

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**LASTNOSTI SLOVENSКИH TRGOVINSКИH  
BLAGOVNIH ZNAMK**

Olga Paškulin

Koper, 2009

Mentor: pred. mag. Danijel Bratina



## POVZETEK

Tako proizvajalci kot trgovci se danes srečujejo z vedno večjo konkurenco, saj so tržišča, predvsem z izdelki za prehrano in široko potrošnjo, vedno bolj zasičena. Trgovska podjetja si danes med seboj ne morejo konkurirati le s ceno, temveč zato iščejo in razvijajo še druge oblike necenovne konkurence. Nova konkurenčna prednost za trgovce je lahko tudi razvoj lastne trgovske blagovne znamke, kar trgovskemu podjetju omogoča, večjo prepoznavnost na trgu, s čimer lažje pridobiva nove kupce in ohranja obstoječe. Blagovna znamka je nekaj več kot le s patentom zaščiten simbol ali logotip, saj omogoča identifikacijo izdelka ter njegovo razlikovanje od konkurenčnih izdelkov, hkrati pa kupcu zagotavlja kakovost. Cilj diplomske naloge predstavlja pozicioniranje trgovskih blagovnih znamk slovenskih trgovcev (Mercator, Spar, Tuš in Hofer) v smislu opredelitve tipa trgovske blagovne znamke.

*Ključne besede:* trgovska blagovna znamka, konkurenčnost, proizvajalec, trgovec, kupec, prepoznavnost na trgu in zaščiten simbol.

## SUMMARY

Producers and retailers are now faced with increasing competition, because the market is increasingly saturated especially in products for nutrition and wide consumption. Commercial companies today can't compete between themselves only with the price, but they are seeking and developing other forms of competition. The new competitive advantage for retailers can also be the development of its own private-label, which allows to them vaster recognisability in the market from which they can easier acquire new customers and maintain existing ones. Private-label is something more than just a patent-protected symbol or logo as it allows the identification of the product and its differentiation from competitive products, in the same time it's ensuring the quality to the buyer. The target of my thesis represents the positioning of Slovenian traders private-labels (Mercator, Spar, Tuš and Hofer) in terms of the definition of the type of private-label.

*Key words:* private-label (own-label), competition, producer (manufacturer), retailer, buyer, recognisability on the market and protected symbol.

**UDK 339.138(043.2)**



## VSEBINA

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Predstavitev trgovske blagovne znamke.....</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1      | Opredelitev blagovne znamke .....  | 3         |
| 2.2      | Opredelitev trgovske blagovne znamke .....   | 4         |
| 2.2.1    | Motivi trgovca za uvedbo trgovske blagovne znamke .....  | 4         |
| 2.2.2    | Motivi proizvajalca za proizvodnjo trgovske blagovne znamke.....   | 5         |
| 2.3      | Zgodovina in razvoj trgovskih blagovnih znamk .....  | 6         |
| 2.4      | Razvojne oblike trgovskih blagovnih znamk .....  | 7         |
| 2.4.1    | Generični izdelki oz. izdelki brez imena .....   | 7         |
| 2.4.2    | Izdelki z oznako trgovca.....  | 8         |
| 2.4.3    | Prave blagovne znamke.....   | 8         |
| 2.4.4    | Vrednostno inovatorske blagovne znamke.....  | 8         |
| 2.5      | Značilnosti trgovske blagovne znamke .....   | 9         |
| <b>3</b> | <b>Razvoj in uveljavitev trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji.....</b>  | <b>11</b> |
| 3.1      | Obstoječe razmere v trgovinski dejavnosti v Sloveniji .....  | 11        |
| 3.2      | Razvoj trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji.....  | 11        |
| 3.3      | Trenutne razmere na področju trgovskih blagovnih znamk v slovenskih trgovskih podjetjih z market programom ..... | 13        |
| <b>4</b> | <b>Predstavitev trgovskih blagovnih znamk največjih trgovskih podjetij z market programom.....</b>               | <b>17</b> |
| 4.1      | Mercator.....  | 17        |
| 4.2      | Spar .....   | 18        |
| 4.3      | Tuš .....  | 19        |
| 4.4      | Aldi-Hofer .....   | 20        |
| <b>5</b> | <b>Analiza in pozicioniranje slovenskih trgovskih znamk.....</b>   | <b>23</b> |
| 5.1      | Stopnje razvoja trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji .....  | 30        |
| 5.2      | Zastopanost trgovskih blagovnih znamk v svetu in pri nas.....  | 31        |
| <b>6</b> | <b>Sklep.....</b>  | <b>33</b> |
|          | <b>Literatura .....</b>  | <b>35</b> |
|          | <b>Viri .....</b>  | <b>35</b> |



## PONAZORILA

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Slika 2.1  | Razlogi zakaj trgovci ponujajo izdelke s svojo blagovno znamko.....              | 4  |
| Slika 2.2  | Razvoj trgovskih blagovnih znamk .....   | 9  |
| Slika 5.1  | Razvrstitev posameznih skupin izdelkov trgovske blagovne znamke<br>Mercator..... | 25 |
| Slika 5.2  | Razvrstitev posameznih skupin izdelkov trgovske blagovne znamke<br>Spar .....    | 27 |
| Slika 5.3  | Razvrstitev posameznih skupin izdelkov trgovske blagovne znamke<br>Hofer .....   | 30 |
| Tabela 5.1 | Štiri tipi trgovskih blagovnih znamk .....                                       | 23 |





## 1 UVOD

Vsako trgovsko podjetje se zaveda, da bo na konkurenčnem trgu uspešno le, če mu bo uspelo zadovoljiti želje in potrebe kupcev ter doseči čim večji dobiček. Zadovoljstvo kupcev je pogoj za zvestobo in pripadnost trgovcu na drobno. Pogoj za obstoj in uspeh trgovskega podjetja je njegova sposobnost hitrega in neprestanega prilagajanja razmeram, ki vladajo na trgu in se nenehno spreminjajo. Trgovsko podjetje mora zato biti inovativno pri izbiri trženjskih inštrumentov, če želi doseči svoj cilj, tj. povečanje prodaje in dobička. Zelo pomembno je pridobiti nove in obdržati stare kupce. Naloga trgovca je, da porabniku omogoči najvišjo možno raven izbire, visoko raven prodajnih storitev ter prijetno okolje, zato z različnimi prodajnimi aktivnostmi poskuša spodbuditi kupce za nakupe in privabiti nove kupce.

Tudi v podjetju Mercator, Tuš, Spar in Eurospin ki so eni največjih trgovskih podjetij v Sloveniji, so zaradi vedno večje domače in tuje konkurence prisiljeni agresivneje nastopati na trgu. Z uporabo različnih novih načinov, tehnik in orodij trženja lahko še povečajo tržni delež podjetja in ohranijo položaj v slovenskem trgovskem sistemu.

Eno od novejših orodij necenovne konkurence med trgovci na slovenskem trgu je uvedba trgovske blagovne znamke. Izdelki s trgovsko blagovno znamko so v zahodnih državah sicer že dolgo prisotni na policah trgovin, v Sloveniji pa se pojavljajo šele v zadnjih letih, pri čemer trgovska podjetja v Sloveniji pričakujejo, da bodo potrošni vzorci slovenskih kupcev sledili tistim v razvitih državah. V državah Severne Amerike in Evropske unije so trgovske blagovne znamke pridobile že zajeten tržni delež. V trgovini z živili predstavljajo v povprečju od 20 % do 30 % celotne prodaje, v nekaterih primerih (npr. Marks & Spencer v Veliki Britaniji) pa je ta delež celo 100 %. Številni trgovci imajo za različne blagovne skupine različne lastne blagovne znamke, kar samo dodatno povečuje njihovo število na trgu (Dmitrović 1999, 71).

Poleg tega, da so izdelki trgovske blagovne znamke za trgovce donosnejši od izdelkov blagovnih znamk proizvajalcev, trgovci verjamejo, da s trgovsko blagovno znamko ustvarjajo za kupce višjo vrednost in s tem povečujejo njihovo zvestobo trgovskemu podjetju. Po drugi strani pa upravljanje izdelkov trgovskih blagovnih znamk povzroča dodatne stroške, povezane s financiranjem proizvodnje, skladiščenjem in promocijo, zato je potrebno vsako blagovno znamko, tudi trgovsko, skrbno negovati in vanjo vlagati. Na uspeh trgovske blagovne znamke odločilno vpliva prav prepoznavnost izdelkov in zaznava vrednosti v očeh kupcev. V diplomskem delu predstavljam strategije trgovskih blagovnih znamk največjih trgovskih podjetij v Sloveniji in sicer Mercator, Tuš, Spar in Hofer.

Diplomska naloga je razdeljena na šest poglavij, prvo poglavje je uvodno. V drugem poglavju sem opredelila pojma blagovna in trgovsko blagovna znamka, opisala

sem motive za njeno uvedbo, zgodovino in razvoj trgovskih blagovnih znamk ter oblike in značilnosti trговske blagovne znamke. Tretje poglavje sem namenila razvoju in uveljavitvi trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji.

Praktični del diplomske naloge sta četrto in peto poglavje. V četrtem poglavju sem predstavila trговske blagovne znamke največjih podjetij v Sloveniji z market programom. V petem poglavju sem pozicionirala trговske blagovne znamke slovenskih trgovcev, med katerimi sem izbrala Mercator in Tuš kot trgovca slovenskega porekla ter Spar in Hofer, kot trgovca tuje trговske verige. V nadaljevanju sem opisala stopnje razvoja trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji ter njihovo zastopanost v svetu in pri nas. Diplomsko nalogo sem zaključila s sklepom, v katerem sem povzela vsebino prejšnjih poglavij.

## 2 PREDSTAVITEV TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE

V tem poglavju najprej na kratko opredelim pojem in pomen blagovne znamke, predstavim pojem trговske blagovne znamke, njen razvoj, razvojne stopnje in glavne značilnosti.

### 2.1 Opredelitev blagovne znamke

V strokovni literaturi najdemo različne opredelitve pojma blagovna znamka. »Blagovne znamke so imena in simboli tistega, kar predstavljajo.« (Marconi 1993, 28)

»Izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, blagovna znamka je nekaj, kar kupi potrošnik. Izdelek se lahko kopira, blagovna znamka je enkratna. Izdelek hitro zastari, uspešna blagovna znamka je lahko večna.« (Damjan 1994, 13)

Blagovna znamka kupcu sporoča poreklo izdelka in ščiti tako kupca kot proizvajalca pred konkurenti, ki bi skušali oskrbovati trg z izdelki, ki bi se zdeli identični izvornim izdelkom (Aaker 1991, 7).

Namen blagovne znamke je prepoznavanje izdelka in njegovih lastnosti, da bi tako kupcu olajšala nakup. Vendar pa vsaka oznaka izdelka še ni blagovna znamka, saj mora le ta zagotavljati pozitivno diferenciacijo v očeh kupcev, cenovno premijo, neodvisnost od imena lastnika in zaznavo koristi vsaj na simbolični ravni (Dmitrović 1999, 72). V primeru, da te značilnosti niso dosežene, lahko govorimo le o oznaki izdelka.

American Marketing Association opredeli blagovno znamko takole (Kotler 1998, 444): »Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.«

Gledano z vidika porabnika, ima blagovna znamka več funkcij. Tako mu lahko pomaga identificirati izdelke, s tem pa zmanjšuje stroške iskanja in tveganja nakupa. Blagovna znamka kupcu zagotavlja kakovost, hkrati pa je zanj »psihološka nagrada«, saj navadno simbolizira status in prestiž, s tem pa zmanjšuje sociološko in psihološko tveganje za posameznika, da bi kupil napačen izdelek.

Glede na to, kdo razvije blagovno znamko, ločimo (Kotler 1998, 448):

- med blagovno znamko proizvajalca (imenovano tudi nacionalna blagovna znamka),
- blagovno znamko distributerja imenujemo jo tudi blagovna znamka trgovca na drobno in
- trговska blagovna znamka ali zasebna, privatna, lastna, hišna blagovna znamka in podobno in med licenčno blagovno znamko, pri kateri govorimo kot o »najemu« že uveljavljenega imena.

## 2.2 Opredelitev trgovske blagovne znamke

Trgovska blagovna znamka je blagovna znamka trgovske hiše oz. lastna blagovna znamka prodajalca. Tako so jo poimenovali, da bi jasno razlikovali trgovsko blagovno znamko od proizvajalčeve (Šega 1997, 102).

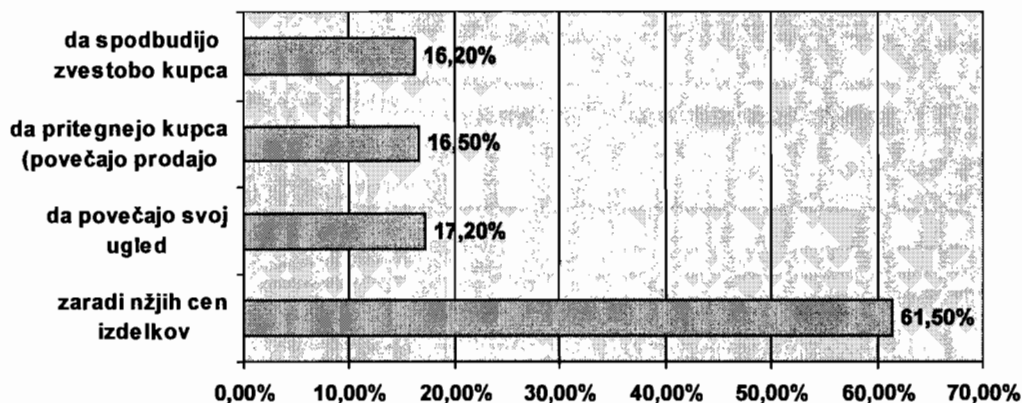
Trgovska blagovna znamka je torej blagovna znamka, ki jo uvede trgovec, in je plod trgovske ustvarjalnosti. Običajno nosi ime trgovskega podjetja, ni pa to pravilo. Trgovska podjetja, kot so Mercator, Spar in Tuš, imajo tako svoje ime registrirano, kot blagovno znamko, pod katero prodajajo vrsto generičnih izdelkov dobaviteljev. Trgovsko podjetje se poveže z določenim proizvajalcem za proizvodnjo določenih izdelkov trgovske blagovne znamke. Trgovske znamke so na voljo le pri trgovcu, ki je lastnik te znamke, ter zato izdelki trgovske blagovne znamke niso direktno nadomestljivi z drugimi izdelki. Trgovci puščajo trgovski blagovni znamki veliko prostora in ji dodeljujejo prednostno pozicijo na prodajnih policah (Baltas 2003, 1499). Če primerjamo izdelke trgovskih blagovnih znamk z izdelki blagovnih znamk proizvajalcev, ugotovimo, da so prvi praviloma cenejši, saj nosijo nižje stroške embalaže in oglaševanja, vendar pa ob tem uživajo manjšo zvestobo kupcev.

### 2.2.1 Motivi trgovca za uvedbo trgovske blagovne znamke

Trgovci vidijo v lastni blagovni znamki priložnost za povečanje dobička, ugleda in pogajalske moči do proizvajalca. Dobiček se doseže predvsem zaradi ugodnejših nabavnih cen, ki jih dosežejo pri proizvajalcih (Dmitrović 1999, 73).

Trgovec mora tako izbrati proizvajalca, ki bo zanj proizvajal izdelke trgovske blagovne znamke. Pri tem vsekakor upošteva naslednje kriterije: proizvodno ceno, kakovost izdelka, ugled proizvajalca, saj je na embalaži deklaracija proizvajalca in možnost vzdrževanja zalog.

Slika 2.1 Razlogi zakaj trgovci ponujajo izdelke s svojo blagovno znamko



Vir: Vresk 2003.

Iz slike 2.1 je razvidno, da večina potrošnikov opredeljuje kot glavni razlog za ponudbo izdelkov s trgovsko blagovno znamko nižjo ceno izdelkov. Nižje cene izdelkov so predvsem v interesu potrošnikov, ostali razlogi pa so v interesu trgovcev.

Uvedba lastne blagovne znamke prinaša trgovcu poleg prednosti tudi slabosti. Z razvojem lastnih blagovnih znamk se mu stroški hitro povečujejo, kar ima lahko negativen vpliv na dobičkonosnost izdelkov. Z uvedbo lastne znamke se mora trgovec bolj posvetiti učinkovitosti in menedžerskim sposobnostim (Dmitrović 1999, 73).

### ***2.2.2 Motivi proizvajalca za proizvodnjo trgovske blagovne znamke***

Proizvajalci so podjetja, specializirana za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk, imajo dopolnilno dejavnost proizvodnje trgovskih blagovnih znamk ali proizvajajo le lastne blagovne znamke. Proizvajalec ima pri izvajanju strategije trgovske blagovne znamke ključno vlogo, saj mora zagotavljati ustrezen raven kakovosti izdelkov, nizko variabilnost kakovosti in nizko proizvodno ceno. Seveda potrebuje za to ustrezen motiv. Trgovske blagovne znamke prve in druge generacije najpogosteje proizvajajo domači proizvajalci, ki imajo tudi svoje blagovne znamke (Dmitrović 1999, 73).

Ne smemo spregledati dejstva, da trgovske blagovne znamke ogrožajo tržni delež proizvajalčevih blagovnih znamk. Na kakšen način naj se torej proizvajalec odloči za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk? Veljala naj bi naslednja pravila. Če je podjetje tržni vodja in ima nad 40 % tržnega deleža, ni smiselno, da se odloči za to potezo. Podjetje, ki je tržni izzivalec in ima med 10 % do 40 % tržnega deleža, naj se odloči za proizvodnjo trgovskih znamk le izjemoma. Le za proizvajalca, ki je tržni sledilec in ima pod 10 % tržnega deleža, je smiselno, da se odloči za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk.

Proizvajalci morajo skrbno pretehtati prednosti in slabosti, ki jih prinaša proizvodnja trgovske blagovne znamke. Dölle (v Peroša 2001) navaja motive, zakaj se proizvajalci ne odločijo za tovrstno proizvodnjo. Trgovska blagovna znamka bi lahko negativno vplivala na lastno blagovno znamko proizvajalca, pretižo mu nevarnosti prenosa stroškovnega znanja na trgovca, nedoseganje cenovnega nivoja, nezmožnost osredotočenja na razvoj in vodenje svoje blagovne znamke ter neskladnost s strategijo in filozofijo podjetja. Pomemben motiv pa je tudi strah pred odločilno besedo trgovca pri proizvodnji teh izdelkov. Zavedajo se, da jih trgovec lahko v vsakem trenutku zamenja z drugim proizvajalcem, ki bi ponudil boljše pogoje (Peroša 2001, 10). Osnovni motiv za proizvajalca je vsekakor povečanje izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti in s tem nižanje povprečnih fiksnih stroškov (Dmitrović 1999, 73).

Proizvajalec se odloči za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk na osnovi prednosti, ki mu jih prinaša takšna odločitev, to so njegovi motivi za odločitev. Prednosti so naslednje: izraba proizvodnih zmogljivosti, povečanje prodaje, stroškovna učinkovitost, zagotovljena prodaja v dogovorjenem obdobju, priložnost za manjše

proizvajalce, boljša pozicija proizvajalčevih blagovnih znamk na prodajnem mestu, racionalizacija in sprejemanje novih tehnologij, partnerski odnos, ki vključuje skupno iskanje prihrankov, konkurenčne strategije in večja tržna prisotnost ostalih izdelkov.

Proizvajalec trgovskih znamk se mora zavedati slabosti in nevarnosti, ki mu jih prinaša takšna odločitev. Slabosti in nevarnosti so lahko naslednje: izguba tržnega deleža proizvajalčevih blagovnih znamk, zanemarjanje proizvajalčevih blagovnih znamk, manjša vlaganja v raziskave in razvoj, nižanje ravni cen, odvisnost od trgovca, kanibalizem, padanje dobičkonosnosti, manjši interes za investitorje in lastnike, nedefinirane količine, preživijo lahko le najmočnejši, manjše izvozne možnosti za proizvajalčeve blagovne znamke, omejevanje prodaje, v kolikor proizvajalec ne proizvaja trgovske blagovne znamke itd.

Rasti deležev trgovskih blagovnih znamk se v porabi na razvitih trgih, kot je Nemčija, umirjajo in je zaznati obraten trend – ponovno povečano povpraševanje po blagovnih znamkah. To je lahko izhodišče za razmišljanje slovenskim proizvajalcem (Arh 2006).

### **2.3 Zgodovina in razvoj trgovskih blagovnih znamk**

Če hočemo vedeti, kako so porabniki zadovoljni s trgovsko blagovno znamko in kako jih vrednotijo, potem moramo vedeti tudi, kako so sploh nastale in kaj je bil vzrok. Predvsem je pomembna novejša zgodovina teh blagovnih znamk, saj le tako lahko razumemo stopnjo, na kateri se nahajajo trgovske blagovne znamke danes. Nastale so že v začetku prejšnjega stoletja, razmahnile pa so se okoli leta 1970 predvsem v zahodni Evropi in Kanadi, kjer so bili trgovci močnejši v svojem položaju in je imela trgovina značilnosti zrelega trga. Za najstarejši izdelek trgovske blagovne znamke veljajo rute Harrods (veriga trgovin) iz 19. stoletja (Košir 2004, 8). V slovenski literaturi zasledimo različne izraze za trgovske blagovne znamke, ki so še: trgovska znamka, lastna znamka, privatna znamka ipd., v angleški pa: generic brands, store brands, private label brands, own brands, retailer's brands, proprietary brands ...

Košir (2004, 8) v svojem delu omeni, da se je trgovska blagovna znamka razvila takrat, ko je trgovina dobila značilnosti zrelega in zasičenega trga. Razlog temu je bil, da je se je število trgovskih podjetij povečalo in je bila trgovina koncentrirana. Tako trgovci niso bili zmožni konkurirati samo na osnovi cen izdelkov. Trgovci so se morali domisliti nečesa novega, tako da bi lahko svojim kupcem ponudili neko dodatno korist, zaradi katere bi ti raje izbrali to trgovsko podjetje namesto drugega. Veliki trgovci so se povezovali in osnovali močne trgovske verige. S tem so povečali tudi svojo pogajalsko moč nasproti dobaviteljem in na ta način ponudili nižje cene in večjo ponudbo kupcem. Nazadnje so razvili tudi svoje trgovske znamke.

Trgovske znamke so po državah različno razvite. V Sloveniji recimo še vedno prevladujejo med izdelki široke porabe, kot so živila in osebna nega. V tujini pa so si

trgovske blagovne znamke utrle pot tudi v oblačilni industriji (med njimi so tudi zelo poznane trgovske znamke, za katere večina meni, da so blagovne, npr. Benetton, Stefanel, Gap), ozko specializiranih prodajalnah, kot so igrače ali trgovine z notranjo opremo in blagovnicah. Vendar je treba pri tem omeniti, da te znamke niso ciljale predvsem na nizko ceno kot nadomestek blagovnih znamk in imajo zato identiteto ravno tako dobro razvito kot ostale najbolj prepoznavne blagovne znamke (Duff 2004, 35).

Razširitev trgovskih blagovnih znamk je bila predvsem pogojena z dejavniki kot so: povečana trgovska koncentracija, trgovčeve želje po večjem dobičku in dejstvo, da so trgovske blagovne znamke trgovcem prinesle velike dobičke. Zgodovinsko so trgovske znamke nudile kupcu isto kakovost kot blagovne znamke ob nižji ceni. V današnjem času pa je marsikateri trgovec namerno izoblikoval svoje visoko kakovostne znamke, ki predstavljajo neposredno konkurenco blagovnim znamkam (Verhoef, Nijssen in Slood 2002, 1310).

Uspeh trgovskih znamk je bil dosežen z zaznano vrednostjo kupcev, saj ti menijo, da dobijo za svoj denar dovolj visoko kakovost, tako da se jim te znamke splača kupiti (Del Vecchio 2001, 240). V zadnjem času se tudi v Sloveniji trgovske blagovne znamke pojavljajo na mnogoterih področjih in v mnogih kategorijah izdelkov. Tisti časi, ko so trgovske znamke prevladovale samo na področju prehrane, so že dolgo mimo. Med drugim so, na veliko veselje nekaterih kupcev, trgovske znamke vstopile tudi na trg kozmetike. Sledijo smernicam in inovacijam novih izdelkov blagovnim znamkam. Nismo pa še na stopnji, ko bi trgovske družbe uvajale svoje inovativne kozmetične izdelke, čeprav po mojem mnenju ni izključeno, da bo ta stopnja kmalu uvedena v proizvodni program, predvsem v specializiranih prodajalnah – drogerijah.

## **2.4 Razvojne oblike trgovskih blagovnih znamk**

V literaturi avtorji opredeljujejo štiri razvojne stopnje trgovskih blagovnih znamk: generični izdelki (brez imena), izdelki z oznako (»kvazi« blagovna znamka), blagovna znamka in razširjena (inovatorska) blagovna znamka. Razvoj višjih stopenj trgovskih blagovnih znamk temelji na vedno večji vpletenosti trgovcev v proces njihovega upravljanja (Dmitrović 1999, 72).

### **2.4.1 Generični izdelki oz. izdelki brez imena**

Prva stopnja v razvoju trgovskih blagovnih znamk, to so generični izdelki, je namenjena cenovno najbolj prožnim kupcem, saj je cena vsaj za 20 % nižja od cen izdelkov tržnega vodje. Izdelki na tej stopnji so povprečne ali celo podpovprečne kakovosti in imajo le osnovne funkcije. Trgovec se za njihovo prodajo odloča predvsem zaradi višje marže.

#### **2.4.2 Izdelki z oznako trgovca**

Strategija trgovcev pri izdelkih z oznako še vedno temelji predvsem na nizki ceni, vendar trgovci že posvečajo večjo pozornost kakovosti izdelka. Trgovec poskuša kupce privabiti predvsem z ugodnim razmerjem med kakovostjo in ceno. Trgovčev motiv je poleg doseganja višje marže tudi krepitev pogajalske moči v odnosu do proizvajalcev.

#### **2.4.3 Prave blagovne znamke**

Tretja stopnja razvoja trgovskih blagovnih znamk pomeni oblikovanje prave blagovne znamke, katere namen je povečati ugled trgovca med kupci. Po kakovosti izdelkov trgovec že dosega tržnega vodjo. Trgovec tako širi svojo ponudbo izdelkov z lastno blagovno znamko, njegov cilj pa je poleg povečanja svojega ugleda tudi višanje marž v določeni blagovni skupini. Cene takšnih izdelkov so ponavadi nižje od cen tržnega vodje, zaradi primerljive kakovosti pa kupcu dejansko nudijo višjo vrednost. Vodenje strategije blagovne znamke je na tej stopnji popolnoma v rokah trgovca, ki mora zato sprejemati nekatere proizvodne odločitve, ob tem pa nemalokrat lahko pride do navzkrižja interesov med proizvajalci in trgovci.

#### **2.4.4 Vrednostno inovatorske blagovne znamke**

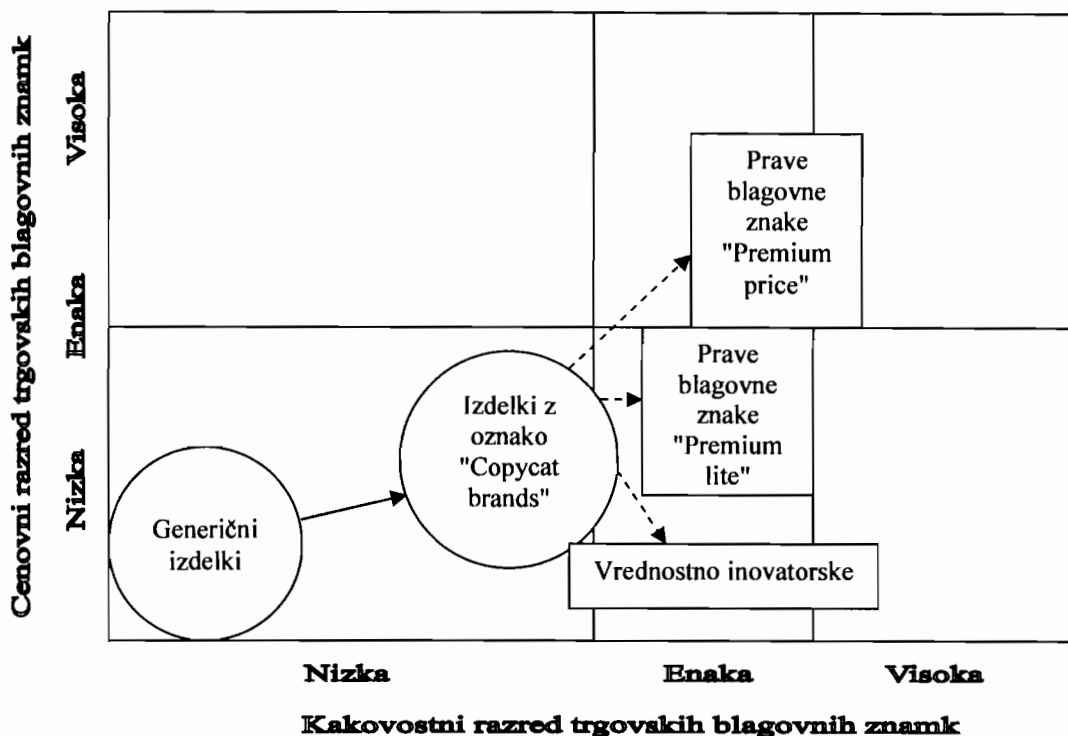
Pri četrti generaciji trgovec že doseže popoln nadzor nad proizvodnjo in prodajo izdelkov lastne blagovne znamke. Na tej stopnji pride do razširitve oz. segmentacije trgovske blagovne znamke, izdelki pa za kupca predstavljajo dodano vrednost, saj so inovativni in diferencirani od izdelkov tržnega vodje. Motiv kupcev za nakup takšnih izdelkov je njihova ekskluzivnost, zaradi česar si trgovec dviguje ugled, širi krog kupcev, hkrati pa lahko dosega tudi premijske cene, ki so lahko višje od cen tržnega vodje (Dmitrović 1999, 73).

V spodnji tabeli je grafično prikazan razvoj trgovskih blagovnih znamk v kateri lahko vidimo, da se prave blagovne znamke delijo še na:

- kakovostne trgovske blagovne znamke »Premium price« je trgovska blagovna znamka, ki je v ceni in kakovosti večja oz. boljša od vodilnih blagovnih znamk,
- visokokakovostne trgovske blagovne znamke »Premium lite« je trgovska blagovna znamka za katero velja boljše, toda ceneje v primerjavi z vodilnimi blagovnimi znamkami.



Slika 2.2 Razvoj trgovskih blagovnih znamk



Vir: Kumar in Steenkamp 2007, 27.

## 2.5 Značilnosti trgovske blagovne znamke

Trgovska blagovna znamka z vidika trgovca opravlja več različnih funkcij. Nižje cene lastnih blagovnih znamk glede na cene izdelkov blagovnih znamk proizvajalcev povečujejo cenovno učinkovitost. V želji, da bi kar najbolj zadovoljil porabnikove potrebe in želje, trgovec oblikuje ustrezen lasten izbor izdelkov trgovske blagovne znamke, posledično pa tako pridobiva ugled, povečuje zvestobo obstoječih kupcev in privablja nove kupce. Ob zagotavljanju višjih stopenj dobička in povečevanju donosnosti trgovcu trgovska blagovna znamka predstavlja tudi inovativnost pri ponudbi, hkrati pa mu nalaga novo obveznost, tj. varovanje blagovne znamke. Ne nazadnje opravlja trgovska blagovna znamka še eno, izredno pomembno funkcijo, t.j. funkcijo strateškega orožja v odnosih in dogovarjanjih ter pri sklepanju sporazumov s proizvajalci nacionalnih blagovnih znamk (Bruhn 1997, 26; Narasimhan in Wilcox 1998, 573).

Z izdelki tretje in četrte generacije trgovskih blagovnih znamk poskušajo trgovci privabiti tudi zahtevnejše kupce in si s tem ustvariti ugled, ki bi preostale segmente dodatno spodbujal k obisku njihove trgovine. Za izdelke na tej razvojni stopnji je zato potrebna močna podpora tržnega komuniciranja, ki pokriva vprašanja oglaševanja, odnosov z javnostmi, neposrednega trženja, osebne prodaje in pospeševanja prodaje.



### **3 RAZVOJ IN UVELJAVITEV TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK V SLOVENIJI**

#### **3.1 Obstoječe razmere v trgovinski dejavnosti v Sloveniji**

Slovenska trgovinska dejavnost na področju prodaje market programa se nahaja v fazi zrelosti in je močno skoncentrirana. Na slovenskem trgu je tako prisotnih nekaj večjih trgovskih podjetij, ki imajo relativno visok tržni delež, hkrati pa so na trgu prisotna številna manjša podjetja, ki so predvsem regionalno usmerjena.

V zadnjih nekaj letih so se trgovska podjetja v Sloveniji povezovala, kar jim je omogočilo pridobitev moči, znižanja stroškov poslovanja ter predvsem boljše pogajalsko pozicijo in tako posledično nižje cene pri dobaviteljih. Povezovanje trgovskih podjetij v Sloveniji je bilo nujno tudi z vidika prihajajoče konkurence. Omenjene aktivnosti slovenskih trgovcev so vsekakor dobra osnova za uvajanje in širjenje izdelkov s trgovsko znamko. Največje število izdelkov z lastnim imenom imajo v slovenskem prostoru podjetja Spar Slovenija, Engrotuš in Mercator (Košir 2004).

Po raziskavi agencije IGD (2008) ima največji tržni delež na slovenskem trgu v trgovini na drobno s 34,9–37 % Mercator, sledita mu Spar z 15,9 % ter Tuš s 15,4 % tržnim deležem.

#### **3.2 Razvoj trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji**

Če pogledamo na razvoj trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji z vidika posameznih stopenj razvoja trgovskih blagovnih znamk, je razvidno, da prve stopnje oz. generičnih izdelkov skorajda ni bilo, saj so trgovci razvoj lastnih trgovskih blagovnih znamk začeli kar z drugo fazo, ki so jo pri nekaterih izdelkih privedli do tretje stopnje, s četrto pa so začeli le nekateri, za kar je možnih več razlogov. Trgovske blagovne znamke so pogosto zaznane kot enako kakovostne kot blagovne znamke, vendar cenejše. Morda je eden izmed razlogov za takšne zaznave tudi zakonsko določilo, ki je bilo kasneje sicer preklicano, s katerim so trgovci na embalaži izdelkov lastne blagovne znamke morali navajati proizvajalca izdelka. Z deklaracijo domačih proizvajalcev na izdelkih trgovskih blagovnih znamk pa se ohranja zaznava kakovosti preko proizvajalčevih že uveljavljenih blagovnih znamk. V primeru uvajanja razširjenih trgovskih blagovnih znamk na trgu bi za njihovo uspešnost potrebovali bistveno več trženjskih sredstev in pripravo trženjskih akcij za njihovo uspešno pozicioniranje na trgu. Ravno tako bi bili trgovci lahko z izdelavo zahtevnejših izdelkov bolj vezani na proizvajalce, kot so v primeru trgovskih blagovnih znamk. Na drugi strani pa takšne razširjene znamke že bistveno bolj posegajo na področje trženja in razvoja blagovnih znamk proizvajalcev. Vsekakor pa je najprej potrebno podrobneje predstaviti razvoj trgovskih blagovnih znamk v zadnjih petnajstih letih.

Prvo trgovsko podjetje v Sloveniji, ki je uvedlo lastno blagovno znamko, je bila Emona Merkur. V letu 1992 je Emona Merkur razvila svojo trgovsko blagovno znamko rdeče in rumene barve in bila tako tudi med prvimi slovenskimi podjetji, ki so patentirali svojo blagovno znamko. Prvi izdelki trgovske blagovne znamke so bili iz različnih blagovnih skupin market programa (sladkor, toaletni papir, moka, riž, olje). Poskušali so tudi s prodajo pralnega praška in kozmetičnih izdelkov pod lastno blagovno znamko, vendar se ta ni obnesla, saj se je z osamosvojitvijo slovenski trg odprl tujim proizvajalcem, ki so nanj vstopili s cenovno ugodno, privlačno in močno oglaševano ponudbo.

Leta 1992 je v Slovenijo vstopila prva tuja trgovska veriga Spar, ki je že od samega začetka poslovanja na slovenskem trgu ponujala izdelke lastne blagovne znamke, ki so bili sprva uvoženi, relativno kmalu pa so se jim pridružili izdelki slovenskih proizvajalcev.

Od konca leta 1998 izdelke lastne blagovne znamke trži tudi Mercator, ki je bil tudi prvi slovenski trgovec, ki je pričel svojo blagovno znamko intenzivno širiti tudi izven okvira generičnih izdelkov market programa. Mercatorjevi izdelki lastne blagovne znamke morajo ustrezati naslednjim pogojem:

- zunanja prepoznavnost (enotna oblikovna izhodišča označevanja na embalaži, Mercatorjev logotip),
- izdelki so naprodaj izključno v Mercatorjevi prodajni mreži,
- kakovost, ki navzgor odstopa od povprečne kakovosti primerljivih izdelkov iste blagovne skupine,
- izdelki so za 30–50 % cenejši od najdražjih izdelkov v blagovni skupini,
- prednostna razvrstitev in posebna označitev na prodajnih policah.

V letu 2007 je Mercator ponudbo lastne blagovne znamke v Sloveniji razširil s 417 novimi izdelki in imel tako že 1.741 izdelkov lastne blagovne znamke. Na Hrvaškem so ponudbo zmanjšali za 183 izdelkov (skupno 396 izdelkov). V Srbiji so v letu 2007 so prav tako zmanjšali število lastne blagovne znamke za 165 izdelkov (skupno 438 izdelkov), v Bosni in Hercegovini pa se je ponudba trgovske znamke Mercator razširila z 79-imi novimi izdelki in jih je kupcem na voljo že 621. Dolgoročno naj bi izdelki pod trgovsko blagovno znamko Mercator predstavljali kar 20 % vseh izdelkov v ponudbi podjetja. Podobne cilje ima podjetje tudi glede deleža vrednostne prodaje izdelkov lastne blagovne znamke v celotni realizaciji.

Omenjenim trgovcem so se postopoma pridružili tudi ostali večji slovenski trgovci (Vele, Era, Živila, Koloniale ipd.), vendar se je s koncentracijo trgovinske dejavnosti ukinila marsikatera trgovska blagovna znamka, hkrati pa se ohranjajo uspešne trgovske blagovne znamke (npr. delikatesni izdelki trgovskega podjetja Delikatesa, ki ga je prevzela družba Živila, to pa nekaj let kasneje Mercator).

Koncentracija slovenske trgovinske dejavnosti še vedno ni zaključena, vendar lahko trdim, da sta si v zadnjih letih vodilni položaj na trgu poleg Mercatorja, ki še vedno obvladuje največji del slovenskega trga, utrdila Spar in Tuš.

Mercator si je svoj vodilni tržni položaj zagotovil s prevzemi ob istočasni notranji racionalizaciji poslovanja, ki je obsegala tudi odprodajo nedonosnih poslovnih enot in ostalega poslovno nepotrebne premoženja ter investicije v nove prodajne površine. Mercator je sprva prevzemal regionalne družbe, ki so nekdanje bile del sistema Mercator, in kasneje ostala pomembnejša trgovska podjetja po posameznih regijah. Zadnji Mercatorjev večji prevzem je bil prevzem Era, d. d., v letu 2006, s katerim si je dodatno utrdil svoj tržni položaj v Sloveniji. V letu 2007 pa je sistem Mercator prevzel podjetje Presoflex, d. o. o., na hrvaškem in podjetje Mex market, d. o. o. v Črni Gori s katerim si je zagotovil še trdnejšo pozicijo v vzhodni Evropi.

Spar je že od začetka vodil politiko rasti poslovanja s širitvijo prodajne mreže z gradnjo lastnih prodajnih površin - predvsem hipermarketov, ki jih dopolnjuje ponudba specializiranih trgovin priznanih svetovnih blagovnih znamk (večji trgovski nakupovalni centri).

Tuš se je v zadnjih letih iz družinskega trgovskega podjetja razvil v tretjega največjega trgovca v Sloveniji. Sprva je bila njegova rast posledica širitve lastne prodajne mreže z investicijami in odpiranjem novih trgovin, kasneje pa tudi s prevzemanjem drugih trgovskih podjetij. V letu 2004 se je na tretje mesto med trgovci uvrstil s prevzemom nekdanjega konkurenta Skupine Vele.

Prevzemi in združitve so slovenskim trgovskim podjetjem med drugim povečali njihovo moč in pogajalsko pozicijo v odnosu do dobaviteljev – proizvajalcev in olajšali uvajanje in širjenje izdelkov z lastno blagovno znamko. Trgovska podjetja Mercator, Spar in Tuš imajo med trgovskimi podjetji na slovenskem trgu največje število izdelkov lastne blagovne znamke.

### **3.3 Trenutne razmere na področju trgovskih blagovnih znamk v slovenskih trgovskih podjetjih z market programom**

V Sloveniji so, kot že omenjeno, glavni akterji na področju trgovskih blagovnih znamk naslednji trgovci: Mercator, Spar, Tuš, Hofer, Lidl, Eurospin ter tudi Drogerie Markt (DM). Znotraj njih je opazen različen delež zastopanosti trgovskih blagovnih znamk, skupna značilnost pa relativno nizka zastopanost trgovskih blagovnih znamk na področju izdelkov za osebno nego, kar zrcali tudi razmerja med kategorijami FMCG (Fast Moving Consumer Goods) izdelkov na že obravnavanih zahodnoevropskih trgih.

Največji delež v kategoriji hrana dosega Tuš in Spar, v kategoriji pijače Spar, medtem ko v kategoriji čistila za dom in izdelki za osebno nego prevladuje DM, ki v preostalih dveh kategorijah nima svojih trgovskih blagovnih znamk.

Proizvodi v sklopu trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji izhajajo predvsem iz proizvodnih linij največjih slovenskih živilskih predelovalcev, saj so le ti trgovcem sposobni zagotavljati zadostne nabavne količine, stalno kakovost in nizke cene, ki so osnovne zahteve, ki pogojujejo razvoj in uveljavitev trgovskih blagovnih znamk. Med največjimi proizvajalci izdelkov trgovskih blagovnih znamk so tako Fructal, Žito, Ljubljanske mlekarnice, Kolinska, Droga, Mlinotest.

Največja trgovca v Sloveniji, Mercator in Spar, imata največja deleža slovenskih proizvajalcev izdelkov lastne trgovske blagovne znamke. Te proizvajajo tudi na tujem, in sicer v EU in na območju nekdanje Jugoslavije. Za Mercator izdelke trgovske blagovne znamke proizvaja več kot 120 proizvajalcev, pri čemer jih je več kot 80 % iz Slovenije. Enak delež imajo slovenski proizvajalci tudi med izdelki trgovske blagovne znamke Spar.

Medtem ko za Spar proizvajajo tudi v EU, pa je pri Mercatorju največ tujih proizvajalcev iz Hrvaške, sledijo iz Italije, Avstrije, Srbije in Črne gore in Nemčije. V Mercatorju pravijo, da bodo še naprej dajali prednost slovenski proizvodnji, hkrati pa bodo povečali število proizvajalcev s trgov, na katere se širijo.

Tuja trgovska veriga Spar veliko izdelkov lastne blagovne znamke proizvaja v Sloveniji. V Tušu najdemo nekoliko manjši delež slovenskih izdelkov lastne blagovne znamke v primerjavi z dvema največjima trgovcema. Ta znaša cca. 70 %, pri tujih proizvajalcih pa jih je skoraj 90 % iz EU, medtem ko so preostali iz držav nekdanje Jugoslavije. Pravijo, da nameravajo razmerje med slovenskimi in tujimi proizvajalci ohraniti.

Med proizvajalci izdelkov trgovskih blagovnih znamk pa so poleg uveljavljenih večjih slovenskih proizvajalcev tudi manjši, bolj prilagodljivi, ki pokrivajo določene tržne niše in lastnih blagovnih znamk na trgu nimajo tako prepoznavnih.

V Sloveniji so prodajne cene izdelkov s trgovskimi blagovnimi znamkami v primerjavi z izdelki z znano blagovno znamko precej nižje. Večinoma so srednjega ali nižjega kakovostnega razreda, njihova distribucija poteka v maloprodajni mreži trgovskega podjetja, ki je nosilec znamke. Tržno komuniciranje je v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev manjšega obsega.

Cene izdelkov lastne trgovske blagovne znamke so v Tušu nižje od 20 % do 30 %, medtem ko so Mercatorjevi in Sparovi izdelki od primerljivih originalov cenejši od 20 % do celo 50 %. Hofer pa ponuja izključno lastne blagovne znamke.

Hkrati skušajo zadnja leta trgovci v Sloveniji lojalnost kupcev poleg trženja izdelkov pod lastno blagovno znamko ohraniti ter povečati z ostalimi trženjskimi metodami (točke zvestobe, kartica zaupanja ipd.).

Dodatna posebnost slovenskega trga se nanaša na zakonsko ureditev označevanja izdelkov. Zakon o standardizaciji je namreč sprva zahteval navedbo proizvajalca na embalaži. Ta trenutno ni več nujna, a jo trgovci kljub temu izvajajo, saj predstavlja

dodatno prednost, ki jim v primeru pridobitve uglednih proizvajalcev izdelkov trgovske blagovne znamke močno olajša uvajanje izdelkov na trg. Potrošniki si namreč ustvarijo predstavo o izdelku trgovske blagovne znamke na osnovi istovrstnega izdelka proizvajalca pod njegovo blagovno znamko. Hkrati se potrošniki raje odločajo za cenejši istovrstni izdelek istega proizvajalca – torej izdelek trgovske blagovne znamke. S tem proizvajalci izgubljajo tržni delež lastne že uveljavljene blagovne znamke (že omenjeni kanibalizem blagovnih znamk). Rezultati raziskave Trgovinski monitor, podjetja GfK Gral-Iteo (Vresk 2003), ki ga izvajajo vsako leto, kažejo, da je v Sloveniji poleg ekonomske razvitosti države, kupne moči prebivalstva, koncentracije trgovinske dejavnosti in splošnih značilnosti slovenskih potrošnikov, eden najpomembnejših dejavnikov odločitve za nakup trgovske blagovne znamke ravno proizvajalec izdelka. Rezultati tudi kažejo, da cca. 80 % anketiranih pred nakupom preveri, kdo je proizvajalec izdelka trgovske blagovne znamke.





## **4 PREDSTAVITEV TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK NAJVEČJIH TRGOVSKIH PODJETIJ Z MARKET PROGRAMOM**

### **4.1 Mercator**

Prve izdelke pod lastno blagovno znamko je Mercator uvedel konec leta 1998, ko je v prodajni program uvrstil prvih šest izdelkov blagovne znamke Mercator. Sprva so bili to izdelki, ki so bili med najbolj prodajanimi osnovnimi prehrabnenimi izdelki (sladkor, moka, sok, mleko). V naslednjih letih se je liniji generičnih izdelkov pridružila M-linija, ki združuje tekstilne izdelke (posteljnina, kuhinjske krpe, oblačila ipd.). V letu 2000 je Mercatorjev prodajni program vključeval že 143 izdelkov trgovske znamke, ki sta se mu pridružili še dve prehrabneni liniji izdelkov: Lumpi za otroške izdelke s področja prehrane, kozmetike, igrač in tekstila ter Popolna nega, ki zajema izdelke za osebno nego (kozmetika za ženske in moške).

Konec leta 2007 so vse linije Mercatorjevih trgovskih znamk obsegale 1.740 izdelkov. Skladno z rastjo števila izdelkov trgovske blagovne znamke pa je rasel tudi njihov delež v realizaciji. Danes Mercator trži naslednje blagovne znamke (Mercator 2009):

- v liniji Mercator (izdelki za vsakdanjo potrošnjo v gospodinjstvu – prehrana in čistila) 634 izdelkov;
- v M-liniji (tekstilni izdelki - linija uvedena v letu 1999) 382 izdelkov;
- v liniji Lumpi (kozmetični, prehrabneni in tekstilni izdelki, namenjeni otrokom do 10. leta starosti – linija uvedena v letu 2000) 435 izdelkov;
- v liniji Popolna nega (kozmetični izdelki – linija uvedena v letu 2000) 80 izdelkov;
- v liniji »Mizica, pogrni se!« (izdelki za hitro pripravo obrokov – linija uvedena v januarju 2003) 119 izdelkov;
- v liniji Zdravo življenje (izdelki, ki ugodno vplivajo na zdravje – linija uvedena v januarju 2003) 87 izdelkov.
- v liniji izdelkov z oznako (najosnovnejši izdelki za vsakdanjo potrošnjo v gospodinjstvu – linija uvedena v avgustu 2006) 32 izdelkov.
- v novi liniji Ambient (izdelki 'vse za dom' – linija uvedena v septembru 2007) 27 izdelkov.

Mercator je v zadnjih letih prodajo izdelkov lastne blagovne znamke, ki jo je pričel s prodajo izdelkov z oznako, uspešno nadgradil z pravimi blagovnimi znamkami v obeh njenih sklopih, kot imenujemo tretjo generacijo trgovskih blagovnih znamk. V prihodnje lahko z zaostrovanjem konkurence med trgovci tako pričakujemo tudi razvoj in trženje segmentiranih trgovskih blagovnih znamk, ki bodo vključevale inovativne izdelke slovenskih ali mednarodnih proizvajalcev. Tovrstni izdelki ne bodo več med

cenovno ugodnejšimi, temveč bodo pozicionirani kot ena izmed vodilnih blagovnih znamk v posamezni skupini izdelkov.

Pri Mercatorju so kriteriji za izbiro in uvedbo izdelka trgovske blagovne znamke dovolj visok delež prodaje izdelka v njegovi blagovni skupini, kakovost in ugodna cena. Z uvedbo novega izdelka v prodajo se iz prodaje izključi slabo prodajan izdelek, kar kupcu olajša nakupno odločitev in mu poveča njegovo zadovoljstvo.

Poleg izdelkov lastne blagovne znamke je podjetje v letu 2005 kot odgovor na pričakovan prihod tujih diskontnih trgovcev (Lidl, Aldi-Hofer) pričelo tržiti tudi lastne diskontne trgovine pod imenom »Hura!«.

Mercator izdelke trgovske blagovne znamke uspešno trži tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori, kjer v zadnjih letih uspešno širi svojo prodajno mrežo. Hkrati se z uveljavljenimi podjetji na teh trgih dogovarja o morebitnem poslovnem sodelovanju pri širjenju palete izdelkov v okviru posameznih linij blagovnih znamk.

## **4.2 Spar**

Svetovna veriga Spar je v začetku devetdesetih let začela prodirati na trge vzhodnoevropskih držav. Prva trgovina Spar je bila odprta leta 1991 v Ljubljani, v letu dni pa sta se ji pridružila še dva supermarketa, prav tako v Ljubljani. Prvi megamarket Interspar pa so odprli avgusta 1993 v ljubljanskem BTC-ju, sledila sta megamarketa Interspar v Celju (1995) in na Viču v Ljubljani (1997). Leta 1997 so odprli tudi prvi hipermarket Spar v Velenju.

Prelomno za podjetje je bilo leto 2000, ko so odprli največji megamarket Interspar v nakupovalnem središču Europark v Mariboru. Istega leta so v središču Ljubljane v galeriji Kapitelj odprli tudi moderni supermarket Spar.

Leto 2002 je zaznamovala otvoritev največjega nakupovalnega centra Citypark v Sloveniji, v sklopu katerega so odprli največji megamarket Interspar v vsej svetovni verigi trgovin Spar. Citypark po zadnji širitvi, ki je bila zaključena jeseni leta 2004, obsega 87 trgovin, razprostira pa se na kar 42.500 m<sup>2</sup>.

Podjetje v letu 2003 zgradi najsodobnejši distribucijski center v Sloveniji, v Murski Soboti pa zraste sedmi megamarket Interspar. Podjetje prvič uvede akcijo Točke zvestobe, ki je takrat na trgu novost. Kupci jo sprejmejo z velikim odobravanjem.

V letu 2006 zgradi podjetje Spar še drugi del distribucijskega centra za dobavo svežega blaga. To jim zagotavlja samostojno dobavo blaga po vseh trgovinah v Sloveniji, kar prispeva h kakovostnejši ponudbi. V začetku leta 2008 podjetje dopolni ponudbo še z odprtjem lastne pekarnice Spar.

Spar Slovenija tako danes obsega že 71 trgovin Spar od tega 10 megamarketov Interspar, 36 hipermarketov Spar ter 25 supermarketov Spar s preko 3.660 zaposlenimi.

Že od začetka poslovanja trgovske verige Spar v Sloveniji so na policah trgovin prisotni izdelki lastne blagovne znamke. V Sloveniji je bil Spar med prvimi s ponudbo izdelkov lastne trgovinske znamke. Sprva so vse izdelke lastne znamke uvažali, v letu 1999 pa so ponudbo razširili tudi na slovenske priznane proizvajalce. Danes imajo tako v ponudbi že preko 1.100 izdelkov trgovinske znamke Spar, katerih kakovost redno preverjajo. Pri tem uporabljajo tudi slogan Spar kakovost – preverjena kakovost po ugodni ceni.

Trgovinska znamka Spar je prisotna v vseh blagovnih skupinah ponudbe živil in čistil (Spar 2009):

- mleko in mlečni izdelki (Spar mleko, siri, jogurti, mlečni napitki, kefir, smetane, majoneza, skuta, pudingi, sladoledi ...),
- meso in mesni izdelki (Spar mleto meso, piščančje meso, piknik mesni krožnik, salame, klobase, paštete, sveže ribe ...),
- žitni izdelki (Spar kruh, moke, mešanice za kruh, listnato testo, različne testenine in riž ...),
- Vloženo sadje in zelenjava (Spar kumarice, feferoni, olive, šampinjoni, paprika ...),
- zmrznjeni izdelki (SPAR zmrznjena zelenjava, sadje, morski sadeži, sladoledi , pizze ...),
- konzerve (Spar zelenjava v konzervi, ribe, tuna, pripravljene jedi ...),
- pijače in sokovi (Spar sadni nektarji, ledeni čaji, vode, napitki, domače pivo, rum ...),
- sladkarije in slano pecivo (Spar čokolade, keksi, napolitanke, rolade, bonboni, čipsi različnih okusov, arašidi, pistacije ...),
- kave, čaji, kakavi,
- druga živila (omake, namazi, začimbe, marmelade, med, sladkor ...),
- neživila (sredstva za pranje in čiščenje, izdelki za nego telesa in kozmetični izdelki).

Prav tako kot Mercator je tudi Spar izdelke lastne blagovne znamke začel tržiti z izdelki z oznako. Da bi jih v očeh kupcev pozicionirali kot cenovno ugodnejše, a hkrati enako kakovostne, so jih pričeli tržiti s sloganom »Original, a cenejši«.

### **4.3 Tuš**

Celjsko trgovsko podjetje Tuš se med slovenskimi trgovci po številu izdelkov lastne blagovne znamke uvršča med sam vrh. V nekaj letih so na prodajne police postavili več kot sto izdelkov z znamko Aneta in Tuš. Po besedah vodstva podjetja si

prizadevajo v vsaki skupini izdelkov porabnikom ponuditi vsaj enega pod lastno blagovno znamko.

V Tušu so vse izdelke lastne blagovne znamke sprva tržili pod blagovno znamko Aneta. Zaradi slabše prepoznavnosti in nepovezave s Tušem so jo ukinili oziroma so jo ohranili le pri izdelkih sladkega programa. Danes Tuš večino izdelkov lastne blagovne znamke trži pod krovno blagovno znamko Tuš, uvedel pa je tudi podznamko Nino za sladki program, hrano za mačke Tačka in hrano za pse Tačko, kuhinjske pripomočke Sijaj ter čistila Max (Tuš 2008).

Z izdelki pod lastno blagovno znamko skušajo zadovoljevati predvsem potrebe kupcev, ki zahtevajo kakovostne in poceni izdelke, ne pa toliko svojih koristi. Sprva so izdelke pod lastno blagovno znamko imenovali različno, zato so bili manj prepoznavni. Svojo strategijo so nato spremenili in je sedaj večino izdelkov v sklopu lastne blagovne znamke mogoče najti pod imenom Tuš.

#### **4.4 Aldi-Hofer**

Podjetje Hofer je hčerinsko podjetje nemške skupine Aldi-Süd, ki ima okoli 3.600 poslovalnic z živili na treh kontinentih oziroma v 10 državah sveta. Po vsem svetu je v njeno delovanje vključenih več kot 100.000 zaposlenih in na tisoče dobaviteljev.

Skupina Aldi-Süd slovi po odličnem vodstvu, neodvisni cenovni in ponudbeni politiki, racionalnem sistemu prodaje, predvsem pa decentralizirani, geografsko jasno opredeljeni in strukturirani organizacijski shemi, ki podjetju omogoča porazdelitev odgovornosti na vseh nivojih.

Zgodovina skupine Aldi-Süd sega v leto 1913, ko je družina Albrecht v Essnu odprla trgovino z živili. 33 let kasneje sta jo prevzela sinova Karl in Theo. Leta 1968 je nemško podjetje Aldi v Avstriji prevzelo znano verigo trgovin Helmuta Hoferja.

Na slovensko tržišče je Hofer vstopil decembra leta 2005 z odprtjem 11 poslovalnic. V letu 2006 je podjetje odprlo še dodatnih 16 poslovalnic, do konca 2007 pa je število poslovalnic v Sloveniji preseglo mejo 35. Januarja 2008 je na Prevojah v občini Lukovica začela delovati centrala z močnim logističnim centrom in voznim parkom, ki dnevno oskrbuje poslovalnice po vsej Sloveniji. V okviru centrale na 16 hektarjih deluje še uprava, skladišče s hladilnico in bencinska črpalka za Hoferjev vozni park.

Podjetje je organizirano v decentralizirano organizacijsko struktura z enostavno hierarhično lestvico, katera omogoča transparentno porazdelitev odgovornosti. Trgovsko podjetje Hofer si je zadalo nalogo, da kupcem v vsakem trenutku ponudijo izbor najkakovostnejših izdelkov po najnižjih cenah. Da bi to dosegli so skrajšali dobavne poti, povečali obračanje izdelkov, vzpostavili učinkovito logistiko in racionalizirali poslovanje na vseh področjih. Tako lahko vse prihranke, ki nastanejo z

zniževanjem stroškov, v obliki znižanih cen v celoti prenesejo na svoje kupce (Hofer 2009).

Podjetje ponuja okoli 700 izbranih živil in izdelkov za vsakodnevno uporabo. Podjetje dvakrat tedensko pripravi 15 do 20 izdelkov iz posebne ponudbe. Kakovost izdelkov zagotavljajo nenehna interna preverjanja kakovosti kot tudi eksterna testiranja v neodvisnih inštitutih za preverjanje živil.

Trgovanje v podjetju Hofer temelji na načelu: »Bolje malo kot preveč«. Pri tem so mišljeni tako ozka paleta izbire izdelkov, kot kapital, osebje in prostori. »Ko oblikujemo prodajno ceno izdelka, nas zanima izključno to, kako poceni ga lahko prodamo,« so ključne besede bratov Albrecht iz leta 1953, ki kažejo na najpomembnejše dejstvo njihove poslovne strategije. Ta je nespremenjena od vsega začetka delovanja in zahteva zagotovitev optimalno kakovostnih izdelkov po najnižji možni ceni. Hofer to dosega z uporabo le najosnovnejših sredstev za delo, omejenim prodajnim asortimentom, preprosto opremo trgovin, omejenim številom promocijskih in prodajnopospeševalnih aktivnosti, osnovnim »merchandisingom« in omejenim številom zaposlenih (Brandes 2003, 20).

Da bi zagotovili produktivnost in ekonomičnost poslovanja, ima Hofer izdelan sistem kazalnikov, ki jih mesečno izračunavajo, primerjajo med prodajalnami in normativi.

Med kazalniki so (Brandes 2003, 29):

- povprečna prodaja na prodajalno,
- povprečna prodaja na zaposlenega v posamezni prodajalni,
- stroški dela v prodajalni glede na prodajo.

Vsakršna storitev ali dejavnost, ki bi povečala stroške poslovanja ali podaljšala čas, ki je določen za osnovno dejavnost, je prepovedana. Zato ne uporabljajo kreditnih kartic ali čekov. Da bi omejili število nepotrebnih telefonskih klicev, ne objavljajo telefonskih števil v telefonskem imeniku.



## 5 ANALIZA IN POZICIONIRANJE SLOVENSКИH TRGOVSKIH ZNAMK

V tem poglavju bom razvrstila trgovske blagovne znamke slovenskih trgovcev med katerimi sta dva v slovenski lasti (Mercator in Tuš) ter dva v tuji lasti (Spar in Hofer). V nadaljevanju bom opisala zastopanost trgovskih blagovnih znamk v svetu in pri nas. Za lažje razumevanje in razvrstitev so v spodnji tabeli opisane vse štiri stopnje razvoja blagovnih znamk in njihove najpomembnejše točke.

**Tabela 5.1** Štiri tipi trgovskih blagovnih znamk

|                       | 1. stopnja   | 2. stopnja   | 3. stopnja   | 4. stopnja  |
|-----------------------|--|--|--|---|
| Vrsta blagovne znamke | Brez imena   | Izdelki z oznako   | Prava blagovna znamka  | Razširjena blagovna znamka (inovatorska)  |
| Strategija            | Generična, nediferencirana   | »me-too« strategija po nizki ceni  | Dodana vrednost  | Najboljše razmerje med ceni in kakovostjo   |
| Motiv za trgovca      | Visoke marže<br>Zagotavlja izbiro na podlagi cen                                 | Visoke marže<br>Krepi pogajalsko moč nasproti proizvajalcem<br>Zagotavlja večjo vrednost izdelka | Povečanje marže v določeni blagovni skupini<br>Gradnja ugleda<br>Povečevanje asortimenta | Zagotavlja najboljšo vrednost<br>Večanje ugleda<br>Širitev kroga kupcev<br>Premijske cene<br>Diferenciacija |
| Izdelek               | Osnovni prehrambeni izdelki  | Posamezni artikli z veliko prostornino vsebine   | Raznovrstni izdelki  | Izdelki, ki oblikujejo podobo/imidž, veliko število izdelkov v majhni količini                              |
| Tehnologija           | Osnovna tehnologija z nizkimi omejitvami, ki temelji na posnemanju tržnega vodje | Eno generacijo v zaostanku v primerjavi z vodilnim izdelkom na trgu                              | Bližje vodilnim izdelkom na trgu   | Inovativna  |

Tabela 5.1 – nadaljevanje

|                           |  |  |   |  |
|---------------------------|--|--|---|--|
| Kakovost/podoba           | Nižja od blagovne znamke proizvajalca  | Srednja, vendar zaznana kot slabša                       | Kot vodilne blagovne znamke, garancija kakovosti s strani trgovskega podjetja | Na ravni vodilne blagovne znamke na trgu<br>Cena ni višja zaradi imagea                              |
| Cene                      | 20 % in več nižje od cen tržnega vodje | 05-25 % nižje od cen tržnega vodje                       | Enake ali višje od cen tržnega vodje  | Velik diskont, 20-25 % nižja cena v primerjavi s cenami tržnega vodje                                |
| Spodbuda za nakup         | Cena je glavno merilo nakupa           | Enako kakovost za nižjo ceno                             | Najboljši produkt na trgu   | Najboljše razmerje med ceno in kvaliteto<br>Generični produkt dobre kakovosti na ravni tržnega vodje |
| Proizvajalec              | Nacionalni, večinoma nespecializiran   | Krajevni, domači proizvajalec, ki ima tudi svoje izdelke | Nacionalni, večinoma specializiran za proizvodnjo trgovskih znamk             | Mednarodni, večinoma specializiran za proizvodnjo trgovskih znamk                                    |
| Pakiranje                 | Ceneno                                 | Podobno kolikor se le da tržnemu vodji                   | Posebno s priokusom diferenciacije  | Posebno, toda cenovno ugodno   |
| Pozicioniranje na policah | Na manj vidnih mestih                  | Zraven tržnih vodij                                      | Na najboljših pozicijah   | Po celi trgovini   |
| Oglaševanje               | Brez                                   | Pogosto cenovno oglaševanje                              | Cenovno omejeno oglaševanje   | Oglašuje se trgovino ne pa blagovnih znamk   |

Vir: Kumar 2007, 27.

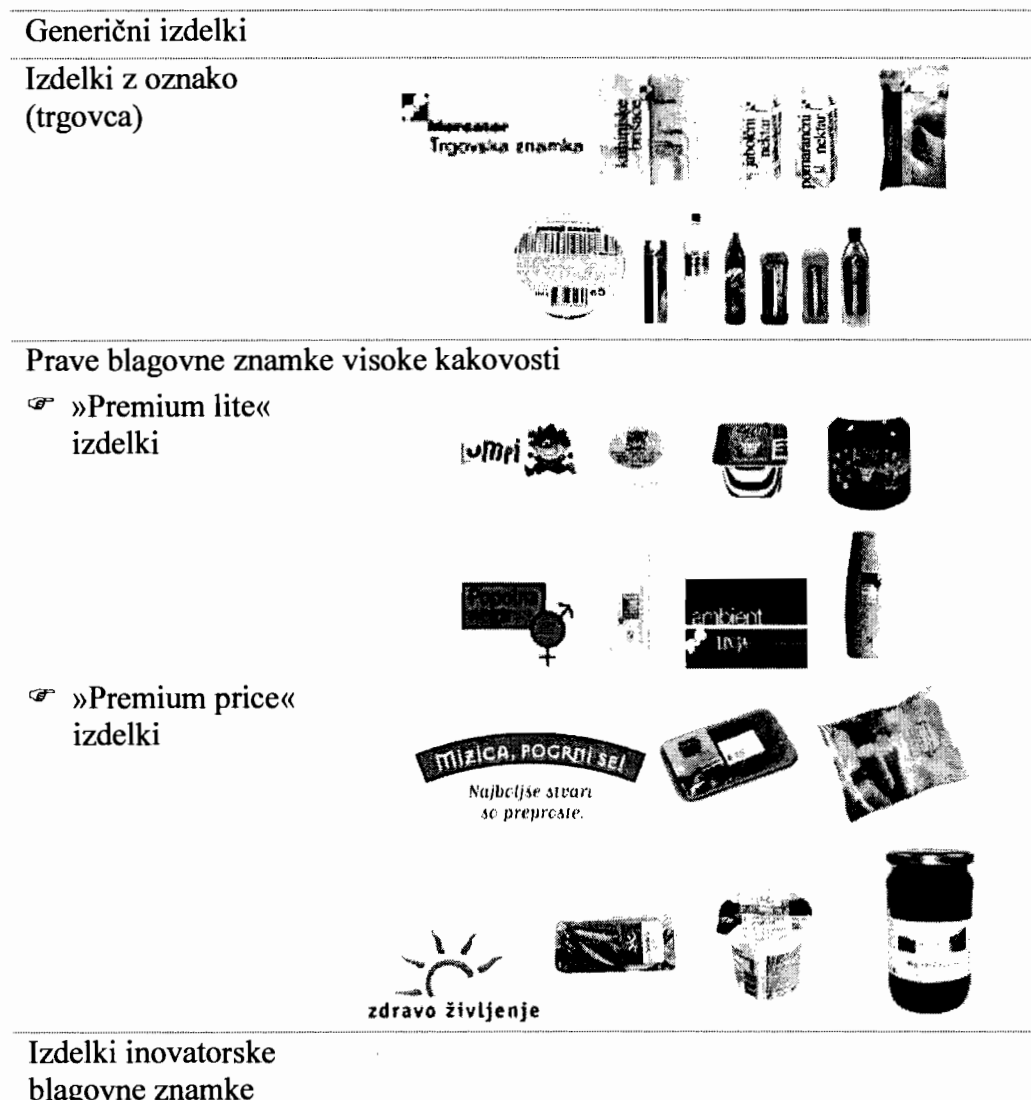
Obstoječe izdelke trgovske blagovne znamke Mercator lahko razvrstimo v drugo in tretjo (prisoten v obeh podskupinah) generacijsko skupino trgovskih blagovnih znamk:

- Izdelki z oznako, ki jih predstavljajo večinoma prehrambeni izdelki, pri katerih je na embalaži generično poimenovan izdelek ter logotip podjetja Mercator;



- Prava blagovna znamka »Premium lite«, ki predstavljajo še vedno cenovno ugodne, a hkrati nekoliko kakovostnejše izdelke, ki jih podjetje trži pod posamezno podznamko (otročka hrana, kozmetika, oblačila in igrače Lumpi, kozmetični izdelki podznamke Popolna nega, tekstilni izdelki podznamke M-linija in linija Ambient);
- Prava blagovna znamka »Premium price«, ki s svojim imenom izraža njihov namen uporabe. V to skupino sodijo izdelki blagovnih znamk Mizica pogrni se in Zdravo življenje.

**Slika 5.1** Razvrstitev posameznih skupin izdelkov trgovske blagovne znamke Mercator



Podjetje Spar nastopa na trgu tudi z lastnimi ekskluzivnimi blagovnimi znamkami, kot so:

- »S-Budget« – je ime nove znamke izdelkov za vsakodnevno rabo, znamka S-Budget ponuja kupcem v času nenehnih podražitev ponuditi izdelke preverjene kakovosti po cenah, ki so dostopne vsakomur;
- »Spar Natur\*Pur« izdelki so prilagojeni zahtevam sodobne in zdrave prehrane;
- »Spar Gourmet« so pripravljene jedi ekskluzivne znamke,
- »Simpex« aparati in posoda po zelo privlačnih cenah,
- »Beauty Kiss« je ekskluzivna linije negovalnih izdelkov,
- »Sun Kiss« so kakovostni izdelki kozmetike za sončenje in nego po sončenju,
- »Scotty, Molly in Fiffy« označujejo prvovrstne izdelke za hišne ljubljence po zelo ugodni ceni,
- »Sparky« (otročka tekstilna znamka) namenjena otrokom do 10. leta starosti;
- »Copycat« je tekstilna blagovna znamka mladostnike, namenjena je predvsem mladim med 8. in 14. letom starosti,
- »Pascarel« je tekstilna blagovna znamka za vsakodnevno priložnost,
- »Rubin« je prav tako tekstilna blagovna znamka za posteljne, prevleke, rjuhe in brisače,
- »Splendid« so izdelki med katerimi so na voljo sredstva za strojno pomivanje posode in pranje perila,
- »Barbecue« je blagovna znamka za vse, kar se potrebuje za piknik na žaru od žara, pripomočkov za prižiganje ognja, pa tudi priborom, opremo in obleko za žar,
- »Megaspeed« je blagovna znamka namenjena avtomobilom za zimo in jutranjo zmrzal ter
- »Spar Office« pa zajema raznovrsten pisarniški program.

**Slika 5.2** Razvrstitev posameznih skupin izdelkov trgovske blagovne znamke Spar

Generični izdelki

Izdelki z oznako (trgovca)



Prave blagovne znamke visoke kakovosti

☞ »Premium lite« izdelki



☞ »Premium price« izdelki





Izdelki inovatorske blagovne znamke

Sčasoma je Spar pod lastno blagovno znamko uvedel tudi druge podznamke, kot so otroški tekstilni izdelki »Sparky«, čokolade in športni prehrambeni izdelki »Spar Joli« (kateraga ni več na policah), kozmetične izdelke »Free« in čistila »Splendid« ter polpripravljene jedi »Spar Gourmet«. Tem so se kasneje pridružili tudi izdelki tretje generacije »premium price« trgovske blagovne znamke, kot so negovalna kozmetika Kiss in zdrava prehrana Natur\*pur. Podjetje Spar nima izdelkov iz prve ter četrte skupine.

Trgovsko znamko Tuš lahko, glede na razvojne stopnje trgovske znamke, uvrstimo med prvo in drugo stopnjo. Ima namreč značilnosti tako ene kot druge. Izdelki trgovske znamke Tuš so pozicionirani približno 20–30 % pod ceno primerljivih izdelkov uveljavljenih znamk proizvajalcev. Tuš posveča veliko pozornosti kakovosti izdelkov ter želi odjemalce privabiti predvsem z razmerjem med ceno in kakovostjo, kar je značilnost druge razvojne stopnje trgovskih znamk. Tuševе blagovne znamke iz druge skupine delno mejijo v tretjo razvojno stopnjo, to pa predvsem zaradi dveh razlogov. Pridobiva namreč značilnosti prave znamke, ki povečuje ugled trgovca med odjemalci in izdelkov z znamko Tuš ne proizvajajo samo lokalni proizvajalci.

**Slika 5.3** Razvrstitev posameznih skupin izdelkov trgovske blagovne znamke Tuš

|  |  |
|--|--|
| Generični izdelki                      |  |
| Izdelki z oznako (trgovca)             |  |
| Prave blagovne znamke visoke kakovosti |  |
| Izdelki inovatorske blagovne znamke    |  |

Podjetje Tuš izdelkov lastne blagovne znamke, ki bi jih tržilo pod krovno blagovno znamko (tretja generacija »Premium price«) ali inovatorsko blagovno znamko (četrta generacija), nima. Tuševi kupci so v povprečju kupci nižjega cenovnega razreda, pri katerih je cena glavni dejavnik, ki vpliva na odločitev o nakupu.

Hofer s ciljno usmerjeno strategijo in odgovornim poslovanje zagotavlja kakovost ponudbe in zadovoljstvo strank. Pri tem podjetje kakovost razume kot celostni izziv: poleg razvoja in ponudbe visokokakovostnih ter varnih izdelkov, je tudi vzpostavitev struktur za trajno uveljavitev socialnih in ekoloških standardov pomembna dimenzija kakovosti, h kateri se je Hofer zavezal kot odgovorno mednarodno podjetje.

Zaradi želje po tržni neodvisnosti je podjetje opustilo prodajo izdelkov znanih blagovnih znamk. Namesto tega nenehno razvijamo in izpopolnjujemo lastne znamke, kot so recimo:

- »Okus podeželja« za sveže mesne izdelke,
- »Gartenkrone« za konzervirana živila,
- »Grandessa« za zamrznjene izdelke,
- »Milfina« za mlečne izdelke,
- »Choceur« za čokolade,
- »Finest Bakery« za piškote in drobno pecivo,
- »Lomee« za ketchup
- »Rigolta« za juhe ter
- »Tandil« in »Aliomat« za pralna sredstva.

Posebno pozornost namenja razvoju lastnih izdelkov, kot npr. Pralnemu prašku Tandil, marmeladam in sladoledom Grandessa (Brandes 2003, 13). Večina izdelkov je brez priznane znamke, prodajajo pa take, ki gredo najbolje v promet. Tako imajo na primer samo eno vrsto čistila za čevlje, samo eno zobno pasto »Blendex«, tudi olje in maslo sta samo ene vrste.

Hofer trži izdelke z ekskluzivnimi (inovatorskimi) blagovnimi znamkami, kar pomeni, da izdelki iz prodajnega asortimenta ne nosijo logotipa Hofer. Moto podjetja je ponuditi izdelke najvišje kakovosti po neverjetno nizki ceni. Zanimivo je, da tako Aldi Süd kot Aldi Nord izkoriščata skupne nabavne vire, vendar tržita istovrstne izdelke z različnimi ekskluzivnimi blagovnimi znamkami. Očitno je, da želita obe podjetji obdržati različnost v ponudbi.

Dnevne akcije niso del Hoferjeve filozofije, veliko več jim pomeni, da si s trajno nizkimi cenami pridobijo velik delež zadovoljnih kupcev, ki se vračajo. Z lastnimi blagovnimi znamkami podjetje lažje nadzoruje kakovost in ugodno ceno.

**Slika 5.3** Razvrstitev posameznih skupin izdelkov trgovske blagovne znamke Hofer

---

Generični izdelki

---

Izdelki z oznako (trgovca)

---

Prave blagovne znamke  
visoke kakovosti

---

Izdelki inovatorske blagovne znamke



Danes skupina Hofer ustvari 98 odstotkov celotne prodaje z ekskluzivnimi blagovnimi znamkami. Svojo konkurenčnost v zadnjem času povečuje z vključevanjem novih blagovnih skupin izdelkov v svoj asortiment (sveži in hlajeni izdelki), ki jih trži pod enotno ekskluzivno blagovno znamko, ki jo potrošniki že povezujejo s podjetjem Hofer, pa čeprav nikjer ni izpisan logotip.

### 5.1 Stopnje razvoja trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji

Če pogledamo na njihov razvoj v Sloveniji z vidika posameznih stopenj, lahko opazimo, da prve stopnje skorajda ni bilo, saj so trgovci razvoj lastnih trgovskih blagovnih znamk začeli kar z drugo fazo, ki so jo pri nekaterih izdelkih privedli do tretje stopnje, s četrto pa še niso začeli (razen Hoferja), za kar je možnih več razlogov. Trgovske blagovne znamke so pogosto zaznane kot enako kakovostne kot blagovne znamke, vendar cenejše.

Morda je eden izmed razlogov za takšne zaznave tudi to, da so se trgovci uspeli dogovoriti, da so na njihovih trgovskih blagovnih znamkah pogosto deklarirani domači proizvajalci teh znamk in se ohranja zaznava kakovosti preko proizvajalčevih že uveljavljenih blagovnih znamk. V primeru uvajanja razširjenih trgovskih blagovnih znamk na trgu, bi za njihovo uspešnost potrebovali bistveno več trženjskih sredstev in pripravo trženjskih akcij za njihovo uspešno pozicioniranje na trgu. Ravno tako bi bili trgovci lahko z izdelavo zahtevnejših izdelkov bolj vezani na proizvajalce kot so v

primeru trgovskih blagovnih znamk. Na drugi strani pa takšne razširjene znamke že bistveno bolj posegajo na področje trženja in razvoja blagovnih znamk proizvajalcev.

## **5.2 Zastopanost trgovskih blagovnih znamk v svetu in pri nas**

Trgovske blagovne znamke so v segmentu izdelkov FMCG (Fast Moving Consumer Goods) najbolj uspešne na zahodnoevropskih, tako imenovanih »Big Five« trgih (Francija, Nemčija, Italija, Španija, Velika Britanija), kjer njihov delež v povprečju znašal 25 odstotka; s približno 20-odstotnim deležem prodaje jim sledijo ostale zahodnoevropske države. V dokaj veliki meri so trgovske blagovne znamke zastopane tudi v ZDA s 15-odstotnim agregatnim deležem prodaje. Na drugi strani imajo države srednje in vzhodne Evrope, azijsko-pacifiške regije ter Kitajska zelo nizke deleže trgovskih blagovnih znamk (do treh odstotkov), vendar prav ta območja izkazujejo visoke stopnje rasti v primerjavi s prej omenjenimi zrelejšimi trgi.

Vsekakor je poleg samih faz razvoja trgovskih blagovnih znamk pomembno spoznati tudi dejavnike, ki so sploh privedli do njihovega nastanka. Vzroki za njihov nastanek so mnogo kompleksnejši od gole želje trgovcev po večji prodaji in zvestobi njihovih kupcev.

Vzroke je treba iskati v različnih nivojih socio-ekonomskega razvoja posamezne države ter različnih nivojih koncentracije trgovskih mrež, upoštevaje njihovo moč. Deleži trgovskih blagovnih znamk izdelkov široke porabe (FMCG), v skupni prodaji trgovcev zato precej nihajo od države do države, saj na primer v Švici, Veliki Britaniji in Nemčiji ta delež znaša okoli 30 odstotkov celotne prodaje FMCG izdelkov, v nasprotju s Česko, Italijo in Japonsko, kjer se ta delež giblje le okrog 10 odstotkov.

Pomembni vzroki se skrivajo tudi v značilnostih posameznih kategorij izdelkov, saj trgovske blagovne znamke niso enako zastopane v vseh blagovnih skupinah. Vzroki, da so trgovske blagovne znamke v določene kategorije izdelkov prodrle bolj kot v druge so:

- razlike v zaznani kakovosti in vrednosti trgovskih blagovnih znamk v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev,
- različni vidiki tveganja pri nakupu,
- simbolne vrednosti blagovnih znamk,
- zaupanje kupcev in porabnikov,
- raven vpletenosti v nakup,
- delež izdatkov za določen izdelek v skupnem proračunu potrošnika ter
- različne ravni trženjskih aktivnosti.

V Veliki Britaniji je denimo delež trgovskih blagovnih znamk med zobnimi pastami, deodoranti in britvicami nižji kot deset odstotkov, medtem ko trgovske znamke

predstavljajo več kot polovico prodaje v kategorijah sto odstotnih sadnih sokov, limonad in kuhinjskih brisač.

Pomembne dejavnike razvoja in uspeha trgovskih blagovnih znamk je moč najti tudi v značilnostih potrošnikov, saj niso vsi v enaki meri nagnjeni k njihovemu kupovanju. Iz spremenljivk kot so spol, starost, izobrazba, finančno stanje, socialni status ter geografsko območje je možno identificirati segmente potrošnikov, ki so bolj nagnjeni k nakupu cenejših izdelkov, kar je imelo velik vpliv na razvoj trgovskih blagovnih znamk. Te so tako poleg povečanja prodaje služile tudi kot način za ohranitev zvestobe določenega segmenta potrošnikov.

Nenazadnje so na razvoj trgovskih blagovnih znamk seveda vplivale tudi posamezne značilnosti trgovcev, upoštevajoč njihovo velikost, razmerje moči v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev ter prisotnost diskontnih trgovcev. Slednji agresivno uvajajo lastne znamke, kar pospešuje razvoj teh znamk tudi pri drugih trgovcih.

Kljub omenjenim dejavnikom je v Sloveniji še vedno eden izmed najpomembnejših dejavnikov nakupa trgovske blagovne znamke proizvajalec te znamke.



## 6 SKLEP

Trgovska blagovna znamka daje individualno karakteristiko proizvodu oziroma storitvi posameznega gospodarskega ali fizičnega subjekta, ki nastopa na tržišču in z njo opozarja konkurente in potrošnike na svojo navzočnost in aktivnost. Na trgovske blagovne znamke lahko gledamo kot na običajne blagovne znamke proizvajalcev, s to razliko, da je prodaja trgovskih blagovnih znamk omejena na trgovine, po katerih te znamke nosijo ime. Prav tako sodi v portfolio enotne trgovske blagovne znamke množica zelo različnih proizvodov, česar pri proizvajalcih nismo navajeni. Trgovske blagovne znamke so edini izdelki v trgovini, kjer se trgovci samostojno odločajo o kakovosti, embalaži in maloprodajni ceni, kar je pri standardnih blagovnih znamkah v domeni proizvajalca. Trgovske blagovne znamke dobivajo vse večji tržni delež na račun proizvajalčevih blagovnih znamk predvsem zaradi nižje cene glede na proizvajalčeve blagovne znamke, ki jo trgovec doseže, ker prevzame breme oglaševanja, kar delno tudi prispeva k padanju prihodkov proizvajalca in posledičnemu dviganju cen.

Največjo konkurenco proizvajalcem uveljavljenih blagovnih znamk predstavlja vse večja konsolidacija trgovine ter s tem vse večji vpliv trgovcev in rast moči njihovih trgovskih blagovnih znamk. Na evropskem trgu bodo trgovske verige iz večjih članic EU v prihodnje poskušale širiti svoj vpliv tudi v novih članicah ter s tem izvajale dodaten cenovni pritisk na proizvajalce.

Hiter razvoj trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji in v svetu je posledica različnih med seboj povezanih dejavnikov:

- kakovosti izdelkov trgovskih blagovnih znamk;
- ekonomije obsega proizvajalcev izdelkov, ki jih trgovci tržijo pod lastno blagovno znamko;
- kanibalizacija med blagovnimi znamkami proizvajalcev in trgovskimi blagovnimi znamkami;
- donosnost trgovskih blagovnih znamk.

Trgovske blagovne znamke so se v preteklih nekaj letih, po zgledu iz tujine, dobro uveljavile tudi v slovenskem prostoru. Vendar so pričakovanja, da se bo njihov razvoj še nadaljeval in s tem vloga in pomen v nakupnem odločanju slovenskih porabnikov še povečala. To vsekakor pomeni, da bo njihovo uveljavljanje in pozicija na trgu še vedno predmet številnih težav proizvajalcev – skrbnikom blagovnih znamk. Ker pa ima vsaka stvar dve plati, lahko govorimo, da je ravno razvoj trgovskih blagovnih znamk priložnost proizvajalcev, da posvetijo še večjo pozornost razvoju in trženju ter boljšemu pozicioniranju lastnih blagovnih znamk, ki jim bodo s takšnimi aktivnostmi omogočili preživetje na vse bolj konkurenčnem slovenskem, evropskem in svetovnem trgu.

V splošnem poznamo štiri stopnje razvoja trgovskih blagovnih znamk:

1. Generični izdelki oziroma tako imenovani »no name brand« izdelki, pri katerih je na embalaži napisano to, kar izdelek dejansko je, npr. čaj, zobna pasta, olje in tako dalje.
2. V drugi fazi je poleg imena izdelka na embalaži natisnjen tudi znak trgovca (npr. Spar, Mercator, Tuš).
3. V tretji fazi razvoja trgovskih znamk prihaja do grupiranja sorodnih skupin izdelkov v podznamko trgovske znamke, kot na primer Sparova linija Natur Pur, Spar Joli; Mercatorjeva linija izdelkov Zdravo življenje, izdelkov za otroke Lumpi in tako dalje.
4. Četrto fazo razvoja trgovskih blagovnih znamk pa zajemajo tako imenovane razširjene trgovske blagovne znamke, katerih prodajni argument ni več cena (cena je enaka ali celo višja kot pri blagovni znamki), ampak svoj obstoj gradijo predvsem na razvoju boljših, inovativnejših in unikatnejših izdelkov, ki kupcu ponujajo določene funkcionalne in emocionalne konkurenčne prednosti.

V Sloveniji so glavni akterji na področju trgovskih blagovnih znamk naslednji trgovci: Mercator, Spar, Tuš, Hofer, Lidl ter tudi Drogerie Markt (DM). Znotraj njih je opazen različen delež zastopanosti trgovskih blagovnih znamk, skupna značilnost pa relativno nizka zastopanost trgovskih blagovnih znamk na področju izdelkov za osebno nego, kar zrcali tudi razmerja med kategorijami FMCG izdelkov na prej omenjenih zahodnoevropskih trgih.

Slovenski trgovci so v primerjavi s trgovci iz držav vzhodne Evrope, ki so jih izpodrinile mednarodne trgovske verige, svojo pozicijo znali ohraniti in dodatno utrditi. Postali smo potrošniška družba, svet se zaradi globalizacije in razvoja novih tehnologij spreminja hitreje kot kadarkoli prej v zgodovini, kar se izredno hitro odraža prav v trgovini. Predvidevamo, da bo pomembnost blagovnih znamk trgovcev v odnosu do proizvajalca še večja in da bo njihov delež narasel. Pri utrjevanju imidža trgovca bo podobno kot pri izdelkih široke potrošnje postala pomembna zgodba, ki bo odražala filozofijo podjetja. V svetu, kjer si izdelki postajajo vse bolj podobni, morajo za osnovno zgodbo blagovne znamke, za njenim bistvom, za njeno rdečo nitjo stati vrednote na trdnih temeljih, v katere podjetje verjame in jih tudi živi. Blagovna znamka mora za svoj dolgoročen razvoj imeti močno sporočilno noto, ki seže v srce tako notranjemu, kot tudi zunanjemu okolju podjetja. Sicer je teh zgodb skoraj toliko kot trgovcev, vendar te ponavadi temeljijo na zdravem življenju (in z zdravjem povezanimi kakovostnimi izdelki), varovanju naravnega okolja, na vedno nizkih cenah in akcijah in na poštenem odnosu do proizvajalcev iz revnejših držav.

## LITERATURA

- Aaker, David A. 1991. *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Baltas, George. 2003. A combined segmentation and demand model for store brands. *European Journal of Marketing* 37 (10): 1499–1513.
- Brandes, Dieter. 2003. *Bare essentials the Aldi way to retail success*. London: Cyan Campus Books.
- Bruhn, Manfred. 1997. *Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung in den Sammelband*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Damjan, Janez. 1994. Zakaj je morala umreti Cocta S. *Marketing Magazin* 14 (9): 12–13.
- Dmitrovič, Tanja. 1999. *Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji*. *Akademija MM* 3 (4): 71–78.
- Del Vecchio, Devon. 2001. Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services* 8 (5): 239–249.
- Duff, Mike. 2004. Private label hits its stride. *DSN Retailing Today* 43 (20): 35–37.
- Košir, Kristjan. 2004. *Tržno-komunikacijski program za blagovno znamko Zdravo življenje*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kumar, Nirmalya in Jan-Benedict E. M. Steenkamp. 2007. *Private label strategy. How to meet the store brand challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marconi, Joe. 1993. *Beyond branding: how savvy marketers build brand equity to create products and open new markets*. Chicago: Probus.
- Narasimhan, Chakravarthi in Ronald T. Wilcox. 1998. Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis. *The Journal of Business* 71 (4): 573–600.
- Peroša, Enej. 2001. *Bitka med blagovnimi znamkami: primer Droge Portorož*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Šega, Lidija. 1997. *Veliki moderni poslovni slovar*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Verhoef, Peter C., Edwin J. Nijssen in Laurens M. Sloot. 2002. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels. An empirical study in the Netherlands. *European Journal of Marketing* 36 (11/12): 1309–1326.

## VIRI

- Arh, Geni. 2006. *Slovenska trgovina in potrošnik – razmerje moči pred novimi izzivi*. [Http://www.gfk.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=1443](http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1443) (10. 11. 2008).
- IGD. 2008. *Poročilo tržnega deleža trgovcev v Sloveniji*. [Http://www.mercator.si/\\_files/31558/IGD.pdf](http://www.mercator.si/_files/31558/IGD.pdf) (6. 12. 2008).
- Mercator. 2009. *Mercator izdelki*. [Http://www.mercator.si/trgovina/seznam\\_izdelkov.asp](http://www.mercator.si/trgovina/seznam_izdelkov.asp) (10. 1. 2009).

- Spar. 2009. *Ekskluzivne znamke Spar*. [Http://www.spar.si/spar/Trgovinska\\_znamka.htm](http://www.spar.si/spar/Trgovinska_znamka.htm) (12. 1. 2009).
- Hofer. 2009. *Sortiment*. [Http://www.hofer.si/si/html/product\\_range/sortiment.htm?WT.z\\_src=main](http://www.hofer.si/si/html/product_range/sortiment.htm?WT.z_src=main) (21. 1. 2009)
- Tuš. 2008. *Tuševi izdelki*. [Http://www.tus.si/index.php?NivoId=31](http://www.tus.si/index.php?NivoId=31) (15. 12. 2008).
- Vresk, Darja. 2003. *Trgovske blagovne znamke – zaupamo trgovcu ali proizvajalcu*. [Http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=880](http://www.gfk.si/Inovice.php?NID=880) (10. 10. 2008).