

# Budućnost razvoja trgovačkih maraka u Republici Hrvatskoj i svijetu

---

Ranogajec, Tena

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:853695>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-25**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Trgovina i logistika

Tena Ranogajec

# **BUDUĆNOST RAZVOJA TRGOVAČKIH MARAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ I SVIJETU**

Diplomski rad

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| Diplomski rad iz predmeta ..... |       |
| UTM                             |       |
| ocijenjen ocjenom ..... (5)     |       |
| Osijek, 12. 03                  | 20 19 |
| Potpis nastavnika .....         |       |
| II RAZINA OBRAZOVANJA           |       |

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Trgovina i logistika

Tena Ranogajec

**BUDUĆNOST RAZVOJA TRGOVAČKIH MARAKA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ I SVIJETU**

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje trgovačkim markama

JMBAG: 0010208253

email: [teranoga@efos.hr](mailto:teranoga@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Mladen Pancić

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Trade and logistics

Tena Ranogajec

**THE FUTURE OF TRADEMARKS DEVELOPMENT IN THE  
REPUBLIC OF CROATIA AND IN THE WORLD**

Graduate paper

Osijek, 2019.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Tena Ranogajec

**JMBAG:** 0010208253

**OIB:** 60126214206

**e-mail za kontakt:** tenaranogajec.1@gmail.com

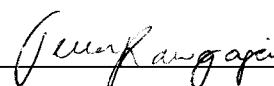
**Naziv studija:** Diplomski studij Trgovina i logistika

**Naslov rada:** Budućnost razvoja trgovačkih maraka u svijetu i RH

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Mladen Pancić

U Osijeku, 11. 9. 2019. godine

Potpis



## SAŽETAK

Glavni cilj ovog rada je predvidjeti buduće stanje trgovačkih maraka na tržištu Republike Hrvatske i na tržištu svijeta. Općenito, marka poduzećima pruža mnoge prednosti u predstavljanju na tržištu kao što su diferencijacija u odnosu na konkurenciju, veći prihodi, obilježje kvalitete i kao sredstvo povećanja lojalnosti. Trgovci shvaćaju važnost marke te se upuštaju u razvoj vlastitih maraka. U početku ona za njih predstavlja sredstvo smanjenja ovisnosti o proizvođačima, a s vremenom postaje strateški alat kojim unapređuju svoje poslovanje. Vlasnici trgovačkih maraka osim trgovaca mogu biti i ostali članovi distribucijskog kanala. To je razlog zašto se uz naziv trgovačke marke upotrebljavaju i nazivi vlastite marke, marke distributera, privatne marke te marke posrednika. Trgovačke marke prisutne su u velikom broju kategorija te se razlikuju po cijeni, kvaliteti i usmjerenosti na određeni životni stil kupaca kojima su namijenjene. Trgovačke marke razlikuju se od proizvođačkih po nekoliko elemenata: po cijeni, kontroli i nadgledanju marke, smještaju i količini mjesta na policama te imidžu marke. Povijesni razvoj trgovačkih maraka započinje 1863. godine, a razvoj su s vremenom potpomogli udruženja trgovaca, zrelost tržišta, njihovo širenje i pozicioniranje, upravljanje kategorijama i promocija. Hrvatsko tržište trgovačkih maraka je vrlo mlado pa je bitno pokušati predvidjeti i isplanirati moguće strategije i trendove njihovog razvoja. Kako bi se došlo do što boljeg, preciznijeg i točnijeg zaključka o kretanju razvoja i budućnosti trgovačkih maraka, provedeno je istraživanje na uzorku od 44 ispitanika.

**Ključne riječi:** trgovačka marka, budućnost, kvaliteta, tržište

## **ABSTRACT**

The main objective of this paper is to predict the future state of trademarks on the market of the Republic of Croatia and on the world market. Generally, the brand offers many advantages to companies in the market, such as differentiation from competition, higher revenues, quality characteristics and one of the most significant, a means of increasing loyalty. Marketers understand the importance of branding and are embarking on the development of their own brands. Initially, it is a means of reducing dependency on manufacturers for them, and over time becomes a strategic tool to improve their business. Trademark owners may be other members of the distribution channel in addition to the merchants. This is why the trademark name is also used by the names of its own brand, distributor brand, private brand and intermediary brand. Trademarks are present in a large number of categories and vary in price, quality and focus on the particular lifestyle of the customers they are intended for. Trademarks differ from manufacturers in several elements: in terms of price, control and monitoring of the brand, location and amount of space on shelves and brand image. The historical development of trademarks began in 1863, and over time has been aided by the association of merchants, market maturity, their expansion and positioning, category management and promotion to this day. The Croatian trademark market is very young, so it is important to try to anticipate and plan possible strategies and trends for their development. In order to reach a better and more accurate conclusion on the development trends and future of the trademarks, a survey was conducted on a sample of 44 respondents.

**Keywords:** trademark, future, quality, market

# SADRŽAJ

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                            | 4  |
| 2. TRGOVAČKA MARKA .....                                 | 5  |
| 2.1. Vlasnici trgovačkih maraka .....                    | 5  |
| 2.2. Razlike trgovačke i proizvođačke marke .....        | 6  |
| 2.2.1. Percepcija kupaca .....                           | 7  |
| 2.3. Pojava trgovačkih maraka .....                      | 8  |
| 3. RAZVOJ TRGOVAČKIH MARAKA.....                         | 10 |
| 3.1. Evolucijske etape trgovačkih maraka .....           | 10 |
| 3.2. Utjecaji na razvoj trgovačkih maraka.....           | 12 |
| 3.2.1. Trgovci.....                                      | 12 |
| 3.2.2. Zrelost tržišta .....                             | 13 |
| 3.2.3. Širenje i pozicioniranje trgovačkih maraka .....  | 14 |
| 3.2.4. Upravljanje kategorijama .....                    | 15 |
| 3.2.5. Promocija.....                                    | 15 |
| 4. TRGOVAČKE MARKE U SVIJETU I REPUBLICI HRVATSKOJ ..... | 16 |
| 4.1. Trgovačke marke u svijetu .....                     | 16 |
| 4.2. Trgovačke marke u Hrvatskoj .....                   | 19 |
| 5. BUDUĆNOST TRGOVAČIH MARAKA.....                       | 22 |
| 5.1. Budućnost u svijetu .....                           | 22 |
| 5.2. Budućnost u Hrvatskoj .....                         | 26 |
| 5.2.1. Konzum .....                                      | 27 |
| 5.2.2. Lidl.....                                         | 28 |
| 5.2.3. NTL .....                                         | 30 |
| 6. ISTRAŽIVAČKI DIO .....                                | 31 |
| 6.1. Predmet i cilj istraživanja .....                   | 31 |
| 6.2. Hipoteze istraživanja .....                         | 31 |
| 6.3. Metodologija istraživanja .....                     | 31 |
| 6.4. Rezultati istraživanja .....                        | 32 |
| 7. ZAKLJUČAK .....                                       | 45 |
| Literatura.....                                          | 47 |
| Popis slika .....                                        | 48 |
| Popis tablica .....                                      | 48 |
| Popis grafikona .....                                    | 48 |
| PRILOZI .....                                            | 50 |



# 1. UVOD

Cilj ovog rada je opisati sadašnju i predvidjeti buduću situaciju i kretanje trgovačkih maraka na tržištu Republike Hrvatske i svjetskom tržištu. Marka, općenito, poduzećima pruža mnoge prednosti u predstavljanju na tržištu kao što su diferencijacija u odnosu na konkurenciju, veći prihodi, obilježje kvalitete i kao sredstvo povećanja lojalnosti. Vlasnici trgovačkih maraka osim trgovaca mogu biti i ostali članovi distribucijskog kanala te je to razlog zbog kojeg se trgovačke marke nazivaju još i vlastite marke, marke distributera, privatne marke te marke posrednika. Rad se sastoji od 9 poglavlja. Započinje uvodom. Slijedi poglavlje Trgovačka marka u kojemu je definirano što je ona te su objašnjeni dodatni nazivi trgovačke marke. Nakon toga, slijedi poglavlje Razlike trgovačke i proizvođačke marke u kojem je opisano kako se trgovačke marke od proizvođačkih razlikuju po cijenu, kontroli, nadgledanju, smještaju na policama i količini te imidžu marke. Unutar ovog poglavlja nalazi se potpoglavlje Percepcija kupaca. Slijedi četvrto poglavlje – Pojava trgovačkih maraka. U ovom je poglavlju kratko opisana povijest trgovačkih maraka te ovo poglavlje sadrži potpoglavlje Razlozi pojave trgovačkih maraka. Iduće poglavlje naziva se Razvoj trgovačkih maraka u kojem je opisan povijesni tijek trgovačkih maraka te njihova evolucija koja je detaljno opisana u potpoglavlju Evolucijske etape trgovačkih maraka. Iduće potpoglavlje naziva se Utjecaji na razvoj trgovačkih maraka te su ondje opisani trgovci, zrelost tržišta, Širenje i pozicioniranje trgovačkih maraka, upravljanje kategorijama te, konačno, promocija kao glavni utjecaji. Iduće poglavlje, poglavlje broj šest, nosi naziv Trgovačke marke u svijetu, a nakon njega slijedi Trgovačke marke u Hrvatskoj. U ovim poglavljima opisana je današnja situacija na tržištu vezana uz proizvođačke i trgovačke marke. Sedmo poglavlje zove se Budućnost privatnih maraka, a sadrži dva potpoglavlja, Budućnost u svijetu i Budućnost u Hrvatskoj. Slijedi osmo poglavlje Istraživački dio u kojem je opisano provedeno istraživanje. Postavljene su hipoteze te je provedena anketa koja se sastoji od 21 pitanja. Anketu su ispunila 44 ispitanika. Odgovori i njihovo tumačenje nalaze se u tom poglavlju. Slijedi posljednje poglavlje Zaključak, a zatim literatura i prilozi.

## 2. TRGOVAČKA MARKA

Trgovačka marka definira se kao marka u vlasništvu posrednika koji angažira proizvođače za proizvodnju proizvoda koji će biti u vlasništvu te marke ili kojima će marka biti dodijeljena.<sup>1</sup> Ako to dopuštaju zakonski propisi, prema Hersteinu i Gamlielu, kako navodi Horvat, na proizvodima se ne navodi naziv proizvođača jer sveukupnu odgovornost upravljanja markom preuzima vlasnik marke. Uz to, on preuzima i jamstvo za proizvod. Vlasnik marke traži od proizvođača proizvodnju proizvoda odgovarajućih značajki. S druge strane, odgovornost trgovca obuhvaća razvoj, planiranje i proizvodnju proizvoda, upravljanje marketingom te upravljanje promocijom trgovačke marke.<sup>2</sup>

### 2.1. Vlasnici trgovačkih maraka

Vlasnici trgovačkih maraka osim trgovaca mogu biti i ostali članovi distribucijskog kanala. To je razlog zašto se uz naziv trgovačke marke upotrebljavaju i nazivi vlastite marke, marke distributera, privatne marke te marke posrednika.<sup>3</sup> Prema Fitzellu, kako prenosi Horvat, marke koje nisu u vlasništvu proizvođača prikladnije je nazivati "ekskluzivnim markama". Fitzell ističe kako potrošači na trgovačke marke gledaju kao na proizvode koji kopiraju vodeće marke na tržištu i kvalitetom za njima zaostaju. Prema njemu, pojam privatne marke uveli su proizvođači kako bi istaknuli razlike vlastitog i tuđeg vlasništva.<sup>4</sup>

Ako je maloprodavač vlasnik marke, tu je marku moguće kupiti samo u njegovim prodavaonicama. Ako je vlasnik marke veletrgovac ili distributer, tada je marka dostupna svim članovima unutar distribucijskog kanala. Primjerice, marku Balea može se pronaći samo u DM prodavaonicama, dok je marka Aro, koja je u vlasništvu veleprodajnog lanca Metro, dostupna i ostalim trgovačkim posrednicima.<sup>5</sup>

---

1 Vranešević T. Upravljanje markama, Zagreb: Acent; 2007. 199 p.

2 Horvat S. Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. 2009; Vol. XXI (2009), br. 1. 84 p. [pristupljeno 12.8.2019.] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53083>

3 Previšić, J., Škare, V. Proizvod. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): Marketing, Zagreb: Adverta; 2004, 194 p.

4 Horvat S. Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. 2009; Vol. XXI (2009), br. 1. 83 p. [pristupljeno 12.8.2019.] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53083>

5 Renko, S., Županić, I., Petljak, K. Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca [Internet]. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; 2010, 2 p. [pristupljeno 24.8.2019.]. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR\\_Renko\\_Zupanic\\_Petljak.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR_Renko_Zupanic_Petljak.pdf)

Udruženje proizvođača privatnih marki – Private Label Manufacturers Association (PLMA) – kako prenosi Horvat, mišljenja je kako trgovačka marka obuhvaća sve proizvode koji se prodaju u nekom trgovačkom lancu te nose ime tog lanca ili naziv koji je kreiran isključivo i ekskluzivno za njega. Trgovac, kao vlasnik trgovačke marke, u nekim slučajevima može biti jedan od članova veleprodajnog lanca tako da će tada ta trgovačka marka biti dostupna svim članovima veleprodaje.

Sukladno tome, u Europi se najčešće pojavljuju sljedeća tri oblika trgovačkih marki:

- marka čiji naziv upućuje na posrednika koji je vlasnik,
- marke sa izmišljenim nazivima (ekskluzivno kreiranih za pojedine lance),
- privatne marke udruženja trgovaca koje su zajedničkom vlasništvu nekoliko posrednika

## **2.2. Razlike trgovačke i proizvođačke marke**

Koen A. M. de Jong, prema Horvat, objašnjava kako su trgovačke marke suprotne markama proizvođača. Kod proizvođačkih maraka, proizvođač zakonski posjeduje marku i ulaganjem sredstava potiče inovacije i marketinške aktivnosti koje osiguravaju zadržavanje preferencija kupaca. Herstein i Gamliel dalje ističu, prema Horvat, kako se trgovačke marke razlikuju od proizvođačkih po nekoliko elemenata: cijeni, kontroli i nadgledanju marke, smještaju i količini mjesta na policama te imidžu marke.

- Cijena obilježava trgovačku marku na način da budući vlasnici trgovačkih maraka prilikom postavljanja cijena ne ubrajaju troškove oglašavanja, odnosa s javnošću i troškove posrednika. Samim time, njihove cijene su i do 20% manje u odnosu na cijene proizvoda proizvođačkih maraka.
- Vlasnici proizvođačkih maraka nemaju mogućnost konstantno nadgledati stanje svoje marke unutar prodavaonica, dok trgovačke marke, odnosno njezini vlasnici tu mogućnost imaju. Trgovačke marke su, uz cijenu, u prednosti i u kontroliranju i nadgledanju marke.
- Što se tiče smještaja i količine mjesta koje zauzimaju na policama, većina trgovaca koji u svom vlasništvu imaju marke, dat će im prednost u odnosu na proizvođačke marke na način da će ih

smjestiti na bolji položaj i dodijeliti im više mjesta. Prema Amrouche i Zaccouru, kako prenosi Horvat, pri dodjeljivanju mjesta na policama, trgovci moraju biti oprezni jer bi se u obzir trebala uzimati i kvaliteta trgovačkih maraka. Sukladno tome, manje kvalitetne marke trebale bi dobiti i nepovoljniji položaj.

- Velika sredstva ulažu se u izgradnju i održavanje imidža proizvođačkih maraka dok se, s druge strane, vlasnici trgovačkih maraka suočavaju s problemom. Ukoliko kupci pokažu nezadovoljstvo prilikom korištenja jedne od njihovih trgovačkih maraka, postoji mogućnost da imidž cijelog lanca postane ugrožen.<sup>6</sup>

### 2.2.1. Percepcija kupaca

Prema Levyju i Weitzu, kako prenose Renko i suradnici, pozicioniranje, odnosno percepcija kupaca o vrijednosti proizvoda, važni su za uspjeh svakog proizvoda pa tako i proizvoda trgovačkih maraka. Vrijednost je opisana kao omjer percipirane koristi koju kupac prima od proizvoda i cijene koju kupac plaća za taj proizvod. Renko i suradnici komentiraju prema istraživanju Millera i suradnika, kako kupce mogu privući niske cijene, ali ako proizvod nije popraćen odgovarajućom i očekivanom kvalitetom, kupca nikako ne mogu zadržati. Sasvim je uobičajeno da su proizvodi trgovačkih maraka niže cijene i niže kvalitete naspram proizvoda proizvođačkih maraka, ali omjer cijene i kvalitete treba biti u ravnoteži. Kupci žele znati i trebaju biti sigurni kako su dobili pravu vrijednost za svoj novac. Iako plaćaju nižu cijenu, kupci trgovačkih maraka očekuju proizvod koji toj cijeni odgovara i ne žele preplatiti proizvod. Uspjeh trgovačke marke je siguran ukoliko trgovci uspiju izbalansirati omjer koristi koje proizvod pruža kupcu i cijene koju kupac treba platiti. 2009. godine provedeno je slijepo ispitivanje kvalitete trgovačkih maraka. Ispitivanje je provela organizacija Consumers Union. Od potrošača se tražilo ocjenjivanje kvalitete trgovačkih i proizvođačkih maraka tako što im se stavio povez na oči. Od ukupno 29 kategorija, u 23 kategorije potrošači su trgovačke marke ocijenili kao jednako kvalitetne, a u nekim slučajevima i kvalitetnijim u odnosu na proizvođačke marke.

---

<sup>6</sup> Horvat S. Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. 2009; Vol. XXI (2009), br. 1. 83 - 84 p.  
[pristupljeno 12.8.2019.] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53083>

### 2.3. Pojava trgovačkih maraka

Halstead i Ward, prema Renko i suradnicima, najraniji podatak o trgovačkim markama bilježe 1863. godinu. Začetnikom proizvodnje trgovačkih maraka kod uglednih trgovačkih lanaca smatra se maloprodajno poduzeće A&P iz SAD-a. U svoju ponudu to je poduzeće uvelo trgovačke marke Master's Choice i American Choice. U Europi su se trgovačke marke u asortimane trgovaca uvele početkom 20. stoljeća, ali tek posljednjih tridesetak godina zapažena je njihova značajnija ekspanzija.

Na hrvatskom su se tržištu prve trgovačke marke pojavile krajem 20. stoljeća. Uveli su ih veliki trgovački lanci DM i Getro. Prve trgovačke marke pojavile su se u kategoriji sredstava za osobnu higijenu i prehrambenih proizvoda. S vremenom su trgovački lanci DM i Getro povećali svoj udio na hrvatskom tržištu te su drugi lanci slijedili njihov primjer kreiranjem trgovačke marke.<sup>7</sup>

Vranešević objašnjava kako se, u pravilu, trgovačke marke češće pronalaze u kategorijama proizvoda ili djelatnostima unutar kojih se ostvaruju veće profitne stope i u kojima su manje zastupljene nacionalno jake marke. Razlozi njihovog pojavljivanja mogu se promatrati s dvije različite strane – strane proizvođača i strane trgovačkog lanca. Trgovačke marke omogućuju dodatan izbor potrošačima prilikom kupnje te potrošači u tom slučaju mogu biti samo na dobiti. Činitelji koji su najviše utjecali na pojavu trgovačkih maraka i njihovu zastupljenost su:

- ostvarivanje velikog profita jakih proizvođačkih maraka zbog postavljanja izrazito visokih cijena
- smanjenje razlike u kvaliteti proizvoda istih kategorija, ponajviše tehničko-tehnološke kvalitete što je rezultat tehnološkog napretka u proizvodnji
- nedovoljna zastupljenost promotivnih aktivnosti koje klijentima stvaraju osjećaj dobitka (aktivnosti unapređenja prodaje: kuponi, nagradne igre, ...), a veća zastupljenost klasičnih oblika oglašavanja kod proizvođačkih maraka
- smanjenje razlike u percepciji kvalitete različitih maraka i općenito njihovoj osobnosti – jedinstvenosti

---

<sup>7</sup> Renko S, Županić I, Petljak K. Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca [Internet]. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; 2010, 3 p. [pristupljeno 24.8.2019.]. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR\\_Renko\\_Zupanic\\_Petljak.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR_Renko_Zupanic_Petljak.pdf)

### 3. RAZVOJ TRGOVAČKIH MARAKA

Trgovačke marke su prisutne već dugi niz godina u različitim oblicima na različitim tržištima. Kao i sve ostale marketinške kategorije, i trgovačke marke evoluiraju tijekom vremena. Koncept trgovački maraka bazira se na generičkim proizvodima koji su se mogli kupiti u pojedinim trgovačkim lancima. Upravo ti trgovački lanci bili su jamstvo očekivane i zadovoljavajuće kvalitete proizvoda. U svrhu jamstva kvalitete, trgovački su lanci generičke proizvode počeli obilježavati jednostavnim naljepnicama. Naljepnice su predstavljale etikete ističući naziv trgovačkog lanca.

#### 3.1. Evolucijske etape trgovačkih maraka

- Evolucija "pravih" trgovačkih maraka započela je prvom etapom. U prvoj etapi trgovačka marka predstavljala je proizvod niske cijene i izrazito niske kvalitete. Najčešće je imala jednak naziv kao i trgovački lanac.
- U drugoj etapi trgovačke marke poprimaju osnovne elemente identifikacije. Dobivaju naziv – znak, boju, a ponekad i slogan. Postaju naizgled sličnije markama proizvođača. Na temelju zahtjeva trgovačkih lanaca i propisa, proizvodi su morali imati određenu razinu kvalitete, ali često nižu od kvalitete proizvođačkih maraka. Glavno obilježje ove etape su niski troškovi proizvodnje koji su jamčili mnogo nižu cijenu od proizvoda proizvođačkih maraka.
- Treća etapa obilježena je inzistiranjem na kvaliteti proizvoda te postupnom približavanju i izjednačavanju kvalitete proizvoda trgovačkih i proizvođačkih maraka. Trgovačke marke i dalje su se prodavale po nižoj cijeni, ali niska cijena nije jedina značajka koja privlači i zadržava klijente. U obzir se počinje uzimati koncept tržišne vrijednosti maraka i u tom smjeru poduzimaju se brojna ulaganja i aktivnosti.
- Posljednja etapa evolucije trgovačkih maraka, četvrta, predstavlja najnoviju etapu koja tek dolazi. Činit će ju liderstvo privatnih maraka u pojedinim kategorijama proizvoda. U takvih kategorijama trgovačke marke imat će jednaku, ako ne i superiorniju kvalitetu te će cjenovno biti ujednačene s poznatim markama proizvođača. Stalno jačanje pregovaračke moći i bliskosti posrednika s klijentima dovest će do liderstva trgovačkih maraka. U prilog trgovačkim markama ide i vertikalna integracija (prema dolje) u kojoj će trgovački lanci preuzimati

proizvođače koji u svom vlasništvu imaju manje ili više jake marke. Te marke ostat će na životu, ali težište ulaganja bit će ulaganje u razvoj trgovačkih maraka. U pojedinim kategorijama proizvoda već postoje naznake najnovije etape, ona još nije prisutna u potpunosti i jasno prepoznatljiva.<sup>8</sup>

**Tablica 1. Evolucijske etape trgovačkih maraka**

|  | Generički proizvodi, proizvodi bez naziva                                                                                                    | „kvazimarka”; privatni naziv proizvoda                                                                                                                                    | Trgovačka marka                                                                                                                       | Proširena trgovačka marka                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Generički proizvodi                                                                                                                          | Najniža cijena                                                                                                                                                            | Strategija imitacije proizvođačkih maraka                                                                                             | Dodavanje vrijednosti trgovačkim markama                                                                                                                   |
|  | Povećanje marže, Pružanje cjenovnog izbora                                                                                                   | Povećanje marže; smanjivanje moći tvrtki proizvođača koje imaju vlastite marke određivanjem ulazne cijene; pružanje veće vrijednosti (u smislu odnosa cijene i kvalitete) | Širenje asortimana proizvoda u vlasništvu marke u svrhu veće marže i većeg izbora za kupce; izgradnja imidža posrednika kod klijenata | Zadržavanje i povećanje baze klijenata; povećanje marže kategorije proizvoda; daljnje poboljšanje imidža, diferencijacija                                  |
|  | Osnovni funkcionalni proizvod                                                                                                                | Jedinstvena uobičajena linija proizvoda velikog volumena proizvodnje i prodaje                                                                                            | Široka kategorija proizvoda                                                                                                           | Oblikovanje i unapređenje imidža; brojni proizvodi malog volumena proizvodnje i prodaje usmjereni na tržišne niše                                          |
|  | Jednostavan proces proizvodnje i tehnologija koja zaostaje za onom koja raspolaže tržišni lider (tvrtka-proizvođač s vlastitom jakom markom) | Zaostaje za onom kojom raspolaže tržišni lider                                                                                                                            | Na sličnoj razini kao i kod tržišnog lidera                                                                                           | Inovativna tehnologija                                                                                                                                     |
|  | Niža kvaliteta i lošiji imidž s obzirom na snažne proizvođačke marke                                                                         | Srednja kvaliteta, proizvodi se percipiraju lošijima nego proizvodi proizvođačkih maraka; postaju značajan izbor pri kupnji                                               | Kvaliteta proizvoda usporediva s vodećim proizvođačkim markama                                                                        | Jednaka ili viša kvaliteta proizvoda s obzirom na vodeće proizvođačke marke; inovativniji i diferencirani proizvodi s obzirom na vodeće proizvođačke marke |
|  | 20 i više posto niže cijene od vodećih proizvođačkih maraka                                                                                  | 10-20% niže cijene od vodećih proizvođačkih maraka                                                                                                                        | 5-10% niže cijene od vodećih proizvođačkih maraka                                                                                     | Jednaka ili viša kvaliteta proizvoda s obzirom na vodeće                                                                                                   |

<sup>8</sup> Vranešević T. Upravljanje markama, Zagreb: Acent; 2007. 202 – 205 p

|                                                                               |                                                                                             |                                                                                                       |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               |                                                                                             |                                                                                                       | proizvođačke marke; inovativniji i diferencirani proizvodi s obzirom na vodeće proizvođačke marke |
| Cijena je glavni kriterij kupnje                                              | Cijena je bitan kriterij kupnje                                                             | Naglasak se stavlja na vrijednost za novac, tj. odnos cijene i kvalitete proizvoda u vlasništvu marke | Bolji i jedinstveni proizvodi                                                                     |
| Domaći proizvođači nespecijalizirani za proizvodnju proizvoda trgovačke marke | Domaći proizvođači i djelomično specijalizirani za proizvodnju proizvoda za trgovačke marke | Domaći proizvođači, uglavnom specijalizirani za proizvodnju proizvoda za trgovačke marke              | Internacionalni proizvođači uglavnom specijalizirani za proizvodnju proizvoda za trgovačke marke  |

Izvor: izrada autora prema: Burt, S, 2005. Poziv na izvor: Laaksonen i Reynolds, 1994. prilagođeno

### 3.2. Utjecaji na razvoj trgovačkih maraka

Koen A. M. de Jong, prema Horvat, smatra kako postoje brojni čimbenici koji su doveli do snažnog i ekspanzivnog rasta trgovačkih maraka. Glavni među njima su trgovci, odnosno njihova konsolidacija i prisutnost teških diskontera. Dodatni razlozi, kako navode de Chernatony i McDonald, a prenosi Horvat, su sazrijevanje tržišta, pozicioniranje trgovačkih maraka, upravljanje kategorijama te promocija.

#### 3.2.1. Trgovci

Ekspanzija trgovaca te njihova konsolidacija i prisutnost teških diskontera jedan je od glavnih razloga rasta trgovačkih maraka. Diskonteri predstavljaju velik značaj u povećanju udjela trgovačkih maraka na tržištu jer im je popularnost u porastu i preferiraju trgovačke marke u odnosu na proizvođačke. Ponekad im daju i više od 90% udjela u svom asortimanu. Ekspanzija trgovaca, kao i njihova konsolidacija, vodećim maloprodajnim lancima omogućila je ostvarenje ekonomije obujma. Uz to, trgovci stvaraju širi i dublji asortiman trgovačkih maraka. Kao rezultat ekspanzije i konsolidacije trgovaca te visoke koncentracije maloprodajnog tržišta, povećava se i zaoštava konkurencija i konkurentska borba među vodećim maloprodajnim lancima. Trgovačke marke tada se počinju



upotrebljavati kao sredstvo poboljšavanja konkurentnosti i prometa. Kao glavnu prednost pred konkurentima, trgovci ističu fokus na usluge kupcima jer razinom cijena nisu mogli konkurirati markama proizvođača. Kao dodatno sredstvo diferencijacije, trgovci počinju proizvoditi trgovačke marke.

Većina autora, među kojima i Burt, prema Horvat, ističe kako jačanje pregovaračke moći trgovaca nije rezultat samo njihove rastuće kupovne moći ili ekonomije obujma. Trgovci počinju posjedovati informacije o kupovnim navikama potrošača i novim trendovima koji se pojavljuju na tržištu, kao i kretanju proizvoda unutar lanca nabave. Kao vlasnici informacija, trgovci mogu svoju moć upotrijebiti kako bi snizili cijene kod proizvođača ili kako bi izgradili suradnički odnos s proizvođačima u svrhu razvoja i nastanka novih i kvalitetnijih proizvoda. Ostvarenje suradničkih odnosa sve je učestalije u poslovnoj praksi, posebice na strateški važnim tržištima i važnim kategorijama. Blizina kupaca, uz informacije koje posjeduju, trgovcima omogućuje prilagođavanje svakom pojedinom lokalnom tržištu, što stvara dodatnu prednost u odnosu na proizvođače.

### **3.2.2. Zrelost tržišta**

Kao jedan od dodatnih razloga nastanka i razvoja trgovačkih maraka javlja se zrelost tržišta. Schuh objašnjava, a prenosi Horvat, kako u tržište koje je u svom ranom razvoju, vodeće marke ulažu mnoga sredstva kako bi se uspostavili novi standardi kvalitete i izgleda proizvoda. Često se kreiraju i nove kategorije proizvoda na tržištu. Vodeće marke koriste tu platformu kako bi se dodatno razvijale i povećale potencijalno tržište. Tržišta dolaze do faze zasićenosti te kreće faze diferencijacije. Na zrelim se tržištima znatno povećava vjerojatnost ulaska novih poduzeća koja donose inovativne proizvode i nove poslove koncepte, a sve u svrhu pomlađivanja industrije. Prekretnica često upravo bude pojava trgovačkih maraka.

Do iznenadnog zaoštavanja odnosa i pojave jake konkurentske borbe među trgovcima dolazi 1980-ih godina. Trgovci se žele istaknuti i razlikovati od ostalih na tržištu, a sve to se odražava na razvoj i implementaciju marketinškog načina razmišljanja. Javlja se ponuda dodatnih usluga kao i kupovno zadovoljstvo kupaca. Stvaranje održivog odnosa s kupcima za trgovce je postao novi izazov i strateški cilj. Paralelno, razvoj vlastitog identiteta prepoznat je kao način dostizanja veće lojalnosti kupaca te

većih i stabilnijih prihoda od prodaje. Trgovačke marke u ovoj situaciji imale su veliku prednost pred markama proizvođača. Proizvođačke marke nisu pružale konkurentsku prednost zbog mogućnosti njihove nabavke u svakoj prodavaonici.

Velika većina maloprodajnih lanaca 1980-ih i 1990-ih godina pokušala je lansirati svoju trgovačku marku jer je taj postupak značio posebnu ponudu, različitu od ostalih konkurentskih lanaca i proizvođača. Razvoj trgovačke marke postao je glavni cilj trgovaca. Na taj su način htjeli steći povjerenje kupaca i osigurati njihovu lojalnost. Većina je trgovaca koristila strategiju kojom bi ponudili kvalitetne proizvode u kategorijama slabe ponude ili kategorijama s niskom razinom inovacija. U onim kategorijama u kojima nema velikog stupnja diferencijacije između proizvoda i gdje nema dominantnog tržišnog lidera, razvoj trgovačkih maraka bio je pun pogodak. U takvim kategorijama postojale su manje prepreke za razvoj i uspješno probijanje na tržište.

### **3.2.3. Širenje i pozicioniranje trgovačkih maraka**

Koen A. M. de Jong smatra, prema Horvat, kako je sljedeća faza donosila novitete te je asortiman trgovačkih maraka proširen i na druge kategorije proizvoda. U drugim kategorijama u ponudi su bili proizvodi slični jakim i moćnijim markama te njihove varijacije. Nakon što su trgovačke marke uvedene u velik broj kategorija proizvoda, počinje širenje maraka unutar pojedine kategorije. Trgovci su, segmentirajući tržište prema kupcima, nudili proizvode različitih kvaliteta – dobre, bolje i najbolje. Proizvodi se po kvaliteti počinju dijeliti na generičke, obične i premijske trgovačke marke.

Halstead i Ward, prema Horvat, smatraju kako su s vremenom trgovci počeli uviđati sve više prednosti koje su donosile trgovačke marke. Kao rezultat, počinju usmjeravati svoje snage ka poboljšanju proizvodne kvalitete, što rezultira snažnim rastom marketinške pozicije trgovačkih maraka. Herstein i Gamliel, prema Horvat, objašnjavaju kako su se posrednici vodili činjenicom kako su potrošači spremni platiti veću cijenu za kupnju proizvođačkih maraka bolje kvalitete te da im za tržišni uspjeh neće biti dovoljna samo niska razina cijena. Uz to se, objašnjava Koen A. M. de Jong, prema Horvat, ispostavilo kako strategija niskih cijena i niske kvalitete trgovačkih maraka djeluje negativno na imidž i reputacija samog posrednika. Posrednici su, jačanjem pregovaračke moći, od proizvođača mogli tražiti ispunjenje standarda kvalitete za proizvode koje oni prodaju pod svojom trgovačkom markom. S

vremenom je, na najrazvijenijim tržištima, to rezultiralo izjednačavanjem kvalitete trgovačkih i proizvođačkih maraka.

#### **3.2.4. Upravljanje kategorijama**

Kako je tijekom vremena tržište sve više raslo i sazrijevalo, razvoj trgovačkih maraka preusmjeren je na upravljanje kategorijama, s fokusom na širinu asortimana i snažniju suradnju trgovaca i njihovih dobavljača. Nova strategija trgovačkih maraka doprinijela je svjesnosti trgovaca o važnosti razvijanja marke trgovačkog lanca. Sukladno tome, ambalaža trgovačkih maraka počela se razvijati zajedno s identitetom tvrtke u čijem je vlasništvu te je korištena za sve kategorije proizvoda. To je dodatno utjecalo na poboljšanje razvoja trgovačkih maraka posljednjih nekoliko godina. Trgovci, umjesto da slijepo imitiraju snažne marke na tržištu, počinju uvoditi varijacije i inovacije na području trgovačkih maraka. Na taj su način htjeli nadmašiti i prerasti marke proizvođača. Većina europskih maloprodajnih lanaca trenutno ima razvijene trgovačke marke s jasnim vlastitim identitetom.

#### **3.2.5. Promocija**

Transformaciju trgovačkih maraka u cijenjene i prepoznate marke potpomogla je i njihova agresivna promocija na internetskim stranicama, kao i brošurama maloprodajnih lanaca i oglasima u samim prodavaonicama, a sve češće i na televiziji, prema Horvat objašnjavaju Halstead i Ward. Ulaganje u promociju trgovačkih maraka drugi je najčešći strateški trend na području upravljanja trgovačkim markama. On slijedi trend usmjerenosti na poboljšanje njihove kvalitete.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Horvat S. Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. 2009; Vol. XXI (2009), br. 1. 84 – 85 p.  
[pristupljeno 12.8.2019.] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53083>

## 4. TRGOVAČKE MARKE U SVIJETU I REPUBLICI HRVATSKOJ

Dvadesetih godina 20. stoljeća, trgovačke marke ostvaruju značajan prodor u europskim zemljama. Počinju stjecati važnu ulogu u distribuciji. Cjelokupna situacija temeljila se na nekoliko čimbenika: nastanak velikih trgovačkih lanaca, koncentracija trgovaca na malo, povećanje aktivnosti menadžera u maloprodaji, diferencijacija ponude, borba s brandovima s ciljem zauzimanja većeg tržišnog udjela, smanjenje broja maraka po kategorijama te eliminacija maraka s vrlo malim tržišnim udjelom. Svi ti čimbenici utjecali su na otežavano pregovaranje u distributivnom kanalu.<sup>10</sup>

### 4.1. Trgovačke marke u svijetu

Donedavno je vrijedilo mišljenje kako su trgovačke marke fenomen ograničen na tržište proizvoda široke potrošnje, posebice u ekonomski razvijenim zemljama sa zrelim tržištem, smatra Schuh, prema Horvat. Takvo tržište obilježava velika ponuda, a samim time i veća supstitucija među proizvodima.<sup>11</sup>

Analizom podataka tržišnih udjela u vrijednosti prodaje i stopama rasta udjela trgovačkih maraka na globalnoj razini utvrđeno je kako pretpostavka kako su trgovačke marke fenomen ograničen na tržište proizvoda široke potrošnje nije točna. Kako prenosi Horvat, trgovačke marke, prema izvještaju AC Nielsena<sup>12</sup>, u pojedinim europskim zemljama imaju značajan tržišni udio. Udio trgovačkih maraka 2008. godine u vrijednosti prodaje u Švicarskoj bio je 46%, a u Ujedinjenom Kraljevstvu 39,30%. U ukupnoj količini prodaje iste je godine udio trgovačkih maraka u Švicarskoj bio veći od 50%. Slika 1 predočava zastupljenost trgovačkih maraka u nekim europskim zemljama.

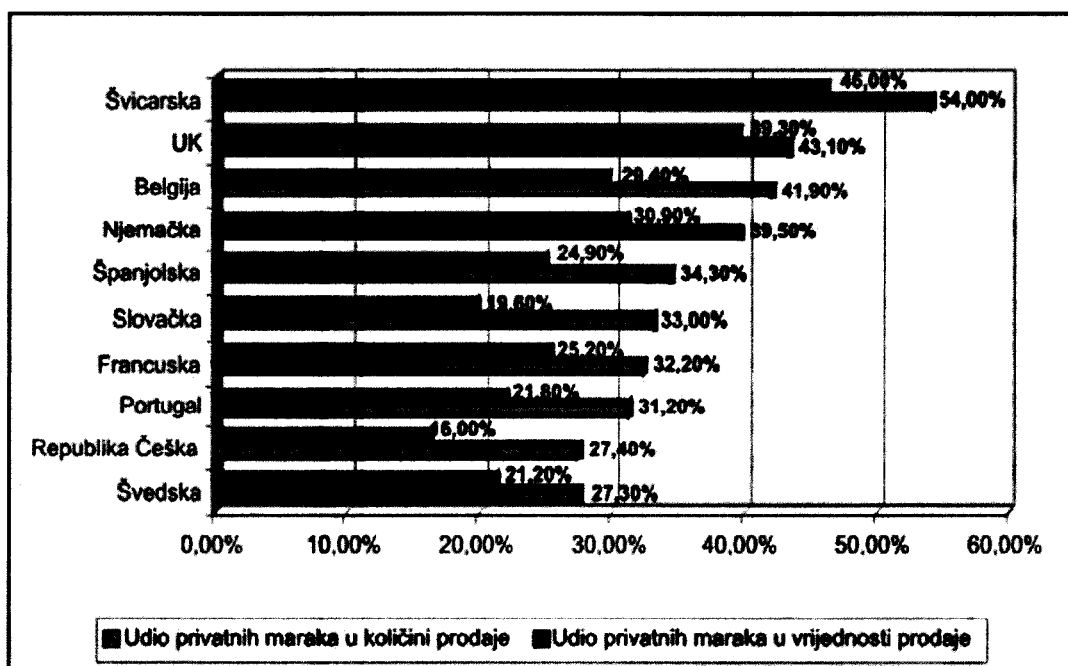
---

10 Čirjak M, Krajnović A, Bosna J. Privatne marke. Zadar: Sveučilište u Zadru, 2012. [pristupljeno 13.8.2019.] Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/306493067/M-Cirjak-a-Krajnovic-J-Bosna-2-2012-p-597-620>

11 Horvat S. Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. 2009; Vol. XXI (2009), br. 1. 86 p. [pristupljeno 12.8.2019.] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53083>

12 AC Nielsen: globalna kompanija za mjerenje i analizu podataka, pruža najpouzdanije i najefikasnije informacije o tržištima i potrošačima diljem svijeta. (izvor: <https://www.nielsen.com/hr/hr/about-us/>)

**Slika 1:** Zastupljenost trgovačkih maraka u 2008. godini u pojedinim zemljama Europe



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

Toliko visok udio trgovačkih maraka kao u Europi nije zabilježen u ostalim regijama svijeta. Izvještaj AC Nielsena pokazuje kako su trgovačke marke 2005. godine na globalnoj razini zauzimale 17% tržišnog udjela u vrijednosti prodaje, sa stopom rasta od 5%. Druga regija po zastupljenosti trgovačkih maraka je Sjeverna Amerika, s udjelom od 16%. Regija koja obuhvaća Hrvatsku, Republiku Češku, Slovačku, Mađarsku i Južnu Afriku 2005. godine zabilježila je najveću godišnju stopu rasta trgovačkih maraka u vrijednosti prodaje, 11%. Taj je rast objašnjen porastom značaja moderne trgovine u kojoj su trgovačke marke učestaliye, kao i uvođenjem trgovačkih maraka u velik broj novih kategorija. Regija s najmanjim udjelom trgovačkih maraka u vrijednosti prodaje od 2% je Južna Amerika.

Lincoln i Thomassen, prema Horvat, iznose podatak kako su na razvijenim tržištima trgovačke marke u kategorijama proizvoda široke potrošnje prisutne u gotovo 100% kućanstava. Horvat opisuje kako je ovim podatkom dokazano da kupci prihvaćaju trgovačke marke, što je povezano s njihovom većom

prisutnošću u sve većem broju proizvodnih kategorija. Najveća zastupljenost trgovačkih maraka po kategorijama zabilježena je u Ujedinjenom Kraljevstvu te iznosi 583 kategorije. Ovaj podatak nije iznenađujuć jer je Ujedinjeno Kraljevstvo jedno od najrazvijenijih tržišta trgovačkih maraka. Na tržištu Italije gotovo je isti broj kategorija trgovačkih maraka (580), ali je na tom tržištu njihov udio uvelike manji. Kako navode Bontemps i suradnici, prema Čirjak i suradnicima, trgovačke marke danas su prisutne u gotovo svim prehrambenim kategorijama proizvoda. Ovisno o zemlji u kojoj se nalaze, predstavljaju između 10% i 40% ukupne prodaje glavnih prehrambenih trgovačkih lanaca u Europi. Također su i ključni element asortimana ponude trgovaca. Postotci koje iznose Geykens i suradnici, prema Čirjak i suradnicima, kazuju kako je najrazvijenija regija trgovačkih maraka Zapadna Europa. Udjeli potrošnje trgovačkih maraka iznose 43% ukupne potrošnje robe široke potrošnje u Velikoj Britaniji, 39% u Njemačkoj, u Francuskoj 34%, a u SAD-u 20% ukupne potrošnje u kategoriji robe široke potrošnje ili potrošnje na kućanske potrepštine.

Sinha i Batra, prema Čirjak i suradnicima, komentiraju kako su u Sjedinjenim Američkim Državama trgovačke marke dosegle rekordnu razinu. Za tržišni udio od 20,8% u supermarketima i drogerijama zaslužno je poboljšanje kvalitete trgovačkih maraka, povećanje trgovačke snage te smanjenje inovacija i oglašavanja nacionalnih brandova

Najupečatljiviji razvoj trgovačkih maraka vidljiv je u poljoprivredno-prehrambenom sektoru u posljednjih 25 godina. Udio njihove prodaje od ukupne prodaje u trgovinama u Francuskoj i SAD-u iznosila je 20% u 2000. godini, dok je u Velikoj Britaniji iznosila 41% ukupne prodaje. Što se organske hrane tiče, prisutnost trgovačkih maraka i na ovom je području velika, no konkretniji podaci još nisu dostupni. Najveći trgovački lanac organske hrane na malo u svijetu s više od 150 trgovina u SAD-u, Kanadi i Velikoj Britaniji, u ponudi ima više od 1200 proizvodnih jedinica pod različitim trgovačkim markama, navode Tan i Cadeaux prema Čirjak i suradnicima.

U odnosu na proizvođače Zapadnih zemalja, prema Čirjak i suradnicima, Song tvrdi kako su proizvođači na kineskom tržištu motivirani na drugačiji način. Njihov prvi razlog je opstanak tvrtke, a slijede nedostatak sposobnosti i sredstava za razvoj „pravih” brandova. Kineski proizvođači o proizvodnji trgovačkih maraka razmišljaju jedino kao o načinu ulaska na novo tržište.

Istočna Azija regija je koja se trenutno nalazi u fazi brzog razvoja maloprodaje, tvrdi Mandhachitara, prema Čirjak i suradnicima. Tržište suvremene maloprodaje je još uvijek uglavnom nerazvijeno. Trgovačke marke nisu doživjele veliki uspjeh u Aziji zbog kulture tamošnjeg stanovništva. To se prvenstveno odnosi na razlike u stavovima i percepciji potrošača. Maloprodajni lanci koji djeluju u kolektivističkim kulturama istočnih zemalja i koji žele povećati popularnost i prodaju trgovačkih maraka, trebale bi razmotriti pokretanje premium linija, odnosno poboljšati kvalitetu marke i imidž vlastite trgovine.

Potrošači u Aziji uvelike daju prednost proizvođačkim markama te su spremni platiti i premijske cijene za ugledne marke, prema Horvat komentiraju Corstjens i Lal. Većina je potrošača spremna platiti veću cijenu za proizvođačku marku bez obzira ako je kvaliteta trgovačkih maraka jednaka kvaliteti proizvođačkih. Potrošači na Tajlandu imaju nižu razinu poznavanja tržišta naspram potrošača u Americi.<sup>13</sup>

#### **4.2. Trgovačke marke u Hrvatskoj**

Udio trgovačkih maraka na tržištu Republike Hrvatske još je uvijek nizak, posebno ako se usporedi s tržištem Zapadne Europe, iako je uočen blagi kontinuirani rast, prema izvješću Centra za istraživanje tržišta GfK<sup>14</sup> komentira Horvat. Na porast udjela trgovačkih maraka najviše utječu karakteristike maloprodajnog tržišta, kao i sve veći udio velikih trgovačkih lanaca koji trgovačke marke nude u svom asortimanu. Maloprodaja bilježi kontinuirani porast tržišnog udjela vodećih trgovačkih lanaca. Deset vodećih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj zauzimalo je udio od 26% 2001. godine, a u 2006. narastao je do 61%. Sukladno tome, pet vodećih trgovačkih lanaca činilo je polovinu tržišta maloprodaje 2006. godine.<sup>15</sup>

Trgovačke marke danas su u Hrvatskoj prisutne u velikom broju kategorija. Najveći udio nalazi se u kategorijama prehrambenih proizvoda, bezalkoholnih pića, toplih napitaka, higijenskih proizvoda i

---

13 Čirjak M, Krajnović A, Bosna J. Privatne marke. Zadar: Sveučilište u Zadru, 2012. [pristupljeno 13.8.2019.] Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/306493067/M-Cirjak-a-Krajnovic-J-Bosna-2-2012-p-597-620>

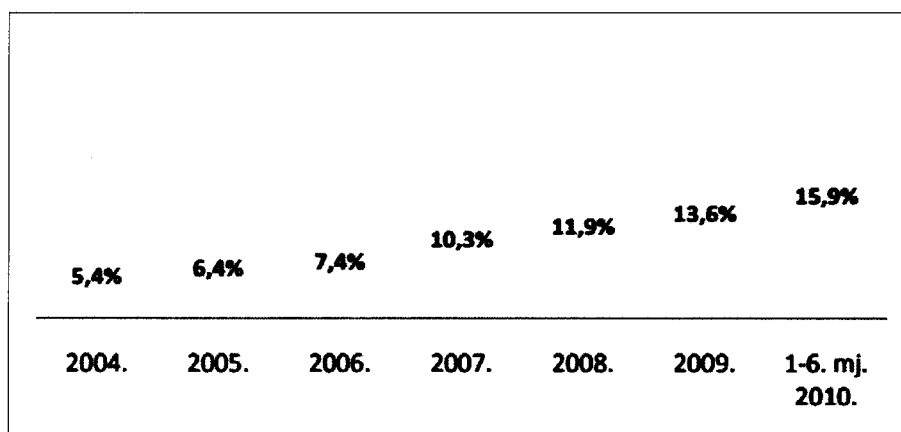
14 GfK - Growth from Knowledge – Centar za istraživanje tržišta

15 Horvat S. Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. 2009; Vol. XXI (2009), br. 1. 87 p. [pristupljeno 12.8.2019.] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53083>

proizvoda za novorođenčad te sredstava za čišćenje i proizvoda za kućne ljubimce. Oko 30% maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj drži Konzum.<sup>16</sup> Prema tome, ne iznenađuje kako je najpoznatija trgovačka marka K-Plus.<sup>17</sup>

U odnosu na Zapadnu Europu, u Hrvatskoj je nizak tržišni udio trgovačkih maraka, no primijećen je njegov kontinuirani rast. Kretanje tržišnog udjela trgovačkih maraka u Hrvatskoj od 2004. do polovice 2010. godine prikazan je u grafu.

**Graf 1.** Udjeli trgovačkih maraka u ukupnom volumenu prodaje Republike Hrvatske (2004. – prva polovica 2010.)



**Izvor:** GfK (2010) Panel kućanstava Croatian Retail Report 2010. Panel kućanstava Croatian Retail Report 2010. Prezentirano na 7. konferenciji Progressive magazina 23. rujna 2010.

Najveći se porast dogodio 2007. godine. Glavni razlog tome je ulazak Lidla na hrvatsko tržište. Lidl predstavlja diskontni format prodavaonice u čijoj ponudi su vrlo zastupljene trgovačke marke, više nego u bilo kojem drugom trgovačkom lancu na hrvatskom tržištu, što je kupcima predstavljalo novitet.

16 AZTN - Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Prikaz stanja na tržištu distributivne trgovine mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2009. godini. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja; 2010. [pristupljeno 13.8.2019.] Dostupno na [http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje\\_trzista/031-022010-01024.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje_trzista/031-022010-01024.pdf)

17 Ranogajec B. Vodeća trgovačka marka u Hrvatskoj Konzumov K-plus, Poslovni dnevnik, 2006. [pristupljeno 13.8.2019.] Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/vodecatrgovacka-robna-marka-uhrvatskoj-konzumov-kplus-25602.aspx>



Rast koji je slijedio nakon 2007. rezultat je uvođenja trgovačkih maraka u više robnih kategorija, kao i povećane osjetljivosti kupaca na cijene zbog nastale gospodarske krize.<sup>18</sup>

Ako bi se podaci o tržišnom udjelu trgovačkih maraka i pokazatelja koncentriranosti tržišta kronološki usporedili, vidjelo bi se kako je na hrvatskom tržištu udio trgovačkih maraka rastao s povećanjem koncentriranosti tržišta. Kvantitativni pokazatelj koncentriranosti tržišta je CR5 pokazatelj (engl. concentration ratio – CR). On pokazuje zajednički tržišni udio pet najvećih maloprodavača u Hrvatskoj te prikazuje konstantan trend rasta koncentriranosti tržišta maloprodaje u njoj. U 2009. godini ovaj je pokazatelj iznosio 53,9, iz čega uočavamo kako su prvih pet poduzetnika u Hrvatskoj zajedno zauzimali tržišni udio od 53,9%. Godinu prije on je iznosio 52,4%, a 2007. godine 51,3%.<sup>19</sup>

---

18 Renko, S, Županić, I, Petljak, K. Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca [Internet]. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; 2010, 3 p. [pristupljeno 24.8.2019.]. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR\\_Renko\\_Zupanic\\_Petljak.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR_Renko_Zupanic_Petljak.pdf)

19 AZTN - Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Prikaz stanja na tržištu distributivne trgovine mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2009. godini. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja; 2010. [pristupljeno 13.8.2019.] Dostupno na [http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje\\_trzista/031-022010-01024.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje_trzista/031-022010-01024.pdf)

## 5. BUDUĆNOST TRGOVAČIH MARAKA

Budući trendovi u razvoju trgovačkih maraka koji se očekuju odnose se prvenstveno na povećanje kvalitete, održavanje cjenovnog jaza i povećanje tržišnog udjela trgovačkih maraka. Popularnost trgovačkih maraka u kriznim vremenima za gospodarstvo, povećava se zbog preferiranja niskih cijena i smanjena raspoloživog dohotka u kućanstvu. Takav rast ne pogoduje proizvođačima proizvođačkih maraka jer kupci sve više postaju vjerni jeftinijim markama, a takav stav se vrednuje i zadržava i nakon krize.<sup>20</sup>

### 5.1. Budućnost u svijetu

U Velikoj su Britaniji trgovačke marke prisutne već dugi niz godina, prema Vraneševiću komentiraju d'Astous i Saint-Louis. Preko 40% udjela trgovačke marke drže u kategoriji prehrambenih proizvoda, a godišnje se općenito uvede između 800 i 1000 novih inačica različitih trgovačkih maraka i/ili proizvoda pod trgovačkim markama. Ulazak na tržište i njihovo praćenje stvaraju mogućnost praćenja trendova u njihovom daljnjem razvoju i evoluciji. Sukladno tome, primjećuje se širenje koncepta u druge kategorije proizvoda (primjerice, odjeća i obuća). Također, može se postaviti pitanje nisu li zapravo i modne marke privatne marke zbog angažiranja tvrtki-proizvođača za proizvodnju odjevnih predmeta sukladno njihovim zahtjevima (dizajn, kvaliteta materijala i šivanje). Preferencija kupaca prilikom izbora odjevnih predmeta ovise o kombinaciji imidža prodajnog mjesta kao i o kupovnoj motivaciji. Eksperimentalno je dokazano kako kupci kao veću vrijednost doživljavaju majice za specijalne prilike (T-shirt) trgovačkih maraka koje su ujedno i marke prestižne prodavaonice, nego majice proizvođačkih maraka. U manje prestižnim prodavaonicama, za kupce veću vrijednost predstavljaju majice s proizvođačkim markama jer te marke pružaju čvršće jamstvo nego ono koje im jamči imidž prodavaonice. Zaključno, jamstvo proizvođačkih maraka nema iznimno velik utjecaj u slučaju kad prestižne prodavaonice nude trgovačke, uglavnom svoje, marke.

De Chernatony i McDonanad smatraju da, prema Vraneševiću, tradicionalno gledano, trgovačke marke mogu postati i opstati kao snažne u onim kategorijama odnosno djelatnostima u kojima:

---

20 Čirjak M, Krajnović A, Bosna J. Privatne marke. Zadar: Sveučilište u Zadru, 2012. [pristupljeno 13.8.2019.] Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/306493067/M-Cirjak-a-Krajnovic-J-Bosna-2-2012-p-597-620>

- je višak proizvodnih kapaciteta
- su proizvodi doživljeni kao svakodnevni (niske cijene, mali rizik)
- su proizvodi lako usporedivi
- proizvođači malo ulažu u razvoj te je sama tehnološka uvjetovanost mala
- je velik cjenovni jaz te posrednici žele i imaju sredstava za razvoj kvalitetnih trgovačkih maraka
- su mala odstupanja u kvaliteti te je distribucija dobro razvijena
- proizvođačkim markama slabi imidž zbog velikih i učestalih sniženja cijena
- proizvođačke marke nemaju dovoljan broj proširenja (inovativne proizvode)

Sukladno navedenom, predviđa se širenje poznatih trgovačkih maraka u druge kategorije proizvoda i djelatnosti. Ovdje dolazimo do važnosti uvođenja trgovačkih maraka koje se nazivom razlikuju od naziva posrednika – trgovačkog lanca. Također, očekuje se trend rasta trgovačkih maraka i u uslužnim djelatnostima, kao što su financijske usluge. Primjerice, kartice kao sredstvo plaćanja te kreditne usluge sve do usluga osiguranja (putno, zdravstveno, životno, ...). Ovaj će se trend razvijati i potvrđivati koncept trgovačkih maraka ovisno o mogućnosti odvajanja vlasništva nad markom i pružatelja usluga. Pretpostavlja se kako će se koncept trgovačkih maraka u tom slučaju s vremenom pretvoriti u koncept franšize. Kao i kod proizvođačkih maraka, trebaju se promatrati tržišne okolnosti. Primjer neuspjeha u pokušaju proširenja trgovačkih maraka je tvrtka Marks & Spencer, koja je oduvijek bila naglašavana kao primjer uspješnosti koncepta trgovačkih maraka. Ta je tvrtka pokušala lansirati lanac prodavaonica namještaja s vlastitom trgovačkom markom u želji da ponovi prethodni uspjeh ostvaren u kategoriji odjeće, odnosno tekstilne djelatnosti.

Današnje okolnosti, smatra Riezebos prema Vraneševiću, uvjetovat će manju uspješnost tradicionalnog pristupa trgovačkih maraka. U takvom pristupu tvrtke s proizvođačkim markama i posrednici s trgovačkim markama smatraju se konkurentima. Suvremeni pristup upravljanja markama temeljit će se na partnerskim vezama i odnosima svih uključenih u marketinške procese. Proizvođači i posrednici susreću se s istim izazovom, a to je smanjenje profita. Proizvođači su često prisiljeni snižavati cijene

svojih privatnih maraka, a trgovačke marke, s druge strane, podižu kvalitetu i intenzivnije ulažu u promociju svojih maraka, što kao rezultat donosi i opravdano povećanje cijena. Sve navedeno prisiljava i jednu i drugu stranu na međusobnu suradnju.<sup>21</sup>

Menadžment kategorije dobiva novu dimenziju kroz zajedničke napore upravljanja i proizvođačkim i trgovačkim markama u istoj kategoriji proizvoda. Kategorija proizvoda predstavlja zasebnu poslovnu jedinicu u kojoj različite marke bivaju usmjerene na različite segmente klijenata. Pri tome, glavni je cilj da i trgovački lanac i tvrtka ostvare obostranu korist. Koristi se prvobitno sagledavaju u povećanim prihodima – svaki partner nudi najbolje od sebe. Trgovački lanci nude prodajne aktivnosti i prostor, dok tvrtke nude proizvodnju, proizvode i signale kvalitete. Na taj način povećava se potrošnja cijele kategorije, ostvareni su povećani prihodi i veće je zadovoljstvo klijenata. Sve to podrazumijeva zajedničke aktivnosti, uključujući i dijeljenje znanja i informacija. Tradicionalno upravljanje markama više nije u stanju odgovoriti na taj izazov.

**Tablica 2.** Usporedba tradicionalnog i suvremenog pristupa upravljanju kategorijama proizvoda

| Tradicionalni pristup                                                                  | Suvremeni pristup               | Tradicionalni pristup                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Godišnja financijska perspektiva                                                       | Strateška usmjerenost           | Trajna perspektiva (minimalno 3-5 godina)                                      |
| Inzistiranje na planovima tvrtke (proizvođača)                                         | Planiranje s trgovačkim lancima | Trgovački lanac predano sudjeluje u određivanju ciljeva i njihovu ispunjavanju |
| Promocija proizvođačkih maraka                                                         | Ukupna kategorija proizvoda     | Usmjerenost na sveukupnu kategoriju, a ne na zasebne marke                     |
| Smanjivanje asortimana proizvoda i usmjerenost samo na profitabilne proizvođačke marke | Prodaja i profit                | Povećano privlačenje klijenata za cijelu kategoriju                            |
| Usmjerenost na korist vlastite tvrtke                                                  | Zajednička korist               | Svi ostvaruju korist povećanom prodajom i neinzistiranjem na ratu cijenama     |

**Izvor:** izrada autora prema: De Chernatony, L., McDonald, M., Powerfull Brands, III.ed., Butterworth-Heinmann, 2005., str. 271.

21 Vranešević T. Upravljanje markama, Zagreb: Acent; 2007. 214 - 215 p.

Idući korak unapređena suradnje je, smatra Vranešević, uvođenje klijenata kao ravnopravnih partnera. Na taj će se način ostvariti dugoročna korist za sve, što se poklapa s modernom filozofijom marketinga jer svi imaju nešto za pružiti, a također svi i očekuju optimizaciju koristi za sebe. Inzistira se na optimizaciji, a ne na maksimizaciji koristi jer ona predstavlja kratkoročnu zabludu članova uključenih u tržišne procese. Ovaj novi pristup učinkovit je odgovor na zahtjeve klijenata (ECR - efficient consumer response), a temelji se na zajedničkom upravljanju kategorijama proizvoda prema suvremenom pristupu te se također odnosi na trajno niske cijene. Na taj način omogućuje pružanje odgovarajuće vrijednosti klijentima uz smanjivanje troškova proizvodnje i troškova promotivnih aktivnosti i trgovačkim lancima i tvrtkama-proizvođačima. Glavne aktivnosti tog pristupa su:

- upravljanje rasponom i asortimanom proizvoda/maraka
- razvoj novih proizvoda
- „punjenje” polica – pravodobna opskrba radi smanjenja troškova zaliha i kod proizvođača i kod trgovačkog lanca
- zajedničke promotivne aktivnosti – unapređenje prodaje, oglašavanja, publiciteta i odnosa s javnošću te osobne prodaje zajedno sa promotivnim aktivnostima kao što su promocije na prodajnim mjestima i direktni marketing.

Sve navedene aktivnosti temelje se na obostranom povjerenju, smatraju De Chernatony i McDonald, prema Vraneševiću. Kako bi se povjerenje ostvarilo informacije se moraju dijeliti s klijentima kako bi se spoznala i zadovoljila njihova očekivanja, kupovne navike i stavovi. Na taj se način može zajedno djelovati u svrhu ostvarenja zajednički postavljenih strateških ciljeva. On omogućuje usmjerenost na istodobnu lojalnost klijenata prodajnim mjestima (trgovačkim lancima) i markama umjesto dosadašnjih suprotstavljenih usmjerenosti na lojalnost markama ili prodajnim mjestima. Primjenom ovog pristupa, omogućit će se unapređenje zadovoljstva klijenata isporučivanjem odgovarajuće vrijednosti i izbjegavanjem aktivnosti koje ne pridonose povećanoj vrijednosti za klijente. Samim time klijenti će biti zadovoljniji i lojalniji. Pretpostavka uspjeha ovog pristupa temelji se na predanosti partnerskih tvrtki zajedničkim ciljevima i uočavanje važnosti multifunkcionalnog pristupa upravljanja u današnjim okolnostima.<sup>22</sup>

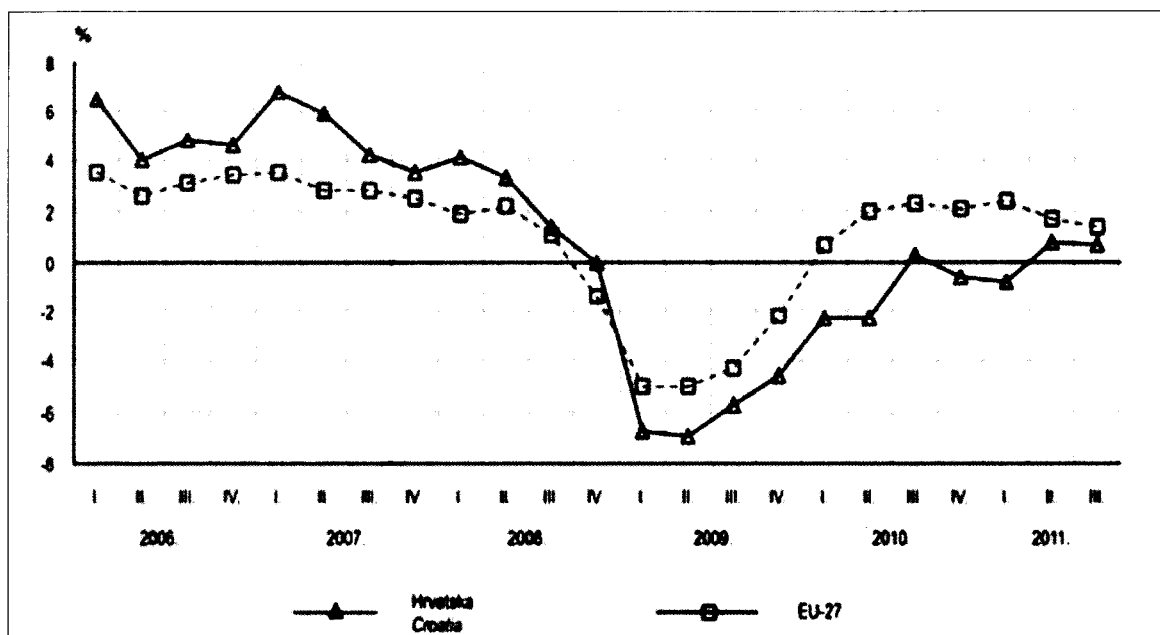
---

22 Vranešević T. Upravljanje markama, Zagreb: Acent; 2007. 216 p.

## 5.2. Budućnost u Hrvatskoj

Hrvatsko tržište trgovačkih maraka je vrlo mlado pa je bitno pokušati predvidjeti i isplanirati moguće strategije i trendove njihovog razvoja. Trgovačke su se marke razvijale u skladu sa zahtjevima tržišta, kao i očekivanjima potrošača.<sup>23</sup> Njihovoj ekspanziji pogodovala je financijska kriza koje je nastupila 2008. godine. S krizom je pala zaposlenost, kao i BDP, a porastao je stupanj siromaštva.<sup>24</sup>

Slika 2. BDP u Hrvatskoj u doba krize



Izvor: Državni zavod za statistiku: Statističke informacije 2010., Zagreb, 2010

Analizom podataka koje je prikupila agencija Nielson, trgovačke marke nisu samo u porastu, već su 2018. bili predvodnici rasta FMCG25 sektora u Hrvatskoj, ali također i Sloveniji, kao i diljem Europe. “Prema Nielsenovom panelu trgovine, hrvatska potrošnja robe široke potrošnje u 2018. je godini

23 Pavlović, G. 2019. Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. Srpanj 2019.

[pristupljeno 17.8.2019.] Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2019/07/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/>

24 Mihaljević N. Utjecaj financijske krize iz 2008. godine na svjetsko gospodarstvo.

Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; 2016.[pristupljeno 20.8.2019.] Dostupno na <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A400/datastream/PDF/view>

25 FMCG (eng. fast-moving consumer goods) – roba široke potrošnje. Dostupno na: <https://www.bastabalkana.com/2012/03/upravljanje-prodajom-robe-siroke-potrosnje-uvod-u-savremenu-fmkg-distribuciju-i-prodaju/> [pristupljeno 22.8.2019.]

porasla za 2,3%, a privatnih marki za 8,3%, što znači da su rasle tri i pol puta brže od tržišta. 'Brendirani' proizvodi rasli su ukupno 1%. Polovicom prošle godine u susjednoj je Sloveniji tržište raslo 3%, a privatne marke 6,6%! Rast FMCG-a u Europi tijekom 2018. vrtio se malo iznad 3%. Privatne marke rastu iznad 4%. Udio im je na razini Europe premašio 30% (+0,3 postotna boda u odnosu na prethodnu godinu), u Sloveniji čak 33% (+0,8 postotnih bodova), dok im je udio u Hrvatskoj gotovo 19% (+1 postotni bod). Značajni su to udjeli, i značajan doprinos rastu tržišta", ističe Junaković, prema Pavloviću. Glavni argument, prema istraživanju, za kupovinu trgovačkih maraka je cijena. Slijedi kvaliteta koja je sve bliža brendiranim proizvodima te, kao treći razlog, dobra vrijednost za novac. Cjenovno pozicioniranje trgovačkih maraka u Hrvatskoj je za trećinu niže od cijena brendiranih, odnosno proizvođačkih maraka. U odnosu na 2017. godinu, 2018. godine pojavilo se 140 novih privatnih maraka, od kojih su neke već postojeće ušle u nove proizvodne kategorije.<sup>26</sup> Sopta tvrdi, prema Čirjak i suradnicima, kako će udio trgovačkih maraka bez sumnje nastaviti rasti što dovodi do zaključka kako će trgovačke marke slijediti trendove Europskih država.<sup>27</sup>

"Kanal koji generira najveći dio rasta u prva četiri mjeseca su diskonteri – rast od 16% praktično znači da su generirali čak 40% dodatne prodaje cijelog tržišta u odnosu na siječanj – travanj 2018. i dostižu 12% udjela u promatranom skupu kategorija." - komentira Junaković, prema Pavloviću, o prva četiri mjeseca 2019. godine. Opisuje i procjenjuje prodaju maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj za 130 kategorija, u koje spadaju i prehrambeni i neprehrambeni proizvodi. Uključuje diskontere i drogerije, a isključuje ljekarne i specijalizirane trgovine kao i ugostitelje. U podacima nisu obrađeni proizvodi poput cigareta te svježeg voća i povrća, a isključeni su i brašno, jaja i šećer. Provedena je i praktično - prodajna provjera situacije sa samim trgovcima.

### 5.2.1. Konzum

U Konzumu ističu kako više od 2000 artikala koje imaju u svojoj ponudi spadaju pod trgovačke marke. "Redovito provodimo ispitivanja zadovoljstva kupaca i s ponosom možemo reći da našu trgovačku marku K Plus svrstavaju u sam vrh kad je riječ o prepoznatljivosti i kvaliteti. Njihovo povjerenje

---

26 Pavlović, G. 2019. Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. Srpanj 2019.

[pristupljeno 17.8.2019.] Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2019/07/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/>

27 Čirjak M, Krajnović A, Bosna J. Privatne marke. Zadar: Sveučilište u Zadru, 2012. p 613. [pristupljeno 13.8.2019.] Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/306493067/M-Cirjak-a-Krajnovic-J-Bosna-2-2012-p-597-620>

opravdavamo sustavnim praćenjem i kontrolom kvalitete proizvoda te redovitim nadzorom proizvođača. Istovremeno, kontinuirano pratimo tržišne trendove i potrebe kupaca te u skladu s tim razvijamo nove proizvode i nove brendove trgovačke marke kojima dokazujemo svoju inovativnost i usmjerenost na kupca čineći im neke proizvode dostupnijima” - komentiraju u Konzumu. Trgovačkih maraka najviše se može pronaći u kategorijama mliječnih proizvoda, slatkiša i grickalica, konzervirane hrane, hrane za kućne ljubimce, zdrava hrana te proizvoda za djecu.

“Suradnja s hrvatskim proizvođačima oduvijek je bila Konzumova konkurentska prednost. Neprestano je širimo i unaprjeđujemo, a razmjenom informacija i sugestija naših kupaca potičemo domaće proizvođače na daljnja ulaganja i razvoj u području izravne suradnje na proizvodnji proizvoda pod trgovačkom markom. Na taj način omogućavamo povećanje razine kvalitete i volumena. Ponosni smo na činjenicu da ta suradnja prelazi iznos od 700 milijuna kuna godišnje, kao i na to da značajnu količinu tih proizvoda plasiramo izvan granica Republike Hrvatske” - naglasili su iz Konzuma. Na hrvatskom tržištu trendovi su koji prate trendove Europske Unije. Trgovačka marka općenito bilježi rast volumena i udjela na tržištu. Ovakav će se razvoj nastaviti i u budućnosti.

### **5.2.2. Lidl**

Lidl je dolaskom u Hrvatsku pokrenuo tržište trgovačkih maraka. Ovo je Lidlov poslovni model kojim posluje u svim zemljama u kojima ima svoje prodavaonice. “Postoje procjene koje kažu da je u trenutku ulaska Lidla na hrvatsko tržište udio privatnih robnih marki bio samo 2%, a danas nosi i više od 20% vrijednosti prosječne maloprodajne košarice, dok je u nekim zemljama EU-a dosegao čak 50%” - kažu u Lidlu. Dodatno naglašavaju kako je njihov cilj u svim zemljama kupcima pružiti “best buy” proizvode – najbolju kvalitetu po najboljoj cijeni. Oko 80% svih proizvoda na Lidlovim policama u Hrvatskoj spada pod njihovu trgovačku marku.

Kupci su vrlo dobro prihvatili njihove trgovačke marke, što je dokazano istraživanjem iz 2015. i 2016. godine. “U suradnji s agencijom za istraživanje tržišta Ipsos, Lidl Hrvatska je organizirao najveće neovisno istraživanje Lidlovih brendova, koje je provedeno na 5.900 ispitanika i u 800 kućanstava u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci. Istraživanje je provedeno tzv. blind test metodom na 256 proizvoda iz prehrambenih i neprehrambenih kategorija, a samo istraživanje trajalo je 84 dana. Proizvodi su se



ocjenjivali prema sljedećim elementima: svidanje, okus (tj. učinkovitost za proizvode za čišćenje) i preporuka, svaki od elemenata na skali od pet stupnjeva. Od ukupno testiranih 256 proizvoda njih 188 (73%) većina potrošača ocjenjuje vrlo dobrim ili odličnim. Pozitivni rezultati ovog istraživanja svakako su još jedan pokazatelj razvoja tržišta robnih marki, koje se u Hrvatskoj intenzivno razvijalo u proteklom desetljeću, ostvarujući značajan rast iz godine u godinu” - ističu u Lidlu. Uspon trgovačkih maraka, prema njihovim predviđanjima, nastavit će se i idućih godina.

Razlog tome, prema mišljenju ovo trgovačkog lanca, nije samo cijena već i kupci koji su, upoznajući se s novim trgovačkim markama, razvili povjerenje prema njima i zadovoljni su kvalitetom koju dobiju za svoj novac. Najprepoznatljivija hrvatska trgovačka marka u Lidlu je Okusi zavičaja. “Lidl Hrvatska veliku pažnju pridaje razvoju proizvoda nacionalnog ili regionalnog porijekla, a povećanje udjela domaćih proizvoda u asortimanu predstavlja jedan od strateških ciljeva za budućnost poslovanja. Sukladno tome, 2013. godine pokrenuli smo brend Okusi zavičaja i u ponudu tada uvrstili 60-ak proizvoda iz svih krajeva Hrvatske, čime smo dodatno podržali domaće proizvođače. Brend Okusi zavičaja doživio je veliki uspjeh kod naših kupaca, a linija se svake godine nadopunjava novitetima iz Hrvatske, pa tako danas broji ukupno oko 100 proizvoda, od čega je oko 90 proizvoda u stalnom asortimanu”, komentiraju u Lidlu. Dodaju kako je s početkom 2016. godine proširena suradnja projektom Okusi svoj zavičaj, u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom. Tada su domaći proizvođači voća i povrća pozvani da se prijave na natječaj u kojem su bili odabrani najbolji dobavljači koji su zatim bili uvršteni u asortiman Lidla u Hrvatskoj.

Spoznavom kako kupci sve više žele kupovati proizvode s tradicionalnim recepturama, projekt je proširen i unutar Lidlovih akcijskih tjedana. U tim periodima nude se proizvodi manjih regionalnih i lokalnih proizvođača i OPG-a. Lidl trenutno na raspolaganju imaju bazu s više od 60 proizvođača i OPG-a s više od 200 proizvoda, uključujući asortiman voća i povrća. Cilj za budućnost je još veći rast i proširenje te baze. Lidl je u veljači 2019. godine pokrenuo projekt VINO moga zavičaja, u suradnji s Vinartom, te na taj način predstavlja svojevrsnu ekstenziju navedenih projekata. Na ovaj natječaj pozvani su vinari iz cijele Hrvatske, a pobjednici su odabrani u tri kategorije. Njihova vina trenutno se prodaju na policama svih Lidlovih trgovina. Kušanje vina bilo je na slijepo. “Proizvođači proizvoda koji za Lidl Hrvatska proizvode asortiman Okusi zavičaja svoje proizvode preko mreže Lidlovih trgovina plasiraju na više od 20 tržišta izvan Hrvatske” - Lidlov je zaključak.

### 5.2.3. NTL

Trgovački lanac NTL u svom asortimanu nudi 720 različitih trgovačkih maraka. Trgovačke su marke zastupljene u svim kategorijama, izuzev svježeg mesa i cigareta. Čine udio od 11% u ukupnom godišnjem prihodu od prodaje robe u 2018. godini. “NTL cijelo svoje poslovanje bazira na osluškivanju želja i potreba kupaca, a s posebnom pažnjom to radi kada su u pitanju proizvodi koje kupcu nudi pod vlastitim imenom i znakom. Zato se pri ugovaranju proizvoda iz te kategorije potrebe kupaca i ponuda konkurencije detaljno istražuju, a proizvod analizira po pitanju kvalitete. Za kontrolu kvalitete hrane i provjeru proizvođačkih specifikacija NTL koristi vanjsku uslugu Nastavnog zavoda za javno zdravstvo ‘Dr. Andrija Štampar’ iz Zagreba” - komentiraju u NTL-u.

NTL vodi stalne pregovore s dobavljačima s ciljem poboljšanja kvalitete sastojaka i ambalaže postojećih proizvoda, uz širenje asortimana na drugom mjestu. NTL je kao prvi korak uvođenja trgovačkih maraka uveo grickalice i slatkiše, a nastavlja se mlijekom i mliječnim proizvodima, a slijede suhomesnati proizvodi i zdrava hrana. “Vjerujemo da to nije slučajno jer smo u navedenim kategorijama proizvodnju vlastitih robnih marki povjerali provjerenim hrvatskim proizvođačima poput Dukata, Vindijske, Kraša, Kandita i Koestlina i na taj način osigurali kvalitetu i ujednačenost ponude koju su kupci prepoznali” - smatraju u NTL-u.

Kupce, posebice mlade, u NTL-u komentiraju: “On se pouzdaje u svoj ukus i znanje te sve informacije vrlo lako i brzo ‘zgoogla’ birajući proizvod koji će mu kvalitetom i cijenom najviše odgovarati. Također, još uvijek nismo na razini udjela razvijenih stranih kompanija koji kategoriju privatnih maraka imaju zastupljenu u daleko većim udjelima. Zato NTL veliku pažnju polaže u razvoj kategorije privatne marke kako u pogledu širenja asortimana, tako i u pogledu poboljšanja kvalitete postojećih proizvoda.”<sup>28</sup>

---

28 Pavlović, G. 2019. Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. Srpanj 2019.  
[pristupljeno 17.8.2019.] Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2019/07/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/>

## 6. ISTRAŽIVAČKI DIO

### 6.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovog istraživanja je ispitivanje razloga kupovine trgovačkih maraka, usporedba trgovačkih maraka s markama proizvođača te pogled na stanje u budućnosti. U dijelu koji slijedi postavljene su hipoteze te je prikazana metodologija istraživanja.

### 6.2. Hipoteze istraživanja

Iz sekundarnih izvora prikupljeni su podaci o trgovačkih markama te su na temelju njih izvedene slijedeće hipoteze:

**H1:** Kupnja proizvoda trgovačkih maraka usko je povezana s visinom osobnih prihoda.

**H2:** Trgovačke marke postaju sve konkretnije markama proizvođača te će u budućnosti nastaviti s poboljšavanjem.

### 6.3. Metodologija istraživanja

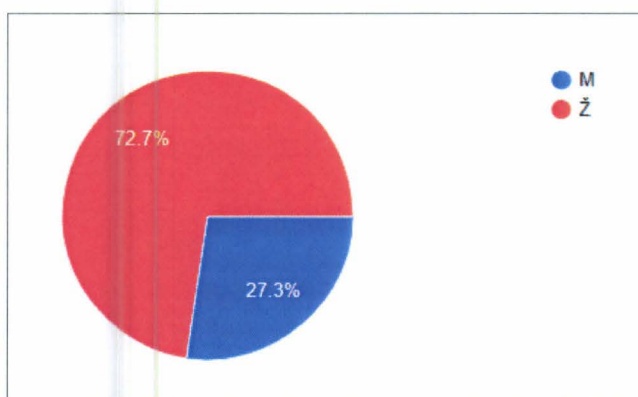
Cilj ovog istraživanja je uvidjeti razloge kupovine trgovačkih maraka, njihova usporedba s markama proizvođača te kakvo stanje kupci predviđaju u budućnosti. Istraživanje je provedeno metodom ankete tijekom 7 dana u kolovozu 2019. godine. U istraživanju je sudjelovalo 44 ispitanika različite dobi i spola. Anketni upitnik sastoji se od 21 pitanja vezanih uz preferencije kupaca između proizvođačkih i trgovačkih maraka i svi su odgovori anonimni. U anketnom upitniku pitanja su postavljana na tri načina. U nekoliko pitanja samo je jedan moguć odgovor, na nekoliko pitanja odgovora može biti više, a treći način postavljanja pitanja odnosi se na Likertovu ljestvicu, ljestvicu za mjerenje stavova. Likertova ljestvica sastoji se od tvrdnji te svaku tvrdnju prati samo jedan moguć odgovor. Odgovorima se mjeri stupanj slaganja odnosno neslaganja s navedenim tvrdnjama (1 = uopće se ne slažem; 2 = ne slažem se; 3 = niti se slažem, niti se ne slažem; 4 = slažem se; 5 = u potpunosti se slažem).

#### 6.4. Rezultati istraživanja

*U prvom dijelu ankete prikupljeni su osobni podaci ispitanika koji su se odnosili na spol, dob i ukupni iznos mjesečnih primanja u kućanstvu.*

1. Na grafikonu ispod teksta (grafikon 2) prikazana je struktura uzorka od 44 ispitanika prema spolu iz kojeg je vidljivo kako žene čine 72,7% ispitanika, dok ostatak od 27,3% čine muškarci.

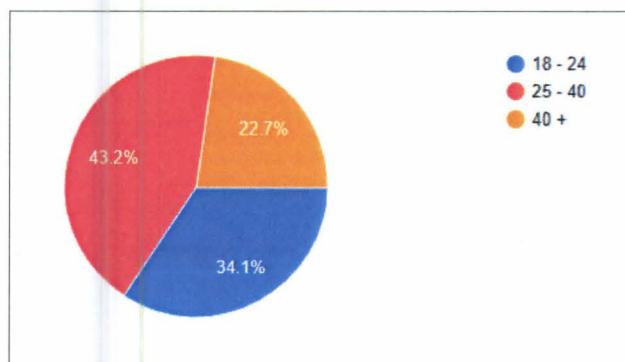
**Grafikon 2.** Spol ispitanika



Izvor: izrada autora

2. Na grafikonu 3 prikazana je dobna struktura ispitanika. Dob je podijeljena u tri kategorije. Najviše ispitanika pripada dobnoj kategoriji od 25 – 40 godina, čak 43,2%. Manje ispitanika pripada dobnoj skupini od 18 – 24 godine (34,1%), dok je 22,7% ispitanika starije od 40 godina.

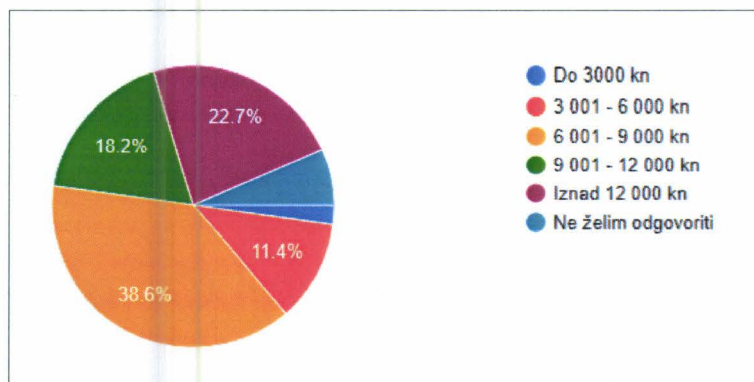
**Grafikon 3.** Dob ispitanika



Izvor: izrada autora

3. Na grafikonu ispod teksta prikazani su ukupni mjesečni prihodi u kućanstvu. Ona su se u anketi mogla uvrstiti u jednu od 5 kategorija, a kao dodatnu mogućnost ispitanici nisu morali dati odgovor na postavljeno pitanje. Tu su opciju odabrala 3 ispitanika. Kod najvećeg broja ispitanika ukupan iznos mjesečnih primanja iznosi između 6001 – 9000 kuna (38,6%), kod 22,7% on je veći od 12000 kn, a samo kod jednog je ukupan mjesečni iznos do 3000 kuna.

**Grafikon 4.** Ukupni iznos mjesečnih primanja u kućanstvu

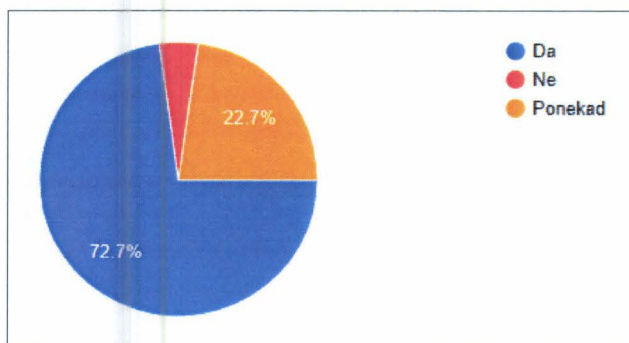


Izvor: izrada autora

*Drugi dio ankete zahtijevao je odgovore na dva pitanja, a pitanja su se odnosila na kupnju i razlog kupnje trgovačkih maraka.*

4. Grafikon 5 prikazuje kako 72,7% ispitanika često kupuje trgovačke marke, 22,7% kupuju ih ponekad, a 4,5% ispitanika ne kupuje trgovačke marke.

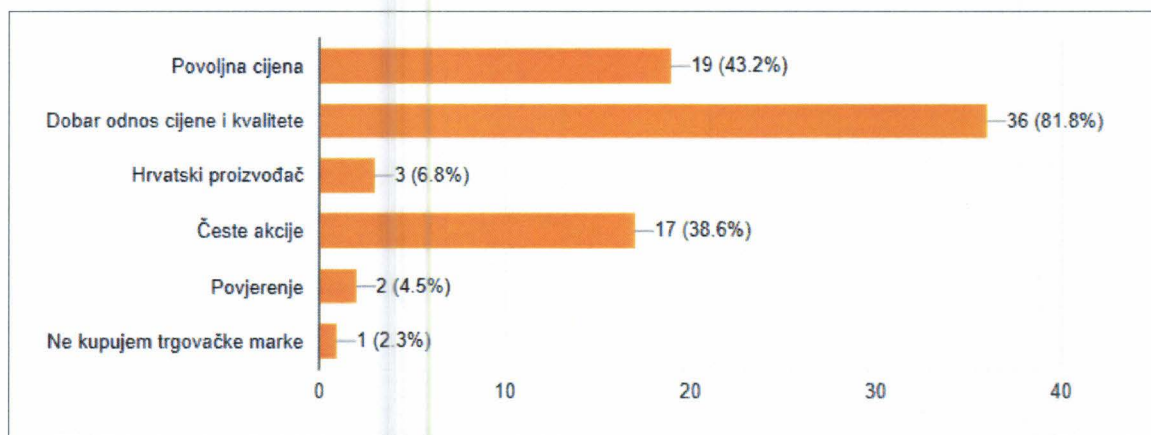
**Grafikon 5.** Kupujete li trgovačke marke?



Izvor: izrada autora

5. Idući grafikon prikazuje koji su najčešći razlozi kupovanja trgovačkih maraka na osnovi odgovora 44 ispitanika. 36 ispitanika, što čini 81,8% ukupnog analiziranog uzorka, kao glavni razlog odgovorilo je dobar odnos cijene i kvalitete. Na idućem je mjestu povoljna cijena. Nakon povoljne cijene slijede česte akcije, a nekoliko ispitanika odgovorilo je kako su razlozi za kupovinu trgovačkih maraka povjerenje prema trgovačkoj marki i hrvatska proizvodnja. Jedan ispitanik odgovorio je kako ne kupuje trgovačke marke.

**Grafikon 6.** Razlozi kupovanja trgovačkih maraka



**Izvor:** izrada autora

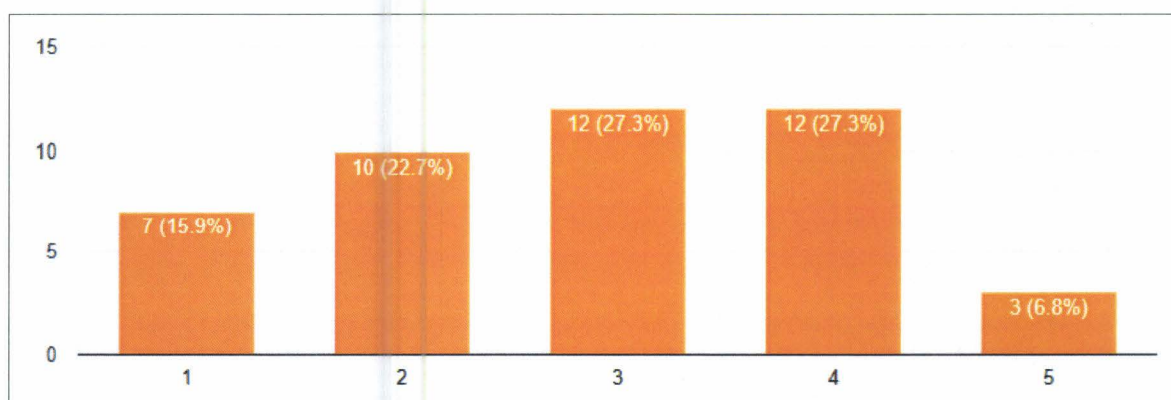
*U trećem dijelu ankete ispitanici su trebali izraziti stupanj slaganja s navedenim izjavama.*

Ovaj način postavljanja pitanja odnosi se na Likertovu ljestvicu kojom se mjere stavovi. Ljestvica se sastoji od pet mogućih odgovora kojima se izražava stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom (1 = uopće se ne slažem; 2 = ne slažem se; 3 = niti se slažem, niti se ne slažem; 4 = slažem se; 5 = u potpunosti se slažem), a svaku tvrdnju prati samo jedan moguć odgovor.

6. *Kupnja proizvoda trgovačkih maraka usko je povezana s visinom osobnih prihoda.* Broj ispitanika koji je odgovorio „niti se slažem, niti se ne slažem” jednak je broju onih koji su se s tvrdnjom složili te svaki od njih čini 27,3% ukupnog broja ispitanika. Postotak ispitanika koji se s tvrdnjom ne slažu je 22,7%, a 15,9% je onih koji se s tvrdnjom u potpunosti ne slažu. Najmanje je broj onih koji u potpunosti smatraju kako je kupnja trgovačkih maraka usko povezana s visinom osobnih prihoda.



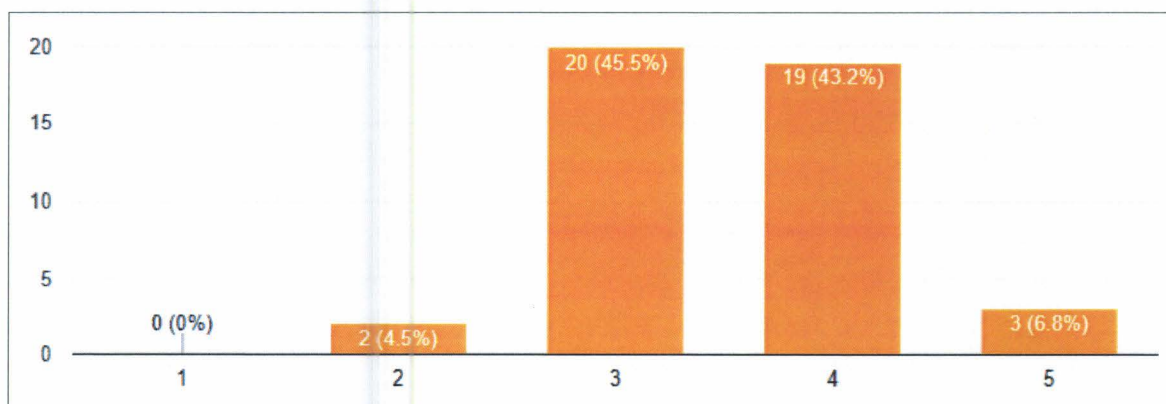
**Grafikon 7.** Kupnja proizvoda trgovačkih maraka usko je povezana s visinom osobnih prihoda.



Izvor: izrada autora

7. *Proizvode trgovačkih maraka smatram kvalitetnima.* Najveći broj ispitanika na ovu je tvrdnju reagirao neutralnim stavom, čak njih 45,5%. Nešto manje ispitanika, 43,2%, složilo se s tvrdnjom, a 6,8% s vrlo velikom sigurnošću smatra kako su trgovačke marke kvalitetne. 4,5% ispitanika smatra kako trgovačke marke, ipak, nisu kvalitetne.

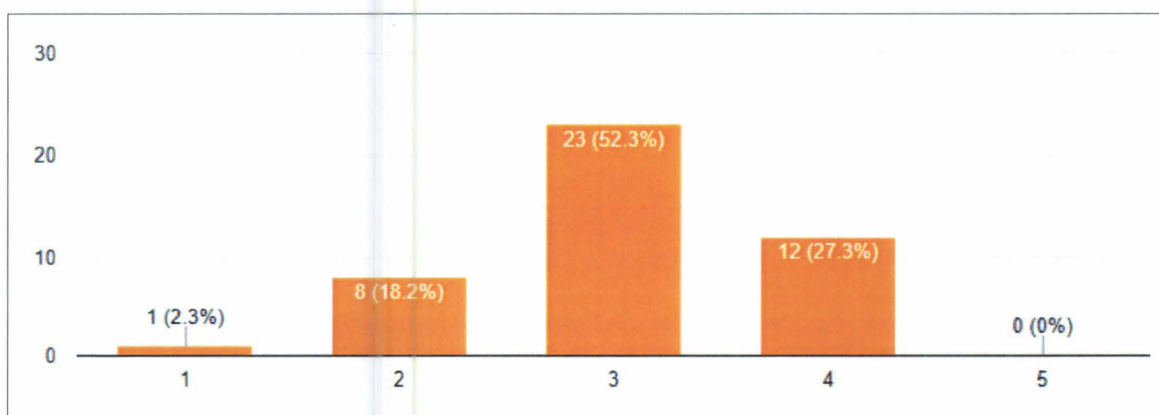
**Grafikon 8.** Proizvode trgovačkih maraka smatram kvalitetnima.



Izvor: izrada autora

8. *Proizvodi proizvođačkih maraka kvalitetniji su od proizvoda trgovačkih maraka.* Na ovu tvrdnju neutralno je reagiralo 52,3% ispitanika. S tvrdnjom se složilo njih 27,3% , dok je 18,2% izrazilo neslaganje.

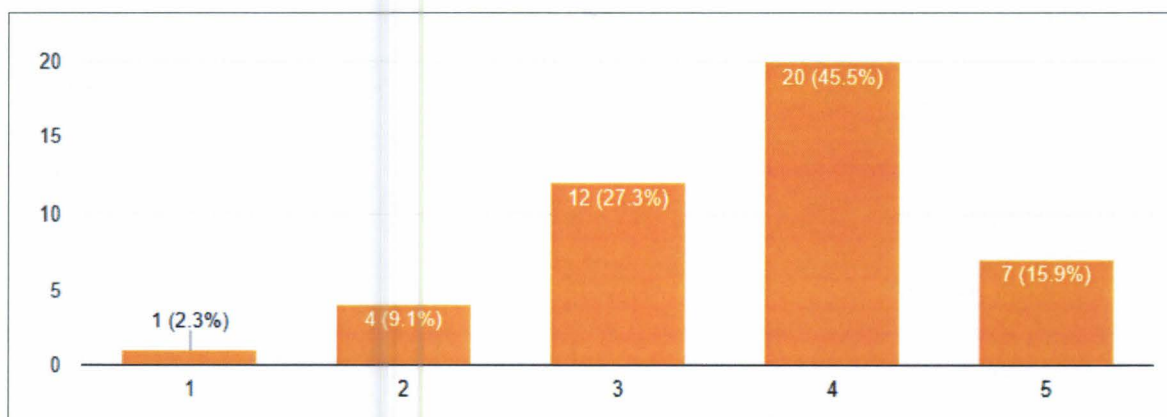
**Grafikon 9.** Proizvodi proizvođačkih maraka kvalitetniji su od proizvoda trgovačkih maraka.



Izvor: izrada autora

9. *Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima kvaliteta u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.* Najveći broj ispitanika (45,5%) s ovom se tvrdnjom složio, što znači kako kvaliteta igra veliku ulogu pri odabiru proizvoda. U potpunosti se s tvrdnjom složilo 15,9% ispitanika.

**Grafikon 10.** Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima kvaliteta u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.



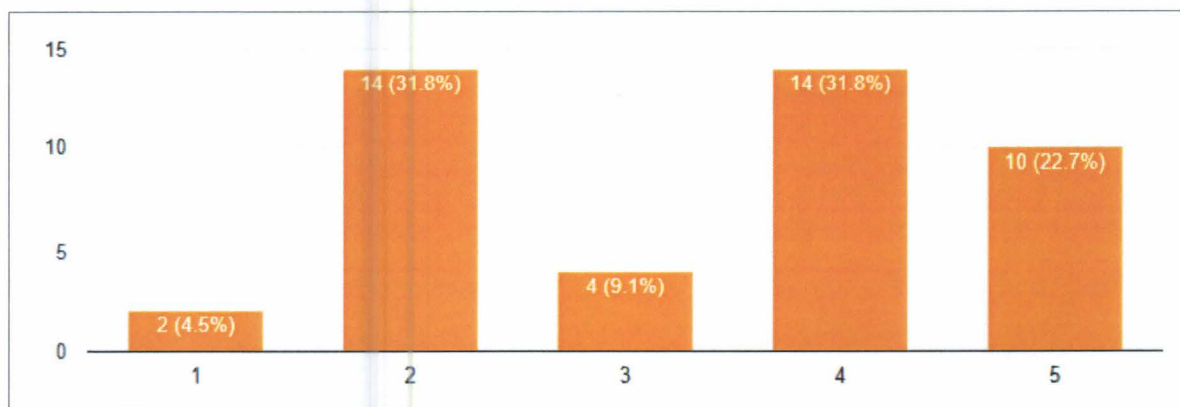
Izvor: izrada autora

10. *Ako je proizvod proizvođačke marke kvalitetniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na razliku u cijeni.* Zanimljivost među odgovorima i reakcijama na ovu tvrdnju je podatak kako je jednak broj ispitanika koji su se



složili i onih koji se nisu složili s ovom izjavom. Također, vrlo je velik postotak onih koji se s tvrdnjom u potpunosti slažu, iznosi 22,7%.

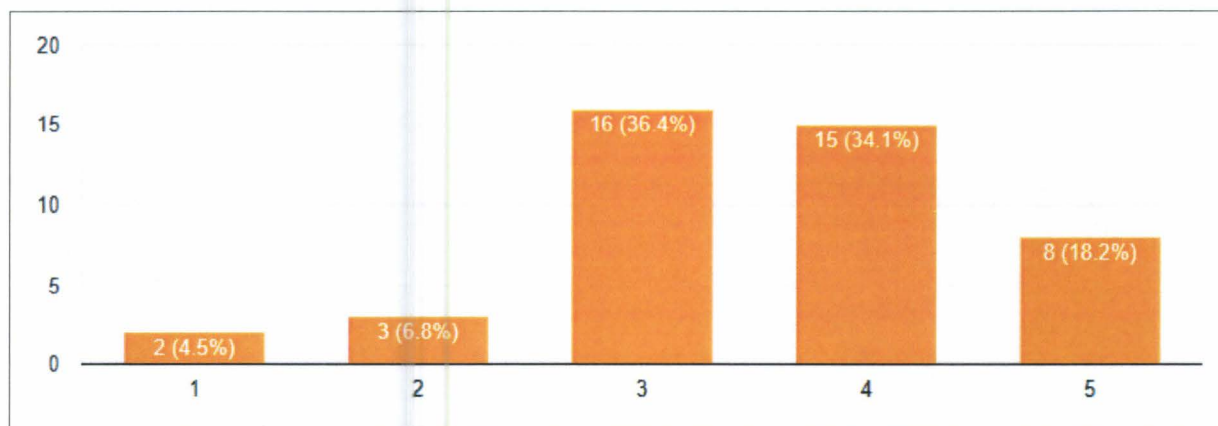
**Grafikon 11.** Ako je proizvod proizvođačke marke kvalitetniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na razliku u cijeni.



Izvor: izrada autora

11. Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima cijena u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke. Najveći broj ispitanika (36,4%) na ovu tvrdnju nije reagirao ni pozitivno ni negativno. 34,1% s tvrdnjom se složilo, a njih 18,2% se u potpunosti slažu kako je pri odabiru između proizvoda trgovačke ili proizvođačke marke najvažnija cijena.

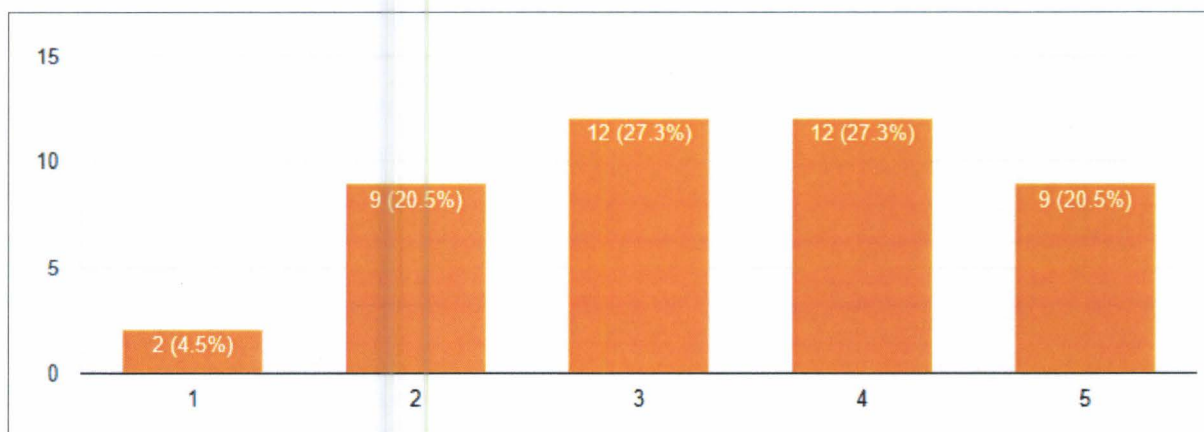
**Grafikon 12.** Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima cijena u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.



Izvor: izrada autora

12. *Ako je proizvod trgovačke marke neznatno jeftiniji (do 15%) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke.* 27,3% ispitanika izrazilo je neutralan stav prema izjavi, a isti broj ispitanika se i složio sa izjavom. Također jednak je broj (20,5%) onih koji se nisu složili s izjavom, kao i onih koji se u potpunosti slažu kako bi prilikom razlike u cijeni od 15% u korist trgovačke marke svejedno kupili proizvođačku marku.

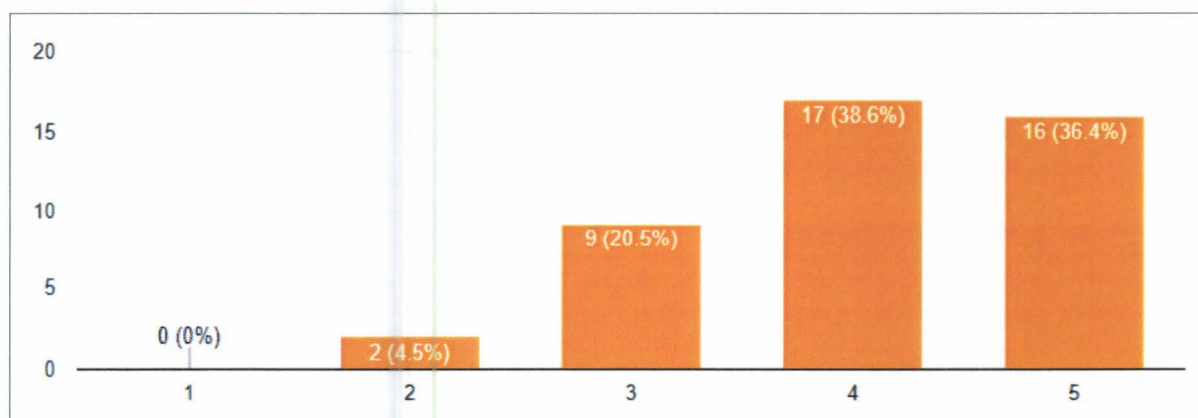
**Grafikon 13.** *Ako je proizvod trgovačke marke neznatno jeftiniji (do 15%) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke.*



**Izvor:** izrada autora

13. *Ako je proizvod trgovačke marke znatno jeftiniji (30% ili više) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod trgovačke marke.* Iz rezultata na grafikonu (grafikon 14) vidljivo je kako se velika većina ispitanika složila (38,6%) ili u potpunosti složila (36,4%) s navedenom tvrdnjom. 20,5% ispitanika ponovno je imalo neutralnu reakciju, a samo dva ispitanika s tvrdnjom se nisu složila. Iz priloženog se uočava kako veća razlika u cijeni (do 30%) itekako utječe na izbor jeftinijeg proizvoda, u ovom slučaju trgovačke marke.

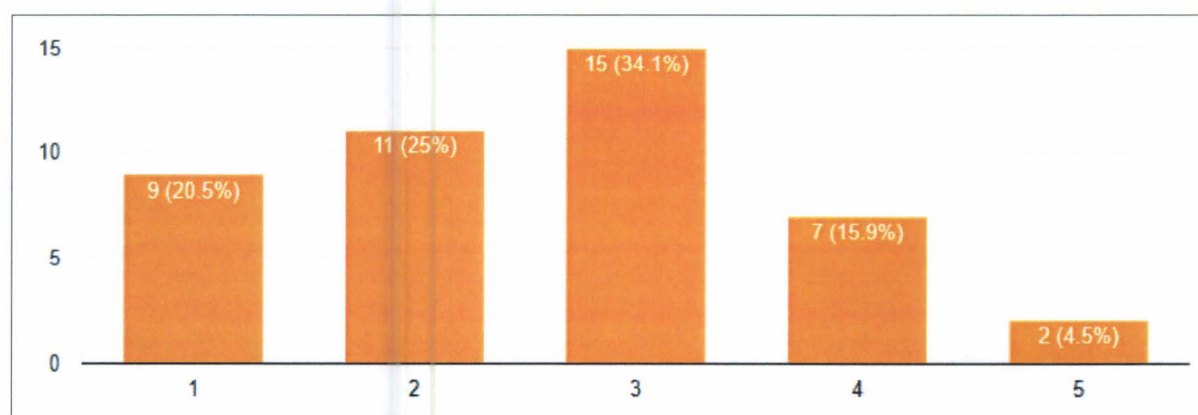
**Grafikon 14.** Ako je proizvod trgovačke marke znatno jeftiniji (30% ili više) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod trgovačke marke.



Izvor: izrada autora

14. *Kupnja proizvoda proizvođačkih maraka stvar je prestiža.* Najveći broj ispitanika izrazio je neutralno mišljenje vezano za navedenu tvrdnju, dok se velika većina nije (25%) ili u potpunosti nije složila (20,5%) s tvrdnjom. Ipak, 15,9% ispitanika smatra kako je kupnja proizvođačkih maraka stvar prestiža.

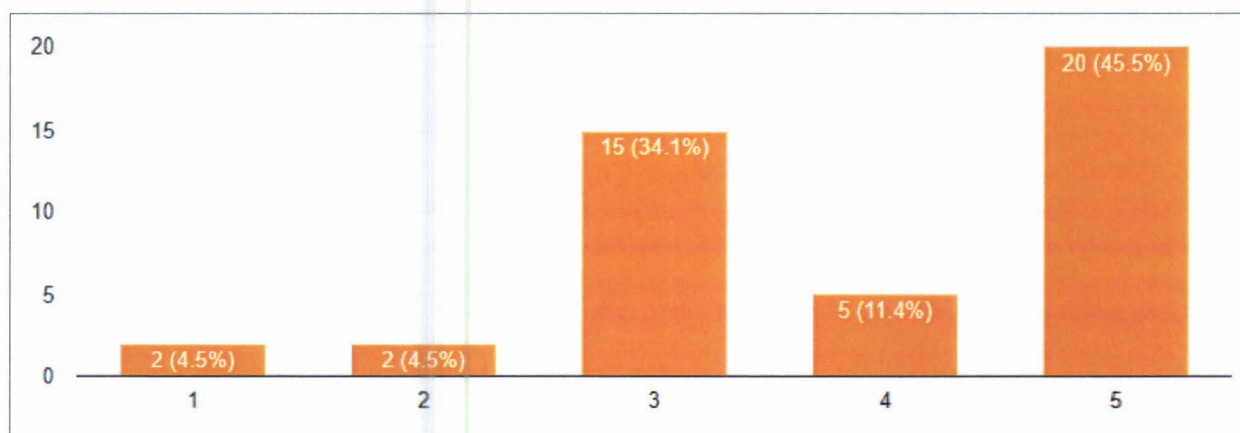
**Grafikon 15.** Kupnja proizvoda proizvođačkih maraka stvar je prestiža.



Izvor: izrada autora

15. *Ukoliko kupujem proizvod kao poklon, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira je li on skuplji ili jeftiniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke.* Ova tvrdnja u cijeloj anketi ima najviše odgovora „u potpunosti se slažem”. Čak 45,5% ispitanika u potpunosti se složilo kako prilikom kupovine poklona ne gleda na cijenu prilikom odabira između trgovačke ili proizvođačke marke.

**Grafikon 16.** *Ukoliko kupujem proizvod kao poklon, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira je li on skuplji ili jeftiniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke.*

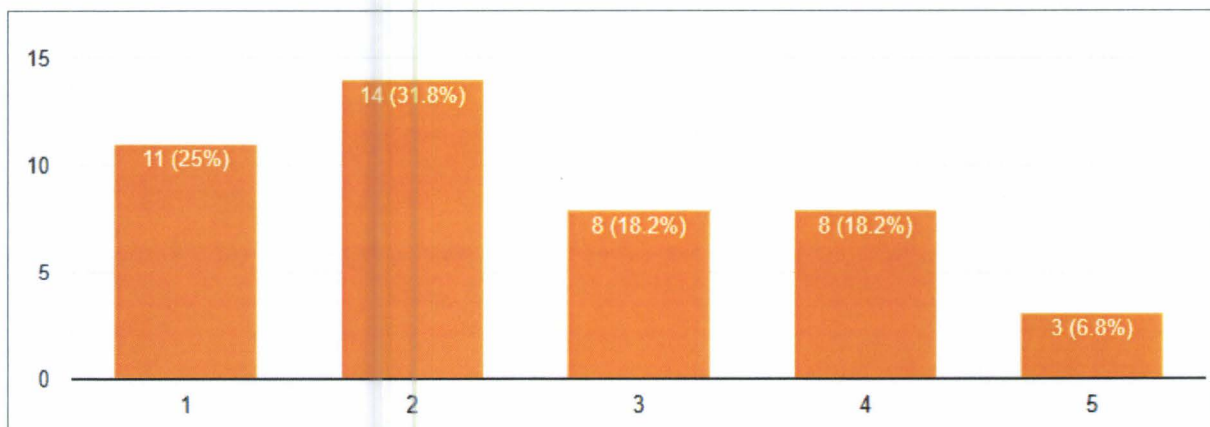


**Izvor:** izrada autora

16. *Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima ambalaža u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.* Najveći postotak (31,8%) ispitanika nije se složilo s navedenom tvrdnjom, a također je velik dio odgovorio kako se u potpunosti ne slaže s tvrdnjom (25%). Iz priloženih odgovora i postotaka zaključuje se kako važnost ambalaže i izgleda proizvoda nije od velike važnosti prilikom izbora između proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.



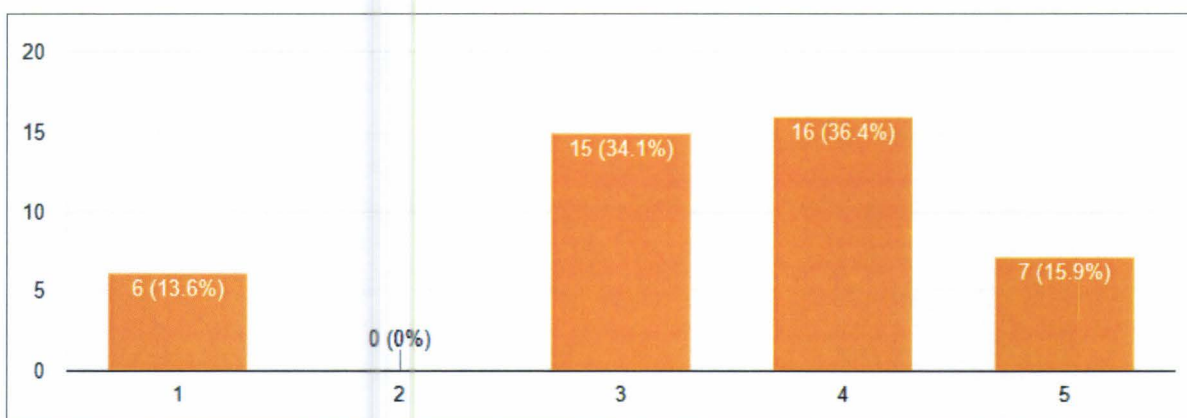
**Grafikon 17.** Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima ambalaža u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.



Izvor: izrada autora

17. Proizvodi proizvođačkih maraka pakirani su u ljepšu i atraktivniju ambalažu nego proizvodi trgovačkih maraka. Najveći broj ispitanika složio se kako su proizvodi proizvođačkih maraka pakirani u ljepšu i atraktivniju ambalažu (36,4%). Jedan ispitanik manje (34,1%) ponovno je imao neutralnu reakciju. Dvije krajnosti, „u postupnosti se slažem” i „uopće se ne slažem”, imale su podjednak postotak odgovora.

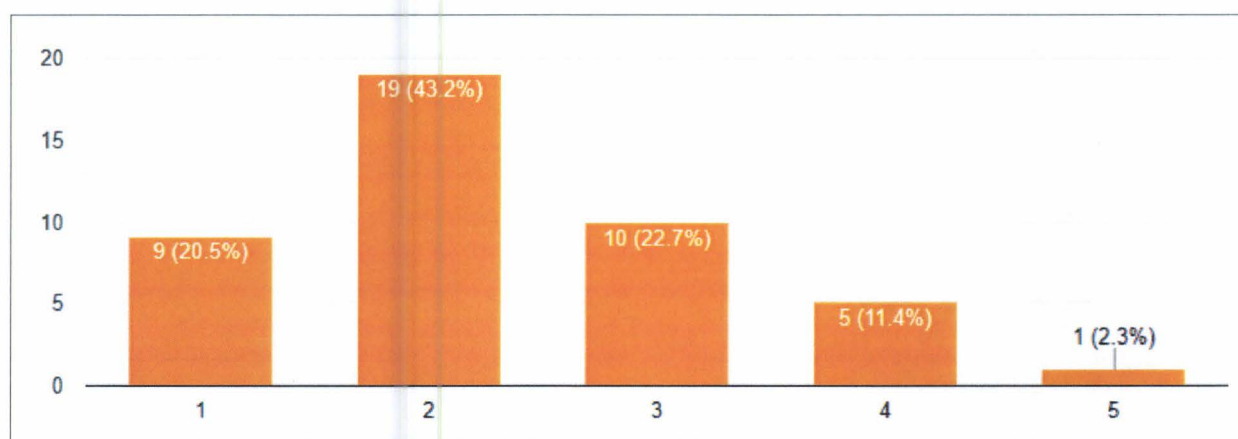
**Grafikon 18.** Proizvodi proizvođačkih maraka pakirani su u ljepšu i atraktivniju ambalažu nego proizvodi trgovačkih maraka.



Izvor: izrada autora

18. *Ako je ambalaža proizvoda proizvođačke marke ljepša i atraktivnija u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na cjenovnu razliku. Čak 43,2% ispitanika nije se složilo s tvrdnjom. Iz dobivenog rezultata zaključuje se kako ambalaža nije pretjerano važna prilikom izbora između trgovačke i proizvođačke marke.*

**Grafikon 19.** *Ako je ambalaža proizvoda proizvođačke marke ljepša i atraktivnija u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na cjenovnu razliku.*

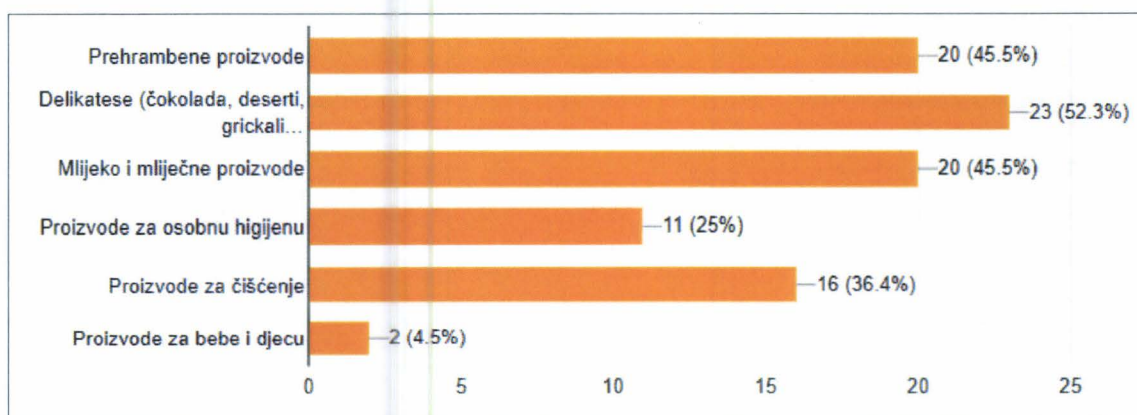


**Izvor:** izrada autora

*Posljednji dio ankete, četvrti, odnosio se na vrste proizvoda trgovačkih maraka.*

19. Prvo pitanje u ovom dijelu bilo je „*Koje vrste proizvoda trgovačkih maraka najčešće kupujete?*”. Na ovo su pitanje ispitanici mogli dati višestruki odgovor. Vrste trgovačkih maraka koja se najčešće kupuju su delikatese te je taj odgovor dalo čak 52,3% ispitanika. Na drugom mjestu su prehrambeni proizvodi zajedno s mlijekom i mliječnim proizvodima. Treće mjesto zauzimaju proizvodi za čišćenje. Slijede proizvodi za osobnu higijenu, a proizvode za bebe i djecu u obliku trgovačkih maraka kupuje samo 4,5% ispitanika.

**Grafikon 20.** Koje vrste proizvoda trgovačkih maraka najčešće kupujete?

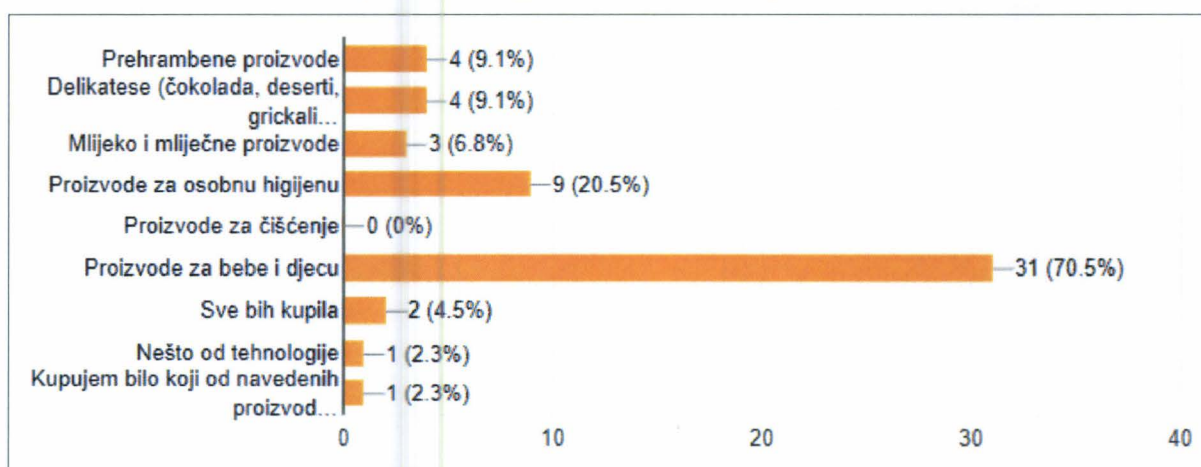


Izvor: izrada autora

20. Drugo pitanje u ovom dijelu glasillo je „*Vrste proizvoda trgovačkih maraka koje ne biste nikad kupili?*“. Daleko najviše ispitanika (70,5%) odgovorilo je kako nikad ne bi kupili proizvode za bebe i djecu u obliku trgovačke marke. Nijedan drugi odgovor nema ni približno toliko odgovora te su na drugom mjestu, s tek 20,5%, proizvodi za osobnu higijenu. Na ovo pitanje nekoliko ispitanika dalo je svoje samostalne odgovore koji glase:

- „Sve bih kupila“ (4,5%)
- „Nešto od tehnologije“ (2,3%)
- „Kupujem bilo koji od navedenih proizvoda“ (2,3%)

**Grafikon 21.** Vrste proizvoda trgovačkih maraka koje ne biste nikad kupili?



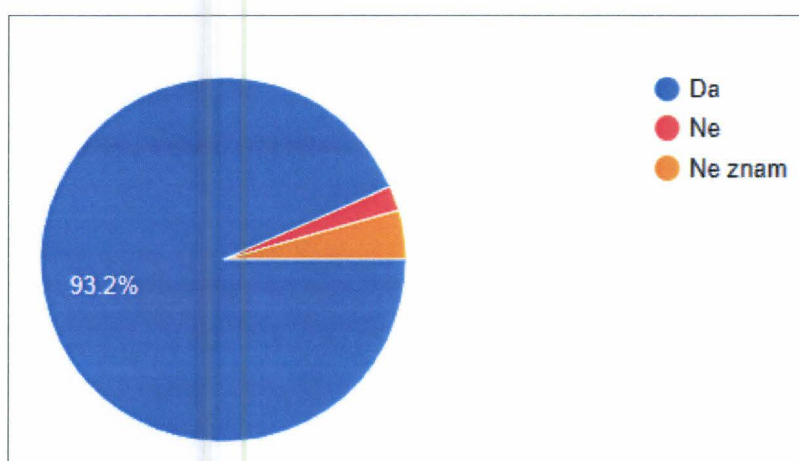
Izvor: izrada autora

Posljednje, zaključno pitanje u anketi:

21. „Smatrate li da su trgovačke marke napredovale posljednjih godina i da postaju konkurentnije proizvođačkim markama?”

Ovo pitanje posljednje je i zaključno u cijeloj anketi zbog važnosti mišljenja ispitanika o dosadašnjem, ali i budućem napretku trgovačkih maraka u usporedbi s markama proizvođača. Trgovačke marke su, prema mišljenju 93,2% ispitanika, posljednjih godina napredovale i puno su konkurentnije proizvođačkim markama u odnosu na njihovo stanje prije nekoliko godina. Samo jedan ispitanik smatra kako trgovačke marke nisu napredovale i nisu konkurentne proizvođačkim markama, a dva ispitanika izjasnila su s odgovorom „ne znam”.

**Grafikon 22.** Smatrate li da su trgovačke marke napredovale posljednjih godina i da postaju konkurentnije proizvođačkim markama?



**Izvor:** izrada autora



## 7. ZAKLJUČAK

Marka poduzećima omogućuje mnoge prednosti u predstavljanju na tržištu kao što su diferencijacija u odnosu na konkurenciju, osigurava veće prihode, obilježava kvalitetu proizvoda i služi kao sredstvo povećanja lojalnosti. Trgovačke marke razlikuju se od proizvođačkih po nekoliko elemenata: cijeni, kontroli i nadgledanju marke, smještaju i količini mjesta na policama te imidžu marke. Cijene trgovačkih maraka u pravilu su i do 20% niže od cijene proizvođačkih maraka zbog manjeg ulaganja u troškove oglašavanja, odnosa s javnošću i posrednike. Percepcija kupaca važna je za uspjeh svakog proizvoda, samim time i trgovačke marke pa se očekuje da odnos cijene i kvalitete bude u ravnoteži. Trgovačke marke na tržištu su se prvi puta pojavile 1863. godine u SAD-u, a u Europi se u asortimanima trgovaca pojavljuju početkom 20. stoljeća, dok je značajnija ekspanzija zapažena posljednjih tridesetak godina. Kako je tržište sve više sazrijevalo, razvoj trgovačkih maraka preusmjeren je na upravljanje kategorijama, a sve agresivnija postajala je i njihova promocija. Donedavno je vrijedilo mišljenje kako je fenomen trgovačkih maraka ograničen na tržište proizvoda široke potrošnje, no noviji podaci pokazuju kako ta tvrdnja nije točna. Na razvijenim tržištima trgovačke marke u kategorijama proizvoda široke potrošnje prisutne su u gotovo 100% kućanstava te je time dokazano da kupci odlično prihvaćaju trgovačke marke. Na hrvatskom su se tržištu prve trgovačke marke pojavile krajem 20. stoljeća, a uveli su ih DM i Getro. Najveći se porast trgovačkih maraka u Hrvatskoj dogodio 2007. godine, ulaskom Lidla na hrvatsko tržište. Analizom podataka, trgovačke marke nisu samo u porastu, već su 2018. bili predvodnici rasta robe široke potrošnje u Hrvatskoj, ali i cijeloj Europi.

Predviđanja za budućnost vrlo su pozitivna i idu u korist trgovačkim markama. Današnje okolnosti uvjetovat će manju uspješnost tradicionalnog pristupa trgovačkih maraka, u kojem se tvrtke s proizvođačkim markama i posrednici s trgovačkim markama smatraju konkurentima. Suvremeni pristup upravljanja markama temeljit će se na partnerskim vezama i odnosima svih uključenih u marketinške procese. Proizvođači su, inače, često prisiljeni snižavati cijene svojih maraka, a trgovačke marke, s druge strane, podižu kvalitetu i intenzivnije ulažu u promociju svojih maraka, što kao rezultat donosi i opravdano povećanje cijena. Stoga, u novom suvremenom pristupu obje strane potrebne su jedna drugoj. Glavni je cilj da i trgovački lanac i tvrtka ostvare obostranu korist. Koristi se prvobitno sagledavaju u povećanim prihodima – svaki partner nudi najbolje od sebe. Trgovački lanci nude

prodajne aktivnosti i prostor, dok tvrtke nude proizvodnju, proizvode i signale kvalitete. Na taj način povećava se potrošnja cijele kategorije, ostvareni su povećani prihodi i veće je zadovoljstvo klijenata. Sve to podrazumijeva zajedničke aktivnosti, uključujući i dijeljenje znanja i informacija. Idući korak unapređenja suradnje je uvođenje klijenata kao ravnopravnih partnera. Na taj će se način ostvariti dugoročna korist za sve, što se poklapa s modernom filozofijom marketinga jer svi imaju nešto za pružiti, a također svi i očekuju optimizaciju koristi za sebe. Inzistira se na optimizaciji, a ne na maksimizaciji koristi jer ona predstavlja kratkoročnu zabludu članova uključenih u tržišne procese. Primjenom ovog pristupa, omogućit će se unapređenje zadovoljstva klijenata isporučivanjem odgovarajuće vrijednosti i izbjegavanjem aktivnosti koje ne pridonose povećanoj vrijednosti za klijente. Samim time klijenti će biti zadovoljniji i lojalniji. Pretpostavka uspjeha ovog pristupa temelji se na predanosti partnerskih tvrtki zajedničkim ciljevima i uočavanje važnosti multifunkcionalnog pristupa upravljanja u današnjim okolnostima.

Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog rada za primarni je cilj imalo ispitati trenutnu i buduću situaciju na hrvatskom tržištu vezanu za trgovačke marke. Anketa je provedena na uzorku od 44 ispitanika, u najvećem postotku dobi između 25 i 40 godina te više od 70% ispitanika čine žene. Na temelju sekundarnih izvora i stečenih pretpostavki postavljene su dvije hipoteze: I. Kupnja proizvoda trgovačkih maraka usko je povezana s visinom osobnih prihoda; II. Trgovačke marke postaju sve konkurentnije markama proizvođača te će u budućnosti nastaviti s poboljšavanjem. Ukupni mjesečni prihodi u kućanstvima ispitanika u najvećem postotku iznose između 6001 - 9000 kuna. Kao neki od glavnih razloga kupovine trgovačkih maraka ističu se dobar odnos cijene i kvalitete te povoljne cijene i česte akcije. Na temelju prikupljenih odgovora, zaključuje se kako ne postoji strogo pravilo prilikom uspoređivanja visine prihoda kupaca i kupovine trgovačkih maraka. Trgovačke su marke danas prihvaćene kao kvalitetne, povoljne i pristupačne sa solidnom ambalažom te se nikako ne može reći da je kupovina proizvoda proizvođačkih maraka stvar prestiža.

Predviđanja za budućnost vrlo su pozitivna, kupci vjeruju trgovačkim markama te smatraju kako kvalitetom, a zatim i svime ostalim mogu parirati proizvođačkim markama. Ovim tumačenjem prva je hipoteza demantirana, a druga potvrđena te se može zaključiti kako kupci jednostavno žele dobar omjer cijene i kvalitete te sve više stječu povjerenje u trgovačke marke čija se kvaliteta poboljšava, cijena je realna i dostupnost velika.



## Literatura

- AZTN - Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja. Prikaz stanja na tržištu distributivne trgovine mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2009. godini. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja; 2010. [pristupljeno 13.8.2019.]  
Dostupno na [http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje\\_trzista/031-022010-01024.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/istrazivanje_trzista/031-022010-01024.pdf)
- Čirjak M, Krajnović A, Bosna J. Privatne marke. Zadar: Sveučilište u Zadru, 2012. [pristupljeno 13.8.2019.]  
Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/306493067/M-Cirjak-a-Krajnovic-J-Bosna-2-2012-p-597-620>
- Horvat S. Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj. 2009; Vol. XXI (2009), br. 1. [pristupljeno 12.8.2019.]  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53083>
- Mihaljević N. Utjecaj financijske krize iz 2008. godine na svjetsko gospodarstvo. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet; 2016. [pristupljeno 20.8.2019.]  
Dostupno na <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A400/datastream/PDF/view>
- Pavlović, G. 2019. Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. Srpanj 2019. [pristupljeno 17.8.2019.]  
Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2019/07/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/>
- Previšić, J, Škare, V. Proizvod. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): Marketing, Zagreb: Adverta; 2004, 194 p.
- Renko, S, Županić, I, Petljak, K. Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca [Internet]. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu; 2010. [pristupljeno 24.8.2019.]. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR\\_Renko\\_Zupanic\\_Petljak.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR_Renko_Zupanic_Petljak.pdf)
- Ranogajec B. Vodeća trgovačka marka u Hrvatskoj Konzumov K-plus, Poslovni dnevnik, 2006. [pristupljeno 13.8.2019.]  
Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/vodecatrgovacka-robna-marka-uhrvatskoj-konzumov-kplus-25602.aspx>
- Vranešević T. Upravljanje markama, Zagreb: Acent; 2007.

## Popis slika

- **Slika 1.** Zastupljenost trgovačkih maraka u 2008. godini u pojedinim zemljama Europe (izvor: Cross, C.: Good private label of great own brand, PLMA Executive Education Programme Proceedings, listopad 2008.)
- **Slika 2.** BDP u Hrvatskoj u doba krize (izvor: Državni zavod za statistiku: Statističke informacije 2010., Zagreb, 2010)

## Popis tablica

- **Tablica 1.** Evolucijske etape trgovačkih maraka  
(izvor: Burt, S., The strategic role of retail brands in British grocery retailing, International Journal of Operations & Production Management, Volume 34., Number 8., 2000., str. 875.-890.)
- **Tablica 2.** Usporedba tradicionalnog i suvremenog pristupa upravljanju kategorijama proizvoda  
(izvor: De Chernatony, L., McDonald, M., Creating Powerfull Brands, III.ed., Butterworth-Heinmann, 2005., str. 271.)

## Popis grafikona

- **Grafikon 1.** Udjeli trgovačkih maraka u ukupnom volumenu prodaje RH (2004. – prva polovica 2010.) Izvor: GfK (2010) Panel kućanstava Croatian Retail Report 2010 (GfK (2010) Panel kućanstava Croatian Retail Report 2010. Prezentirano na 7. konferenciji Progressive magazina 23. rujna 2010.)
- **Grafikon 2.** Spol ispitanika
- **Grafikon 3.** Dob ispitanika
- **Grafikon 4.** Ukupni iznos mjesečnih primanja u kućanstvu
- **Grafikon 5.** Kupujete li trgovačke marke
- **Grafikon 6.** Razlozi kupovanja trgovačkih maraka
- **Grafikon 7.** Kupnja proizvoda trgovačkih maraka usko je povezana s visinom osobnih prihoda.

- **Grafikon 8.** Proizvode trgovačkih maraka smatram kvalitetnima.
- **Grafikon 9.** Proizvodi proizvođačkih maraka kvalitetniji su od proizvoda trgovačkih maraka
- **Grafikon 10.** Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima kvaliteta u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.
- **Grafikon 11.** Ako je proizvod proizvođačke marke kvalitetniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na razliku u cijeni.
- **Grafikon 12.** Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima cijena u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.
- **Grafikon 13.** Ako je proizvod trgovačke marke neznatno jeftiniji (do 15%) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke.
- **Grafikon 14.** Ako je proizvod trgovačke marke znatno jeftiniji (30% ili više) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod trgovačke marke.
- **Grafikon 15.** Kupnja proizvoda proizvođačkih maraka stvar je prestiža.
- **Grafikon 16.** Ukoliko kupujem proizvod kao poklon, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira je li on skuplji ili jeftiniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke.
- **Grafikon 17.** Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima ambalaža u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.
- **Grafikon 18.** Proizvodi proizvođačkih maraka pakirani su u ljepšu i atraktivniju ambalažu nego proizvodi trgovačkih maraka.
- **Grafikon 19.** Ako je ambalaža proizvoda proizvođačke marke ljepša i atraktivnija u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na cjenovnu razliku.
- **Grafikon 20.** Koje vrste proizvoda trgovačkih maraka najčešće kupujete?
- **Grafikon 21.** Vrste proizvoda trgovačkih maraka koje ne biste nikad kupili?
- **Grafikon 22.** Smatrate li da su trgovačke marke napredovale posljednjih godina i da postaju konkurentnije proizvođačkim markama?



# PRILOZI

## Anketni upitnik

### Istraživanje o trgovačkim markama

*Poštovani, unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu.*

*Pred Vama se nalazi anketa koja se sastoji od 21 pitanja, a Vaš je zadatak odrediti u kojoj mjeri se svaka tvrdnja odnosi na Vas. Anketa se provodi zbog prikupljanja informacija o kupnji i korištenju trgovačkih maraka. Istraživanje je u potpunosti anonimno i dobrovoljno. Nakon što popunite anketu, suglasni ste s korištenjem Vaših odgovora za potrebe istraživanja i obrade podataka u svrhu pisanja diplomskog rada.*

*Hvala unaprijed,*

*Tena Ranogajec*

#### 1. Spol

- M
- Ž

#### 2. Dob

- 18 – 24
- 25 – 40
- 40 +

#### 3. Ukupni iznos mjesečnih primanja u kućanstvu?

- Do 3000 kn
- 3 001 - 6 000 kn
- 6 001 - 9 000 kn
- 9 001 - 12 000 kn
- Iznad 12 000 kn

- Ne želim odgovoriti

#### *Trgovačke i proizvođačke marke*

\* Proizvođačke marke su npr. Coca-Cola, Milka, Vegeta.

\* Trgovačke marke - marke čiji su vlasnici posrednici u kanalu prodaje i distribucije (npr. u Konzumu K plus, u DM-u Balea, u Sparu S-BUDGET itd.)

#### 4. Kupujete li trgovačke marke?

- Da
- Ne
- Ponekad

#### 5. Ako kupujete trgovačke marke, koji su vaši razlozi?

- Povoljna cijena
- Dobar odnos cijene i kvalitete
- Hrvatski proizvođač
- Česte akcije
- Povjerenje
- Ne kupujem trgovačke marke
- Ostalo: \_\_\_\_\_

*Označite u kojem stupnju se slažete sa svakom od dolje navedenih rečenica.*

1 = uopće se ne slažem;

2 = ne slažem se;

3 = niti se slažem, niti se ne slažem;

4 = slažem se;

5 = u potpunosti se slažem.

#### 6. Kupnja proizvoda trgovačkih maraka usko je povezana s visinom osobnih prihoda.

#### 7. Proizvode trgovačkih maraka smatram kvalitetnima.

8. Proizvodi proizvođačkih maraka kvalitetniji su od proizvoda trgovačkih maraka.
9. Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima kvaliteta u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.
10. Ako je proizvod proizvođačke marke kvalitetniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na razliku u cijeni.
11. Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima cijena u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.
12. Ako je proizvod trgovačke marke neznatno jeftiniji (do 15%) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke.
13. Ako je proizvod trgovačke marke znatno jeftiniji (30% ili više) u odnosu na isti proizvod proizvođačke marke, kupit ću proizvod trgovačke marke.
14. Kupnja proizvoda proizvođačkih maraka stvar je prestiža.
15. Ukoliko kupujem proizvod kao poklon, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira je li on skuplji ili jeftiniji u odnosu na isti proizvod trgovačke marke.
16. Pri donošenju odluke o kupnji, najvažniju ulogu ima ambalaža u usporedbi istog proizvoda proizvođačke i trgovačke marke.
17. Proizvodi proizvođačkih maraka pakirani su u ljepšu i atraktivniju ambalažu nego proizvodi trgovačkih maraka.
18. Ako je ambalaža proizvoda proizvođačke marke ljepša i atraktivnija u odnosu na isti proizvod trgovačke marke, kupit ću proizvod proizvođačke marke bez obzira na cjenovnu razliku.



*Višestruki mogući odgovori ...*

19. Koje vrste proizvoda trgovačkih maraka najčešće kupujete?

- Prehrambene proizvode
- Delikatese (čokolada, deserti, grickalice ...)
- Mlijeko i mliječne proizvode
- Proizvode za osobnu higijenu
- Proizvode za čišćenje
- Proizvode za bebe i djecu
- Ostalo: \_\_\_\_\_

20. Vrste proizvoda trgovačkih maraka koje ne biste nikad kupili?

- Prehrambene proizvode
- Delikatese (čokolada, deserti, grickalice ...)
- Mlijeko i mliječne proizvode
- Proizvode za osobnu higijenu
- Proizvode za čišćenje
- Proizvode za bebe i djecu
- Ostalo: \_\_\_\_\_

*Zaključno*

21. Smatrate li da su trgovačke marke napredovale posljednjih godina i da postaju konkurentnije proizvođačkim markama?

- Da
- Ne
- Ne znam