveta in jih je primerno sestaviti na končnem vstopnem trgu. Popolnoma drugačna oblika so *regionalni centri*, ki lahko prevzamejo samo funkcijo trženja (in prodaje ter poprodajnih storitev), ali pa izvajanje vseh poslovnih funkcij in s tem ustvarijo nov trg. Takšni centri globalne strategije prilagajajo lokalnim potrebam in

skrbijo za harmonično delovanje enot. Zadnja investicijska oblika so *prevzemi in investicije* (naložbe) od začetka. Za to vrsto vstopa se podjetje odloči, če želi dostop do (že) razvitih tržnih poti, uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja. Če ima dovolj močno kapitalsko podporo, je smiselno na ciljnem trgu poiskati tarčo in izvesti prevzem, če pa na trgu ni primerne podjetja, je alternativa prevzemu investicija od začetka (Makovec Brenčič 2009).

Kot primere vstopnih oblik za modne trgovce na drobno Picot-Coupey (2006) izpostavi naslednje načine: **izvozni nakupi, franšizing, skupna vlaganja in hčerinska družba v stoddotni lasni oz. lastna podružnica na tujem**. Naslednji model (Slika 2.3) prikazuje te oblike na kontinuumih stopnje vključevanja, nadzora, tveganja in fleksibilnosti. Večja kot je vključenost oziroma internalizacija virov (lastna podružnica na tujem), višja je stopnja nadzora, vendar so potrebne večje investicije, kar pomeni tudi višjo stopnjo tveganja in manjšo fleksibilnost, posledica česar je težje prilagajanje ob potencialnih težavah. Ravno obratno velja za izvozne nakupe – najmanjša vključenost, posledično sta nizka tudi nadzor in tveganje, visoka pa je stopnja fleksibilnosti in možnost spreminjanja glede na okoliščine. Na vmesnih delih kontinuumov sta franšizing in skupna vlaganja: pri skupnih vlaganjih je nekoliko višja stopnja kontrole in manjše tveganje, pri franšizingu pa je manj kontrole in večja stopnja tveganj.

Slika 2.3: Umestitev oblik na kontinuum vključevanja, nadzora, tveganja in fleksibilnosti



Vir: povzeto po Makovec Brenčič in drugi (2009, 70) ter Doole in Lowe v Makovec Brenčič in drugi (2009, 71 in 72).

2.2.3 Dejavniki vpliva pri izboru vstopne oblike

Hollensen v svojih opredelitvah procesov izbire vstopne oblike navaja dve vrsti dejavnikov – *notranje* in *zunanje*. Med notranje dejavnike uvršča velikost podjetja, izkušnje v mednarodnem poslovanju, izdelek (kompleksnost ponudbe in prednost izdelčne diferenciacije), nagnjenost k tveganju (kontrola in fleksibilnost) ter neotipljivi know-how, posebnosti virov in tveganje, ki vodijo v oportunistično obnašanje in transakcijske stroške. Kot zunanje dejavnike pa opredeljuje sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje (predvsem variabilnost povpraševanja), obseg in stopnjo rasti trga, posredne in neposredne trgovinske ovire, intenzivnost konkurence in majhno število posrednikov na vstopnem trgu (Hollensen v Makovec Brenčič in drugi 2009). Ker so te dejavniki opredeljeni za mednarodno poslovanje na splošno, jih bomo v analizah sicer občasno vključili, vendar se bomo v raziskovanju bolj osredotočili na dejavnike, ki so jih Lu in sodelavci (2011) razvili posebej za modno industrijo oziroma trgovce na drobno s področja oblačil in čevljev. V svojem delu so prepoznali devet faktorjev vpliva in jih razdelili v tri skupine: (1) dejavniki, značilni za podjetje, (2) dejavniki, značilni za državo, in (3) dejavniki, značilni za trg.

(1) *Dejavniki, značilni za podjetje*: specifičnost virov, premoženje blagovne znamke, finančna zmogljivost, mednarodne izkušnje

Specifičnost virov podjetja se kaže v obliki sredstev, ki so podjetju na voljo za širitev – v modnem sektorju so to razvojni koncepti, urejenost prodajaln, upravljanje z distribucijo, načrtovanje zalog in inovacije v ponudbi (Park in Sternquist 2008). Če ima podjetje močne specifične vire, je dobro, da izbere obliko z visoko stopnjo nadzora, da jih čim bolj učinkovito replicira in prenese na nov trg (Lu in drugi 2011).

Premoženje blagovne znamke je nedvomno eden najpomembnejših dejavnikov, ki jih modni trgovci natančno pretehtajo pri svoji širitvi na tuje trge, saj je skupaj z ekskluzivnostjo in oblikovno odličnostjo ključna konkurenčna prednost na trgu modne industrije. Povečuje sposobnost podjetja za neodvisno konkurenčno pozicijo in spodbuja bolj ambiciozen pristop v večjimi finančnimi vložki in višjo stopnjo internalizacije virov (Moore in Burt 2007).

Finančna zmogljivost je običajno tisto, s čimer je internacionalizacija pogojena – vsaka širitev vključuje določene postopke in s tem povezane stroške: kupiti je potrebno prostore, izobraziti zaposlene, izvesti nabavo izdelkov in marketinške aktivnosti (Moore in Burt 2007). V izogib visokim začetnim stroškom modne znamke pogosto izberejo franšizo, ki predstavlja vstopno obliko z nižjo stopnjo vključenosti in ne zahteva velikih investicij na začetku (Lu in drugi 2011).

Mednarodne izkušnje so zadnji dejavnik v tej skupini in so vitalnega pomena za sposobnost podjetja, da prepozna kompleksnost poslovanja v mednarodnem okolju in se z njo uspešno spopada. To vključuje upoštevanje medkulturnih razlik z vidika potrošnikov, zaposlenih in poslovnih praks (Doherty 2000). Manj kot ima podjetje mednarodnih izkušenj, bolj potrebuje znanje lokalnih partnerjev, zato je primerneje izbrati vstopno obliko z nizko stopnjo vključenosti in nadzora (Lu in drugi 2011).

(2) *Dejavniki, značilni za državo*: deželno tveganje, kulturna distanca (medkulturne razlike), vladne omejitve

Deželna tveganja vključujejo vse nesigurnosti, povezane z ekonomskim in političnim okoljem – trenutno stanje gospodarstva, inflacija, stopnja brezposelnosti, razpoložljivi dohodki potrošnikov in politična stabilnost. V makro okolju z visokim deželnim tveganjem je primernejši vstop z nizkimi investicijami (tj. manjšo stopnjo vključenosti) in večjo fleksibilnostjo, ki omogoča lažji umik in manjše izstopne stroške (Lu in drugi 2011).

Kulturna distanca se nanaša na medkulturne razlike med domačo in tujo državo, kot so na primer estetske preference potrošnikov in religijska prepričanja, povezana s potrošnjo (Doherty 2000). V situacijah, ko je zaznana kulturna distanca velika, je za podjetje primernejša vstopna oblika z nizko stopnjo vključenosti in iskanje lokalnih partnerjev, ki omogočajo enostavnejše prilagajanje novemu kulturnemu okolju (Lu in drugi 2011).

Vladne omejitve so običajno predvsem zakoni in regulacije za omejevanje poslovanja tujih podjetij, s čimer ščitijo domače ponudnike. Poleg carin, kvot in embarga obstajajo tudi lažje omejitve, na primer zakonsko določeni odpiralni časi, cenovna politika in velikost prostorov, med bolj kompleksne pa spada medijska zakonodaja, ki bi v skrajni sili lahko zahtevala cenzuro oglaševalskih kampanj. V situaciji, ko so vladne omejitve zelo stroge, ima podjetje manjšo pogajalsko moč v dogovarjanju z lokalno skupnostjo, zato je bolj primerno izbrati vstopno obliko z nižjo stopnjo vključenosti in nadzora (Taylor in drugi 2000).

(3) *Dejavniki, značilni za trg*: tržni potencial, konkurenca

Tržni potencial se nanaša na velikost in potencialno rast tujega trga. Običajno je s tem povezana višina investicije, ki jo je podjetje pripravljeno vložiti. Bolj kot je trg zaznan kot potencialen za rast, več sredstev so podjetja pripravljena vložiti in višja je stopnja vključenosti vstopne oblike, ki jo izberejo (Park in Sternquist 2008).

Konkurenca na trgu običajno določa število ponudnikov. Ko je konkurenca v modni industriji na določenem geografskem področju velika, se lahko razredčijo lokalni viri sredstev –

nepremičnine, distribucijski kanali in možnosti za oglaševanje, to pa pomeni višanje stroškov, zaradi česar podjetja na konkurenčno zasičenih trgih raje izbirajo vstopno obliko z nizko stopnjo vključenosti (Chen in Mujtaba 2007).

2.3 VLOGA PREMOŽENJA BLAGOVNE ZNAMKE V INTERNACIONALIZACIJI

Močne blagovne znamke so bile eden izmed ključnih dejavnikov, ki so pripeljali do internacionalizacije v modni industriji (Calvo Dopico in Calvo Porral 2012), Moore in Burt (2007) pa omenjata znamko oziroma premoženje blagovne znamke celo kot enega izmed dveh ključnih dejavnikov, ki določata uspeh modne znamke v mednarodnem okolju. Poleg specifičnih sredstev, ki vključujejo sposobnosti in način upravljanja, je premoženje blagovne znamke tisto, kar imenu doda vrednost z dveh vidikov: izdelčne diferenciacije in dejstva, da ljudje ime poznajo. Ker premoženje blagovne znamke določa konkurenčno prednost na trgu, je to dejavnik, ki pomembno vpliva na izbiro vstopne oblike (Doherty 2000; Moore in Burt 2007; Park in Sternquist 2008).

Prvo raziskovalno vprašanje, ki smo ga v kontekst umestili že v uvodnem premisleku, se glasi: *Kako premoženje blagovne znamke z vidika stopnje nadzora, tveganj in fleksibilnosti vpliva na odločitev o izboru vstopne oblike?* Na podlagi pregleda literature lahko izpeljemo naslednje zaključke:

- Za uspešno širjenje v tujino mora podjetje z močnim premoženjem znamke izbrati vstopno obliko z visoko vključenostjo oziroma visoko stopnjo internalizacije virov.
- Večje kot je premoženje znamke, višja mora biti stopnja nadzora.
- Večje kot je premoženje znamke, bolj je lahko tvegana investicija.
- Večje kot je premoženje znamke, nižja bo stopnja fleksibilnosti.

Med vstopnimi oblikami, ki jih za modne trgovce na drobno predlaga Picot-Coupey (2006), je primer z visoko vključenostjo hčerinska družba v stoddotni lasti. To je oblika, ki temelji na absolutni internalizaciji virov in v primeru močnega premoženja blagovne znamke podjetje zaščiti pred oportunističnim vedenjem poslovnih partnerjev, ki bi bili potrebni v primeru izbire vstopne oblike z nižjo stopnjo internalizacije virov in bi v želji po doseganju kratkoročnih finančnih ciljev zanemarjali sicer močno premoženje oziroma vrednost blagovne znamke ter s tem ravnali ravno obratno, kot želi podjetje v skladu s svojimi dolgoročnimi cilji

(Lu in drugi 2011). Posledica visoke vključenosti domačih virov je tako višja stopnja nadzora in omogočena bolj natančna skrb za poslovanje na novem trgu – izjemna avtonomnost te oblike podjetje tudi varuje pred ponarejanjem ali slabšo kvaliteto ponudbe in nepremišljenimi marketinškimi praksami, ki bi ogrozile podobo znamke.

Ker močno premoženje blagovne znamke predstavlja konkurenčno prednost in s tem uspeh na trgu, lahko podjetje izbere zgoraj navedeno vstopno obliko kljub potrebni visoki investiciji oziroma visokemu tveganju. Hčerinska družba v stoddstotni lasti ima žal le to pomanjkljivost, da ima izredno nizko stopnjo fleksibilnosti in je prilagajanje ob morebitnih potrebah težje izvedljivo. Poleg tega ima premoženje blagovne znamke tudi posreden vpliv na druge zgoraj izpostavljene dejavnike – deželno tveganje in konkurenčnost trga, čemur se bomo posvetili v empiričnem delu.

3 RAZISKAVA

3.1 BLAGOVNA ZNAMKA VICTORIA'S SECRET V NAŠI REGIJI

Victoria's Secret skupaj z znamkami Pink, Bath & Body Works, La Senza in Henri Bendel sestavlja mednarodno podjetje L Brands, ki prodaja spodnje perilo, izdelke za osebno nego, oblačila in modne dodatke. Njihova zgodovina sega v leto 1963, ko so pod imenom Limited odprli svojo prvo trgovino v Ohio, sedaj pa imajo v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji skupaj več kot 2 900 specializiranih trgovin v stoddstotni lasti in še 600 franšiznih trgovin drugod po svetu. V letu 2013 so dosegli prodajo v višini 10.8 milijard ameriških dolarjev. Znamka Victoria's Secret je vodilna na področju ženskega spodnjega perila in drugih modno navdihnjenih oblačil, prestižnih dišav in kozmetike, svojo podobo pa gradijo s svetovno znanimi modnimi revijami in modeli pod imenom Victoria's Secret Angels (L Brands). Porabnice jo zaznavajo kot znamko višjega cenovnega razreda in povezujejo s supermodeli, ki jih uporabljajo v svojih kampanjah (Hume in Mills 2011).

V letu 2010 je bilo naznanjeno odprtje vodilne trgovine v Londonu in s tem prvi vstop znamke v evropski prostor. Julija 2012 je bila trgovina dejansko odprta, že leta pred tem pa smo v naši neposredni bližini (Zagreb, Reka, Pulj in Split) imeli trgovine, ki so prodajale njihovo perilo. Ker to nikakor ni v skladu s sicer ekskluzivnim konceptom znamke, so hrvaški mediji o tem pisali že takrat in pri vodilnem menedžmentu podjetja L Brands preverili, ali je

to poslovanje legalno. Njihov odgovor je bil, da nikjer na Hrvaškem nimajo prodajnih prostorov, nobene odprte franšize niti pooblaščenih agentov za prodajo ali distribucijo (Fashion Hr). Poročil o sodnih obravnavah ni moč zaslediti, trgovine pa še vedno poslujejo. Za razliko od Hrvaške pa so v Srbiji pozimi leta 2014 povsem legalno odprli prodajalno na letališču Nikole Tesle v Beogradu. S tem so sledili trendu drugih evropskih letališč (Retail Serbia) in postali prva uradna (in za enkrat edina) prodajalna izdelkov Victoria's Secret na območju bivše Jugoslavije.

3.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE IN METODOLOGIJA

V empiričnemu delu se bomo osredotočili na premoženje blagovne znamke v praksi. Skušali bomo podati oceno, katera od vstopnih oblik, obravnavanih v prejšnjem poglavju, bi bila najbolj ustrezna za širjenje podjetja Victoria's Secret v Sloveniji (kar se nanaša še na prej odgovorjeno prvo raziskovalno vprašanje) in z merjenjem dimenzij, ki smo jih prepoznali v drugem poglavju, odgovoriti na naslednje vprašanje: *Kako bi izmerjena moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke ob vstopu podjetja na slovenski trg zmanjšala deželna, finančna in operativna tveganja?*

Za primer smo izbrali podjetje Victoria's Secret, ki je ena vodilnih blagovnih znamk spodnjega perila višjega cenovnega razreda na svetu (Hume in Mills 2013), a v Sloveniji še ni prisotna. Po pregledu literature o percepcijah in nakupnih navadah žensk na področju spodnjega perila ter okvirnemu vpogledu v ponudbo in cene te izdelčne kategorije v Sloveniji smo sestavili prvi del vprašalnika, ki bo zagotovil informacije o splošnem odnosu žensk do nakupovanja spodnjega perila – ali pri nakupu upoštevajo objektivne ali subjektivne dejavnike, kje običajno kupujejo in koliko denarja namenijo za nakupe te izdelčne kategorije. Drugi (glavni) del bo namenjen merjenju premoženja te blagovne znamke. Sestavljen bo iz vprašanj o osnovnem poznavanju in uporabi znamke Victoria's Secret ter iz trditvev, izpeljanih iz dimenzij premoženja blagovne znamke, ki smo jih predstavili v modelu, izdelanemu iz opredelitev različnih avtorjev (glej Sliko 2.2). Anketiranke bodo na petstopenjski lestvici označevale svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s podanimi trditvami. V vzorec bodo vključene ženske različnih profilov – tako tiste, ki jim mladostniški proračun še ne omogoča nakupov takih blagovnih znamk, kot tudi tiste nekoliko starejše, ki bi si zaradi rednih dohodkov take nakupe lahko privoščile, a morda niso tako močno izpostavljene medijem, prek katerih bi spoznale izbrano znamko in do nje razvile pozitiven odnos. Čisto na koncu

vprašalnika bomo zastavili še nekaj demografskih vprašanj, s pomočjo katerih bomo kasneje lahko prepoznali različne segmente in lažje interpretirali prej dobljene rezultate.

V analizi rezultatov bomo najprej predstavili pridobljene informacije o odnosu do nakupovanja spodnjega perila na splošno ter jih primerjali z rezultati podobnih raziskav tega področja drugod po svetu. Zatem bomo primerjali običajne cene spodnjega perila izbrane znamke z odgovori anketirank o vsoti, ki jo običajno odštejejo za nakup nedrčka ali spodnjih hlačk, ter preračunali, ali je cena, povečana za odstotek, za katerega povišano ceno bi bile pripravljene kupiti perilo, če bi jim bilo zelo všeč, približno enaka cenam, ki jih imajo izdelki Victoria's Secret v svoji trgovini v Londonu. Po enostavnih vprašanjih o poznavanju in uporabi izdelkov izbrane znamke se bomo osredotočili na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami, ki so kazalci dimenzij premoženja blagovne znamke. Rezultate bomo predstavili kar s pomočjo prej izpeljanega modela (glej Sliko 2.2) in ob posameznih dimenzijah z znakom + ali – grafično prikazali (močno ali šibko) strinjanje oziroma nestrinjanje anketirank. Na podlagi teh izpeljav bomo podali krovno oceno moči premoženja blagovne znamke in presodili, katera vstopna oblika bi bila za podjetje najbolj ustrezna. Zatem se bomo osredotočili na tiste dimenzije, ki jim bodo anketiranke najbolj naklonjene, jih skušali povezati s posameznimi vrstami tveganj (deželnimi, finančnimi in operativnimi) in ugotoviti, kako bi jih moč določenih dimenzij lahko zmanjšala. Čisto na koncu bomo rezultate strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami pogledali še po posameznih segmentih anketirank in iz tega poskusili razbrati priložnosti in pasti širjenja blagovne znamke Victoria's Secret v Slovenijo ter te zaključke ponovno povezali s prej obravnavanimi vrstami tveganj.

3.3 ANALIZA REZULTATOV ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

V vzorec smo zajeli 150 žensk različnih starosti. Anketiranje je bilo delno izvedeno osebno (dvajset žensk smo anketirali v centru mesta Ljubljana in dvajset ob kulturnem domu v Logatcu), delno pa prek spleta: povezavo do vprašalnika smo objavili na družbenem omrežju Facebook in po neformalnih poteh razposlali po slovenskih podjetjih (As design, G3 Spirits), s čimer smo skušali doseči čim večjo reprezentativnost – zajeti dijakinje, študentke, mlade mamice in poslovne ženske. Odgovore smo zbirali v času od 21. do 24. avgusta 2014.

3.3.1 Splošno o nakupovanju spodnjega perila

S **prvim vprašanjem** smo želeli preveriti, ali je odnos slovenskih porabnic enak tistemu, ki je bil dokazan v avstralski študiji in kaže na to, da holistični pristop najbolje razlaga globalni slog potrošnje znotraj te izdelčne kategorije (Hume in Mills 2011). Rezultati našega anketiranja kažejo, da je trditev, ki potrjuje holističen pristop, izbralo le 50 % žensk, presenetljivo velik delež anketirank (32 %) pa je svoj odnos do nakupovanja spodnjega perila kot hedonističen. Najmanj žensk iz vzorca je torej izbralo odgovor, da jih njihov odnos funkcionalen in da izdelke izbirajo na podlagi objektivnih dejavnikov, npr. njihove uporabnosti.

Pri **drugem vprašanju** smo ugotavljali, kje običajno kupujejo spodnje perilo. Skoraj polovica (47 %) jih je odgovorilo, da v nižjecenovnih trgovinah z oblačili, dobra tretjina v manjših specializiranih trgovinah, le 12 odstotkov jih je izbralo odgovor »V veleblagovnicah«, prek spleta pa kupujeta dve anketiranki iz vzorca.

Tretje, četrto, peto, šesto in sedmo vprašanje se je nanašalo na količino denarja, ki ga porabnice namenijo za spodnje perilo in rezultati so bili naslednji:

- Na letni ravni so bili najbolj pogosti odgovori »od 25 do 50 EUR« (37 %) in pa »od 50 do 100 EUR« (35 %).
- Za posamezni nakup nedrčka največ anketirank (skoraj polovica, tj. 44 %) nameni od 15 do 25 EUR, naslednji cenovni rang (od 25 do 40 EUR) pa je izbralo tudi veliko anketirank, skoraj tretjina.
- Za nakup spodnjih hlačk največ anketirank (dobra tretjina, tj. 39 %) odšteje od 5 do 7,5 EUR, naslednji rang (od 7,5 do 10 EUR) pa je izbrala četrtnina anketirank (25 %).

S **šestim vprašanjem** smo želeli ugotoviti, ali so porabnice pripravljene za nakup nedrčka ali hlačk, ki bi jim bile zelo všeč, odšteti več denarja. Kar 78 % anketirank je odgovorilo pritrdilno in skoraj polovica (48 %) jih je označilo, da bi za nakup posameznega izdelka te kategorije odštete od 5 do 10 odstotkov več denarja. Skoraj tretjina (32 %) jih je pripravljenih plačati še več – od 10 do 20 odstotkov višjo ceno, 18 anketirank pa bi za nedrček ali hlačke, ki bi jim bile zelo všeč, plačalo celo več kot 20 % višjo ceno kot običajno. Spodnji izračuni (Tabela 3.1 in 3.2) kažejo, koliko bi bile anketiranke za nedrček ali hlačke, ki bi jim bile zelo všeč, pripravljene plačati v EUR.

Tabela 3.1: Nakup nedrčka

		povečano za 7,5 % (od 5 do 10 % več)	povečano za 15 % (od 10 do 20 % več)
1.	od 15 do 25 EUR (=20 EUR)	21,50 EUR	23,00 EUR
2.	od 25 do 40 EUR (=32,50 EUR)	34,90 EUR	37,40 EUR

Tabela 3.2: Nakup spodnjih hlačk

		povečano za 7,5 % (od 5 do 10 % več)	povečano za 15 % (od 10 do 20 % več)
1.	od 5 do 7,50 EUR (=6,25 EUR)	6,72 EUR	7,20 EUR
2.	od 7,50 do 10 EUR (=8,75 EUR)	9,40 EUR	10,10 EUR

V prvi vrstici obeh tabel je izračun narejen za rang, ki ga je v anketi izbralo največ vprašanih, v drugi vrstici pa je izračun za drugi najpogosteje izbran rang. Pri povečevanju cene za določen odstotek nismo izbrali spodnje in zgornje vrednosti, temveč aritmetično sredino (tako pri ceni kot pri odstotkih). Izračunane vsote lahko sedaj primerjamo s cenami izdelkov znamke Victoria's Secret, ki so trenutno (pregled cen opravljen 13. avgusta 2014) veljavne v maloprodaji v Londonu (cene iz Londona ocenjujem kot bolj ustrezne za primerjavo kot tiste iz ZDA, saj vključujejo stroške prevoza in carine in so bliže tistim, ki bi bile postavljene v Sloveniji).

Običajni **nedrčki** izbrane znamke v Londonu stanejo od 25,00 britanskih funtov (GBP) naprej, kar po aktualnih menjalnih tečajih (po tečajnici banke Slovenije dne 22. avgust 2014) v evrih znaša 31,24 EUR (Pretvornik valut). Če ceno primerjam s tisto, izračunano v tabeli 3.1, ugotovim, da bi cena najugodnejšega nedrčka znamke Victoria's Secret ustrezala 27 odstotkom anketirank (delež anketirank, ki so med podanimi odgovori o običajni odšteti ceni za nakup nedrčka izbrale odgovor »od 25 do 40 EUR«), nekaj pa bi jih ob potencialni vsečnosti kupilo tudi nekoliko dražje nedrčke, katerih cene se gibljejo tudi do višine 48,00 GBP oziroma 60,00 EUR (Pretvornik valut). Pri nakupu **spodnjih hlačk** bi bila situacija precej drugačna, saj najugodnejša cena tega izdelka znamke Victoria's Secret v Londonu znaša 9,00 GBP oziroma 11,25 EUR, kar (tudi ob upoštevanju pripravljenosti porabnic za zelo všečen izdelek plačati več) znaša več, kot običajna cena, ki jo je kot odgovor izbralo skupaj 82 % anketirank (18 % jih je izbralo rang do 5 EUR, 39 % rang od 5 do 7,5 EUR in 25 % rang od 7,5 do 10 EUR). Cene spodnjih hlačk znamke Victoria's Secret torej slovenskim porabnicam cenovno ne bi ustrezale in zanje ne bi bile pripravljene odšteti toliko denarja tudi, če bi jim bile zelo všeč.

3.3.2 Poznavanje in odnos do znamke Victoria's Secret

Z **osmim vprašanjem** smo začeli raziskovati poznavanje in odnos do znamke Victoria's Secret. Anketiranke smo vprašali, katere izdelke poznajo (izdelčne kategorije so bile našteje, označile so lahko vse ali nobene), in odgovori so bili sledeči:

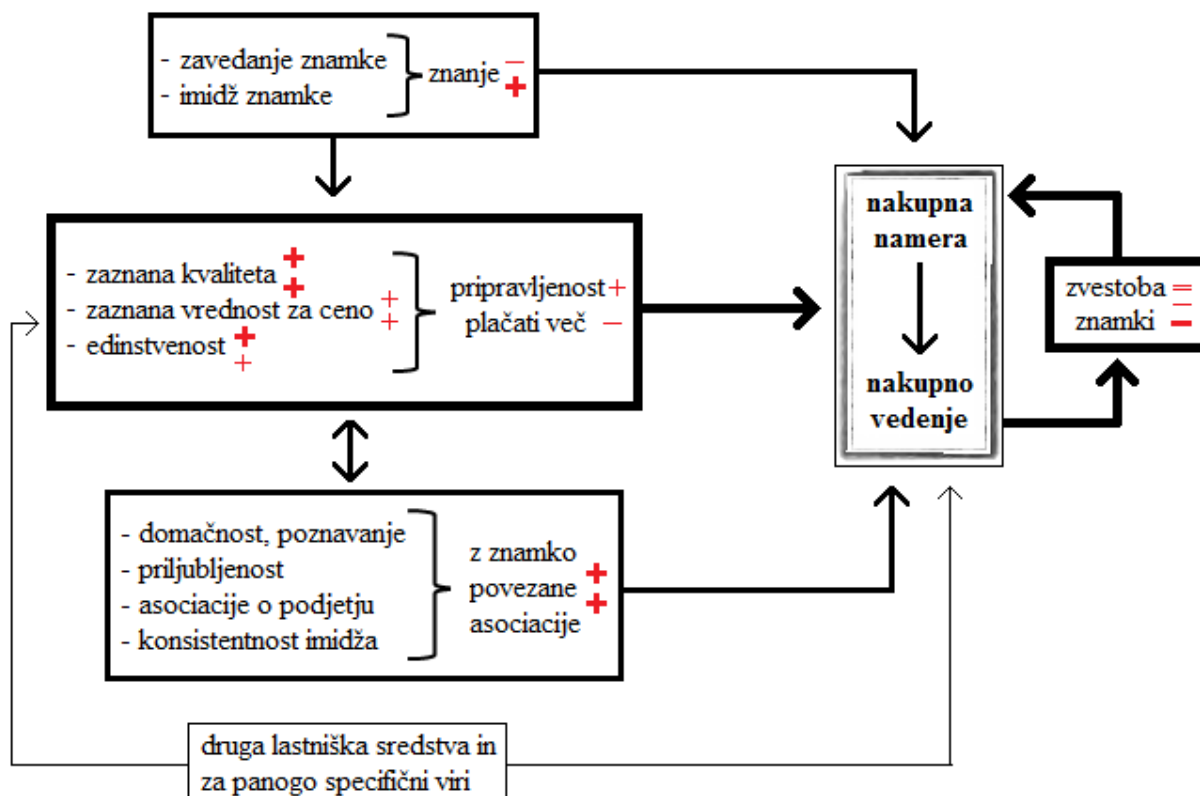
- 96 % anketirank pozna spodnje perilo,
- 66 % anketirank pozna kopalke,
- 41 % anketirank pozna kozmetiko in
- 25 % anketirank pozna oblačila za rekreacijo

znamke Victoria's Secret. To pomeni, da spodnje perilo izbrane blagovne znamke pozna 19 od 20 Slovenk, kar četrtnina pa jih pozna tudi njihova oblačila za rekreacijo, ki so na voljo šele od nedavnega. Tudi **deveto vprašanje** je prineslo presenetljive rezultate – 33 % anketirank že uporablja izdelke Victoria's Secret, čeprav jih v Sloveniji še ni možno kupiti v trgovini.

Deseto vprašanje pa je bilo prvo, ki je začelo meriti moč premoženja blagovne znamke. Sestavljeno je bilo iz trditve, katerih strinjanje oziroma nestrinjanje na petstopenjski lestvici je kazalnik naslednjih dimenzij premoženja blagovne znamke: zavedanje oziroma znanje o blagovni znamki, zaznana kvaliteta, zaznana vrednost za ceno, edinstvenost, pripravljenost plačati več in podoba blagovne znamke. Vsako dimenzijo sta merili dve trditvi. **Enajsto vprašanje** je bilo sestavljeno po istem sistemu, le da je merilo zvestobo znamki (tri trditve) in premoženje blagovne znamke na splošno (tudi tri trditve) in se je nanašalo na odnos porabnic do znamke Victoria's Secret ob predpostavki, da je na voljo v Sloveniji (trditve so bile zastavljene v pogojnem naklonu). Vse trditve so bile povzete po dveh že obstoječih študijah (Netemeyer in drugi 2004 ter Yoo in drugi 2000). Rezultati so ilustrativno prikazani kar z modelom, ki smo ga izpeljali v teoretičnem delu (glej Sliko 2.2). Ob vsaki merjeni dimenziji je znak + ali -, po en za vsako trditev, ki je bila postavljena. Če je plus odebeljen, pomeni, da je najmanj 50 % anketirank izbralo možnost »Se strinjam« ali »Se popolnoma strinjam«, če ni odebeljen, pa pomeni, da je ta dva odgovora izbralo več anketirank, kot jih je izbralo odgovora »Sploh se ne strinjam« ali »Se ne strinjam«. Enako velja za znak minus: če je odebeljen, to pomeni, da je več kot 50 % anketirank izbralo možnost »Sploh se ne strinjam« ali »Se ne strinjam«, če ni odebeljen, pa pomeni, da je seštevek odgovorov o nestrinjanju večji od tistega o strinjanju. To razlikovanje med odebeljenim in neodebeljenim plusom ali minusom je pomembno predvsem zato, ker neodebeljen znak nakazuje tudi velik delež izbranega nevtralnega odgovora (»Niti eno niti drugo«). Znak, ki ni bil predviden, a smo ga

morali vpeljati, je enačaj. Uporabljen je za oznako pri trditvi, kjer je bil delež strinjanja do odstotka enak deležu nestrinjanja.

Slika 3.1: Izmerjena moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke



Slika 3.1 prikazuje izmerjeno moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke Victoria's Secret. Iz leve strani modela je razvidno, da so se anketiranke s postavljenimi trditvami v sklopu **desetega vprašanja** večinoma strinjale. Edini dve dimenziji, ki vsebujeta trditev, za katero je bil večji odstotek nestrinjanja kot strinjanja, sta znanje o blagovni znamki in pripravljenost plačati več. Glede na visoko stopnjo strinjanja izstopata trditvi, ki kažeta zaznano kvaliteto, ena izmed trditev o edinstvenosti in pa trditvi o asociacijah, povezanih z znamko, od katerih je ena (trditev »Znamka Victoria's Secret ima zelo specifičen in značilen slog«) dosegla 55-odstotno strinjanje, druga, ki se je glasila »Všeč mi je podoba (imidž) znamke Victoria's Secret«, pa celo 74-odstotno strinjanje – nekaj manj kot polovica se jih je strinjalo, dobra četrtina pa popolnoma strinjalo s trditvijo, kar pomeni, da je trem od štirih anketirank podoba znamke Victoria's Secret zelo všeč. Slednji rezultati kažejo na veliko moč dimenzije »z znamko povezane asociacije«. Tabela 3.3 prikazuje točne rezultate strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvami iz 10. vprašanja.

Tabela 3.3: rezultati sklopa trditev o posameznih dimenzijah

Q10. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako močno se strinjate oz. ne strinjate z napisano trditvijo o znamki Victoria's Secret (VS).									
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
		Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Niti eno niti drugo 3	Se strinjam 4	Se popolnoma strinjam 5	Skupaj		
Q10a	Med izdelki iste vrste bi brez težav prepoznala izdelek VS.	19 (14%)	39 (30%)	26 (20%)	35 (27%)	13 (10%)	132 (100%)	132	150
Q10b	Znamka VS mi pade na pamet, ko razmišljam o modnih blagovnih znamkah.	6 (5%)	27 (21%)	15 (12%)	53 (41%)	29 (22%)	130 (100%)	130	150
Q10c	V primerjavi z ostalimi znamkami ima VS izdelke visoke kvalitete.	2 (2%)	16 (12%)	41 (31%)	63 (48%)	10 (8%)	132 (100%)	132	150
Q10d	Znamka VS ponuja zanesljive in zaupanja vredne izdelke.	3 (2%)	8 (6%)	42 (33%)	63 (49%)	13 (10%)	129 (100%)	129	150
Q10e	Izdelki VS se mi zdijo vredni svoje cene.	3 (2%)	24 (19%)	55 (43%)	37 (29%)	9 (7%)	128 (100%)	128	150
Q10f	V primerjavi z drugimi znamkami imajo izdelki VS dobro vrednost za ta denar.	3 (2%)	12 (9%)	67 (52%)	42 (32%)	6 (5%)	130 (100%)	130	150
Q10g	Znamka VS je drugačna in izstopa od drugih.	1 (1%)	16 (13%)	42 (33%)	46 (36%)	23 (18%)	128 (100%)	128	150
Q10h	Znamka VS je bolj edinstvena kot druge znamke.	6 (5%)	20 (16%)	41 (32%)	41 (32%)	19 (15%)	127 (100%)	127	150
Q10i	Za izdelke VS sem pripravljena plačati višjo ceno.	12 (9%)	31 (24%)	34 (26%)	40 (31%)	12 (9%)	129 (100%)	129	150

Q10j	VS bi morali močno podražiti izdelke, da bi kupovala drugje.	23 (18%)	38 (30%)	52 (41%)	12 (9%)	3 (2%)	128 (100%)	128	150
Q10k	Znamka VS ima zelo specifičen in značilen slog.	4 (3%)	11 (9%)	43 (34%)	52 (41%)	18 (14%)	128 (100%)	128	150
Q10l	Všeč mi je podoba (imidž) znamke VS.	2 (2%)	4 (3%)	27 (21%)	61 (47%)	35 (27%)	129 (100%)	129	150

Izrazito slabše strinjanje je bilo opaziti pri trditvah v sklopu **enajstega vprašanja**. Kot je prikazano v modelu (glej Sliko 3.1), dimenzija »zvestoba znamki« ni dosegla ne minimalno 50-odstotnega strinjanja ne višje stopnje strinjanja kot nestrinjanja. Pri prvi trditvi, ki se je glasila »Znamki Victoria's Secret bi bila zvesta«, je bil odstotek strinjanja in nestrinjanja enak (34 %), kar 32 % anketirank pa je izbralo odgovor »Niti eno niti drugo«. Pri naslednji trditvi je bila stopnja nestrinjanja za odstotek višja kot pri prejšnji, pri tretji trditvi o zvestobi pa je bil odstotek nestrinjanja skoraj dvakrat večji (65 %) in le vsaka deseta anketiranka se je s trditvijo strinjala.

Še en negativni kazalnik, ki ga lahko povežemo z zvestobo blagovni znamki, je dejstvo, da večina anketirank na letni ravni za nakupe spodnjega perila nameni le 25 do 50 EUR (37 % vprašanih) ali od 50 do 100 EUR (35 % vprašanih), kar pomeni, da tudi če za posamezen kos odštejejo več denarja, je pogostost nakupov zelo nizka, oziroma če so zveste eni znamki, to ne pomeni, da pogosto kupujejo izdelke te znamke – lahko pomeni le, da ne kupujejo izdelkov drugih znamk.

Trditev iz enajstega vprašanja, ki se nanašajo neposredno na premoženje blagovne znamke, v model nismo vključili in jih predstavlja tabela 3.4.

Tabela 3.4: Rezultati sklopa trditev o premoženju blagovne znamke

Q11	Na lestvici od 1 do 5 označite, kako močno se strinjate oz. ne strinjate z napisano trditvijo ob predpostavki, da bi bila znamka Victoria's Secret (VS) na voljo v Sloveniji.								
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot
Q11d	Smiselno bi se mi zdelo kupovati izdelke VS.	27 (21%)	36 (28%)	39 (30%)	17 (13%)	9 (7%)	128 (100%)	128	150
Q11e	Tudi če bi druge znamke imele izdelke z enakimi lastnostmi, bi kupila VS.	30 (23%)	37 (29%)	35 (27%)	17 (13%)	9 (7%)	128 (100%)	128	150
Q11f	Tudi če bi izdelki drugih znamk imeli dodatne lastnosti, bi kupila VS.	33 (26%)	45 (35%)	33 (26%)	10 (8%)	6 (5%)	127 (100%)	127	150

Odstotne vrednosti v tabeli jasno kažejo močno nestrinjanje s postavljenimi trditvami – s prvo in drugo se strinja petina anketirank, s tretjo pa le 13 % vprašanih. Pri vseh treh je sicer visoka tudi nevtralnost oziroma izbira odgovora »niti eno niti drugo«, vendar nestrinjanje še vedno jasno izstopa – že pri prvi trditvi je svoje nestrinjanje izrazilo več kot pol anketirank, pri drugi še tri odstotke anketirank več, pri tretji trditvi pa je bilo nestrinjanje skoraj dvotretjinsko (61-odstotno). Takšno razliko v strinjanju med prvim in drugim sklopom morda lahko pripišemo dejstvu, da so dimenzije prvega sklopa merile mnenje, ki si ga lahko potrošnice ustvarijo na podlagi poročanja v medijih, dimenzija drugega sklopa (zvestoba blagovni znamki) pa bolj kot neko zaznano mnenje meri odnos, ki ga potrošnice z izdelki težko vzpostavijo, če z njimi nimajo konkretnega stika in izkušenj.

Za konec tega dela bi izpostavila še tri trditve, pri katerih je bil največji delež nevtralnega odgovora (»Niti eno niti drugo«): »Izdelki Victoria's Secret se mi zdijo vredni svoje cene« (43 % vprašanih), »V primerjavi z drugimi znamkami imajo izdelki Victoria's Secret dobro vrednost za ta denar« (52 % vprašanih) in »Victoria's Secret bi morali močno podražiti svoje izdelke, da bi kupovala drugje« (41 % vprašanih). Velik delež nevtralnih odgovorov pripisujemo temu, da trditve izražajo nekaj, kar težko oceniš, če izdelka ne uporabljaš (precejšnje število anketirank izdelkov Victoria's Secret ne uporablja).

3.4 OCENA USTREZNOSTI VSTOPNE OBLIKE

Že v začetku smo si zastavili nalogo, da bomo na podlagi izmerjenega premoženja blagovne znamke ocenili, katera vstopna oblika bi bila najbolj ustrezna za širjenje podjetja Victoria's Secret v Slovenijo. Sistem poslovanja L Brands je tak, da v ZDA in Kanadi operirajo z le eno obliko, tj. s poslovalnicami v stoodstotni lasti, drugod po svetu pa tudi v obliki franšiz (kot so na primer po evropskih letališčih) in tako imenovanih vodilnih trgovin (kot je na primer v Londonu). Poskusi izvedbe ostalih oblik, ki jih je moč opaziti, so ilegalni (L Brands).

S praktičnega vidika (torej z opcijo dejanske realizacije) lahko izbiramo le med franšizo, ki za podjetja z močnim premoženjem znamke ni priporočljiva zaradi potencialne škode, povzročene s strani oportunističnih lokalnih partnerjev, in katere primer lahko najdemo na letališču v Beogradu, ter obliko vodilne trgovine, ki je v Londonu odprla svoja vrata 24. julija 2012. Za obe obliki bomo podali oceno ustreznosti in skušali prepoznati priložnosti in pasti vsake posebej.

3.4.1 Franšiza

Franšizo smo na kontinuum vključenosti, nadzora, tveganj in fleksibilnosti vključili že v teoretičnem delu. Stopnja vključenosti oziroma internalizacije virov je precej nizka in prav tako nadzor, tveganja pa so malenkost večja. Fleksibilnost je skladno z nizko vključenostjo nekoliko višja.

Priložnost: Glede na izmerjeno premoženje blagovne znamke, ki se z zadnjimi tremi trditvami ni izkazalo za močno (ravno obratno, zelo šibko), ocenjujem, da je skladno s trenutnimi potrošniškimi trendi v Sloveniji franšiza ustrezna vstopna oblika. Ob upoštevanju visoke stopnje strinjanja s trditvami, ki nakazujejo izjemno moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke, in pripravljenostjo anketirank plačati več za izdelek, ki bi jim bil zelo všeč, menim, da potencial za uspeh vseeno obstaja. S tem so skladni tudi zaključki študije, izvedene v Sarajevu nedolgo nazaj, ki pravijo, da je potrošnja višje razrednih oziroma luksuznih blagovnih znamk globalno prisotna ne glede na posebnosti ekonomskega in kulturnega okolja (Husic in Cicic 2009).

Past: Lokalni partner bi lahko v Sloveniji zaradi želje po kratkoročnemu profitu zanemarjal podobo in ugled blagovne znamke ter (na primer s ponujanjem izdelkov po nižjih cenah) razvrednotil premoženje blagovne znamke Victoria's Secret.

3.4.2 Vodilna trgovina

Vodilna trgovina v prej obravnavani literaturi ni bila omenjena, zato je na kontinuum vključenosti pod tem imenom nismo uvrstili. Gre za trgovino, namenjeno prodaji na drobno in je v lasti domačega podjetja, in je v literaturi obravnavana kot izredno ustrezna na področju modne maloprodaje (Moore in drugi 2007).

Priložnost: S to obliko ima podjetje odličen nadzor nad poslovanjem in za razliko od običajne hčerinske družbe v stoddstotni lasti tudi predpostavlja odlično lokacijo, na primer v centru glavnega mesta države, v katero znamka vstopa. Če bi to storili v Ljubljani in dobili lokacijo v strogem centru (na primer na obrobju Prešernovega trga), bi podjetje imelo izjemen nadzor in bi znamko varovalo pred potencialno škodo, ki bi jo lahko z zanemarjanjem koncepta poslovanja podjetja povzročili lokalni partnerji.

Past: Oblika zahteva visoke finančne in drugačne investicije ter ima nizko stopnjo fleksibilnosti. Ob upoštevanju nizkega premoženja znamke (osredotočenost na zadnje trditve, tj. o zvestobi in neposredno o premoženju blagovne znamke) bi bila ta oblika močno tvegana, saj se tudi ob uspešni postavitvi ne bi bila sposobna hitro prilagajati zaznamim spremembam, ki bi lahko odločilno vplivale na poslovanje.

3.5 POTENCIALNO ZMANJŠANJE TVEGANJ

V zadnjem delu analize se bomo osredotočili še na ugotavljanje, kako bi premoženje blagovne znamke ali posamezne izmerjene dimenzije lahko vplivale na obvladovanje različnih vrst tveganj. V okviru posamezne vrste tveganja bomo skušali določiti, ali gre za posreden ali neposreden vpliv in katera izmerjena dimenzija bi tveganje lahko zmanjšala.

3.5.1 Deželna tveganja

Zajemajo vsa tveganja, ki nastanejo zaradi političnih, pravnih in ekonomskih sprememb v državi. Sem so vključeni tudi družbeni dejavniki, ki jih podjetja pred širitvijo na tuje trge preučijo s pomočjo analize PEST: politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko okolje (Makovec Brenčič in drugi 2009). S premoženjem blagovne znamke so najbolj povezani dejavniki sociokulturnega okolja in sicer v obliki razlik med domačim in tujim trgov, ki bi se lahko pokazale kot nižja stopnja povpraševanja na podlagi neskladnosti znamke s splošnimi verskimi prepričanji in široko sprejetim načinom življenja, njihovimi normami in vrednotami. V obravnavanem primeru je dimenzija, ki je najbolj povezana s sociokulturnimi dejavniki (z znamko povezane asociacije), dosegla najvišje stopnje strinjanja med anketirankami. To dimenzijo sta merili trditvi »Victoria's Secret ima zelo značilen in

specifičen slog.« in »Všeč mi je podoba (imidž) znamke Victoria's Secret.« in rezultati so potrdili tudi teoretično podlago internacionalizacije modne industrije v smeri iz ZDA v Evropo, ki pravi, da se modne znamke najlažje in posledično najpogosteje širijo v tej smeri, saj gre za kulturno bližnja področja (Moore in drugi 2000). Prva trditev v anketi, namenjena merjenju te dimenzije, je preverjala, ali potrošnice vidijo znamko kot tako, ki izstopa s svojim slogom, ter dosegla skupno 55-odstotno strinjanje in le 12-odstotno nestrinjanje. Iz tega lahko izpeljemo, da anketiranke znamko povezujejo z asociacijami, ki vplivajo na to, da jo zaznavajo kot posebno – tako, ki je drugačna in izstopa iz povprečja. Druga trditev se je nanašala na všečnost podobe znamke. Nestrinjanje je bilo le petodstotno, 21 % odgovorov je bilo nevtralnih, strinjanje pa je bilo 74-odstotno. Po teh rezultatih sklepamo, da je znamka v pozitivni korelaciji s splošnimi prepričanji, normami in vrednotami, ki vplivajo na asociacije, ki jih imajo potrošnice v zvezi z znamko Victoria's Secret.

Z deželnim tveganjem je močno povezana variabilnost povpraševanja, zato se nam zdi primerno izpostaviti še naslednje: ker ima podjetje možnost izvedbe širjenja takoj ali šele čez deset let, si lahko posebej pogledamo, kako so v anketi odgovarjale potrošnice, ki so trenutno dijakinje ali študentke, za katere lahko predpostavimo, da bodo čez deset do dvajset let predstavljale del ženske populacije z največjo kupno močjo (in da ne bodo spremenile svojega odnosa do znamke Victoria's Secret). Prvi izredno naklonjen odgovor se je nanašal na pripravljenost plačati več za izdelek, ki bi jim bil zelo všeč – pritrnilo je odgovorilo kar 85 % vprašanih (od tega deleža bi jih bilo 42 % pripravljenih plačati do 20 % višjo ceno). Pri merjenju dimenzije o asociacijah je prva trditev dobila približno enako stopnjo strinjanja med celotnim vzorcem ter med vzorcem dijakinj in študentk, pri trditvi o všečnosti pa je bil odstotek strinjanja enak (74 %), le da se je prerazporedil delež odgovorov »Se strinjam« in »Se popolnoma strinjam«. Število odgovorov »Se strinjam« je bilo v vzorcu dijakinj in študentk za 5 % manjši, povečalo pa se je število odgovorov »Se popolnoma strinjam« in sicer iz 27 % na 32 %, kar pomeni, da se vsaka tretja anketirana dijakinja ali študentka popolnoma strinja s tem, da ji je podoba znamke Victoria's Secret zelo všeč. Če vse skupaj povzamemo in posplošimo, pridemo do naslednjega sklepa: ob predpostavki, da bo ta vzorec anketirank čez deset do petnajst let predstavljal delež ženske populacije z največjo kupno močjo, bi trem od štirih žensk bila podoba znamke Victoria's Secret zelo všeč in vsaka tretja ženska bi bila za izdelek znamke Victoria's Secret pripravljena plačati do 20 % višjo ceno. V prvi vrsti to pomeni, da izmerjena dimenzija zmanjša tveganja variabilnosti povpraševanja, v drugi vrsti pa je to potencialni kazalnik možnosti zmanjševanja posledic dejavnikov, ki sicer

delno spadajo med finančna tveganja in se nanašajo na padanje vrednosti domače valute, kar poviša cene in v primeru, da potrošnice niso pripravljene plačati več, zmanjša povpraševanje in posledično nakupe ter celoten uspeh podjetja v tuji državi.

3.5.2 Finančna tveganja

To so tveganja, ki imajo vpliv na vrednost premoženja podjetja in jih delimo na plačilna in tržna. Plačilna se nanašajo na nezmožnost plačilnega zavezanca poravnati pogodbenih obveznosti, zato jih s premoženjem blagovne znamke ne moremo povezati. Obstaja pa korelacija s tržnimi in sicer jo lahko izpeljemo iz zaključnega sklepa o vplivu premoženja blagovne znamke na deželna tveganja: v mednarodnem poslovanju pogosto prihaja do izvedbe transakcij med partnerji iz različnih valutnih območij. Če v času med sklenitvijo pogodbe med domačim podjetjem (Victoria's Secret oziroma L Brands) in lokalnim partnerjem v tuji državi (v primeru, da podjetje v Slovenijo vstopi s franšizno trgovino) pride do deprecijacije evra, bo pri tem domače podjetje oškodovano (Makovec Brenčič in drugi 2009). Če je premoženje blagovne znamke zelo močno, ima večji nadzor in se lahko pogaja za krajši plačilni rok ter s tem zmanjša možnost, da v času od sklenitve pogodbe in poravnave obveznosti pride do tečajnih nihanj. Tu gre torej za posreden (pozitiven) vpliv premoženja blagovne znamke na zmanjševanje učinkov dejavnika finančnih tveganj in ga lahko povežemo s teorijo iz drugega poglavja, ki pravi, da premoženje blagovne znamke iz vidika podjetja izhaja ne le iz splošnega premoženja znamke temveč tudi iz premoženja blagovne znamke z vidika potrošnika (Yoo in drugi 2000).

3.5.3 Poslovna (operativna) tveganja

Premoženje blagovne znamke na poslovna oziroma operativna tveganja, ki nastanejo na področju načrtovanja poslovnega procesa, trženja in upravljanja s človeškimi viri (Makovec Brenčič in drugi 2009), vpliva na dveh ravneh. Prva je tista, ki smo je že večkrat omenili in sicer zmožnost podjetja z velikim premoženjem blagovne znamke, da izbere vstopno obliko z višjo stopnjo nadzora, druga raven vpliva pa se nanaša na premoženje blagovne znamke, ki ga zaznajo lokalni partnerji v primeru vstopne oblike z nižjo stopnjo nadzora (če bi podjetje Victoria's Secret za širjenje v Slovenijo izbralo franšizno trgovino). O tem vplivu lahko sklepamo na podlagi korelacij, dokazanih v študiji o vplivu premoženja blagovne znamke na odločitve o združitvah in prevzemih (Mahajan in drugi 1994), ki pravijo, da večja kot je zaznana moč premoženja znamke s strani poslovnih partnerjev, večje bo zaupanje in boljše bo sodelovanje. Poleg vrednosti, ki jo ima premoženje blagovne znamke za podjetje in

potrošnika, obstaja tudi vrednost za poslovne partnerje oziroma vrednost na medorganizacijskem nivoju. Iz tega lahko izpeljemo, da ima močno premoženje blagovne znamke, zaznano s strani lokalnih partnerjev (v primeru franšizne trgovine) pozitiven vpliv na upoštevanje določitev v pogodbah med franšizorjem (dajalcem licence, v tem primeru Victoria's Secret oziroma L Brands) in franšizijem (jemalcem licence oziroma lokalnim partnerjem v Sloveniji).

4 SKLEP

V času globalizacije je mednarodno širjenje poslovanja ena izmed glavnih strategij velikih podjetij. Modne blagovne znamke svojo proizvodnjo in prodajo prek meja izvajajo na številne načine in vstopajo na tuje trge v različnih oblikah, ki jih izberejo na podlagi analiz različnih dejavnikov, med katerimi je zelo pomembno premoženje blagovne znamke. To je pojem, ki se v akademskem in poslovnem svetu razvija zadnjih trideset let in podjetju dodaja vrednost na podlagi imena – finančna perspektiva se osredotoča na krepitev znamke v očeh deležnikov, porabniška pa temelji na predpostavki, da moč znamke leži v mislih potrošnikov in doživljanju znamke skozi čas. Premoženje blagovne znamke neposredno določa konkurenčno prednost podjetja na trgu. V prvi vrsti vpliva na odločitev o začetku širjenja, v kasnejši fazi pa tudi na izbiro vstopne oblike – predvsem pomaga podjetju oceniti, kakšna stopnja vključenosti, nadzora in tveganj bi bila ustrezna, posamezne dimenzije moči pa pomagajo tudi pri obvladovanju različnih vrst tveganj, s katerimi se podjetja v procesu internacionalizacije srečujejo.

V diplomskem delu smo združili opredelitve premoženja blagovne znamke v skupen model, ki vključuje dimenzije, predlagane s strani različnih avtorjev in študij. Glavne dimenzije, ki ga sestavljajo, so znanje o znamki, zaznana kvaliteta, zaznana vrednost za ceno, edinstvenost, pripravljenost plačati več, zvestoba znamki, z znamko povezane asociacije ter druga lastniška sredstva in za panogo specifični viri. Na podlagi tega modela smo izdelali anketni vprašalnik, s katerim smo na primeru podjetja Victoria's Secret izmerili moč posameznih dimenzij in iz rezultatov izpeljali zaključke, ki predstavljajo smernice za potencialno širjenje poslovanja te znamke v Slovenijo. Interpretacija rezultatov poda oceno, da bi bila z vidika stopnje vključenosti, nadzora in tveganj za podjetje bolj ustrezna vstopna oblika franšizna trgovina.

Delo predstavi tudi, katere so priložnosti in pasti posameznih oblik, ki jih podjetje pri svojem širjenju poslovanja uporablja ter kako moč posameznih izmerjenih dimenzij lahko vpliva na obvladovanje deželnih, finančnih in operativnih tveganj.

Čeprav je uporabljena literatura v veliki meri s področja modne industrije, temelji na splošnih akademskih dognanjih in predpostavkah, zaradi česar bi bil sistem merjenja in ocenjevanja možnosti obvladovanj tveganj uporaben tudi za druge izdelčne (in z manjšimi prilagoditvami tudi storitvene) panoge. S praktičnega vidika je delo torej uporabno za podjetja različnih strok, za akademski svet pa je lahko povod za nadaljnje raziskovanje in sicer predvsem v smeri upravljanja marketinških aktivnosti, ki bi imele na moč posameznih dimenzij premoženja blagovne znamke neposreden vpliv ter s tem podjetjem omogočala čim bolj uspešno širjenje poslovanja v tujino.

5 LITERATURA

1. Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, David A. 1996. Brand equity across products and markets. *California Management review* 38 (3): 102–120.
3. Ambler, Tim. 1997. How much of brand equity is explained by trust? *Management Decision* 35 (4): 283–292.
4. Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan in John Fahy. 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing* 57 (4): 83–99.
5. Chen, Lisa Y. in Bahaudin Mujtaba. 2007. The choice of entry mode strategies and decisions for international market expansion. *Journal of American Academy of Business* 10 (2): 322–337.
6. Doherty, Anne Marie. 2000. Factors influencing international retailers' market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector. *Journal of Marketing Management* 16 (1–3): 223–245.

7. *Fashion Hr: Victoria's Secret otvorila prodajni prostor i u Splitu?! Dostopno prek: <http://www.fashion.hr/victorias-secret-otvorila-prodajni-prostor-i-u-splitu.aspx> (16. avgust 2014)*
8. Hakala, Ulla, Johan Svensson in Zsuzsanna Vincze. 2012. Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management* 21 (6): 439–451.
9. Hill, W. L. Charles, Peter Hwang in W. Chan Kim. 1990. An Eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal* 11 (2): 117–128.
10. Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing; A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
11. Hume, Margee in Michael Mills. 2013. Uncovering Victoria's Secret: exploring women's luxury perceptions of intimate apparel and purchasing behaviour. *Journal of Fashion Marketing and Management* 17 (4): 460–485.
12. Husic, Melika in Muris Cicic. 2009. Luxury consumption factors. *Journal of Fashion Marketing and Management* 13 (2): 231–245.
13. Kale, Prashant, Harbir Singh in Howard Perlmutter. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal* 21: 217–237.
14. Katsikeas, Constantine in Robert E. Morgan. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management decision* 35 (1): 68–78.
15. Keller, Kevin Lane. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57 (1): 1–22.
16. Keller, Kevin Lane. 2007. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New York: Prantice Hall.
17. Kish, Paulette, Dwight R. Risky in Roger A. Kerin. 2001. Measurement and tracking of brand equity in the global marketplace. *International Marketing Review* 18 (1): 91–96.
18. Kogut, Bruce. 1988. Joint Ventures: Theoretical and Empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9: 319–332.
19. Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
20. *L Brands*. Dostopno prek: <http://www.lb.com> (19. avgust 2014).

21. Lane, Vicki in Robert Jacobson. 1995. Stock market reactions to brand extension announcements: the effects of brand attitude and familiarity. *Journal of Marketing* 59 (1): 63–77.
22. Lu, Yao, Elena E. Karpova in Ann Marie Fiore. 2011. Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management* 15 (1): 58–75.
23. Mahajan, Vijay, Vithala R. Rao in Rajendra Srivastava. 1994. An approach to assess the importance of brand equity in acquisition decisions. *Journal of Product Innovation Management* 11 (3): 221–235.
24. Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Rekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Retail Serbia: Otvorena "Victoria's Secret" prodavnica na aerodromu u Beogradu*. Dostopno prek: <http://www.retailserbia.com/vesti-trgovina/1613-otvorena-victoria-s-secret-prodavnica-na-aerodromu-u-beogradu> (17. avgust 2014)
26. Moore, Christopher M., John Fernie, Steve Burt. 2000. Brands without boundaries: The internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing* 34 (8): 919–937.
27. Moore, Christopher M. in Steve Burt. 2007. Developing a research agenda for the internationalization of fashion retailing. V *Fashion Marketing: Contemporary issues*, ur. Tony Hines in Margaret Bruce, 48–65. Oxford: Butterworth-Heinemann.
28. Moore, Christopher M, Anne Marie Doherty in Stephen A. Doyle. 2010. Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing* 44 (1/2): 139–161.
29. Netemeyer, G. Richard, Balaji Krishnan, Chris Pullig, Guangping Wang, Mehmet Yagci, Dwane Dean, Joe Ricks in Ferdinand Wirth. 2004. Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research* 57 (2): 209–224.
30. Park, Youngsun in Brenda Sternquist. 2008. The global retailer's strategic position and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management* 36 (4): 281–299.
31. Picot-Coupey, Karine. 2006. Determinants of international retail operation mode choice: towards a conceptual framework based on evidence from French specialized retail chains. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 16 (2): 215–237.

32. Picot-Coupey, Karine. 2009. Determinants of a Retailer's Choice of International Expansion Mode: Conceptual Model and Empirical Validation. *Recherche et Applications en Marketing* 24 (4): 23–54.
33. *Pretvornik valut*. Dostopno prek: <http://www.valute.si/> (24. avgust 2014)
34. Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
35. Shimp, Terence A. 2010. *Integrated marketing communication in Advertising and Promotion*. South Melbourne: South-Western Cengage Learning Australia,.
36. Simon, Carol J. in Mary W. Sullivan. 1993. The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science* 12 (1): 28–52.
37. Srivastava, Rajendra in Allan D. Shocker. 1991. Brand equity: A perspective on its meaning and measurement. *Working Paper Series, Report* 91–124. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
38. Charles R. Taylor, Shaoming Zou in Gregory E. Osland. 2000. Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. *International Marketing Review* 17 (2): 146–163.
39. Wigley, Stephen in Christopher M. Moore. 2007. The operationalisation of international fashion retailer success. *Journal of Fashion Marketing and Management* 11 (2): 281–296.
40. Wood, Lisa. 2000. Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision* 38 (9): 662–669.
41. Yoo, Boonghee, Naveen Donthu in Sungho Lee. 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 195–211.
42. Yoo, Boonghee in Naveen Donthu. 2001. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* 52: 1–14.
43. Young, Stephen, James Hamill, Colin Weaver in Richard Davies. 1989. *International market entry and developement*. New York: Prentice Hall.

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Anketa o nakupnih navadah, poznavanju in mnenju o blagovni znamki Victoria's Secret

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in rešite spodnjo anketo. Prvi sklop vprašanj se nanaša na vaše nakupne navade, drugi sklop pa na poznavanje in mnenje o blagovni znamki Victoria's Secret. **Rezultati bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene (diplomsko nalogo).**

Q1 - Kakšen je vaš odnos do nakupovanja spodnjega perila?

- Funkcionalen ("Ko kupujem spodnje perilo, izdelke izberem na podlagi objektivnih dejavnikov, npr. njihove uporabnosti.")
- Hedonističen ("Ko kupujem spodnje perilo, izdelke izberem na podlagi subjektivnih dejavnikov, npr. videza in občutij, ki jih doživljam ob uporabi takih izdelkov.")
- Holističen ("Ko kupujem spodnje perilo, izberem izdelke na podlagi objektivnih in subjektivnih dejavnikov.")

Q2 - Kje običajno kupujete spodnje perilo?

- V Veleblagovnicah (npr. Nama, Maximarket ...)
- V nižjecenovnih velikih trgovinah z oblačili (npr. H&M, New Yorker ...)
- V specializiranih manjših trgovinah (npr. Triumph, Intimissimi, Lisca ...)
- Prek spleta
- Drugo:

Q3 - Koliko denarja letno namenite za nakupe spodnjega perila?

- do 25 EUR
- od 25 do 50 EUR
- od 50 do 100 EUR
- od 100 do 200 EUR
- več kot 200 EUR

Q4 - Koliko denarja običajno odštejete za nakup nadržka?

- do 10 EUR
- od 10 do 15 EUR
- od 15 do 25 EUR
- od 25 do 40 EUR
- več kot 40 EUR

Q5 - Koliko denarja običajno odštejete za nakup spodnjih hlačk?

- do 5 EUR
- od 5 do 7,5 EUR
- od 7,5 do 10 EUR
- od 10 do 15 EUR
- več kot 15 EUR

Q6 - Ali bi bili pripravljeni za nadržek ali hlačke, ki bi vam bile zelo všeč, odšteti več denarja?

- DA
- NE

Q7 - Če DA, koliko več?

- manj kot 5 % več
- od 5 do 10 % več
- od 10 do 20 % več
- več kot 20 %

Q8 - Katere izdelke znamke Victoria's Secret poznate? Možnih je več odgovorov

- spodnje perilo
- kopalke
- kozmetika
- oblačila za rekreacijo

Q9 - Ali uporabljate katerega od izdelkov Victoria's Secret?

- DA
- NE

Q10 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kako močno se strinjate oz. ne strinjate z napisano trditvijo o znamki Victoria's Secret (VS).

	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Niti eno niti drugo 3	Se strinjam 4	Se popolnom a strinjam 5
Med izdelki iste vrste bi brez težav prepoznala izdelek VS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znamka VS mi pade na pamet, ko razmišljam o modnih blagovnih znamkah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V primerjavi z ostalimi znamkami ima VS izdelke visoke kvalitete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znamka VS ponuja zanesljive in zaupanja vredne izdelke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdelki VS se mi zdijo vredni svoje cene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V primerjavi z drugimi znamkami imajo izdelki VS dobro vrednost za ta denar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znamka VS je drugačna in izstopa od drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znamka VS je bolj edinstvena kot druge znamke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za izdelke VS sem pripravljena plačati višjo ceno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VS bi morali močno podražiti izdelke, da bi kupovala drugje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znamka VS ima zelo specifičen in značilen slog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Všeč mi je podoba (imidž) znamke VS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Na lestvici od 1 do 5 označite, kako močno se strinjate oz. ne strinjate z napisano trditvijo ob predpostavki, da bi bila znamka Victoria's Secret (VS) na voljo v Sloveniji.

	Sploh se ne strinjam 1	Se ne strinjam 2	Niti eno niti drugo 3	Se strinjam 4	Se popolnom a strinjam 5
Znamki VS bi bila zvesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VS bi bila moja najljubša znamka te vrste izdelkov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VS bi bila edina znamka teh izdelkov, ki bi jo kupovala.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smiselno bi se mi zdelo kupovati izdelke VS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudi če bi druge znamke imele izdelke z enakimi lastnostmi, bi kupila VS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudi če bi izdelki drugih znamk imeli dodatne lastnosti, bi kupila VS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Starost:

- 18 ali manj 19 – 25 26 – 30 31 – 40 41 ali več

Q13 - Status:

- dijakinja ali študentka zaposlena nezaposlena

Q14 - Izobrazba:

- dokončana osnovna šola dokončana srednja poklicna šola ali gimnazija
 dokončana višja ali visoka šola magisterij ali doktorat

Q15 - Mesečni dohodki (neto):

- do 250 EUR od 250 do 500 EUR od 500 do 1000 EUR od 1000 do 2000 EUR
 več kot 2000 EUR