

UPRAVLJANJE TRGOVAČKIM LANCIMA STRATEGIJOM PRIVATNIH MARAKA

CHAIN STORE MANAGEMENT THROUGH PRIVATE LABELS STRATEGY

UDK 658.87:658.626

Pregledni članak
Review

Mr. sc. Martina Sopta

Asistent, Katedra za ekonomiku poduzeća
Ekonomski fakultet-Zagreb
Trg J. F.Kennedyja 6, 10 000 Zagreb
Tel.: ++ 385 1 238 3158, Fax: ++ 385 1 233 5633
E-mail: msopta@efzg.hr

Ključne riječi:

privatne marke, trgovački lanci, tržišni udjeli, teorija međunarodnog životnog ciklusa proizvoda

Keywords:

Private labels, chain stores, market shares, international product life cycle theory

SAŽETAK

Svrha je rada istražiti obilježja tržišnih udjela privatnih marki u EU i na svjetskom tržištu, te ih usporediti s udjelom na hrvatskom tržištu. Isto tako, uz primjenu makro i mikroekonomskih alata, pokušalo se procijeniti buduća kretanja tržišnih udjela privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. Za potrebe izrade rada provedeno je sekundarno i primarno istraživanje. Analizirana je znanstvena i stručna literatura domaćih i inozemnih autora. Isto su tako analizirani i uspoređivani rezultati nekoliko recentnih istraživačkih studija. Istraživanje na terenu provedeno je metodom anketiranja, a namjerni uzorak obuhvatio je 225 ispitanika.

Osnovna hipoteza rada jest da u prodaji na tržištu proizvoda krajnje potrošnje privatne marke ostvaruju sve veći udio na svim istraženim tržištima, i to bez obzira na stupanj razvijenosti. Osim osnovne, u radu su testirane i tri pomoćne hipoteze: prva, da se proizvodi privatnih maraka na svjetskom tržištu u percepcijama potrošača pozicioniraju na mjesta proizvoda maraka proizvođača; druga, da se privatne marke u pravilu razvijaju na generičkim proizvodima; treća, pomoćna

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine the market shares of private labels in the European Union and on the global market, and to compare the results of the analysis with the level of presence of private labels on the Croatian market. Moreover, through the application of macro and microeconomic tools, the author tried to estimate the future trends of private labels in Croatia. For the purpose of the paper secondary and primary data was used in the research. Relevant scientific and professional literature of local and foreign authors was analyzed. In addition, a few recent research studies were analyzed and their results compared. Field research has been conducted by the survey method, with 225 respondents included in the intentional sample.

The main hypothesis of the paper based on research is that, in total sales, private labels are gaining a growing share in all markets, regardless of the development level of those markets. Alongside the main hypothesis of the work, three supporting hypotheses were tested to see which private labels are a good alternative to

hipoteza koja polazi od toga da zanemariva ulaganja u promociju omogućuju niže cijene proizvoda privatnih maraka. Rezultati provedenih istraživanja i analize upućuju na zaključak da će uloga i važnost privatne marke jačati u međunarodnim okvirima u sklopu procesa liberalizacije i globalizacije trgovinskih tokova.

U procesu kupnje proizvoda privatnih maraka najvažniju ulogu imaju pozicioniranje prodajnog mjesta i cijena. Koncentracijom prodaje u velikim trgovačkim lancima raste tržišni udio privatnih maraka, koji se u nekim zemljama približava i polovici udjela u ukupnoj prodaji. Promatrajući hrvatsko tržište prema teoremu međunarodnog životnog ciklusa,¹ a temeljem širenja nacionalnih trgovačkih lanaca, moguće je zaključiti kako će udio privatnih maraka u ukupnoj prodaji ubuduće rasti.

other brands on the world market. Private labels are generally developed on generic products. The third supporting hypothesis starts from the assumption that the investments in the promotion of private labels are negligible, resulting in lower prices of those products. The results of research and analyses in the work indicate that the position of private labels will strengthen internationally, as part of the process of liberalization and globalization of trade flows.

In the process of purchase of private labels the positioning of the point of sale and price have an increasing contribution. With the concentration of commerce in chain stores, the share of private labels grows, approaching a half of the total sales in some countries. Considering the Croatian market, according to the international product life cycle theory,² the share of private labels in the total sales will grow in the future with the expansion of the national chain stores.

1. UVOD

Trgovački lanci, a i sami proizvođači, suočeni su s imperativom održavanja i rasta udjela na tržištu i sve manjim dijelom dohotka potrošača koji se troši na kategoriju običnih proizvoda³ krajnje potrošnje. Jedna od strategija, odabranih s namjerom da se podmiruju potrebe krajnjih potrošača, jest uvođenje proizvoda privatnih marki. Rukovoditelji trgovačkih lanaca pod pritiskom konkurencije nastoje pronaći rješenja kako zadovoljiti potrebe većeg broja potrošača. Najstariji podatak o počecima proizvodnje privatnih marki kod uglednih trgovačkih lanaca datira od 1863. godine kad je u SAD-u poduzeće A&P imalo tada poznate marke Master's Choice i American Choice.⁴ Umjesto razvijanja proizvoda s vlastitom markom, neki trgovački lanci u Velikoj Britaniji i Francuskoj odabrali su strategije korištenja privatnih maraka koje nisu nosile naziv lanca trgovine nego različite nazive i dizajne pakiranja kojima se nastojalo nadmašiti marke proizvođača i izravno im konkurirati.

Problematika izložena u radu može se promatrati s različitih stajališta, od strane proizvođača, trgovačkih lanaca ili samih potrošača. Autorica temi i problemu pristupa tako da pretežno koristi perspektivu trgovačkih lanaca i istraživanja koja su za potrebe trgovačkih lanaca provedena na predstavnicima lanaca i na krajnjim potrošačima – kupcima u tim lancima. Za dublju analizu, moguće su podloge: mikroekonomska analiza atributa, marketinška teorija ponašanja potrošača, teorija oligopola te analiziranje konkurencije na tržištu ponudom privatnih maraka.

Konzistentnost i stabilnost linija proizvoda privatnih marki izravno su povećale prihode trgovačkih lanaca. Zahvaljujući povećanoj pregovaračkoj snazi, prihodi su povećani i neizravno. Trgovački su lanci preuzeli na svoj teret fluktuaciju troškova od strane proizvođača i distributera, onih koji nisu mogli biti prebačeni na potrošača. Na taj je način stvoren prostor za širenje na druge segmente potrošača, iako su potencijalni profiti ograničeni generičkim proizvodima zbog njima svojstvenog niskog pozicioniranja. Strategijom uvođenja privatnih maraka u svoju ponudu trgovački su lanci ostvarili bolje pregovaračke pozicije s vodećima

markama proizvođača, posebice otkako su proizvođači po prvi put prepoznali proizvode privatnih maraka kao izravnu konkurenciju.

2. PRIRODA I BIT PRIVATNE MARKE

Privatne marke (vlastite, trgovačke, marke distributera, marke posrednika) označavaju marke posrednika (veletrgovca ili maloprodavača) za proizvode na kojima naziv proizvođača nije nigdje istaknut (proizvođač je bezimen).⁵ Ovim postupkom proizvođač prodaje svoje proizvode prodavaču ili distributeru te njemu prepušta sve ostale procese vezane uz prodaju i sudbinu proizvoda. To se prije svega odnosi na određivanje cijena i promocijskih akcija. Prodavač otkupljuje proizvode od proizvođača i nudi ih po znatno nižoj cijeni, jer privatne marke u vlasništvu veletrgovca odnosno maloprodavača omogućuju više kontrole preko trgovačkih policajnika pa trgovcima na malo daju jaču pregovaračku snagu u distribucijskom kanalu.⁶ Pozicioniranje je na trgovačkim policajnicima osigurano jer je prodavačima, odnosno velikim trgovačkim lancima, uvijek u interesu da se prvo prodaju njihovi proizvodi. Privatne marke omogućuju brz i relativno jeftin pristup stranim tržištima. Proizvođač nema nikakva utjecaja na cijene, prima vrlo malo povratnih informacija s tržišta i ne može servisirati proizvode niti pružati poslijekupovne usluge (a što je posebice značajno za uspostavljanje dugoročne veze s potrošačima). Međutim, privatna marka predstavlja korisnu strategiju za testiranje proizvoda na tržištu čiji potencijal u budućnosti može porasti. Lanci prodavaonica, hipermarketi i robne kuće u sve većoj mjeri teže korištenju privatnih marki i zbog kontrole marketinga koju ova strategija omogućuje, a i zbog prednosti koje se mogu postići njihovim korištenjem. Proizvođači iz tzv. novoindustrijaliziranih zemalja (primjerice, Južna Koreja, Singapur, Malezija ili Tajvan) i nerazvijenih zemalja često angažiraju svoje kapacitete za proizvodnju privatnih marki. Kod prodaje proizvoda s privatnom markom vrlo je važno pozicioniranje. Niske cijene nisu dovoljan razlog za privlačenje kupaca jer postignut uspjeh zavisi i o kvaliteti proizvoda. Cilj je da se cijena i kvaliteta prilagode, tj. cijene proizvoda

privatnih maraka trebale bi biti niže od onih s markom proizvođača, što bi ponukalo potrošače da kupuju te proizvode privatnih umjesto marki proizvođača.

2.1. Širenje kategorija proizvoda privatnih maraka

Potražnja za privatnim markama proizvoda pokazuje trend rasta. Rezultat je to situacije, kao primjerice u prošlosti tijekom kriza i recesija, kada počinju vrijediti nove paradigme i stilovi života te kada štednja nije svojstvena samo "nižim" klasama. Istraživanja Beaumont – Bennettova instituta u Njemačkoj pokazuju da se 70% odluka o kupnji donosi na mjestu prodaje, tj. u prodavaonici. Još 1993. godine Dave Nichol, autor kanadske privatne marke President's Choice, trgovačkog lanaca Loblaws, iznio je podatak da je u 60-im godinama prošloga stoljeća 80% potrošača išlo u prodavaonicu s namjerom da kupi određenu marku, a 1992. godine u 66% slučajeva odluka se donosila na prodajnom mjestu.⁷ Udjel privatnih maraka u prodaji raste, ali ne samo zbog pada odanosti markama proizvođača nego i zbog kvalitete proizvoda privatnih maraka koje odražavaju geslo „vrijednost za novac“ (izvorno "value for money") ili pružaju alternativne mogućnosti kupnje po nižim cijenama. Povijesni podaci pokazuju da je u 1982. godini ukupni udjel privatnih maraka u maloprodaji u Francuskoj bio 10%, u Njemačkoj, Belgiji i Nizozemskoj 13%, a dvadeset godina kasnije više se nego udvostručio.⁸ Podaci iz 2002. godine pokazuju da je, primjerice, u Švicarskoj tržišni udjel privatnih maraka čak veći od 40% (prevladava nositelj privatnih marki Migros), u Velikoj Britaniji veći od 30%, a u SAD-u je ukupni udjel privatnih maraka iznad 20%.⁹ Do sada nisu uočeni pravilni obrasci ponašanja ovisno o geografskom položaju i tradiciji pojedine zemlje, jer tržišni udjeli privatnih maraka od oko 10% postoje u npr. Italiji, Norveškoj, Grčkoj, Švedskoj, dok je u Danskoj udjel veći.¹⁰ Prema rezultatima istraživanja maloprodajnih lanaca u Europi, 90% ispitanika izjavilo je da lanci planiraju širiti svoje programe privatne marke u skoroj budućnosti. Nadalje, više od 90% ispitanika izjavilo je da

će kvaliteta biti vrlo bitna u uvođenju i ponudi njihovih linija privatne marke u budućnosti.¹¹

3. ISTRAŽIVANJE

3.1. Metodologija

Osim sekundarnih podataka korištenih u komparativnoj analizi promatrane pojave na europskom i svjetskom tržištu, provedeno je izviđajno odnosno eksplorativno istraživanje u Republici Hrvatskoj, kojemu je glavna zadaća bila dijagnosticiranje postojeće situacije. Kao mjerni instrument korišten je anketni upitnik, a metodom jednokratnog ispitivanja anketari su proveli istraživanje na uzorku od 225 ispitanika. Uzorak ispitanika bio je namjerno izabran. Ispitanici su bili stariji od 18 godina zbog platežne moći, odnosno izravnog utjecaja pri odlučivanju o kupnji. Analizom demografskih i socioekonomskih osobina ispitanika utvrđeno je da je 60% ispitanika ženskog, a 40% muškog spola. Najviše ispitanika, tj. njih 30%, pripada dobnoj skupini od 46 do 60 godina. Druga je po veličini dobna skupina od 36 do 45 godina, s 24% ispitanika. Treće mjesto dijele po zastupljenosti od 22% dvije dobne skupine ispitanika: stariji od 60 godina i oni od 26 do 35 godina. Prema obrazovanju, što se smatralo važnim čimbenikom u istraživanju (jer ono bitno određuje informiranost ispitanika o privatnim markama), 14% ispitanika nisko je kvalificirano, 48% ih ima srednju stručnu spremu, 29% višu te 9% visoku stručnu spremu. Svega 57% ispitanika izjasnilo se da su zaposleni, dok se u preostalih 43% ubrajaju nezaposleni i umirovljenici. Osim uvodnih kontakt pitanja, anketni upitnik sadržavao je pitanja zatvorenog tipa, dihotomna ili s višestrukim izborom. U pojedinim dijelovima anketnog upitnika korištena su filter pitanja pomoću kojih su dobivene diferencijacije ciljne skupine. Stupanj strukturiranosti pitanja bio je izuzetno visok.

3.2. Hipoteze istraživanja

Da bi se ispunili ciljevi istraživanja, postavljene su jedna glavna i tri pomoćne hipoteze. Glavna hipoteza glasi:

H1: U prodaji na tržištu proizvoda krajnje potrošnje privatne marke dobivaju sve veći udio na svim tržištima, bez obzira na stupanj razvijenosti.

Pomoćne su :

H1A: Proizvodi privatnih maraka na svjetskom tržištu u percepcijama se potrošača pozicioniraju na mjesta proizvoda maraka proizvođača.

H1B: Privatne se marke u pravilu razvijaju na generičkim proizvodima.

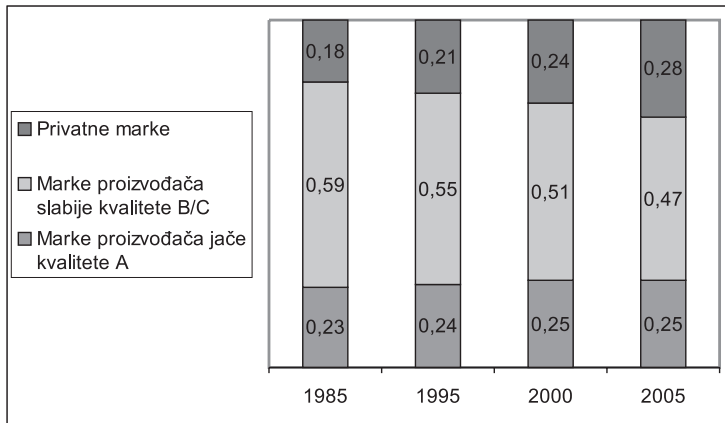
H1C: Zanemariva ulaganja u promociju omogućuju niže cijene proizvoda privatnih maraka.

3.3. Rezultati istraživanja

3.3.1. Tržišni udjeli privatnih maraka u Europi i svijetu

Da bi se testirala glavna hipoteza (H1), analizirani su sekundarni podaci ustupljeni autorici rada, a prikupljeni tijekom istraživanja koje je provelo konzultantsko poduzeće Roland Berger, čiji su rezultati objavljeni 2006. godine. Slika 1 prikazuje usporedni razvoj privatnih maraka i maraka proizvođača u Europi od 1985. do 2005. godine. Primjećuje se tendencija rasta privatnih maraka s 18% u 1985. godini na 28% u 2005. godini. Povećanje njihova udjela ostvaruje se na teret maraka proizvođača koje su slabije kvalitete (smanjenje udjela u proteklih dvadeset godina za 12%), dok marke proizvođača visoke kvalitete ne gube svoj tržišni udio nego ga čak nešto malo povećavaju.

Slika 1: Razvoj privatnih maraka i maraka proizvođača u Europi 1985.-2005. godine

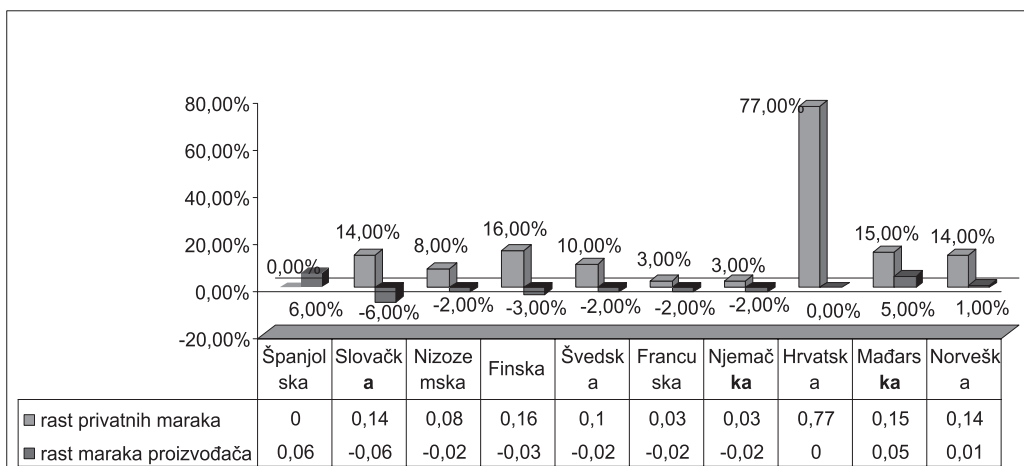


Izvor: Forum o privatnim markama, Collestus, Roland Berger, Zagreb, 2006.

Podrobnija analiza Europskog tržišta u 2005. godini pokazuje da su najznačajnija europska tržišta privatnih maraka britansko, belgijsko i njemačko tržište. Važno je skrenuti pozornost da su upravo to tržišta koja su bili inovatori, odnosno među prvima su počeli, uz američko tržište, uvoditi privatne marke.

U nastavku su analizirani (također ustupljeni u svrhu izrade rada) podaci Europanelova istraživanja po

pojednim europskim zemljama. Utvrđeno je da je udio privatnih maraka rastao u razdoblju od travnja 2004. do travnja 2005., bez obzira na činjenicu radi li se o zapadnoeuropskoj razvijenoj zemlji ili zemljama srednje i istočne Europe (među kojima i zemlje u tranziciji). Podaci su prikazani na Slici 2. Za usporedbu je prikazan i rast odnosno pad udjela maraka proizvođača na istim tržištima.

Slika 2: Rast privatnih maraka na europskim tržištima za razdoblje od 2004. do 2005. godine

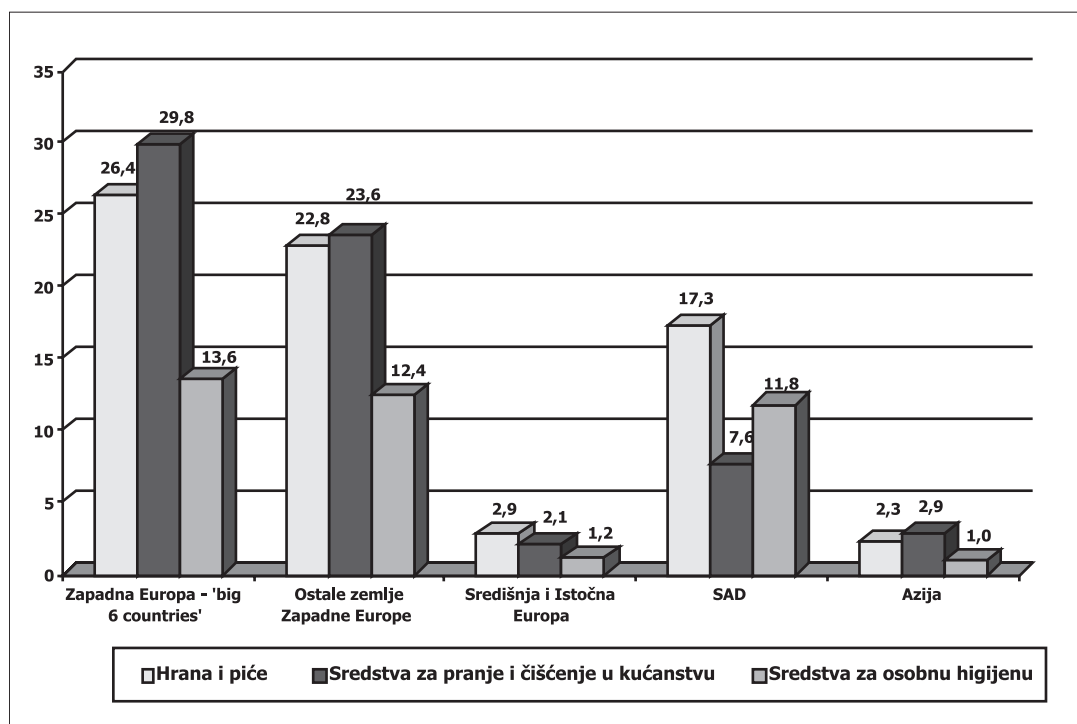
Izvor: Europanel (GfK i TNS): Global Private Label Project, London, travanj 2005.

Isto tako, analizom ustupljenih podataka ACNielsena iz istraživanja provedenog u travnju 2005., u odnosu na istraživanje provedeno u travnju 2004. godine, Hrvatska bilježi rast od 77%, dok su Mađarska, Finska, Španjolska, Slovačka i Norveška ostvarile u prosjeku 15%-tni rast.¹² Važno je napomenuti da su sve te zemlje, za razliku od Hrvatske, članice EU-a. Zbog integracijskog procesa za očekivati je da bi Mađarska i Slovačka, kao novije članice EU-a, ubuduće trebale imati veći udio rasta privatnih marki jer se pretpostavlja da se uklanjanjem trgovinskih prepreka šire i maloprodajni trgovački lanci unutar regionalnih grupacija.

Prema istom istraživanju,¹³ osim Hrvatske, najveći rast udjela privatnih marki ima Grčka s 24%. No, za razliku od Hrvatske koja ne bilježi rast udjela maraka proizvođača, Grčka ima 2% rasta udjela marki proizvođača. U segmentu promjena proizvođačkih maraka, jedino Španjolska sa 6% i Mađarska s 5% bilježe značajniji rast od ostalih promatranih zemalja. Mnoge zemlje (primjerice, Finska, Nizozemska, Njemačka itd.) čak bilježe smanjenje udjela maraka proizvođača na svom tržištu. Za isto razdoblje praćen je i vrijednosni udio privatnih maraka u ukupnoj prodaji. Španjolska s 26% i Mađarska s 10% prednjače u vrijednosnim udjelima, dok se Hrvatska unatoč visokom postotku rasta udjela privatnih maraka, još uvijek nalazi na začelju poretka

sa svega 2% vrijednosnog udjela privatnih maraka u ukupnoj prodaji. Autorica rada smatra da bi se daljnji razvoj privatnih maraka u Republici Hrvatskoj trebao temeljiti na rastu vrijednosnog udjela, odnosno da bi nakon nagle ekspanzije tržišnog udjela privatnih maraka to bio sljedeći korak.

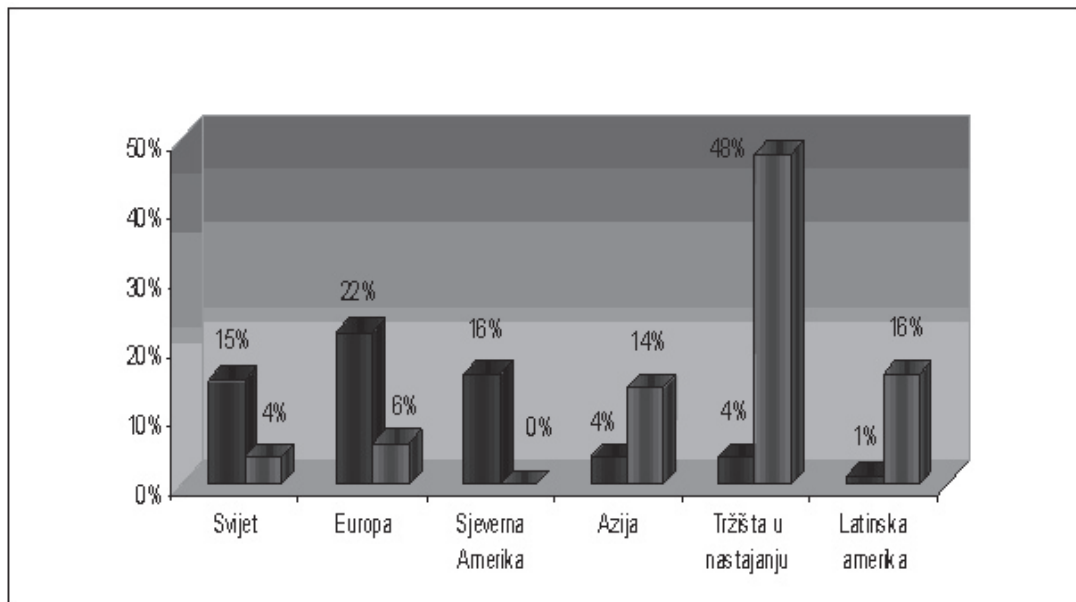
Isto tako, prema nalazima istraživanja ACNielsena, provedenih u 38 zemalja svijeta, (tijekom razdoblja od travnja 2002. do travnja 2003. godine) za ukupno 80 kategorija proizvoda koje su praćene unutar istraživanja, 15% od vrijednosti ukupne prodaje realizirano je putem prodaje privatnih maraka. U prodaji privatnih maraka dominiraju zemlje Europe i Sjeverne Amerike. Na Europu, kao najrazvijeniju regiju za privatne marke, otpada čak 61% prodaje privatnih maraka. Prema studiji koju je 2002. izradio O'Bornick,¹⁴ europske zemlje koje su uvidjele važnost privatnih maraka bile su ponajprije Velika Britanija, Francuska, Njemačka, Italija, Nizozemska, Španjolska i Švedska. Povećanje prodaje privatnih maraka zabilježeno je i u SAD-u, posebice na Zapadnoj obali (u Kaliforniji je zabilježen rast s 1% u 2000. godini na 17,1% u 2001. godini. Cijela Zapadna obala bilježi porast od 19,4% u 2001. u odnosu na prethodnu godinu).¹⁵ Prema istom izvoru,¹⁶ Velika Britanija držala je vodeću poziciju s čak 40% proizvoda privatnih maraka u ukupnoj maloprodaji u 2001. godini.

Slika 3: Privatne marke – vrijednosni udjeli u ukupnoj prodaji (u %)

Izvor: Europanel i GfK, listopad 2004.

Relativni udjeli privatnih maraka pojedinih kategorija proizvoda u vrijednosti ukupne prodaje u odgovarajućoj kategoriji proizvoda po zemljama (kontinentima) prikazani su na Slici 3. Najveći rast u 2002. u Europi zabilježila su sredstva za pranje i čišćenje u kućanstvu, prosječno 25%.¹⁷ Na Slici 4 prikazani su tržišni udjeli privatnih maraka po regijama. U drugom stupcu prikazan je porast udjela privatnih maraka u

2003. u odnosu na 2002. godinu. U Europi i Sjevernoj Americi bilježi se manji porast jer su privatne marke već dugo prisutne i može se reći da su tržišta u fazi zrelosti. Kao potencijalna tržišta ističu se Azija i Latinska Amerika, gdje se ulaskom stranih trgovačkih lanaca ostvaruje veći porast udjela privatnih maraka.

Slika 4: Udio privatnih maraka po regijama i njihov rast (2003. u odnosu na 2002. godinu)

Izvor: Executive News Report from ACNielsen Global Services, July 2003.

Zanimljivo je da prema studiji O'Bornicka¹⁸ najveći budući potencijal za razvoj privatnih maraka, a prema rezultatima istraživanja stavova krajnjih potrošača, za razdoblje do 2010. i dalje ima tržište SAD-a. U procjeni slijede Španjolska i Njemačka a zatim, Nizozemska, Švedska i Velika Britanija.

Rezultati istraživanja ACNielsena¹⁹ za EU za 2002. pokazuju da je najveće vrijednosne udjele prodaje privatnih maraka imalo šest velikih zemalja Zapadne Europe (Velika Britanija, Francuska, Španjolska, Njemačka, Italija i Nizozemska). U njima je vrijednosni udio prodaje privatnih maraka u kategorijama sredstava za pranje i čišćenje u kućanstvu dosegao gotovo 30%. U prehrambenim kategorijama ta je brojka bila nešto niža i iznosila je 26,4%, dok je istodobno udio privatnih maraka bio najniži u kategorijama sredstava za osobnu higijenu, 13,6%. Slični trendovi, s nešto nižim vrijednostima udjela, vidljivi su i u ostalim zemljama Zapadne Europe. Kako se privatne marke prodaju po znatno nižim cijenama od maraka proizvođača, nije teško zaključiti da su njihovi količinski udjeli prodaje na tržištima tih zemalja bili i viši. U zemljama Srednje i

Istočne Europe tijekom 2002. vrijednosni udjeli prodaje privatnih maraka kretali su se od 1,2% u kategorijama sredstava za osobnu higijenu do 2,9% u prehrambenim kategorijama i kategorijama pića. Iako su u usporedbi s razvijenim tržištima Zapadne Europe i SAD-a ti udjeli bili relativno niski, bilježili su najveći rast u odnosu na 2000. godinu (prehrambeni proizvodi i pića 105%, sredstva za pranje i čišćenje u kućanstvu 226% te sredstva za osobnu higijenu čak 297%). Promatrano razdoblje prethodilo je formalnom priključenju deset novih članica EU-a, što znači da vrijednosti odgovaraju razdoblju strukturne konvergencije prema standardima EU-a. Autorica smatra da bi se ovi podaci za tako promatrano razdoblje dali vjerno preslikati na podatke za tekuće razdoblje na hrvatskom tržištu jer Republici Hrvatskoj predstoji prilagođavanje proizvodnje standardima EU-a.

Daljnijim razvojem tržišta Srednje i Istočne Europe i ulaskom sve većeg broja zapadnoeuropskih trgovačkih lanaca u tu regiju, očekuje se da će se i u sljedećih nekoliko godina nastaviti drastičan rast privatnih maraka. Već su tijekom 2003. godine u

najrazvijenijim zemljama Srednje i Istočne Europe (Poljskoj, Mađarskoj, Slovačkoj i Češkoj) privatne marke u pojedinim kategorijama proizvoda premašile 30% količinskog udjela prodaje. Primjerice, u Mađarskoj u kategorijama kao što su papirnate maramice, papirnati ručnici i toaletni papir ti se udjeli kreću od 45 do 50%. Istodobno, u Poljskoj najviši udjeli privatnih maraka zabilježeni su u kategorijama voda (34%) i voćnih sokova (31%). Zaključak koji se nameće jest da je proces integracije u Europi uvelike pridonio širenju ponude privatnih maraka. Otvaranjem tržišta privatne marke iz Velike Britanije i Europe nesmetano su se mogle širiti na druge zemlje članice EU-a.

3.3.2. Tržišni udio privatnih maraka u Republici Hrvatskoj

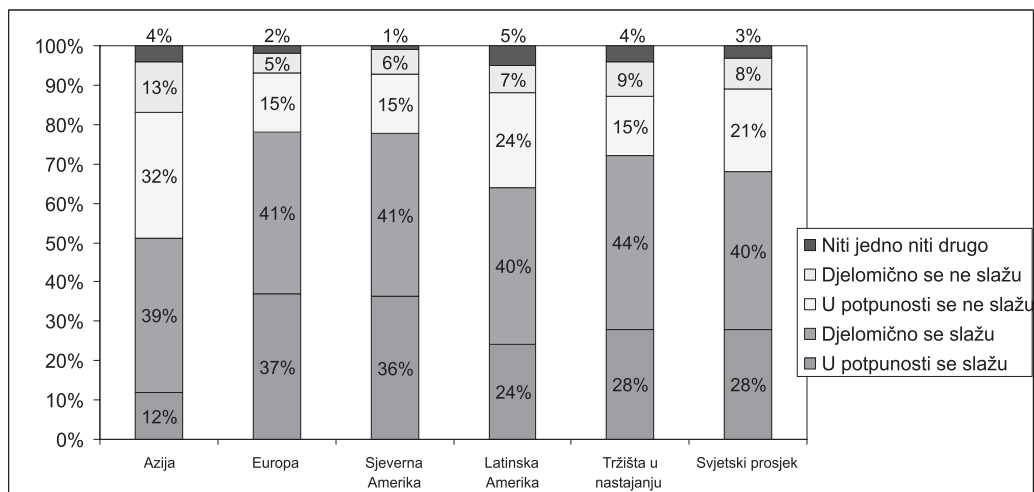
Prema ranije navedenom, Hrvatska je zemlja s najvećom stopom rasta privatnih maraka. Naime, vrijednosni udio prodaje trgovačkih maraka u Hrvatskoj u razdoblju od travnja 2004. do travnja 2005. godine porastao je čak za 77%. U ACNielsenu objašnjavaju da nisu iznenađeni takvim rezultatom istraživanja, jer su privatne marke u Hrvatskoj s 2% tržišnog udjela tek na svom početku razvoja. Ukupno gledajući, privatne marke u prosjeku imaju za 31% nižu cijenu od proizvođačkih, a u Hrvatskoj su jeftinije za čak 37%.²⁰ U Hrvatskoj se privatne marke mogu kupiti ne samo u trgovačkim lancima, vlasnicima tih maraka, nego i u malim privatnim prodavaonicama koje svoj asortiman nabavljaju u veleprodajnim centrima Getroa, Metroa i Konzuma (VELPRO). Danas na hrvatskom tržištu postoji relativno mali broj kategorija proizvoda krajnje potrošnje u kojima privatne marke nisu prisutne. Od 60-ak kategorija proizvoda čija se potrošnja prati u GfK panelu kućanstava, svega nekoliko njih nema ni jednu privatnu marku. Konzum i Getro trenutno svojim privatnim markama pokrivaju najveći broj kategorija. Slijede ih Billa, Metro, Mercator, IperCoop, DM, Kaufland, CBA i NTL. U razdoblju od 2001. do 2003. godine zabilježen je konstantni rast količinskih udjela privatnih maraka u kategorijama slatkih kremnih namaza, toaletnih sapuna, trajnog mlijeka i higijenskih uložaka.²¹ Nesumnjivo je da će se prisutnost privatnih

marki na tržištu proizvoda krajnje potrošnje u Hrvatskoj i dalje povećavati. Ta činjenica, kao i daljnje jačanje spomenutih trgovačkih lanca na hrvatskom tržištu, dovodi do zaključka da će značaj privatnih maraka i dalje rasti i u bliskoj budućnosti dostići trendove razvijenijih zemalja Srednje i Istočne Europe.

Razvoj privatnih marki sve više se ostvaruje u zemljama u razvoju i tzv. nerazvijenim tržištima. Rezultat je to njihove cjenovne konkurentnosti, te zadovoljavanja različitih segmenata potrošača i njihovih potreba realiziranjem širokog asortimana proizvoda.

Zaključno, autorica rada smatra da će to uvelike pridonijeti promjeni stanja u svjetskoj međunarodnoj trgovinskoj razmjeni, te da će biti ključni čimbenik u formiranju različitih strategija trgovačkih nacionalnih lanaca. Temeljem svega iznesenog, hipoteza H1 može se prihvatiti.

Pomoćna hipoteza H1A, da se proizvodi privatnih maraka na svjetskom tržištu u percepcijama potrošača pozicioniraju na mjesta maraka proizvođača se prihvaća, također temeljem analize, usporedbe i sinteze dostupnih podataka prikupljenih tijekom istraživanja ACNielsena²² provedenog u 38 zemalja diljem svijeta. Može se zaključiti da potrošači u različitim dijelovima svijeta, osim Azije, smatraju da proizvodi privatnih maraka dovoljno dobro zamjenjuju marke proizvođača. Više od 50% anketiranih smatraju da privatne marke mogu biti dostojna zamjena za marke proizvođača. U prihvaćanju proizvoda privatnih maraka predvodi Europa sa 78% ispitanika koji su se izrazili u korist zamjene. Ispitanici iz Azije najmanje su skloni zamijeniti proizvode maraka proizvođača s onima privatnih maraka. Autorica je mišljenja da ispitanici iz azijskih zemalja, za razliku od onih u ostalim zemljama uključenim u istraživanje, imaju takvo gledište najviše zbog utjecaja outsourcinga proizvodnih procesa upravo američkih i europskih maraka proizvođača, koji se u sve većoj mjeri ostvaruju u sklopu strateških odluka proizvođača na azijskom tržištu. Podaci o spremnosti potrošača da marke proizvođača zamijene privatnim markama proizvoda prikazani su na Slici 5.

Slika 5: Zamjena maraka proizvođača s privatnim markama

Izvor: Forum o privatnim markama, Collectus, ACNielsen, Zagreb, 2006.

U Tablici 1 prikazani su rezultati istraživanja Private Label Manufactures Association,²³ tijekom kojega su pomoću strukturiranih pitanja s višestrukim izborom ispitanici (predstavnici trgovačkih lanaca) iznijeli svoje mišljenje o prednostima privatnih maraka na europskom tržištu. Najveću prednost privatne marke ispitanici vide u mogućnosti povećane marže, iako se većina njih također odlučila da se prednost privatnih maraka nalazi u izgradnji ili zadržavanju marke trgovca

i njezina identiteta, odnosno u izgradnji povjerenja potrošača. Zanimljivo je da čak 62% ispitanika vide prednost privatnih maraka u izgradnji lojalnosti potrošača. Iako nije u potpunosti usporedivo, zanimljivo je da je u primarnom istraživanju provedenom na hrvatskom tržištu, a u kojem su kao ispitanici sudjelovali krajnji potrošači, dokazano da je prag odanosti potrošača privatnim markama izuzetno nizak.

Tablica 1: Prednosti privatne marke

Povećana marža	75%
Izgradnja/zadržavanje maloprodajne marke proizvođača/identiteta	64%
Izgradnja povjerenja potrošača	52%
Izgradnja lojalnosti potrošača	62%
Mogućnost učinkovita natjecanja s nacionalnim markama proizvođača	54%
Ostalo	1%

Izvor: Private Label Manufactures Association Konferencija, Paris, 20-21. veljače 2002.

Proizvodi privatnih maraka podvrgnuti su oštrijoj konkurenciji cijena kojoj marke proizvođača uspješnije odolijevaju. Proizvodnjom privatnih maraka narušava se kategorija proizvoda jer dolazi do fragmentacije područja proizvoda. Isto tako, proizvodnjom privatnih maraka raste mogućnost sukoba unutar poduzeća, jer uvijek postoji struja koja zagovara i ona koja osporava strategiju proizvodnje privatnih marki.

Prihvatanje hipoteze H1B temelji se na nalazima provedenog primarnog istraživanja. Od ukupno anketiranog broja ispitanika, 57% (ili njih 128) upoznati su s pojmom privatne marke, a njihovi odgovori idu u prilog postavljenoj hipotezi. Odgovori koje su ispitanici naveli kao njihove asocijacije pri spominjanju K plus privatne marke (90% zna da je Konzumova privatna marka K plus) potvrđuju hipotezu da se privatne marke u pravilu razvijaju na generičkim proizvodima. Generički proizvodi su oni proizvodi kod kojih je označena samo kategorija proizvoda, a minimalna su ulaganja u razvoj tržišnih obilježja proizvoda, dizajn pakiranja i promociju. Prema nekim autorima, generička marka označava samo kategoriju proizvoda i pokazuje zakonski propisanu oznaku, ali ne uključuje i ime poduzeća ili ostale identifikacijske oznake.²⁴ Naime, generički proizvodi imaju veliku potrošnju i koeficijent obrtaja pa im posebna marka te ulaganje u promociju ne donosi veliku korist. Najveći broj odgovora ispitanika u Hrvatskoj upućuju da marku K plus pojmovno povezuju uz mlijeko (čak 53%). Kruh je drugi po redu proizvod koji 18% ispitanika povezuje s K plus privatnom markom.

Za potvrdu hipoteze H1B, uz nalaze s hrvatskog tržišta, prikupljeni su sekundarni podaci i za američko, odnosno za svjetsko tržište. Komparativnom analizom utvrđeno je da su u SAD-u tijekom 2001. godine mlijeko i kruh također bili na prvom mjestu kao i u Hrvatskoj po prodaji u sklopu privatnih maraka u trgovačkim lancima što se, uvjetno rečeno, može tumačiti kao sličnost u percepcijama potrošača. Rezultati pokazuju da mlijeko sa 6,7 mil. USD (2,8 mil. jedinica proizvoda), a kruh s 2,3 mil. USD ostvarene prodaje, odnosno 2 mil. prodanih jedinica proizvoda,²⁵ zauzimaju vodeće pozicije. Prema ACNielsenovom istraživanju,²⁶ provedenom u 36 zemalja, odgovori su se isto tako podudarali s onima na ostalim tržištima. Mlijeko je bilo najzastupljenije u

prodaji proizvoda privatnih maraka s udjelom od 44%. No, autorica naglašava da uz generičke proizvode privatne marke ostvaruju zamjetan rast i u drugim kategorijama proizvoda.²⁷ Od ostalih proizvoda, koji se pojavljuju visoko pozicionirani i izdvojeni od strane potrošača, tu su sir i ostale mliječne prerađevine, jaja, toaletni papir itd. Komparativnom analizom utvrđeno je da je sir na svjetskom tržištu zastupljen s 26%,²⁸ na hrvatskom s 9% u ukupnoj prodaji privatnih maraka, a na američkom ima prodaju u 2001. godini od 1,8 mil. USD, što predstavlja 7,74% u ukupnoj prodaji privatnih maraka na tom tržištu.²⁹ Spomenuti je proizvod na sva tri tržišta zauzeo treće mjesto, odmah poslije kruha i mlijeka. Zatim slijede mliječni proizvodi poput jogurta i sladoleda. U asortimanu proizvoda koji nisu prehrambeni najviše se prodaju privatne marke toaletnoga papira.

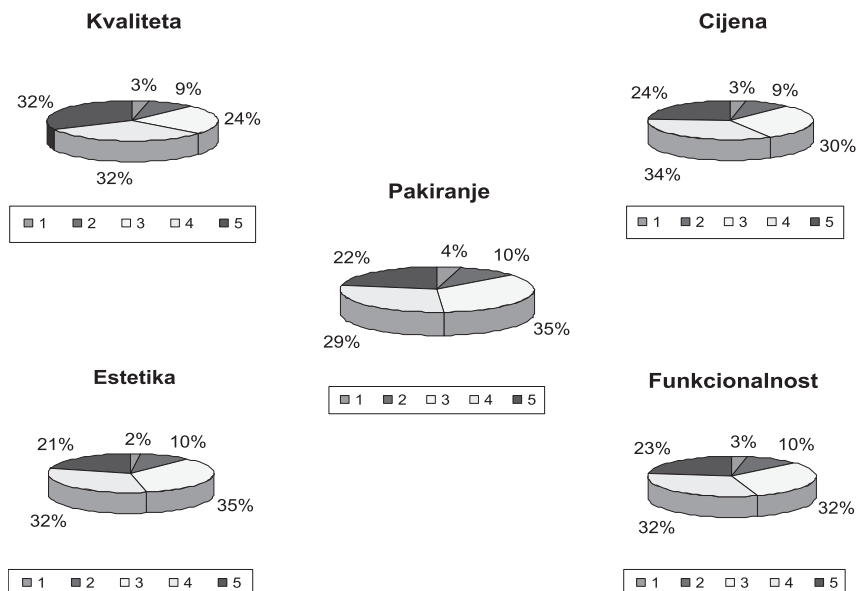
Posljednja pomoćna hipoteza rada, H1C, kako zanemariva ulaganja u promociju omogućuju niže cijene proizvoda privatnih maraka samo je djelomično potvrđena. Odgovori ispitanika koji su sudjelovali u primarnom istraživanju provedenom za potrebe rada pokazuju da 65% anketiranih pri kupnji u prodavaonicama hrvatskog trgovačkog lanca Konzum ponekad kupuje i proizvode privatne marke K plus, 9% ispitanika to čini svaki put, dok je 6% izjavilo da uopće ne kupuje njezine proizvode. Za 18% anketiranih ponuda proizvoda privatne marke K plus vrlo je bitna, dok 42% ispitanika kupuje u Konzumovim prodavaonicama bez obzira na ponudu K plus privatne marke.

Gotovo 32% ispitanika smatra da je kvaliteta jedna od najvažnijih osobina pri odlučivanju o kupnji proizvoda privatnih maraka. To je samo jedan od pokazatelja u kojem se smjeru treba kretati razvoj proizvoda privatnih maraka. Pakiranje i estetika nemaju veliku važnost pri odabiru proizvoda privatnih maraka. Ispitanici su izjavili, tj. njih 32%, da estetiku ne smatraju presudnom, a isto tako i 29% istih ispitanika smatra da pakiranje nije bitno za proizvode privatnih maraka. To znači da bi se udjeli troškova namijenjenih za taj segment u proizvodnji proizvoda privatnih maraka trebao znatno umanjiti. Cijena je jedan od odlučujućih faktora u Hrvatskoj kada su u pitanju privatne marke. Još uvijek u Hrvatskoj ne postoji percepcija privatnih

maraka kao visoko standardiziranih proizvoda. Ipak, interes je veliki, jer razina životnog standarda traži da se kućanstva snalaze s nižim primanjima nego što su ona u zemljama EU-a. Udio od 35% ispitanika smatra da je cijena ključna determinanta koja karakterizira privatne

marke. Relativne vrijednosti udjela odgovora ispitanika o važnosti pojedinih tržišnih obilježja proizvoda pri odlučivanju o kupnji proizvoda privatne marke K plus prikazani su na Slici 6.

Slika 6: Utjecaj karakteristika na osnovi kojih se odlučuje na kupnju proizvoda privatne marke K plus



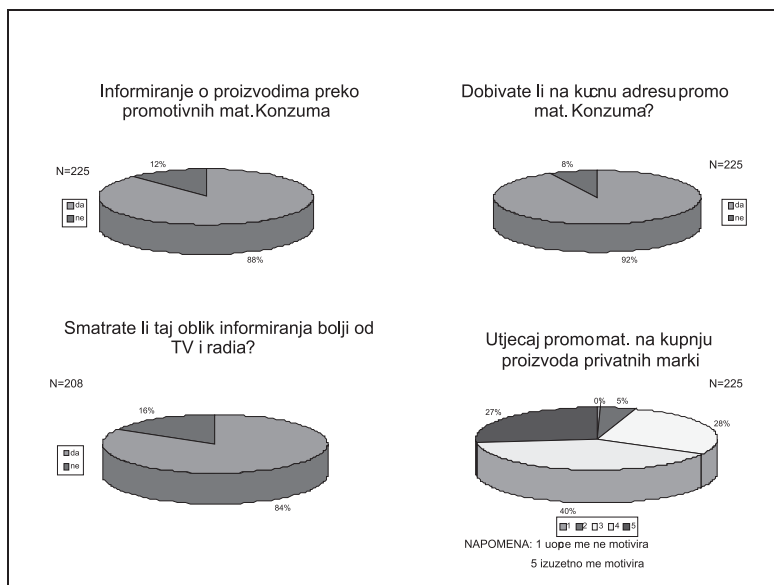
Izvor: Istraživanje autorice

Što se tiče promocije proizvoda privatne marke K plus, čak 88% ispitanika misli da se oni najuspješnije promoviraju putem promotivnih materijala Konzuma. Isti toliki omjer ispitanika smatra ga boljim oblikom informiranja od televizije i radija. Struktura odgovora ispitanika na pitanja koja se odnose na promociju privatne marke K plus, prikazana je na Slici 7.

obliku standardnih promotivnih materijala i akcija nije presudna pri odlučivanju o kupnji proizvoda privatnih maraka. Ono što izvrsno informira kupce o privatnim markama jesu specifični promotivni materijali pojedinih velikih trgovačkih lanaca pa je odaziv na njihove promotivne pozive velik.³⁰

Promocija proizvoda privatnih maraka razlikuje se od uobičajenog promocijskog miksa proizvoda koji nose marke proizvođača. Kupci proizvoda privatnih maraka nisu navikli na promotivne akcije, jer su cijene proizvoda s privatnim markama ionako ispod cjenovne razine proizvoda maraka proizvođača. Zanimljivo je da je 68% ispitanika izjavilo kako ih promotivni materijali poprilično motiviraju pri donošenju odluke o kupnji proizvoda privatnih maraka. Istodobno, promocija u

U istraživanju za potrebe PLMA – Private Label Manufactures Association (2002. godine), ispitanici (trgovci koji nude privatne marke) na svjetskoj razini isto su tako naglasili da promociju privatnih maraka obavljaju izravnom promocijom na mjestu prodaje (75%), te da niskom cijenom (39%) konkuriraju ostalim proizvodima. U promociji se nastoji izbjeći izravna usporedba s nacionalnom markom proizvođača (14%).

Slika 7: Promocija privatne marke K plus

Izvor: Istraživanje autorice

3.4. Ograničenja istraživanja

Postoje ograničenja u istraživanju u Republici Hrvatskoj koja se moraju uzeti u obzir pri očitavanju rezultata i donošenju zaključaka. Ograničavajući je čimbenik već u samom uzorku jer nisu bile anketirane dobne skupine mlađe od 18 godina, a i one imaju znatan utjecaj u procesu donošenja odluke o kupovini, kao i u poslijekupovnom procesu, što bitno utječe na lojalnost ispitanika kupnji proizvoda privatnih maraka. Zatim, istraživanje se nije moglo provesti na području cijele Hrvatske, odnosno geografska podjela nije bila ravnomjerna. Isto tako, važno ograničenje istraživanja ogleda se u činjenici da se u najvećoj mjeri pitanja u anketnom upitniku odnose na privatnu marku K plus nacionalnog trgovačkog lanca Konzum, jer je pretpostavljeno da najveći hrvatski maloprodajni lanac opravdava namjeru pokrivenosti uzorka ispitanika s obzirom na stupanj posjećenosti i broj potrošača. Zbog navedenih ograničenja rezultati se ne smiju uopćavati, nego samo promatrati kao indikativna slika stanja.

4. ZAKLJUČAK

Hipoteze postavljene na početku rada mogu se razvrstati u dvije skupine. Jednu čine one potvrđene u cijelosti (H1, H1A, H1B), a drugu djelomično potvrđena hipoteza H1C.

Postojeća situacija na tržištu proizvoda privatnih maraka može se tumačiti temeljem teorema međunarodnog životnog ciklusa proizvoda. Razvijene zemlje kao što su SAD, Kanada, Velika Britanija, Njemačka i ostale zapadnoeuropske zemlje jesu zemlje inovacije koje su prve u svoje maloprodajne lance i proizvodne pogone uvele privatne marke. Danas se one nalaze u trećoj fazi teorema međunarodnog životnog ciklusa proizvoda, kada nakon izvjesnog vremena izvoz koji je započeo u drugoj fazi ostvaruje svoj vrhunac i polako dobiva silaznu putanju. Hrvatska se, zajedno s ostalim zemljama u razvoju, nalazi u grupi zemalja oponašatelja. Njena je pozicija između druge i treće faze. Nakon početne proizvodnje i uvođenja proizvoda privatnih maraka na police maloprodajnih lanaca, dolazi do popunjavanja tržišnih niša na domaćem tržištu. Širenjem nacionalnih

trgovačkih lanaca, proizvodi privatnih maraka uskoro će ući u treću fazu kada se počinju izvoziti u druge zemlje u regiji. Budući da u pravilu za proizvodnju proizvoda privatnih maraka trgovački lanci u velikoj mjeri koriste domaću proizvodnju, tj. proizvođačke kapacitete iz zemlje podrijetla, internacionalizacija poslovanja hrvatskih trgovačkih lanaca i u okviru nje izvoz proizvoda privatnih maraka trebali bi doprinijeti stvaranju novih prilika za hrvatske proizvođače.

U procesu kupnje proizvoda privatnih maraka sve veću ulogu ima pozicioniranje prodajnog mjesta i cijena. Koncentracijom prodaje u velikim lancima raste udio privatnih maraka, koji se u nekim zemljama približava i polovici udjela u ukupnoj prodaji. Mnogo se ulaže u poboljšanje kvalitete proizvoda privatnih marki, čime raste i povjerenje u njih. Nema sumnje da će se kvaliteta privatnih marki i ubuduće poboljšavati. Primjeri s tržišta SAD-a i Kanade pokazuju da se privatne marke mogu tretirati kao premijski proizvodi posebne kvalitete. Koncentracija tržišta i usmjerenost vodećih privatnih marki te njihov utjecaj na asortiman svakako utječu na značajan rast njihova udjela u ukupnoj prodaji. Cjenovno, proizvodi privatnih maraka sve su jeftiniji, a u njihovu se promociju sve češće uključuju klasični mediji (dnevni tisak, radio, televizija), što u početnim fazama razvoja privatne marke kao vrste marke nije bilo uobičajeno. Za očekivati je da će se privatne marke sve više promovirati na nacionalnoj razini, posebice kad zavlada dominacija pojedinih lanaca, a privatna marka je dio njihovog identiteta. Primjerice, za očekivati je da će na hrvatskom tržištu Konzum i Getro u budućnosti sve više ulagati u ponudu i promociju proizvoda svojih privatnih maraka kako bi zadržali prodajne udjele u Hrvatskoj i othrali se posljedicama prodora stranih trgovačkih lanaca.

Izvjesno je da će privatne marke i dalje jačati u međunarodnim okvirima i na hrvatskom tržištu. U procesu liberalizacije i globalizacije trgovine na raspolaganju su resursi s najpovoljnijim nabavnim cijenama. Moglo bi se reći da usporedno s razvojem tržišta i slobode kretanja kapitala, standarda i ekonomije razvoja, sukladno raste udio privatnih maraka u ukupnoj prodaji. Prema stručnim prognozama na temelju analize vremenskih serija u razmaku od svakih

pet godina, očekuje se vrijednosni rast udjela privatnih maraka u svijetu u 2010. godini za 25% u odnosu na 2005. godinu. Istom metodologijom izračunato je da bi u 2015. godini vrijednosni udio privatnih maraka u prodaji trebao porasti za 28%, odnosno u 2020. godini za 30%.³¹ Stoga se može očekivati da će u nekim zemljama, kao što su primjerice Švicarska, Velika Britanija, Kanada, udjeli privatnih maraka u prodaji biti preko 50%. Takvoj će se situaciji približiti i Njemačka, Francuska te Danska.

Daljnji trend rasta udjela privatnih maraka i u Hrvatskoj je neupitan, iako je teško predvidjeti kojim intenzitetom će se ostvarivati. Na hrvatskom se tržištu bilježi sve jači prodor inozemnih trgovačkih lanaca koji, dakako, imaju svoje privatne marke. Realno je očekivati da će se oni zbog uvoznih kvota, jeftinije radne snage, carina i ostalih trgovinskih prepreka okretati ubuduće i hrvatskoj proizvodnji. Unatoč činjenici da se zbog u svjetskim okvirima najjeftinije radne snage veliki dio proizvodnje u gotovo svim sektorima preseljava u azijske zemlje, autorica smatra da će uslijed naglašene potrebe za većom kvalitetom proizvoda privatnih maraka upravo hrvatski proizvođači imati izgledne prilike da popune proizvodne kapacitete. Kao i u slučaju danas razvijenih tržišta privatnih maraka, može se očekivati da će se i na hrvatskom tržištu održati samo najjače privatne marke jer će biti nužno sve više ulagati u tržište i razvoj. Istodobno, očekuje se smanjivanje udjela marki proizvođača koje nemaju jasan identitet i poziciju na tržištu.

Problematica predstavljena u radu upućuje na zaključak da se razvoj privatnih maraka s pravom smatra strategijom trgovačkih lanaca te da privatne marke nisu samo sredstvo rješavanja trenutnih kriza. Mogući su brojni pravci budućih istraživanja, a neka od zanimljivih istraživačkih pitanja svakako mogu biti: Smatraju li se privatne marke izvorom konkurentnosti i/ili sredstvom pozicioniranja? Može li se privatna marka s nazivom trgovačkog lanca, temeljem integracijskih procesa u nekom daljnjem razdoblju, profilirati kao nacionalna privatna marka proizvoda? Uz to bi se mogao nabrojiti i još cijeli niz pitanja.

LITERATURA

1. Antičević, S.: **U sjeni jakih brendova**, EUkonomist, Zagreb, 2005.
2. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C.: **Marketing**, MATE d.o.o., Zagreb, 1995.
3. Europanel (GfK i TNS): **Global Private Label Project**, London, 2005.
4. Europanel i GfK, 2004.
5. Executive News Report from ACNielsen Global Services, 2003.
6. Executive News Report from ACNielsen Global Services, 2005.
7. Forum o privatnim markama, Collestus, Roland Berger, Zagreb, 2006.
8. <http://www.poslovni.hr/33789.aspx>
9. Jin, B., Gu Suh, Y.: Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 22., No. 2., 2005., str. 62-71.
10. Kotler, P., Wong V., Saunders, J., Armstrong G.: **Principles of Marketing**, Pearson - Prentice Hall, Harlow, 2005.
11. O'Bornick, M.: The Future of Private Label Food and Drink: **Growth Strategies for Retailers and Manufacturers**, MBA Group Limited, London, 2002.
12. Pavlek, Z.: **Privatne marke su sve prisutnije na hrvatskom tržištu**, *Suvremena trgovina*, Zagreb, Vol. 26., No. 1-2., 2001., str. 10-13.
13. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): **Marketing**, Adverta, Zagreb, 2004.
14. Private Label Manufactures Association: **Private Label in Europe**, Conference, Pariz, 2002.
15. Punčičar, I.: **Privatne marke u Zapadnoj Europi s osvrtom na „Podravka“ d.d.**, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb.
16. Salvatore, D.: **International Economics**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
17. Sopta, M.: **Privatne marke kao sredstvo pozicioniranja na tržištu**, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2006.

Bilješke

- ¹ Salvatore, D.: **International Economics**, Prentice Hall, New Jersey, 1998, str. 170.
- ² Ibid.
- ³ Proizvodi krajnje potrošnje, prema najčešće korištenoj kategorizaciji, dijele se u obične, posebne, specijalne i netražene. Tipični predstavnici kategorije običnih proizvoda jesu prehrambeni, kozmetički proizvodi, dnevni tisak i sl. Vidi detaljno u: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G.: **Principles of Marketing**, Pearson - Prentice Hall, Harlow, 2005., str. 541.
- ⁴ Punčičar, I.: **Privatne marke u Zapadnoj Europi s osvrtom na „Podravka“ d.d.**, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1996., str. 11.
- ⁵ Previšić, J., Škare, V.: Proizvod – poglavlje u knjizi: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): **Marketing**, Adverta, Zagreb, 2004., str. 194.
- ⁶ Jin, B., Gu Suh, Y.: Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 22., No. 2., 2005., str. 62.

- ⁷ Pavlek, Z.: Privatne marke su sve prisutnije na hrvatskom tržištu, **Suvremena trgovina**, Zagreb, Vol. 26., No. 1-2., 2001., str. 11.
- ⁸ Ibid.
- ⁹ Private Label Manufactures Association: Private Label in Europe, Conference, Pariz, 2002., str. 10. i 14.
- ¹⁰ Temeljeno i dopunjeno prema Pavlek, Z.: op. cit. , str. 11.
- ¹¹ Rezultati istraživanja prezentirani u materijalu Private Label Manufactures Association: Private Label in Europe, Conference, Pariz, 2002., str. 10 i 14.
- ¹² Forum o privatnim markama, Collectus, ACNielsen, Zagreb, 2006.
- ¹³ Ibid.
- ¹⁴ O'Bornick, M.: **The Future of Private Label Food and Drink: Growth Strategies for Retailers and Manufacturers**, MBA Group Limited, London, 2002., str. 124.
- ¹⁵ Ibid., str. 34.
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ GfK: Trgovačke robne marke (Private Labels), Zagreb, 2003., str. 3.
- ¹⁸ O'Bornick; M.: op.cit., str. 126.
- ¹⁹ Europanel (GfK i TNS): Global Private Label Project, London, 2003., str.7.
- ²⁰ Europanel (GfK i TNS): Global Private Label Project, London, travanj 2005.
- ²¹ Prema Rezultatima panela kućanstava iz listopada 2004., GfK Croatia, str. 4.
- ²² Forum o privatnim markama, Collectus, ACNielsen, Zagreb, 2006.
- ²³ Private Label Manufactures Association: Private Label in Europe, Conference, Pariz, 2002., str. 15.
- ²⁴ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C.: **Marketing**, MATE d.o.o., Zagreb, 1995., str. 231.
- ²⁵ Private Label Manufactures Association - IRI Reuters Business Insight, Paris 2002.
- ²⁶ Executive News Report from ACNielsen Global Services, July 2003, str. 13.
- ²⁷ Sopta, M.: **Privatne marke kao sredstvo pozicioniranja na tržištu**, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2006., str. 69.
- ²⁸ Executive News Report from ACNielsen Global Services, July 2003, str.12.
- ²⁹ O'Bornick, M.: op. cit., str. 32.
- ³⁰ Sopta, M.: op. cit., str. 72.
- ³¹ Forum o privatnim markama, Collectus, ACNielsen, Zagreb, 2006.