

ISTRAŽIVANJE RAZVOJA PRIVATNIH MARAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

RESEARCH OF PRIVATE LABEL DEVELOPMENT IN CROATIA

UDK 658.626(497.5)
Prethodno priopćenje
Preliminary communication

Mr. sc. Sandra Horvat

Asistent
Ekonomski fakultet – Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
Tel.: ++ 385 1 238 3329
E-mail: shorvat@efzg.hr

Ključne riječi:

razvoj privatne marke, Hrvatska

Keywords:

private label development, Croatia

SAŽETAK

Privatne su marke na tržištu prisutne od 19. stoljeća, ali su značajniji tržišni rast zabilježile u posljednjih tri-desetak godina kada su trgovci shvatili njihov značaj u konkurentskoj borbi na sve konkurentnijem tržištu. Njihov tržišni razvoj nije bio ujednačen u svim regijama pa su tako najzastupljenije u Europi gdje u pojedinim zemljama njihov tržišni udio prelazi 40%. Iako je u Hrvatskoj tržišni udio privatnih maraka znatno manji, važno je istaknuti njegov kontinuirani rast u proteklih desetak godina, koliko su privatne marke prisutne u Hrvatskoj. Radi projekcije budućih trendova i smjerova razvoja privatnih maraka na domaćem tržištu provedeno je izviđajno istraživanje putem dubinskih intervjua sa stručnjacima koji se bave upravljanjem privatnim markama unutar trgovačkih lanaca koji posluju u Republici Hrvatskoj i osobama koje vode proizvodnju za

ABSTRACT

Private labels have been present on the market since 19th century but their intensive market growth began in the last thirty years after retailers realized what their potential could be in the fight against ever-growing competition. Their market growth has not been distributed equally thought the world so Europe became the region with the highest private label market share, which exceeds 40% on some markets. Although the private label market share in Croatia is considerably smaller, it has also increased steadily over the last decade since private labels were introduced on the market. This paper presents the findings of a research conducted for the purpose of identifying trends in private label development on the Croatian market. The research was conducted through in-depth interviews with private label managers in retail companies in

privatne marke. Istraživanje je pokazalo da su tri glavna trenda koja se očekuju u razvoju privatnih maraka u Republici Hrvatskoj: povećanje kvalitete, održavanje razine cjenovnog jaza između privatnih maraka i maraka proizvođača, te povećanje tržišnog udjela privatnih maraka.

Croatia, and with the managers responsible for private label production in manufacturing companies. The research identified three expected trends of private label development in Croatia and these are: an increase in private label quality, the maintenance of a price gap between private labels and manufacturers' brands and a further increase in the private label market share.

1. UVOD

Marka je vrlo značajan koncept u upravljanju marketingom. Ona poduzećima pruža brojne prednosti, kao što su diferencijacija u odnosu na konkurenciju, veći prihodi, signal kvalitete kupcima, sredstvo povećanja lojalnosti i slično. Stoga ne čudi da su i trgovci shvatili njezin značaj te počeli razvijati vlastite marke, u početku kao sredstvo smanjenja ovisnosti o proizvođačima, a kasnije i kao strateški alat za razvoj poslovanja. Značaj privatnih maraka ne može se više ignorirati jer na najrazvijenijim tržištima njihov tržišni udio prelazi 40%. Osim toga, privatne su marke prisutne u velikom broju kategorija i trgovci na razvijenim tržištima upravljaju sve složenijim portfeljima privatnih maraka koje se razlikuju u cijeni, kvaliteti i usmjerenosti na određeni životni stil kupaca kojima su usmjerene. Svrha je rada proučavanje koncepta privatnih maraka i s teorijske strane, pregledom domaće i strane literature, i s empirijske strane, analizom hrvatskog tržišta privatnih maraka. Osim toga, cilj je i utvrditi te analizirati smjerove budućeg razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj na temelju empirijskoga istraživanja ostvarenoga razgovorom s menadžerima zaduženim za upravljanje i proizvodnju privatnih maraka.

2. DEFINICIJA PRIVATNIH MARAKA

Privatne se marke mogu definirati kao marke u vlasništvu posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda koji će biti u vlasništvu tih maraka ili kojima će marka biti dodijeljena.¹ Ponekad, posebno kada to dopuštaju zakonski propisi, na proizvodu se ni ne navodi naziv proizvođača jer svu odgovornost za upravljanje markom, kao i jamstva za proizvod, preuzima vlasnik marke koji je od proizvođača zatražio da proizvede proizvod odgovarajućih značajki. Odgovornost trgovca u vezi s privatnim markama počinje razvojem, planiranjem i proizvodnjom proizvoda, a završava upravljanjem marketingom i promocijom privatne marke.² S obzirom da vlasnici privatnih maraka uz trgovce mogu biti i ostali članovi distribucijskog kanala, u literaturi se osim naziva privatne marke ko-

riste i termini vlastite marke, marke distributera, trgovačke marke i marke posrednika.³ Philip Fitzell ističe kako je za marke koje nisu u vlasništvu proizvođača primjerenije koristiti naziv "ekskluzivne marke". Naime, pojam privatne marke uza sebe veže stereotip o proizvodima koji kopiraju vodeće marke i zaostaju u kvaliteti u odnosu na njih. On naglašava da su pojam privatne marke uveli proizvođači radi isticanja razlike između maraka u vlastitom i tuđem vlasništvu, tako da je on iz perspektive proizvođača prihvatljiv, dok je za ostale pojam privatne marke neodgovarajući jer može ostaviti pogrešan dojam.⁴

Koen A. M. de Jong opisuje privatnu marku kao onu koju zakonski posjeduje trgovac ili suradnik kupca i kod koje proizvođač ne ulaže sredstva u razvoj i zadržavanje preferencija kupaca.⁵ Samim time može se zaključiti da su privatne marke zapravo suprotne markama proizvođača kod kojih je marka u zakonskom vlasništvu proizvođača i on ulaže sredstva u inovacije i razne marketinške aktivnosti koje će osigurati zadržavanje preferencija kupaca. Privatne se od maraka proizvođača razlikuju u sljedećim elementima:⁶

- **cijena** – budući da vlasnici privatnih maraka pri određivanju njihovih cijena nemaju troškove oglašavanja, odnosa s javnošću i troškove posrednika; cijene su privatnih maraka u većini zemalja oko 20% manje od cijena maraka proizvođača;
- **kontrola i nadgledanje marke** – vlasnici maraka proizvođača nisu u mogućnosti nadgledati svoju marku u svim prodavaonicama, a privatne marke, s obzirom da su u vlasništvu maloprodajnog lanca, imaju tu prednost;
- **smještaj i količina mjesta na policama** – većina trgovaca koji posjeduju privatne marke dat će im prednost u odnosu na marke proizvođača te im samim time dodijeliti više mjesta, kao i bolji smještaj na policama. No, pri dodjeljivanju mjesta na policama trgovci moraju uzeti u obzir kvalitetu privatnih maraka pa će privatne marke manje kvalitete dobiti i nepovoljniji smještaj;⁷
- **imidž marke** – vlasnici maraka proizvođača ulažu znatna sredstva u izgradnju njihova imidža, dok s druge strane posrednici, kao vlasnici privatnih maraka, imaju poteškoća pri izgradnji vlastitog imidža i imidža privatnih maraka zbog bojazni da

će nezadovoljstvo kupaca jednom od njihovih privatnih maraka ugroziti imidž cijeloga lanca.

Po mišljenju Udruženja proizvođača privatnih maraka (Private Label Manufacturers Association - PLMA) privatna marka obuhvaća sve proizvode koji se prodaju u pojedinom trgovačkom lancu i nose naziv tog lanca ili naziv koji je ekskluzivno za njega kreiran. U nekim slučajevima trgovac, koji je vlasnik privatne marke, može biti član veleprodajnog lanca pa je i privatna marka dostupna svim članovima te veleprodaje.⁸ U skladu s tom definicijom razlikuju se i tri oblika privatnih maraka koji se najčešće pojavljuju u Europi:⁹

- marka čiji naziv izravno upućuje na posrednika u čijem je vlasništvu;
- veći broj maraka s izmišljenim nazivima, ekskluzivnih za pojedine trgovačke lance, najčešće po jedan naziv za svaku kategoriju proizvoda;
- privatne marke trgovačkih udruženja koje su u zajedničkom vlasništvu većeg broja posrednika.

3. POVIJESNI RAZVOJ PRIVATNIH MARAKA

3.1. Pojava privatnih maraka i razlozi njihova tržišnog razvoja

Iako neki autori njihove začetke nalaze u dalekoj prošlosti, prvi pisani dokazi o privatnim markama odnose se na proizvode u vlasništvu Jacoba Bunna koji je krajem 19. stoljeća u prodavaonici mješovitom robom u gradu Springfieldu, Illinois, SAD, prodavao određene proizvode pod svojim imenom i imenima članova svoje obitelji. Prvu je privatnu marku u vlasništvu maloprodajnog lanca u Sjedinjenim Američkim Državama lansirala tvrtka Great Atlantic and Pacific Tea Company (kasnije znana kao A&P) negdje između 1882. i 1885. godine. Radilo se o kavi pod nazivom Eight O'Clock koja je postigla vrlo veliku popularnost.¹⁰ U Europi se privatne marke u asortimanima trgovaca pojavljuju od početka 20. stoljeća. Unatoč tome, značajna ekspanzija

privatnih maraka zabilježena je tek posljednjih tridesetak godina.

Među brojnim čimbenicima koji su doveli do snažnog razvoja privatnih maraka, glavni pokretači su ekspanzija trgovaca i njihova konsolidacija kao i sve veća prisutnost teških diskontera.¹¹ Značaj diskontera za povećanje udjela privatnih maraka na tržištu se očituje u njihovoj sve većoj popularnosti kao i u činjenici da oni preferiraju privatne marke koje često imaju i više od 90% udjela u njihovom asortimanu. Ekspanzija i konsolidacija trgovaca omogućila je vodećim maloprodajnim lancima da ostvare ekonomiju obujma, a samim time i stvaranje šireg i dubljeg asortimana privatnih maraka. Visoka koncentracija maloprodajnog tržišta rezultirala je povećanom i zaoštrenom konkurentskom borbom između vodećih maloprodajnih lanaca, a to je dovelo do situacije da su se privatne marke počele koristiti kao način poboljšanja konkurentnosti i prometa. Budući da se trgovci nisu mogli međusobno natjecati cijenama maraka proizvođača, oslanjali su se na usluge kupcima kao glavnu konkurentsku prednost. Kako bi zaobišli to ograničenje, počeli su razvijati privatne marke kao dodatno sredstvo diferencijacije.¹² Osim toga, privatne su marke trgovcima omogućile da kupcima ponude proizvode niže cjenovne kategorije s kojima su konkurirali markama proizvođača što im je, s druge strane, omogućilo i veću slobodu u formiranju cijena.¹³

Jačanje pregovaračke moći trgovaca, koju kao jedan od glavnih razloga jačanja privatnih maraka ističe većina autora, ne proizlazi samo iz njihove rastuće kupovne moći ili ekonomije obujma, već i iz posjedovanja informacija o navikama kupnje, novim trendovima na tržištu, kretanju proizvoda unutar nabavnog lanca i slično. Trgovci, kao vlasnici informacija, mogu svoju moć iskoristiti za snižavanje cijena kod proizvođača ili proaktivno, za izgradnju odnosa suradnje s proizvođačima u svrhu razvoja novih i kvalitetnijih proizvoda, što je sve češće u poslovnoj praksi, posebno na strateški važnim tržištima i kategorijama.¹⁴ Informacije koje trgovci dobiju od kupaca i njihova blizina kupcima omogućuje im i prilagodbu ponude pojedinim lokalnim tržištima, a to je dodatna prednost koju imaju u odnosu na proizvođače.¹⁵

Razlozi razvoja privatnih maraka mogu se tražiti i u zrelosti tržišta. U ranim fazama razvoja tržišta vodeće marke ulažu znatna sredstva kako bi uspostavile nove standarde kvalitete i izgleda proizvoda, a često kreiraju i nove kategorije proizvoda na tržištu. Tu platformu koriste kako bi dalje razvili tržište za svoje marke. Kada tržišta postanu prezasićena, poduzeća se okreću diferencijaciji. Na zrelim tržištima povećava se vjerojatnost pojave novih poduzeća s inovativnim proizvodima i poslovnim konceptima s ciljem pomlađivanja industrije. Često se pojava privatnih maraka označava takvom prekretnicom.¹⁶

Tijekom 1980-ih godina došlo je do naglog zaoštavanja konkurentске borbe među trgovcima. Želja trgovaca da se istaknu na tržištu i razlikuju od ostalih snažno je utjecala na razvoj i implementaciju marketinškog načina razmišljanja te ponude dodatnih usluga i kupovnog zadovoljstva svojim kupcima.¹⁷ Razvoj održivog odnosa s kupcima za većinu je trgovaca postao strateški cilj. Isto tako, prepoznata je i važnost razvoja vlastitog identiteta koji bi doveo do veće lojalnosti kupaca i stabilnijih prihoda od prodaje. U tom su se aspektu privatne marke pokazale kao jedinstveno oružje jer su se, za razliku od njih, marke proizvođača mogle naći u svakoj prodavaonici i nisu pružale konkurentsku prednost. Tijekom 1980-ih, a posebno 1990-ih godina, gotovo je svaki maloprodajni lanac u Europi pokušao lansirati vlastitu privatnu marku kako bi potrošačima ponudio nešto posebno i različito od konkurentskih lanaca i proizvođača. Glavni cilj trgovaca bio je razviti privatnu marku koja će postati markom kojoj potrošači vjeruju i na taj način osigurati njihovu lojalnost. Strategija koju je koristila većina trgovaca bila je ponuditi kvalitetne proizvode u kategorijama sa slabom ponudom te u kategorijama bez ili s niskom razinom inovacija. Razvoj privatnih maraka u kategorijama u kojima nema velikog stupnja diferencijacije među proizvodima i u kojima nema dominantnog tržišnog lidera pokazao se kao dobra strategija jer su se u tim kategorijama trgovci susretali s manje prepreka.¹⁸ U sljedećoj je fazi asortiman privatnih maraka proširen na druge kategorije u kojima su nuđeni proizvodi slični snažnim markama te njihove varijacije. Konačno, nakon što su uveli privatne marke u što veći broj kategorija proizvoda, trgovci su raširili svoje marke unutar pojedine kategorije. Segmentirajući tržište prema kupcima,

nudili su proizvode dobre, bolje i najbolje kvalitete, tj. generičke, obične i premijske privatne marke.¹⁹

Shvativši prednosti koje privatne marke pružaju, trgovci su se usmjerili na poboljšanje njihove kvalitete, a to je dovelo do snažnog porasta marketinške pozicije privatnih maraka.²⁰ Nit vodilja većine posrednika, u usmjerenosti na poboljšanje kvalitete njihovih privatnih maraka, bila je činjenica da su potrošači spremni platiti više za kupnju maraka proizvođača bolje kvalitete te da im samo niska cijena neće biti dovoljna za tržišni uspjeh.²¹ Osim toga, strategija niske cijene i niske kvalitete privatnih maraka pokazala se opasnom za imidž i reputaciju samog posrednika. Jačanjem pregovaračke moći posrednici su mogli od proizvođača tražiti da ispunjavaju standarde kvalitete za proizvode koje oni prodaju pod svojom privatnom markom što je s vremenom, na najrazvijenijim tržištima, dovelo do izjednačavanja kvalitete privatnih maraka i maraka proizvođača.

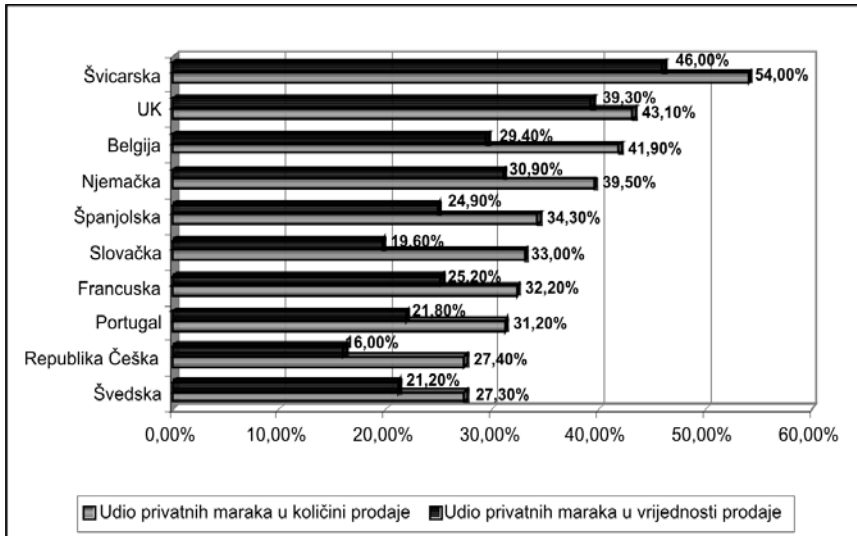
Sazrijevanjem tržišta razvoj privatnih maraka usmjeren je na upravljanje kategorijama uz veći fokus na širinu asortimana i snažniju suradnju trgovaca i njihovih dobavljača. Trgovci su postali svjesni važnosti razvijanja marke samog trgovačkog lanca čemu je doprinijela i nova strategija privatnih maraka. Tako se ambalaža privatnih maraka počela razvijati u skladu s identitetom tvrtke u čijem je vlasništvu i korištena je za sve kategorije proizvoda, a to je dodatno pospješilo razvoj privatnih maraka tijekom posljednjih godina. Umjesto da samo imitiraju snažne marke, trgovci su počeli uvoditi razne varijacije i inovacije u segmentu privatnih maraka kako bi i nadmašili marke proizvođača. Trenutno većina europskih maloprodajnih lanaca ima razvijene privatne marke s jasnim vlastitim identitetom.²² Transformacija privatnih u cijenjene marke pojačana je i njihovom agresivnom promocijom na internetskim stranicama, u brošurama maloprodajnih lanaca, oglasima u prodavaonicama, a sve češće i na televiziji. Porast ulaganja u promociju privatnih maraka drugi je najčešći strateški trend u upravljanju privatnim markama nakon usmjerenosti na poboljšanje njihove kvalitete.²³

3.2. Sadašnje stanje na tržištu privatnih maraka

Donedavno se smatralo da su privatne marke fenomen koji je ograničen na tržište proizvoda široke potrošnje u ekonomski razvijenim zemljama sa zrelim tržištem koje često karakterizira velika ponuda, a samim time i veća razina supstitucije proizvoda.²⁴ No analiza podataka o tržišnim udjelima u vrijednosti prodaje i stopama rasta

udjela privatnih maraka na globalnoj razini pokazuje da to nije više točno. Prema izvještaju ACNielsena privatne marke u pojedinim zemljama Europe, kao regije u kojoj su privatne marke najzastupljenije, imaju značajne tržišne udjele. Tako je 2008. godine udio privatnih maraka u vrijednosti prodaje u Švicarskoj iznosio 46%, a u Ujedinjenom Kraljevstvu 39,30%. Udio privatnih maraka u ukupnoj količini prodaje iste je godine u Švicarskoj premašio 50%. Na Slici 1 vidljiva je zastupljenost privatnih maraka u pojedinim zemljama Europe.

Slika 1: Vrijednosni i količinski udio prodaje privatnih maraka u 2008. godini



Izvor: Cross, C.: Good private label of great own brand, PLMA Executive Education Programme Proceedings, October 2008.

Ostale regije u svijetu ne bilježe toliko visoke udjele privatnih maraka. Prema izvještaju ACNielsena privatne su marke 2005. godine na globalnoj razini imale tržišni udio u vrijednosti prodaje od 17%, uz stopu rasta od 5%. U Sjevernoj Americi, koja je kao regija na drugom mjestu po zastupljenosti privatnih maraka, njihov je udio iznosio 16%. Iako je udio privatnih maraka u vrijednosti prodaje na tržištima u razvoju, koja uključuju Hrvatsku, Republiku Češku, Mađarsku, Slovačku i Južnu Afriku, na razini od 6% znatno manji u odnosu na razvijena tržišta, ta regija je u 2005. godini zabilježila najveću godišnju stopu rasta od 11%. Taj rast se objašnjava povećanjem značaja moderne trgovine gdje su privatne marke učestalije i uvođenjem privatnih maraka u velik broj novih kategorija.²⁵ Južna Amerika

je i dalje regija s najmanjim udjelom privatnih maraka u vrijednosti prodaje od 2%.

Zanimljiv je i podatak da su na razvijem tržištima privatne marke u kategorijama proizvoda široke potrošnje prisutne gotovo u 100% kućanstava.²⁶ Ovaj podatak jasno pokazuje da kupci prihvaćaju privatne marke, a to je neizostavno povezano s njihovom sve većom prisutnošću u sve većem broju kategorija. Najveća zastupljenost privatnih maraka po kategorijama zabilježena je u Ujedinjenom Kraljevstvu (583 kategorije), što ne iznenađuje jer je to jedno od najrazvijenijih tržišta privatnih maraka. Gotovo jednak broj kategorija privatnih maraka postoji i na tržištu Italije (580 kategorija), iako je na tom tržištu udio privatnih maraka znatno manji.

4. PRIVATNE MARKE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tržišni je udio privatnih maraka u Republici Hrvatskoj još uvijek nizak, posebno u odnosu na tržišta Zapadne Europe, no primjetan je njegov kontinuirani rast. Na porast udjela privatnih maraka u Hrvatskoj u najvećoj mjeri utječu karakteristike maloprodajnog tržišta te sve veći tržišni udio velikih trgovačkih lanaca koje ih razvijaju u sklopu svog asortimana. Hrvatsko maloprodajno tržište bilježi konstantan porast tržišnog udjela vodećih trgovačkih lanaca. Udio 10 vodećih trgovačkih lanaca 2001. godine iznosio je 26%, dok je u 2006. godini po-

rastao na čak 61%, što ide u prilog tezi o konsolidaciji maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj. Još je indikativniji podatak da je pet vodećih trgovačkih lanaca u 2006. godini činilo gotovo polovicu tržišta maloprodaje.²⁷

Pregledom dostupne literature utvrđeno je kako postoje određene razlike u informacijama o udjelu privatnih maraka na tržištu Republike Hrvatske. Prema podacima agencije ACNielsen u Hrvatskoj je udio privatnih maraka u volumenu prodaje 2007. godine bio na razini od 5,78%, što je vidljivo u Tablici 1. Udio privatnih maraka u vrijednosti prodaje bio je gotovo neznatno niži na razini od 5,20%.

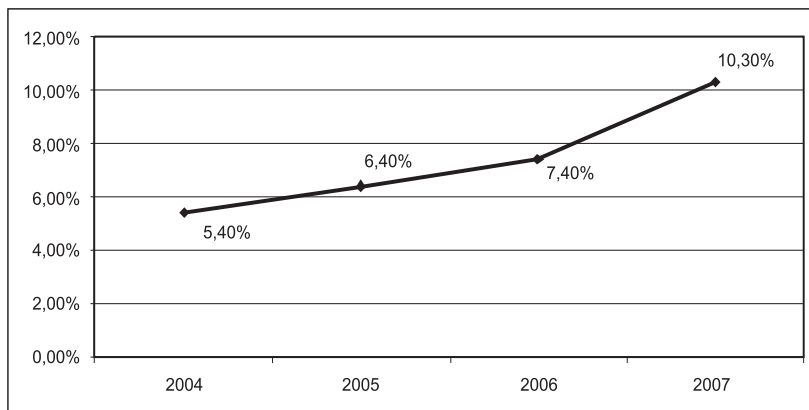
Tablica 1: Analiza količine i vrijednosti prodaje u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2005. do 2007. godine

SVE KATEGORIJE (ukupno 78 kategorija)	2005.	2006.	2007.
Broj prodanih proizvoda u tisućama			
Ukupno	1.290.379,00	1.290.783,80	1.297.134,50
Privatne marke	56.343,20	66.492,50	74.986,20
Marke proizvođača	1.234.035,70	1.224.291,50	1.222.148,20
Vrijednost prodaje u tisućama kuna			
Ukupno	9.893.626,10	10.609.606,70	11.223.535,70
Privatne marke	414.463,60	508.703,90	584.055,30
Marke proizvođača	9.479.162,90	10.100.902,30	10.639.479,50
Udio u volumenu prodaje			
Ukupno	100,00%	100,00%	100,00%
Privatne marke	4,37%	5,15%	5,78%
Marke proizvođača	95,63%	94,85%	94,22%
Udio u vrijednosti prodaje			
Ukupno	100,00%	100,00%	100,00%
Privatne marke	4,19%	4,79%	5,20%
Marke proizvođača	95,81%	95,21%	94,80%

Izvor: The Nielsen Company: **Pregled trendova u maloprodaji Hrvatske u 2007. godini**, travanj 2008.

Analiza prodaje i udjela privatnih maraka na tržištu Republike Hrvatske pokazuje polagan, ali kontinuiran rast. Tako je udio privatnih maraka u volumenu prodaje u promatranom razdoblju od tri godine porastao za 1,41%. S druge strane, u vrijednosti prodaje je u 2007. godini u odnosu na 2005. godinu porastao za 1%.

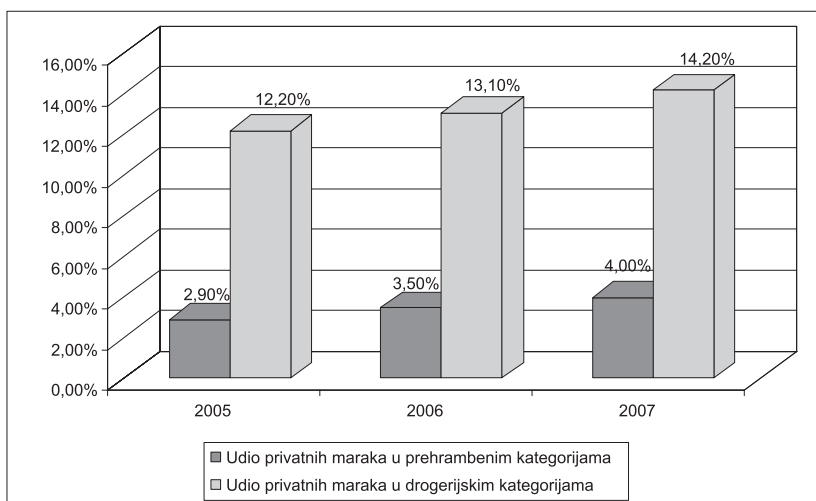
Centar za istraživanje tržišta GFK također je objavio rezultate istraživanja koji daju drugačiju sliku o udjelima privatnih maraka na tržištu Republike Hrvatske. Rast udjela privatnih maraka prema GFK prikazan je na Slici 2.

Slika 2: Vrijednosni udio privatnih maraka u Hrvatskoj u razdoblju od 2004. do 2007. godine

Izvor: GFK Croatia: **"Croatian Retail 2008" Report**, October 2008, str. 48.

Prema podacima iz GFK vrijednosni udio privatnih maraka u Republici Hrvatskoj u 2007. godini iznosio je čak 10,30%. Ovako velike razlike u vrijednosnim udjelima vjerojatno su posljedica korištenja različite metodologije pri njihovu definiranju. Kao što je vidljivo iz grafičkog prikaza, vrijednosni udio privatnih maraka pokazuje konstantan rast te je u promatranom razdoblju porastao s 5,40% u 2004. godini na 10,30% u 2007. godini.

Prve privatne marke na hrvatskom su se tržištu pojavile unutar kategorija sredstava za osobnu higijenu (dm – drogerie markt 1997./98., Getro 2000./01.) i prehrambenih proizvoda (Getro).²⁸ Međutim, one su danas prisutne u gotovo svim kategorijama proizvoda široke potrošnje, što je potvrdio i panel kućanstava koji proizvodi GFK. Na Slici 3 vidljivo je kretanje udjela privatnih maraka u količini prodaje po kategorijama proizvoda.

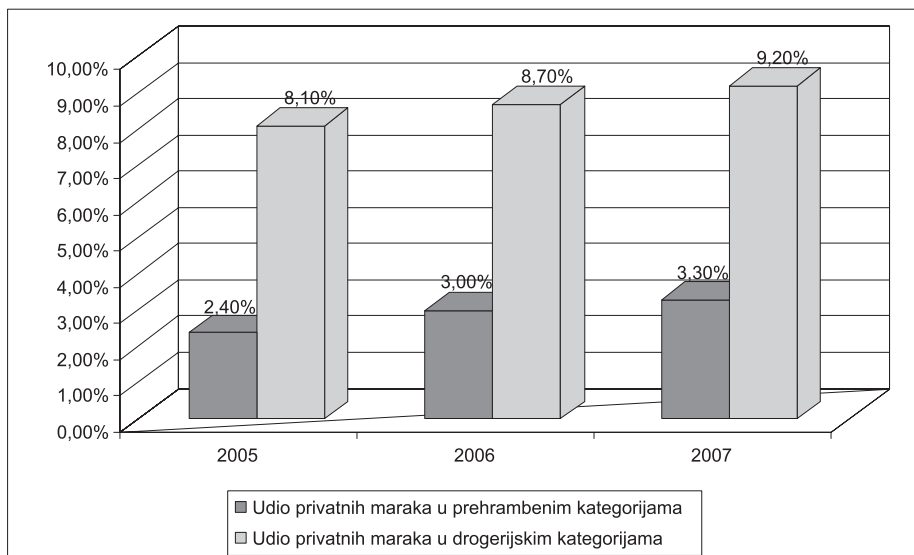
Slika 3: Kretanje udjela privatnih maraka u volumenu prodaje po kategorijama u razdoblju od 2005. do 2007. godine

Izvor: The Nielsen Company: **Pregled trendova u maloprodaji Hrvatske u 2007. godini**, travanj 2008.

Na slici je vidljivo da su privatne marke u većoj mjeri zastupljene u drogerijskim u odnosu na prehrambene kategorije. Iako privatne marke imaju tendenciju rasta u objema kategorijama, on je ipak izraženiji u

drogerijskim kategorijama i u promatranom razdoblju iznosi 2%. Analiza kretanja udjela privatnih maraka u vrijednosti prodaje vidljiva je na Slici 4.

Slika 4: Kretanje udjela privatnih maraka u vrijednosti prodaje po kategorijama u razdoblju od 2005. do 2007. godine



Izvor: The Nielsen Company: **Pregled trendova u maloprodaji Hrvatske u 2007. godini**, travanj 2008.

Udjeli privatnih maraka u vrijednosti prodaje također pokazuju trend sporog, ali kontinuiranog rasta u razdoblju od 2005. do 2007. godine.

5. TRENDOVI BUDUĆEG RAZVOJA PRIVATNIH MARAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

S obzirom da je hrvatsko tržište privatnih maraka još uvijek mlado, važno je pokušati projicirati moguće strategije i trendove njihova razvoja. Kao način projekcije budućeg razvoja privatnih maraka odabrano je izviđajno istraživanje putem razgovora sa stručnjacima koji se bave područjem upravljanja privatnim maraka te samim time imaju najviše informacija i znanja o toj

temi. Budući da odabrani ispitanici i sami sudjeluju u razvoju privatnih maraka, svakako su kompetentni za davanje određenoga suda o trendovima koji se u tom području očekuju na tržištu.

Svrha je istraživanja dobiti saznanja o sadašnjem stanju na tržištu privatnih maraka kao i o trendovima kretanja njihova razvoja u budućnosti. Na temelju proučavanja literature i analize tržišta privatnih maraka u razvijenim zemljama Zapadne Europe definirane su sljedeće hipoteze rada:

H1: *Raste kvaliteta privatnih maraka u Republici Hrvatskoj.*

H2: *Privatne marke cjenovno se približavaju markama proizvođača na tržištu Republike Hrvatske.*

H3: *Neke privatne marke na hrvatskom tržištu imaju veći tržišni udio od maraka proizvođača.*

U istraživanju su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. U svrhu prikupljanja sekundarnih podataka provedeno je istraživanje za stolom, a u svrhu prikupljanja primarnih podataka terensko istraživanje. Osnovni izvori sekundarnih podataka uključivali su inozemnu i domaću stručnu literaturu: knjige, znanstvene časopise iz marketinga, specijalizirane poslovne časopise, baze podataka te internet. Primarni su podaci prikupljeni izviđajnim istraživanjem, i to dubinskim intervjuima s namjerno izabranim poznavateljima (ekspertima), odnosno osobama koje se bave upravljanjem privatnim markama unutar trgovačkih lanaca koji posluju u Republici Hrvatskoj i osobama koje vode proizvodnju za privatne marke. U istraživanju je korišten uzorak poznavatelja jer se radi o području u kojemu opća populacija nema toliko znanja i iskustva da bi dobiveni podaci bili adekvatni za donošenje relevantnih zaključaka. Prije provođenja samog istraživanja obavljani su pokusni dubinski intervjui kako bi se potvrdila valjanost instrumenta istraživanja te odgovarajuće tumačenje dobivenih rezultata nakon njihove obrade. Ukupno je provedeno 10 intervjuja, i to 6 s osobama koje upravljaju privatnim markama u trgovačkim lancima prisutnim na tržištu Republike Hrvatske, te 4 s osobama koje upravljaju proizvodnjom za privatne marke. Obuhvaćanje i trgovaca i proizvođača, koji ujedno sa svojim markama konkuriraju privatnim markama na tržištu, pridonijelo je sveobuhvatnosti samoga istraživanja i pouzdanosti rezultata kao i iz njih izvedenih zaključaka. Instrument korišten pri provođenju istraživanja bio je vodič za intervju koji je u skladu s postavljenim hipotezama podijeljen na tri cjeline vezane za kvalitetu, cijenu i tržišni udio privatnih maraka na tržištu Republike Hrvatske.

U vezi s kvalitetom privatnih maraka, svi ispitanici se slažu da one pružaju dobru vrijednost kada se gleda omjer cijene i kvalitete. Međutim, istaknuto je kako postoje određene razlike između privatnih maraka u različitim kategorijama kao i između različitih privatnih maraka. U skladu s time, privatne marke će u kategorijama koje su više generičke, kao na primjer deterđent za pranje rublja, ulje, šećer i slično, imati i lošiju kvalitetu, dok će u kategorijama koje omogućuju diferencijaciju kvaliteta biti viša. Isto tako, pri analizi vrijednosti koje privatne marke pružaju kupcima kroz odnos cijene i kvalitete, važno je istaknuti da pojedini trgovački lanci

imaju dvije razine privatnih maraka, i to osnovnu, privatnu marku koja će imati visoku kvalitetu, te tzv. B marku, koja će imati najnižu cijenu koja se može postići, što se neizbježno odražava na kvalitetu proizvoda.

Većina ispitanika (njih sedam) smatra da će u budućnosti doći do porasta kvalitete privatnih maraka, dok troje od njih smatra da se kvaliteta privatnih maraka na tržištu Republike Hrvatske neće mijenjati. Isto tako, ukupno sedam ispitanika smatra da je kvaliteta privatnih maraka usporediva s kvalitetom maraka proizvođača, a njih troje da su marke proizvođača ipak bolje kvalitete. Naravno, ispitanici su istaknuli da postoje određene razlike u kvaliteti privatnih maraka u različitim kategorijama i kod različitih trgovačkih lanaca te su svoje ocjene davali na temelju općeg stanja na tržištu Republike Hrvatske. Na pitanje postoji li na hrvatskom tržištu privatna marka koja je kvalitetom bolja od maraka proizvođača, ispitanici su imali podijeljena mišljenja. Četvero ispitanika smatra da na hrvatskom tržištu ne postoji privatna marka koja ima veću kvalitetu od marke proizvođača. Tri ispitanika su odgovorila da nemaju saznanja o takvim slučajevima, dok ih je troje odgovorilo da takve privatne marke postoje. Kao najkvalitetnije privatne marke na tržištu isticane su privatne marke trgovačkih lanaca Lidl i dm-drogerie markt. Međutim, unatoč tome, ispitanici su istaknuli kako čak i u slučajevima kada je kvaliteta privatnih maraka bolja od kvalitete maraka proizvođača, potrošači na tržištu to ne percipiraju. Većina je ispitanika odgovorila da poduzeće u kojem rade ima u planu povećanje kvalitete privatnih maraka, dok u jednom od lanaca nema takvih planova jer su usredotočeni na povećanje samog asortimana privatnih maraka. Kao mogući odgovori konkurencije na povećanje kvalitete privatnih maraka poduzeća ispitanika, navode se istovjetno povećanje kvalitete ili snižavanje cijena.

Iako razlika u cijeni privatnih maraka i maraka proizvođača varira u ovisnosti od kategorije proizvoda, ispitanici su istaknuli da je ona prosječno od 20 do 30% u korist maraka proizvođača. Ako se uspoređuju cijene privatnih maraka međusobno, većina ispitanika smatra da tu nema velikih razlika jer trgovački lanci održavaju razine cijena usporedne s cijenama drugih privatnih maraka. U prehrambenim kategorijama, a posebno u kategorijama u kojima ne postoji velika razlika u

samim proizvodima, cjenovni jaz je puno manji pa u ponekim kategorijama može iznositi samo 5%. Kao gornju granicu ispitanici su najčešće navodili razinu od 40% niže cijene privatnih maraka u odnosu na vodeće marke proizvođača. Većina ispitanika nema saznanja o privatnim markama na hrvatskom tržištu koje imaju višu cijenu u odnosu na marke proizvođača, ali je dvoje od njih istaknulo kako takve marke možda postoje u trgovačkom lancu dm-drogerie markt. Isto tako, jedan je ispitanik naveo da bi Lidl mogao u svom asortimanu imati privatne marke s cijenom većom od maraka proizvođača uz napomenu da prema njegovom mišljenju kupci u Hrvatskoj ne percipiraju privatne marke trgovačkog lanca Lidl kao privatne marke već kao strane marke proizvođača. Ispitanici se slažu da će u budućnosti doći do povećanja cijena privatnih maraka, ali ne zbog promjene cjenovne politike, već kao odgovor na tržišna kretanja kao što je rastuća inflacija. Ni u jednome od poduzeća ispitanika ne postoje planovi za strateško povećanje cijena privatnih maraka. Stručnjaci isto tako ne očekuju smanjenje cjenovnog jaza između privatnih maraka i maraka proizvođača na hrvatskom tržištu. S obzirom na globalnu gospodarsku krizu, za očekivati je da će pojedini trgovački lanci uvesti generičku liniju privatnih maraka koja će im omogućiti da kupcima ponude najniže cijene bez da ugroze kvalitetu svoje osnovne marke.

Svi se ispitanici slažu da će se udio privatnih maraka u Republici Hrvatskoj u budućnosti povećavati. Međutim, pri analizi tržišnog udjela postoje značajne razlike među pojedinim kategorijama jer su neki proizvodi, uvjetno rečeno, prikladniji za uvođenje privatne marke od nekih drugih. Samim time privatne marke mogu imati dominaciju u pojedinim kategorijama, dok u drugima njihov tržišni udio iznosi manje od 10% i vjerojatno neće prijeći tu granicu. Neke od kategorija u kojima je udio privatnih maraka u pojedinim trgovačkim lancima veći od udjela tržišnog lidera slane su grickalice, deterdžent za pranje rublja, keksi, pelene i slično.

Nakon analize podataka prikupljenih istraživanjem nameće se zaključak da je tržište privatnih maraka prošlo inicijalnu fazu samog uvođenja privatnih maraka u asortiman trgovačkih lanaca, te da će fokus u sljedećem razdoblju biti na njihovom daljnjem širenju. Stavovi stručnjaka jasno pokazuju kako su trgovci u Hrvatskoj

shvatili da privatna marka može biti snažno oružje u borbi protiv konkurencije na tržištu koje je sve koncentriranije, a samim time i zahtjevnije. Isto se tako može zaključiti i da su trgovci uvidjeli kako usmjerenost na nisku cijenu nauštrb kvalitete proizvoda pod privatnom markom nije najzahvalnija strategija jer će kupci na kraju ipak izabrati proizvod veće kvalitete. To potvrđuju i stavovi stručnjaka u vezi s planiranim povećanjem kvalitete privatnih maraka u njihovom asortimanu.

Na temelju provedenog istraživanja moguće je zaključiti sljedeće:

H1: Raste kvaliteta privatnih maraka u Republici Hrvatskoj.

Hipoteza je potvrđena jer se s njome složila većina stručnjaka u području upravljanja privatnim markama koji su sudjelovali u istraživanju. Potvrđuje je i planirano povećanje kvalitete većine privatnih maraka kojima upravljaju sudionici istraživanja. Međutim, važno je naglasiti da je ovu hipotezu moguće potvrditi samo za razinu običnih ili oponašajućih privatnih maraka jer se kvaliteta generičkih privatnih maraka neće povećavati, već možda čak i smanjivati kako bi se postigla konkurentnija cijena.

H2: Privatne marke cjenovno se približavaju markama proizvođača na tržištu Republike Hrvatske.

Hipoteza nije potvrđena s obzirom da samo jedan ispitanik smatra kako bi moglo doći do smanjenja cjenovnog jaza između privatnih maraka i maraka proizvođača. Ostali ispitanici smatraju da će cjenovni jaz između maraka proizvođača i privatnih maraka ostati isti ili se čak još i povećati jer će cijene maraka proizvođača rasti brže i u većem obujmu od cijena privatnih maraka.

H3: Neke privatne marke na hrvatskom tržištu imaju veći tržišni udio od maraka proizvođača.

Hipoteza je potvrđena jer u nekim kategorijama proizvoda pojedine privatne marke imaju veći tržišni udio od maraka proizvođača. To su kategorije kao slane grickalice i keksi u prehrambenim kategorijama te deterdžent za pranje rublja u dro-

gerijskim kategorijama. Ovu hipotezu potvrđuju i sekundarni podaci dobiveni istraživanjem za stolom gdje je u istraživanju agencije GFK potvrđeno da su privatne marke 2006. godine u pojedinim kategorijama imale veći tržišni udio od maraka proizvođača.

6. ZAKLJUČAK

Intenzivan razvoj privatnih maraka započeo je tijekom 1980-ih godina. Tada su trgovci zbog naglog zaostavanja konkurentske borbe na tržištu u privatnim markama prepoznali koncept koji im omogućuje diferencijaciju i razvoj održivog odnosa s kupcima. Oni su tada usmjerili velike napore u razvoj privatnih maraka koje će postati markama kojima potrošači vjeruju. Samim time sve su više poboljšavali kvalitetu privatnih maraka, a to je dovelo do snažnoga porasta njihove marketinške pozicije. Uvođenje i jačanje privatnih maraka dovelo je i do promjene u pregovaračkoj moći između trgovaca i proizvođača u korist trgovaca koji u svom vlasništvu imaju police kao i izravan kontakt s kupcima. Samim time su odnosi između proizvođača i trgovaca postali složeniji jer su osim partnera postali i konkurenti.

U svrhu projekcije budućih trendova u razvoju privatnih maraka na tržištu Republike Hrvatske, provedeno je izviđajno istraživanje dubinskim intervjuima sa struč-

njacima koji se bave upravljanjem privatnim markama u trgovačkim lancima ili poduzećima koja proizvode privatne marke po nalogu trgovaca. Istraživanje je pokazalo kako ispitanici smatraju da privatne marke u Republici Hrvatskoj pružaju dobru vrijednost omjerom cijene i kvalitete, ali da će u budućnosti ipak doći do porasta njihove kvalitete. Ta saznanja su u skladu s prvom hipotezom rada u kojoj je impliciran rast kvalitete privatnih maraka. Što se tiče cijena, privatne marke u Republici Hrvatskoj imaju u prosjeku za 20 do 30% niže cijene u odnosu na marke proizvođača. Među samim privatnim markama značajne razlike u cijenama ne postoje. Ispitanici se slažu da će u budućnosti doći do povećanja cijena privatnih maraka, no ne zbog promjena cjenovne politike, već kao odgovor na tržišna kretanja kao što je povećanje cijena sirovina. S obzirom da se ne planira strateško povećanje cijena privatnih maraka, za očekivati je da će cjenovni jaz između privatnih maraka i maraka proizvođača ostati na istoj razini, što je u suprotnosti s drugom hipotezom postavljenom na početku rada. Treća pretpostavka od koje se krenulo u provođenje istraživanja, a to je da neke privatne marke na hrvatskom tržištu imaju veći tržišni udio od maraka proizvođača, također je potvrđena empirijskim istraživanjem te saznanjima do kojih se došlo istraživanjem za stolom. Samim time možemo zaključiti da su tri glavna trenda koja očekujemo u razvoju privatnih maraka u Republici Hrvatskoj: povećanje kvalitete, održavanje razine cjenovnog jaza između privatnih maraka i maraka proizvođača, te povećanje tržišnog udjela privatnih maraka.

LITERATURA

1. ACNielsen: **"The Power of Private Label 2005"** Report, September 2005.
2. Amrouche, N., Zaccour, G.: Shelf-space allocation of national and private brands, **European Journal of Operational Research**, Vol. 180, No. 2, 2007, str. 648-663.
3. Burt, S.: The strategic role of retail brands in British grocery retailing, **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 8, 2000, str. 875-890.
4. Cross, C.: Good private label of great own brand, PLMA Executive Education Programme Proceedings, October 2008.
5. de Chernatony, L., McDonald, M.: **Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.

6. de Jong, K.A.D.: **Private Labels in Europe**, International Private Label Consult BV, 2007.
7. Fitzell, P.: **Private Label Marketing in the 21st Century**, Global Books LLC, New York, NY, 2003.
8. Floor, K.: **Branding a store: how to build successful retail brands in changing marketplace**, Kogan Page, London, England, 2006.
9. GfK Croatia: **"Croatian Retail 2008"** Report, October, 2008.
10. Halstead, D., Ward, C.B.: Assessing the vulnerability of private label brands, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 4, No. 3, 1995, str. 38-48.
11. Herstein, R., Gamliel, E.: An Investigation of Private Branding as a Global Phenomenon, **Journal of Euromarketing**, Vol. 13, No. 4, 2004, str. 59-77.
12. Herstein, R., Gamliel, E.: The role of private branding in improving service quality, **Managing Service Quality**, Vol. 16, No. 3, 2006, str. 306-319.
13. Kwon, K.N., Lee, M.H., Kwon, Y.J.: The effect of perceived product characteristics on private brand purchase, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 25, No. 2, 2008, str. 105-114.
14. Lincoln, K., Thomassen, L.: **Private label: turning the retail brand threat into your biggest opportunity**, Kogan Page, London, England, 2007.
15. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): **Marketing**, Adverta, Zagreb, 2004.
16. Schuh, A.: Brand strategies of Western MNCs as drivers of globalization in Central and Eastern Europe, **European Journal of Marketing**, Vol. 41, No. 3/4, 2007, str. 274-291.
17. Schuh, A.: Determinants of Private Label Market Penetration in Central and Eastern Europe - A Cross Country Comparison, **Proceedings of the 32nd EIBA Annual Meeting**, Philippe Gugler, University of Fribourg, Fribourg, Switzerland, 2006.
18. The Nielsen Company: **Pregled trendova u maloprodaji Hrvatske u 2007. godini**, travanj 2008.
19. Vranešević, T.: **Upravljanje markama**, Accent, Zagreb, 2007.

Bilješke

- ¹ Vranešević, T.: **Upravljanje markama**, Accent, Zagreb, 2007, str. 200.
- ² Herstein, R., Gamliel, E.: The role of private branding in improving service quality, **Managing Service Quality**, Vol. 16, No. 3, 2006, str. 306-319.
- ³ Previšić, J., Škare, V.: Proizvod – U: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): **Marketing**, Adverta, Zagreb, 2004, str. 194.
- ⁴ Fitzell, P.: **Private Label Marketing in the 21st Century**, Global Books LLC, New York, NY, 2003, str. xvi-xxi.
- ⁵ de Jong, K.A.D.: **Private Labels in Europe**, International Private Label Consult BV, 2007, str. 12.
- ⁶ Herstein, R., Gamliel, E.: An Investigation of Private Branding as a Global Phenomenon, **Journal of Euromarketing**, Vol. 13, No. 4, 2004, str. 61-63.
- ⁷ Amrouche, N., Zaccour, G.: Shelf-space allocation of national and private brands, **European Journal of Operational Research**, Vol. 180, 2007, str. 657.
- ⁸ PLMA International, http://www.plmainternational.com/en/private_label_en2.htm (listopad 2008.)
- ⁹ de Jong, K.A.D.: op. cit., str. 12.
- ¹⁰ Fitzell, P.: op. cit., str. xxi.

- ¹¹ de Jong, K.A.D.: op. cit., str. 9.
- ¹² de Chernatony, L., McDonald, M.: **Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, str. 31-32.
- ¹³ Ibid., str. 233.
- ¹⁴ Burt, S.: The strategic role of retail brands in British grocery retailing, **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 8, 2000, str. 875-890.
- ¹⁵ Floor, K.: **Branding a store: how to build successful retail brands in changing marketplace**, Kogan Page, London, England, 2006, str. 35.
- ¹⁶ Schuh, A.: Brand strategies of Western MNCs as drivers of globalization in Central and Eastern Europe, **European Journal of Marketing**, Vol. 41, No. 3/4, 2007, str. 285.
- ¹⁷ Schuh, A.: Determinants of Private Label Market Penetration in Central and Eastern Europe - A Cross Country Comparison, **Proceedings of the 32nd EIBA Annual Meeting**, Philippe Gugler (ed.), University of Fribourg, Fribourg, Switzerland, 2006.
- ¹⁸ Kwon, K.N., Lee, M.H., Kwon, Y.J.: The effect of perceived product characteristics on private brand purchase, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 25, No. 2, 2008, str. 105-114.
- ¹⁹ de Jong, K.A.D.: op. cit., str. 15.
- ²⁰ Halstead, D., Ward, C.B.: Assessing the vulnerability of private label brands, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 4, No. 3, 1995, str. 38-48.
- ²¹ Herstein, R., Gamliel, E.: op. cit., str. 66.
- ²² de Jong, K.A.D.: op. cit., str. 17.
- ²³ Halstead, D., Ward, C.B.: op. cit., str. 38-48.
- ²⁴ Schuh, A.: op. cit.
- ²⁵ ACNielsen: **"The Power of Private Label 2005"** Report, September 2005, str. 11.
- ²⁶ Lincoln, K., Thomassen, L.: **Private label: turning the retail brand threat into your biggest opportunity**, Kogan Page, London, England, 2007, str. 14.
- ²⁷ Centar za istraživanje tržišta GfK, <http://www.gfk.hr/press1/brands.htm> (14. listopada 2008.)
- ²⁸ Centar za istraživanje tržišta GfK, <http://www.gfk.hr/press/labels.htm> (14. listopada 2008.)