

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREMIJSKE TRGOVSKE ZNAMKE V SLOVENIJI

Ljubljana, september 2010

JAN JERINA

IZJAVA

Študent Jan Jerina izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Tanje Dmitrović, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. 9. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE.....	2
1.1 ZGODOVINA TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK.....	3
1.2 VPLIV TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK NA DELEŽNIKE	4
1.2.1 VPLIV TRGOVSKIH ZNAMK NA TRGOVCE	5
1.2.2 VPLIV TRGOVSKIH ZNAMK NA KUPCE	5
1.2.3 VPLIV TRGOVSKIH ZNAMK NA PROIZVAJALCE	6
1.3 PREMIJSKE TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE.....	6
2 TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE V SLOVENIJI.....	8
2.1 MERCATOR	9
2.2 SPAR	12
2.3 TUŠ.....	16
2.4 OSTALI TRGOVCI	18
3 POGLED TRGOVCEV NA RAZVOJ TRGOVSKIH ZNAMK	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI.....	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Trgovska znamka – priložnosti in nevarnosti	4
--	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število izdelkov TBZ podjetja Mercator v preteklih letih.....	9
Tabela 2: Razvrstitev TBZ podjetja Mercator glede na razvojne faze	12
Tabela 3: Razvrstitev TBZ podjetja Spar glede na razvojne faze	15
Tabela 4: Razvrstitev TBZ podjetja Engrotuš glede na razvojne faze	18

UVOD

V zadnjih letih smo bili v Sloveniji priča velikemu razvoju trgovske dejavnosti. Na obrobju številnih slovenskih mest so v preteklih letih zrasli raznovrstni nakupovalni centri. Pojav teh je pogosto negativno vplival na manjše trgovine, ki so bile velikokrat družinskega izvora. Prav tako je kot posledica novih nakupovalnih površin na obrobju mest pogosto izumrlo prej živahno življenje majhnih butičnih prodajaln v mestnih središčih.

Konkurenca je z leti postajala vse večja. Slovenski trgovci so se znašli pred izzivi globalizacije in prihoda tujih trgovskih verig. V slovenskem prostoru sta tako v letih tranzicije obstala predvsem dva domača trgovca, trgovsko podjetje Mercator in podjetje Engrotuš. Med tujimi trgovci, ki na domačem trgu igrajo pomembno vlogo, velja vsekakor omeniti trgovsko verigo Spar, v zadnjih letih pa tudi podjetja Hofer, Lidl, Eurospin in ne nazadnje tudi E.Leclerc ter druge.

Slovenska trgovina je bila v začetku 90-ih let v precejšnjem zaostanku glede na zahodne trge. Vendar pa smo bili v naslednjih letih priča hitremu razvoju, s katerim se je stanje bistveno popravilo. Tako dandanes ne moremo govoriti o opaznejših razlikah. Trgovska panoga je šla v nekaj letih skozi različne faze razvoja. Šlo je tako za organizacijski razvoj na eni in vse do trženjskih vidikov razvoja na drugi strani.

Pomemben razvojni mejnik v razvoju slovenskega trgovskega trga predstavlja tudi uvedba trgovskih blagovnih znamk. Trgovci so na ta način dobili močno orodje pozicioniranja. S tovrstnimi izdelki so po eni strani kupce privabljali s cenovno ugodnostjo, po drugi strani pa trgovske znamke v kasnejših fazah že predstavljajo tudi vir diferenciacije med trgovci samimi.

V svojem diplomskem delu se bom v prvi vrsti osredotočil na razvoj premijskih trgovskih blagovnih znamk v trgovskih verigah na območju Slovenije. Poleg trenutnega položaja bom orisal tudi sam razvoj trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji.

Namen diplomskega dela je opisati trenutno stanje menedžmenta trgovskih blagovnih znamk in njihovih premijskih različic med pomembnejšimi trgovci na slovenskem trgu. Prav tako želim s tem delom dobiti tudi vpogled v bodoče smernice razvoja. Končni cilj dela vidim predvsem v pogledu na področje trgovskih blagovnih znamk s strani nekaterih trgovcev. S trgovčevo perspektivo bi rad orisal bodoče smernice razvoja premijskih in drugih trgovskih blagovnih znamk, ki se obetajo na slovenskem tržišču. Prepričan sem, da trgovci s svojim pogledom na grajenje premijskih in "običajnih" trgovskih blagovnih znamk na nek način zaključujejo celoto.

Poleg pregleda sekundarnih virov, ki so vključevali različne znanstvene članke in strokovne vire, sem naredil tudi intervju s predstavnikom trgovske družbe. Ker gre v

obravnavani tematiki za precej lokalno in aktualno tematiko, sem se v večji meri poslužil različnih spletnih virov. Pri tem naj omenim, da so mi bile v veliko pomoč tudi spletne strani preučevanih trgovcev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem opredeljujem štiri faze v razvoju trgovskih znamk, sledi zgodovina ter vpliv tovrstnih znamk na vse deležnike v trgovini na drobno (trgovce, proizvajalce in potrošnike). Prav tako je v prvem poglavju govor tudi o teoretskih izhodiščih glede (premijskih) trgovskih blagovnih znamk. V drugem poglavju sem se v večji meri posvečal orisu trenutnega stanja trgovskih blagovnih znamk treh največjih trgovcev pri nas. Prav tako sem v drugem poglavju poskušal pri vsakem izmed treh trgovcev razporediti njihove blagovne znamke glede na razvojne faze iz prvega poglavja. V tretjem poglavju sem nameraval s pomočjo poglobljenih intervjujev odstrti pogled trgovcev na razvoj njihovih trgovskih blagovnih znamk in tudi poglede na grajenje njihovih premijskih različic. Sodelovati so bili pripravljeni zgolj v enem trgovskem podjetju, zato sta ostali dve analizi nepopolni.

1 TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE

Bandulić (2004) navaja naslednje opredelitve trgovskih blagovnih znamk:

Trgovska blagovna znamka je blagovna znamka, ki jo razvije trgovec in je v njegovi lasti. Trgovci kupijo od proizvajalcev generične izdelke oz. izdelke brez blagovnih znamk ter oblikujejo za njih takšne trženjske spletne, ki jih spremenijo v blagovne znamke, ki jih kupci asociirajo z njimi, in ne s proizvajalci (Hill, O'Sullivan v Bandulić, 2004).

Bandulić (2004) tudi dodaja, da se trgovska blagovna znamka od blagovne znamke proizvajalca razlikuje po ugotovitvah Müller-Hagedorna v naslednjem: "Blagovna znamka proizvajalca kakor tudi trgovska blagovna znamka sta obe obliki blagovne znamke, ki se razlikujeta po lastništvu in tem, kdo ima pravico blagovno znamko uporabljati, z njo konkurirati in izoblikovati lastnosti pripadajočih proizvodov" (Zorc v Bandulić, 2004).

Trgovske blagovne znamke (v nadaljevanju TBZ) so povečini izdelki splošne potrošnje, prodajani bodisi pod brezimenskimi oziroma generičnimi oznakami bodisi nosijo oznako oziroma ime trgovca. V novejših časih se trgovska podjetja vedno pogosteje odločajo za različne lastne blagovne znamke, v sklopu katerih prodajajo lastne TBZ (Urh, 2004, str. 120). Na tem mestu velja omeniti tudi najnovejši trend, t. i. premijske trgovske blagovne znamke (v nadaljevanju PTBZ). Tem bom v diplomskem delu namenil največ pozornosti.

Trgovske blagovne znamke delimo na naslednje razvojne faze (Urh, 2004, str. 120):

- Generična trgovska blagovna znamka – gre povečini za nabor dokaj osnovnih skupin izdelkov, ki so zapakirani v preprosto embalažo. Na izdelku je tako zgolj nekaj osnovnih informacij, brez imena trgovca.

- Blagovne znamke z imenom trgovca – v naslednji fazi trgovec izdelke opremi s svojim imenom. Prav tako se v tej fazi ponavadi tudi razširi asortiman TBZ-ja. Ena izmed slabosti, ki se pojavi na tej stopnji razvoja, je lahko prodajanje raznovrstnih izdelkov pod enim imenom. Ponudba najosnovnejših izdelkov, pa tudi tehnično zahtevnejših, pod enim trgovskim imenom lahko zbudi nezaupanje pri potrošnikih.
- TBZ s samostojno blagovno znamko – trgovec svoje "lastne" proizvode tu že diferencira pod različnimi blagovnimi znamkami. Na ta način med drugim ustvarja tudi neko višjo dodano vrednost. Ti izdelki že lahko pridobijo določen sloves (dober ali slab), zato lahko trgovec v določenih primerih že pričakuje višji izkupiček od prodaje tovrstnih lastnih blagovnih znamk.
- Premijske TBZ predstavljajo dodatno nadgradnjo vseh prej omenjenih pojavnostnih različic lastnih blagovnih znamk. V številnih primerih je cena premijskih izdelkov trgovca lahko višja od cen konkurentov, ponujajo pa tudi dodano vrednost z vidika neke dodatne diferenciacije. PTBZ bi lahko definirali kot uporabno orodje za diferenciacijo med samimi trgovci.

Poleg razmeroma pozne uvedbe TBZ pri nas, je za Slovenijo značilen tudi nekoliko netipičen razvoj le-teh. Tako je večina trgovcev na našem prostoru z uvajanjem tovrstnih znamk začela že kar v drugi fazi in tako preskočila t. i. generično fazo razvoja (Urh, 2004, str. 120).

Trgovske blagovne znamke so v tujini prisotne že dolgo časa, pri nas pa so se začele uveljavljati šele proti koncu 90-ih let. Dandanes lahko pri večini glavnih akterjev trgovine v Sloveniji opazimo trend uvajanja TBZ-jev, ki ponujajo nekaj več. Podobno kot večina nacionalnih proizvajalcev se tudi trgovci vedno bolj zavedajo pomena dodane vrednosti, ki naj bi jo prinašala njihova znamka. Tako je tudi med trgovci v Sloveniji vedno pogostejše opaziti (poskuse) uvajanja t. i. premijskih TBZ.

1.1 ZGODOVINA TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK

Prve trgovske blagovne znamke so se v gospodarsko najbolj razvitih državah pojavile že konec 19. stoletja. Največji razmah so trgovske znamke pri prehrambenih in potrošnih gospodinjskih izdelkih sicer doživele po drugi svetovni vojni, ko so ukinili nadzor nad cenami (Dmitrović, 1999).

V Združenih državah Amerike so se izdelki z generično oznako oz. TBZ brez imena pojavili že v 70-ih letih 20. stoletja. Tako so v ameriški zvezni državi Idaho pri tamkajšnjem trgovcu Albertsons v svoje trgovine vpeljali prvih dvajset "no name" izdelkov za vsakdanjo uporabo. Podobno kot vse podobne kasnejše TBZ na tej prvi razvojni stopnji so bili tudi izdelki omenjenega trgovca zapakirani v enostavno neatraktivno embalažo (Stohs, 1999).

Leta 1979 je na evropskem tržišču, natančneje v Skandinaviji, trgovska veriga Konsum predstavila svojo linijo izdelkov TBZ pod imenom Blåvitt (v slovenskem prevodu Modro-bela). Navdih za oblikovanje naj bi v podjetju po nekaterih podatkih dobili pri humanitarnih paketih iz časa druge svetovne vojne (Konsum Norrbotten, 2010).

V Sloveniji so se trgovske blagovne znamke začele pojavljati šele v 90-ih letih 20. stoletja (Urh, 2004). V primerjavi s tujino je razvoj tovrstnih znamk potekal (in še vedno poteka) netipično na več ravneh. Slovenski trgovci med drugim niso nujno vedno upoštevali v svetu uveljavljenega sosledja razvojnih faz grajenja TBZ. Raznovidne "anomalije" pa se (še vedno) pojavljajo tudi na strani proizvajalcev tovrstnih znamk. Če se je v času več desetletij v tujini izoblikoval trend, ko se s proizvodnjo izdelkov za TBZ ukvarjajo predvsem za to specializirani proizvajalci, pa pri nas temu povečini še ni tako (Urh, 2004).

Sodeč po zadnjih raziskavah, objavljenih na spletnih straneh združenja proizvajalcev trgovskih blagovnih znamk Private Label Manufacturers Association International Council (v nadaljevanju PLMA), tovrstni proizvodi na evropskih trgovskih policah v primerjavi s preteklimi prodajnimi podatki le še napredujejo in dosegajo zavidljive prodajne številke (PLMA International, 2010).

1.2 VPLIV TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK NA DELEŽNIKE

Uvedba trgovskih blagovnih znamk različnim deležnikom predstavlja tako različne prednosti kot tudi slabosti. Omenjene dileme so predstavljene v spodnji tabeli (Jesenek, 2003):

Slika 1: Trgovska znamka – priložnosti in nevarnosti

Izziv in priložnost za proizvajalca • zmanjšanje tveganja nezasedenosti proizvodnih kapacitet • zmanjšanje tveganja stroškov • razvoj novih izdelkov	Izziv in priložnost za trgovca • povečanje ugleda • povečanje donosnosti • povečanje zvestobe kupcev • pridobitev dolgoročne konkurenčne prednosti – po izdelkih TBZ se trgovec v očeh kupcev diferencira od ostalih trgovcev • razširitev izdelčnega spleta
Nevarnosti za proizvajalca • kanibalizacija lastnih znamk	Nevarnosti za trgovca • nižanje zaslužka

Vir: M. Jesenek, Kako Mercator vidi prihodnost trgovinskih znamk?, 2003.

1.2.1 VPLIV TRGOVSKIH ZNAMK NA TRGOVCE

Andrej Šalamun (2003) izpostavlja zanimiv vidik učinkovanja TBZ na položaj trgovca. V nasprotju s precej razširjenim mnenjem o pozitivnih učinkih hišnih blagovnih znamk omenjeni avtor prikaže tudi past, ki se je marsikatera trgovska veriga morda povsem ne zaveda. Trženje lastne trgovske blagovne znamke naj bi v posameznih primerih poslabšalo pogajalsko moč trgovca nad določenim proizvajalcem. Če se proizvajalcu zaradi določene TBZ močno zmanjša prodaja pri določenem trgovcu, bo ta izgubil suverenost (pogajalsko moč) nad proizvajalcem, saj ne bo več največji kupec proizvajalčeve znamke.

Trgovčeve lastne blagovne znamke pa po drugi strani prinašajo tudi številne očitne prednosti. Uvedba tovrstnih izdelkov trgovcem zagotovi določen segment cenovno bolj občutljivih potrošnikov, ki vsaj v prvi stopnji razvoja TBZ cenijo cenovno ugodnost osnovnih skupin proizvodov. V nasprotju s Šalamunovo domnevo se v stvarnosti velikokrat izkaže, da izdelki TBZ pogosto krepijo pogajalsko moč trgovcev do svojih dobaviteljev. Izdelki TBZ prav tako lahko v določenih pogojih krepijo ugled in sloves trgovca.

Oblikovanje lastnih blagovnih znamk trgovcu prinaša tudi (Jesenek, 2003):

- povečevanje cenovne konkurenčnosti in prodaje,
- utrjevanje ugleda podjetja v očeh kupca in povečanje njihove zvestobe,
- oblikovanje sortimenta, ki se po širini in izbiri proizvodov razlikuje od ponudbe konkurence.

1.2.2 VPLIV TRGOVSKIH ZNAMK NA KUPCE

Trgovske blagovne znamke v večini sodobnih trgovskih mrež predstavljajo zgolj delež prodajnih artiklov in tako dopolnjujejo njihov asortiman. Obstajajo pa tudi trgovci, katerih večinski, če ne celo celoten, delež proizvodov pripada lastni blagovni znamki. Kot primer tega lahko navedem ameriško verigo Whole Foods Market, ki se je specializirala na področju zdrave prehrane (Whole Foods Market, 2010).

Kot sem že omenil, lahko trgovci s pomočjo TBZ privabijo segment kupcev zgolj zaradi cenovne dostopnosti osnovnih skupin proizvodov. V zadnjem času pa tudi s kakovostjo in v nekaterih primerih že premijsko vrednostjo lastne blagovne znamke.

Med uporabnike TBZ v primeru podjetja Mercator spadajo predvsem cenovno občutljivi kupci. Ti naj bi namreč iskali najugodnejšega ponudnika izdelkov oziroma storitev. Pogosti kupci trgovskih znamk naj bi bile tudi družine z večjim številom članov. Prav tako naj bi bilo za kupce TBZ značilno tudi, da redko kupujejo impulzivno, redkeje pa naj bi tudi posegali po novih izdelkih (Jesenek, 2003).

Raziskave podjetja Ipsos MORI glede odnosa potrošnikov do trgovskih blagovnih znamk v zadnjih letih kažejo zanimive tendence. Tako je opazen trend močne podpore trgovskim

blagovnim znamkam s strani mlajših potrošnikov v starostni skupini med 16 in 34 leti. Med pomembnimi izsledki raziskave velja omeniti tudi podatek, da kupci zaupajo kakovosti takšnih proizvodov in da po TBZ-jih posežejo tudi pri kupovanju neprehrambenih izdelkov (PLMA International, 2010).

1.2.3 VPLIV TRGOVSKIH ZNAMK NA PROIZVAJALCE

Kot je bilo že razvidno iz Slike 1, zgodba o trgovskih blagovnih znamkah ni črno-bela niti za proizvajalce, ki izdelujejo tovrstne proizvode, niti za lastnike blagovnih znamk (trgovce).

Kot prednosti se za proizvajalce navajajo zmanjšanje tveganja nezasedenosti proizvodnih kapacitet, možnost razvoja novih izdelkov, zmanjšanje tveganj glede prodaje, odsotnost stroškov oglaševanja, izločanje konkurentov in drugo. Vendar pa po drugi strani eno izmed večjih nevšečnosti predstavlja možnost kanibalizacije lastnih blagovnih znamk proizvajalca (Jesenek, 2003).

Peroša (2001) ugotavlja, da je proizvodnja trgovskih blagovnih znamk za proizvajalce smiselna, če prednosti pretehtajo slabosti. Prav kanibalizacija oziroma izpodrivanje lastnih blagovnih znamk pa predstavlja največjo nevarnost za proizvajalce.

V primeru podjetja Droga Portorož (danes del skupine Droga Kolinska) je bilo na primer ugotovljeno, da zaradi proizvodnje trgovskih blagovnih znamk trpijo njihove lastne znamke. Do kanibalizacije naj bi tako prihajalo v skupini čajev, ne pa v blagovni skupini vložene povrtine (Peroša, 2001).

Kot še navajajo v združenju proizvajalcev trgovskih blagovnih znamk PLMA, je tržni delež izdelkov TBZ narasel v 14 od 20 preučevanih evropskih držav. Po podatkih raziskave, ki so jo za PLMA naredili v podjetju Ipsos MORI, je tako v nekaterih razvitih evropskih gospodarstvih prodaja TBZ-jev obsegala že vsaj 40 odstotkov celotne prodaje trgovcev (PLMA International, 2010).

1.3 PREMIJSKE TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE

Razvoj premijskih trgovskih blagovnih znamk je zgolj ena izmed faz, skozi katere gredo trgovska podjetja v grajenju lastne podobe in podobe svojih znamk. Gre za trenutno največji trend na tem področju. Razlogov, zaradi katerih se trgovci poleg klasičnih lastnih blagovnih znamk vedno pogosteje odločajo za premijske, je več:

- Podjetje se želi razlikovati od drugih trgovcev – trgovska podjetja so z uvedbo že dosegla boljšo pogajalsko moč glede na svoje dobavitelje. Z uvedbo premijskih TBZ pa trgovec z neko "dodano vrednostjo" konkurira tudi svojim konkurentom.

- Trгоvec želi doseči večjo stopnjo donosa – z izgradnjo premijske TBZ lahko trgovec pričakuje večjo stopnjo donosa, kot jo doseže z drugimi trgovskimi blagovnimi znamkami.

Kot omenjeno, so trgovci s premijskimi znamkami začeli še dodatno graditi na svoji podobi. Uvedba navadnih, generičnih TBZ je trgovcu v prvi fazi zgolj pomagala utrditi svoj položaj pri kupcih, saj so jim ponujali zelo konkurenčne proizvode po ugodnih cenah. Istočasno so si trgovci z uvedbo tovrstnih izdelkov pogosto zagotovili dobro pogajalsko izhodišče pri proizvajalcih.

Z uvedbo premijskih znamk se trgovsko podjetje prične diferencirati in posledično tudi konkurirati drugim trgovcem. Prav tako uvedba premijskih izdelkov poseže tudi na trg nacionalnih oz. blagovnih znamk proizvajalcev.

Eden izmed sodobnih primerov vpeljave koncepta premijskih TBZ je ameriški trgovec Whole Foods Market, ki se je v veliki meri specializiral na področju zdrave prehrane in zdravega načina življenja. Tako njihov asortiman izdelkov zaobjema vse od povsem navadnih pa tudi do premijskih vrst izdelkov. Podjetje je s skrbnim pozicioniranjem svojih proizvodov pri kupcih ustvarilo nek občutek dodane (premijske) vrednosti (Whole Foods Market, 2010).

Trgovci morajo pri grajenju TBZ veliko pozornosti posvečati zaupanju kupcev. Ti imajo namreč pogosto občutek, da gre pri izdelkih TBZ za manj kakovostne proizvode. Po drugi strani pa imajo trgovci pogosto precej olajšano delo, kadar na tovrstne proizvode "nalepijo" lastno ime. V tem primeru bo uveljavljeno ime trgovca morda kar samo privabljal nove kupce.

Po eni izmed zadnjih raziskav, ki jo je v Združenih državah Amerike opravilo raziskovalno podjetje Ipsos MORI, kar sedem od desetih potrošnikov meni, da so TBZ enako kakovostne kot nacionalne znamke. Prav tako naj bi se štirje od desetih Američanov opredelili za redne kupce TBZ-jev. Rezultati raziskave prav tako razkrivajo, da v ZDA povprečna potrošniška košarica vsebuje vsaj 25 % TBZ (PLMA, 2010).

V Sloveniji je velika večina kupcev že kupila izdelke trgovskih blagovnih znamk. Še posebej velik delež potrošnikov je kupil živilske izdelke trgovske znamke, medtem ko je kozmetični izdelek trgovske znamke kupilo zgolj 70 odstotkov anketirancev (Bandulić, 2004).

Tržna raziskava glede zaznane kakovosti trgovskih blagovnih znamk slovenskih potrošnikov je prinesla naslednje izsledke (Bandulić, 2004):

- kompleksnost izdelkov ne vpliva na zaznano kakovost trgovskih blagovnih znamk,

- varianca kakovosti deodorantov negativno vpliva na zaznano kakovost trgovskih blagovnih znamk deodorantov, medtem ko varianca kakovosti navadnih jogurtov ne vpliva na zaznano kakovost trgovskih blagovnih znamk navadnih jogurtov,
- mednakupni čas kategorije izdelkov ne vpliva na zaznano kakovost trgovskih blagovnih znamk,
- opiranje na običajne posredne kazalce kakovosti trgovskih blagovnih znamk negativno vpliva na zaznano kakovost trgovskih blagovnih znamk,
- seznanjenost s trgovskimi blagovnimi znamkami ne vpliva na zaznano kakovost letih,
- zaznavanje blagovnih znamk kot socialnih simbolov ne vpliva na zaznano kakovost trgovskih blagovnih znamk.

2 TRGOVSKE BLAGOVNE ZNAMKE V SLOVENIJI

Razvoj trgovskih blagovnih znamk je tudi v Sloveniji potekal na podoben način, kot je to potekalo v zahodnih tržnih gospodarstvih. Razlika je bila morda le v hitrosti, saj so šli domači trgovci skozi vse faze razvoja veliko hitreje. Kot sem že omenil, na slovenskem tržišču v začetni fazi nismo bili priča razvoju generičnih trgovskih blagovnih znamk. Mercator je na primer začel z osnovnim naborom izdelkov, ki jim je kasneje dodajal vedno več novih proizvodov. Tovrstne izdelke so sprva pakirali v neprivlačno embalažo, na kateri je bil natisnjen zgolj znak trgovca in osnovne specifikacije izdelka (Urh, 2004).

V Sloveniji bi lahko za nekakšen zgoden poizkus grajenja premijske TBZ šteli blagovno znamko nekdanjega trgovca Živila (Šalamun, 2003). Omenjeni trgovec je namreč pod imenom Kranjski kolaček razvil svojo lastno znamko slaščic in drugih pekovskih izdelkov. Če je šlo v začetku morda zgolj za cenovno ugoden izdelek konkurenčne kakovosti, pa se je omenjena blagovna znamka skozi leta razvila, postala bolj kakovostna in tako zrasla v očeh potrošnikov. Vedno bolj iskane in zaželene izdelke pa so v Živilih ponujali po vedno višjih cenah, prav tako pa lahko zapišem, da je trgovec razvil pravo samostojno blagovno znamko, ki bi se v nekaterih pogledih morda že lahko spogledovala s statusom premijske.

Menim, da je koncept premijske vrednosti neke trgovske blagovne znamke, tako kot v številnih primerih trženjskega pozicioniranja, pojem, ki domuje v glavah potrošnikov.

V naslednjih poglavjih nameravam pri vsakem izmed treh vodilnih trgovcev na območju Slovenije razvrstiti njihove TBZ glede na razrede oziroma generacije razvojnih faz trgovskih blagovnih znamk. V intervjujih s predstavniki trgovskih podjetij želim oris trenutnega stanja dopolniti tudi z "internim" vidikom bodočega razvoja trgovskih blagovnih znamk.

Pri razvrščanju trgovskih blagovnih znamk znanih trgovskih podjetij sem se opiral na razvojne faze TBZ iz prvega poglavja. Za razvrstitev proizvodov in storitev v posamezno skupino (razvojno fazo) sem uporabil naslednje kriterije:

- v primeru *generičnih TBZ*: odsotnost imena trgovca, značilnost osnovnih proizvodov, oblikovno skromen dizajn,
- v primeru *TBZ z imenom trgovca*: opremljenost izdelkov z imenom trgovca,
- v primeru *TBZ s samostojno blagovno znamko*: pojav lastnih trgovčevih blagovnih znamk za posamezne izdelke oziroma storitve,
- v primeru *premijskih TBZ*: zaznavnost višje dodane vrednosti, diferenciacija, ustrezno pozicioniranje, oglaševanje in komunikacijo s kupci.

Pomemben oziroma kar ključen kriterij razvrstitve proizvodov pa so predstavljali tudi poglobljeni intervjuji s predstavniki trgovcev. Intervjuje sem načrtoval s predstavniki podjetij Spar, Engrotuš in Mercator, vendar so mi ugodili zgolj v zadnjem. S pomočjo odgovorov predstavnice podjetja Mercator sem lahko razrešil posamezne dileme, ki so se mi pojavile med razvrščanjem blagovnih znamk.

2.1 MERCATOR

V podjetju Mercator kot eni največjih trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi (Mercator, 2010) so med prvimi začeli z uvajanjem lastnih blagovnih znamk. Razvoj TBZ v podjetju je deloma sledil ustaljeni praksi iz tujine. Tako je sprva osnovna živila, ki so jih pri omenjenem trgovcu prodajali pod lastnim imenom, sčasoma zamenjal razvoj raznovrstnih Mercatorjevih blagovnih znamk. Te naj bi namreč zadovoljile različne segmente potrošnikov, njihove nakupne navade in ne nazadnje različne življenjske stile.

Pred časom so tako pri največjem slovenskem trgovcu začeli prenavljati linijo Mercator (www.mercator.si). V podjetju imajo poleg omenjene blagovne znamke tudi druge linije proizvodov. Naj omenim le nekatere: Mizica, pogri se!, Zdravo življenje, Lumpi, Popolna nega, Linija Ambient ...

Tabela 1: Število izdelkov TBZ podjetja Mercator v preteklih letih

	Število izdelkov (ob upoštevanju vseh vonjev, barv, okusov in krojev izdelkov)
januar 1999	6
december 1999	74
december 2000	143

december 2001	233
december 2002	272
december 2003	456
december 2004	675
december 2005	933
december 2006	1.324
december 2007	1.740
december 2008	2.293

Vir: Informacija o trgovinski znamki Mercator, 2009.

Nekatere izmed naštetih znamk bi deloma že lahko štel med premisske, saj podjetje z njimi nagovarja nek določen segment potrošnikov. Prav tako bi lahko za nekatere blagovne znamke podjetja tudi predpostavil, da zadovoljujejo nekatere bolj "luksuzne" potrebe.

V nadaljevanju sem glede na štiri razvojne faze poskušal razvrstiti izdelke in blagovne znamke trgovca v štiri razvojne stopnje TBZ.

Generična trgovska blagovna znamka:

Kot že omenjeno, je večina slovenskih trgovcev generično fazo razvoja v začetku enostavno preskočila (Urh, 2004, str. 120). Naj na tem mestu omenim, da je na policah in spletnih straneh trgovca vseeno zaslediti tudi skupino t. i. generičnih izdelkov. Kljub temu da je na le-teh opazen tudi znak trgovca, pa jih glede na pozicioniranje lahko uvrstimo v generično trgovsko blagovno znamko.

Blagovna znamka z imenom trgovca:

- *Trgovska znamka Mercator*

Gre za klasičen primer blagovne znamke z imenom trgovca. Asortiman "mercatorjevih izdelkov" obsega številne živilske kot tudi neživilske izdelke (izdelki za osebno nego, čistila, pisarniški material ...).

- *Linija Ambient (prenovljena M-linija)*

V Liniji Ambient lahko najdemo tekstilne izdelke (posteljnina, prti ...), gospodinjske pripomočke in dekorativne predmete za dom.

- *M Mobil*

Trgovec Mercator v sodelovanju s podjetjem Si.mobil (Mercator, 2010) pod lastno blagovno znamko M Mobil ponuja mobilne telefone in predplačniške pakete mobilne telefonije.

- *M Holidays*

Gre za Mercatorjevo ponudbo počitniških paketov.

Trgovska blagovna znamka s samostojno blagovno znamko:

- *Lumpi*

Gre verjetno za eno izmed bolj znanih samostojnih blagovnih znamk podjetja Mercator. Gre za širok spekter izdelkov, namenjenih otrokom. Blagovna znamka Lumpi tako obsega izdelke za vsakdanjo nego, igrače, otroška oblačila in prehrano.

- *Popolna nega*

Izdelki za osebno nego (geli za prhanje, šamponi, kreme, zobne ščetke, vložki, obliži, krema za sončenje, pena za britje ...).

- *Mizica, pogrni se!*

Linija izdelkov za takojšnjo uporabo (sendviči, pripravljeno sadje, prigrizki ...), prehrambeni izdelki, ki jih je treba le pogreti, očiščena in oprana zelenjava, zamrznjeni izdelki ...

- *Zdravo življenje*

Po navedbah spletne strani trgovca gre za prehrambene izdelke, ki so skrbno izbrani glede priporočil in dognanj o zdravi prehrani.

- *Kranjski kolaček*

Izdelki pod blagovno znamko Kranjski kolaček so nastali v sklopu nekdanjega trgovca Živila. Glede na cenovni razred in pozicioniranje bi pekovske izdelke, ki so nastajali pod omenjeno znamko, v določeni meri že lahko šteli med premijske (Šalamun, 2003). Po prevzemu Živil s strani Mercatorja lahko izdelke Kranjskega kolačka še vedno zasledimo na prodajnih policah.

Premijska trgovska blagovna znamka:

- *Mercator Premium*

Gre za posebno linijo izdelkov, za katere bi lahko rekli, da so pozicionirani v premijski segment. Med izdelki Mercator Premium lahko zasledimo vse od bonbonier, suhega sadja in drugih prehrambenih izdelkov.

- *Dvorec Trebnik*

Pod to blagovno znamko se skriva širok spekter izdelkov. Tako lahko v okviru proizvodov Dvorec Trebnik zasledimo izdelke za osebno nego in naravno kozmetiko, kulinarčne izdelke (med, zelišča v čokoladi, olja, suho sadje ...), pa tudi izdelke za okras doma.

Tabela 2: Razvrstitev TBZ podjetja Mercator glede na razvojne faze

Premijske trgovske blagovne znamke  <i>Mercator Premium</i>
Trgovske blagovne znamke s samostojno blagovno znamko 
Blagovna znamka z imenom trgovca 
Generična trgovska blagovna znamka  <i>Generična linija</i>

2.2 SPAR

Trgovsko podjetje Spar je del velikega poslovnega sistema s številnimi izpostavami po celotni Evropi in svetu. Tako kot večji slovenski trgovci je tudi podjetje Spar proti koncu 90-ih let začelo na slovenskem trgu uvajati koncept trgovskih blagovnih znamk.

Pri pregledovanju Sparovih spletnih strani lahko dobimo občutek, da podjetje poleg grajenja običajnih TBZ stavi vedno bolj tudi na vpeljavo t. i. premijskih TBZ. Tako lahko med navedbami posameznih TBZ opazimo tudi navedbo t. i. "ekskluzivnih znamk"

podjetja Spar. Vzrok za dokaj očitno naravnost podjetja k razvoju premijskih TBZ bi najverjetneje lahko iskali v dejstvu, da gre za dobro uveljavljeno mednarodno podjetje, ki ima z grajenjem lastnih znamk že vrsto izkušenj.

Med številnimi Sparovimi izdelki s TBZ bi kot premijske lahko opredelil naslednje: linija zdrave prehrane Natur*pur, Spar Vital in tudi izdelke znamke Spar Free From. V nadaljevanju sledi natančnejša razdelitev blagovnih znamk, s katerimi upravlja trgovec Spar. Razdelitev, podobno kot v primeru Mercatorja, poteka na osnovi štirih razvojnih faz trgovskih blagovnih znamk.

Generična trgovska blagovna znamka:

- *S-Budget*

Gre za izdelke, ki po trditvah trgovca prinašajo najboljše razmerje med ceno in kakovostjo.

Blagovna znamka z imenom trgovca:

- *Trgovska znamka Spar*

Med proizvode Sparove hišne blagovne znamke po navedbah spletne strani trgovca spadajo naslednje skupine proizvodov (Spar, 2010):

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

Trgovska blagovna znamka s samostojno blagovno znamko:

- *Spar Gourmet/Spar Feine Küche*
Jedi, pripravljene za skorajšnjo uporabo
- *Despar*
Italijanske specialitete pod eno blagovno znamko
- *Pamina*
Izdelki intimne nege za ženske
- *Beauty Kiss*
Linija negovalnih izdelkov (šamponi, balzami ...)
- *Sun Kiss*
Kozmetika za sončenje in za nego po sončenju
- *Silky Touch*
Negovalni izdelki (geli za prhanje, tekoča mila, kopeli, šamponi, balzami)
- *Splendid*
Linija čistil
- *Scotty, Molly, Fiffy*
Hrana za domače živali
- *Sparky*
Izdelki za najmlajše
- *Copycat*
Oblačila za otroke in mladostnike
- *Pascarel*
Linija oblačil in spodnjega perila
- *Everton*
Športna in zimska oblačila
- *Rubin*
Posteljne prevleke, rjuhe in kopalniške brisače
- *New York*
Kovčki, potovalke, različne torbe, nahrbtniki, denarnice ...
- *Simpex*
Kuhinjske posode in gospodinjski aparati

- *Barbecue*

Oprema za žar

- *Megaspeed*

Izdelki za vzdrževanje avtomobila

- *Spar Office*

Pisarniški material za dom, službo, študij in prosti čas

- *Spar Vital*

Prehrambeni izdelki Spar Vital so izdelki, ki po navedbah trgovca vsebujejo številne pozitivne lastnosti. Gre za t. i. "zdravo" in uravnoteženo hrano, ki naj bi prispevala k zdravemu načinu prehranjevanja.

Premijska trgovska blagovna znamka:

- *Spar Natur*pur*

V omenjeni blagovni znamki so zbrani živilski bioizdelki. Izdelki linije Spar Natur*pur naj bi izhajali iz biološke pridelave. Z nadzorovanim poreklom zato po navedbah trgovca dosegajo kakovosti, ki jih pri standardni pripravi ni mogoče doseči.

- *Spar Free From*

Izdelki linije Spar Free From zadovoljujejo potrebe posebnega segmenta kupcev. Gre za ljudi, ki zaradi preobčutljivosti ne smejo uživati hrane, ki vsebuje laktozo in gluten.

Tabela 3: Razvrstitev TBZ podjetja Spar glede na razvojne faze

Premijske trgovske blagovne znamke	
	
Trgovske blagovne znamke s samostojno blagovno znamko	
	
	
	

	
Blagovna znamka z imenom trgovca 	
Generična trgovska blagovna znamka 	

2.3 TUŠ

V drugem največjem trgovcu slovenskega izvora, podjetju Engrotuš, lahko opazim nekoliko atipičen razvoj lastnih blagovnih znamk. Tako so v 90-ih letih prejšnjega stoletja v podjetju uvedli blagovno znamko Aneta, vendar so jo kasneje ukinili oziroma preimenovali v znamko Tuš. V nasprotju z večino trgovcev, pri katerih je opaziti vse večjo diferenciacijo lastnih blagovnih znamk, pa so se pri podjetju Engrotuš odločili zgolj za uvedbo

TBZ

Tuš.

Za svojevrsten koncept premijske TBZ pri Tušu bi lahko štel uvedbo lastnih drogerij znotraj nakupovalnih centrov omenjenega trgovca. Tuš drogerija poleg običajnih blagovnih znamk podjetij ponuja tudi linijo lastnih blagovnih znamk.

Pri Engrotušu so šli z razvojem lastnih blagovnih znamk še korak dlje. Tako so se poleg osnovne dejavnosti, tj. trgovske prodaje, diverzificirali tudi na področje telekomunikacij (Tušmobil in Tuštelekom) in prodaje naftnih derivatov (Tuš oil). V nekaterih strateških poslovnih enotah (na primer Tuš Telekom) ponujajo predvsem lastne, pogosto premijske, blagovne znamke (oziroma storitvene pakete), v drugih pa tovrstni izdelki oziroma storitve obsegajo dobršen del trgovčeve ponudbe.

Generična trgovska blagovna znamka:

Podobno kot prej omenjena vodilna trgovca tudi v podjetju Engrotuš razvoja lastnih znamk niso pričeli graditi prek generičnih trgovskih znamk (Urh, 2004, str. 120). Vendar pa v nasprotju s Sparom in Mercatorjem pri trgovcu Tuš tudi kasneje niso vpeljali generične linije.

Blagovna znamka z imenom trgovca:

- *Trgovska znamka Tuš*

Pod to kategorijo spadajo t. i. "Tuševi izdelki" oziroma *trgovska znamka Tuš*. Asortiman omenjene blagovne znamke obsega tako izdelke živilskega kot tudi neživilskega programa (www.tus.si).

- *Olimp*

Izdelki, zbrani pod blagovno znamko Olimp, so namenjeni predvsem cenovno občutljivejšim kupcem.

Trgovska blagovna znamka s samostojno blagovno znamko:

- *Tušmobil*

Podobno kot v primeru Mercatorjeve znamke M Mobil tudi v podjetju Engrotuš ponujajo storitve in izdelke s področja mobilnih telekomunikacij (mobilni telefoni in sorodni telekomunikacijski aparati).

- *Tuštelekom*

Tuštelekom predstavlja celovito medijsko platformo, ki obsega stacionarno telefonijo, ponudnika internetnih storitev ter IP-televizije.

- *Tuš oil*

Podjetje Engrotuš je prvi trgovec v Sloveniji, ki se je poleg konvencionalnih področij trgovske panoge usmeril tudi na trg naftnih derivatov. Verigo bencinskih servisov Tuš oil bi zato morda lahko opredelil kot premijsko trgovsko blagovno znamko. Kot sem že

omenil, je tovrstna ponudba trgovca pri nas vsekakor novost, iz tega izhajajo tudi določene prednosti, pa tudi dodana vrednost za stranke podjetja Engrotuš.

- *Drogerije Tuš*

Gre za Tuševo lastno drogerijo, ki v sklopu nakupovalnih središč prodaja izdelke za osebno nego.

Premijska trgovska blagovna znamka:

Menim, da pri omenjenem trgovcu ni opaznejših premijskih izdelkov lastne blagovne znamke.

Tabela 4: Razvrstitev TBZ podjetja Engrotuš glede na razvojne faze

Premijske trgovske blagovne znamke	
Trgovske blagovne znamke s samostojno blagovno znamko	
  	
Drogerija Tuš	
Blagovna znamka z imenom trgovca	
 Olimp	
Generična trgovska blagovna znamka	

2.4 OSTALI TRGOVCI

Tudi ostali trgovci v Sloveniji imajo dobro izdelane strategije trgovskih blagovnih znamk. Na tem mestu velja omeniti francosko trgovsko verigo E.Leclerc, ki na svojih policah ponuja tudi lastne blagovne znamke. Kot primer naj navedem znamki Marque Repere in Tissaia (E.Leclerc, 2010).

Tudi trgovci, kot so Hofer, Lidl in Eurospin, ponujajo nekatere lastne TBZ. Tako lahko na primer v trgovinah podjetja Eurospin zasledimo številne produkte lastne blagovne znamke (Eurospin, 2010). Seveda ni odveč izpostaviti dejstva, da omenjeni trgovci v veliki meri ciljajo na cenovno občutljive potrošnike.

Kljub izdelanim strategijam upravljanja s trgovskimi blagovnimi znamkami, pa bi težko govorili o tem, da imajo omenjeni trgovci premijske blagovne znamke. Prav tako pogosto težko prepoznamo, da gre v primeru t. i. diskontnih trgovin za izdelke TBZ, saj so nam blagovne znamke manj poznane.

3 POGLED TRGOVCEV NA RAZVOJ TRGOVSKIH ZNAMK

Ključni del diplomske naloge je predstavljal poglobljen intervju s predstavniki podjetja. Prek intervjuja sem lahko dobil najboljši možen vpogled v smernice bodočega razvoja navadnih in premijskih različic blagovnih znamk trgovcev.

Žal mi je v času pisanja te naloge uspelo vzpostaviti stik zgolj s predstavnico trgovskega podjetja Mercator gospo Majo Šegula. Zato sem lahko naredil podrobnejši vpogled bodočih smernic razvoja trgovskih blagovnih znamk zgolj za omenjeno podjetje.

V podjetju Mercator dajejo razvoju lastnih znamk velik pomen. Od začetkov uvajanja leta 1998, ko so začeli z razvojem modre linije izdelkov, pa do danes so se še dodatno poglobili na menedžment trgovskih znamk.

Smernice bodočega razvoja v podjetju vidijo predvsem v dodatnem fokusiranju na specifične ciljne skupine. Izdelke trgovske znamke želijo namreč še dodatno diferencirati. Tako naj bi v prihodnje upravljali z večjim številom TBZ-jev, ki bodo bolj osredotočeni na zadovoljevanje potreb specifičnih skupin potrošnikov. Kot še poudarjajo v Mercatorju, želijo pri tem slediti svetovnim trendom na tem področju.

Predstavnica podjetja je med intervjujem poudarila tudi, da v podjetju Mercator kot temeljno vodilo pri razvoju bodočih trgovskih blagovnih znamk vidijo razvoj v okviru t. i. klubov (Klub Uživajmo zdravo, Lumpi klub, Maxi klub, Klub M mobil, M Holidays).

Pri trgovcu snujejo tudi lastni premijski trgovski blagovni znamki. Po njihovem prepričanju bi v skupino le-teh lahko uvrstili proizvode pod blagovno znamko Mercator Premium in blagovno znamko Dvorec Trebnik.

V Mercatorju pri gradnji lastnih blagovnih znamk sledijo tudi tujim vzornikom. Tako spremljajo smernice na področju grajenja TBZ pri trgovcih, ko so Tesco, Carrefour, Walmart, Spar, E.Leclerc in drugi.

Razvoj blagovnih znamk pod okriljem omenjenega trgovca se do sedaj sicer ni bistveno poznal z vidika vpliva na organizacijsko kot tudi ne na kadrovske strukture podjetja.

SKLEP

Trgovske blagovne znamke igrajo pri sodobnih trgovcih vedno večjo vlogo. Tega se v zadnjih letih vse bolj zavedajo tudi največji trgovci na slovenskem trgu. Če so domači trgovci pod lastno blagovno znamko sprva uvajali zgolj nekatere segmente proizvodov, pa se asortiman le-teh vedno bolj širi.

Potem ko smo na trgovskih policah v preteklosti lahko izbirali predvsem med bolj osnovnimi izdelki v sklopu TBZ, pa smo v zadnjih letih pričali pojavu vedno novejših, raznolikih in včasih tudi že premijskih različic trgovskih blagovnih znamk.

Z diplomskim delom sem deloma orisal trenutno stanje na področju grajenja trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji. Prav tako sem se dotaknil tudi bodočih smernic razvoja. Poudaril bi, da gre predvsem za delni uspeh, saj mi je uspelo stopiti v stik zgolj z enim od treh pomembnejših trgovcev v Sloveniji. Slika tako najbrž ni popolna, vseeno pa daje nek vpogled v razmišljanje trgovcev glede tega vedno pomembnejšega segmenta poslovanja.

Cilj diplomskega dela je bil izpolnjen le do določene mere, saj z vidiki zgolj enega izmed ključnih akterjev gotovo ne morem dobiti celotnega pogleda s perspektive trgovcev v Sloveniji. Pa vendar lahko že zgolj delen pogled v njihova razmišljanja in aktivnosti odstira širše koncepte.

Sodeč po izsledkih poglobljenega intervjuja menim, da se nam v prihodnje na področju razvoja TBZ obeta pester razvoj. Trgovske hiše bodo v boju za zvestobo kupcev najverjetneje še dejavneje razvijale nabor "svojih" izdelkov. Najverjetneje bomo pričali večji diferenciaciji posameznih izdelčnih skupin TBZ. Kot poudarjajo pri podjetju Mercator, bo razvoj njihovih TBZ v prihodnosti v večji meri slonel na t. i. klubih. Menim, da gre v omenjenem primeru za dokaz, da lahko v bodoče resnično pričakujemo diferenciacijo tovrstnih izdelkov, ki bo temeljila na interesih in značilnostih posameznih skupin potrošnikov.

Po mojem mnenju predstavlja ključen del diferenciacije TBZ tudi uvedba t. i. premijskih trgovskih blagovnih znamk. Poleg tega, da premijske TBZ zadovoljujejo potrebe specifičnega segmenta potrošnikov, pa imajo po mojem mnenju še dodaten pomen za trgovca. Menim namreč, da premijske trgovske blagovne znamke dodajajo k prestižu posameznega trgovca in so tako odličen "poligon" za ustvarjanje dodane vrednosti tako z vidika višje marže kot tudi z vidika dodane vrednosti v očeh potrošnikov. Ne nazadnje pa lastni premijski izdelki trgovcev predstavljajo tudi vir diferenciacije med trgovci. Menim tudi, da se ti tega še kako dobro zavedajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Bandulić, B. (2004). Zaznana kakovost trgovskih blagovnih znamk, (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Dmitrović, T. (1999). Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v sloveniji. Akademija MM, 4, str. 71–78.
3. Dmitrović, T., Zorc, M. (2001). Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca. Akademija MM, 8, str. 37–44.

4. Drakulič, I. (2001). Živilska podjetja: Dobavitelji o trgovcih. *Gospodarski vestnik*, 21, str. 17.
5. E.Leclerc (Najdeno 7. 1. 2010 na spletnem naslovu: <http://www.e-leclerc.si>).
6. Eurospin (Najdeno 7. 1. 2010 na spletnem naslovu: <http://www.eurospin.it/indexSLO.cfm?ln=sl>).
7. A Historic walk down the Aisles of the Supermarket. *Milwaukee Journal Sentinel*, (1999). (Najdeno 7. 1. 2010 na spletnem naslovu: <http://www.jsonline.com/>).
8. Informacija o trgovinski znamki Mercator (14.4.2009). (Najdeno 5. 5. 2010 na spletnem naslovu: http://www.mercator.si/_files/41548/splosne_info_TZ_14_4_2009.pdf).
9. Jesenek, M. (2003). Kako Mercator vidi prihodnost trgovinskih znamk? (Najdeno 5. 5. 2010 na spletnem naslovu: www.mercator.si).
10. Konsum Norrbottens Historia (Najdeno 7. 1. 2010 na spletnem naslovu: <http://www.konsumnorrbotten.se/historia-kn%201950-2000.htm>).
11. Mercator. (Najdeno 5. 1. 2010 na spletnem naslovu: http://www.mercator.si/ponudba/trgovska_znamka_mercator), 5. 1. 2010.
12. Pauwels K., Srinivasan S. (2004). Who Benefits from Store Brand Entry? *Marketing Science*, 3, str. 364–390.
13. Peroša, E. (2001). Bitka med blagovnimi znamkami: Primer Droge Portorož, (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Pfajfar G. & Konečnik M. (2007). Trgovska blagovna znamka. *Teorija in praksa*, 5, str. 641–657.
15. PLMA: Private label gains in Europe (Najdeno 1. 7. 2010 na spletnem naslovu: http://www.plmainternational.com/en/private_label_en.htm).
16. PLMA: Store Brands Achieving New Heights of Consumer Popularity and Growth. (Najdeno 5. 1. 2010 na spletnem naslovu: <http://plma.com/storeBrands/sbt09.html>).
17. Sebenik, D. & Zemljich, D. (2005). Partnerstvo na gumb ne obstaja. *Kmečki glas*, 10, 32–33.
18. Simonič, J. (2007). Z lastno znamko dobijo zveste kupce. *Finance*, (243), str. 20.
19. Spar. (Najdeno 5. 1. 2010 na spletnem naslovu: http://www.spar.si/spar/Trgovinska_znamka.htm).
20. SuperMarket Research. Food Marketing Institute (Najdeno 7. 1. 2010 na naslovu: <http://www.fmi.org/newsletters/uploads/SupermarketResearch/ACF2676.pdf>).
21. Šalamun, A. (2003). TBZ: Več znamk več dobička. *Gospodarski vestnik*, 20, str. 116.
22. Šegula, M., 19. 7. 2010, Ljubljana
23. Šoštarič, M. (2007). Trgovske znamke so na policah v ofenzivi. *Delo*, 58: str. 8.
24. Tkalec, R. (2002). Dobavitelji: Vez s trgovci se krepi. *Gospodarski vestnik*, 20: str. 20.
25. Tuš. (Najdeno 5. 1. 2010 na spletnem naslovu: <http://www.tus.si/index.php?NivoId=31>).
26. Urh, P. (2004). Trgovske blagovne znamke: Cena prepriča. Kaj pa kakovost? *Gospodarski vestnik*, 17, 120–124.
27. Whole Foods Market. (Najdeno 5. 1. 2010 na spletnem naslovu: <http://www.wholefoodsmarket.com/company/index.php>), 5. 1. 2010.