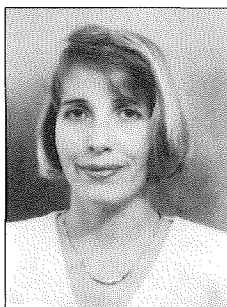
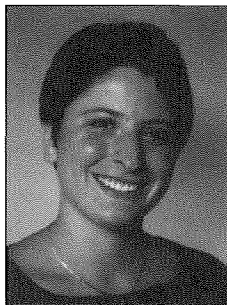


IV. Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca

Tanja Dmitrović
asistentka
Katedra za trženje
Ekonomski fakulteta
Univerza v Ljubljani



Maja Zorc
diplomantka
Ekonomski fakultete
Univerza v Ljubljani
Mercator d.d.



Povzetek

Rast prodaje izdelkov trgovske blagovne znamke povečuje privlačnost proizvodnje tovrstnih izdelkov za slovenske proizvajalce. V članku proučujemo, kakšni motivi jih vodijo pri tej odločitvi in kakšna so njihova pričakovanja glede koristi in nevarnosti, ki jih prinaša. Empirična raziskava je pokazala, da se motivi in pričakovane koristi oziroma nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke razlikujejo glede na tržni položaj proizvajalcev. Izdelki trgovske blagovne znamke so s proizvodnega vidika le šibko diferencirani od izdelkov, ki jih proizvajalci prodajajo pod svojimi blagovnimi znamkami, kar povečuje nevarnost kanibalizacije in postavlja pod vprašaj dolgoročno preživetje proizvajalčevih blagovnih znamk.

Abstract

Private Brands: Manufacturers Perspective

The growth of private label sales in Slovenia has increased the attractiveness of private label production. In the article, we study manufacturers' motives for producing private labels. Empirical research has shown that both the motives and perceived benefits and threats depend on the manufacturers market position. From the production point of view, private label products are only weakly differentiated from the national brands of the same manufacturers and this thereby poses the threat of cannibalisation, jeopardising the long term survival of their national brands.

1. UVOD

Izdelki s trgovsko blagovno znamko¹ so se v Sloveniji začeli pojavljati v začetku devetdesetih let 20. stoletja in danes že

Elektronski naslov avtoric:
tanja.dmitrovic@uni-lj.si
zorc@mercator.si

¹ Trgovska blagovna znamka (v literaturi se uporabljajo tudi termini »lastna«, »hišna«, »privatna« znamka) označuje izdelke, ki jih proizvajajo različni

zavzemajo pomembno mesto na policah različnih trgovskih verig. Če smo še v letu 1999 ugotavljali, da so trgovske blagovne znamke še v začetnih razvojnih fazah (Dmitrović, 1999), pa so večja trgovska podjetja ob širitvi izbora izdelkov svoje znamke že naredila prve korake pri preskoku v tretjo razvojno stopnjo, kjer dobi »trgovska znamka« značilnosti prave blagovne znamke. Naša raziskava med slovenskimi trgovskimi podjetji iz leta 1999 je pokazala, da so pglavlniti motivi trgovcev za uvedbo trgovske blagovne znamke pričakovanja o povečanju dobička, ugleda in pogajalske moči v razmerju do proizvajalcev. To je povsem v skladu z ugotovitvami raziskav v tujini, kjer imajo trgovske znamke precej daljšo zgodovino (npr. Scott Morton in Zettelmeyer, 2000; Narasimhan in Wilcox, 1998; Hoch in Banerji, 1993).

Pomen trgovske blagovne znamke se povečuje tudi v drugih tranzicijskih državah Srednje Evrope. Po podatkih Euromonitorja (1999) je v teh državah delež izdelkov s trgovsko blagovno znamko v skupni prodaji v trgovini na drobno sicer majhen (največji je na Poljskem, kjer je v letu 1998 znašal 2,2 odstotka), vendar je v drugi polovici devetdesetih let naraščal po stopnjah, ki letno celo presegajo 100 odstotkov. Del rasti je moč pripisati agresivni ponudbi znamk tujih trgovskih verig, v Sloveniji, kjer prevladujejo domače trgovske družbe, pa igrajo pomembno vlogo predvsem domače trgovske blagovne znamke.

Večino izdelkov s trgovsko blagovno znamko v Sloveniji proizvedejo domači proizvajalci, ki imajo tudi svoje blagovne znamke. Po začetnem omahovanju se je zanimanje med proizvajalci za tovrstno proizvodnjo hitro povečalo, to pa je še dodatno okrepilo moč trgovcev na drobno na tržnih poteh. Nema lokrat trgovske verige sklepajo pogodbe o proizvodnji izdelkov, ki so dejansko bližnji substituti, z različnimi proizvajalci. Tako npr. za isto trgovsko verigo (torej za isto trgovsko blagovno znamko) proizvajata sok s 100-odstotnim sadnim deležem in sok s 40-odstotnim sadnim deležem (nektar) dva različna proizvajalca. Po podatkih naše raziskave med slovenskimi trgovci v letu 1999 upoštevajo trgovci z lastnimi blagovnimi znamkami pri izbiri proizvajalca na prvem mestu njegovo pripravljenost vzdrževanja zalog, na drugem mestu je kakovost izdelkov, sledita pa proizvodna cena in fleksibilnost pogodbe glede količin v posameznem obdobju. Ugled proizvajalčeve blagovne znamke je še vedno pomemben, vendar se je med sedmimi merjenimi dejavniki uvrstil šele na predzadnje mesto. Takšen pogled trgovcev je skladen z zgodnjo fazo razvoja trgovske blagovne znamke, kjer nakupi temeljijo predvsem na ugodnem razmerju med ceno in kakovostjo. To pomeni, da morajo trgovska podjetja ponuditi kupcem ob ugodni ceni tudi zagotovilo o kakovosti izdelkov. V Sloveniji so to dosegla na zelo preprost način – z navedbo imena proizvajalca na embalaži izdelka. Ugled proizvajalcev tako prispeva k hitri rasti prodaje izdelkov s trgovsko blagovno znamko in s tem k rasti njihovega tržnega deleža.

proizvajalci po pogodbi za trgovca – lastnika znamke. Glede na to, da večina obstoječih trgovskih blagovnih znamk na slovenskem trgu še nima vseh značilnosti »pravih« znamk, v članku uporabljamo tudi termin »trgovska znamka«. Formalno gledano termina sicer nista enakovredna (glej Fernie in Pierrel, 1996, pa tudi Dmitrović, 1999).

Trgovske blagovne znamke v mnogih izdelčnih skupinah tudi v Sloveniji že ogrožajo tržne deleže uglednejših blagovnih znamk. Za dolgoročen uspeh trgovske blagovne znamke je nujen obstoj koristi za vse tri tržne udeležence: trgovce, kupce in proizvajalce. Motive in pričakovanja trgovcev glede izdelkov trgovske blagovne znamke smo proučevali v raziskavi v letu 1999 (Dmitrović, 1999), v pričujočem članku pa se osredotočamo na motive proizvajalcev pri odločitvi za proizvodnjo teh izdelkov. V prvem delu povzemamo nekatera teoretična izhodišča, v drugem delu pa prikazujemo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli med slovenskimi proizvodnimi podjetji v letu 2000. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšne so pričakovane koristi in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke in kateri dejavniki vplivajo na odločitev za tovrstno proizvodnjo ali proti njej.

2. ODLOČITEV O PROIZVODNJI IZDELKOV TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE

Izdelke trgovske blagovne znamke lahko izdelujejo proizvodna podjetja, ki se specializirajo za pogodbeno proizvodnjo in nimajo svojih blagovnih znamk, ali pa podjetja, ki jim proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke pomeni le dopolnilno dejavnost k proizvodnji izdelkov njihovih blagovnih znamk. V Sloveniji ima velika večina proizvajalcev svoje (v mnogih primerih ugledne) blagovne znamke.

Osnovni motivi za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko, kadar je ta dopolnilna dejavnost, se nanašajo predvsem na zasedenost proizvodnih zmogljivosti in na stroškovno učinkovitost. Z dodatno proizvodnjo lahko proizvajalci povečajo izkoriščenost zmogljivosti in s tem dosežejo boljše porazdelitev proizvodnih stroškov ter ugodnejše pogoje pri nabavi surovin. Poleg tega pogodbeno proizvodnja zagotavlja kratkoročno prodajo in olajša načrtovanje proizvodnje, saj se pogodbe s trgovci sklepajo za daljše časovno obdobje (praviloma eno leto).

Pri odločitvi za proizvodnjo je treba pretehtati pomen trgovske blagovne znamke v izdelčni skupini in položaj svojih blagovnih znamk na trgu. Proces koncentracije slovenske trgovine je pospešil tudi modernizacijo poslovanja. Uveljavljanje modernih načel upravljanja z blagovnimi skupinami in s prodajnim prostorom v trgovski dejavnosti vodi v racionalizacijo asortimenta trgovin. Trgovska blagovna znamka lahko v tem procesu nadomesti večje število blagovnih znamk proizvajalcev, katerih tržne deleže začne prevzemati. Najbolj ogrožene so blagovne znamke, ki zasedajo tržni položaj izzivalca oziroma sledilca (Hoch in Banerji, 1993) in ki se pojavljajo v izdelčnih skupinah, za katere je značilna nizka stopnja inovacij (Quelch in Harding, 1996). Izdelki trgovske blagovne znamke so v zgodnejših razvojnih fazah tudi sami zasnovani na posnemanju tržnega vodje, zato neposredno najbolj ogrožajo prav tiste blagovne znamke proizvajalcev, ki sledijo podobni strategiji. Po mnenju Hussona (v: Thompson, 1999) trgovcu zadošča, da poleg svoje blagovne znamke ohrani v asortimentu v okviru izdelčne skupine še tri druge znamke.

Odločitev za proizvodnjo trgovske znamke torej lahko pomeni izločanje konkurentov s trga. Tesnejše sodelovanje s trgovcem načeloma poveča pogajalsko moč proizvajalca v primerjavi s konkurenti in mu lahko zagotovi večjo tržno prisotnost znotraj določene skupine izdelkov. Po drugi strani pa so izkušnje v drugih državah pokazale, da v boju s trgovskimi znamkami preživijo le najmočnejše blagovne znamke. Mnogi proizvajalci s šibkejšimi znamkami se odločajo za proizvodnjo izdelkov s trgovsko znamko predvsem zato, da bi sploh ohranili proizvodnjo nekega izdelka ali izdelčne skupine.

Pojav trgovske blagovne znamke praviloma povzroči nižanje ravni cen v izdelčni skupini, kar zmanjšuje dobičkonosnost vsem ponudnikom. Proizvajalci, ki se odločijo za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke, lahko vsaj del negativnih tržnih učinkov nevtralizirajo z dodatnim prihodkom, ki izvira iz pogodbene proizvodnje za trgovca. Ker del poslovnih funkcij prevzame trgovec, je na videz proizvodnja trgovske blagovne znamke zelo donosna aktivnost in se na prvi pogled lahko kaže celo kot pozitivna eksternalija v proizvodnem procesu lastnih blagovnih znamk proizvajalca. Quelch and Harding (1996) v tem kontekstu govorita celo o »zasvojenosti«.

Pogosto pa se dobički, ki izvirajo iz proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke, izkažejo le kot kratkoročni. Proizvajalec se sooča tudi s številnimi nevarnostmi. Trgovska znamka lahko začne izpodrivati lastno blagovno znamko proizvajalca. Proizvajalec del svojih virov zaposli v pogodbeni proizvodnji za trgovca in lahko začne zanemarjati razvoj svojih blagovnih znamk. Med oddelkom, ki vodi trgovsko blagovno znamko (posli trgovske blagovne znamke so običajno vodeni samostojno) in drugimi oddelki lahko pride celo do nevarne konkurence znotraj podjetja. Morda največjo grožnjo z vidika proizvajalcev pa predstavlja možnost prenosa strokovnega znanja na trgovca (Dölle, 1997). Mnogi proizvajalci se bojijo, da bodo imeli trgovci odločilno besedo pri proizvodnji izdelkov pod trgovsko znamko in da jih bo trgovec zamenjal s prvim proizvajalcem, ki bo ponudil boljše pogoje, sami pa bodo ostali z neizkoriščenimi kapacitetami.

Vendar vsi zadržki pri odločanju za proizvodnjo izdelkov pod trgovsko blagovno znamko niso utemeljeni. Z menjavo proizvodnega partnerja so povezani visoki stroški razvoja in raziskav, stroškovnih analiz, prilagajanja proizvodov proizvodnji novega dobavitelja, spremembe transportnih poti ipd., ki jih mora financirati trgovec. Strah pred nezmožnostjo zadostnega osredotočenja na svojo znamko je po mnenju Dunna in Narasimhana (1999) ravno tako neutemeljen, saj klasične trgovske blagovne znamke terjajo le malo dodatnega nadzora. Po sklenjenem dogovoru so nadaljnja pogajanja le redka, vezana zgolj na rutinske teme, proizvodni načrt in logistiko. S temeljito analizo stroškov po metodi ABC se je možno izogniti tudi dvomu, da bi se na prvi pogled donosen posel proizvodnje izdelkov pod trgovsko blagovno znamko izkazal za nedonosnega. Če dodatni dobiček, ki izvira iz proizvodnje za trgovca, proizvajalec nameni podpori svojih blagovnih znamk, lahko celo utrdi njihov položaj na trgu in s tem zmanjša nevarnost kanibalizacije.

Kadar se proizvajalec odloči, da izdelkov trgovske blagovne

znamke ne bo proizvajal, je še posebej pomembno, da gradi na »imunosti« svoje blagovne znamke pred morebitno substitucijo izdelkov trgovske blagovne znamke. Načini za zagotavljanje slednjega so (Quelch, Harding, 1996): stalne investicije v razvoj novih izdelkov in dobro ime blagovne znamke, preudarna uporaba blagovnih znamk, ki napadajo vodilne znamke (»fighter brands«), sledenje cenam privatnih blagovnih znamk z dobrim nadzorom stroškov, izkoriščanje taktik pospeševanja prodaje, obvladovanje znanja na svojem področju, uporaba pravih meril merjenja uspeha in obravnavanje izdelkov trgovskih znamk kot resne konkurence.

V raziskavi, izvedeni leta 1995 v Veliki Britaniji (Wolters, 1997), so proizvajalci navedli kot najpogostejše razloge za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke (v tem vrstnem redu): povečanje prodaje, boljše sodelovanje s trgovcem, naraščajoč nadzor, ni bilo druge izbire in izraba prostih zmogljivosti. Podobna raziskava med nemškimi proizvajalci v letu 1997 je pokazala, da jih 66 odstotkov meni, da se je s proizvodnjo trgovske blagovne znamke odnos s trgovcem dejansko izboljšal, kar 87 odstotkov proizvajalcev pa je izrazilo pričakovanje, da bo imela tovrstna proizvodnja v prihodnje pozitiven vpliv na dobičkonosnost podjetja (Dölle, 1997). Kakšna so stališča slovenskih proizvajalcev do priložnosti in nevarnosti, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke, pa smo ugotavljali z raziskavo, ki jo predstavljamo v nadaljevanju.

3. RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PROIZVODNIMI PODJETJI

Izdelki trgovske blagovne znamke so se v večjem obsegu v Sloveniji pojavili šele z vstopom trgovske verige Spar, ki je sprva ponujala pod svojo znamko le uvožene izdelke. Prva slovenska trgovska družba, ki se je resneje lotila projekta uvedbe lastne blagovne znamke, je bila Emona Merkur, pravi razmah pa je trgovska znamka doživela šele z agresivno strategijo blagovne znamke dveh hitro rastočih trgovskih podjetij – Poslovnega sistema Mercator in Engro Tuša. Po podatkih Gospodarskega vestnika (Anžlovar, 2000) je imel v začetku leta 2000 Mercator 111 izdelkov trgovske blagovne znamke (v okviru treh ločenih znamk), z nakupom Emone Merkurja pa je pridobil še 34 Emoninih znamk. Spar je imel 220 izdelkov z lastno blagovno znamko, Engro Tuš pa približno 100 (v okviru dveh znamk). Izdelke trgovske blagovne znamke ponujajo tudi druge trgovske družbe, med katerimi kaže zlasti omeniti Drogerie Markt. Večina tovrstnih izdelkov se uvršča med izdelke vsakodnevne porabe, čeprav se pojavljajo tudi v trgovini s tehničnim blagom, tekstilom in kozmetiko.

V raziskavo smo zajeli proizvajalce iz tistih dejavnosti, kjer se najpogosteje pojavljajo izdelki trgovske blagovne znamke. V maju 2000 smo poslali vprašalnike 211 podjetjem iz prehranske, tekstilne, kemične, kovinske, elektro industrije in iz proizvodnje embalaže z najmanj 10 zaposlenimi². Naslovili

² Zajeli smo skoraj vse slovenske proizvajalce, ki so ustrezali kriterijem izbora. Vzorčni okvir so predstavljali sezname podjetij Agencije za plačilni promet in Poslovnega informativnega Republike Slovenije PIRS.

smo jih na vodje trženja v podjetjih. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo 59 podjetij (28-odstotni odziv), od katerih smo enega izključili iz analize zaradi prevelikega števila manjkajočih vrednosti. V končnem vzorcu 58 podjetij jih je v času raziskave 57 odstotkov (33 podjetij) proizvajalo izdelke trgovske blagovne znamke. Večina (18 podjetij) proizvaja izdelke za Mercator, sledijo pa Tuš (8 podjetij), Emona Merkur (7 podjetij), Spar (6 podjetij) in Merkur (2 podjetij). V 17 podjetjih proizvajajo poleg omenjenih tudi znamke drugih trgovcev, od tega v treh podjetjih proizvajajo izključno za izvoz (torej za tuje trgovske verige)³. Samo v dveh podjetjih v vzorcu proizvajajo generične izdelke, brez blagovne znamke. Vprašalnike so izpolnili večinoma vodje (direktorji) trženjskega oddelka, oddelka prodaje, komercialni in vrhnji direktorji, nekaj pa je bilo tudi vodij (direktorjev) finančno-računovodskih oddelkov.

Pri predstavitvi rezultatov raziskave se bomo osredotočili na analizo naslednjih raziskovalnih vprašanj:

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

3.1. Motivi za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke

Osnovni razlogi za proizvodnjo izdelkov trgovske znamke so povezani z nižanjem stroškov, z boljšim predvidevanjem povpraševanja in izboljšanjem odnosa s trgovcem. Proizvajalci pričakujejo, da bodo vsi trije dejavniki ugodno vplivali na dobičkonosnost podjetja.

Pomen različnih motivov za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke smo merili s sedemstopenjsko lestvico, kjer je ocena 1 pomenila, da motiv sploh ni pomemben, ocena 7 pa, da je izjemno pomemben. Rezultate prikazujemo v tabeli 1, in sicer ločeno za proizvajalce in za neproizvajalce TBZ. Motivi so rangirani po povprečnih ocenah proizvajalcev TBZ. V podjetjih, kjer so se odločili za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke, je najpomembnejši motiv izločanje konkurentov s trga. To je tudi edina spremenljivka, kjer so razlike med proizvajalci in neproizvajalci TBZ statistično značilne ($p \leq 0,05$). V podjetjih, kjer tovrstnih izdelkov ne proizvajajo, menijo, da sta najpomembnejša motiva izboljšanje odnosov s trgovcem in izkoriščanje prostih zmogljivosti. Povečanje donosa je pri obeh skupinah šele na četrtem mestu.

³ Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, ker mnogi proizvajalci sodelujejo s pogodbeno proizvodnjo z večjim številom trgovcev.

Tabela 1: Pomen motivov za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke (1 – sploh ni pomemben, 7 – je izjemno pomemben)

	Proizvajalci TBZ		Neproizvajalci TBZ	
	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Izločanje konkurentov *	5,9	1,3	4,9	2,0
Izboljšanje odnosov s trgovcem	5,6	1,4	5,2	1,5
Izkoriščanje nezasedenih zmogljivosti	5,0	2,0	5,2	1,9
Povečanje donosa	4,4	1,7	3,9	1,8
Prešibka blagovna znamka proizvajalca	3,5	1,9	3,7	1,9
Ni bilo druge možnosti	3,4	1,8	3,7	2,2

* Razlike so statistično značilne pri $p \leq 0,05$

Kljub različnemu rangiranju razlike v motivaciji ne pojasnjujejo, zakaj se nekatera podjetja odločajo za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke, druga pa jo zavračajo. V naslednjem sklopu vprašanj so anketiranci ocenjevali potencialne koristi in nevarnosti, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke. Ponovno je bila uporabljena sedemstopenjska Likertova lestvica. Primerjava stališč med proizvajalci in neproizvajalci TBZ je odkrila statistično značilne razlike ($p \leq 0,05$) le v primeru osme trditve (proizvajalci TBZ se srečujejo s problemom slabšega osredotočenja na razvoj in vodenja svoje znamke), ki so ji proizvajalci TBZ pripisali oceno 3,1, neproizvajalci TBZ pa oceno 4,2 (Dmitrović, 2000). V tabeli 2 zato prikazujemo povprečne ocene za celoten vzorec. Najvišjo oceno je dobila trditev, da s proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke prihaja do izločanja konkurentov iz asortimenta trgovskega podjetja (trditev št. 6). Tej sledita trditvi o nevarnosti »kanibalizacije« (trditev št. 7) in nevarnosti prekinitve pogodbene proizvodnje v prihodnosti (trditev št. 3). Najmanj skrbi povzroča proizvajalcem možnost prenosa strokovnega znanja na trgovca (trditev št. 9).

Tabela 2: Pričakovane koristi in nevarnosti proizvodnje izdelkov s trgovsko blagovno znamko (1 – sploh se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam)

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
1. Proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke povzroči boljše porazdelitev proizvodnih stroškov	4,31	1,74
2. Zaradi povečane proizvodnje na račun trgovske blagovne znamke podjetje dosega stroškovno prednost pri nakupu surovin	4,40	1,84
3. Nevarnost, da trgovec zamenja proizvajalca trgovske blagovne znamke, je velika	5,02	1,52
4. Proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke povečuje donose proizvodnemu podjetju	3,86	1,67
5. Proizvodnja trgovske blagovne znamke vpliva na nižanje cen blagovnih znamk	4,71	1,93
6. S proizvodnjo trgovske blagovne znamke prihaja do izločanja konkurentov iz določene trgovine	5,59	1,35
7. Podjetje, ki se odloči za proizvodnjo trgovske blagovne znamke, se kmalu sreča s problemom izgube tržnega deleža lastnih blagovnih znamk	5,10	1,52
8. Proizvajalec, ki proizvaja izdelke trgovske blagovne znamke, se srečuje s problemom slabšega osredotočenja na razvoj in vodenje svoje blagovne znamke	3,57	1,89
9. Pri proizvajanju izdelkov trgovske blagovne znamke obstaja nevarnost prenosa strokovnega znanja s proizvajalca na trgovca	2,95	1,77

Glede na teoretična izhodišča bi lahko pričakovali, da se bo podjetje odločilo za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke le, če bodo pričakovane koristi prevladale nad nevarnostmi, ki jih ta prinaša. Zanimivo je, da so neproizvajalci

TBZ pripisali skoraj vsem trditvam, tako tistim, ki merijo koristi, kakor tudi tistim, ki merijo nevarnosti, v povprečju višjo oceno kakor proizvajalci TBZ. Edini izjemi sta bili trditvi št. 3 (nevarnost, da trgovec zamenja proizvajalca trgovske blagovne znamke, je velika) in št. 4 (proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke povečuje donose proizvodnemu podjetju)⁴.

Za boljše razumevanje strukture podatkov smo uporabili pri analizi pričakovanih koristi in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke metodo faktorske analize (Image Factoring, Varimax Rotation with Kaiser Normalisation⁵). Ta je pokazala, da lahko merjene spremenljivke reduciramo v tri razsežnosti, ki skupaj pojasnjujejo 64,1 odstotka celotne variance merjenih spremenljivk. Poimenovali smo jih⁶:

- KORISTI:** sestavljajo jo spremenljivke: boljša porazdelitev proizvodnih stroškov (1), stroškovna prednost pri nakupu surovin (2) in večji donos (4).
- SLABOSTI:** sestavljajo jo spremenljivke: nevarnost zamenjave proizvajalca z drugim (3), slabše osredotočenje na svoje blagovne znamke (8) in nevarnost prenosa znanja na trgovca (9).
- NEVARNOSTI:** sestavljajo jo spremenljivke: nižanje cen na trgu (5), izločanje konkurentov (6) in izguba tržnega deleža proizvajalčevih blagovnih znamk (7).

Rezultati faktorske analize so presenetljivi z dveh vidikov. Prvič, pričakovali smo, da spremenljivke izražajo dve razsežnosti koristi in nevarnosti. Medtem ko so koristi (Crombahov α znaša 0,73) enotno izražene, so nevarnosti dejansko sestavljene iz dveh razsežnosti. Prvo smo poimenovali »slabosti« ($\alpha=0,60$), saj se nanaša predvsem na dejavnike v podjetju, drugo, ki zajema predvsem tržne spremenljivke, pa »nevarnosti« ($\alpha=0,71$)⁷. Drugič, pričakovali smo, da bo dejavnik izločitve konkurentov predstavljal korist, dejansko pa podjetja zaznavajo to kot nevarnost, saj se bojijo, da bodo s pojavom trgovske blagovne znamke njihovi izdelki izločeni iz asortimenta trgovine.

V skladu z razvrstitvijo merjenih spremenljivk v tri razsežnosti smo s pomočjo Likertovih lestvic izračunali povprečno oceno za vsako od razsežnosti za proizvajalce in za neproizvajalce TBZ (tabela 3). Pri nobeni razsežnosti ni statistično značilnih razlik med obema skupinama podjetij, lahko pa ugotovimo, da so povprečne ocene podjetij v vzorcu glede koristi podobne, medtem ko neproizvajalci TBZ višje vrednotijo slabosti in nevarnosti kakor proizvajalci TBZ. Obe skupini sta najvišjo oceno pripisali nevarnostim, največja razlika med skupinama pa se pojavlja pri slabostih. Iz tega lahko sklepamo, da se oboji zavedajo nevarnosti, proizvajalci pa imajo več zaupanja v svojo sposobnost uravnavanja notranjih dejavnikov.

Tabela 3: Povprečne ocene koristi, slabosti in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke (na sedemstopenjski lestvici)

	Koristi	Slabosti	Nevarnosti
Proizvajalci TBZ	4,16	3,64	5,06
Neproizvajalci TBZ	4,23	4,12	5,23
Povprečje za celoten vzorec	4,19	3,84	5,13

Čeprav vzorčni podatki kažejo na določene razlike med podjetji, ki so se odločila za proizvodnjo izdelkov s trgovsko blagovno znamko, in tistimi, ki jih ne proizvajajo, so te premajhne, da bi jih ob dani velikosti vzorca lahko posplošili na celotno populacijo. Očitno so pri odločitvi proizvajalcev pomembnejši drugi dejavniki. Kot kažejo teoretične in empirične ugotovitve iz drugih držav, trgovska blagovna znamka najbolj ogroža tiste blagovne znamke, ki zasedajo v svoji izdelčni skupini tretje ali četrto mesto glede na velikost tržnega deleža. V nadaljevanju zato proučujemo, ali tržni položaj proizvajalcev vpliva za zaznavo koristi in nevarnosti, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke.

3.2. Vpliv tržnega položaja podjetja na odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke

Tržni položaj podjetij je smiselno ugotavljati predvsem na ravni izdelčnih skupin, saj lahko isto podjetje zaseda v eni skupini položaj tržnega vodje, v drugi pa dosega le nekajodstotni tržni delež. Natančen podatek o tržnem deležu bi lahko pridobili le s pomočjo podatkov o prodaji, ki bi vključevali vse izdelke, ki se prodajajo na slovenskem trgu, ti pa nam niso bili dosegljivi.

Seveda ni vseeno, ali se proizvajalci odločajo za pogodbeno proizvodnjo za trgovca pri izdelkih, kjer imajo vodilni položaj, ali pri izdelkih, kjer dosegajo zanemarljiv tržni delež. Žal smo ta podatek lahko pridobili samo pri podjetjih, ki že proizvajajo tovrstne izdelke, medtem ko vprašanje za neproizvajalce ni bilo smiselno. Zato smo za potrebe naše raziskave tržni položaj merili agregatno, in sicer smo respondente prosili, da ocenijo prevladujoči tržni položaj svojega podjetja, ki ga lahko upoštevamo vsaj kot približek za tržno moč proizvajalca⁸.

Anketiranci so razvrstili svoje podjetje v enega od petih razredov⁹: tržni vodja (s tržnim deležem, večjim od 40 odstotkov), tržni izzivalec (s tržnim deležem od 20 do 40 odstotkov), tržni sledilec s tržnim deležem od 10 do 20 odstotkov, tržni sledilec s tržnim deležem do 10 odstotkov in zapolnjevalec vrzeli. Razvrstitev podjetij v vzorcu v posamezne razrede prikazuje tabela 4. Med skupinami ni statistično značilnih razlik, lahko pa opazimo, da je delež proizvajalcev TBZ največji med sledilci s tržnim deležem manjšim od 10 odstotkov. Zaradi relativno majhnega števila enot v vzorcu smo skupine v nadaljnji analizi preoblikovali, in sicer smo združili skupini izzivalcev in sledilcev s tržnim deležem od 10

⁴ Rezultati so prikazani v Dmitrovič (2000).

⁵ V primeru majhnega števila enot v vzorcu oziroma majhnega števila spremenljivk je metoda Image Factoring ena od priporočenih (glej Dillon, Goldstein, 1984).

⁶ Številke v oklepajih se nanašajo na zaporedno številko trditve.

⁷ Takšno poimenovanje je v skladu z analizo SWOT.

⁸ Agregatni tržni delež bi lahko izračunali tudi na podlagi računovodskih izkazov podjetij, vendar bi bila takšna ocena bistveno slabša, saj tovrstni izračuni ne bi vključevali uvoza. Ocena tržnega položaja, ki so jo podali anketiranci sami, je zato po našem mnenju precej bolj zanesljiva.

⁹ V literaturi ni enotne razvrstitve, zato smo se zgledovali predvsem po Kotlerju (1996).

do 20 odstotkov (v nadaljevanju jih imenujemo izzivalci) ter skupini sledilcev s tržnim deležem do 10 odstotkov in zapolnjevalcev vrzeli (v nadaljevanju sledilci).

Tabela 4: Število proizvajalcev TBZ in neproizvajalci TBZ glede na prevladujoči tržni položaj

	Tržni vodja	Tržni izzivalec	Tržni sledilec (10-20%)	Tržni sledilec (do 10%)	Zapolnjevalcev vrzeli
Proizvajalci TBZ	9	5	9	10	0
Neproizvajalci TBZ	8	4	8	4	1

Glede na tržni položaj se podjetja razlikujejo tako po vrednotenju motivov kakor tudi po ocenjevanju potencialnih koristi, slabosti in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke. Sledilci pripisujejo v primerjavi s tržnimi vodji statistično značilno večji pomen motivom »izkoriščanje prostih zmogljivosti«, »ni bilo druge možnosti« in »prešibka blagovna znamka proizvajalca«. Slednji motiv ocenjujejo kot bolj pomemben tudi v primerjavi z izzivalci. Med izzivalci in tržnimi vodji ni statistično značilnih razlik glede motivov. Ti dve skupini pa se razlikujeta v ocenah potencialnih slabosti in nevarnosti, ki jih tržni izzivalci vrednotijo z višjimi ocenami (tabela 5).

Tabela 5: Povprečne ocene koristi, slabosti in nevarnosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke glede na prevladujoči tržni položaj proizvodnih podjetij (na sedemstopenjski lestvici)

	Koristi	Slabosti*	Nevarnosti*
Tržni vodja (tržni delež > 40%)	3,83	3,17	4,42
Tržni izzivalec (tržni delež 10-40%)	4,50	4,18	5,53
Tržni sledilec (tržni delež >10%)	4,04	3,98	5,21

Razlike so statistično značilne pri $p \leq 0,05$ (ANOVA)

Takšen rezultat je sicer v skladu s teoretičnimi ugotovitvami. Trgovske blagovne znamke neposredno napadajo prav znamke, ki zasedajo tržni položaj izzivalca. Medtem ko imajo vodilne blagovne znamke praviloma dovolj veliko premoženje (brand equity), da jih trgovske znamke ne morejo izriniti s trga, so znamke izzivalcev zelo ranljive. Trgovske blagovne znamke dosegajo v povprečju 20-30 odstotkov nižje cene kot izzivalci, kakovost obeh znamk pa je v očeh porabnika mnogokrat povsem primerljiva. Odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke ali proti njej je zato najtežja prav za podjetja, ki zasedajo tržni položaj izzivalca. Po eni strani lahko s proizvodnjo izdelkov za trgovca ogrozijo obstoj svojih znamk, če pa se za to ne odločijo, pa tvegajo, da bo to storil konkurenčen proizvajalec. V prvem primeru lahko vsaj dosežejo določene koristi, ki jih prinaša proizvodnja izdelkov trgovske znamke, v drugem pa je edina strategija, ki jim preostane, agresivna obramba tržnega deleža, ta pa je finančno zelo izčrpavajoča. Ne preseneča torej, da izzivalci pripisujejo proizvodnji izdelkov trgovske znamke tako največje koristi kakor tudi največje slabosti in nevarnosti.

3.3. Stopnja diferenciacije izdelkov trgovske blagovne znamke v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev

Empirične raziskave kažejo (Dunn, Narasimhan, 1999), da bi pri odločitvi za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne

znamke proizvajalec moral pretehtati, ali izpolnjuje vsaj enega od naslednjih pogojev: gre za proizvodnjo premijske trgovske blagovne znamke, ovire za vstop v panogo so nizke (če obstaja velika možnost posnemanja proizvoda, je proizvodnja trgovske blagovne znamke lahko eden od načinov za premagovanje konkurence), obstajajo veliki prihranki obsega, ali da ne proizvaja vodilne blagovne znamke (proizvodnja je smiselna, če ima proizvajalčeva blagovna znamka le manjši tržni delež oziroma napada tržnega vodjo kot druga najmočnejša na trgu).

Diskriminantna analiza je v primeru slovenskih podjetij pokazala, da se proizvajalci TBZ ne ločujejo od neproizvajalcev glede na vstopne ovire, prihranke obsega in glede na tržni položaj podjetij. V diskriminantno analizo nismo zajeli dejavnika diferenciranosti izdelkov trgovske blagovne znamke v primerjavi z blagovno znamko proizvajalcev, saj smo stopnjo diferenciacije lahko merili samo pri proizvajalcih TBZ. Njihovi odgovori so pokazali, da izdelki trgovske blagovne znamke niso ekskluzivne narave, temveč so izdelani v veliki meri po enakih recepturah in usmerjeni v podobne tržne segmente kot izdelki proizvajalčevih blagovnih znamk. Proizvajalci TBZ priznavajo, da se ti izdelki pojavljajo v izdelčnih skupinah, kjer je blagovna znamka pomembna. Po navedbah proizvajalcev sodelujejo slovenski trgovci pri razvoju izdelkov trgovske blagovne znamke le v manjši meri, krijejo pa stroške surovin, proizvodnje, skladiščenja in transporta, kar je za tovrstne izdelke tudi običajno.

Razlogov za proizvodno nediferenciranost izdelkov trgovske in proizvajalčeve blagovne znamke je več. Na prvem mestu je nedvomno zahteva nekaterih slovenskih trgovcev, da morajo biti izdelki obeh znamk identični. Z njo želijo predvsem zagotoviti ustrezno kakovost izdelkov trgovske blagovne znamke. Pri identičnih izdelkih so tudi najmočnejše izražene stroškovne prednosti proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke. Po drugi strani pa šibka diferenciacija izdelkov močno poveča nevarnost kanibalizacije, še zlasti v nenavadnih slovenskih razmerah, ko je ime proizvajalca navedeno na embalaži izdelkov trgovske blagovne znamke. Fizična diferenciacija je seveda le eden od elementov razlikovanja izdelkov. Najpomembnejše je pozicioniranje v očeh kupcev, na katero pa vplivajo tudi embalaža, tržno komuniciranje in drugi elementi strategije blagovne znamke. V slednjih se izdelki trgovske in proizvajalčeve blagovne znamke tudi v Sloveniji precej razlikujejo. Vendar pa to pomeni, da morajo proizvajalci za ohranitev tržnega položaja svojih znamk več investirati v premoženje blagovne znamke in s tem ustvariti zadostno stopnjo diferenciacije.

4. SKLEPNE UGOTOVITVE

Naraščajoča moč trgovcev na drobno v Sloveniji se kaže tudi pri razvoju trgovske blagovne znamke, ki jo trgovska podjetja uporabljajo kot dodatni vzvod moči. Slovenski proizvajalci so postavljeni pred resno dilemo: ali proizvajati izdelke trgovske blagovne znamke in sodelovati pri koristih, ki jih ta prinaša, ali pa se temu upreti in s tem poskusiti odvrniti potencialne nevarnosti za svoje blagovne znamke. Motivacija za

proizvodnjo tovrstnih izdelkov je tako »pozitivna«, v smislu pričakovanih koristi, kakor tudi »negativna«, v smislu možnih »kazni«. Mnogi proizvajalci se namreč za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke odločijo z namenom minimizacije tržne škode, ki jo lahko povzroči pojav trgovske znamke v izdelčni skupini.

Naša analiza je pokazala, da »negativna« motivacija prevladuje predvsem v skupini podjetij, ki imajo relativno majhne tržne deleže in se bojijo, da jih bo trgovska blagovna znamka izločila s trga. V tem primeru je lahko proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke edina strategija preživetja. Nevarnosti, ki jih prinaša pojav trgovske blagovne znamke, se najbolj zavedajo tržni izzivalci, ki so tudi dejansko najbolj ogroženi. Slovenske trgovske družbe v čedalje večji meri občutijo potrebo po racionalizaciji poslovanja, ki so jo tuji trgovci začeli izvajati že pred nekaj leti. V razvitih državah trgovci praktično v vseh izdelčnih skupinah zmanjšujejo število dobaviteljev in s tem tudi število blagovnih znamk na svojih policah (Heller, 1997). Odločitev o proizvodnji izdelkov trgovske blagovne znamke s tem še pridobiva težo, saj bodo znamke tržnih izzivalcev in sledilcev dvojno ogrožene; po eni strani jim bodo tržni delež prevzemale trgovske blagovne znamke, ki bodo zasedle »boljše« police in hkrati ponujale kupcem ugodnejše razmerje med kakovostjo in ceno, po drugi strani pa bodo zaradi izgube tržnega deleža izpostavljeni nevarnosti, da jih bodo trgovci v procesu racionalizacije poslovanja izključili iz svojega asortimenta.

Odločitev za pogodbeno proizvodnjo lahko izboljša odnos proizvodnega podjetja s trgovcem in mu vsaj kratkoročno zagotovi preferenčni položaj. Če omogoči znižanje povprečnih stroškov, mu lahko poveča tudi dobičkonosnost. Z internacionalizacijo trgovskega podjetja si lahko proizvajalec brez posebnih investicij v tržne poti zagotovi dostop do novih trgov, kar lahko še dodatno poveča donosnost. Če omenjene koristi prevladajo nad nevarnostmi (predvsem izgube tržnega deleža svojih znamk), je odločitev za proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke upravičena. Vendar pa podjetju dolgoročno ne zagotavlja varnosti. Kakovostna raven proizvajalcev, ki proizvajajo izključno izdelke trgovskih blagovnih znamk, se je v zadnjem desetletju občutno izboljšala, sočasno pa imajo tako specializirani proizvajalci praviloma precejšnje stroškovne prednosti pred proizvajalci, ki imajo tudi svoje blagovne znamke. Ker je za trgovce stroškovni vidik ključnega pomena, se ti ob povečevanju prodaje izdelkov trgovske znamke pogosto preusmerijo na specializirane proizvajalce. Razvoj trgovskih blagovnih znamk v svetu je pokazal, da se ta prehod zgodi najpozneje pri prehodu na tretjo razvojno stopnjo. Majhna vpletenost slovenskih trgovcev v tržne raziskave in razvojno-raziskovalne aktivnosti sicer kaže, da je prehod z druge razvojne stopnje trgovske znamke na tretjo težak. Zaenkrat so ga v Sloveniji sposobne narediti samo najmočnejše trgovske družbe, ki se zavedajo, da je za dolgoročni uspeh izdelkov trgovske blagovne znamke ta nujno potreben.

Ob tem se poraja vprašanje, kaj se bo zgodilo z blagovnimi znamkami proizvajalcev. Tisti, ki so na račun proizvodnje

izdelkov trgovske znamke zanemarili lastne znamke oziroma dopustili, da je trgovska znamka začela prevzemati tržni delež njihove blagovne znamke, bodo nedvomno občutili negativne učinke svoje strategije. Glede na to, da slovenski proizvajalci (tudi pod vplivom pritiskov trgovcev) ne upoštevajo teoretičnih priporočil o fizični diferenciaciji izdelkov trgovske blagovne znamke v primerjavi s svojimi znamkami, bodo morali za zaščito svojih znamk vlagati več sredstev v izgradnjo »psihološke« diferenciacije.

Seveda ima rast prodaje izdelkov trgovskih blagovnih znamk tudi svoje omejitve. Določene skupine kupcev bodo ostale zveste proizvajalčevim blagovnim znamkam, pa tudi trgovci bodo v svojem asortimentu morali ohraniti druge blagovne znamke, da bodo kupcem omogočili izbiro. Predvsem se trgovci težko odrečejo uglednim blagovnim znamkam, ki privabljajo kupce v trgovino in povečujejo ugled trgovskega podjetja. Širjenje asortimenta trgovske blagovne znamke ima omejitve tudi v stroških in razpoložljivih organizacijskih virih trgovca. Hoch (1996) je mnenja, da tudi največje trgovske verige niso sposobne voditi politike trgovske znamke v več kot 300 izdelčnih skupinah. Slovenski trgovci, ki so v primerjavi s tujimi konkurenti relativno majhni, bodo dosegli zgornjo mejo že veliko prej.

Proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke slovenskim proizvajalcem nedvomno ponuja priložnosti, vendar je nujno potrebno, da že danes oblikujejo dolgoročno strategijo vodenja svojih blagovnih znamk. Smiselno je, da vlagajo dobičke, ki izvirajo iz pogodbene proizvodnje za trgovca, v krepitev položaja svojih znamk in da izkoristijo partnerski odnos s trgovcem za utrditev svojih tržnih poti. Vsekakor pa bi morali vzpostaviti računovodski sistem, ki bi jim omogočal natančno analizo stroškov in prihrankov, ki jih povzroča proizvodnja izdelkov trgovske blagovne znamke.

Naša raziskava ima dve osnovni omejitvi: prvič, temeljila je predvsem na stališčih menedžerjev do proizvodnje izdelkov trgovske blagovne znamke, zato jo spremljajo vse običajne slabosti tovrstnega raziskovanja. V začetnem obdobju uvajanja izdelkov trgovske blagovne znamke na police slovenskih trgovin so sicer prav pričakovanja in ocene menedžerjev tiste, ki vplivajo na odločitve za proizvodnjo ali proti njej. In drugič, analizo smo izvedli na »agregatni« ravni in ne na ravni posameznih izdelčnih skupin. Ko se bo večina kupcev seznanila z izdelki trgovske blagovne znamke in se bodo tržni deleži stabilizirali in ko bo jasna tudi dolgoročna strategija trgovcev na tem področju, bi bilo smiselno uporabiti podatke panela trgovin in na tej osnovi oceniti dejansko moč in nemoč trgovskih blagovnih znamk. Končno besedo pri njihovem uspehu imajo vendarle kupci.

Literatura

1. Anžlovar P., »Kakovostna košarica po najnižji ceni«, *Gospodarski Vestnik*, priloga *Trgovina*, Ljubljana 2000, 5, str. 3–8.
2. Dillon W. R., Goldstein M., *Multivariate Analysis: Methods and Applications*, John Wiley and Sons, New York 1984.
3. Dmitrović T., »Private vs. national brands: friends or foes«, v: Chadraba P., Springer R. (ur.), *Proceedings of the 8th Annual Conference on Marketing Strategies for Central and Eastern Europe*, dec. 13–15, 2000, str. 74–81.

4. Dmitrović T., »Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji«, *Akademija MM*, 1999, 4, str. 71–78.
5. Dölle V., »Beziehungsmanagement zwischen Hersteller in Handel im Rahmen der Herstellung von Handelsmarken«, v: Bruhn M. (ur.), *Handelsmarken*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, str. 381–394.
6. Dunne D., Narasimhan C., »The New Appeal of Private Labels«, *Harvard Business Review*, 1999, May-June.
7. »Euromonitor: European Private Label Market Overview«, *Retail Monitor International*, 1999, May, str. 91–110.
8. Fernie J., Pierrel R. A., »Own branding in UK and French grocery markets«, *Journal of Product & Brand Management*, 5(3), str. 48–59.
9. Heller AJ, »Retailers look to the bottom line«, *Supermarket Business*, May 1997, str. 5–15.
10. Hoch S. J., »How should national brands think about private labels«, *Sloan Management Review*, Winter 1996, str. 89–102.
11. Hoch S. J., Banerji S., »When do private labels succeed«, *Sloan Management Review*, 34, str. 57–67.
12. Kotler P., *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*, Slovenska knjiga, Ljubljana 1996.
13. Nandan S., Dickinson R., »Private brands: major brand perspective«, *Journal of Consumer Marketing*, 11(4), str. 18–28.
14. Narasimhan C., Wilcox R.T., »Private labels and the channel relationship: A cross-category analysis«, *The Journal of Business*, October 1998, str. 573–600.
15. Quelch J.A., Harding D., »Brands versus private labels: Fighting to win«, *Harvard Business Review*, January–February 1996, str. 99–109.
16. Scott Morton Fiona, Zettelmeyer Florian, »The strategic positioning of store brands in retailer – manufacturer bargaining«, 2000, SSRN [<http://www.ssrn.com>]
17. Thompson S., »The new private enterprise«, *Brandweek*, 1999, 40, str. 36–48.
18. Wolters Ulrich, »Handelsmarken und Handelsmarkenpolitik. Erfahrungsberichte aus der Perspektive eines Handelunternehmens«, v: Bruhn Manfred (ur.), *Handelsmarken*, 1997, str. 301–315.