

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**Fakulteta za družbene vede**

**Ana Putrih**

**Mentor: dr. Miro Kline**

**TRGOVINSKE ZNAMKE**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2003**

## KAZALO VSEBINE

<b>KAZALO VSEBINE</b>	1
<b>PREDGOVOR</b>	3
Hipoteze in cilji diplomske naloge	4
<b>1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV</b>	5
<b>1.1 Blagovne znamke</b>	5
1.1.1 Formalno-pravni vidik blagovne znamke	5
1.1.2 Vrednost blagovne znamke	6
<b>1.2 Trgovinska znamka</b>	6
1.2.1 Opredelitev trgovinske znamke	7
<b>1.3 Funkcija blagovne in trgovinske znamke</b>	8
<b>1.4 Razvoj trgovinske blagovne znamke</b>	9
<b>2 UVAJANJE IN UPRAVLJANJE MOČNE TRGOVINSKE ZNAMKE</b>	11
<b>2.1 Dejavniki, ki vplivajo na razširjenost trgovinske blagovne znamke</b>	11
<b>2.2 Graditev močne trgovinske znamke</b>	12
<b>2.3 Kategorije trgovinskih znamk</b>	13
2.3.1 Trgovine s posebnimi programi	13
2.3.2 Specializirane trgovine	14
2.3.3 Prevladujoči ponudnik blagovne skupine	14
2.3.4 Prehrambene trgovine	15
<b>2.4 Razlike med blagovnimi in trgovinskimi znamkami</b>	16
2.4.1 Razpršenost trgovinskih znamk	17
<b>3 TRGOVINSKA ZNAMKA IN TRGOVEC, POTROŠNIK IN PROIZVAJALEC</b>	20
<b>3.1 Trgovec in njegova znamka</b>	20
3.1.1 Pomembnejše tržne odločitve trgovcev na drobno	22
3.1.2 Orodje – trgovinska znamka	23
3.1.3 Raziskava med slovenskimi trgovci	25
<b>3.2 Potrošnikov odnos do trgovinske znamke</b>	27
3.2.1 Razlogi, zaradi katerih potrošniki (ne)kupujejo izdelkov trgovinskih znamk	29

3.2.2	Negativen predznak trgovinskih znamk	31
3.2.3	Slovenska zakonodaja v prid trgovcem in ne proizvajalcem	31
<b>3.3</b>	<b>Proizvajalec in trgovinska znamka</b>	<b>32</b>
3.3.1	Razlogi za upad moči blagovnih znamk	32
3.3.2	Dvojni odnos trgovec – proizvajalec	33
3.3.3	Odzivi proizvajalcev na vedno večjo moč trgovcev	34
3.3.4	Raziskava med slovenskimi proizvajalci	35
<b>4</b>	<b>NARAŠČAJOČA MOČ TRGOVCEV NAD PROIZVAJALCI</b>	<b>43</b>
4.1	Učinkovitejša organiziranost trgovcev	43
4.2	Trgovinske znamke prevzemajo tržne deleže blagovnim znamkam	45
4.3	Pogled v prihodnost	46
<b>5</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMEROV SLOVENSКИH TRGOVCEV IN PROIZVAJALCEV</b>	<b>48</b>
5.1	<b>Izkušnje dveh slovenskih trgovcev – Engro Tuša in Poslovnega sistema Mercator</b>	<b>48</b>
5.1.1	Trgovci o trgovinski znamki	48
5.1.2	Trgovci o potrošnikih in lojalnosti	50
5.1.3	Trgovci o proizvajalcih in blagovnih znamkah	52
5.1.4	Trgovci o tržnem komuniciranju in zakonodaji, ki je (skoraj) v funkciji trgovcev	54
5.1.5	Primerjava med študijama trgovcev leta 1999 in leta 2002	56
5.2	<b>Izkušnje slovenskih proizvajalcev– Leka in Droge</b>	<b>58</b>
5.2.1	Proizvajalci o (ne)moči blagovnih znamk in kam umestiti trgovinsko znamko	58
5.2.2	Proizvajalci o moči trgovcev in trgovinskih znamkah	59
5.2.3	Proizvajalci o potrošnikih in zakonodaji	61
5.2.4	Primerjava med študijama proizvajalcev iz let 2000 in 2002	62
5.3	<b>Sklep</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK</b>	<b>66</b>
	Literatura in viri	68

## PREDGOVOR

Trgovina je za nekatere potrošnike nujno zlo, saj se morajo vanjo vračati dan za dnem; v isto, če zadosti njihovim pričakovanjem in potrebam, ali pa v kakšno drugo, če se pričakovanja ne izpolnijo. Nekateri potrošniki imajo nakupovanje radi, njihovo pozornost pritegnejo pestrost ponudbe in servisi, ki jih trgovina ponuja, izpolnjena pričakovanja nagradijo s ponovnim nakupom, v nasprotnem primeru odidejo drugam. O tem bom veliko pisala v nadaljevanju, v uvodu želim le nakazati, kaj me je pritegnilo k temi trgovinske znamke.

Trgovinske znamke so eno izmed orodij, s katerim poskušajo trgovci narediti svojo ponudbo še privlačnejšo za potrošnike, a kakor se na prvi pogled morda zdi, da gre še za eno marketinško orodje, trgovinske znamke v svojem bitu skrivajo veliko več. Na eni strani so potrošniki, ki v trgovinskih znamkah vidijo priložnost za dober nakup, na drugi strani pa so proizvajalci in njihove blagovne znamke, ki v trgovinskih znamkah vidijo nepremagljivega nasprotnika. Ne vsi, a vse preveč je takih, ki so bitko predali prezgodaj. In seveda ne moremo mimo v zadnjih letih tako popularne teme globalizacije. Integracija Slovenije v Evropsko unijo že sedaj zahteva nižanje ali celo odpravljanje carin, trg in kupna moč sta zanimiva tudi za tuje vlagatelje in tako imamo kar naenkrat močno tujo konkurenco, ki je v svoji dolgoletni praksi že izpopolnila svoje strategije in dodobra dodelala svoje vizije. Kar precej slovenskih podjetij, se še vedno ubada z otroškimi boleznimi, ki jih je prineslo obdobje tranzicije.

V svoji diplomski nalogi sem se predvsem osredotočila na odnos med trgovinskimi in blagovnimi znamkami. Vrsto let so bili proizvajalci tisti, ki so narekovali »tempo« in trgovci so sledili. Danes je situacija obrnjena. Trgovci so v prednosti in po trditvah nekaterih pošteno izkoriščajo proizvajalce, po mnenju drugih, nekoliko manj skrajnih, pa gre za vzajemnost, ki jo sicer še vedno diktirajo trgovci, a dopuščajo proizvajalcem, da si izborijo svoj delež na trgu. Če znajo to izpeljati seveda.

V svoji nalogi se bom v večjem delu opirala na strokovno literaturo tako tujih kot tudi domačih teoretikov in praktikov. V zadnjem delu pa želim predstaviti tudi nekaj praktičnih izkušenj slovenskih trgovcev in proizvajalcev. V prvem poglavju bom postavila teoretsko izhodišče, predvsem nameravam opredeliti najpomembnejše pojme in tiste, pri katerih bi lahko prišlo do nejasnosti. V drugem poglavju nameravam obdelati trgovinsko znamko, predvsem kako jo

graditi in ohraniti močno ter predstaviti področja, kjer so trgovinske znamke najmočnejše. V tretjem poglavju bom predstavila, kaj pomeni trgovinska znamka za trgovce, kaj za potrošnike in na koncu še kaj za proizvajalce. V četrtem poglavju nameravam pisati o temi, ki se vedno pogosteje pojavlja ob trgovinskih znamkah – o naraščajoči moči trgovcev nad proizvajalci in na koncu tega poglavja podati tudi kratko napoved prihodnosti trgovinskih in blagovnih znamk.

V zadnjem poglavju navajam še praktične primere, v katerih se trije vidiki proizvajalcev in potrošnikov in trgovčev prepletajo med seboj, tako kot vse stvari v praksi. Nemogoče jih je izolirati od vplivov iz okolice. Metodologija, ki jo nameravam uporabiti v zadnjem delu, je poglobljeni intervju z dvema predstavnikoma trgovin in dvema predstavnikoma proizvajalcev, ki imajo lastne znamke in hkrati proizvajajo tudi za trgovce.

V sklepu pa bom podala kratek povzetek spoznanj in rezultate postavljenih hipotez.

#### Hipoteze in cilji diplomske naloge

V svoji nalogi želim predvsem podrobneje predstaviti razmerje med trgovinskimi in blagovnimi znamkami na eni strani in pa razmerje med proizvajalci in trgovci na drugi strani. Ker so trgovinske znamke pri nas še precej mlad pojav je njihov razvoj in napredek toliko bolj očitni.

Postavila sem si tudi tri hipoteze, ki se bodo skozi nalogo potrdile ali ovrgle. Hipoteze so naslednje:

- trgovinske znamke prevzemajo tržne deleže blagovnim znamkam,
- blagovne znamke morajo ohranjati svojo diferenciacijo do ostalih konkurentov, tako blagovnih kot tudi trgovinskih znamk, to pa jih dela cenovno nekonkurenčne,
- v zadnji se sprašujem, ali je za blagovne znamke rešitev v psihološki diferenciaciji.

# 1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Trgovinske znamke sodijo med blagovne znamke in za oboje veljajo nekatere skupne osnovne lastnosti. Zato je smiselno, da na začetku opredelim blagovne znamke in nato iz njih izpeljem trgovinske.

## 1.1 Blagovne znamke

American Marketing Association definira blagovno znamko takole: »Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitev ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler, 1996: 444).

Nekateri avtorji menijo, da blagovna znamka ni le izdelek, temveč bistvo izdelka, ki tvori njegov pomen in usmeritev, ki opredeljuje njegovo identiteto v času in prostoru. Namenjena naj bi bila predvsem razlikovanju ponudbe, zato je treba natančno opredeliti, kaj blagovna znamka da ali doda izdelku (Kapferer, 1992: 15). Treba je razlikovati med izdelkom in blagovno znamko. Izdelki so tisto, kar podjetje izdeluje, tisti izdelki, s katerimi podjetje (ali trgovec) dobro upravlja in jih razvija, pa se razvijejo v blagovne znamke in to je to, kar potrošniki kupujejo.

Blagovna znamka ima tri osnovne elemente, Shoell in Guiltinan navajata naslednje (1990: 338):

- ime izdelka ali storitve – brand name, ki je izgovorljivi del blagovne znamke,
- znak – brand mark ali logo, je vizualni del blagovne znamke, npr. simbol, slika, tipografija, barve ali kombinacija naštetega,
- zaščitni znak – trade mark, je pravno zaščiteno ime blagovne znamke.

### 1.1.1 Formalno-pravni vidik blagovne znamke

Po 17. členu Zakona o industrijski lastnini se z blagovno znamko zavaruje znak, ki je v gospodarskem prometu namenjen za ločevanje blaga ali storitev iste ali podobne vrste, pri tem pa se za znak ne štejejo pečati, štampljke, uradni znaki za plemenite kovine itd.

V skladu z 19. členom istega zakona pa se kot blagovna znamka ne more zavarovati znak, ki nasprotuje zakonu ali ni primeren za označevanje blaga (Puharič, Pivka, 1994: 130-131).

Po 2. točki 1. člena Pariške konvencije so blagovne znamke oz. tovarniške in trgovske znamke, vključno s storitvenimi znamkami, predmet varstva industrijske lastnine. V skladu z 12. členom te konvencije mora vsaka država podpisnica ustanoviti poseben upravni organ za industrijsko lastnino ter urad za obveščanje javnosti o njej. V Sloveniji to nalogo opravlja Urad Republike

Slovenije za varstvo industrijske lastnine, ki vodi štiri javne knjige o industrijski lastnini. Med njimi je tudi register znamk (Puharič, Pivka, 1994: 130-131).

### **1.1.2 Vrednost blagovne znamke**

Iz vsega navedenega lahko povzamemo, da predstavlja blagovna znamka za podjetje neko vrednost, je storitveni kapital, ki ga je težko ovrednotiti, a kljub temu predstavlja največjo vrednost podjetja,<sup>1</sup> saj blagovne znamke na eni strani pomenijo zvestobo potrošnikov, na drugi pa konkurenčno prednost. Lahko torej trdimo, da leži moč blagovne znamke ravno v zmožnosti generiranja denarnih tokov na eni strani, na drugi pa razkriva njeno konkurenčno prednost, torej vrednost zadovoljstva ter simbolno vrednost, ki je odraz kupčeve samopodobe.

Aaker opredeljuje vrednost blagovne znamke ločeno glede na vrednost oziroma korist, ki jo ima za podjetje in pa glede na korist za potrošnika.

Vrednost blagovne znamke koristi podjetjem pri razvijanju učinkovitih marketinških programov, za pridobivanje novih kupcev in ohranjanje starih in seveda večanje njihove lojalnosti. Visoka vrednost blagovne znamke v očeh potrošnikov omogoča višje marže, lažje širitve sortimenta blagovne znamke, učinkovitejši pretok skozi distribucijske kanale in nenazadnje predstavlja konkurenčno prednost, s katero se na nek način tudi zavaruje pred konkurenti.

Pomembne koristi, ki jih blagovna znamka predstavlja za potrošnike so sledeče: lažša interpretacija, procesiranje in ohranjanje ogromnih količin informacij povezanih s proizvodi, vpliva na potrošnikovo nakupno vedenje, odločitev in zaupanje. Še pomembnejše je dejstvo, da tako zaznana kakovost kot asociacije v zvezi z blagovno znamko lahko vplivajo na zadovoljstvo ob uporabi (1991: 16).

## **1.2 Trgovinska znamka<sup>2</sup>**

Trgovinske znamke niso tako mlad pojav, kot se morda zdi. Podjetje Sainsbury je že leta 1869 začelo v svojih trgovinah prodajati izdelke pod lastno trgovinsko znamko. Prva pravna registracija trgovinske blagovne znamke pa prihaja iz Francije, in sicer jo je tam leta 1929 registriralo podjetje Co-op (Kapferer, 1997: 9).

---

<sup>1</sup> Neoprijemljivost vrednosti blagovnih znamk se lepo vidi pri podjetjih, ki imajo močne blagovne znamke, npr. Coca-Cola, Nike ... saj njihova ocenjena vrednost večkratno presega vrednost njihovih delnic.

<sup>2</sup> Pri nas vlada precejšnja terminološka zmeda pri opredelitvi tega pojma, za namene svoje naloge bom uporabljala izraza trgovinska znaka in trgovinska blagovna znamka kot sinonima.

Trgovcem konkuriranje le na osnovi cen izdelkov ni več zadostovalo. Da bi se pozitivno razlikovali, so svojim kupcem morali ponuditi nekaj novega – nekaj boljšega. In prav zato so začeli blago povprečne kakovosti ponujati pod svojo blagovno znamko – trgovinsko znamko.

Izdelki, ki nosijo oznako trgovca, torej trgovinsko znamko, kot že rečeno niso novost, v Ameriki in nekaterih državah zahodne Evrope so tovrstni izdelki pridobili kar zajeten tržni delež, ki se giblje nekje med 20 in 30 odstotki (Dmitrović, 1999). Obstajajo pa tudi trgovske hiše, kjer je blago ponujeno na policah izključno iz linij njihove trgovinske znamke. Tak primer je Marks&Spencer, Ikea in Benetton.

V Sloveniji pojav trgovinskih znamk sega v začetku devetdesetih let 20. stoletja in sovpada z vstopom velikih mednarodnih trgovskih hiš in s pričakovanjem trgovcev, da bodo potrošnji vzorci in vedenje slovenskih potrošnikov sledili tistim v deželah zahodne Evrope.

### **1.2.1 Opredelitev trgovinske znamke**

V nadaljevanju navajam nekaj opredelitev pojma trgovinska znamka, zatakne pa se že pri slovenskem terminu. V svoji nalogi bom uporabljala izraz trgovinska znamka ali pa trgovinska blagovna znaka (kot sinonima), ki se nanaša le na izdelke, ki jih prodaja trgovec pod svojim imenom in ne tudi blagovne znamke celotnega podjetja (korporativne blagovne znamke).

Tudi Wileman in Jery (1997: 134) ugotavljata zmedo na področju poimenovanja posameznih oblik trgovinskih znamk glede na aktivnosti, ki jih trgovci izvajajo in stopnjo tržnega komuniciranja. Vendar bi tako natančna razdelava, verjetno povzročila še večjo zmedo, zato sta se odločila za poenoteno poimenovanje trgovinska blagovna znamka, ne glede na stopnjo razvoja, v kateri se znamka nahaja.

Tanja Dmitrović definira trgovinske blagovne znamke takole: »Trgovinska blagovna znamka, označuje izdelke, ki jih proizvajajo različni proizvajalci po pogodbi za trgovca, ki je tudi lastnik znamke« (2001: 72).

Parker in Kim uporabljata izraz oznaka (label). Trgovinske znamke ločujeta v dve skupini; prva je trgovska oznaka (store label), z njo poimenujeta izdelke, ki imajo na embalaži označeno le izdelčno ime (npr. riž) in pa ime trgovskega podjetja na drobno. V tem primeru gre za generične izdelke, ki sodijo v nižji cenovni razred in so nižje kvalitete. Drugo skupino poimenujeta izdelki s privatno oznako (private labels). To kategorijo razdelita še na dve podskupini. V prvi so izdelki, ki so po kvaliteti ekvivalenti izdelkom s proizvajalčevo blagovno znamko. V drugo



podskupino pa uvrščata izdelke s privatno oznako, ki po svoji kvaliteti presegajo izdelke s proizvajalčevo blagovno znamko. Izdelki s privatno oznako, za razliko od generičnih iz prve skupine, že gradijo odnos s potrošniki. Generirajo lojalnost potrošnikov tako znamki (oznaki), kot tudi trgovcu na drobno, ki je njen lastnik (1995:3).

Kotler se bolj kot trgovcem posveča proizvajalcem in definicije za trgovinske znamke ni podal, navaja le izraze, ki so sinonimi tega pojava. Govori o blagovni znamki distributerja, blagovni znamki trgovca na drobno, trgovski blagovni znamki in zasebni blagovni znamki.

Hoch pa pravi, da moramo na trgovinske znamke gledati kot na blagovne znamke, ocenjujemo in opazujemo jih lahko prav tako kot blagovne znamke. Ravno tako kot blagovne znamke se morajo tudi trgovinske pozicionirati v glavah potrošnikov in izbrati pravo razmerje med ceno in kvaliteto. Razumevanje in poznavanje blagovnih znamk, njihovega boja na trgu za tržne deleže in pa dejavnikov, ki nanje vplivajo, nam pomaga tudi pri razumevanju trgovinskih znamk in njihovih zgodb o (ne)uspehu (1996: 63).

Prav zaradi zgoraj navedenih dejstev veljajo nekatere enake lastnosti tako za trgovinsko znamko kot za blagovno znamko. In funkcija blagovne ali trgovinske znamke je prav gotova ena izmed lastnosti, ki velja za obe.

### **1.3 Funkcija blagovne in trgovinske znamke**

Osnovna funkcija blagovne znamke je, da potrošniku osmisli razliko med izbranim izdelkom in njegovimi konkurenti na polici, poudari in pojasni njegovo dominantnost in seveda skozi to tudi opraviči in upraviči višjo ceno.

Speak pa je to funkcijo definiral takole: »Blagovna znamka je obljuba in naveza, ki traja veliko dlje od nakupne odločitve ali od zadovoljitve potrebe ob nakupu izdelka – vključuje čustveno zadovoljstvo, občutek gotovosti, ponos in v nekaterih primerih samodefincijo« (1998: 33).

Na vsak način lahko blagovno znamko gledamo kot medij, ki nagovarja potrošnike, tako se na eni strani diferencira od konkurentov, olajšuje potrošniku izbiro in daje zagotovilo o kakovosti izdelka. Fernie in Pierrel (v Dmitrović, 1999:72) pa opozarjata tudi na razliko med blagovno znamko (brand) in oznako izdelka (label). Po njunem mnenju mora blagovna znamka zagotavljati pozitivno diferenciacijo v očeh kupca, cenovno premijo in neodvisnost od lastnika, kar pomeni, da jo lahko trži kdor koli, in seveda zaznavno korist pri potrošnikih. Kadar pa te koristi niso dosežene, pa lahko govorimo le o oznaki izdelkov.

Če se vrnemo nazaj na trgovinske znamke; sprva so trgovci svoje znamke namenjali predvsem cenovno bolj občutljivim kupcem, torej tistim z nižjimi dohodki, vendar so sčasoma raziskave pokazale, da proizvodi, ki imajo ugodno razmerje med ceno in kvaliteto, privlačijo tudi potrošnike z višjimi dohodki. Ta trend se je še okrepil s pojavom »pametnega potrošnika«, ki je cenovno občutljiv in pričakuje ugodno razmerje med ceno in kakovostjo (Burton,1998).

#### **1.4 Razvoj trgovinske znamke**

Laaksonen (v Dmitrović, 1999:76) opredeljuje štiri razvojne stopnje trgovinskih znamk, razvoj višjih stopenj trgovinskih znamk temelji na čedalje večji vpletenosti trgovcev v proces upravljanja s trgovskimi znamkami. Stopnje razvoja pa so naslednje:

**Generični izdelki** - ciljajo predvsem na cenovno občutljive kupce, saj je njihova cena kar 20 odstotkov in več nižja od cen izdelkov tržnega vodje. Izdelki so povprečne ali celo podpovprečne kvalitete in temeljijo na posnemanju tržnega vodje. Trgovec se za njihovo prodajo odloči predvsem zaradi višje marže.

**Izdelki z oznako** - trgovčeva strategija še vedno temelji na nizki ceni, ki je 10-20 odstotkov nižja od cene tržnega vodje. Vendar večjo pozornost kot ceni posvečajo trgovci kvaliteti. Kupce poskušajo privabiti predvsem z ugodnim razmerjem med ceno in kvaliteto.

Motiv trgovcev pri uvajanju tovrstnih izdelkov v svoje trgovine je predvsem doseganje višje marže in krepitev pogajalske moči nasproti proizvajalcem. Takšne izdelke ponavadi proizvajajo lokalni proizvajalci, ki imajo tudi svoje blagovne znamke.

Tretjo generacijo trgovinske znamke pa predstavlja **oblikovanje prave blagovne znamke**. Trgovinska blagovna znamka na ta način povečuje ugled med kupci in po kakovosti dosega tržnega vodjo. Na tej razvojni stopnji trgovec širi svoj asortima izdelkov z lastno blagovno znamko, njegov motiv oziroma cilj je, poleg graditve ugleda tudi povečanje marže v določeni blagovni skupini. Cene teh izdelkov so še vedno za 5-10 odstotkov nižje od tistih, ki jih ima tržni vodja. Na tej stopnji prihaja tudi do očitnega navzkrižja med interesi trgovcev in proizvajalcev, zato se morajo prvi za proizvodnjo izdelkov ponavadi obračati na proizvajalce, ki so specializirani za proizvodnjo izdelkov za trgovinsko blagovno znamko. Ker ta podjetja nimajo lastnih blagovnih znamk, ne prihaja do kanibalizacije in navzkrižja interesov.

Na tej točki mora trgovec tudi že sprejemati nekatere proizvodne odločitve in seveda slediti strategiji vodenja in upravljanja s trgovinsko blagovno znamko.

Popoln nadzor nad proizvodnjo in prodajo izdelkov pa doseže trgovec z lastno blagovno znamko (op. a. trgovinsko blagovno znamko) četrte generacije. Na tej stopnji pride do **razširitve oziroma do segmentacije trgovinske blagovne znamke**. Izdelki pomenijo dodano vrednost kupcu, saj so inovativni in diferencirani od izdelkov tržnega vodje. Motivacija kupcev za nakup je v ekskluzivnosti izdelkov, zato trgovec pridobi ugled, širi krog kupcev, hkrati pa dosega tudi višje cene. Takšne izdelke so sposobni proizvajati le redki proizvajalci, zato so to pogosto mednarodna podjetja, ki so specializirana za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk. Izdelki so pozicionirani v niše, zato so proizvodne serije nizke, asortima pa praviloma širok.

Praviloma pa je takšna strategija pogosto povezana z visokim tveganjem (Hoch in Banerji, 1993:57-67), saj je izpodrivanje uveljavljenih blagovnih znamk s polic pogosto lahko usodno za trgovce. Potrošniki v trgovinah na policah pričakujejo določene blagovne znamke (pogosto kupce v trgovino privabljajo tudi izdelki močnih blagovnih znamk) in če teh ni, to meče slabo luč na trgovino, saj s tem omejuje potrošnika pri njegovi izbiri. Zato trgovci svoje znamke pogosteje ponujajo kot dodatno možnost izbire.

V Sloveniji je razvoj trgovinskih blagovnih znamk šele v povojih, večina jih dosega šele drugo fazo, izjeme so nekatere znamke, ki so na trgu že dlje in že imajo značilnosti blagovnih znamk (nekatero vrste kav) in pa tiste, ki vodijo dobro načrtovano in izvajano politiko upravljanja blagovnih znamk (Mercator).

## 2 UVAJANJE IN UPRAVLJANJE MOČNE TRGOVINSKE ZNAMKE

### 2.1 Dejavniki, ki vplivajo na razširjenost trgovinske blagovne znamke

Trgovinske blagovne znamke se ponavadi pojavljajo na trgih izdelkov z naslednjimi značilnostmi (Kapferer, 1997: 161):

- trg je relativno velik,
- ponudba izdelkov se spreminja le poredkoma,
- uvajanje novih proizvajalčevih blagovnih znamk na trg je drago,
- porabniki ob nakupu izdelka zaznavajo le majhno tveganje glede kakovosti,
- porabniki se odločijo za nakup izdelka izključno na podlagi vizualnih lastnosti izdelka,
- tehnologija za proizvodnjo izdelkov je na voljo po nizki ceni.

Kapferer navaja tudi ovire za vstop trgovinskih znamk na trg, zaradi česar na nekaterih trgih izdelkov trgovinskih znamk skoraj ni opaziti. Te ovire, ki jih postavljajo proizvajalci so (1997: 161-163):

- nizki stroški proizvodnje vodilnih podjetij (Podjetje Black&Decker ima v svoji panogi tehnologijo tako razvito, da nižji stroški od njihovih že skoraj niso mogoči, zato trgovci ne morejo vstopiti s svojimi blagovnimi znamkami),
- najboljša tehnologija in kvaliteta (Proctor & Gamble in L'oreal),
- močan ugled in oglaševanje,
- zaščitena blagovna znamka za vhodne materiale (DuPont – Lycra),
- nadzor proizvajalcev nad odnosom mnenjskih voditeljev do njihovih blagovnih znamk,
- nadzor nad sistemom distribucije,
- legalnost, torej odlična pravna zaščita blagovnih znamk.

Trgovci običajno vstopajo na trge, ker jih k temu vzpodbudi uspeh katere druge blagovne znamke. Privabi jih možnost prodaje skoraj brez tveganja neuspeha. Takšen trg je na primer trg cola pijač. Veliko večjih trgovcev je vpeljalo svojo znamko Cola pijač (npr. Sainsbury Cola, Spar Cola ...).

Vendar na možnost vstopa vpliva zaznano tveganje pri uporabnikih. Pri določenih izdelkih je potrošnikovo tveganje, da ne bo zadovoljen z izdelkom, bistveno višje kot pa pri drugih. Če kupec ne zazna vsaj najmanjšega tveganja nezadovoljstva pri nakupu določenega izdelka, potem

je obstoj blagovne znamke brez pomena. Zadostovala bi le oznaka izdelka. Raziskava, ki sta jo naredila Kapferer in Laurent (1997: 27), kaže na to, da kupci kupujejo nekatere izdelke, ne da bi se sploh ozirali na znamko. Takšni izdelki so na primer pisarniški papir, radirke, sponke ... V drugih kategorijah pa je drugače; zaznano tveganje je visoko in v teh kategorijah je tudi vloga blagovnih znamk bistveno večja.

## **2.2 Graditev močne trgovinske znamke**

Kadar pomislimo na blagovne znamke, večina od nas razmišlja o Rolexu, BMW-ju, Coca-Coli, Sonyju ... Navedene znamke so izključno proizvajalčeve blagovne znamke, le redko se tu vmes najde ime kakšne trgovinske znamke, morda Benneton in Gap med proizvajalci oblek in vodilni trgovci s prehrabnimi izdelki, v ZDA je to WalMart, v Veliki Britaniji pa Tesco ali Sainsbury`s. A kljub temu večina ljudi ne postavlja trgovinskih znamk na enako visok nivo kot proizvajalčeve. Vendar je v zadnjih letih tudi na tem področju čutiti nekaj sprememb. Trgovci in njihove znamke imajo prvič priložnost, da postanejo prav tako močne kot proizvajalčeve znamke. »Močne blagovne znamke pa so tisti izdelki ali storitve, ki v primerjavi s šibkejšimi konkurenti pritegnejo večjo naklonjenost in lojalnost, kljub enaki ali višji ceni« (Wileman, Jary, 1997: 16).

Močna znamka ima kar nekaj prednosti za proizvajalca; kot prvo je porok za dolgoročne dobičke, ki so posledica večjih tržnih deležev in višjih marž, kot pa jih imajo konkurenti. Pravilno investirani del dobička dolgoročno zagotavlja podjetju tudi večjo stabilnost na trgu in varnost ob morebitnih napadih konkurentov in cenovnih vojnah.

Na tej točki moram izpostaviti eno izmed razlik med trgovinskimi in proizvajalčevimi blagovnimi znamkami. Močne proizvajalčeve blagovne znamke realizirajo svojo prednost predvsem z višjimi maloprodajnimi cenami, kot jih imajo njihovi konkurenti. Pri močnih trgovinskih znamkah pa se ta razlika pokaže kot višji odstotek prodaje na trgovino ali kvadratni meter, pri enakih ali pogosteje nižjih cenah, kot pa jih imajo konkurenti.

Primeri iz preteklosti nam kažejo, kako pomembno je vlaganje in razvijanje znamke. Eden izmed dokazov, ki podpirajo to trditev, je, da je večina vodilnih znamk iz leta 1925 še danes na trgu in na istem mestu. Na primer Colgate je bil že leta 1925 voditelj v Veliki Britaniji na področju zobnih past in tako je še danes. Prav tako velja za Gillette, ki je bil leta 1925 voditelj na področju brivskih pripomočkov in je še danes. Podobni primeri so še Kellogg`s, Kodak, Wrigley, Coca-Cola ...

V večini podjetij še danes ne prepoznavajo pomembnosti investiranja in razvijanja svojih znamk. Razvoj znamke zahteva dolgoročna vlaganja v kader, v razvoj in nadzor izdelka, v marketing in raziskave tako trga kot tudi potrošnikov in v gradnjo partnerskih odnosov z dobavitelji. Ti stroški se vodstvu prepogosto zdijo previsoki v primerjavi z relativno majhnimi rezultati v kratkem obdobju. Odlične rezultate v daljšem obdobju pa očitno prepogosto spregledajo.

Med trgovinskimi znamkam je dolgoročnega upravljanja z znamko še manj kot pri proizvajalcih. Nekatere svetle izjeme seveda so, njihovo število pa je tudi odvisno od proizvodov, s katerimi se ukvarjajo. Tako je več močnih trgovinskih znamk na področju oblačil (Benneton, Esprit, Gap ...). Ravno nasprotno pa je pri prehrabnih izdelkih, z izjemo Anglije, kjer trgovci npr. Safeway, Sainsbury`s, M&S in Tesco z izdelki svojih znamk obvladujejo preko 50 odstotkov prodaje.

## **2.3 Kategorije trgovinskih znamk**

### **2.3.1 Trgovine s posebnimi programi<sup>3</sup>**

Gre za modne trgovinske znamke in pohištvene trgovinske znamke, ki delujejo zelo podobno kot blagovne znamke na tem področju. V oblikovanju svojih strategij se lahko tako kot blagovne znamke opirajo na segmentacijo in diferenciacijo. Segmentirajo se na podlagi cene, kvalitete in stila, ki je zanje značilen. Tako bi lahko na primer trgovinsko znamko Gap opredelili kot kvalitetna, srednje draga oblačila za šport in prosti čas, ki so bliže ameriškemu razumevanju »casualwear« (neformalna oblačila/oblačila za prosti čas) kot pa evropskemu.

Modne trgovinske znamke se diferencirajo predvsem s pomočjo rezultatov investiranja v dobaviteljske verige in v odnose z dobavitelji, odzivnost in kvaliteto. Nekateri trgovci imajo celo svoja proizvodna podjetja ali pa vsaj deleže v teh podjetjih, drugi, ki želijo izboljšati odzivni čas naročila, investirajo v lastna letala, ki skrbijo za redno in čim hitrejšo dobavo. Hkrati pa morajo trgovci še vedno natančno nadzirati stroške, da ne bi prerasli meje in jih naredili nekonkurenčne. Prav tako pa morajo ohranjati vso verigo živo in dinamično, tako da se lahko hitro odzovejo na spremembe v nepredvidljivem svetu mode. Poleg zgoraj naštetega se diferencirajo še s pomočjo različnih orodij marketinškega spleta in pa graditvijo kulture trgovinske znamke.

---

<sup>3</sup> Izraz je prevod angleškega termina Repertoire retailing

### **2.3.2 Specializirane trgovine<sup>4</sup>**

Tako imenujemo trgovine, ki niso naše redne nakupne poti, temveč so v danem trenutku »pri roki«. Sem sodijo majhni supermarketi in majhne trgovinice s hrano, trgovine na bencinskih servisih, lekarne, prodajalne z alkoholnimi pijačami, knjigarne in ostale specializirane trgovine.

Nekateri izmed zgoraj naštetih trgovcev so potrebovali veliko let, preden so prepoznali priložnost svojega posla. Na bencinskih servisih ne prodajajo pijače in hrane od nekdaj, prej je veljalo pravilo, da prodajajo le tiste izdelke, ki so v neposredni povezavi z avtomobilom, ne pa tudi s šoferjem. Danes se črpalkarji zavedajo, da lahko od šoferjev dobijo bistveno več denarja kot le za bencin, če jim le ponudijo pravo izbiro.

Kljub temu pa tovrstni trgovci težko začrtajo svojo strategijo, saj se zatakne že pri segmentaciji. Ker je nakupna situacija naključje, je težko izključiti katero izmed kategorij potrošnikov, zato je treba ohranjati širok kvalitetni in cenovni spekter.

Tudi doseganje diferenciacije je v tem sektorju bistveno težje kot v ostalih, saj so premajhni, da bi s svojo znamko uspešno konkurirali velikim, ki vlagajo gore denarja v raziskave in razvoj novih izdelkov. Tudi cena in kvaliteta ponavadi nista v najboljšem razmerju. K diferenciaciji pripomore lokacija, možnost parkiranja, delovni čas in pa raven storitev, ki jih ponujajo.

V tem sektorju je težko zgraditi močno trgovinsko znamko, ni pa nemogoče, kot dokazuje angleška veriga prodajaln Boot's, ki prodaja zdravila, zdravstvene in lepotilne pripomočke.

### **2.3.3 Prevladujoči ponudnik blagovne skupine<sup>5</sup>**

Zanje je značilno, da se osredotočijo na izdelčno kategorijo, ki je dobro stoječa, a v svoji ponudbi zelo fragmenetirana. Cilj prevladujočih ponudnikov je, da na enem mestu ponudijo čim širši asortima izdelkov te kategorije po čim nižji ceni. To pa dosežejo tako, da odpirajo prodajalne izven mesta, na privlačnih lokacijah z veliko nakupovalnimi možnostmi in seveda ogromnim parkiriščem. Zaradi nizkih stroškov z lokacijo in opremo trgovine ter nabavo večjih količin blaga so cene seveda nižje kot pri konkurentih. Cenejša lokacija omogoča tudi večje zaloge in tako zagotovilo kupcem, da bodo izbrano blago lahko tudi takoj odnesli.

---

<sup>4</sup> Izraz je prevod angleškega termina Proximity sector.

<sup>5</sup> Izraz je prevod angleškega termin Category Killers.

Tudi tukaj se nekoliko zatakne pri segmentaciji, saj je za mnoge tovrstne ponudnike irelevantna. Njihov cilj je čim večji tržni delež. Pritegniti morajo čim več skupin potrošnikov, zato pa morajo ponujati čim širši program, različne cene, kvalitete in stile. Bistveno vprašanje tovrstnih trgovcev pri segmentaciji je, na katero izdelčno kategorijo naj se osredotočijo in seveda kaj vse sodi v to kategorijo.

Glavni izziv ponudnikov, ki hkrati dela nekatere uspešnejše od drugih, pa je seveda diferenciacija. Ker so si vsi bolj ali manj podobni, se poslužujejo marketinga, da pritegnejo kupce. Osredotočajo se predvsem na ceno in promocijo. Šele ko dobijo tekmece, začno iskati načine za močnejšo diferenciacijo in večanje lojalnosti.

#### **2.3.4 Prehrambene trgovine<sup>6</sup>**

Ta sektor je glavno prizorišče večnega boja med proizvajalčevimi in trgovčevimi znamkami. Prav na tem področju se pričakuje največja rast trgovinskih znamk in najtesnejši boj s proizvajalci za naklonjenost in lojalnost potrošnikov.

Na tej točki ne moremo mimo vzornega primera – uspeha britanskih trgovcev, ki so z izdelki svojih trgovinskih znamk dosegli daleč najvišjo penetracijo od vseh. Ta je kar 39 odstotna<sup>7</sup> in še vedno raste. Zanje je značilen tudi zelo visok nivo kvalitete izdelkov in pa cene, ki še zdaleč niso reducirane, temveč enake vodilnim proizvajalcem znotraj izdelčne kategorije. V nekaterih kategorijah, kot so delikatese in zmrznjena hrana, pa trgovinske znamke nastopajo kot inovatorji, ki proizvajajo izdelke z dodano vrednostjo. Na vseh področjih delujejo proaktivno, tako na področju raziskav želja, potreb in okusov potrošnikov kot tudi pri iskanju in razvijanju izdelkov. Veliko vlagajo v merchandising in dodajanje vrednosti celotni kategoriji. S tem dvigujejo frekvenco nakupov in pripravljenost potrošnikov, da namenijo več denarja za kvalitetnejše izdelke.

Diferenciacijo dosegajo predvsem z velikimi vlaganji v verigo dobaviteljev in v čim boljše odnose z njimi. Nekateri sicer verjamejo, da je diferenciacijo na tem področju mogoče doseči le z ekskluzivnim partnerstvom z dobavitelji - kot ga ima npr. Marks&Spencer, a tudi če ti odnosi niso ekskluzivni, jih je težko duplirati v kratkem času.

---

<sup>6</sup> Izraz je prevod angleškega termina Grocery retailing.

<sup>7</sup> Podatki za leto 1997, povzeti po Wileman in Jeary 1997: 91.



Trgovci v zadnjih letih tudi veliko vlagajo v marketing; oglaševanje je dobilo v trgovinah nove razsežnosti. Ni več osredotočeno le na ceno in izdelek, temveč poskuša izdelku dodati neko dodano vrednost ali pa ga celo umestiti v življenjski stil posameznikov.

Tudi ustvarjanje in ohranjanje direktnih odnosov s strankami je ena izmed bistvenih postavk na poti do izgradnje močne in uspešne znamke. Trgovci jih realizirajo na različne načine; s trgovskimi karticami ugodnosti, karticami lojalnosti ali pa trgovskimi kreditnimi karticami in mikromarketinškimi programi. Najnaprednejša trgovina na tem področju je Safeway, ki ima najbolj razvejano potrošniško bazo podatkov, ki izvira iz kar 4,5 milijonov lastnikov njihove kartice. S pomočjo tovrstnih podatkov lahko svoje kupce segmentirajo in jim prilagajajo ponudbo. Sicer pa segmentacija, tako kot pri prevladujočih ponudnikih, ni predpogoj za uspešno znamko in splošno uspešnost, saj trgovci želijo zaobjeti čim širši del potrošnikov in jim ponuditi čim večjo izbiro.

## **2.4 Razlike med blagovnimi trgovskimi znamkami**

Prejšnje poglavje dokazuje, da imajo trgovinske in blagovne znamke veliko podobnosti. Najpomembnejše je to, kar dokazujejo angleški primeri; namreč da lahko tudi trgovinske znamke postanejo močne znamke, ki obvladujejo velik del trga, če ne celo vodijo. Kljub temu nekateri praktiki in teoretiki zagovarjajo razlike med blagovnimi in trgovskimi znamkami, prav zato naj bi bile slednje v slabšem položaju glede graditve močne znamke. Nekatere od teh razlik so resnične, druge pa ne.

Hoch v enem izmed svojih tekstov navaja, da so tudi proizvajalci blagovnih znamk spremenili pogled na trgovinske znamke, nanje so začeli gledati enako kot na vse ostale konkurenčne blagovne znamke. V nadaljevanju predstavljam nekatere razlike med obojimi, ki jih navaja v svojem tekstu Hoch (1996: 82-102).

Trgovinske znamke so edine znamke, ki se pojavljajo skozi večji del trgovine, pri tem mislimo na različne izdelčne kategorije. Celo največja podjetja, ki s svojo (svojimi) blagovno znamko pokrivajo zelo širok spekter izdelčnih kategorij, dosega le 6 do 10 odstotkov prodaje trgovine (npr. P&G in Kraft General Food).

Edini izdelki, za katere sprejema trgovec popolnoma vse odločitve, torej z njimi upravlja zgolj in le trgovec, so izdelki, ki se tržijo pod trgovinsko znamko. Pri blagovnih znamkah imajo trgovci

zelo malo, ponavadi pa prav nič vpliva na kvaliteto proizvoda, embalažo, oglaševanje in veleprodajne cene. Pri trgovinskih znamkah trgovec prevzame nadzor nad tovrstnimi odločitvami, kar prinaša tudi večje tveganje.

Proizvodi trgovinskih znamk imajo pri trgovcu zagotovljeno optimalno distribucijo in najboljše prostore na policah. Trgovci ponavadi podpišejo pogodbo z dobaviteljem izdelkov trgovinske znamke, s katero si zagotovijo cene in količine. Trgovci namenjajo svojim proizvodom najboljše police v trgovini, pogosto pa morajo proizvajalci zanje trgovcu plačati ali ponuditi dodatne ugodnosti.

Kadar proizvajalci znižajo ceno izdelkov svojih blagovnih znamk za trgovce z namenom, da bi dosegli znižanje cene svojih izdelkov v trgovini, se to zgodi manj kot v 50 odstotkih primerov. Seveda to ne velja za trgovinske znamke, saj je odločitev o znižanju cene ali le kratkoročnih popustih popolnoma v rokah trgovca.

Blagovne znamke so za izdelke pomembne, saj skozi njih zaznavamo izdelke in storitve in si o njih ustvarjamo mnenje. Seveda pa niso vse blagovne znamke tako močne in tako prepoznavne. Le redke med njimi simbolizirajo ali odsevajo kot statusni simboli nekaj, »kar jih dviguje« nad ostale. Seveda pa je pot do takšne znamke precej dolga in zahteva natančno načrtovanje in upravljanje. Kljub temu, da nekateri avtorji pripisujejo trgovskim znamkam enak potencial, iz katerega se lahko razvijejo v močne znamke, igra tu odločilno vlogo čas. Večina močnih blagovnih znamk je prisotnih na trgu že dolgo vrsto let, trgovci pa so v tem polju, v primerjavi s prvimi, relativno kratek čas.

#### **2.4.1 Razpršenost trgovinskih znamk**

Kljub zgoraj naštetemu, bistvenih razlik med trgovinsko znamko in blagovno znamko ni, a ju vseeno ne moremo kar poenotiti. Razlikujeta se še v eni pomembni postavki. Trgovinske znamke pod svojim imenom tržijo ogromno število izdelkov iz popolnoma različnih kategorij, zato si potrošniki težko ustvarijo sliko o znamki. Pri blagovnih znamkah, ki imajo le nekaj izdelkov ali celo le enega, si potrošniki hitro ustvarijo sliko in znamka se v njihovih glavah hitro pozicionirajo. Pri trgovinskih pa se, zaradi velikega števila izdelkov in pogostega spreminjanja (dodajajo nove izdelke, nekatere umikajo iz prodaje ...) ta proces odvija zelo počasi.

Wileman in Jary (1997: 33) primerjata močno blagovno znamko Mars s trgovinsko znamko Tesco. Mars je pod svojim imenom dolga desetletja tržil le čokoladno-karamelno ploščico.

Sestavine, okus in tekstura tega izdelka se ne spreminjajo, že od nekdaj je pozicionirana kot »Snack Bar«, ki prija med delom, počitkom ali igro. Te oprijemljive in neoprijemljive lastnosti Marsa se ne spreminjajo ravno pogosto, kadar pa že posegajo vanje, pa pred tem opravijo raziskave in preizkuse. Odločitev o spremembi se seveda sprejema na najvišjem nivoju. Preden so blagovno znamko Mars razširili še na Mars Ice Cream, je preteklo pet let raziskovanja, pregledovanja argumentov in podobnih primerov, preden so se odločili, da zaobidejo sedemdeset let staro pravilo Mars Corporationa, da se pod eno blagovno znamko trži le en izdelek.

Za primerjavo pa navajata trgovinsko znamko Tesco, ki ima 17 000 izdelčnih linij, 435 prodajaln in 120 000 zaposlenih<sup>8</sup> v trgovinah, ki so v vsakodnevnih interakcijah s strankami. Seštevek vsega naštetega kaže na neštete attribute, ki jih potrošniki zazna ob tej trgovinski znamki. Izkušnja potrošnika s trgovinsko znamko je tako kombinacija izdelka, ki ga kupi (cena, izgled, kvaliteta ...), kot tudi okolja, v katerem nakupuje, in tudi nivoja samega nakupa (praktičnost, ustrežljivost, informiranost ...). K temu je treba prišteti še dejstvo, da se vsako leto spremeni približno 30 odstotkov izdelkov iz izdelčnih linij. Prav ta množičnost atributov povezanih zgolj z enim imenom je za nekatere managerje dovolj velik razlog, da zagovarjajo teorijo, da so trgovinske znamke avtomatično v slabšem položaju kot blagovne znamke. Pravijo, da je nemogoče, da bi se pri potrošnikih pozicionirale tako čisto in konsistentno kot to lahko storijo blagovne znamke (na primer BMW za nemško učinkovitost in tehnologijo, Levi`s za ameriški jeans in Campari za Karibiske plaže).

Kljub zgornjemu argumentu, ki seveda ima svojo težo, je treba pogledati tudi drugo stran. Obstajajo tudi močne trgovinske znamke. Taki primeri so Benneton, Gap, Hyatt in McDonald`s. Njihova sporočila pa so prav tako čista kot zgoraj omenjeni BMW, Sony ali pa Levi`s. Res pa je, da se trgovci s prehrabnimi izdelki soočajo z večjimi težavami, kajti zaradi velikega števila izdelkov se morajo s svojimi izdelki širše pozicionirati – z zagotovili o konsistentni kakovosti izdelkov, inovacijami in pa seveda s celovitim servisom spremljajočih storitev. Poroki zgornjih trditev pa so seveda angleške prehrabne trgovine Sainsbury` Safeway in Texaco.

Tudi pri blagovnih znamkah so v zadnjih dvajsetih letih iz nekoč zlatega pravila en izdelek ena znamka prešli na širše poimenovanje. Na primer prej omenjeni Mars ali pa Nestle, ki je začel svojo korporativno znamko uporabljati ob posameznih blagovnih znamkah kot zagotovilo za

---

<sup>8</sup> Podatki so relevantni za leto 1997, glede na hitro rast in razvoj so se verjetno do danes že spremenili.

kvaliteto. Tudi podjetje Virgin se je razširilo tako na področje avioprevoznitva kot preharmbene industrije in celo na področja investitorstva, vse pod imenom Virgin. Poteze proizvajalcev so v večini primerov logične, če ne celo nujno potrebne, kljub temu pa zmanjšujejo razlike v pozicioniranju med svojimi blagovnimi znamkami in trgovinskimi znamkami.

### 3 TRGOVINSKA ZNAMKA IN TRGOVEC, POTROŠNIK IN PROIZVAJALEC

Za dobičkonosnost in dolgoročen uspeh trgovine so pomembni vsi trije udeleženci menjave - trgovanja. Tako trgovec kot proizvajalec in potrošnik morajo imeti svoje koristi in nadomestila za igranje igre, ki jo imenujemo trgovina.

#### 3.1 Trgovec in njegova znamka

Danes je trgovina ena izmed najpomembnejših gospodarskih panog, znotraj nje je v razvitem svetu zaposlenih kar 20 odstotkov vseh, ki delajo v gospodarstvu. Večina izdelkov prihaja do končnih uporabnikov z njenim posredovanjem, zato je njen vpliv vse pomembnejši. Trgovina torej izvaja zadnji del menjalnega procesa in na ta način deluje kot vezni člen med proizvajalcem in potrošnikom.

Obstaja veliko vrst trgovine tako - na debelo kot tudi na drobno. Za potrebe svoje naloge bom uporabila klasifikacijo, ki jo navaja Kotler. Ločuje med trgovinami na drobno s prodajalnami in trgovinami na drobno brez njih. Za mojo nalogo so pomembne predvsem tiste s prodajalnami.

**Trgovina na debelo:** vsebuje vse dejavnosti, vključene pri prodaji izdelkov ali storitev kupcem, ki kupujejo za preprodajo.

**Trgovina na drobno:** vsebuje dejavnosti prodaje blaga ali storitev neposredno končnemu uporabniku za njegovo osebno, neposlovno rabo (Kotler, 1998: 558-585).

Trgovina na drobno se deli še na trgovine, ki imajo prodajalne, in na trgovine brez njih. Glavne oblike trgovine na drobno s prodajalnami so (Kotler, 1998: 559):

- specializirane prodajalne, ki ponujajo ozko skupino izdelkov z globokim sortimanom znotraj skupine. Primer so knjigarne, trgovine s športno opremo, itd;
- blagovnice, ki ponujajo nekaj skupin izdelkov; ponavadi oblačila, pohištvo in izdelke za gospodinjstvo, kjer vsaka skupina izdelkov služi kot samostojen oddelek. Oddelek vodijo specializirani nabavni referenti ali specialisti za razstavljanje in pospeševanje prodaje;
- supermarketi so sorazmerno velike samopostrežne trgovine, ki služijo z nizkimi stroški, nizkimi maržami in visokim prodajnim obsegom, ki je oblikovan tako, da zadovoljuje vse porabnikove potrebe po hrani, perilu in izdelkih za gospodinjstvo;

- soseske prodajalne so sorazmerno majhne prodajalne, locirane so v bližini stanovanjskih naselij in imajo dolg obratovalni čas, ter so odprte sedem dni v tednu. Ponujajo skupino izdelkov za vsakdanjo rabo, ki se hitro obračajo;
- suprete so kombinirane prodajalne in hipermarketi. V povprečju imajo 3000 kvadratnih metrov prodajnega prostora in so namenjene zadovoljevanju vseh porabniških potreb po rutinskih nakupih prehrabnih in neprehrabnih izdelkov. Kombinirane prodajalne z živili in zdravili predstavljajo preusmeritev supermarketov na rastoče področje prodaje zdravil na recept in ostalih zdravil. Hipermarketi so kombinacija supermarketov, diskontnih in skladiščnih prodajaln. Prodajni asortima poleg izdelkov za rutinske nakupe sestavljajo še pohištvo, večji in manjši gospodinjski aparati, oblačila in še mnogi drugi artikli;
- diskontne prodajalne prodajajo standardno blago po nižjih cenah, z nižjimi maržami in v večjih količinah;
- posebne diskontne prodajalne so prodajalne, ki so zapolnile vrzel po napredku glavnih diskontnih prodajaln. Značilno je, da kupujejo po nižjih cenah, kot so običajne cene na debelo, in zaračunajo porabnikom manj kot trgovci na drobno. Obstajajo tri glavne vrste: tovarniške prodajalne, neodvisne prodajalne in skladiščni klubi;
- kataloški saloni izdelkov prodajajo širok izbor izdelkov, ki se hitro obračajo, imajo visok pribitek in izdelke z blagovnimi znamkami po diskontnih cenah.

Poleg trgovin na drobno s prodajalnami obstajajo tudi takšne brez njih. Kotler (1998) ugotavlja, da število slednjih v zadnjih letih naglo narašča in to hitreje kot število trgovin s prodajalnami. Po nekaterih predvidevanjih naj bi tretjina trgovine na drobno s splošnim blagom potekala po tržnih poteh brez prodajaln.

Glavne oblike trgovine brez prodajaln so (Kotler, 1998: 562-563):

- neposredna prodaja, kjer gre za prodajo od vrat do vrat in na prodajnih srečanjih na domu;
- neposredno trženje vključuje poleg obiskovanja ljudi na domovih ali v službi še trženje po telefonu, oglaševanje po televiziji z neposrednim odzivom in elektronsko nakupovanje;
- prodaja s prodajnimi avtomati, ki se uporabljajo za precej različne izdelke, vključno z izdelki z visoko ročno vrednostjo in drugimi izdelki;

- nakupni servis je trgovec na drobno, ki oskrbuje določene stranke. Ponavadi so to uslužbenci velikih organizacij, kot so šole, bolnišnice, vladne agencije, itd..

Trgovci na drobno si danes, predvsem zaradi vedno večje in močnejše konkurence, prizadevajo poiskati nove tržne strategije, s katerimi bi pritegnili in obdržali kupce. V preteklosti so to poskušali z izbranim asortimajem izdelkov, lastnimi kreditnimi karticami, dostopnimi lokacijami. Danes vse to ne zadošča več. Glavni razlog so vedno bolj izobraženi in osveščeni potrošniki. Zato morajo trgovci poiskati nove načine kako, pridobiti in obdržati potrošnike. Trgovec mora najti optimalno razmerje med tržnimi odločitvam, kasneje pa zadani strategiji tudi slediti.

### **3.1.1 Pomembnejše tržne odločitve trgovcev na drobno**

Prva odločitev je odločitev o ciljnem trgu. Trgovec se mora natančno odločiti, kateri/e ciljni/e trg/e želi pritegniti s svojo ponudbo. Tisti, ki poskušajo zaobjeti čim več različnih trgov, na koncu ugotovijo, da noben od njihovih končnih kupcev ni v resnici zadovoljen.

Druga odločitev je odločitev o sortimentu in nabavi izdelkov, ki mora ustrezati ciljnemu trgu oz. njihovim pričakovanjem. Prav ta odločitev lahko postane ključna postavka konkurenčnega boja med trgovci. Trgovec se mora odločiti o širini in globini sortimenta izdelkov. Odločiti se mora o blagovnih znamkah, ki so pomembne za njihove kupce in tiste, ki jih nikakor ne smejo izpustiti. Lahko se odloči za proizvodnjo izdelkov z lastno blagovno znamko in tako svojim kupcem ponudi cenejše, a kvalitetne substitute za precej dražje izdelke blagovnih znamk. Prav ta odločitev o asortimaju pa daje trgovcu moč nad proizvajalcem. Trgovec se na podlagi svojih kriterijev odloča, katere izdelke bo imel na policah in katerih ne.

Zaradi vse večje konkurence trgovci tudi s posebnimi storitvami poskušajo doseči pozitivno diferenciacijo pri potrošnikih. Ponujajo različne storitve, kot je dostava nakupljenega, posojila, nakupe preko interneta itd. Poleg tega pa morajo, po mnenju Lutharjeve, v trgovini ustvariti dobro vzdušje, saj današnji potrošniki v veliki meri nakupovanje povezujejo s preživljanjem prostega časa in prav zato mora biti ambient urejen, zanimiv in nekoliko drugačen (Luthar, 2002).

Četrta odločitev je odločitev o ceni. Trgovine se delijo na tiste z visokim pribitkom in nižjo prodajo in na tiste, ki imajo nižji pribitek in visoko prodajo. Odločitev je vsekakor odvisna od ciljne skupine, ki je bila definirana na začetku in njihove kupne moči.

Peta odločitev je odločitev o tržnem komuniciranju. Trgovec se mora odločiti glede na že navedene postavke in na to, kako želi biti pozicioniran v glavah potrošnikov. Zgleden slovenski primer je Poslovni sistem Mercator, ki komunicira s svojimi potrošniki preko različnih medijev na različne načine, a vedno s konsistentnim sporočilom, ki je podkrepljeno tudi z dejanji.

Zadnja, a nikakor ne najmanj pomembna odločitev, je odločitev o lokaciji. Možnosti je veliko. Imeti v eni regiji/mestu več manjših trgovin ali eno veliko. Vstopati v nakupovalne centre ali pa ostajati na svojem, vse to so vprašanja, od katerih je odvisen uspeh trgovine. Trgovci pogosto pravijo, da v trgovanju obstajajo tri bistvena pravila, in sicer: lokacija, lokacija in lokacija. (Kotler, 1998: 573)

### **3.1.2 Orodje – trgovinska znamka**

Moč trgovcev nad proizvajalci je vedno večja. Zaradi čedalje boljšega poznavanja nakupnih navad, želja in potreb potrošnikov trgovci pogosto omejujejo in onemogočajo proizvajalce. Eden izmed tovrstnih prijemov je tudi trgovinska znamka. Imeti uspešno in močno trgovinsko znamko ni tako enostavno, kot se morda zdi na prvi pogled. Bruhn (1997: 121) navaja tri pogoje, ki morajo biti uresničeni, da je lahko trgovinska znamka uspešna.

#### **Predpostavke, ki se nanašajo na trgovsko podjetje**

Najpomembnejši pogoj za trgovine iz prve skupine so sredstva. Zagotoviti je treba dovolj finančnih sredstev za vodenje trgovinske znamke. Naslednji pomemben pogoj iz prve skupine je široka in dobro vzpostavljena prodajna mreža, kajti le široka distribucija in velik obseg prodaje omogočajo uspešnost trgovinske znamke. Kot zadnjega v tej skupini pogojev navaja še ustrezno organizacijsko in informacijsko strukturo.

#### **Predpostavke, ki se navezujejo na asortima in skupine izdelkov**

Uspešnost trgovinske znamke je odvisna tudi od velikosti trga in potenciala prodaje, ki ga znamka ima. Pomembna je tržna struktura (to je število ponudnikov), širina ponudbe, investicijski cikli proizvajalcev, strategije trženja in pa kvalitativne in cenovne razlike med izdelki blagovne in trgovinske znamke. Zadnji pogoj iz te skupine je navezanost potrošnikov na



znamke proizvajalcev (preference do določenih tržnih znamk, ki so pomembne za nakup). S podrobno analizo zgoraj omenjenih predpostavk dobi trgovec podrobno predstavo o tveganju vstopa in lansiranju lastne znamke.

### **Predpostavke, ki se navezujejo na značilnosti trga**

V zadnjo skupino predpostavk oziroma pogojev, ki krojijo uspeh trgovinske znamke, uvrščamo značilnosti trga, ki se navezujejo na potrošnika. Treba je ugotoviti, ali so potrošniki sploh pripravljeni na zamenjavo tržnih znamk; v kolikor je odgovor negativen, potem vstop na tak trg (še) ni smiseln. Pomembna je tudi cenovna občutljivost potrošnikov v povezavi z zaupanjem v blagovno znamko. Pri tem so lahko v veliko pomoč neodvisne potrošniške organizacije, ki preizkušajo izdelke in dajejo svoje sklepe in ocene v javnost.

Kakšni so razlogi trgovcev, da se odločajo za trgovinsko znamko, katere prednosti vidijo v njej in predvsem kaj pričakujejo od svojih potrošnikov, so teme, ki jih bom poskušala predstaviti v nadaljevanju.

Trgovci pričakujejo, da bo korist večja od vloženih sredstev. Pričakovani dobiček izhaja iz dveh virov; na eni strani mora obstajati korist za kupca, na drugi strani pa gre za ugodnejše nabavne pogoje pri proizvajalcu (Dmitrović, 1999: 73). Za uspešen obstoj trgovinske znamke mora obstajati korist tako za potrošnika kot tudi za proizvajalca in če sta ta dva pogoja zagotovljena potem ima korist tudi trgovec. K potrošnikom in proizvajalcem se bom vrnila še v naslednjih poglavjih, na tej točki se bom ustavila le pri trgovcih.

Namen trgovcev, da bi potrošnikom ponudili kvalitetne<sup>9</sup> izdelke po nižjih cenah ali pa izdelke, za katere kupec verjame, da je razmerje med ceno in kvaliteto zanj ugodnejše kot pri drugih ponudnikih, niso zgolj plemenite narave, temveč imajo veliko bolj pragmatično ozadje – dobiček. Po nekaterih ocenah (Hoch in Banerji, 1993: 61) je bruto marža za izdelek s trgovinsko znamko za 20-30 odstotkov višja od marže za proizvajalčeve blagovne znamke.

Z večanjem obsega naročenih proizvodnih serij trgovci na eni strani dosežejo nižjo nabavno ceno, po drugi strani pa tako znižujejo fiksne stroške upravljanja s trgovsko znamko in fizične distribucije. Prav tako trgovec s tem poveča svoj nadzor nad izdelki in pogosto tudi dobiček na

---

<sup>9</sup> Kvaliteta izdelka je seveda odvisna od tega, v kateri stopnji razvoja se trgovska znamka nahaja; tako so proizvodi tretje ali četrte stopnje bistveno kvalitetnejši, a ponavadi tudi dražji.

površino. Seveda je za minimalno učinkovit obseg proizvodnje izdelkov s trgovinsko znamko potreben tudi določen obseg prodaje in prav to je tudi razlog, da si svojo znamko lahko privoščijo le večji trgovci.

Če vse skupaj povzamem, je osnovna ideja, da želijo trgovci svojim kupcem ponuditi ugodne substitute dražjih, priznanih blagovnih znamk, z namenom, da jih privabijo v svoje trgovine. Posledica je večji obisk, večji promet in večja pogajalska moč pri proizvajalcih.

### 3.1.3 Raziskava med slovenskimi trgovci

Kakšne pa so razmere pri nas in kako na vse skupaj gledajo slovenski trgovci, bom na kratko predstavila v nadaljevanju.

Pri oblikovanju kakršne koli strategije uvajanja in upravljanja s trgovinsko znamko je za trgovce zelo pomembno, da poznajo (svoje) potrošnike. V raziskavi,<sup>10</sup> ki jo je izvedla mag. Tanja Dmitrović (1999: 71-78) in katere podatke tudi navajam, je sodelovalo 46 trgovskih podjetij, ki so ustrezala zastavljenim kriterijem. Približno polovica podjetij že ima izkušnje z lastno blagovno znamko, med njimi pa so tudi taka, ki je ne nameravajo uvesti.

Cilj raziskave je bil izmeriti:

- kako trgovska podjetja zaznavajo lojalnost svojih kupcev,
- kateri motivi kupcev se zdijo trgovcem bistveni pri nakupu trgovinske znamke,
- ugotoviti, na kateri razvojni stopnji so trgovinske blagovne znamke v Sloveniji.

Dmitrovičeva je poskušala ugotoviti, kako trgovci zaznavajo lojalnost kupcev trgovinskih znamk. Raziskava je pokazala, da lahko trgovce razdelimo v dva segmenta:

V prvem segmentu so tisti trgovci, ki svojim kupcem **pripisujejo veliko mero racionalnosti**. Ti trgovci so prepričani, da kupci pred nakupom primerjajo cene, da cenovno ugodna ponudba vpliva na nakup in da kupci iščejo ugodno razmerje med ceno in kakovostjo. Ta segment so poimenovali **racionalisti**.

Drugi segment trgovcev svoje kupce **opisuje predvsem kot zveste blagovni znamki**. Ti trgovci zagovarjajo teorijo, da so kupci zvesti blagovnim znamkam, da je blagovna znamka pomembna

---

<sup>10</sup> Raziskava je bila opravljena leta 1999, torej podatki niso odraz trenutnega stanja.

tudi pri prehrabnenih izdelkih in da se kupci že doma odločijo, katero blagovno znamko bodo kupili. Ta segment so poimenovali **zvesti**.

V drugem delu raziskave pa je poskušala razkriti stališča trgovcev do motivov kupcev za izbiro izdelkov trgovinske znamke. Stališča trgovcev je merila z dvema sklopoma vprašanj, nato pa je s faktorsko analizo določili dve razsežnosti. Prvo je poimenovala **pospeševanje prodaje**, ki meri pomen oglaševanja v trgovini, označevanje izdelkov na policah, privlačnost in razpoznavnost embalaže na policah, razpoznavnost embalaže in stalnost cen.

Druga razsežnost meri pomen cene in kakovosti izdelka in jo je poimenovala **cena - kakovost**.

Nato je postavila segmente (racionalisti, zvesti) v faktorski prostor, da bi ugotovila, ali je ocena motivov kupcev konsistentna z oceno lojalnosti kupcev. Pričakovani rezultati so se delno potrdili. Oba segmenta, tako tisti z lojalnimi (zvestimi) kot tudi tisti z racionalnimi kupci so poudarili razmerje cene-kakovosti, pri čemer je poudarek na kakovosti. Pospeševanju prodaje obe skupini pripisujeta zelo majhen pomen. To kaže na slabo poznavanje nakupnega procesa in neizdelano strategijo vodenja trgovskih znamk.

V naslednjem koraku je razdelila trgovce na tiste, ki že imajo blagovno znamko, in tiste, ki je (še) nimajo. Trgovce, ki nimajo lastne znamke so izločili. In tudi tu se pričakovanja niso izpolnila. Pričakovali bi, da bodo trgovci z lastno znamko bolje opredelili motive in na tej osnovi natančneje določili cilje, ki jih s trgovinsko znamko skušajo doseči. Voditi bi morali strategijo kakovosti izdelkov in s tem ponuditi kupcem ustrezno nadomestilo za izdelke s proizvajalčevo blagovno znamko. Poleg tega bi morali imeti in slediti strategiji pospeševanja prodaje, s katero bi kupce informirali in motivirali za nakup izdelkov njihove znamke.

Rezultati so pokazali, da trgovci iz drugega segmenta (verjamejo, da so potrošniki zvesti blagovnim znamkam) sicer pripisujejo večji pomen pospeševanju prodaje (odstotek je še vedno nizek) in da se jim zdi v razmerju cena-kakovost druga veliko pomembnejša. Pri prvi skupini, ki verjame, da so kupci racionalni, pa opazimo, da ima negativen odnos do pospeševanja prodaje. V razmerju cena-kakovost, pa večji pomen pripisujejo ceni.

V zadnjem, tretjem delu raziskave, pa je poskušala ugotoviti, na kateri razvojni stopnji trgovskih znamk<sup>11</sup> so slovenska trgovska podjetja.

Analiza je potrdila, da se nahajajo v drugi fazi znamk. Prve faze pri nas praktično nikoli ni bilo, v drugo pa se uvrščajo predvsem zato, ker za oglaševanje in pospeševanje prodaje, glede na pričakovanja, ki jih imajo do svojih kupcev, zelo malo vlagajo. Kot je bilo že v številnih raziskavah dokazano, je za uspeh trgovinske znamke ključnega pomena seznanjenost potrošnika s trgovinsko znamko oz. njenimi izdelki. Prav zato morajo trgovci precej vlagati v promocijske aktivnosti in tako dvigovati zavedanje potrošnikov o obstoju trgovinske znamke ter ustvarjati pozitivne zaznave o njihovi koristnosti.

Zanimiv je še en sklep, omenjene raziskave; trgovce je spraševala, kakšna naj bi bila, po njihovem mnenju, razlika v ceni med proizvodi s trgovinsko znamko in tržnim povprečjem. Trgovci, ki že imajo svojo znamko, ocenjujejo razliko na 10–20 odstotkov, tisti, ki pa je nimajo, pa to razliko ocenjujejo na 20–30 odstotkov. Razlika v predvidevanjih med trgovci z lastno znamko in tistimi, ki je nimajo, je prav gotovo v tem, da tisti z izkušnjami realneje ocenjujejo stroške z upravljanjem trgovinske znamke.

### **3.2 Potrošnikov odnos do trgovinske znamke**

V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na potrošnike in njihov odnos do trgovinskih znamk: kako jih percipirajo in kakšni motivi jih ženejo k temu, da se odločajo za nakup. Zanimalo pa me je tudi, katera so tista dejanja (orodja) trgovcev, ki najbolj vplivajo na odločitev potrošnikov.

Potrošniki zbirajo informacije o posameznih blagovnih znamkah; seveda pa je intenzivnost procesa odvisna od tega, za kakšen izdelek pri nakupu gre; ali gre za prvi ali ponovni nakup. Dražji kot je izdelek, več informacij o znamki bo kupec želel pridobiti. Veliko manj napora vложи kupec v vsakodnevne nakupe, npr. v živilskih trgovinah. Pri takih nakupih imajo potrošniki ponavadi »seznam preferiranih blagovnih znamk« za vsako izdelčno kategorijo posebej, seveda prvo izbiro predstavlja izdelek tiste znamke, ki je kupca najbolj zadovoljil.

Potrošniki ne preizkušajo vseh izdelkov po vrsti, da bi našli optimalnega. V odločanju kupca se prepletata dva vidika - utilitarni in hedonistični (Wilkie v Kline, Ule; 1996: 218). Kupčeva

---

<sup>11</sup> Laaksonen opredeljuje štiri razvojne stopnje trgovinskih znamk; glej str. 7.

odločitev ni vedno optimalna, kot so to trdile ekonomske teorije. Takšno odločanje bi od potrošnika zahtevalo veliko energije in časa za zbiranje vseh relevantnih informacij, na podlagi katerih bi se potem lahko optimalno odločil. Verjetneje je, in to zagovarjajo tudi teorije vedenja potrošnika, da je cilj pri večini nakupov doseči zadovoljivo rešitev (Wilkie v Kline, Ule; 1996: 218).

V zadnjem času potrošniki postajajo vedno bolj racionalni in cenovno občutljivi. Ne kupujejo več vsepovprek, temveč pred nakupom in med njim zbirajo informacije o izdelku in se nato na podlagi različnih atributov tudi odločijo.

Sinha in Batra sta cenovno občutljivega potrošnika označila takole: »Cenovno občutljivi potrošniki so tisti, ki si neradi kupijo izdelek ali uresničijo katero drugo željo, če je cenovna razlika s podobnim izdelkom prevelika.« (1999:242).

Primarna atributa, sploh pri manjših nakupih (prehrambeni izdelki, nekatera oblačila, izdelki za osebno higieno, itd.), sta cena in kakovost. Kupec ne zahteva vedno maksimalne kakovosti, saj je le-ta povezana z najvišjo ceno. Predvsem stremi k čim ugodnejšemu razmerju med kakovostjo in ceno; želi največ za svoj denar. Seveda pa mora proizvajalec, potem ko se potrošnik zanj odloči, izpolniti potrošnikovo pričakovanje, da bo vsak naslednji nakup izdelka X, ki ga proizvaja proizvajalec Y, enak. Kvaliteta izdelka ne sme nihati, izdelek ne sme spreminjati svojih lastnosti. Nihanje kvalitete, včasih celo tudi okusov, je bil precejšen problem izdelkov trgovinskih znamk. Trgovci so kaj hitro ugotovili, da to meče slabo luč nanje in na njihove izdelke. Nihanje so izničili ali vsaj minimalizirali, večja težava je bila o spremembi prepričati potrošnike.

Vendar je to le ena plat odločanja potrošnikov, imenujemo jo racionalna, obstaja pa še emocionalna, ki ni povezana s kvaliteto in ceno. Pogosto se zgodi, da se v »ožji krog« uvrsti več znamk, ki ustrezajo zahtevanim kriterijem potrošnika. Takrat pa nastopi emocionalna plat izbire.

Sem sodijo predvsem za izkušnje in asociacije, ki se sprožajo ob imenu znamke, lahko so pozitivne ali negativne. Lastniki znamk jih ustvarjajo predvsem s pomočjo tržnega komuniciranja in na tak način poskušajo pri posamezniku utrditi v spomin pozitivne simbole in asociacije, ki jih ta kasneje povezuje s proizvodi njihove blagovne znamke (Jones, 1999: 61). Z

vsem navedenim torej dobi izdelek poleg svoje uporabne vrednosti še dodano vrednost. Prav dodana vrednost je tisto, kar posamezno znamko pri testih všečnosti njenih proizvodov uvršča višje pred konkurenco kot pri slepih testih, kjer preizkuševalec ne ve, katere proizvode poizkuša

### **3.2.1 Razlogi, zaradi katerih potrošniki (ne)kupujejo izdelkov trgovinskih znamk**

Različne raziskave so se omejile na tri skupine razlogov, ki potencialno vplivajo na potrošnikovo odločitev o nakupu izdelkov trgovinske znamke (Burton, Lichtenstein, Netemeyer, Garretson, 1998:2).

Prvi izmed razlogov v prvi skupini je povezava med potrošnikovim dojetjem cene in njegovim odnosom do izdelkov trgovinske znamke. Tisti, ki so najbolj naklonjeni trgovinskim znamkam, so izredno cenovno osveščeni (price-conscious) in se pri svoji izbiri osredotočajo skoraj izključno na ceno. Pomembnost ostalih atributov minimalizirajo ali celo zanemarijo. V prid tej teoriji govorijo podatki, da so tržni deleži izdelkov trgovinske znamke še posebej visoki v tistih kategorijah izdelkov, kjer so kupci še posebej pozorni na ceno. V raziskavi, ki so jo naredili v ZDA leta 1992 (Kirk v Butrona, 1998: 2), je kar 67 odstotkov potrošnikov navedlo nizko ceno kot zelo pomemben atribut pri odločanju za izdelke trgovinskih znamk.

Ceno lahko gledamo tudi v širšem kontekstu; torej razmerju med ceno in kvaliteto. Potrošnike, ki pričakujejo največ za svoj denar (value-conscious), privlači ugodno razmerje med obema atributoma. To potrjuje tudi že zgoraj omenjena raziskava, v kateri je kar 75 % vprašanih navedlo kvaliteto kot pomemben atribut pri odločanju o nakupu trgovinskih znamk. To pa pravzaprav kaže, da imajo tako cenovno občutljivi potrošniki kot tudi tisti, ki iščejo največ za svoj denar, pozitiven odnos do izdelkov s trgovinsko znamko.

Tisti potrošniki, ki verjamejo, da višja cena rezultira tudi v višji kvaliteti, pa kažejo precej odbojen odnos do trgovinskih znamk. Če sedaj združimo vse izsledke, bi lahko povzeli, da je odločilen potrošnikov odnos do cene same in ne toliko do izdelka ali kategorije, v kateri se pojavlja. Pozitiven odnos imajo potrošniki, ki so cenovno in kvalitativno osveščeni, negativnega pa tisti, ki verjamejo, da je samo višja cena porok za kvaliteto.

Naslednja skupina razlogov, zaradi katerih se potrošniki (ne) odločajo za nakup trgovinskih znamk, je povezana z lojalnostjo, z zavedanjem tveganja pri nakupu (risk avrse), impulzivnimi nakupi in potrošnikovim dojetjem samega sebe kot pametnega potrošnika (smart shopper).

Lojalnost blagovnim znamkam nasploh je tako ali tako v precejšnjem zatonu, saj je raziskava leta 1976 pokazala, da se ima kar 76 % anketirancev za lojalne določenim blagovnim znamkam. Ko

so raziskavo ponovili leta 1993, je bilo blagovnim znamkam lojalnih le še 23 %. Glede na to, da lojalnost upada in da potrošniki vedno pogosteje skačejo od ene znamke k drugi, se tu odpira precej priložnosti tudi za trgovinske znamke, da pridobijo deleže proizvajalčevih blagovnih znamk. A kljub vsemu je odnos do trgovinskih znamk v negativni povezavi z lojalnostjo znamkam.

Naslednji razlog v tej skupini je strah pred neizpolnitvijo pričakovanj ob nakupu določenega izdelka (risk averse). Takšni potrošniki bolj zaupajo v kontinuiteto kvalitete izdelkov blagovnih znamk kot pa trgovinskih, poleg tega jih večina kupuje po načelu, da višja cena prinaša višjo kvaliteto. Tudi v tem primeru ne moremo govoriti o pozitivnem odnosu do trgovinskih znamk.

»Transaction utility« je definirano kot zadovoljstvo, ki izhaja iz nakupa, pri katerem potrošnik plača nižjo ceno, kot jo je pričakoval. Pri postavljanju pričakovane cene se potrošniki ponavadi orientirajo po cenah izdelkov proizvajalčevih blagovnih znamk. Izdelki trgovinskih znamk, ki imajo nižjo ceno od pričakovane, a kljub temu zadovoljijo potrošnika, so pri pametnih potrošnikih v precejšnji prednosti. Za pametne potrošnike je značilno, da jih močne oglaševalske akcije blagovnih znamk in impulzivni nakupi ne premamijo takoj, saj pogosto primerjajo izdelke različnih znamk med seboj.

V naslednjo skupino razlogov sodijo različne aktivnosti pospeševanja prodaje, ki poskušajo potrošnike pritegniti na različne načine. Poleg že prej omenjene transaction utility, pa nekateri potrošniki še bolj kot na nizko ceno prisegajo na različna orodja pospeševanja prodaje. Na primer, potrošnikom, ki so naklonjeni tovrstnim akcijam, več pomeni cena 1,50 \$, na katero dobi 50 centov popusta zaradi kupona, ki ga je dobil pri prejšnjem nakupu, kot pa če bi bila že izhodiščna cena izdelka za 50 centov nižja. Nižjo ceno dojemajo kot vsakodnevno, reducirano ceno pa kot ugodno in vredno naložbe. Prav zato se čedalje več trgovcev poslužuje taktike, da objavijo tako »normalno ceno« (priporočeno ceno) in pa trgovčevo ceno, ki je seveda nižja. Tu pa pridejo na vrsto izdelki trgovinskih znamk, ki so pogosto predmet različnih orodij pospeševanja prodaje. Prav s temi orodji pritegnejo tudi to skupino potrošnikov, ki podlegajo kuponom, reduciranim cenam, stara cena – naša cena in podobnim. Lahko bi na koncu povzela, da imajo tudi ti potrošniki pozitiven odnos do trgovinskih znamk, seveda ob predpostavki, da je opremljena z enim izmed orodij pospeševanja prodaje, ki naredi izdelek v očeh potrošnika vrednejši in ugodnejši.

### **3.2.2 Negativen predznak trgovinskih znamk**

Quelch in Hardinga sta opozorila še na eno pomembno izhodišče pri opazovanju potrošnikov in njihovega odnosa do trgovinskih znamk. Dolgo časa je veljalo, da so trgovinske znamke namenjene depriviligiranim slojem, s svojo nizko ceno pogojujejo nižjo kvaliteto; Quelch in Harding pa v enem izmed svojih člankov navajata podatek, da je moč oz. razširjenost trgovinskih znamk pred blagovnimi znamkami povezana z blaginjo. Tržni delež trgovinskih znamk torej narašča med recesijo in upada, kadar je blaginja države v naraščanju (1996: 102).

Danes veliko trgovcev vlaga v diferenciacijo svojih trgovinskih znamk. Precej uspešno so že spremenili staro miselnost, da so trgovinske znamke v domeni revnih ljudi; danes se pogosteje uporablja izraz, da jih kupujejo cenovno osveščeni potrošniki. K temu je poleg tržnega komuniciranja zelo pripomoglo še "spoznanje" potrošnikov, da so proizvajalci trgovinskih znamk prav tisti, ki imajo sicer tudi svoje (močne, ugledne) blagovne znamke. Pogosto se trgovci odločajo tudi za embalažo, ki je podobna tisti, ki jo ima proizvajalčeva blagovna znamka (Davis, 1998: 140).

Sicer pa trgovinske znamke potrošniku olajšujejo proces odločanja o izbiri in nakupu. Že samo ime trgovca je porok za soliden izdelek in ugodno ceno. Tako so tisti trgovci, ki so si ustvarili dobro ime in zaupanje potrošnikov, dosegli dvoje - lojalnost izdelkom njihove trgovinske znamke in pa lojalnost trgovini. Treba je omeniti tudi poskusne nakupe. Potrošniki pogosto preizkušajo različne izdelke in tako ugotavljajo skladnost z njihovimi željami in potrebami. Prav takrat so izdelki trgovinske znamke boljša opcija, ker so cenovno ugodnejši.

### **3.2.3 Slovenska zakonodaja je v prid trgovcem in ne proizvajalcem**

V Sloveniji so trgovci izkoristili nenatančno definirano zakonodajo. Zakon o varstvu potrošnikov, Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil in Zakon o standardizaciji (veljal je do leta 1999), zahtevajo, da je na embalaži izdelka napisana tudi pravna oseba, ki daje izdelek v promet. Tržni inšpektorat, ki to nadzira, in pa Združenje za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije to napačno interpretirajo kot zahtevo, da je na embalaži naveden dejanski proizvajalec. To pa so ponavadi ugledna slovenska podjetja, ki imajo tudi močne blagovne znamke. Pozoren kupec lahko kaj hitro ugotovi, da stane izdelek z blagovno znamko proizvajalca 20-30 % več kot pa izdelek istega proizvajalca, ki nosi ime trgovinske znamke. Vse to pa seveda spodbuja potrošnike za nakup kvalitetnih, a občutno cenejših izdelkov, ki nosijo



trgovčevo ime. Po drugi strani takšna interpretacija zakona sooča proizvajalce z resno nevarnostjo kanibalizacije blagovnih znamk.

Prav proizvajalci in razlogi, prednosti in slabosti, ki jih prinaša proizvajanje za trgovce oziroma njihove znamke, so tema naslednjega poglavja.

### **3.3 Proizvajalec in trgovinska znamka**

Proizvajalci se zavedajo, da so v primerjavi s trgovci v šibkejšem položaju, in prav zato morajo pogosto sprejemati njihova pravila igre. Trend premoči trgovcev, ki je komaj kaj starejši kot deset let, je bil v osemdesetih bistveno drugačen. Takrat so trgu vladali proizvajalci z zares močnimi znamkami. Novonastale znamke so se zelo težko prebile, kajti trgovci so želeli na svojih policah uveljavljene znamke. Kljub uspešnosti v osemdesetih je moč blagovnih znamk začela bledeti.

V tem poglavju se bosta potrdili dve izmed zastavljenih hipotez. Prva hipoteza, da trgovinske znamke prevzemajo tržne deleže blagovnim, se v tem poglavju, še bolj pa v kasnejših poglavjih, kjer pišem več o praksi, potrdi. Druga hipoteza, ki pravi, da je za blagovne znamke nujno, da se diferencirajo od konkurentov a jih prav to hkrati dela tudi cenovno nekonkurenče, se potrdi le delno.

#### **3.3.1 Razlogi za upad moči blagovnih znamk**

Nekaj razlogov, zakaj je prišlo do upada moči trgovinskih znamk, navajata Wileman in Jary (1997: 197).

- Proizvajalci so vse manj sredstev namenjali oglaševanju, naraslo pa je investiranje v pospeševanje prodaje. Ta preobrat v razmerju sredstev na dolgi rok vsekakor ni koristil vrednosti blagovne znamke.
- Mnoge širitve blagovnih znamk na sorodne izdelke in izdelčne kategorije niso bile uspešne. V nekaterih primerih so namesto pozitivnih rezultatov dosegli višje stroške in zmedenost potrošnikov.
- Spreminjala se je tudi pozicija in moč trgovcev na drobno, proizvajalci so to sicer opazili, vendar spremembam niso namenili dovolj pozornosti. Tako jih ni prestrašilo povečano investiranje trgovcev v raziskave in razvoj lastne trgovinske znamke.
- V začetku devetdesetih, v obdobju recesije, so potrošniki do neke mere spremenili hierarhijo kriterijev. Pomembno je postalo razmerje cena–kakovost, s tem je rasla popularnost trgovinskih znamk, luksuzne proizvajalčeve pa so bile v zatonu.

Posledica vsega tega je bilo močno znižanje cen proizvajalčevih znamk. Da bi rešili problem, so proizvajalci začeli več denarja namenjati raziskavam trga, razvoju novih, izboljšanih izdelkov in povečali so sredstva, namenjena za tržno komuniciranje. Kljub temu, da se je položaj proizvajalcev do danes že krepko popravil, ne zanikajo odličnega položaja trgovcev, nanje gledajo kot na katerega koli drugega tekmeca. Zaradi slabih preteklih izkušenj so postali proizvajalci previdni pri sklepanju pogodb in partnerstev. Tako je tudi pri proizvodnji izdelkov za trgovce. Nekateri v tem vidijo prednosti, drugi pa predvsem nevarnosti. Kljub analizi razmer je odločitev o proizvodnji za trgovce zelo težka.

Proizvajalci se iz različnih razlogov odločajo za proizvodnjo izdelkov za trgovce. Trgovinske znamke prve in druge generacije ponavadi proizvajajo domači proizvajalci, tretje in četrte pa podjetja, ki so specializirana za tovrstno proizvodnjo in nimajo svojih blagovnih znamk. V Sloveniji, izjema so tuje trgovske hiše, so proizvajalci (ugledna) domača podjetja, ki imajo svoje blagovne znamke. Iz različnih razlogov se odločajo tudi za proizvodnjo izdelkov trgovinskih znamk. V tem poglavju bomo pregledali, kateri so tisti razlogi, ki proizvajalce prepričajo ali odbijejo v/od proizvodnje trgovinskih znamk. Posamezni avtorji imajo različne poglede in teorije, praksa pa bo sčasom pokazala, kako ogrožene so dejansko blagovne znamke in ali je proizvodnja trgovinskih znamk zares začetek konca za proizvajalčeve blagovne znamke.

### **3.3.2 Dvojni odnos trgovec - proizvajalec**

Vloga proizvajalcev je ključna pri izvajanju strategije trgovinske znamke. Oni so tisti, ki zagotavljajo ustrezno raven kakovosti, nizko variabilnost kakovosti in nizko ceno. Skupna proizvodnja izdelkov tako za svojo blagovno znamko kot tudi za trgovčevu pa trgovcu, ki zahteva enako raven kvalitete, to tudi zagotavlja.

Kako naj se torej proizvajalci blagovnih znamk odzivajo na vedno večjo moč in vpliv trgovcev in njihovih znamk? Dolgo časa trgovinske znamke niso veljale za nevarne nasprotnike blagovnih znamk, predvsem zaradi slabše kvalitete svojih izdelkov. Seveda je danes slika popolnoma drugačna in proizvajalci blagovnih znamk vidijo v trgovinskih enake tekmec kot v kateri koli drugi blagovni znamki (Hoch, 1996: 107). Kljub temu morajo proizvajalci svojo strategijo do trgovinskih znamk zasnovati drugače kot do konkurenčnih blagovnih znamk. Predvsem zato, ker so trgovinske znamke oziroma trgovci, ki jih prodajajo za proizvajalce na eni strani, stranka na drugi pa tekmec oziroma konkurent. Dokler si blagovne znake med seboj prevzemajo tržne deleže, to ponavadi nima negativnega vpliva na trgovca, celo nasprotno. Zmagovalec trgovcu

ponudi nižje veleprodajne cene in ugodnejše pogoje trgovanja. Nasprotno pa se zgodi, kadar blagovna znamka prevzema tržni delež trgovinski znamki. Tovrstne situacije zahtevajo previdnejše taktike, saj istočasno tudi napadajo »konja, ki prenaša njihove izdelke do končnih uporabnikov« (Hoch, 1996: 109).

Proizvajalci imajo različne možnosti pri pristopanju k zgoraj omenjeni situaciji, nekatere bom predstavila v nadaljevanju.

### **3.3.3 Odzivi proizvajalcev na vedno večjo moč trgovcev**

V nadaljevanju predstavljam nekatere možne odzive proizvajalcev na naraščajočo moč trgovcev; pri tem je treba opozoriti, da avtor S. J. Hoch izhaja iz ameriškega okolja in trga in da so rešitve do neke mere »pisane na kožo« njihovim proizvajalcem.

#### **Vpliv dohodkovnega učinka**

Proizvajalci se lahko odločijo, da ne bodo takoj reagirali na porast tržnih deležev trgovinskih znamk. Eden izmed razlogov za to je vsekakor negativna korelacija med deležem dohodka, ki ga potrošniki namenijo za nakupovanje in tržnim deležem trgovinskih znamk. (Hoch, 1996: 91-93) Torej podatki kažejo, da dohodkovni učinek vedno vpliva na vedenje potrošnikov pri nadomeščanju blagovnih znamk s trgovinskimi in obratno. To dokazujejo tudi podatki o višini sredstev, ki jih proizvajalci namenjajo promocijskim aktivnostim svojih blagovnih znamk. Vsekakor je odstotek v sorazmerju s prodajo; kadar ta narašča, je denarja več in obratno. To vpliva na nakupno vedenje potrošnikov. Po drugi strani so se v veliki meri uresničile napovedi, da se bodo deleži trgovinskih znamk znatno povečevali. Treba je sicer opozoriti, da obstaja precejšna razlika med evropskim trgom in ameriškim trgom. V Evropi imajo lastne znamke dominanten delež v prehrambeni trgovini v Angliji 36 %, Nemčiji 24 % in Franciji 20 %. V Ameriki je ta delež precej nižji (Hoch, 1996: 92). Prav tako je širina in globina posamezne kategorije bistveno širša v ZDA kot v Evropi. Zato je možnost za uspeh trgovinskih znamk v Evropi precej večja. To pa nakazuje previdnost pri uporabi omenjene teorije.

#### **Diferenciacija izdelkov**

Naslednja možnost, ki jo lahko izberejo proizvajalci kot strategijo upravljanja s svojimi blagovnimi znamkami, je, da oddaljijo oziroma očitno diferencirajo svoje izdelke od ostalih konkurentov, predvsem trgovinskih znamk. Diferenciacijo je možno graditi na različnih atributih. Proizvajalec se lahko odloči za taktiko »več za vaš denar«, pri čemer npr. spremeni embalažo, tako da ta omogoča priročnejše ravnanje, a pri tem ne dvigne cene proizvoda. S tem

pa v očeh potrošnika doda izdelku vrednost. Ali pa z inovacijami stalno spreminja izdelek in tako ostaja en korak pred konkurenti, izboljšave so lahko na obstoječem proizvodu ( npr. živila z manj maščob in holesterola, riž, ki je v mikrovalovki pripravljen v dveh minutah), lahko pa se proizvajalec loti in izdelava popolnoma nov izdelek (npr. šampon in balzam v eni embalaži). V prid obeh pa govori P&G-jev uspeh na trgu otroških plenice. Med leti 1985 in 1986 je P&G predstavil trgu novo otroško plenico, ki je imela v primerjavi s konkurenčnimi dve bistveni inovaciji; bila je tanjša in vpojnejša. Tako je P&G zelo povečal svoj tržni delež, predvsem na račun trgovinskih znamk, ki ne vlagajo v inovacije.

Prav ta primer nazorno ilustrira pomembnost vloge, ki jo v tekmi za prevlado med trgovskimi in blagovnimi znamkami igra kvaliteta. Cenovna prednost, ki jo ponujajo trgovinske znamke lahko igra pomembno vlogo, kadar so razlike v kvaliteti majhne, sicer pa so v prednosti izdelki z dodano vrednostjo, izdelki s premijsko ceno in pa inovacije.

Ena izmed možnosti je tudi, da poskušajo doseči za proizvode svoje blagovne znamke nižjo ceno, takšno, ki je bližje ceni substitutov, ki jih ponuja trgovec pod svojo znamko. Pogosto pa se zgodi, da proizvajalec zniža veleprodajno ceno trgovcu, ta pa ne zniža cene proizvodov na policah.

Različni proizvajalci se odločajo za različne strategije, s katerimi poskušajo omejiti moč trgovinskih znamk. Seveda ni vsaka primerna za vsakogar, zato je še toliko pomembneje, da se naredi natančna analiza in na podlagi tega strategija.

### **3.3.4 Raziskava med slovenskimi proizvajalci**

Obstaja več različnih poti in načinov, kako se lahko proizvajalci obranijo pred vedno močnejšimi trgovskimi znamkami, seveda pa ni vsak način pravi za vsakogar, niti se ne odločajo vsi proizvajalci za proizvodnjo izdelkov za trgovinsko znamko. V raziskavi, ki jo je opravila mag. Dmitrović (2001) s sodelavci, so ugotavljali, kakšno je stališče slovenskih proizvajalcev do trgovinskih znamk.

## **Prednosti in slabosti proizvodnje za trgovca**

V Sloveniji se za proizvodnjo izdelkov s trgovinsko znamko odločajo tako podjetja, ki imajo svoje blagovne znamke, kot tudi tista, ki jih nimajo. Za proizvodnjo trgovinskih znamk se odločajo iz različnih razlogov; med najpogostejšimi so:

- povečati zasedenost proizvodnih kapacitet in tako doseči boljšo porazdelitev proizvodnih stroškov in ugodnejše pogoje pri nabavi surovin,
- izboljšati odnose s trgovcem,
- povečati donos,
- pogodbeno proizvodnja zagotavlja kratkoročno prodajo in olajša načrtovanje proizvodnje.

Proizvajalci bi morali, preden se odločijo za proizvodnjo izdelkov za trgovinske znamke, pretehtati obstoječa dejstva, ki vplivajo na to, ali je proizvodnja smiselna ali ne. Določiti je treba, kakšen položaj ima določena trgovinska znamka v izdelčni skupini in kakšen je položaj proizvajalčevih/e znamk/e. Kot trdita Hoch in Banerji (1993: 63), so trgovinske znamke najbolj nevarne za blagovne znamke, ki zasedajo položaj izzivalca ali sledilca in ki se pojavljajo v izdelčnih skupinah, za katere je značilna nizka stopnja inovacije. Prav v začetnih fazah trgovinske znamke najbolj imitirajo izdelke tržnega vodje, zato posledično tudi najbolj ogrožajo tiste blagovne znamke, ki sledijo podobni strategiji. Izpeljano iz zgoraj navedenih trditev, pomeni proizvodnje za trgovinsko znamko tudi izločanje konkurentov s trga. Tesnejše sodelovanje s trgovcem okrepi pogajalsko moč proizvajalca nasproti konkurentom in mu hkrati tudi zagotovi večjo tržno prisotnost znotraj izdelčne skupine.

Izkušnje v zahodnih deželah kažejo, da se pred kanibalizacijo uspejo ubraniti le najmočnejše znamke, kajti pojav izdelkov trgovinske znamke povzroči nižanje cen znotraj izdelčne skupine, kar se kaže v nižjem dobičku. Nekatera podjetja poskušajo vsaj del izgubljenega dobička dobiti nazaj s proizvodnjo izdelkov za trgovinske znamke. Dobički pa so ponavadi precej navidezni in kratkoročni.

V nadaljevanju navajam nekatere nevarnosti, ki lahko grozijo proizvajalcu ob proizvodnji izdelkov trgovinske znamke:

- trgovinska znamka začne izpodrivati blagovno znamko proizvajalca – pride do kanibalizacije,
- proizvajalec mora nekaj zaposlenih preusmeriti na nov projekt – proizvodnje za trgovca, s tem posledično začne zanemarjati svojo blagovno znamko,

- med oddelki znotraj podjetja lahko pride tudi do nevarne konkurence,
- možnost prenosa strokovnega znanja na trgovca.

Pri zadnji postavki - možnost prenosa znanja - mislim predvsem na pogosto neupravičen strah proizvajalcev, ki se bojijo, da bo trgovec sodeloval z njimi, dokler si ne pridobi dovolj know-how-a, potem, ko pa bo imel proces svojega proizvoda izpopolnjen, bo obstoječega proizvajalca zamenjal z novim, cenovno ugodnejšim partnerjem. Kljub temu je po mnenju Dmitrovićeve zgoraj obravnavan strah precej neutemeljen, saj je menjava proizvajalca povezana z visokimi stroški razvoja, raziskav, stroškovnih analiz, prilagajanja proizvodov proizvodnji novega dobavitelja, spremembe transportnih poti ..., ki jih mora financirati trgovec (Dmitrović, 2001: 39). Zato je tako interes proizvajalca kot tudi interes trgovca v gradnji dolgoročnega in korektnega odnosa.

Če je dogovor natančno definiran in dobro premišljen, se lahko z različnimi metodami tudi preračuna donosnost posla in se na ta način izogne kasnejšim razočaranjem.

### **Obramba pred kanibalizacijo**

O kanibalizaciji in nezmožnosti zadostnega osredotočenja na lastne blagovne znamke pišeta tudi Dunne in Narasimhana (1999: 193). Pravita, da če podjetje dodatni dobiček, ki ga dobi od proizvodnje trgovinskih znamk, usmeri v razvoj in podporo svojih blagovnih znamk na trgu, s tem utrdi njihov položaj in zmanjša možnost kanibalizacije.

Quelch in Harding (1996: 101-102) pa navajata načine, kako lahko proizvajalec gradi imunost svoje blagovne znamke pred nadomeščanjem s cenejšimi substituti trgovinskih znamk

- stalne investicije v razvoj svoje blagovne znamke, v razvoj novih izdelkov in v dobro ime znamke,
- sledenje cenam privatnih znamk, z dobrim nadzorom stroškov,
- uporaba orodij pospeševanja prodaje,

- uporaba pravih meril za merjenje uspeha,
- nikakor ne gre podcenjevati trgovca kot konkurenta, obravnavati ga je potrebno z enako pomembnostjo kot vse ostale tekmece.<sup>12</sup>

### **Oris trgovcev v letu 2000**

Preden začnem pisati o rezultatih raziskave, pa je treba poudariti, da so rezultati raziskave odsev situacije, kakršna je bila leta 2000 v Sloveniji.

Kot je bilo že večkrat omenjeno, je pojav trgovinskih znamk v pravem pomenu besede povezan z vstopom mednarodne trgovske verige Spar na slovenski trg. Prva slovenska družba, ki je poskusila s trgovinsko znamko, pa je bila Emona Merkur. Trgovinske znamke so zares zaživele šele s trgovinskima znamkama dveh hitro rastočih podjetij, in sicer Poslovnega sistema Mercator in Engro Tuša. Obe podjetji sta s trgovinsko znamko upravljali kot z blagovno in prav v tem je njun ključ do uspeha.

Sicer pa je imel v letu 2000 Spar 220 izdelkov z lastno znamko, Mercator 111 izdelkov z lastno znamko, po nakupu Emone Merkur se je ta številka dvignila na skupno 145, Engro Tuš pa je imel približno 100 izdelkov svoje trgovinske znamke (Anžlovar, 2000).

### **Rezultati raziskave**

V raziskavo so bila zajeta predvsem tista podjetja, ki proizvajajo izdelke, ki se najpogosteje pojavljajo tudi med izdelki trgovinskih znamk. V vzorec so zajeli 58 podjetji, od tega jih je malo več kot pol (33) proizvajalo izdelke za trgovinske znamke, ostali pa ne. Prav zato so jih tudi razdelili v dve skupini in rezultate primerjali glede na proizvajalce trgovinskih znamk in neproizvajalce trgovinskih znamk.

V raziskavi so se posvetili trem raziskovalnim vprašanjem:

1. Kakšne so razlike med podjetji, ki proizvajajo izdelke trgovinske znamke (v nadaljevanju proizvajalci TZ) in tistimi, ki ne proizvajajo za trgovinske znamke (v nadaljevanju neproizvajalci TZ), glede motivov za proizvodnjo in pričakovanih koristi ter nevarnosti.
2. Ali tržni položaj vpliva na odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovinske znamke in kako?
3. Kakšna je stopnja diferenciranosti izdelkov trgovinske znamke v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev?

## 1. Motivi za proizvodnjo

Motive so merili ločeno za proizvajalce TZ in neproizvajalce TZ. Vsi so rangirali motive po pomembnosti, med njimi ni bilo večjih razlik, razen:

proizvajalci TZ so kot najpomembnejše motive navedli:

- izločanje konkurentov,
- izboljšanje odnosov s trgovcem,
- izkoriščanje nezasedenih zmogljivosti,
- povečanje dobička,
- prešibka blagovna znamka proizvajalca ,
- ni bilo druge možnosti.

Neproizvajalci TZ pa na prvo mesto postavljajo:

- izboljšanje odnosov s trgovcem,
- izkoriščanje nezasedenih kapacitet,
- izločanje konkurentov,
- povečanje dobička,
- prešibka blagovna znamka proizvajalca,
- ni bilo druge možnosti.

Kljub manjšemu odstopanju med odgovori proizvajalcev in neproizvajalcev iz tega ni razvidno, zakaj se nekatera podjetja odločajo za proizvodnjo, druga pa ne. Zato so v drugem sklopu anketiranci ocenjevali potencialne koristi in slabosti s pomočjo Likartove sedemstopenjske lestvice. Tokrat se odgovori proizvajalcev TZ in neproizvajalcev TZ sploh ne razlikujejo med seboj. Nato so trditve s pomočjo faktorске analize združili v tri razsežnosti, in sicer v :

**KORISTI:** sestavljajo jo spremenljivke: boljša porazdelitev proizvodnih stroškov, stroškovna prednost pri nakupu surovin in večji donos;

**SLABOSTI:** sestavljajo jo spremenljivke: nevarnost zamenjave proizvajalca z drugim, slabše osredotočanje na lastno blagovno znamko in nevarnost prenosa znanja na trgovca;.

**NEVARNOSTI:** sestavljajo jo spremenljivke: nižanje cene na trgu, izločanje konkurentov in izguba tržnega deleža proizvajalčevih blagovnih znamk.

---

<sup>12</sup> Trgovce je treba gledati drugače, saj je proizvajalec, v kolikor proizvaja zanj trgovinsko znamko, z njim v dvojnem odnosu: trgovec je njegov odjemalec in hkrati tudi konkurent.



Tu je treba poudariti dve zadevi, in sicer: rezultati faktorske analize so presenetljivi, ker je bilo pričakovano, da bodo trditve oz. spremenljivke rangirane v dve razsežnosti, a se je izkazalo, da so tri. Medtem ko so koristi izražene enotno, sta pri nevarnostih za dve razsežnosti. Prvo so zato poimenovali slabosti, saj se nanaša predvsem na dejavnike v podjetju, drugo pa nevarnosti in se nanaša predvsem na tržne spremenljivke.

Rezultati so bili presenetljivi tudi zato, ker trditev »s proizvodnjo trgovinske znamke prihaja do izločanja konkurentov iz določene trgovine«, ni bila rangirana kot korist, temveč so jo podjetja zaznala kot nevarnost, in sicer v smislu, da bodo s pojavom trgovinske znamke izdelki njihove blagovne znamke izločeni iz trgovčevega asortimana.

Nato so, v skladu z razvrstitvijo v tri razsežnosti s pomočjo Likartove lestvice izračunali povprečno oceno za vsako od razsežnosti, ločeno za proizvajalce TZ in neproizvajalce TZ. Izkazalo se je, da neproizvajalci višje vrednotijo slabosti in nevarnosti kot proizvajalci. To pa kaže na to, da se podjetja, tako proizvajalci kot tudi neproizvajalci, precej dobro zavedajo nevarnosti, ki jih prinaša proizvajanje za trgovinsko znamko, a proizvajalci imajo več zaupanja v svojo sposobnost uravnavanja notranjih dejavnikov.

## 2. Tržni položaj proizvajalca

Tržni delež je najbolj smiselno določati znotraj izdelčnih skupin, saj ni nujno, da je podjetje enako uspešno na vseh področjih. Ker za raziskavo niso dobili podatkov o prodaji za vse izdelke, so se odločili, da prosijo proizvajalce, da sami določijo tržni delež za svoje podjetje. Na podlagi tega so proizvajalce razdelili v enega od štirih razredov: tržni vodja (40 % in več), tržni izzivalec (20-40 %), tržni sledilec (do 20 %) in zapolnjevalec vrzeli. Ko so takšno razdelitev podjetij upoštevali pri prejšnjem vprašanju, se je izkazalo, da sledilci v primerjavi s tržnim vodji pripisujejo značilno večji pomen motivom: »izkoriščanje prostih zmogljivosti«, »ni bilo druge možnost« in »prešibka blagovna znamka proizvajalca«. Med izzivalci in tržnimi vodjem ni statistično značilnih razlik glede motivov, se pa razlikujejo v oceni potencialnih slabosti in nevarnosti. Izzivalci jih vrednotijo višje.

Takšni rezultati so skladni s teorijo, ki pravi, da so trgovinske znamke najbolj nevarne za izzivalce, predvsem, ker so izdelki trgovinskih znamk za 20-30 odstotkov cenejši od izdelkov izzivalcev. V očeh kupcev je kakovost obeh znamk popolnoma primerljiva. In prav zato je odločitev za ali proti proizvodnji blaga za trgovinsko znamko pogosto najtežja prav za izzivalce.

Če se po eni strani odločijo, da bodo proizvajali za trgovca, s tem tvegajo kanibalizacijo, če pa se za to ne odločijo, prepustijo to odločitev svojemu konkurentu. Ta se lahko odloči tako ali drugače, vedno pa je v nevarnosti njihov tržni delež.

### 3. Primerjava v stopnji diferenciranosti izdelkov trgovinske in blagovne znamke

Raziskava je pokazala, da gre pri nas za šibko diferenciranost izdelkov trgovca in proizvajalca. Bistven razlog je v tem, da trgovci pričakujejo identične izdelke obeh znamk. Tako želijo predvsem zagotoviti ustrezno kakovost izdelkov trgovinskih znamk. Šibka diferenciacija izdelkov pa močno poveča nevarnost za kanibalizacijo izdelkov, posebno še zaradi nenavadne interpretacije zakona, da mora biti na embalaži naveden proizvajalec in ne pravna oseba, ki daje blago v promet.<sup>13</sup> Najpomembnejše je še vedno pozicioniranje v očeh kupca, na kar vpliva embalaža, tržno komuniciranje in še drugi elementi strategije. Kljub temu, da so prav tu razlike med izdelki blagovni in trgovinskih znamk največje, je to tudi tisti del diferenciacije, ki je povezan z najvišjimi stroški.

Kot kažejo teorija, izkušnje iz preteklosti in raziskava, je proizvodnja izdelkov trgovinskih znamk vsekakor priložnost, vendar za uspešno poslovanje, ki temelji na partnerstvu in dobrih rezultatih, ne zadošča le začetno navdušenje in kratkoročni dobički. Gre za odnos, ki zahteva dolgoročno strategijo vodenja blagovnih znamk.

Smiselno je dobiček, ki prihaja iz proizvodnje izdelkov trgovinske znamke, pametno (re)investirati v razvoj lastne blagovne znamke, poiskati nove načine diferenciacije, inovirati z izdelki in z zanimivimi tržnimi akcijami predstaviti razlike med blagovnimi znamkami in trgovinskimi znamkami končnim kupcem. Seveda pomeni dober odnos s trgovcem tudi utrjevanje tržnih poti in izrivanje konkurence z »najboljših« polic.

V tem poglavju se tudi potrdira dve izmed mojih zastavljenih hipotez, ki sem ju omenila že v začetku poglavja. Skozi teorijo in kasneje tudi prakso se je pokazalo, da trgovinske znamke prevzemajo tržne deleže blagovnim znamkam. Ob tem je treba opozoriti tudi na kanibalizacijo blagovnih znamk pri tistih podjetjih, ki proizvajajo tudi za trgovinske znamke. Praksa je pokazala, da so trgovinske znamke veliko bolj nevarne blagovnim znamkam, ki se na trgu pojavljajo kot izzivalci in sledilci kot pa vodilnim blagovnim znamkam. To delno potrjuje mojo

---

<sup>13</sup> glej stran 13.

drugo hipotezo, ki pravi, da se morajo blagovne znamke diferencirati od ostalih konkurentov na trgu (tako blagovnih kot trgovinskih znamk), saj le tako lahko pri potrošniku opravičijo razliko v ceni. Res pa je, da diferencijacija predstavlja za blagovno znamko velik strošek, ki pogosto zaradi kratkoročnega načrtovanja in premalo otipljivih rezultatov ni vedno pravilno in v celoti izpeljana. Poudariti je treba, da so ravno raziskave trga, inovacije, diferenciacija, iskanje novih priložnosti in tržno komuniciranje tiste taktike, ki uspešne znamke pripeljejo na vrh in jih tam tudi obdržijo. Zato menim, da se hipoteza le delno potrjuje, saj vodilne blagovne znamke razliko v ceni opravičijo skozi oprijemljive in neoprijemljive vrednosti. Sledilci in izzivalci ter zapolnjevalci vrzeli pa postanejo nekonkurenčni in za potrošnike nezanimivi.

## **4 NARAŠČUJOČA PREMOČ NAD PROIZVAJALCI**

Večji del preteklega stoletja je bil v znamenju proizvajalcev in njihovih blagovnih znamk. Podjetja so ogromno investirala v raziskave in razvoj, tehnologijo, tržne raziskave in tržno komuniciranje. Vse to je privedlo do obvladovanja izdelčnih

kategorij in tudi potrošnikov. Veliki in močni prodajni oddelki proizvajalcev niso imeli težav z obvladovanjem majhnih trgovcev na drobno in predvsem z narekovanjem ponudbe na njihovih prodajnih policah. Vloga trgovcev je bila bistveno manj pomembna, kot je danes, bili so nemočni posredniki med proizvajalcem in potrošnikom v procesu menjave.

V zadnjem času je trgovina na drobno zelo napredovala, na angleških trgih le nekaj (3-5) trgovcev obvladuje 50 in več odstotkov trga. Prav tako se je obrnila situacija z narekovanjem izdelkov na trgu. Proizvajalci ne poslušajo več s šibkimi trgovci, temveč se srečujejo s profesionalci na področju upravljanja izdelčnih kategorij, prenekateri med njimi so prestopili iz vrst proizvajalcev na stran trgovcev in tako poznajo proces z obeh strani.

### **4.1 Učinkovitejša organiziranost trgovcev**

Wileman in Jary (1997: 11) ugotavljata, da je trgovina na drobno postala trgovina velikega obsega in da je centralizirana, koncentrirana in sofisticirana.

V preteklosti so proizvajalci trgovcem vsiljevali in narekovali, katere izdelke naj imajo na policah. Danes pa trgovci zaračunavajo proizvajalcem pristojbine, da njihove izdelke uvrstijo na police. Proizvajalci imajo malo ali nič vpliva na izgled polic v trgovini in zelo malo ali nič besede pri tržnem komuniciranju.

Tehtnica se je prevesila v prid trgovcev in njihovi vedno večji moči nad proizvajalci. Razlogi za vedno večjo moč trgovcev so po mnenju Wilemana in Jeryaja naslednji:

- rast v obsegu trgovine na drobno in koncentracija,
- centralizacija v procesu odločanja v trgovini na drobno,
- razvoj velikih trgovskih centrov v predmestju,
- razvoj in večji izkoristek modernih informacijskih tehnologij v trgovini na drobno.

Kot rečeno, je prvi in najpomembnejši razlog rast v obsegu trgovine in koncentracija. Večji trgovci na drobno, ki imajo vedno večje tržne deleže, imajo tudi večjo pogajalsko moč v primerjavi s proizvajalci. Rezultat je boljše finančno poslovanje, ki jim omogoča nadaljnje investiranje v razvoj in izboljševanje distribucijskih kanalov, v marketing, v različno tehnologijo. Investirajo v področja, ki so jih pred tem zanemarjali, ali pa jih niso bili sposobni razvijati in vzdrževati.

Drugi razlog za kopičenje moči in vpliva na strani trgovcev je centralizacija v procesu odločanja trgovine na drobno. To pomeni, da odločitve ne sprejemajo več menedžerji posameznih trgovin, temveč vodilni v podjetju, ki se ukvarjajo s trgovino. Tako proizvajalci nimajo več možnosti direktne prodaje svojih izdelkov v posamezno trgovino, ampak se morajo pogajati z vodilnimi v trgovskem podjetju.

Tretji razlog je razvoj velikih trgovskih centrov, hipermarketov in specializiranih trgovin na obrobju mesta. Zaradi pojava teh trgovin je vse manj impulzivnih in sprotnih nakupov. Potrošniki svoj nakup načrtujejo; poleg odločitve o izdelku in blagovni znamki se sedaj odločajo tudi, v kateri trgovini bodo ta nakup opravili.

Zadnji, a ne tudi najmanj pomemben razlog za naraščajočo moč trgovcev, je tudi razvoj in večji izkoristek tehnologije. Trgovci imajo vpogled v nakupne navade, spremljajo odziv potrošnikov na posamezne akcije, operirajo z informacijami, ki jim dajejo moč ter znanje, in zato lahko proizvajalce še bolj stisnejo v kot.

Ta močan položaj trgovcev na drobno dobro vpliva tako na potrošnike kot tudi na trgovce, trgovci znižujejo stroške in s tem posledično tudi cene, izbira pa je večja kot kdaj koli. Najuspešnejši trgovci so se razširili tudi preko meja in povsod izpodrivajo neodvisne male trgovce na drobno. Kljub temu pa ni vse tako rožnato, kot se morda zdi na prvi pogled. Med trgovci narašča boj in rivalstvo za tržne deleže. Ponudba prodajalnih površin že presega povpraševanje, boj za kupce je vedno težji, še posebej zato, ker so potrošniki postali zelo racionalni in cenovno občutljivi. Tako se nadaljuje tudi cenovna vojna med trgovci. Diferenciranost trgovcev oziroma njihovega asortimaja je tudi vedno manjša, vedno več je trgovin, ki ponujajo zelo podobne programe. Zato bodo morali tisti, ki bodo želeli ostati na trgu, poiskati nove rešitve, ki jih bodo razlikovale od drugih, in hkrati ostati cenovno dovolj ugodni, da bodo zadovoljili zahteve modernih potrošnikov.

## **4.2 Trgovinske znamke prevzemajo tržne deleže blagovnim znamkam**

Nagel vzpon trgovinskih znamk, ki smo mu priča v zadnjih deset letih, moramo pripisati več razlogom, kljub temu pa so si avtorji različnih študij enotni o lojalnosti. Kot sem že omenila, so raziskave pokazale splošen trend upadanja lojalnosti blagovnim znamkam, saj potrošniki čedalje bolj eksperimentirajo z njimi. To pa ne drži tudi za najmočnejše vodilne znamke. Poleg močnega imidža in ugleda, ki ga uživajo, se te znamke ves čas ukvarjajo z raziskavami in razvojem, da bi se čimbolj približali željam svojih potrošnikov (Upshaw, 1995: 10). Tržni deleži trgovinskih znamk se v veliki meri dvigujejo na račun zasledovalcev in sledilcev, torej tistih blagovnih znamk, ki ne inovirajo, temveč se bolj ali manj borijo za svoj obstoj na trgu.

V današnjem času nikakor ne zadošča le narediti kvaliteten izdelek. Proizvajalci tega ne morejo uporabljati kot konkurenčno prednost pred trgovci. Poleg tega je porast novih izdelkov na trgu v zadnjih letih višja kot kdaj koli prej. Zato si mnogi proizvajalci poskušajo pomagati in dodati vrednost svojemu izdelku s pomočjo oglaševanja. Vendar so se spremenili tudi potrošniki; ne nasedajo več zgolj lepim besedam, zabavnim slikam in sebi podobnim ljudem iz oglasov. Za nakupe se odločajo po primerjavi in premisleku o različnih atributih in različnih izdelkih. Zgolj premeteno oglaševanje današnjega potrošnika ne potegne več.

V prid trgovcem so tudi ogromne količine informacij o nakupih in nakupnih navadah potrošnikov, s katerimi razpolagajo. Izdelke natančno spremljajo od njihovega prihoda na police pa do nakupa ali celo izgube mest na policah. Proizvajalci v nasprotju nimajo vpogleda v te podatke tako, da lahko svoje izdelke, ko so enkrat na policah, spremljajo le od daleč.

Trgovci so v zadnjih letih močno dvignili nivo kakovosti izdelkov, ki jih prodajajo pod svojim imenom. Nikakor ne gre več povezovati teh izdelkov z nihanjem kakovosti ali celo okusov. V ZDA je to eno izmed glavnih vodil njihovega oglaševanja – zagotovilo, da bo imel izdelek po treh mesecih še vedno iste lastnosti kot ob prvem nakupu. Pri nas trgovci nimajo veliko dela s prepričevanjem svojih potrošnikov, saj na vsakem izdelku trgovinske znamke natančno piše, kdo je proizvajalec, in ker gre v povprečju za znane in ugledne slovenske proizvajalce, se potrošniki ne obremenjujejo z nihanjem kvalitete.

### 4.3 Pogled v prihodnost

Po obdelavi pro et contra argumentov za trgovce in proizvajalce in preden se lotim študije primerov, je prav, da podam tudi svoje mnenje o prihodnosti blagovnih in trgovinskih znamk.

V tem delu se bom osredotočila bolj na svetovne trende, s poudarkom na nemških izkušnjah.

Kot sem v tekstu že omenila, so angleške trgovine na področju trgovinskih znamk najbolj napredne. Ne samo da svoje potrošnike privabljajo z nizkimi cenami in širokim asortimajem izdelkov trgovinske znamke, ampak pogosto tudi delujejo proaktivno. Pri tem mislim predvsem na spremljanje želja in potreb potrošnikov, temu pa sledijo izdelki po meri potrošnikov. Izdelčna kategorija, za katero to še posebno drži, je pripravljena zamrznjena hrana. Takšno servisiranje potrošnikov se odraža na velikih tržnih deležih in zvestih kupcih.

Tudi v Nemčiji so trgovinske znamke v porastu. Od leta 1990 je zvestoba blagovnim znamkam padla za 9 odstotkov, svetovalno podjetje Accentura, ki je raziskavo opravilo, pa napoveduje, da naj bi do leta 2010 vsak tretji živilski izdelek imel trgovinsko znamko (Urbanija, 2002: 19). Zanimivo je, da se proizvajalci svoje ne ravno bleščeče prihodnosti precej dobro zavedajo, in po javnomnenjski raziskavi, tudi sprejemajo svojo usodo. Pri tem mislim na podatek, da je kar 63 odstotkov proizvajalcev prepričanih, da bodo imeli nekateri trgovci po letu 2005 na svojih policah izključno in samo še izdelke lastne znamke. V podporo tej napovedi pa je vsekakor tudi stopnja izdelkov neuspešnih blagovnih znamk, saj jih več kot polovica ne uspe priti do prodajnih polic ali drugače – 64 odstotkov izdelkov se izgubi na poti do prodajnih polic (Urbanija, 2002: 19).

Čeprav zgornje napovedi ne kažejo najbolje proizvajalcem in njihovim blagovnim znamkam mislim, da se bodo dobre blagovne znamke ohranile. Pri tem ne mislim le na vodilne in »trendsetterje«; z dobrim upravljanjem in vodenjem politike blagovnih znamk je uspeh veliko bliže, kot se morda zdi na prvi pogled. Strateška prednost, ki jo imajo proizvajalci pred trgovci, je ugled seveda, pa tudi to ne bo prednost prav dolgo, saj trgovinske znamke namenjajo vedno več pozornosti in sredstev tudi temu področju. Dejstvo je, da je uspeh trgovinskih znamk presenetil proizvajalce, a obdobje presenečenja se je že davno spremenilo v čas, ki je in še vedno zahteva oster odziv in predvsem proaktivno strategijo. Krčenje blagovnih znamk na le tiste, ki prosperirajo, raziskave trga in inovacije so le nekatere izmed taktik na poti do uspeha.

Na drugi strani so razmere na trgu zelo naklonjene trgovskim znamkam, čeprav se morda na trenutke zazdi, da je njihov uspeh prišel čez noč, so v resnici plod dolgoletnega dela, rezultati pa so v mnogih pogledih presenetili tudi trgovce. Seveda je težje, kot priti na vrh, tam tudi ostati.

Glede na vse povedano, se ne strinjam s črnogledimi napovedmi, da so trgovske znamke začetek konca blagovnih znamk. Tiste, ki so tržno zanimive, si bodo ob dobrem vodenju izborile svoj delež na trgu. Proizvajalcem, ki jim to ne bo uspelo, še vedno ostaja možnost, da se specializirajo za proizvodnjo izdelkov za trgovsko znamko; res pa je, da to še zmanjša njihovo pogajalsko moč nasproti že tako močnim trgovcem.



## **5 TRGOVINSKE ZNAMKE V SLOVENIJI - ŠTUDIJA PRIMEROV**

V prvih štirih poglavjih diplomske naloge sem pisala bolj ali manj le o teoriji in o praktičnih primerih iz tujine, zato se bom v zadnjem poglavju osredotočila na slovensko prakso. Pod drobnogled sem vzela dva slovenska proizvajalca, ki imata svoje blagovne znamke, hkrati pa proizvajata tudi za trgovinske znamke in dve trgovinski verigi, ki imata na policah tudi lastno znamko.

Metodologija, ki sem jo uporabila je bil intervju, pri dveh je šlo za ustni in pri dveh za pisni. Vprašanja so pri isti skupini respondentov, ne glede na tehniko (verbalno ali pisno), enaka. Res pa je, da sem se pri ustnih intervjujih lahko poglobila v določena vprašanja. Med trgovci sem se osredotočila na Mercator in Tuš, Spar pa je zavrnil sodelovanje zaradi pomanjkanja časa njihovih zaposlenih. Med proizvajalci pa sem se osredotočila na Lek in Drogo, tudi pri slednjih dveh ni šlo brez težav, kajti v Drogi niso želeli odgovarjati na posamezna vprašanja, temveč so svoje odgovore združili v enoten odgovor, zaradi česar jih redkeje navajam ali opisujem njihovo prakso.

Zanimala so me predvsem vprašanja in področja, ki jim literatura ali izkušnje iz tujine posvečajo največjo pozornost.

Tudi v tem poglavju se zastavljene hipoteze potrjujejo. V intervjuju z Lekom in Mercatorjem se potrdi hipoteza, da trgovinske znamke prevzemajo tako tržne deleže kot tudi pomembnost diferenciacije za blagovne in trgovinske znamke. Trgovinske so bile kar nekaj časa prej osamljeni primeri kot pravilo, v zadnjih letih pa njihovo število narašča. Zato morajo tiste, ki želijo postati vodilne, prav tako vlagati v svojo diferenciacijo.

### **5.1 Izkušnje dveh slovenskih trgovcev – EngroTuša in Poslovnega sistema Mercator**

V prvem tematskem sklopu vprašanj sem se osredotočila na trgovinsko znamko samo, na razloge za njeno uvedbo, na načine, kako jo gradijo in razvijajo.

#### **5.1.1 Trgovci o trgovinski znamki**

Uvedbo trgovinske znamke so narekovali predvsem trendi, ki so prihajali iz tujine, pravijo pri Mercatorju. Ker so trgovinske znamke v tujini kazale dobre poslovne rezultate in dober odmev pri

potrošnikih, so se tudi pri Mercatorju odločili, da poskusijo z njimi. Seveda je namen trgovinske znamke prilagajanje potrošnikom s ceno oziroma ponuditi kupcem čim boljše razmerje med ceno in kakovostjo. S tem pa si posledično tudi dvigovati ugled pri potrošnikih. Povečevanje tržnega deleža je bolj v smislu, obdržati obstoječega, saj se njihov tržni delež že približuje meji,<sup>14</sup> ki jo določa Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (ZPOmK, 1999).

Tuš pa je z uvedbo lastne znamke želel ponuditi strankam kakovostne proizvode po nižji ceni. Predvsem so se osredotočili na cenovno najbolj občutljive kupce. Na ta način so želeli dvigniti prepoznavnost in ugled korporativne znamke Tuš.

Prva večja razlika med obema trgovcema se pokaže pri vprašanju o inovacijah oz. ali delujejo po vzoru tujih, predvsem angleških trgovin in iščejo nove priložnosti, raziskujejo trg, želje in potrebe potrošnikov ali zgolj sledijo že utrjenim potem. Kljub temu, da se tako pri Mercatorju kot pri Tušu strinjajo, da je slovenski trg precej majhen in da se slovenski trgovci v večji meri ne spuščajo v inovacije, pa pri Mercatorju to velja le za generično linijo njihove lastne znamke. Pri ostalih linijah, predvsem za liniji Lumpi in Popolna nega, pa to ne drži več v celoti. Pri obeh so si zastavili cilj, da bi dosegli nivo premijske znamke, to pa seveda pomeni več vlaganja tako v raziskave trga, želja in potreb potrošnikov kot tudi iskanja novih, boljših rešitev in več tržnega komuniciranja. Napovedujejo tudi uvedbo nove linije, saj so ugotovili, da je povpraševanje po zmrznjeni, že pripravljene hrani kar precejšnje. Tudi nova linija naj bi se pozicionirala kot premijska znamka. Zaradi dodatnih vloženih sredstev bo to do neke mere vplivalo na ceno, še vedno pa bodo zadržali razliko, ki jo obljublajo izdelki trgovinske znamke. V tem primeru bi lahko rekli, da se Mercator približuje napredni trgovinski znamki, saj ne sledijo le uspešnim, temveč tudi sami iščejo nove načine, da bi ustregli svojim potrošnikom.

Trgovine Tuš se v svoji ponudbi v večji meri osredotočajo na generične izdelke, saj pri njih obstaja prvo in edino pravilo, da vse novosti potegnejo za seboj velike stroške oglaševanja, kar pa se seveda odraža pri ceni proizvoda. Zato se raje odločajo za izdelke, ki jih potrošniki že poznajo in lahko nanje opozarjajo le z oglaševanjem v trgovini. Pri tem se pokaže še ena bistvena razlika med strategijo, ki jo uporabljajo v Mercatorju, in strategijo, ki ji sledi Tuš. Gre za dva različna načina financiranja tržnega komuniciranja trgovinske znamke. Pri Tušu se vsi

---

<sup>14</sup> Zakon kot zgornjo mejo določa 40 odstotkov.

stroški neposredno odražajo na izdelku, pri Mercatorju pa ne. K podrobnejši razlagi tega se bom vrnila v nadaljevanju.<sup>15</sup>

Način in kriteriji, po katerih se odločajo za posamezne proizvajalce, s katerimi bi želeli sodelovati oz. jih pritegniti za svojo trgovinsko znamko, se pri obeh kar precej razlikujejo. Pri Mercatorju je predpogoj za izbiro proizvajalca (ki ima lastno blagovno znamko), da se njegov izdelek dobro prodaja. Nato sledi postavka, kakšno kvaliteto so sposobni zagotoviti za določeno ceno. Ni vedno pravilo, da so Mercatorjevi izdelki enako dobri kot izdelki proizvajalca; tak primer bo zobna pasta, ki jo bo Mercator tržil v svoji liniji trgovinske znamke Popolna nega. Proizvajala jo bo Krka, ki proizvaja svojo zobno pasto Corident. Nivo kvalitete tega izdelka je bil za Mercator prenizek, zato so se za sodelovanje odločili šele, ko jim je Krka zagotovila, da bo proizvod Mercatorjeve znamke po okusu in lastnostih bliže Colgatu in Signalu, torej boljši kot obstoječi Krkin izdelek.

Nekateri proizvajalci pa proizvajajo le za trgovinske znamke<sup>16</sup> in svojih znamk nimajo, tako da so potrošnikom bolj ali manj neznani. Za take proizvajalce se odločajo predvsem v neprehrambenih izdelčnih kategorijah. Kljub temu, da pri Mercatorju trdijo, da ugled proizvajalca ni odločilnega pomena, pa mislim, da to trditev zanika podatek, da je primarni kriterij dobra prodaja proizvajalčevega izdelka – podjetja s slabim ugledom in izdelkom težko dobro prodajajo.

Podjetje Tuš pa je med bistvene kriterije uvrstilo predvsem proizvodne cene in prilagodljivost, pripravljenost vzdrževanja zaloga, kakovost izdelkov in ugled.

### **5.1.2 Trgovci o potrošnikih in lojalnosti**

V drugem sklopu vprašanj sem se osredotočila predvsem na ciljne skupine, ki jih s svojo znamko želita pritegniti trgovca in kateri so bistveni atributi, ki so za potrošnike pomembni, da se odločajo za nakup. Dotaknila sem se tudi zvestobe potrošnikov, predvsem v zadnjem času zelo obravnavane teze (Kirk v Burton, 1998: 2), ali so še vedno lojalni znamkam ali ta lojalnost prerašča v lojalnost trgovinam.

Segmenti potrošnikov, ki jih želijo zajeti tako pri Mercatorju kot pri Tušu, so predvsem cenovno bolj občutljivi potrošniki. Pri Mercatorju se osredotočajo na potrošnike, ki so cenovno občutljivi in osveščeni, pa tudi na tiste, ki želijo ali morajo znižati svoje izdatke. Potrošnikom poskušajo ponuditi čim boljše razmerje med ceno in kvaliteto. Mislim, da ne gre le za cenovno občutljive,

---

<sup>15</sup>Podrobnejša razlaga Mercatorjevega načina financiranja je na strani 55.

<sup>16</sup> Tak primer je podjetje Kimi, ki proizvaja pralni prašek, prašek za pomivanje posode ...

depriviligirane in slabše situirane potrošnike. Menim, da vsaj dokler bo na izdelku naveden proizvajalec, trgovci s svojo znamko v prvem planu nagovarjajo tudi racionalne in »pametne«<sup>17</sup> potrošnike.

V trgovskem podjetju Tuš pa so ciljna skupina izdelkov lastne blagovne znamke cenovno zelo občutljivi kupci. To so predvsem starejši. Cenovno manj občutljivi kupci v povprečju manj kupujejo izdelke lastne blagovne znamke in so ponavadi kupci uveljavljenih blagovnih znamk. Pri nakupni odločitvi igra najpomembnejšo vlogo razmerje med kakovostjo in ceno.

Kljub vsemu, kar so kot odgovor na to vprašanje navedli pri Mercatorju in Tušu, mislim, da je njihova ciljna skupina bistveno širša kot le cenovno občutljivi in nižje situirani kupci. Pri tem mislim predvsem na to, da »pametni« potrošnik j hitro poveže ime proizvajalca, ki je naveden na embalaži trgovinske znamke in nižjo ceno danega proizvoda. Ni težko ugotoviti, da gre za enako vsebino kot pri dražjem izdelku blagovne znamke, po nižji ceni. Prav zato mislim, da se za nakupe odločajo tudi ljudje, ki pri porabi niso finančno omejeni. S tem trgovci prevzemajo blagovnim znamkam tržne deleže tudi v širšem pogledu potrošnikov, ne le tistih, ki jih označujemo cenovno občutljivi.

Ko sem z obema sogovornikoma spregovorila o temi zvestobe potrošnikov, sta se oba strinjala, da obstaja nekaj, čemur bi lahko rekli zvestoba trgovini. Ta naveza deluje, dokler je potrošnik zadovoljen, v nasprotnem primeru lahko začne graditi ta odnos tudi z drugim trgovcem. Pri Mercatorju predvsem poudarjajo pomembnost asortimaja, ki ga ponuja trgovina; potrošniki se navadijo na »svojo« trgovino, vendar od nje pričakujejo dovolj širok asortima. Zato morajo trgovci paziti, da ohranjajo na policah »pričakovane« proizvajalce in izdelke, sicer se lahko potrošniki hitro navadijo na novo trgovino, ki realizira njihova pričakovanja. Trditev, da zvestoba potrošnikov do blagovnih znamk prehaja v zvestobo trgovinam, pa komentirajo takole: »Zvestoba blagovnim znamkam je različna, vodilne znamke, ki veliko vlagajo v svoj razvoj in ugled, imajo seveda višjo kot pa tista, ki so le sledilci ali še nižje in sta njihova prepoznavnost in ugled že v začetku nižja.«

Pri Tušu pravijo, da so kupci zvesti ugodnemu nakupu in kakovostni nakupni storitvi; v primeru, da stranka ni zadovoljna, gre pač drugam. Lastna blagovna znamka predstavlja le enega izmed

---

<sup>17</sup> Pameten potrošnik je v bistvu prevod smart consumer-ja, ki ne prisega več zgolj in samo na blagovno znamko, temveč želi največ za svoj denar.

graditeljev zvestobe kupcev, ni pa najbolj pomemben. Zvestobo kupcev skušajo zagotavljati z drugimi prijemi, kot je na primer kartica ugodnosti TUŠ KLUB ter dodatne, necenovne ugodnosti.

Trgovci si pogosto pomagajo tudi z debetnimi karticami in pa karticami zvestobe, ki njihovim potrošnikom omogočajo odloženo plačilo nakupa ali pa prinašajo določene popuste. Tudi to so načini, ki po mojem mnenju močno vplivajo na zvestobo. Tako je imel Mercator v letu 2002 že 240 000 imetnikov kartice Mercator Pika, v prihodnjih petih letih pa napovedujejo, da bo ta številka že dosegla milijon (Dobovšek, 2002: 21).

Med atributi, ki pri potrošnikih bistveno vplivajo na odločitev o nakupu blagovne znamke, pa so tako v Mercatorju kot tudi v Tušu navedli rezmerje med ceno in kvaliteto. To zavest pri potrošnikih tudi krepijo s sloganoma.

Dr. Vekoslav Potočnik (v Anžlovar, 2001: 13) pravi, da je delitev potrošnikov na tiste, ki preferirajo blagovno znamko, in na tiste, ki se odločajo glede na ceno, sicer še vedno pravilna, vendar je boljši odraz današnje situacije odločanje o izdelku glede na »futures izdelka«, torej glede na značilnosti, ki jih ima, na njegovo osebnost in uporabnost. Sem sodi tudi kupčevo dožemanje izdelka in nasveti, ki jih dobi od prijateljev.

### **5.1.3 Trgovci o proizvajalcih in blagovnih znamkah**

V tretjem delu intervjuja sem sogovornike spraševala predvsem o odnosu med trgovskimi in blagovnimi znamkami in o odnosih med trgovci in proizvajalci. Najprej sem jih spraševala po razlogih za nenadno rast tržnih deležev trgovskih znamk.

Pri Mercatorju so na prvo mesto zopet postavili ceno izdelkov trgovskih znamk, saj so vsekakor cenejše kot blagovne. Opirajo se na ugled, ki ga ima trgovec posledica pa so nižja vlaganja v tržno komuniciranje. Poleg tega ni tako visokih stroškov promocije izdelka, saj gre po večini za znane izdelke, ki jih ljudje že poznajo. Ker so njihovi izdelki cenejši, a kljub temu kvalitetni, so »održli« tržne deleže izdelkom blagovnih znamk.

Proizvajalci so na napad trgovcev v veliki meri slabo odgovorili; predvsem so podcenjevali nasprotnika. Drug problem pa so bile drage tržne akcije, ki pogosto niso izpolnile svojega namena, odrazile pa so se na ceni izdelka. Težava slovenskih blagovnih znamk je tudi v tem, da premalo vlagajo v svoje znamke, ali pa jih imajo enostavno preveč in so preveč razdrobljene, da bi lahko vzdrževale ali dvigovale svoj ugled. Seveda pa je nekaj primerov, ki izstopajo.

O tem problemu slovenskih podjetij govori tudi dr. Miro Kline. Pravi, da je eden izmed problemov slovenskih podjetij, kako zastaviti arhitekturo med blagovnimi in korporativno blagovno znamko; poleg tega se preredko zavedajo, da blagovne znamke ni, če se vanjo ne vlaga (Koražilja, 2001: 51).

V Tušu razvoj trgovinske znamke pripisujejo razvoju trgovine. Ker je trgovina postala skoncentrirana, ob tem pa se je večje število trgovskih podjetij povečalo, so se začeli veliki trgovci povezovati in razvijati močne distribucijske verige. Konkurenčno prednost so si zagotavljali predvsem s širjenjem ponudbe in nižanjem cen, razvili pa so tudi svoje trgovinske blagovne znamke. Tako so bili sprva izdelki lastne blagovne znamke namenjeni predvsem cenovno bolj občutljivim kupcem. Podlaga za razvoj trgovinskih znamk je bila čedalje večja konkurenčnost med trgovskimi podjetji in prizadevanje trgovcev, da bi zmanjšali moč proizvajalcev. Vse zgoraj napisano velja tudi za Slovenijo, vendar s časovnim zamikom. Bistvo uspeha trgovinskih znamk je predvsem v ceni. Pri trgovinski znamki odpadejo visoki stroški trženja, ki so pri uveljavljenih blagovnih znamkah (Persil, Ariel, Lenor, Barcaffè, Gorenjka ...) zelo visoki. Pri trgovinskih znamkah, razen promocij in oglaševanja na samem prodajnem mestu, teh stroškov praktično ni. Prav tako odpadejo stroški za razvoj. Vse to vodi v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev do večje konkurenčnosti teh znamk.

V nadaljevanju sem svoja sogovornika povprašala po njunem mnenju glede naraščajoče moči trgovcev nad proizvajalci in komentarju trditve, ki se pogosto pojavlja v člankih, in sicer, da trgovinske znamke predstavljajo začetek konca za blagovne znamke. Pri Mercatorju so delno pritrdili izjavama, hkrati pa so ju ovrgli, saj je težko poenoteno govoriti o blagovnih znamkah in njihovih proizvajalcih. Strinjajo se, da je moč trgovcev večja, kot je bila npr. pred desetletjem, a še posebej se odraža pri tistih podjetjih, ki se »prebijajo skozi življenje«; imajo neprepoznave blagovne znamke, premajhen ugled in nizko prepoznavnost med potrošniki, ne vlagajo v razvoj in ne iščejo svoje umestitve v izdelčni kategoriji. Pri takih podjetjih se dogaja, da trgovci dosežejo boljše pogoje. Treba pa je pogledati podjetja, ki so nasprotje prej naštetim, torej podjetja z dobrimi in uspešnimi blagovnimi znamkami. Potrošniki pričakujejo njihove izdelke na policah in v kolikor bi bila moč trgovcev res tako vseobsegajoča, se ne bi bali situacije, da bi na primer Ljubljanske mlekarne ali pa Union, Laško ali Coca-Cola zagrozili, da se bodo umaknil s polic. V bistvu je to nekakšen varovalni mehanizem, saj eni brez drugih ne morejo živeti. In enako velja tudi za blagovne znamke. Močnim blagovnim znamkam so trgovinske bistveno manj nevarne kot pa sledilcem in izzivalcem, torej manj uspešnim blagovnim znamkam, saj potrošnik

med njihovimi izdelki in izdelki Mercatorjeve trgovinske znamke ne zazna razlike, razen v ceni, ki pa je v prid trgovinski znamki. Ugledne in prepoznavne blagovne znamke pa s svojim ugledom in diferenciacijo dosežejo neko oprijemljivo ali neoprijemljivo dodano vrednost, ki jo potrošnik prepozna in sprejme v obliki višje cene.

Tudi pri Tušu vidijo težišče nastale situacije v šibkih blagovnih znamkah in proizvajalcih, hkrati pa izpostavljajo tudi močan konkurenčni boj, ki sili trgovce k povezovanju, s tem se manjša število trgovcev in povečuje njihova pogajalska moč pri dobaviteljih. Večino trga obvladuje nekaj velikih trgovskih verig, zato si proizvajalci in dobavitelji enostavno ne morejo privoščiti, da bi jih izgubili kot odjemalca. Pri tem ne gre toliko za premoč trgovcev, kolikor gre za odvisnost proizvajalcev od majhnega števila velikih trgovcev. To je značilna situacija predvsem za manjše dobavitelje, ki nimajo uveljavljene blagovne znamke.

Sicer pa menim, da trgovinske blagovne znamke ne predstavljajo začetka konca za blagovne znamke, saj so in bodo vedno obstajali kupci, za katere cena izdelka ni najpomembnejši dejavnik pri nakupni odločitvi in kupujejo uveljavljene blagovne znamke zaradi imidža. Seveda to velja le za uveljavljene, močne blagovne znamke.

#### **5.1.4 Trgovci o tržnem komuniciranju in zakonodaji, ki je (skoraj) v funkciji trgovcev**

V zadnjem delu intervjuja sem svoja sogovornika spraševala predvsem o njihovem tržnem komuniciranju, katera orodja uporabljajo, kako se komuniciranje financira in na koncu tudi o zakonodaji, ki je slovenskim trgovcem zelo olajšala pot uveljavljanja trgovinske znamke.

Pri vprašanju o tržnem komuniciranju, ki ga imata trgovini za izdelke lastne znamke, se kaj hitro pokažejo različni pristopi in cilji. Pri Mercatorju želijo z dvema linijama svoje trgovinske znamke preseči generično znamko in iz linij Popolna nega in Lumpi narediti premijski znamki. Tudi znamka, ki jo na novo uvajajo, Mizica pogrni se, naj bi se pozicionirala kot premijska znamka. Vse to zahteva več kot le oglaševanje na prodajnem mestu; medtem ko v Tušu svojo znamko oglašujejo predvsem na prodajnem mestu.

Pri Mercatorju torej izdelke trgovinske znamke oglašujejo različno, saj se znotraj njihove trgovinske znamke pojavljajo štiri linije. Mercator je bolj generična linija in združuje izdelke za vsakdanjo potrošnjo. Tržno komuniciranje te linije je omejeno na oglaševanje na prodajnem mestu, pospeševanje prodaje, občasno se nekateri izdelki pojavljajo tudi v letakih. Podobno velja

za M linijo, ki združuje tekstilne izdelke. Preostali liniji, to sta Lumpi, ki je namenjena otrokom do osmega leta, in pa linija Popolna nega, ki združuje kozmetične pripomočke, poskušajo dvigniti na nivo premijske trgovinske znamke. Predvsem za linijo Lumpi velja, da jo oglašujejo na veleplakatih, televiziji, radiu in v revijah (linija Popolna nega je še v razvojni fazi).

V bližnji prihodnosti bodo predstavili tudi popolnoma novo linijo Mizica pogrni se, ki bo združevala že pripravljene prehrabene izdelke, večinoma zmrznjena živila, ki se hitro pripravijo. Potrošnikom želijo to linijo predstaviti kot zdrava, kvalitetna živila in preseči negativno konotacijo, ki jo ima hitro pripravljena hrana. Seveda bo taka akcija zahtevala uporabo različnih orodij tržnega komuniciranja, tako oglaševanja kot pospeševanja prodaje in ostalih. Tudi to znamko bi želeli pozicionirati v tretji krog<sup>18</sup> in iz nje narediti premijsko znamko.

Pogosto uporabljeno orodje pri trgovinski znamki so tudi dogodki, nagradne igre in degustacije. Sicer pa se s svojo korporativno znamko pogosto pojavljajo v medijih. Mercator je precej aktiven sponzor in donator. Na ta način pa brezplačno pridobivajo medijski prostor, ki dvigujejo ugled korporativni znamki. Seveda se ugled korporativne znamke prenaša tudi na trgovinsko znamko in obratno.

Pri tržnem komuniciranju bi veljalo omeniti še, kako se financira ta dejavnost pri trgovinski znamki. Stroški tržnega komuniciranja se ne pokrivajo direktno iz izdelkov trgovinske znamke, temveč so osnovali sklad, v katerega se izliva določen delež sredstev od prodaje izdelkov uspešnejših in pomembnejših dobaviteljev. Tako se stroški tržnega komuniciranja ne odražajo na izdelku, ki ga promovira določena akcija, ker jih črpajo iz omenjenega sklada.

V Tušu pa, kot že rečeno, poskušajo čim bolj zniževati stroške tržnega komuniciranja, saj na ta način znižujejo tudi ceno izdelkov, ki jih tržijo pod trgovinsko znamko. Večina tržnega komuniciranja, povezanega z lastno blagovno znamko, poteka preko akcijskih letakov, označevanja v trgovini (polične oznake, stropne obešanke, plakati ...), promocij in degustacij in radijskega oglaševanja v času akcij.

Večina tržnega komuniciranja trgovinske znamke poteka na prodajnem mestu samem. Glavna vrsta promocij so degustacije izdelkov, ki jih opravljajo degustatorke. Z izdelkom se na samem

---

<sup>18</sup> Tanja Dmitrović trgovinske znamke razdeli v štiri (razvojne) faze. Tretja predstavlja oblikovanje prave blagovne znamke. Trgovinska blagovna znamka na ta način povečuje ugled med kupci in po kakovosti dosega tržnega vodjo.



prodajnem mestu seznanjeni kar 90 % vseh kupcev, zato so polične označbe pomemben del trženja lastne blagovne znamke.

Zanimalo me je tudi, zakaj se na letakih, ki jih potrošniki dobivamo na dom, pojavljajo nekateri dobavitelji (blagovne znamke), drugi pa ne. Odgovor sem dobila le v Mercatorju. Pri njih se v promocijske letake uvrščajo dobavitelji, ne pa izdelki oz. blagovne znamke same po sebi. In sicer imajo nekaj, kar imenujejo A-lista dobaviteljev. Na njej niso le proizvajalce, temveč tudi uvozniki in distributerji, torej tisti dobavitelji, katerih izdelki se najbolje prodajajo. To ne pomeni, da se predstavljajo le najuspešnejše blagovne znamke, saj nekateri dobavitelji zastopajo eno ali nekaj uspešnih znamk, s katerimi si pridobijo prostor v letakih in glasilih, potem pa se lahko predstavljajo s katero koli znamko/mi, tudi s tistimi manj uspešnimi.

Na koncu sem se dotaknila še zakona, ki je, kot trdijo proizvajalci, s svojo pravno razlago naredil veliko uslugo prav trgovcem. V Tušu interpretacije niso komentirali, v Mercatorju pa pravijo, da se zavedajo, da jim je takšna interpretacija predvsem olajšala vstop na trg oz. graditev ugleda in dvigovanje zaupanja novim izdelkom med potrošniki, sicer pa naj bi se takšna interpretacija zakona v kratkem spremenila. Sama nisem nikjer našla kakršnih koli indicev, ki bi nakazovali to spremembo. Se pa vsekakor strinjam z mnenjem Mercatorja, da je bila interpretacija zakona izpeljana zgolj in samo v prid trgovcem.

### **5.1.5 Primerjava med študijama trgovcev leta 1999 in leta 2002**

Preden predstavim še odgovore proizvajalcev, bi želela primerjati odgovore Mercatorja in Tuša z rezultati raziskave, ki jo je leta 1999 naredila mag. Tanja Dmitrović. Ker gre za popolnoma različno metodologijo, je sicer težko potegniti paralelo med obema, zato bom navedla le končne izsledke.

Dmitrovićeva je začela svojo raziskavo z lojalnostjo potrošnikov oziroma kako jo trgovci zaznavajo. Potrošnike je na podlagi odgovorov razdelila v dve skupini. Na tiste, ki so zvesti (svojim) blagovnim znamkam in že vnaprej vedo, katero znamko bodo kupili in na tiste, ki jih je označila racionalisti. Ti upoštevajo kriterij cena–kakovost in se šele nato odločijo. Moja sogovornika verjameta, da je potrošnik zvest ugodnemu nakupu. V to sodi tako razmerje cena–kakovost, dovolj širok asortima ponudbe kot tudi spremljajoče storitve in aktivnosti, ki jih danes trgovci ponujajo, da bi prehiteli konkurenco.

V drugem delu raziskave pa je iskala motive kupcev, ki jih napeljujejo k nakupu in so pomembni za trgovce, saj s poznavanjem le-teh lažje oblikujejo svojo strategijo. Zopet sta se oblikovali dve možni varianti. Prva, ki pravi, da je za pridobivanje potrošnikov najpomembnejše razmerje cena–kakovost, in druga, ki pomembno vlogo pripisuje tudi pospeševanju prodaje. Večina trgovcev je pripisala veliko pomembnost razmerju cena–kakovost in skoraj zanemarila pospeševanje prodaje.

Ko sem se s svojima sogovornikoma pogovarjala o tej temi, sta oba kot bistveno prednost trgovinskih znamk izpostavila razmerje cena–kakovost, odgovori o tržnem komuniciranju pa so se precej razlikovali. Tako pri Tušu, kjer se stroški tržnega komuniciranja odražajo neposredno na ceni izdelka, poskušajo te stroške čim bolj znižati. Izdelke, ki jih ponujajo pod svojo znamko, potrošniki tako ali tako poznajo, zato verjamejo, da zadošča POP-oglaševanje, degustacije in podobne akcije pospeševanja prodaje, saj njihov namen ni izobraževati, temveč opozarjati na ugoden nakup.

Pri Mercatorju namenjajo precej sredstev tržnemu komuniciranju (ta strošek se ne odraža direktno na ceni izdelka),<sup>19</sup> tudi zato, ker želijo tri izmed svojih linij dvigniti na nivo premijskih znamk (pri liniji Lumpi so to že dosegli), kar sovпада s tretjo razvojno stopnjo trgovinskih znamk. In prav tu je še zadnja primerjava med študijama. Drugačen odnos trgovcev, še posebej Mercatorja, do tržnega komuniciranja, kaže tudi napredek trgovcev. Tako je Dmitrovićeva<sup>20</sup> trgovce uvrstila na drugo razvojno stopnjo, vsaj Meractor pa po mojem mnenju lahko danes uvrstimo v tretjo.

---

<sup>19</sup> Podrobnejša razlaga financiranja TK je na strani 55.

<sup>20</sup> Laaksonen, povzeto po Dmitrović, več na strani 8.

## **5.2 Izkušnje slovenskih proizvajalcev – Leka in Droge**

O prednostih in slabostih sodelovanja oz. proizvajanja za trgovinsko znamko sem spraševala v Drogi in Leku. V slednjem so bili tudi veliko bolj pripravljeni sodelovati, zato bom v nadaljevanju v večji meri pisala o izkušnji Leka kot Droge. V Drogi so odgovore na vsa moja vprašanja strnili v en nekoliko daljši odgovor, hkrati pa so zaobšli vse poudarke, ki so bili pomembni za nastajanje mojega diplomskega dela.

### **5.2.1 Proizvajalci o (ne)moči blagovnih znamk in kam umestiti trgovinsko znamko**

V prvem delu sem spraševala predvsem po razlogih za upad moči blagovnih znamk in kam znotraj konkurence uvrščajo trgovinske znamke.

Wileman in Jary (1997: 197) med bistvene razloge za upad moči blagovnih znamk uvrščata spreminjanje pozicije in moči trgovcev na drobno, proizvajalci so to sicer opazili, vendar spremembam niso namenili dovolj pozornosti. Zato jih ni prestrašilo povečano investiranje trgovcev v raziskave in razvoj lastne trgovinske znamke.

V Leku pomembno vlogo za zaton blagovnih znamk pripisujejo potrošnikom in vsesplošni recesiji, ko so potrošniki do neke mere spremenili hierarhijo kriterijev. Pomembno je postalo razmerje cena–kakovost, s tem je rasla popularnost trgovinskih znamk, luksuzne proizvajalčeve pa so bile v zatonu.

V Leku verjamejo, da je na upadanje blagovnih znamk vplivalo to, da so trgovinske znamke začele prevzemati tržne deleže blagovnim znamkam, posledično so se nižale cene v posameznih izdelčnih kategorijah. S tem se je nižal delež denarja, ki so ga proizvajalci namenjali za promocijo lastnih znamk. Upadalo je oglaševanje, večalo se je pospeševanje prodaje, ki pa ima dolgoročno slabe posledice za ugled podjetja.

Naslednji pomemben razlog, ki so ga navedli, je globalizacija, torej odpiranje meja, integracije in pa nižanje ali celo odpravljanje carin. Tako so na naš trg vstopili tuji proizvajalci, ki so prinesli nove izdelke in zaradi svoje velikosti zopet predstavljajo nevarnost za manjša domača podjetja.

O podobnih nevarnostih, torej vstopu tuje konkurence in prevzemih, razmišljajo tudi v ostalih vodilnih slovenskih podjetjih. Zavedajo se, da bodo preživele le najmočnejše znamke, zato se v Krki in Kolinski že sedaj na to pripravljajo predvsem tako, da združujejo posamezne blagovne

znamke v razširjenje blagovne znamke, da več sredstev namenjajo tistim znamkam, ki prosperirajo in ukinjajo tiste, ki imajo preslabe rezultate glede na vlaganja in bi tudi v prihodnje predstavljale le višanje stroškov za podjetja (Šubic, 2001: 15-18). Glavna moč trgovcev, je po mnenju Leka, cenovna vojna, ki jo igrajo s proizvajalci.

V nadaljevanju sem Lek spraševala o njihovem pogledu na trgovinsko znamko; zanimalo me je predvsem, ali so trgovinske znamke enakovreden konkurent kot katera koli druga znamka. Hoch (1996: 99) je v svojem članku, ki obravnava načine, kako naj se blagovne znamke obvarujejo trgovinskih, kot prvo pravilo navedel, da morajo proizvajalci na trgovinske znamke gledati kot na vse ostale konkurente. V Leku se s tem pravilom ne strinjajo. »Trgovinske znamke niso enake kot ostali konkurenti z blagovnimi znamkami. Tako da imamo tudi različne strategije za oboje. V bistvu je trgovskim težko konkurirati, saj trgovci težijo k temu, da bi imeli na policah tri blagovne znamke in še lastno znamko. Tako da se ti kaj hitro lahko zgodi, da te izločijo, če nisi vodilni« (G. Ermenc, 2002).

Tudi v Drogi pravijo, da je upad prodaje oziroma izguba tržnega deleža na račun izdelkov trgovinskih znamk manjši, kakor pa dohodek od proizvajanja za trgovinske znamke. Precej več težav jim povzroča tuja konkurenca. Niso pa odgovorili, ali med konkurente uvrščajo tudi trgovinske znamke ali jih obravnavajo ločeno kot pri Leku.

A vendar so potrošniki tisti, ki na nek način sooblikujejo ponudbo trgovcev. Trgovci so na nekaj konkretnih primerih že spoznali, da potrošniki želijo ohraniti možnost izbire, tako da ožanje ponudbe znotraj kategorije ni vedno najbolj pametno. So nekateri proizvajalci, ki jih potrošniki zahtevajo na polici, poleg tega pa želijo možnost izbire. Menim, da so trgovinske znamke enako pomembne in zahtevajo enako obravnavo kot blagovne. Izkušnje iz tujine kažejo, da so proizvajalci predolgo podcenjevali moč trgovcev, ti pa so njihovo neznanje in podcenjevanje zelo hitro izkoristili in obrnili sebi v prid.

### **5.2.2 Proizvajalci o moči trgovcev in trgovinskih znamkah**

V drugem delu so se moja vprašanja nanašala predvsem na pogled proizvajalcev na trgovce, kakšne odnose gradijo z njimi in predvsem o razlogih, ki so pripeljali do odločitve, da bodo proizvajali izdelke za trgovine.

Znano dejstvo je, da niso več le proizvajalci tisti, ki bi narekovali tempo in smer razvoja, temveč se v tej vlogi vedno pogosteje pojavljajo tudi trgovci. Pri Leku se tako v celoti zavedajo, da moč trgovcev narašča, saj slednji določajo pravila igre skoraj v vseh pogledih, tako na primer Lekov izdelek stoji poleg substituta, ki je 20 do 30 odstotkov cenejši. Res je sicer tudi, da je potem ta izdelek (Lekov) na najboljši polici. Ker je zakon o standardizaciji (v preteklosti, danes pa Zakon o varstvu potrošnikov in Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil) prinesel odločitev, da je na izdelku trgovinske znamke kot proizvajalec naveden Lek, potrošniki kaj hitro nehajo plačevati njihovo ceno in tako izgubljajo tržni delež.

Kot mnogi slovenski proizvajalci so se tudi pri Leku odločili za proizvodnjo izdelkov za trgovinsko znamko. Med glavne razloge za svojo odločitev uvrščajo nižanje fiksnih stroškov pri linijah, ki so v upadu in natančnejše načrtovanje proizvodnje. Na vprašanje, ali je na odločitev vplivalo dejstvo, da za Mercator že proizvaja Krka, so odgovorili negativno.

Verjamejo, da so trgovinske znamke bistveno bolj nevarne sledilcem in izzivalcem kot pa vodilnim na trgu, kajti le najboljšim uspe doseči diferenciacijo, ki so jo potrošniki pripravljeni plačati. Sledilcem in izzivalcem to ne uspe, zato jih trgovci počasi umikajo s polic in nadomeščajo z izdelki svojih znamk ali pa drugih proizvajalcev.

Pri Drogi so se za proizvodnjo odločili predvsem zaradi neizrabljenih presežnih kapacitet, tovrstna proizvodnja pa sicer ne presega 10 odstotkov njihove siceršnje proizvodnje.

Po vzoru raziskave, ki jo je med slovenskimi proizvajalci opravila mag. Tanja Dmitrović,<sup>21</sup> sem tudi sama povprašala, kje vidijo prednosti, kje slabosti in kje nevarnosti pri proizvodnji izdelkov za trgovinsko znamko. Tudi na to vprašanje sem dobila odgovor samo iz Leka, kjer med prednosti uvrščajo načrtovanje proizvodnje in nižanje fiksnih stroškov, slabost je manjši profit iz naslova njihove blagovne znamke, kateri proizvajajo substitut, nevarnost sledi iz slabosti in to je upad lastne blagovne znamke. Hkrati pa tudi pri Leku verjamejo, da trgovinske znamke predstavljajo resno grožnjo predvsem tistim blagovnim znamkam, ki ne investirajo v svoj razvoj, ne iščejo novih priložnosti in se ne prilagajajo novonastalim razmeram na trgu.

---

<sup>21</sup>Tanja Dmitrović (2001).

Zanimalo me je tudi, s kakšnimi akcijami (tržnimi) se postavljajo po robu trgovskim znamkam in kako poskušajo prepričati in ohraniti kupce njihovih blagovnih znamk. Tudi na tej točki so mi še enkrat poudarili, da njihova osnovna strategija ni, da bi napadali in se borili proti trgovski znamki, temveč je usmerjena na konkurenco, torej ostale blagovne znamke. Tako na eni strani jih poskušajo prehiteti z oglaševanjem in ostalo promocijo ter tako graditi imidž blagovnih znamk, na drugi strani pa poskušajo z inovacijami izdelkov. Tu bi dodala, da ravno z inovacijami naredijo največ za ohranjanje prednosti pred konkurenco in hkrati tudi pred trgovskimi znamkami.

V Drogi poskušajo ohranjati tržne deleže svojih blagovnih znamk predvsem z razvejanimi trženjskimi aktivnostmi, s spremljanjem zadovoljstva kupcev, z izpopolnjevanjem tehnologije in embalaže, s širjenjem in izboljševanjem ponudbe izdelkov in storitev, razvijanjem novih izdelkov in seveda s prijaznim komuniciranjem.

### **5.2.3 Proizvajalci o potrošnikih in zakonodaji**

V zadnjem delu sem spraševala predvsem o potrošnikih, njihovem odnosu do trgovskih in blagovnih znamk ter zvestobe in atributih, ki so danes za potrošnika najpomembnejši. In seveda o zakonodaji – glede na to, da ni ravno v prid proizvajalcem, sem pričakovala precej obširne odgovore, moja pričakovanja se žal niso izpolnila.

V Leku pravijo, da je pri potrošnikih še vedno na prvem mestu cena, nato sledi razmerje cena–kakovost in šele nato blagovna znamka. Torej je za nakup blagovne znamke pomembno, da ima le-ta v očeh potrošnika neko otipljivo ali neotipljivo dodano vrednost. Res pa je, da je treba v blagovno znamko vložiti veliko sredstev, da ji vdihneš to dodano vrednost.

Zanimivo pa je, da so opazili precejšnje povečanje povpraševanja po izdelkih za nego dojenčkov (v Mercatorjevih trgovinah) odkar je Mercator vstopil na trg s svojo linijo Lumpi,<sup>22</sup> ki potrošnikom nudi cenejše a kakovostne izdelke. To, kar je zanimivo, je, da se je dvignila prodaja Lekovih izdelkov za nego dojenčkov, ki so sicer enaki, a vendar dražji.

Kot sem v svoji diplomski že večkrat napisala, je zvestoba potrošnikov blagovnim znamkam različna glede na izdelčne kategorije; najnižja je seveda pri generičnih izdelkih ali tistih kategorijah, kjer ne ločimo posameznih proizvajalcev med seboj. Prav kozmetika, izdelki za

---

<sup>22</sup> Za linijo Lumpi v veliki meri proizvaja tudi Lek.

nego dojenčkov, še toliko bolj sodijo med kategorije, kjer potrošnik nameni več časa nakupni odločitvi. Ko najde ustrezen izdelek, ne inovira z vsakim novim, ki vstopi na tržišče. Prav to pa je mojem mnenju tudi razlog za dvig prodaje Lekovih izdelkov za dojenčke. Z uvedbo trgovinske se je dvignila zavest, da lahko potrošniki kupijo tudi tovrstne izdelke v Mercator centrih in hipermarketih, lojalnost znamki pa je ostala.

Na koncu sem svoje sogovornike spraševala še o zakonodaji – predvsem o tistem delu, ki ureja označbe na izdelkih. Ker je naša pravna interpretacija netipična, če jo primerjamo z ostalimi evropskimi državami in v škodo proizvajalcem, sem pričakovala obširne odgovore od obeh. Moja pričakovanja se niso izpolnila, nekoliko konkretnije mnenje o tem sem dobila le v Leku. »Vsekakor mislim, da takšna interpretacija, kot je zdaj, ni dobra ne za nas proizvajalce, saj se trgovci res obešajo na naš ugled in imidž, na drugi strani pa mislim, da bi bilo tudi za trgovce bolj korektno, da bi si ustvarili svojo blagovno znamko do kraja – torej, da bi gradili na ugledu in imidžu svojih izdelkov in da bi jim potrošniki zaupali.« je mnenje Gregorja Ermenca. Pri Drogi Portorož pa zakonodajo komentirajo z besedami, da je specifična situacija neminovno v prid trgovcem, vendar naj bi se situacija uredila s sprejemom novega zakona.

Sama sem precej časa namenila iskanju predloga ali celo novega zakona, vendar spremembe nisem zasledila.

#### **5.2.4 Primerjava med študijama proizvajalcev iz let 2000 in 2002**

Tudi pri tej primerjavi je treba izpostaviti, da je bila raziskava mag. Dmitrovičeve bolj poglobljena in narejena na bistveno večjem vzorcu, a kljub temu bom poskušala narediti primerjavo v nekaj osnovnih točkah.

Zanimivo je, da se motivi za proizvajanje za trgovinsko znamko precej razlikujejo; v raziskavi mag. Dmitrovičeve so proizvajalci na prvi dve mesti postavili izločanje konkurentov in izboljšanje odnosov s trgovci. Ko sem v Leku spraševala, ali je na njihovo odločitev o proizvajanju za trgovinsko znamko vplivalo dejstvo, da Krka že proizvaja za Mercator, so mi zatrdili, da to ni bilo pomembno. Prav tako niso ne v Leku ne v Drogi med motive uvrstili izboljšanja odnosa s trgovcem.

Naslednja razlika ali pa napredek, se kaže pri diferenciaciji. Mag. Dmitrovič v svoji raziskavi piše, da trgovci za svoje znamke zahtevajo identičen izdelek (po sestavi in kvaliteti), kot ga

proizvajalci uporabljajo za svoje blagovne znamke. V pogovoru z Meractorjem se je izkazalo, da trgovci včasih želijo za svoj izdelek višjo kvaliteto, kot pa jo nudijo proizvajalčeve blagovne znamke. Takšen primer je nova Mercatorjeva zobna pasta, ki jo izdeluje Krka in je kvalitetnejša in po lastnostih bliže tržnim voditeljem (Colgate, Signal) kot pa Krkinemu Coridentu.

Tretja zanimiva razlika med obema raziskavama je, kje proizvajalci vidijo koristi, slabosti in nevarnosti pri proizvodnji za trgovinsko znamko. V raziskavi iz leta 2000 se navedene koristi, (boljša porazdelitev stroškov in načrtovanje proizvodnje) prekrivajo z odgovori iz Leka in Droge. Razlike se pokažejo predvsem pri slabostih. Tako so v raziskavi med slabosti uvrstili predvsem nevarnost zamenjave proizvajalca z drugim, slabše osredotočanje na lastno znamko in nevarnost prenosa znanja na trgovca. Pri Leku vidijo slabosti predvsem v nižanju cen na trgu in manjšem dobičku lastnih blagovnih znamk, ki jim proizvajajo substitute.

Pri nevarnostih pa so si odgovori zopet precej podobni, saj tudi v Leku vidijo iste kot respondenti v raziskavi. Mednje so uvrstili nižanje cen na trgu in izgubo tržnega deleža blagovnih znamk.

Razlike v dobljenih odgovorih je moč pripisati različni metodologiji, velikemu vzorcu, ki je bil uporabljen v raziskavi, nenazadnje pa tudi izkušnjam in znanju, ki so jih proizvajalci v tem času pridobili.

### **5.3 Sklep**

Na koncu pa želim dodati še nekaj napovedi za prihodnost slovenskih trgovinskih in blagovnih znamk.

Število trgovinskih znamk na policah vztrajno narašča, in s tem posledično tudi delež, ki ga znotraj celotne prodaje trgovin predstavljajo trgovinske znamke. Tako lahko zaključimo, da so trgovinske znamke v vzponu. V Mercatorju je prodaja trgovinskih znamk v enem letu narasla skoraj za polovico, iz 2,35 odstotka celotne prodaje v letu 2000 na 5,33 odstotka v letu 2001 (Svetič, 2002: 16). Tudi pri ostalih velikih trgovcih opazamo porast izdelkov trgovinskih znamk, predvsem še pri Sparu, EngroTušu in Eri.

Vsi ti podatki nakazujejo, da so potrošniki sprejeli izdelke trgovinske znamke in da ti izdelki počasi, a vztrajno nadomeščajo izdelke proizvajalčevih blagovnih znamk. Seveda so tudi trgovci pri oblikovanju lastnih linij z leti pripeljali svoje izdelke iz izhodiščne strategije, da je cena edino merilo, do danes veljavne in uspešne strategije: »kvaliteta po nižji ceni«. Prav tako so veliko



pozornosti namenili nihanju kvalitete izdelkov. Zavedajo se, da so potrošniki zahtevni in da ena sama slaba izkušnja z izdelkom vrže slabo luč na celotno trgovinsko znamko, zato iščejo in izbirajo proizvajalce s kvalitetnimi izdelki. V veliko pomoč pri uvajanju trgovinske znamke je bila trgovcem tudi zakonodaja; predvsem na začetku, ko so s takrat skoraj neznanimi izdelki prodirali na trg. Danes navajanje proizvajalca predstavlja neko garancijo pri potrošnikih, da dejansko gre za dobre in kvalitetne izdelke.

Vsi zgoraj navedeni argumenti nakazujejo v prihodnjih letih trgovskim znamkam precejšnjo rast, s svojo močjo nad proizvajalci jim ne bo posebno težko še naprej prevzemati tržnih deležev blagovnim znamkam. Ob tem dr. Potočnik opozarja pred potencialno nevarnostjo; ne dvomi, da bodo trgovinske znamke v prihodnosti še rasle, to, na kar bodo morali trgovci še posebej paziti pa bodo »pripombe v zvezi z zmanjšanjem svobode izbire izdelkov« (2001). Potrošniki pričakujejo, in tako bo verjetno tudi v prihodnosti, določen asortima v trgovini, ki jim daje možnost izbire med posameznimi znamkami, zato se napovedi, da bodo trgovci v svojih trgovinah iz polic izrinili vse blagovne znamke razen lastne trgovinske, zdi nekoliko preveč črnogleda.

Trgovci v svojih načrtih in napovedih za prihodnost zelo suvereno napovedujejo še nadaljnjo rast izdelkov z lastno znamko, tako Tuš načrtuje 20-odstotno letno rast prodaje izdelkov lastne blagovne znamke in 15-odstotni delež v skupnih prihodkih. Tudi linijo lastne znamke nameravajo širiti; dolgoročni plan je doseči številko 500. Mercatorjevi načrti so z lastno znamko doseči 25-odstotni delež samopostrežnega programa v celotni prodaji na drobno

Če na koncu vse skupaj povzamem in dodam še dejstvo, da novi informacijski sistemi, ki jih trgovci uporabljajo in ki jim omogočajo boljši vpogled v navade in potrebe potrošnikov in s tem tudi učinkovitejše načrtovanje prihodnosti, so trgovinske znamke vsekakor šele na začetku svoje zgodbe o uspehu. Hkrati pa ne verjamem, da bodo spodnesle blagovne znamke v celoti. Proizvajalci bodo morali znotraj svojih znamk izločiti vse tiste, ki ne zadoščajo potrebam trga in je njihovo vzdrževanje povezano s previsokimi stroški, hkrati pa bodo morali več vlagati v dobre blagovne znamke in prilagoditi svoje strategije novonastalim razmeram na trgu. Zdi se, da so v preteklosti na trgovinske znamke gledali precej zviška in jih niso jemali kot sebi enake konkurente; ko pa so trgovinske znamke uspele, se je ta odnos v veliki meri spremenil v strahospoštovanje, ki jim preprečuje, da bi se trgovcem postavili po robu. Za proizvajalce je zadnji čas, da se iz položaja sprejemanja usode premaknejo v proaktivno delujoča podjetja, ki ne

le spremljajo, temveč tudi napovedujejo spremembe v prihodnosti in se nanje tudi primerno odzovejo. Le tako se bodo lahko postavila po robu trenutno močnejšim in vplivnejšim trgovcem. Seveda pa vedno obstajajo izjeme – tako sem nekje zasledila, da je med prvimi petnajstimi najuspešnejšimi blagovnimi znamkami v Veliki Britaniji kar polovica takih, ki so enake pozicije zasedale že leta 1925.

## 6 ZAKLJUČEK

V svojem diplomskem delu sem se poskušala osredotočiti predvsem na razmerja in odnose med trgovinskimi in blagovnimi znamkami. Ker je »žive« primere težko izolirati od ostalih vplivov iz okolja, sem pojave opazovala nekoliko širše. Napisano je relevantno tudi zato, ker bi bilo popolnoma neobjektivno govoriti, da so trgovinske znamke edina in največja nevarnost blagovnim znamkam. Integracija Slovenije v različne organizacije in globalizacija vplivata na vstop tujih konkurentov na slovenski trg, kar prinaša s seboj tako slabosti kot tudi prednosti. To, da bodo na trgu ostali le najboljši, vemo že nekaj časa, kakšna pa je pot, do postati najboljši, je večja uganka.

Jernej Repovš iz Studia Marketig JWT (Koražija, 2001: 50) pravi, da je sicer mogoče klošariti tudi ob drobtinah, konkretnije napotke pa ima za tiste znamke, ki želijo preživeti globalizacijo in konkurenco.

Skozi svojo nalogo sem večkrat spremenila mnenje o prihodnosti trgovine in vsega, kar se povezuje s to dejavnostjo. Veliko argumentov govori v prid nadaljnim uspehom trgovin in njihovih znamk, obstaja pa tudi nekaj močnih, nasprotnih argumentov. Prvi med njimi je velik porast števila trgovin in trgovskih centrov v zadnjih letih. Gledano skozi prodajne površine in kupno moč, je bila zgornja meja že presežena. Treba bo vložiti veliko truda, da bodo trgovci svoje potrošnike obdržali. Eden izmed načinov so vsekakor trgovinske znamke. Tiste, ki bodo presegle prvo stopnjo in se razvijale naprej, morda postale celo premijske znamke, imajo seveda veliko večje možnosti za uspeh.

Na drugi strani imamo proizvajalce z blagovnimi znamkami; tudi zanje so napovedi deljene. Skeptiki jim napovedujejo težke čase, še več – porast trgovinskih znamk je začetek konca za blagovne znamke. Skozi diplomsko nalogo sem obdelala argumente, zaradi katerih se s tako črnogledno napovedjo ne strinjam, verjamem pa, da bo treba vložiti še veliko truda in denarja, da se bodo proizvajalci lahko postavili po robu trgovcem. Tako kot so trgovci dolga leta preučevali trg in potrošnike, spremljali delo konkurentov in na koncu izkoristili tudi nepripravljenost proizvajalcev, prav tako morajo proizvajalci najti način, da se »vrnejo v igro«.

In kaj to na koncu pomeni za potrošnike? Dvoboj, ki se bije med trgovci samimi in hkrati tudi proizvajalci, se kaže v nižjih cenah, višji kakovosti, boljšem servisu in seveda novih izdelkih.

Vse dokler se zakonodaja ne bo spremenila, bomo potrošniki lahko izbirali med izdelki uglednih blagovnih znamk in identičnimi, a občutno cenejšimi substituti trgovinskih znamk. Na tej točki bi želela izpostaviti dvoje, in sicer, da je takšna zakonodaja za trgovce pomenila veliko lažji začetek, saj so svoje, tako rekoč neznane izdelke oprli na ugledna slovenska podjetja. Poleg tega zakon njihovim izdelkom tudi v prihodnje daje garancijo, da so kvalitetni in ne le cenovno ugodni. Gledano s stališča potrošnika, je takšno stanje vsekakor zelo dobro, če pa se postavim izven svoje kože, pa mislim, da je skrajni čas, da se trgovci oprejo na svoj ugled in ga zastavijo kot garancijo za kakovost.

Skozi nalogo so se potrdile tudi moje hipoteze. Številke več kot nazorno kažejo, da trgovinske znamke prevzemajo tržne deleže blagovnim znamkam in to na vseh področjih. Njihova glavna moč je v nižjih stroških in posledično v nižjih cenah. Proizvajalci so nekaj časa še lahko držali korak in nižali svoje prodajne cene, a to je le kratkotrajna rešitev. To me pripelje do moje druge hipoteze, in sicer, da je za proizvajalce edina rešitev v diferenciaciji. Večina trgovcev, razen tistih, ki imajo premijske znamke, ne vlaga v inovacije. In prav tu je še ena prednost, ki bi jo proizvajalci morali izkoristiti. Res je, da so inovacije drage, višajo stroške ter končno ceno, a prav to je po mojem mnenju priložnost za blagovne znamke. Vzporedno s tem morajo graditi na ugledu, na neotipljivih vrednostih, ki pri izdelku upravičijo višjo ceno.

V svoji diplomski nalogi sem poskusila predstaviti tiste dejavnike, ki bistveno vplivajo na razvoj trgovinskih znamk, izbirala sem jih po lastni presoji in mislim, da sem tiste najbolj relevantne tudi obdelala. Predstavila sem tudi svoje poglede na prihodnost, tako trgovinskih kot tudi blagovnih znamk, kaj se bo z njimi dejansko zgodilo, pa bo seveda pokazal čas.

## Literatura in viri

Aaker, D. (1991): *Managing the Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York.

Anžlovar, P. (2000): »Kakovostna košarica po najnižji ceni«. *Gospodarski vestnik, priloga Trgovina*, Ljubljana, 5, str. 3-8.

Anžlovar, P. (2001): »Trgovina je kraljica 21. stoletja«. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 24, str. 12-13.

Burton, S., Lichtenstein D., R., Netemeyer R., G., Garetson J., A. (1998): »A Scale of Measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioral correlates«. *Academy of Marketing Science Journal*, Fall 1998.

Bruhn, M. (1997): *Handelsmarken: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektive der Handelsmarkenpolitiken*. Schaeffer – Poeschel, 1997, Stuttgart.

Davis, G. (1998): »Retail brands and the theft of identity«. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26/4, str. 140-146.

Dmitrović, T. (1999): »Trgovinska blagovna znamka v trgovini na drobno«. *Akademija MM*, 4, str. 71-78.

Dmitrović T. (2001): »Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca«. *Akademija MM*, 8, str. 37-44.

Dobovšek, A. (2002) »Wal-Mart proti Mercatorju«. *Delo*, 2.12.2002, st: 21.

Dunne, D., Narasimhan, C. (1999): »The new appeal of private labels«. *Harvard Business review*, May-June, str. 41-46.

- Hoch S., J., Banerji S. (1993): »When do privat labels succeed?«. Sloan Management Review, 34, str. 57-67.
- Hoch, S., J. (1996): »How should National Brands think about Privat Labels?«. Sloan Management Magazin, Winter 1996, str. 89-102.
- Jones, J., P. (1999): How to use advertising to build strong brand. Sage Publication, London
- Kapferer, J., N. (1992): Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. Kogan Page, London
- Kapferer, N. (1997): Strategic brand Management. Kogan Page, London.
- Kim, N., Parker, P. (1999): »Collusive Conduct in Private label Markets«. International Journal of Research in Marketing, 16, str. 143-155.
- Koražija, N. (2001): »Spopad med domačimi in tujimi blagovnimi znamkami«. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 49, str. 49-52.
- Kotler, P. (1998): Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana
- Luthar, B. (2002): »Televizijski prispevek o potrošniški kulturi Slovencev«, na TV SLO1, v oddaji Tistega lepega dne, 5.5.2002.
- Nandan, S., Dickinson, R. (1994): »Private Brands. Mayjor Brand Perspective«. Journal of Consumer Marketing, MBC University Press, 11/4, str. 18-28.
- Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil. Uradni list RS, 71/2002, Ljubljana.
- Potočnik, V. (2001): Trženje v trgovini. Založba GV, Ljubljana.
- Pivka, H., M., Puharič, K. (1994): »Pravo mednarodne trgovine«. ČZ Uradni List RS, Ljubljana.

Quelch, J., A., Harding, D. (1996): »Brands Versus Private Label: Fighting to Win«. Harvard Business review, Jan.- Feb., str. 99-109.

Schoel, W., Gultinan, J., P. (1990): Marketing. Needham Heights: Allyn& Bacon.

Sinha, I., Batra, R. (1999): »The effect of consumer price consciousness on private label purchase«. International Journal of Research in Marketing, 16, str. 237-251.

Speak D. (1998): »Brand Stewardship«. Design Management Journal, Winter str.32-37.

Svetič, B. (2002): »TBZ – velike napovedi«. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 20, str. 16 –19.

Šubic, P. (2001): »Tri nevarnosti za blagovne znamke«. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 24, str. 15-18.

Tkalec, R. (2001): »Do kod bodo segle trgovske znamke«. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 49, str. 56-57.

Ule, M., Kline, M. (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Zbirka teorija in Praksa, Ljubljana.

Upshaw, L.B. (1995): »Building Brand Identity«. John Wiley & Sons, Inc., London

Urbanija, A. (2002): »Trgovci preplavili police s svojimi znamkami«. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 20, str. 18-19.

Wileman, A., Jary, M. (1997): Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership. Macmillan press ltd, London.

Zakon o standardizaciji. Uradni list Republike Slovenija, 1/95, Ljubljana.

Zakon o varstvu potrošnikov. Uradni list Republike Slovenija, 20/98 in 25/98, Ljubljana.

Primarni viri:

Sašo Božič – Poslovni Sistem Mercator, poglobljeni intervju

Grega Ermenc – Lek, poglobljeni intervju

Janja Križman – Droga

Tanja Tuš in Urška Kač – Engro Tuš