

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KANIBALIZACIJA BLAGOVNE ZNAMKE TESTENIN MLINOTEST

Ljubljana, julij 2016

JASMINA HAMZIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jasmina Hamzić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Kanibalizacija blagovne znamke testenin Mlinotest, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregor Pfajfar

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRGOVSKE IN PROIZVODNE BLAGOVNE ZNAMKE	2
1.1 Opredelitev pojma blagovna znamka	2
1.2 Opredelitev pojma trgovska blagovna znamka	3
1.3 Vrste trgovskih blagovnih znamk	4
1.3.1 Generične trgovske blagovne znamke	6
1.3.2 »Copycat« trgovske blagovne znamke	6
1.3.3 Premium trgovske blagovne znamke	7
1.3.4 Trgovske blagovne znamke z dodano vrednostjo	7
1.4 Razvrstitev trgovskih blagovnih znamk v slovenski literaturi	7
1.5 Razvoj trgovske blagovne znamke v Evropi, ZDA in Sloveniji	9
1.5.1 Razvoj trgovske blagovne znamke v Evropi in ZDA	9
1.5.2 Obseg in razvitost trgovske blagovne znamke pri trgovcih z živili v Sloveniji	12
2 PRIMERJAVA PROIZVAJALČEVIH IN TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK	13
3 KANIBALIZACIJA MED BZ TESTENIN MLINOTEST IN TESTENINAMI TBZ, KI JIH PODJETJE PROIZVAJA ZA MERCATOR, SPAR IN TUŠ	19
3.1 Predstavitev podjetja Mlinotest d.d.	19
3.2 Primerjalna analiza testenin blagovne znamke Mlinotest in trgovskih blagovnih znamk	20
3.3 Nadaljnja strategija podjetja glede proizvodnje sušenih testenin – proizvodnja trgovskih blagovnih znamk ali zgolj proizvodnja BZ	28
4 PRENOVA SUŠENIH TESTENIN BLAGOVNE ZNAMKE MLINOTEST	32
SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI	45
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Štiri vrste trgovskih blagovnih znamk	5
Tabela 2: Potek razvoja trgovske blagovne znamke	8
Tabela 3: Koncentracija trgovcev na trgih, kjer so trgovske blagovne znamke najbolj razširjene	10
Tabela 4: Primerjava prodaje med največjimi globalnimi trgovci in proizvajalci izdelkov široke potrošnje	12
Tabela 5: Primerjava značilnosti proizvajalčeve in trgovske blagovne znamke	14

Tabela 6: Čisti prihodki od prodaje po prodajnih programih v letih 2014–2015 (v EUR)	20
Tabela 7: Primerjava med številom izdelkov, količinskim in vrednostnim deležem ter deležem prodajnega prostora, namenjenega testeninam TBZ in testeninam blagovnih znamk Mlinotest pri največjih slovenskih trgovcih v letu 2015	23
Tabela 8: Primerjava marž (v %) in absolutnih marž (v EUR) testenin trgovskih blagovnih znamk 3 največjih slovenskih trgovcev in blagovne znamke Mlinotest.....	24
Tabela 9: Analiza dobičkonosnosti testenin trgovskih blagovnih znamk Tuš v primerjavi z blagovnimi znamkami Mlinotest.....	25
Tabela 10: Povprečne marže Mlinotesta pri izdelkih lastne blagovne znamke testenin in trgovskih blagovnih znamk, ki se proizvajajo za Mercator (za leto 2015)	26
Tabela 11: Primerjava maloprodajnih cen testenin trgovskih blagovnih znamk in primerljivega izdelka v skupini testenin Mlinotest ter razlika v maloprodajnih cenah.....	26
Tabela 12: SWOT analiza prenove testenin Mlinotest.....	35
Tabela 13: Prodaja testenin blagovne znamke Mlinotest trgovcem Mercator, Spar in Tuš v letih 2008–2016 (v kg).....	38
Tabela 14: Kronološki potek dogodkov v skupini suhe testenine Mlinotest	42
Tabela 15: Pregled pozicij na trgu glede na tržni delež v letih 2004 in 2015	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Delež trgovskih blagovnih znamk v nekaterih evropskih državah v letu 2014	11
Slika 2: Količinski in vrednostni delež prodaje izdelkov trgovskih blagovnih znamk pri največjih svetovnih trgovskih verigah	11
Slika 3: Primerjava cene in kvalitete med proizvajalčevimi in trgovskimi blagovnimi znamkami	15
Slika 4: Rast števila izdelkov trgovskih blagovnih znamk, ki jih je Mlinotest proizvajal za Mercator d.d. v letih 1999–2015	22
Slika 5: Začarani krog proizvajalec trgovskih blagovnih znamk	30
Slika 6: Primerjava prodaje testenin trgovskih blagovnih znamk Mercator, Spar in Tuš ter blagovnih znamk Mlinotest v letih 1999–2015	31
Slika 7: Piramide blagovnih znamk proizvajalcev testenin iz leta 2008.....	34
Slika 8: Prenovljena embalaža testenin Mlinotest (1. prenova).....	37
Slika 9: Prenovljena embalaža testenin (2. prenova)	39
Slika 10: Indeksi rasti vodilnih proizvajalcev sušenih testenin za obdobje 2014–2015.....	41

UVOD

Po drugi svetovni vojni so trgovci s prevzemi in povezovanjem pridobivali na moči, kar je botrovalo razmahu velikih trgovskih verig in prevesilo moč na stran trgovcev. Vse od uvedbe so tržni deleži trgovskih blagovnih znamk permanentno naraščali, tako da danes letni prihodki od prodaje v svetovnem merilu dosegajo že tisoč milijard ameriških dolarjev. Trend rasti je največji v evropskih državah (Porral & Lang, 2015, str. 506).

Z višanjem kvalitete so izdelki trgovskih blagovnih znamk postajali vse bolj konkurenčni blagovnim znamkam proizvajalcev, s čimer so postopoma začeli odvzemati tržne deleže uveljavljenim blagovnim znamkam (Akabay & Jones, 2005, str. 622).

Proizvodnja trgovskih blagovnih znamk prinaša proizvajalcem tako prednosti kot tudi slabosti, med katerimi je najpomembnejša kanibalizacija oziroma izpodrivanje lastnih blagovnih znamk. V kolikor prednosti proizvodnje trgovskih blagovnih znamk pretehtajo slabosti, je proizvodnja le – teh za proizvajalce smiselna. Tarziján (2007, str. 57) je mnenja, da za podjetja, ki so proizvajalci uveljavljenih blagovnih znamk, ni ekonomsko upravičeno, da so hkrati tudi proizvajalci trgovskih blagovnih znamk. Stroški kanibalizacije lastnih blagovnih znamk so v tem primeru lahko višji kot je finančni prispevek, ki ga proizvodnja trgovske blagovne znamke prinese podjetju.

Začetek proizvodnje trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji sega v 90. leta prejšnjega stoletja. Slovenske trgovske blagovne znamke se v nekaj pomembnih lastnostih razlikujejo od tujih. Večinoma jih proizvajajo proizvajalci vodilnih blagovnih znamk, v tujini pa so to neznani proizvajalci, specializirani za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk oziroma proizvajalci z manjšim tržnim deležem. Dodatna slabost za slovenske proizvajalce trgovskih blagovnih znamk je navajanje proizvajalca na embalaži izdelka.

Namen diplomske naloge je preučiti trgovske blagovne znamke in blagovne znamke proizvajalca Mlinotest. V blagovni skupini sušene testenine preveriti vpliv proizvodnje in prodaje trgovskih blagovnih znamk na prodajo in ugled blagovne znamke dobavitelja. Raziskati vpliv sočasne prodaje trgovske in blagovne znamke dobavitelja in proučiti pojav izpodrivanja lastne blagovne znamke.

Osnovno raziskovalno vprašanje o kanibalizaciji blagovne znamke Mlinotestovih suhih testenin bomo preverili s podatki, ki jih bomo pridobili z globinskimi intervjuji, internimi podatki podjetja, fokusnimi skupinami ter s podatki panela trgovin. Raziskali bomo vpliv proizvodnje trgovskih blagovnih znamk na prodajo testenin Mlinotestovih lastnih blagovnih znamk in posledično upravičenost proizvodnje suhih testenin trgovskih blagovnih znamk v podjetju.

Cilji diplomske naloge so:

- razrešiti dilemo kanibalizacije lastne blagovne znamke testenin,
- analizirati sprejemljivost proizvodnje testenin trgovskih blagovnih znamk za podjetje Mlinotest,
- preučiti vpliv na lastno blagovno znamko testenin med razvojem trgovskih blagovnih znamk.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih delov. V prvem delu je prikazana teorija o blagovnih znamkah in trgovskih blagovnih znamkah. Drugi del zajema primerjavo proizvajalčevih in trgovskih blagovnih znamk. V tretjem delu je predstavljena raziskava o kanibalizaciji blagovne znamke testenin Mlinotest ter posledice proizvodnje trgovske blagovne znamke. Zadnji del naloge zajema prenovo blagovne znamke testenin Mlinotest.

Z diplomsko nalogo želimo razrešiti dilemo ali so proizvajalci, ki za trgovce proizvajajo trgovske blagovne znamke in jim istočasno prodajajo tudi lastne blagovne znamke, v partnerstvu ali konfliktu.

1 TRGOVSKE IN PROIZVODNE BLAGOVNE ZNAMKE

1.1 Opredelitev pojma blagovna znamka

Blagovne znamke imajo v današnjem času, ne glede na zelo konkurenčno okolje, vse večji pomen. Postajajo najpomembnejše premoženje podjetij, ki jim omogoča prepoznavnost in jih s standardiziranimi lastnostmi ter z zagotovljeno kakovostjo loči od ostalih konkurentov. Pred opredelitvijo pojma trgovska blagovna znamka je potrebno definirati pojem blagovna znamka. Po definiciji American Marketing Association je blagovna znamka ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1998, str. 444). Zakonodaja omogoča dobavitelju ekskluzivne pravice do časovno neomejene uporabe blagovne znamke (Hill & O'Sullivan, 1996, str. 163).

Doyle (1998, str. 166) definira blagovno znamko kot specifično ime, simbol ali dizajn – najpogosteje pa kar kot kombinacijo teh treh – s katerimi razločujemo posamezne izdelke. Dobavitelj običajno poskuša pri kupcu vzbuditi zaupanje in zavest, da prednostno izbere njegovo blagovno znamko.

Kotler (1998, str. 448–449) ponuja proizvajalcem več možnosti za odločitev glede blagovne znamke. Deli jih na:

- blagovna znamka proizvajalca, imenovana tudi nacionalna blagovna znamka,

- blagovna znamka distributerja, imenovana tudi blagovna znamka trgovca na drobno, trgovska blagovna znamka ali zasebna blagovna znamka ter
- licenčna blagovna znamka.

Močna blagovna znamka je vir številnih koristi za vse udeležene v procesu, za proizvajalca, trgovca in kupca. Omogoča postavljanje in vzdrževanje visokih cen, vodi do višjega dobička, spodbuja povpraševanje, je vir pogajalske moči, omogoča lažje uvajanje novih izdelkov ter odpira vrata do novih kupcev in trgov.

Izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, blagovna znamka pa je nekaj, kar kupi potrošnik. Izdelek se lahko kopira, blagovna znamka je enkratna. Izdelek hitro zastara, uspešna blagovna znamka je lahko večna (Damjan, 1994, str. 13).

Visoka vrednost blagovne znamke zagotavlja podjetju konkurenčne prednosti, zato danes skoraj ni izdelka ali storitve, ki ne bi imela blagovne znamke. Stroški za trženje so zaradi visoke prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobe kupcev manjši. Podjetje je bolj učinkovito pri pogajanjih z distributerji in trgovci na drobno. Zaradi višje zaznane kakovosti lahko podjetje zaračuna višjo ceno, kar mu tudi nudi obrambo pred kruto cenovno konkurenco. Lažje razširi blagovno znamko, ker ima le – ta veliko verodostojnost (Kotler, 1998, str. 446). Trgovci so s ponudbo kakovostnejših izdelkov trgovskih blagovnih znamk pridobivali zaupanje novih kupcev, kar so proizvajalci priznanih blagovnih znamk zaznali kot permanenten upad tržnih deležev njihovih izdelkov (Akabay & Jones, 2005, str. 622).

V preteklosti so kupci razlikovali med kakovostnimi in nekovostnimi blagovnimi znamkami, v zadnjem času pa so blagovne znamke veliko bolj enakovredne. Kupci se odločajo za cenejše blagovne znamke, predvsem trgovske blagovne znamke. Razlog za to je vedno večja kakovost trgovskih blagovnih znamk in posledično večje zaupanje kupcev v navedene izdelke in trgovske verige.

1.2 Opredelitev pojma trgovska blagovna znamka

Pojem trgovska blagovna znamka ima več vrst opredelitev. Baltas (1997, str. 315) definira trgovsko blagovno znamko kot produkt, izdelan po naročilu trgovcev. V njihovih trgovinah se prodaja pod lastno blagovno znamko ali lastnim imenom trgovca.

Porral in Lang (2015, str. 506) opredeljujeta trgovske blagovne znamke (poznane tudi kot trgovinske znamke) kot izdelke, ki so v lasti in upravljanju enega samega trgovskega podjetja. Trgovske verige so te znamke razvile z namenom povečanja dobička, povišanja tržnega deleža in razlikovanja ponudbe od konkurenčnih trgovcev.

Motiv za uvedbo trgovskih blagovnih znamk je lahko tudi zmanjšanje prevladujočega položaja velikih proizvajalcev na določenem trgu. Potočnik (2001, str. 231–233) navaja še nekatere dodatne motive za uvedbo trgovske blagovne znamke:

- povečanje pogajalske moči trgovcev v razmerju do proizvajalcev,
- pridobivanje novih kupcev in s tem ustvarjanje dodatnih prihodkov,
- večji ugled in prepoznavnost trgovskega podjetja in s tem doseganje dolgoročne zvestobe kupcev.

Glavno vodilo za nakup izdelkov trgovskih blagovnih znamk je ugodno razmerje med vrednostjo in ceno, ki jo porabniki plačajo za ta izdelek. To stališče je ključna konkurenčna prednost v primerjavi s proizvajalčevimi blagovnimi znamkami (Nenycz – Thiel & Romaniuk, 2012, str. 171).

Trgovska podjetja v razvitih državah običajno nimajo svojih lastnih proizvodnih zmogljivosti, saj so s tem povezane investicije v nakup strojev, opreme in pridobitev ustreznih kadrov (Wileman & Jary, 1997, str. 14). Trgovska podjetja tako raje izberejo primerne proizvajalca, ki ima dovolj prostih proizvodnih kapacitet ter zakupijo proste količine. Na ta način se trgovsko podjetje izogne investicijam, zagotovi pa si določen nivo kakovosti proizvodov, ki jih trži pod lastno znamko. Proizvajalec ima z zakupom nezasedenih kapacitet zagotovljeno prodajo določenega deleža proizvodnje in s tem zagotovljene prihodke, s katerimi krije večji del fiksnih stroškov.

Proizvajalec ima pri izvajanju strategije trgovske znamke ključno vlogo, saj mora zagotavljati ustrezno raven kakovosti izdelkov, nizko variabilnost kakovosti in nizko proizvodno ceno (Dmitrović, 1999, str. 74).

Trgovsko blagovno znamko, ki jo razvije trgovec, običajno nosi ime trgovskega podjetja in ne proizvajalca. Trgovec samostojno prevzame načrtovanje in razvoj izdelkov, njihovo pozicioniranje, cenovno politiko in komunikacijo s kupci (Dmitrović, 1999, str. 74). Trgovci pod blagovno znamko trgovskega podjetja prodajajo vrsto izdelkov različnih dobaviteljev, ki niso direktno nadomestljivi z drugimi izdelki. Trgovska podjetja obravnavajo izdelke lastnih trgovskih blagovnih znamk prednostno, kar pomeni, da jim dodeljujejo več prostora na boljših prodajnih pozicijah in s tem blagovne znamke proizvajalcev postavljajo v podrejen položaj. Porabniki trgovsko blagovno znamko dojemajo kot cenejšo in zato manj kvalitetno v primerjavi z blagovnimi znamkami, kar pa trgovci želijo spremeniti s pomočjo različnih trženjskih ukrepov.

1.3 Vrste trgovskih blagovnih znamk

Izdelki trgovskih blagovnih znamk predstavljajo trgovcem veliko priložnost, hkrati pa predstavljajo močno konkurenco izdelkom blagovnih znamk proizvajalca. Trgovske blagovne

znamke trgovcu ustvarjajo večjo donosnost in višjo vrednost za kupce ter s tem povečujejo njihovo zvestobo trgovski verigi. Ker je izdelke trgovske blagovne znamke možno kupiti le pri določenem trgovcu, se s tem zmanjša možnost prehajanja med trgovci ter neposredni primerjavi cen. Po Kumar in Steenkamp (2007, str. 27–28) poznamo 4 vrste trgovskih blagovnih znamk, ki so opredeljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Štiri vrste trgovskih blagovnih znamk

	Generični izdelki	»Copycat« znamke	Premium trgovske znamke	TBZ z dodano vrednostjo
Primeri	Izdelki brez znamke, s preprostimi imeni (milo, šampon, kruh), v embalažo s preprostim potiskom.	◦ Šampon »Walgreens«, ◦ vitamini »Osco«, ◦ pisarniški izdelki »Quill«.	◦ »President's choice«, ◦ Body Shop, ◦ Tesco Finest.	◦ Aldi, ◦ H&M, ◦ Ikea.
Strategija	Najcenejši, nediferencirani.	Podoben izdelek po nižji ceni.	Dodana vrednost.	Najboljše razmerje cena/kvaliteta.
Cilji	◦ Ponuditi kupcu možnost nakupa po nizki ceni. ◦ Širitev kroga potencialnih kupcev.	◦ Povečanje pogajalske moči proti proizvajalcem. ◦ Povečanje dobička posamezne kategorije	Zagotovitev izdelkov z dodano vrednostjo. Diferenciacija trg. verige. Povečanje prodaje kategorije. Izboljšanje razlike v ceni.	Ponudba najvišje vrednosti. Dvig zvestobo kupcev trgovski verigi. Dvig ugleda z ustnim izročilom.
Blagovna znamka (BZ)	Brez blagovne znamke oz. označeno kot »prva cena«.	Krovna znamka trgovske verige ali znamke za posamezne kategorije.	TBZ s podznamkami oz. samostojnimi znamkami.	Lastne znamke brez posebnega pomena za ustvarjanje navidezne izbire.
Cenovna politika	Visoki popusti (20–50%) glede na ceno vodilnega izdelka kategorije.	Zmerni popust (5–25 %) glede na ceno vodilnega izdelka kategorije.	Cene zelo blizu ali višje od vodilnega izdelka kategorije.	Visoki popusti (20–50%) glede na ceno vodilnega izdelka kategorije.
Kategorije, kjer so prisotni	Osnovne funkcionalne kategorije izdelkov.	Obsežne kategorije z močnimi vodilnimi izdelki znanih blagovnih znamk.	Prestizžne kategorije izdelkov, pogosto sveži izdelki.	Vse kategorije.
Primerjava kvalitete z vodilnim izdelkom kategorije	Slabša kvaliteta.	Kvaliteta, primerljiva z izdelki proizvajalčevih blagovnih znamk.	Enaka ali boljša kvaliteta od izdelkov proizvajalčevih BZ. Oglaševano kot boljša kvaliteta.	Primerljiva kvaliteta z vodilnimi izdelki kategorije, vendar brez komponent, ki ne dodajajo vrednosti za kupca.
Razvoj izdelkov	Brez razvoja, proizvodnja oddana proizvajalcem s slabšo tehnologijo.	Z nasprotnim inženiringom in proizvajalci s podobno tehnologijo.	Precejšnji napori za razvoj najboljših izdelkov s podobno ali enako tehnologijo.	Precejšnji napori in inovacije v smislu analize stroškov in koristi.
Embalaža	Minimalna in cenena.	Čim bolj podobna vodilnemu izdelku v kategoriji.	Edinstvena, z namenom diferenciacije.	Edinstvena, vendar stroškovno učinkovita.
Pozicija na policah	Slabše, manj vidne police.	Neposredno poleg vodilnega izdelka.	Pozicije v vidnem polju in najlažjem dosegu za kupca.	Običajna pozicija v trgovini.

se nadaljuje

Tabela 1: Štiri vrste trgovskih blagovnih znamk (nad.)

	Generični izdelki	»Copycat« znamke	Premium trgovske znamke	TBZ z dodano vrednostjo
Oglaševanje in promocije	Brez oglaševanja.	Pogoste cenovne promocije.	Poudarjeno oglaševanje, redkeje tudi cenovne promocije.	Brez svojega oglaševanja. Uporaba plana oglaševanja trgovske verige.
Ciljna percepcija pri kupcih	Kot najcenejši izdelek.	Kot enaka kvaliteta, vendar nižja cena.	Kot najboljši izdelki na tržišču.	Najboljši izdelki glede na razmerje cena/ kakovost. Kvaliteta primerljiva z vodilnimi izdelki v kategoriji.

Vir: N. Kumar & J.B., E.M. Steenkamp, *Private label strategy. How to meet the store brand challenge*, 2007, str. 27–28.

1.3.1 Generične trgovske blagovne znamke

Trgovske blagovne znamke so začeli razvijati v obliki generičnih trgovskih blagovnih znamk. To so bili izdelki v preprosti embalaži z enobarvnim potiskom, na kateri ni bilo navedeno niti ime trgovske verige. Kupci so generične izdelke prepoznali kot nediferencirane nizkocenovne izdelke. Zaradi nizke cene so ti izdelki cenovno občutljivim kupcem z nizko kupno močjo nudili možnost nakupa v izbrani prodajalni. Bistvo teh izdelkov je v njihovi najnižji možni ceni, zato so trgovske verige na ta način povečevale krog svojih odjemalcev. Generični izdelki se običajno pojavljajo le v osnovnih funkcionalnih kategorijah izdelkov, ki jih trgovec ponuja samo v eni obliki pakiranja. Proizvajalci teh izdelkov so najpogosteje specializirani proizvajalci trgovskih znamk, ki s tem zapolnjujejo svoje razpoložljive kapacitete (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 29–30).

1.3.2 »Copycat« trgovske blagovne znamke

S pojavom izdelkov trgovskih blagovnih znamk, ki imitirajo vodilne proizvajalčeve blagovne znamke v kategoriji, so generični izdelki pričeli izgubljati pomen na prodajnih policah. Izdelki »copycat« trgovskih blagovnih znamk so označeni z imenom in logotipom trgovske verige ter so pozicionirani v neposredni bližini najbolj prodajanih izdelkov v kategoriji (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 29–30).

Trgovci običajno »copycat« znamke intenzivno oglašujejo preko različnih medijev in s tem poudarjajo cenovno konkurenčnost ob primerljivi kakovosti. Poslužujejo se posebnih marketinških strategij, kot npr. pakiranja izdelkov v podobno embalažo ter oglaševanja s primerjalnimi sporočili, s katerimi poudarjajo minimalne razlike v kakovosti (Olson, 2012, str. 100). Tak primer je npr. Mercatorjeva oglaševalska aktivnost s sloganom »Kateri sok je bolj 100 %?« (Priloga 16).

Primer zelo uspešne »copycat« trgovske blagovne znamke je španska trgovska veriga Zara, ki svojim kupcem ponuja »kopije« najnovejših dizajnerskih oblačil. V nasprotju s konkurenco, Zara več kot 50 % modnih oblačil proizvede v Evropi, kar s pomočjo ustrezne logistike pomeni, da se njihova oblačila lahko pri trgovcih pojavijo celo pred dizajnerskimi modeli (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 37–38).

Značilno za »copycat« trgovske blagovne znamke je, da selijo dobiček s strani proizvajalca k trgovcu, saj stroški investicij, razvoja in navsezadnje tudi oglaševanja, bremenijo proizvajalca (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 35).

1.3.3 Premium trgovske blagovne znamke

S »Premium – lite« trgovsko blagovno znamko označujemo izdelke, ki imajo značilnosti vodilnih proizvajalčevih blagovnih znamk, lahko pa ponujajo celo višjo kakovost po nižji ceni (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 42–43).

»Premium – price« trgovske blagovne znamke so višje kakovosti in dosegajo višjo ceno v primerjavi z izdelki vodilnih proizvajalcev. Slogan te skupine izdelkov je »najboljše, kar je možno dobiti na trgu«. Kupci prepoznavajo te izdelke kot kakovostnejše in so zanje pripravljeni plačati tudi višjo ceno (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 45–46).

1.3.4 Trgovske blagovne znamke z dodano vrednostjo

Za glavne predstavnike trgovske blagovne znamke z dodano vrednostjo smatramo evropske diskontne verige kot so Aldi, Lidl in Netto, tekstilno verigo H&M ter trgovca s pohištvom IKEA. S pregledom vseh stroškovnih elementov izdelka so ugotovili, da je možno proizvesti celo kvalitetnejši izdelek v primerjavi s proizvajalčevo blagovno znamko po občutno nižji ceni. To v praksi pomeni preprostejše pakiranje ter opustitev nepotrebnih funkcij (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 61–62).

1.4 Razvrstitev trgovskih blagovnih znamk v slovenski literaturi

Dmitrović (1999, str. 72) opredeljuje 4 razvojne stopnje izdelkov s trgovsko blagovno znamko. Na prvi, najnižji stopnji so generični izdelki, katerih najpomembnejša lastnost je cena. Nadaljnji razvoj poteka do razširjene trgovske znamke. Razvoj višjih stopenj trgovske blagovne znamke temelji na čedalje večji vpletenosti trgovcev v proces upravljanja z blagovnimi znamkami.

Tabela 2: Potek razvoja trgovske blagovne znamke

Stopnja razvoja TBZ	1. stopnja	2. stopnja	3. stopnja	4. stopnja
Vrsta TBZ	Generični »no name« izdelki	Izdelki z oznako	Prava lastna TBZ	Razširjena oz. segmentacijska TBZ

Vir: J. Fernie & F.R.A. Pierrel, Own branding in UK and French grocery markets 1996, str. 50.

Prvo stopnjo razvoja trgovskih blagovnih znamk predstavljajo generični izdelki, ki ciljajo na cenovno najbolj občutljive kupce, saj je cena navedenih izdelkov za 20 % in več nižja od cen izdelkov tržnega vodje. Generični izdelki imajo le osnovne funkcije in so povprečne ali celo podpovprečne kakovosti. Proizvodna tehnologija, uporabljena pri izdelavi takšnih izdelkov, je enostavna in temelji na posnemanju tržnega vodje. Trgovci se za uvedbo generičnih izdelkov odločajo predvsem zaradi višje marže (Dmitrović, 1999, str. 72).

Druga stopnja v razvoju trgovskih blagovnih znamk so izdelki z oznako. Strategija trgovca ostaja nizka cena, ki je za 10–20 % nižja od cene tržnega vodje. Večja pozornost je namenjena kakovosti izdelka. Za kupca je običajno pri navedenih izdelkih pomembno razmerje med ceno in kakovostjo. Trgovcu omogočajo doseganje višjih marž, krepitev pogajalske moči do proizvajalcev, prav tako pa tudi diferenciacijo od konkurenčnih trgovcev. Najpogosteje trgovcu izdelke z oznako proizvaja lokalni proizvajalec, ki ima tudi svoje blagovne znamke (Dmitrović, 1999, str. 72; Lombart & Louis, 2016, str. 124).

Na tretji stopnji sledi oblikovanje prave blagovne znamke, ki povečuje ugled trgovca med kupci in po kakovosti izdelkov dosega tržnega vodjo. Cene izdelkov na tej razvojni stopnji so še vedno 5–10 % nižje od cen tržnega vodje. Zaradi primerljive kakovosti kupcu dejansko ponujajo višjo vrednost. Na tej stopnji trgovec širi sortima izdelkov z lastno blagovno znamko, njegov cilj pa je, poleg graditve ugleda, tudi povečanje marže v določeni blagovni skupini. Za proizvodnjo navedene vrste trgovske blagovne znamke lahko izbere proizvajalca, ki ima tudi lastno blagovno znamko, vendar v teh primerih pogosto prihaja do kanibalizacije proizvajalčeve blagovne znamke. Kupci pogosto zaznajo kakovost izdelkov na podlagi proizvajalca in se tako pogosteje odločijo za cenejši izdelek s trgovsko blagovno znamko. Iz navedenega razloga trgovci poiščejo proizvajalce, ki so specializirani za proizvodnjo izdelkov trgovskih blagovnih znamk (Dmitrović, 1999, str. 72–73).

Zadnja stopnja razvoja trgovske blagovne znamke je razširjena trgovska blagovna znamka, ki pomeni popoln nadzor nad proizvodnjo in prodajo izdelkov s strani trgovca. Izdelki kupcu predstavljajo dodano vrednost, saj so inovativni in diferencirani od izdelkov tržnega vodje. Motivacija kupcev za nakup je v ekskluzivnosti izdelkov, zato trgovec pridobi ugled in razširi krog kupcev, hkrati pa dosega premijske cene, ki so pogosto višje od cen tržnega vodje. Takšne izdelke so sposobni proizvajati le redki proizvajalci, zato so to najpogosteje

mednarodna podjetja, ki so specializirana za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk (Dmitrović, 1999, str. 73).

Razvoj trgovske blagovne znamke poteka skozi 4 ustaljene faze, vendar je potrebno poudariti, da ni nujno, da trgovec prične razvoj s prvo stopnjo in vodi razvoj v smeri nadaljnjih treh. Ogromno je odvisno od velikosti in sposobnosti trgovca. Vsako naslednjo stopnjo je težje doseči, ker zahteva tudi večjo vpletenost trgovca, povečanje učinkovitosti in menedžerskih sposobnosti, je pa zanj lažje, če prične z razvojem pri začetni stopnji in se nato postopoma razvija naprej (Dmitrović, 1999, str. 73). V Sloveniji prve stopnje razvoja skoraj ni bilo oziroma so jih trgovci razvili kasneje kot odgovor na pojav diskontnih trgovcev. Trgovske blagovne znamke so pogosto zaznane kot enako kakovostne kot blagovne znamke proizvajalca, vendar cenejše. Eden izmed razlogov za takšne zaznave je tudi to, da so se trgovci z dobavitelji uspeli dogovoriti, da so na izdelkih trgovskih blagovnih znamk pogosto deklarirani domači proizvajalci teh znamk in se ohranja zaznava kakovosti preko proizvajalčevih že uveljavljenih blagovnih znamk (Mohorič, 2005).

Obstaja veliko različnih dejavnikov razvoja in uspeha trgovskih blagovnih znamk. V Sloveniji je eden pomembnejših dejavnikov nakupa trgovske blagovne znamke proizvajalec te znamke, kar je razvidno iz raziskave Trgovinski monitor (izvedena v novembru 2003), v kateri so ugotovili, da kar 83 % anketiranih pred nakupom preveri, kdo proizvaja trgovsko blagovno znamko (Mohorič, 2005). Kasneje se je delež anketirancev, ki preverijo ime proizvajalca na izdelku, označenem s trgovsko blagovno znamko, precej zmanjšal. V GfK Trgovinskem monitorju 2007/2008 je ta delež znašal le še 57 %. Očitno so se potrošniki na trgovske blagovne znamke navadili v tolikšni meri, da jim zaupajo in ne čutijo več tolikšne potrebe po preverjanju proizvajalca (Hrastar, 2008).

1.5 Razvoj trgovske blagovne znamke v Evropi, ZDA in Sloveniji

1.5.1 Razvoj trgovske blagovne znamke v Evropi in ZDA

Začetki pojavljanja trgovskih blagovnih znamk sežejo v konec 19. stoletja. Pri prehrabnih in potrošnih gospodinjstvih izdelkih je trgovska blagovna znamka doživela razmah šele po drugi svetovni vojni, zlasti po ukinitvi nadzora nad cenami (Dmitrović, 1999, str. 72). De Chernatony in McDonald (1992, str. 24) menita, da je eden glavnih vzrokov za nastanek trgovskih blagovnih znamk v svetu nezmožnost trgovcev, da bi med seboj konkurirali le na osnovi cen izdelkov. V tistem času so trgovci tržili samo izdelke proizvajalčevih blagovnih znamk. V želji po boljši ponudbi so si zato omislili lastno blagovno znamko.

Strategija ameriških trgovskih verig je temeljila na zavezi kupcem po dvigu kvalitete izdelkov ob sočasnem znižanju cen. Trgovske blagovne znamke so smatrali za ključen del te strategije (Ngobo, 2011, str. 259).

Pomemben dejavnik razvoja trgovskih blagovnih znamk je bila koncentracija trgovskih verig. Tabela 3 prikazuje podatke o deležu prodaje trgovskih blagovnih znamk v celotni prodaji in tržne deleže prvih petih trgovskih verig na posameznem trgu.

Tabela 3: Koncentracija trgovcev na trgih, kjer so trgovske blagovne znamke najbolj razširjene

Država	Delež TBZ (v %)	Tržni delež 5 največjih trgovskih podjetij (v %)
Švica	45	86
Nemčija	30	65
Velika Britanija	28	65
Španija	26	60
Belgija	25	80
Francija	24	81
Nizozemska	22	64
Kanada	19	62
Danska	17	89
ZDA	16	36

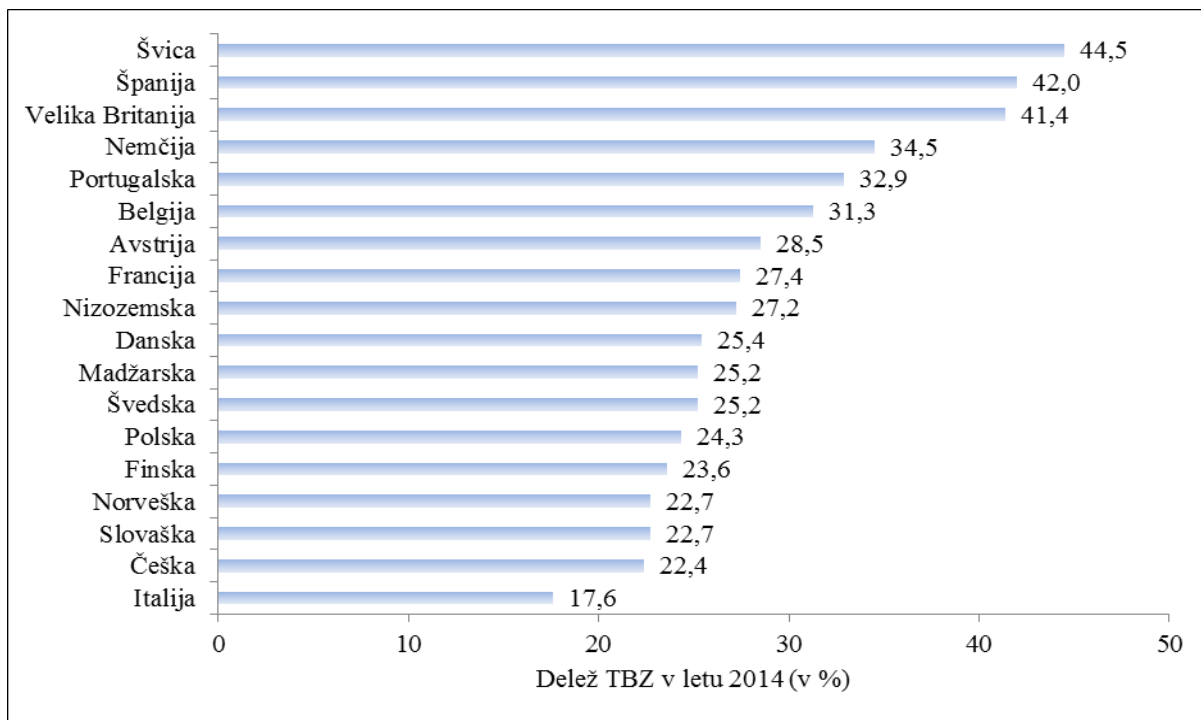
Vir: AC Nielsen, The Power of Private Label, 2005, str. 10.

Iz Tabele 3 je razvidno, da so deleži prodaje trgovskih blagovnih znamk na določenem trgu dokaj usklajeni s podatki o tržnem deležu 5 največjih trgovcev. Večja kot je koncentracija trgovine, višji je tržni delež trgovskih blagovnih znamk. Kar 9 držav (od 10) z najvišjim deležem trgovskih blagovnih znamk ima delež 5 največjih trgovskih podjetij višji od 60 %. Izjema so ZDA s 16 % deležem trgovskih blagovnih znamk, vendar pa tu delež 5 največjih trgovcev znaša zgolj 36 %.

Porast deleža diskontnih trgovin v Evropi povečuje delež trgovskih blagovnih znamk. Največji vpliv imajo nemški diskontni trgovci, saj širijo svoj vpliv po celotni Evropi, v zadnjem času pa je ta trend opaziti tudi v Sloveniji. Značilno za te trgovce je, da na njihovih prodajnih policah prevladujejo trgovske blagovne znamke. Tako je na primer delež trgovskih blagovnih znamk v celotni prodaji trgovske verige Aldi, ki je pri nas bolj znana pod imenom, Hofer, kar 94 %. V skupini Schwarz, kamor sodi Lidl Slovenija, je ta delež 61 % (Zippel, Wilkinson, & Vogler, 2013, str. 271).

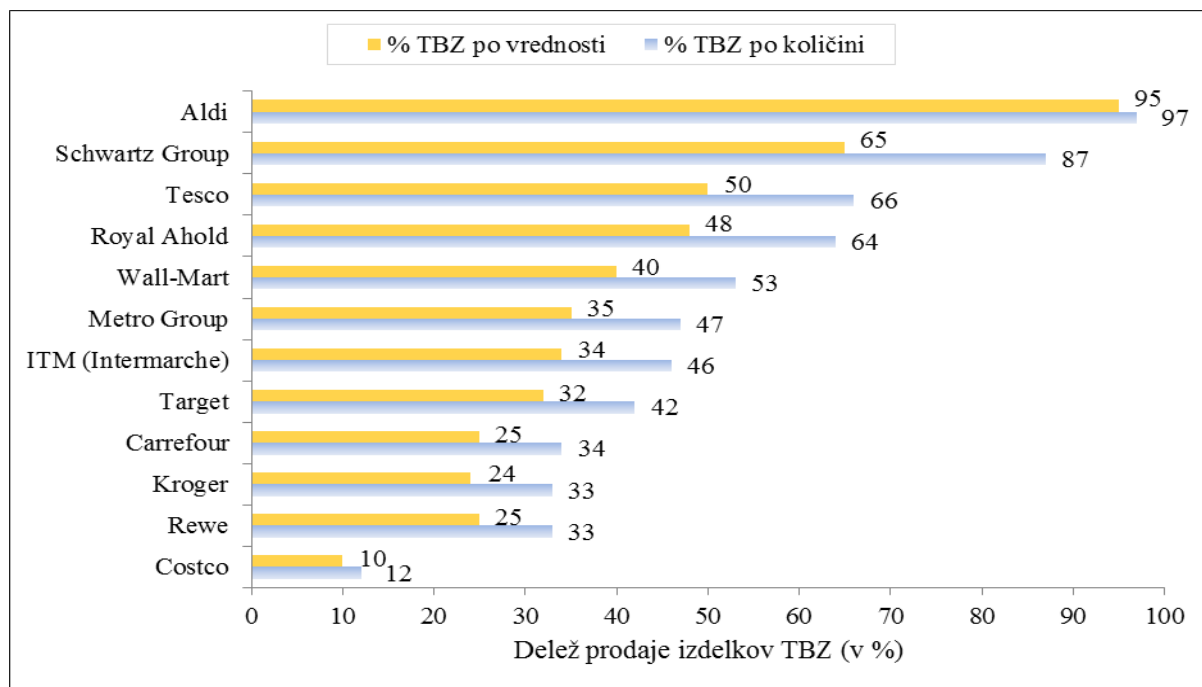
S primerjavo Tabele 3 in Slike 1 je razvidno, da so največji porast deleža trgovskih blagovnih znamk od leta 2005 do 2014 zabeležili v Španiji (za 16 %), Veliki Britaniji (za 13 %), Danski (za 8 %), Belgiji (za 6 %) ter Nizozemski in Nemčiji (za 5 %). V Švici je delež ostal praktično nespremenjen.

Slika 1: Delež trgovskih blagovnih znamk v nekaterih evropskih državah v letu 2014



Vir: R. Olbrich, H. C. Jansen, & M. Hundt, *Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance*, 2016, str. 2.

Slika 2: Količinski in vrednostni delež prodaje izdelkov trgovskih blagovnih znamk pri največjih svetovnih trgovskih verigah



Vir: K. Lincoln & L. Thomassen, *Private label: turning the retail brand threat into your biggest opportunity*, 2008, str. 52.

Tarziján (2007, str. 57) meni, da obstaja pozitivna korelacija med koncentracijo trgovskih verig in tržnim deležem trgovskih blagovnih znamk. To dejstvo je močno spremenilo razmerje moči med proizvajalci in trgovci. Konec prejšnjega stoletja so bili proizvajalci po obsegu prodaje nekajkrat večji od največjih trgovskih verig, v današnjem času pa je to razmerje ravno obratno, kar je razvidno iz Tabele 4 (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 2–3).

Tabela 4: Primerjava prodaje med največjimi globalnimi trgovci in proizvajalci izdelkov široke potrošnje

TRGOVCI				PROIZVAJALCI	
Podjetje	Celotna prodaja (v mrd. \$)	Delež TBZ (v %)	Vrednost prodaje TBZ (v mrd. \$)	Celotna prodaja (v mrd. \$)	Podjetje
1. Wall-Mart	316	40	126	75	1. Nestlé
2. Carrefour	94	25	24	69	2. Altria
3. Metro Group	73	35	26	57	3. P&G
4. Tesco	71	50	36	51	4. Johnson & Johnson
5. Kroger	61	24	15	50	5. Unilever
6. Royal Ahold	56	48	27	33	6. PepsiCo
7. Costco	53	10	5	26	7. Tyson Foods
8. Target	53	32	17	23	8. Coca Cola
9. Rewe	51	25	13	20	9. Sara Lee
10. Aldi	43	95	41	18	10. L'Oréal
11. Schwarz Group	43	65	28	18	11. Japan Tobacco
12. ITM (Intermarché)	42	34	14	17	12. Danone

Vir: N. Kumar & J.B., E.M. Steenkamp, *Private label strategy. How to meet the store brand challenge*, 2007, str. 3.

1.5.2 Obseg in razvitost trgovske blagovne znamke pri trgovcih z živili v Sloveniji

V Sloveniji so se izdelki s trgovsko blagovno znamko pričeli pojavljati v začetku 90. let prejšnjega stoletja, danes pa že zavzemajo pomembno mesto na policah različnih trgovskih verig (Dmitrović & Zorc, 2001, str. 37–38). Hrastar (2008) opisuje, da so trgovske blagovne znamke pri izdelkih široke potrošnje že popolnoma samoumevne in da jih ne le pozna, temveč tudi kupuje, več kot tri četrtine slovenskih potrošnikov.

Trgovci v Sloveniji se odločajo za razvoj različnih trgovskih blagovnih znamk. Vsak ima več linij ali nivojev trgovskih znamk, od generičnih izdelkov do izdelkov z oznako in tudi do trgovskih blagovnih znamk v pravem pomenu. V začetnih fazah razvoja trgovskih blagovnih znamk sta bila proces in uvedba enostavna. Trgovci so izločili najbolj prodajane izdelke, našli najugodnejšega proizvajalca in postavili izdelke na prodajne police. A prave trgovske blagovne znamke je potrebno razviti in razvrstiti (Arh, 2008). Prvo trgovsko podjetje v Sloveniji, ki je uvedlo lastno blagovno znamko, je bila Emona Merkur. V letu 1992 je Emona Merkur razvila svojo trgovsko blagovno znamko rdeče in rumene barve in bila tako tudi med

prvimi slovenskimi podjetji, ki so patentirali svojo blagovno znamko. Prvi izdelki trgovske blagovne znamke so bili iz različnih blagovnih skupin market programa (sladkor, moka, testenine, riž, olje, toaletni papir). Poskusi prodaje pralnega praška in kozmetičnih izdelkov pod lastno trgovsko blagovno znamko se niso obnesli zaradi vstopa tujih proizvajalcev s cenovno ugodnimi izdelki in močno marketinško podporo (Kette, 2006, str. 43). Prva trgovska blagovna znamka, ki jo je Mlinotest razvil v sodelovanju s trgovci, so bile testenine trgovske blagovne znamke Emona Merkur (Priloga 15).

Leta 1992 je v Slovenijo vstopila prva tuja trgovska veriga Spar, ki je že v samem začetku ponujala izdelke lastne blagovne znamke. Ti izdelki so bili sprva uvoženi, vendar so se jim kmalu pridružili izdelki slovenskih proizvajalcev (Kette, 2006, str. 43).

V Mercatorju so decembra leta 1998 razvili prvih 6 izdelkov trgovske blagovne znamke. V naslednjih letih so delež izdelkov trgovske blagovne znamke povečevali in tako decembra leta 2007 v svojih enotah ponujali že 1740 izdelkov. Ti izdelki so bili prisotni v vseh prodajalnah Mercatorja. Leta 2007 je delež prodaje izdelkov trgovske blagovne znamke v celotni maloprodaji v market programu znašal 12,7 %, strategija razvoja trgovske blagovne znamke pa je bila 20 % delež v celotni maloprodaji (Mercator, 2008). V letu 2012 je imel Mercator na policah že 2783 izdelkov trgovskih blagovnih znamk v 12 linijah (Mercator d.d., 2012, str. 35).

Tuš ponuja pod svojo trgovsko znamko več kot 800 izdelkov, od tega je več kot 60 % izdelkov slovenskega izvora. Trgovska veriga želi z izdelki trgovskih blagovnih znamk svojim kupcem ponuditi kakovostne izdelke priznanih proizvajalcev po izjemnih cenah (Informacija o trgovski znamki Tuš, 2015).

Diskontni trgovci Hofer, Lidl in Eurospin v večini ponujajo enak nabor izdelkov kot na svojih matičnih trgih. V zadnjem času v prodajni sortima in v akcijske ponudbe vključujejo vedno več slovenskih proizvajalcev, tako z njihovimi lastnimi proizvodi kot tudi s proizvodi trgovske blagovne znamke. Na ta način se poskušajo dodatno približati slovenskemu kupcu.

Kot odgovor na prodor diskontnih trgovcev so tradicionalni slovenski trgovci razvili generične izdelke trgovske blagovne znamke. Mercator je razvil linijo Grano Doro, Spar S–Budget in Tuš znamko Vsak dan. Pri tem ciljajo na cenovno najbolj občutljive kupce, saj jim s tem ponujajo izdelke preverjene kakovosti po dostopnih cenah.

2 PRIMERJAVA PROIZVAJALČEVIH IN TRGOVSKIH BLAGOVNIH ZNAMK

V zadnjem desetletju je razvoj trgovskih blagovnih znamk v Sloveniji močno napredoval. Razvoj izdelkov je že dosegel tretjo razvojno stopnjo, kjer se ti izdelki lahko kakovostno primerjajo z izdelki proizvajalčevih blagovnih znamk. Odnos kupcev do izdelkov trgovskih

blagovnih znamk se je močno izboljšal, saj jih ne zaznavajo več kot cenene nadomestke. Naraslo je tudi zaupanje v kvaliteto izdelkov, ki jih obravnavajo kot kakovostno enakovredno alternativo proizvajalčevim blagovnim znamkam. Zelo pomembna je izbira ustreznih proizvajalcev, čemur trgovci namenjajo še posebno veliko pozornosti. Zavedajo se namreč, da lahko že ena sama negativna izkušnja z izdelkom trgovske blagovne znamke izniči njihova prizadevanja k uveljavitvi znamke.

Tabela 5: Primerjava značilnosti proizvajalčeve in trgovske blagovne znamke

Značilnost	Proizvajalčeva blagovna znamka	Trgovska blagovna znamka
Izdelek	Dobro znan, visoke kakovosti, jasno diferenciran, zanesljiv, kupci zaupajo proizvajalcu.	Srednje ali visoke kakovosti, izdelek je kupcem, ki ne kupujejo pri trgovskem podjetju, neznan.
Distribucija	Praviloma na voljo pri številnih trgovskih podjetjih – konkurentih.	Na voljo le v prodajalnah trgovskega podjetja.
Komuniciranje	Proizvajalec oglašuje sam ali sodeluje pri oglaševanju v trgovskih podjetjih.	Trgovsko podjetje samo oglašuje izdelek in poudarja svoje ime.
Cena	Sorazmerno visoka, proizvajalec vpliva na njeno raven in pripadnost kupcev.	Običajna (zmerna, nižja), trgovsko podjetje jo uporablja za pridobivanje stalnih kupcev.
Ciljni trg	Kupci, ki poudarjajo visoko kakovost in osebni status.	Kupci, ki upoštevajo običajno ceno in kakovost, in so zvesti prodajalni.

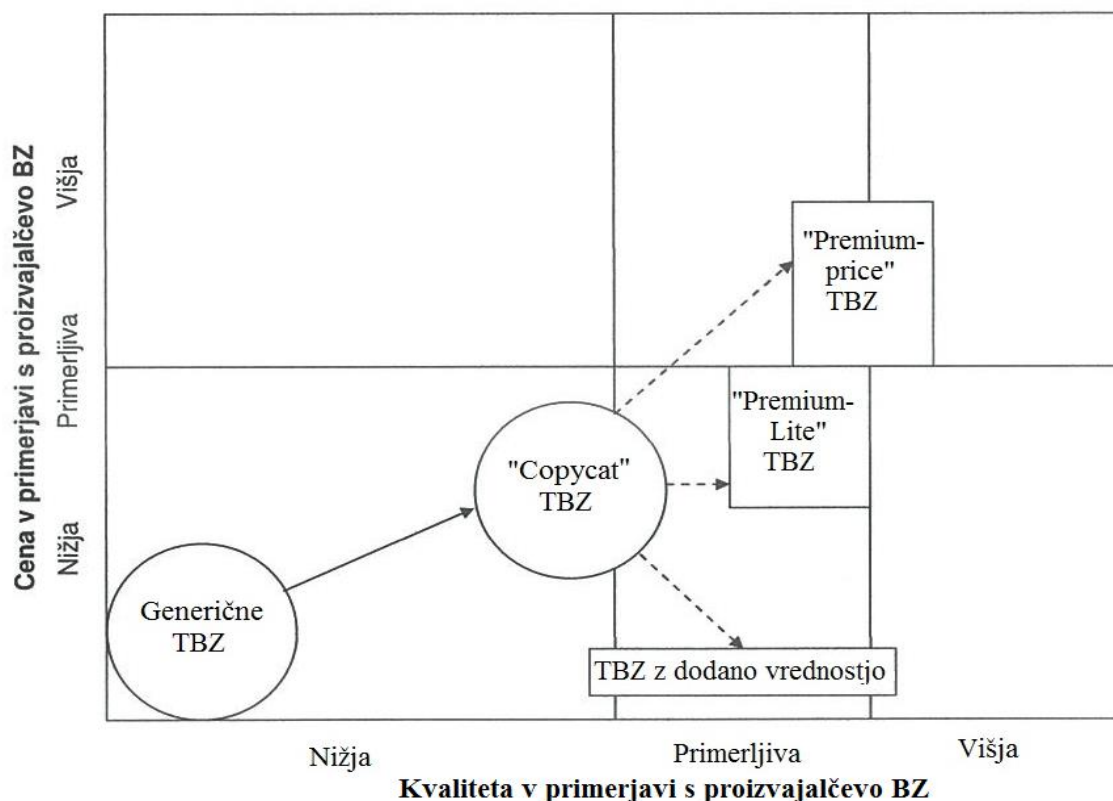
Vir: V. Potočnik, Trženje v trgovini, 2001, str. 229.

Tako kot so velike razlike med proizvajalčevo in trgovsko blagovno znamko, je tudi konkurenca med njimi velika. Konkurenco med proizvajalčevimi blagovnimi znamkami in blagovnimi znamkami trgovcev pojmuje kot boj blagovnih znamk. Pri tem so trgovci v precejšnji prednosti, saj upravljajo s prodajnim prostorom in več kontaktirajo s kupci, ki v principu ne vedo, čigava je blagovna znamka. Izdelki s trgovsko blagovno znamko so pogosto cenejši od primerljivih blagovnih znamk proizvajalcev in pritegnejo kupce, kar slabi prejšnjo prevlado proizvajalčevih blagovnih znamk (Potočnik, 2001, str. 229).

Zadnje študije kažejo, da se je percepcija porabnikov trgovskih blagovnih znamk skozi leta spreminjala. Devet od desetih ameriških porabnikov je danes mnenja, da so izdelki trgovskih blagovnih znamk enake kvalitete kot proizvajalčeve blagovne znamke. V Veliki Britaniji skoraj polovica porabnikov meni, da so proizvedeni v istih tovarnah, le pakirani v različne embalaže. 59 % porabnikov verjame, da so proizvajalčeve blagovne znamke dražje zgolj zaradi stroškov oglaševanja in ne zaradi kvalitetnejših surovin (Rossi, Borges, & Bakpayev, 2015, str. 74).

Choi in Coughlan (2006, str. 90) sta mnenja, da morajo biti izdelki trgovskih blagovnih znamk višje kvalitete pozicionirani v bližini najmočnejših blagovnih znamk, medtem ko izdelki nižje kvalitete sodijo v bližino šibkejših blagovnih znamk.

Slika 3: Primerjava cene in kvalitete med proizvajalčevimi in trgovskimi blagovnimi znamkami



Vir: N. Kumar & J.B., E.M. Steenkamp, *Private label strategy. How to meet the store brand challenge*, 2007, str. 31.

Trgovske blagovne znamke imajo v primerjavi s proizvajalčevimi znamkami številne prednosti kot tudi slabosti za vse udeležene skupine (Jesenek, 2010, str. 5–6; Kette, 2006, str. 11–13; Nenycz – Thiel, Sharp, Dawes, & Romaniuk, 2010, str. 1146; Potočnik, 2001, str. 232–233; Potočnik, 2002, str. 216–220).

- Prednosti trgovske blagovne znamke za trgovca:
 - Cenovna učinkovitost oziroma višji dobiček zaradi ugodnejših nabavnih cen, ki jih trgovci dosegajo pri proizvajalcih. Bruto marža za izdelke z lastno blagovno znamko je za trgovce 20–30 % višja od marže pri prodaji blagovnih znamk proizvajalcev. Z višanjem obsega odkupljenega blaga pri proizvajalcih si trgovci znižujejo nabavno ceno in obenem znižujejo fiksne stroške upravljanja z blagovno znamko. Hkrati s tem raste tudi dobiček na prodajno površino.
 - Večji nadzor nad izdelki na prodajnih policah.
 - Priložnost za povečanje ugleda, pripadnosti obstoječih kupcev in pridobivanja novih kupcev.

- Priložnost za povečanje pogajalske moči do proizvajalcev.
 - Trgovska blagovna znamka je sredstvo za ustvarjanje korporativne podobe podjetja, ki se bistveno razlikuje od podobe konkurenčnih trgovskih podjetij.
 - Prenos ugleda proizvajalca trgovske blagovne znamke na trgovca.
 - Omogočanje iskanja novih tržnih priložnosti.
 - Prednost pred konkurenčnimi trgovci, ki nimajo izdelkov s trgovsko blagovno znamko.
- Slabosti trgovske blagovne znamke za trgovca:
 - Povzročanje dodatnih stroškov, povezanih s financiranjem proizvodnje, skladiščenjem in predvsem promocijo.
 - Poseganje na področje, kjer trgovci nimajo zadostnega znanja oziroma sredstev za uresničitev konkurenčne prednosti, saj izvajajo funkcije, ki so sicer v domeni proizvajalcev.
 - Negativna izkušnja kupcev z enim izmed izdelkov trgovske blagovne znamke lahko povzroči zavračanje vseh drugih izdelkov te blagovne znamke, ustvarja slabo ime trgovcu in ogrozi njen obstoj.
 - Nevarnost, da kupci (z negativno izkušnjo), ki redno kupujejo trgovske blagovne znamke pri enem trgovcu, sorodne izdelke poiščejo pri konkurenčnem trgovcu.
- Prednosti trgovske blagovne znamke za proizvajalca:
 - Povečanje izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti ter s tem večja stroškovna učinkovitost (nižji fiksni stroški na enoto proizvoda).
 - Boljše in enakomernejše načrtovanje proizvodnje ter njena širitev.
 - Zmanjšanje negotovosti povpraševanja.
 - Boljše sodelovanje s trgovskim podjetjem, ki z njegovo internacionalizacijo omogoča možnost prodora na tuje trge.
 - Izločanje konkurentov s trga in tesnejše sodelovanje s trgovcem ter prevzemanje konkurenčnih tržnih deležev preko trgovske blagovne znamke.
 - Priložnost za manjše proizvajalce, ki si konkuriranja z močnimi blagovnimi znamkami ne morejo privoščiti.
 - Zagotavljanje prodajnih količin brez stroškov oglaševanja.
- Slabosti trgovske blagovne znamke za proizvajalca:
 - Prvotna zahteva tržnega inšpektorata je bila navedba proizvajalca blaga na embalaži, kar kupcu zagotavlja garancijo kakovosti in zaupanje v vrednost izdelka. S tem je prišlo do pojava kanibalizma lastnih blagovnih znamk. Danes to ni več zakonsko predpisano, vendar trgovci na izdelkih uveljavljenih slovenskih proizvajalcev to še vedno izvajajo.
 - Vzgajanje lastnih konkurentov.
 - Dolgoročno zniževanje pogajalske moči proizvajalcev.
 - Zniževanje ravni cen proizvajalčevih blagovnih znamk v primerjavi s trgovskimi blagovnimi znamkami in posledično zniževanje dobičkonosnosti.

- Nevarnost stagniranja razvoja lastne blagovne znamke.
 - Omejevanje prostora za prodajo blagovnih znamk proizvajalcev zaradi povečane implementacije trgovskih blagovnih znamk.
 - Nevarnost zmanjšanja nabave proizvajalčevih izdelkov v primeru odklona proizvodnje trgovske blagovne znamke.
 - Nevarnost prenosa strokovnega znanja na trgovca.
 - Nezmožnost osredotočanja na lastno blagovno znamko ter neskladnost s strategijo in filozofijo podjetja.
- Prednosti trgovske blagovne znamke za kupca:
 - Omogoča občutek varnosti in zmanjšuje tveganje ob nakupu.
 - Ustrezno razmerje med vrednostjo, kakovostjo in ceno.
 - Omogoča hitrejši nakup z manj napora.
 - Slabosti trgovske blagovne znamke za kupca:
 - Manjša izbira izdelkov v posamezni kategoriji izdelkov.
 - Pozicioniranje izdelkov trgovske blagovne znamke na najbolj vidnem in dosegljivem prodajnem mestu. Pretirano krčenje prodajnega programa s strani trgovca lahko kupce preusmeri h konkurenčnemu trgovcu.
 - Izdelki določenega trgovca so mu na voljo le v njegovih trgovinah.

Nekateri dejavniki kažejo na dejstvo, da ne glede na stanje gospodarstva, trgovske blagovne znamke predstavljajo dolgoročno grožnjo blagovnim znamkam proizvajalcev (Quelch & Harding, 1996, str. 100):

- Izboljšana kakovost izdelkov trgovske blagovne znamke.

Mayer in Vambery (2013, str. 146) sta ugotovila, da večina vprašanih porabnikov meni, da se je razlika v kvaliteti med trgovskimi blagovnimi znamkami in lastnimi znamkami proizvajalcev zmanjšala in da višje cene lastnih znamk pogosto niso več upravičene, kar je jasen znak proizvajalcem za spremembo strategije. V preteklosti je bila razlika v kakovosti med izdelki trgovskih blagovnih znamk in blagovnih znamk proizvajalcev veliko večja kot danes, ko je ta manj opazna. Dejstvo, da slovenski trgovci na svojih izdelkih še vedno navajajo proizvajalca trgovske blagovne znamke, ki je večinoma tudi vodilni proizvajalec v skupini, pa te razlike še dodatno manjšajo.

- Razvoj premium trgovskih blagovnih znamk.

Sodelovanje trgovcev pri razvoju novih linij trgovskih blagovnih znamk, ki kakovostno presegajo uveljavljene proizvajalčeve blagovne znamke.

- Uspeh evropskih trgovskih verig s prodajo trgovskih blagovnih znamk.

Koncentracija trgovinske dejavnosti je v Evropi najvišja, kjer nekaj ključnih trgovskih verig obvladuje večino trga. Ker ima prodaja trgovskih blagovnih znamk v njihovi prodajni mreži najpomembnejše mesto, je zaznavanje teh izdelkov drugačno kot drugje po svetu, kjer glavni trgovci obvladujejo bistveno nižji delež trga.

- Nujnost razvoja novih prodajnih poti.

Konsolidacija trgovinske dejavnosti in ekspanzija tujih trgovskih podjetij povečuje prodajo trgovskih blagovnih znamk in sili trgovce v nove načine prodaje.

- Razvoj novih kategorij izdelkov.

V preteklosti so bili izdelki trgovskih blagovnih znamk razviti predvsem v skupini prehrabnenih izdelkov in skupini izdelkov široke potrošnje, danes pa te izdelke najdemo praktično v vseh ostalih skupinah.

S pojavom trgovskih blagovnih znamk se je pozornost kupcev preusmerila tudi na izdelke trgovcev. Prodaja izdelkov trgovske blagovne znamke je najhitreje rasla v skupinah izdelkov, kjer je lojalnost kupcev določeni blagovni znamki najnižja. Trgovci so morali kupce tako prepričati ne le s ceno, temveč tudi s kakovostjo (Kette, 2006, str. 20).

Čeprav hiter razvoj trgovskih blagovnih znamk deluje zaskrbljujoče, pa to ne pomeni konca blagovnih znamk proizvajalca. Potrebno je le skrbno upravljanje in razvoj uveljavljenih blagovnih znamk. Quelch in Harding (1996, str. 102–103) navajata, da je pri tem potrebno upoštevati:

- Nakupni proces je naklonjen izdelkom blagovnih znamk proizvajalcev. Kupci preferirajo priznane in uveljavljene blagovne znamke, saj jim zagotavljajo kvaliteto in s tem lažjo odločitev za nakup.
- Uveljavljene blagovne znamke imajo trdno osnovo, na kateri lahko vzdržujejo konkurenčno prednost pred ostalimi izdelki.
- Moč uveljavljenih blagovnih znamk proizvajalcev je v neposredni korelaciji z močjo gospodarstva.
- Uveljavljene nacionalne blagovne znamke proizvajalcev so za trgovska podjetja nujnost. Ponudba in oglaševanje teh izdelkov trgovcem zagotavlja, da kupci te izdelke ne iščejo pri konkurenci.
- Prekomerno poudarjanje trgovskih blagovnih znamk slabi njihovo moč. Če trgovec svojo blagovno znamko razširi na preveliko število kategorij izdelkov, se pri kupcih lahko poraja dvom v njihovo dejansko kvaliteto, posledično pa znamka s tem izgublja na ugledu.

V Ameriki več kot 50 % proizvajalcev blagovnih znamk istočasno proizvaja tudi trgovske blagovne znamke (Tarziján, 2007, str. 57). Za Slovenijo je značilno, da veliko izdelkov, ki jih trgovci tržijo kot lastno trgovsko znamko, proizvajajo slovenski proizvajalci. Ključni razlog za hitro rast in razvoj trgovskih blagovnih znamk pri nas lahko vidimo v zaupanju kupcev v kakovost slovenskih izdelkov. Posebej je to razvidno živilsko predelovalni industriji, kjer največji slovenski proizvajalci (Ljubljanske mlekarne, Mlinotest, Perutnina Ptuj, Fructal,..) namenijo proizvodnji trgovskih blagovnih znamk kar 20–40 % proizvodnih kapacitet. Proizvodnja trgovskih blagovnih znamk je za proizvodno podjetje s stališča ekonomije obsega pozitivno. Kljub temu je težko določiti njen optimalen delež v celotni proizvodnji, saj s povečevanjem deleža trgovskih blagovnih znamk na trgu pride do izpodrivanja

proizvajalčevih blagovnih znamk in s tem do padca proizvodnje blagovnih znamk. Podjetja si na ta način sama ustvarijo novega konkurenta. Težava se lahko pojavi, če se trgovec odloči za prenos proizvodnje določene trgovske blagovne znamke k drugemu proizvajalcu. Iz navedenega razloga proizvodna podjetja svojo odvisnost od posameznega trgovca zmanjšajo s proizvodnjo izdelkov trgovske blagovne znamke za več različnih trgovcev, vendar pa se na dolgi rok lahko ta strategija usmeri v specializirano proizvodnjo za trgovska podjetja. Tako se je več tujih podjetij odpovedalo proizvodnji izdelkov lastne znamke in se specializiralo za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk za različne trgovske verige (Kette, 2006, str. 60–61).

Tako kot za proizvajalce je tudi za trgovske verige pomembno optimalno razmerje med izdelki trgovskih blagovnih znamk in blagovnih znamk (Ngobo, 2011, str. 259). Trgovci morajo s prodajnim prostorom upravljati preudarno, saj lahko ukinitve prevelikega števila proizvajalčevih blagovnih znamk, kupce preusmeri h konkurenci. Ugotovili so, da skoraj tri četrtine anketiranih kupcev (73 %) želi, da so izdelki proizvajalčevih blagovnih znamk in trgovskih blagovnih znamk na prodajnih policah pozicionirani skupaj, saj jim to omogoča lažjo primerjavo cen (Nielsen, 2014, str. 12).

3 KANIBALIZACIJA MED BZ TESTENIN MLINOTEST IN TESTENINAMI TBZ, KI JIH PODJETJE PROIZVAJA ZA MERCATOR, SPAR IN TUŠ

3.1 Predstavitev podjetja Mlinotest d.d.

Mlinotest je podjetje s sedežem v Ajdovščini, ki se ukvarja z izdelavo testenin, mlevskih, pekovskih in konditorskih izdelkov (Mlinotest d.d., 2016b).

S kakovostno in zdravo hrano želijo potrošnikom zagotavljati izpolnitev njihovih potreb, želja in pričakovanj. Ponujajo široko paleto izdelkov, ki so v skladu z globalnimi prehranskimi trendi. V Mlinotestu sledijo sodobnim trendom proizvodnje izdelkov z višjo dodano vrednostjo, pri tem pa je njihovo glavno vodilo zdravje, kvaliteta in užitek. Z družbeno odgovornim poslovanjem ustvarjajo ugled in zaupanje v njihova podjetja na lokalni in širši regionalni ravni. Cilj je donosno poslovanje in dolgoročni razvoj koncerna (Mlinotest d.d., 2016a).

Podjetje Mlinotest je oblikovano kot delniška družba, sestavljeno iz 6 podrejenih družb, od tega so 3 v Sloveniji (Mlinotest Kruh Koper, Pecivo Nova Gorica in Finholding) ter 3 v tujini (Mlinotest Trgovina Umag, Žitoproizvod Karlovac in Mlinotest-S Ruma), (Mlinotest d.d., 2015a, str. 15).

V Tabeli 6 so prikazani čisti prihodki od prodaje posameznih prodajnih programov v letih 2014 in 2015.

Tabela 6: Čisti prihodki od prodaje po prodajnih programih v letih 2014–2015 (v EUR)

Prodajni programi	Leto 2015	Leto 2014	Indeks 15/14
Predelava žita	10.686.311	11.038.624	97
Testenine	7.669.573	6.609.495	116
Konditorstvo	59.201	84.303	70
Pekarstvo	14.416.230	13.940.162	103
Trgovina	13.517.100	12.982.290	104
Storitve	976.031	981.656	99
Čisti prihodki od prodaje	47.324.446	45.636.530	104

Vir: Mlinotest d.d., Letno poročilo Mlinotest d.d., 2015a, str. 27.

V strukturi čistih prihodkov od prodaje dosegajo največji delež prihodki iz programa pekarstva (30 %), sledijo prihodki iz dejavnosti trgovine (29 %), programa predelave žit (23 %) ter prihodki iz programa testenin (16 %). Programa storitve in konditorstvo v družbi izkazuje 2 % prihodkov od prodaje (Mlinotest d.d., 2015a, str. 15).

3.2 Primerjalna analiza testenin blagovne znamke Mlinotest in trgovskih blagovnih znamk

V Sloveniji v povprečju porabimo 6,4 kg testenin na prebivalca na leto (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.), Italijani, ki so znani kot največji porabniki testenin, jih letno porabijo okoli 26 kg (Slovenska tiskovna agencija, 2015).

40 % porabnikov uživa testenine enkrat tedensko, 33 % 2–3 krat tedensko, 14 % porabnikov pa testenine uživa 2–3 krat mesečno. Enkrat na mesec ali redkeje si jih privoščijo 6 % uporabnikov, enak delež porabnikov pa jih uživa 4–6 krat tedensko (Perper, 2015, str. 14).

Najpomembnejše lastnosti testenin za porabnike (Perper, 2015, str. 14):

- 80 % porabnikom je pomembno, da se testenine ne razkuhajo.
- 71 % je pomembno, da testenine niso lepljive.
- 68 % jih eksperimentira z različnimi oblikami testenin.
- 50 % uporabnikov ima raje jajčne testenine.

Trditve uporabnikov testenin (Perper, 2015, str. 14):

- 45 % uporabnikom je zelo pomembno, da so testenine naravne, brez aditivov, umetnih barvil ali iz gensko spremenjenih organizmov.

- Za večino uporabnikov poreklo proizvajalca testenin nima bistvenega pomena, natančneje, 44 % ni pomembno, da so testenine slovenskega proizvajalca, 23 % pa se zdi to zelo pomembno.
- 58 % uporabnikov uživa testenine kot samostojen obrok.

Blagovne znamke testenin (Perper, 2015, str. 14):

- Pomembnost – 19 % uporabnikom se zdi blagovna znamka testenin zelo pomembna, 53 % je dokaj pomembna, 28 % pa nepomembna.
- S trditvijo, da so trgovske blagovne znamke testenin enake kakovosti kot uveljavljene blagovne znamke, se 26 % uporabnikov strinja, 31 % jih meni, da razlike v kakovosti obstajajo, medtem ko se 43 % uporabnikov ni opredelilo.

Večino prodaje živil na slovenskem trgu realizirajo največji trgovci Mercator, Spar in Tuš, zadnja leta pa svoje tržne deleže v tem segmentu dvigujejo tudi tuje diskontne verige kot so Hofer, Lidl in Eurospin. Tržni deleži trgovcev v letu 2013 so znašali: Mercator 33,3 %, Spar 23,8 %, Tuš 12,7 %, diskonti (Eurospin, Hofer, Lidl) 17,6 %, Eleclerc 1,6 %, drugi mali trgovci 11 % (Instore online, 2014).

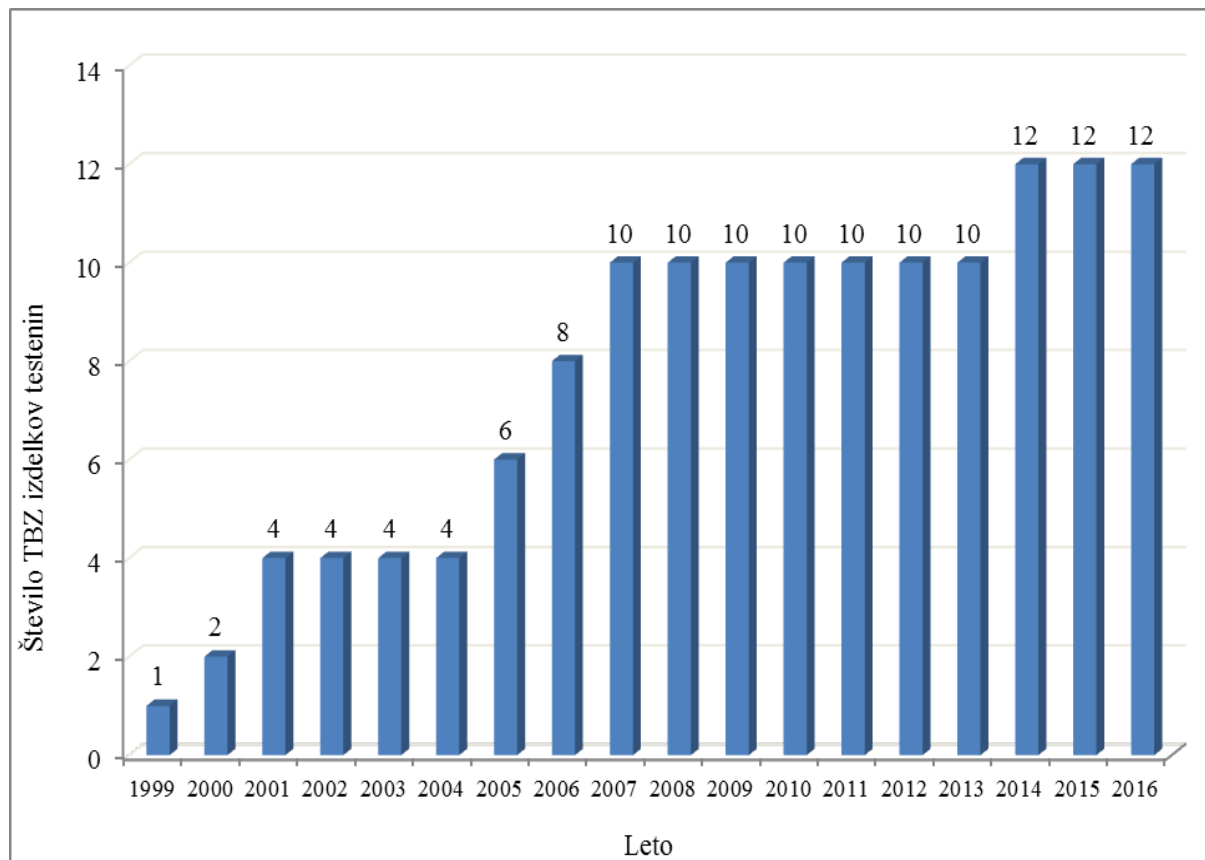
Mercator, Spar in Tuš kot klasični trgovci poleg proizvajalčevih blagovnih znamk tržijo tudi izdelke lastnih trgovskih blagovnih znamk. V blagovni skupini suhe testenine se delež prodaje trgovskih blagovnih znamk giblje med 29 in 32 %. Če predpostavimo, da imajo največji trije trgovci tržni delež, ki se giblje okoli 80 %, ostali trgovci pa 20 %, lahko sklepamo, da predstavlja prodaja izdelkov trgovskih blagovnih znamk testenin približno 45 % celotne prodaje suhih testenin. V kolikor se proizvajalec odloči za strategijo izključne proizvodnje lastnih blagovnih znamk, s tem tvega izgubo potencialne polovice trga. To nam nakazuje na razlog, zakaj se večina vodilnih slovenskih proizvajalcev odloča za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk. Visok delež prodaje trgovskih blagovnih znamk izkoriščajo tudi trgovci, ki na podlagi tega dosegajo nizke nabavne cene (Priloga 15; Priloga 16; Žerak, 2009, str. 49).

Mlinotest poleg lastne blagovne znamke proizvaja tudi testenine trgovskih blagovnih znamk za vse tri največje trgovce, Mercator, Spar in Tuš. S proizvodnjo testenin trgovskih blagovnih znamk je pričel leta 1996 za Emono Merkur. Pričetek proizvodnje testenin trgovskih blagovnih znamk Spar sega v leto 1998. Mercator je svojo prvo trgovsko znamko v tej kategoriji (Mercator polžki št. 26) razvil leta 1999, medtem ko je proizvodnja trgovskih blagovnih znamk za Tuš stekla leto kasneje (Priloga 15).

Sprva so trgovci v trgovsko znamko uvajali osnovne oblike testenin, kasneje pa so dodajali nove oblike in gramature ter s tem sortima precej razširili. Mlinotest si je s tem na eni strani ustvaril dodatno proizvodnjo in prihodke, na drugi strani pa novega konkurenta, ki je vplival na prodajo lastne blagovne znamke. Zaradi navedenega dejstva odločitev o začetku proizvodnje trgovskih blagovnih znamk za Mlinotest ni bila lahka. Vodstvo podjetja se je

temu sprva upiralo, kasneje pa zaradi pritiska trgovcev in bojazni, da bodo trgovci projekt izpeljali s konkurenčnim podjetjem, svojo odločitev spremenilo (Priloga 15).

Slika 4: Rast števila izdelkov trgovskih blagovnih znamk, ki jih je Mlinotest proizvajal za Mercator d.d. v letih 1999–2015¹



Mercator in Spar poleg izdelkov trgovske blagovne znamke testenin, ki jih Mlinotest proizvaja za njih, tržita tudi trgovske blagovne znamke drugih slovenskih in tujih dobaviteljev. Za podjetje Tuš je Mlinotest ekskluzivni dobavitelj testenin trgovskih blagovnih znamk. V Prilogi 2 so navedeni izdelki, ki jih je Mlinotest proizvajal pod trgovsko blagovno znamko za Mercator, Spar in Tuš (Priloga 15).

Trgovci so na začetku na svojih policah ponujali le trgovske blagovne znamke testenin z oznako (npr. Spar testenine). S pojavom tujih diskontnih verig na slovenskem trgu so razvili še generične linije testenin (primer Sparova linija S–Budget), ki so namenjene cenovno najobčutljivejšim kupcem. Prvi je generično linijo leta 2007 uvedel Mercator, v letu 2008 mu je sledil Spar in Tuš v letu 2010 (Priloga 15).

Mlinotest je v letu 2015 proizvedel 7.439 ton testenin, od tega 3.551 ton trgovskih blagovnih znamk, kar predstavlja 48 % celotne proizvodnje testenin. Četrtno letne proizvodnje testenin

¹ Vir: Globinski intervju s predstavnikom podjetja Mlinotest, 2016.

predstavljajo blagovne znamke Mlinotest, 27 % pa prodajo na medorganizacijskem trgu. Poleg proizvodnje za slovenske trgovce Mlinotest proizvaja testenine trgovskih blagovnih znamk tudi za hrvaške trgovce kot so Konzum, Plodine in Metro. V preteklosti so testenine trgovske blagovne znamke v sodelovanju s Spar Slovenija proizvajali tudi za Češko, Madžarsko in Hrvaško (Priloga 15).

Izdelki trgovskih blagovnih znamk so pozicionirani na najbolj vidnih mestih oziroma najboljših policah v trgovinah in v povprečju zavzemajo nekaj več kot 23 % celotnega prostora, ki ga trgovci namenjajo sušenim testeninam. Razvoj testenin trgovskih blagovnih znamk je potekal postopoma, od osnovnih oblik izdelkov z oznako, do različnih vrst in oblik testenin, razvitih na več stopnjah trgovskih blagovnih znamk. Slabše prodajane blagovne znamke so trgovci ob uvedbi novih trgovskih blagovnih znamk postopoma umaknili s prodajnih polic. Vsak nov izdelek trgovske blagovne znamke je na polici zamenjal najslabše prodajani istovrstni izdelek blagovne znamke proizvajalca. Zaradi tega je tudi Mlinotest v preteklosti začel izgubljati prostor na prodajnih policah in s tem posledično tržni delež v segmentu testenin (Priloga 15).

Tabela 7: Primerjava med številom izdelkov, količinskim in vrednostnim deležem ter deležem prodajnega prostora, namenjenega testeninam trgovskih blagovnih znamk in testeninam blagovnih znamk Mlinotest pri največjih slovenskih trgovcih v letu 2015²

Trgovska veriga	Število izdelkov testenin TBZ v blagovni skupini testenine	Število izdelkov testenin BZ Mlinotest v blagovni skupini testenine	Količinski delež testenin TBZ v celotni prodaji testenin (v %)	Količinski delež testenin BZ Mlinotest v celotni prodaji testenin (v %)	Vrednostni delež testenin TBZ v celotni prodaji testenin (v %)	Vrednostni delež testenin BZ Mlinotest v celotni prodaji testenin (v %)	Delež prodajnega prostora, ki ga trgovci namenjajo TBZ izdelkom testenin (v %)	Delež prodajnega prostora, ki ga trgovci namenjajo BZ testeninam Mlinotest (v %)
Mercator	17	32	30	8	20	8	23	11
Spar	27	23	32	10	24	11	26	11
Tuš	18	35	29	16	22	12	25	14

Trgovca Mercator in Tuš sta v skupini testenin trgovskih blagovnih znamk razvila podobno število izdelkov. Spar ima največje število testenin trgovskih blagovnih znamk (27), saj poleg testenin, ki so jih razvili v sodelovanju z Mlinotestom, ponujajo tudi znamke, ki so jih za Spar razvili v tujini.

Število izdelkov blagovne znamke Mlinotest je pri Mercatorju in Tušu podobno in je višje od števila izdelkov trgovskih blagovnih znamk. To lahko pripišemo predvsem Mlinotestovi

² Vir: Globinski intervjuji s predstavniki Mercatorja, Spara in Tuša ter s predstavnikom podjetja Mlinotest, 2016.

bogati ponudbi jajčnih in durum testenin ter linijama Vita in Divita. Pri Sparu je ta zastopanost nižja in jo gre pripisati dejstvu, da imajo bolj razvito in pestrejšo ponudbo lastne blagovne znamke. Kljub pestri ponudbi izdelkov blagovnih znamk Mlinotest se količinski delež teh izdelkov v skupni prodaji testenin giblje od 8–16 %, medtem ko se delež prodaje trgovskih blagovnih znamk pri vseh treh trgovcih giblje okoli 30 %.

Trgovci z izdelki trgovskih blagovnih znamk v povprečju dosegajo 2 krat večjo količinsko prodajo s polovičnim številom izdelkov, kar kaže na dejstvo, da so trgovske blagovne znamke med kupci zelo priljubljene in po vsej verjetnosti tudi bolj donosne. Vrednostni delež trgovskih blagovnih znamk se giblje od 20–24 % in je v primerjavi s količinskim deležem (ki se giblje med 29–32 %) manjši, saj so izdelki trgovskih blagovnih znamk cenejši v primerjavi z blagovnimi znamkami testenin Mlinotest.

Količinski delež testenin blagovne znamke Mlinotest je v primerjavi s trgovskimi blagovnimi znamkami pri Sparu in Mercatorju pol manjši, saj Mercator veliko podporo nudi lastni trgovski blagovni znamki in blagovni znamki Barilla, medtem ko Spar poudarja predvsem lastno blagovno znamko. Vrednostni delež testenin Mlinotest je v sorazmerju s količinskim.

V Tabeli 7 je razvidna sinergija s trgovcem Tuš, za katerega Mlinotest proizvaja celotno linijo testenin trgovskih blagovnih znamk. Mlinotest tu dosega najboljše rezultate tako pri številu izdelkov lastne blagovne znamke kakor pri količinskem deležu. Večje vključevanje v cenovne promocije se odraža kot nekoliko nižji vrednostni delež.

Večina tuje in slovenske literature navaja višje marže in višje dobičke kot osnovni motiv trgovcev za uvedbo trgovskih blagovnih znamk. Teorijo marž in zaslužkov na izdelkih trgovskih blagovnih znamk sem preverila na blagovni skupini sušene testenine. Točni izračuni so prikazani v Tabeli 8.

Tabela 8: Primerjava marž (v %) in absolutnih marž (v EUR) testenin trgovskih blagovnih znamk 3 največjih slovenskih trgovcev in blagovne znamke Mlinotest³

	MERCATOR				SPAR				TUŠ			
BZ testenin	Testenine MLINOTEST		Testenine TBZ MERCATOR		Testenine MLINOTEST		Testenine TBZ SPAR		Testenine MLINOTEST		Testenine TBZ TUŠ	
Vrste testenin	JAJČNI POLŽI 32, 500 g	DURUM POLŽI 32, 500 g	MERCATOR POLŽI 32, 500 g	GRANO DORO POLŽKI, 1 kg	JAJČNI POLŽI 32, 500 g	DURUM POLŽI 32, 500 g	SPAR POLŽI 32, 500 g	S – BUDGET POLŽKI 32, 1 kg	JAJČNI POLŽI 32, 500 g	DURUM POLŽI 32, 500 g	TUŠ POLŽI 32, 400 g	OLIMP POLŽKI 32, 1 kg
Marža (v %)	68	55	72	31	62	60	72	32	62	54	125	29
Marža (v EUR)	0,4955	0,3373	0,2445	0,1928	0,4499	0,3517	0,2362	0,1937	0,4499	0,3281	0,3758	0,2041

³ Vir: Globinski intervju s predstavnikom podjetja Mlinotest, 2016.

Iz Tabele 8 je razvidno, da so marže generičnih trgovskih blagovnih znamk (Grano Doro v Mercatorju, S–Budget v Sparu in Vsak dan v Tušu) pri vseh treh trgovcih občutno nižje tako od trgovskih blagovnih znamk z oznako (trgovske znamke Mercator, Spar in Tuš) kot pri testeninah blagovne znamke Mlinotest. Marže (v %) za izdelke z oznako so višje kot pri blagovni znamki Mlinotest. Ne glede na višje marže (v %) pa je iz tabele razvidno, da so marže v denarnih enotah pri vseh treh trgovcih za navedeno trgovsko znamko nižje kot pri blagovni znamki Mlinotest, še bolj je ta razlika očitna pri generičnih trgovskih znamkah. Večina literature, ki jo najdemo na temo trgovskih blagovnih znamk, obstoj le – teh utemeljuje z višjimi zasluški trgovcev, vendar nam zgoraj navedeni podatki kažejo, da so zasluški trgovcev s trgovskimi znamkami na segmentu testenin nižji kot z blagovnimi znamkami proizvajalcev.

Proizvajalci pri prodaji lastnih blagovnih znamk trgovcem mnogokrat priznavajo še dodatne bonitete – npr. plačilo za prostor na prodajnih policah, plačilo za objave v letakih, plačilo za izvedbo degustacij – kar dodatno prispeva k dejstvu, da trgovske blagovne znamke niso bolj dobičkonosne od proizvajalčevih. Če na drugi strani upoštevamo še dejstvo, da imajo trgovci z lastnimi trgovskimi znamkami dodatne stroške (razvoj izdelkov, oglaševanje, distribucija, zlaganje v police,...), ki jih z blagovnimi znamkami nimajo, je višja donosnost trgovskih blagovnih znamk lahko vprašljiva. Zaradi prihoda diskontnih trgovcev in posledično zniževanja nivoja cen, se je dobičkonosnost trgovskih blagovnih znamk zmanjšala. Kljub vsemu imajo trgovske blagovne znamke za trgovce druge pozitivne lastnosti kot npr. pripadnost kupcev, pridobivanje novih kupcev, povečanje ugleda (Priloga 15; Priloga 16).

Za trgovce je poleg marže pomemben podatek tudi hitrost obračanja zalog, na osnovi katerega trgovec izračuna dobiček na enoto prodajne površine, ki je najboljši pokazatelj zaslužka trgovca (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 111–112). V Tabeli 9 je naveden primer izračuna dobičkonosnosti Tuševih trgovskih blagovnih znamk testenin v primerjavi z Mlinotestovo blagovno znamko.

Tabela 9: Analiza dobičkonosnosti testenin trgovskih blagovnih znamk Tuš v primerjavi z blagovnimi znamkami Mlinotest⁴

	TBZ (Tuš testenine)	Proizvajalčeve BZ (Mlinotest testenine)
Marža (v %)	125	62
Maloprodajna cena (v EUR)	0,7400	1,2900
Marža v denarnih enotah/kos (v EUR)	0,3758	0,4499
Indeks hitrosti obračanja	51	23
Neposredna dobičkonosnost izdelka (v EUR)	19	11

⁴ Vir: Globinski intervju s predstavnikom Tuša in s predstavnikom podjetja Mlinotest, 2016.

Na osnovi Tabele 9 lahko sklepamo, da kljub višji marži v % za testenine trgovskih blagovnih znamk, ne moremo posplošiti, da so ti izdelki za trgovsko podjetje bolj dobičkonosni. Že marža v denarnih enotah nam kaže, da so zasluži na izdelkih proizvajalčevih blagovnih znamk višji v primerjavi s trgovskimi blagovnimi znamkami. Poleg marže je za trgovca bistven podatek dnevi vezave zalog oziroma indeks hitrosti obračanja zalog. Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da so kljub nižji absolutni marži, trgovske blagovne znamke za trgovce bolj dobičkonosne kot Mlinotestove blagovne znamke, saj jim s hitrejšim obračanjem na policah prinesejo več neposredne dobičkonosnosti.

V Tabeli 10 so navedeni podatki o maržah pri izdelkih lastne blagovne znamke testenin in trgovskih blagovnih znamk, ki jih Mlinotest proizvaja za Mercator. Na podlagi navedenih podatkov sklepamo, da Mlinotest največ zasluži s prodajo lastnih blagovnih znamk, najmanj pa z generičnimi testeninami, saj so te podvržene največjim cenovnim pritiskom in primerjavi z najnižjimi cenami na trgu (Priloga 15).

Tabela 10: Povprečne marže Mlinotesta pri izdelkih lastne blagovne znamke testenin in trgovskih blagovnih znamk, ki se proizvajajo za Mercator v letu 2015⁵

	Testenine BZ Mlinotest	Testenine TBZ Mercator	Testenine TBZ Grano Doro
Marža Mlinotesta (v %)	27	19	14

Tkalec (2001, str. 56) navaja, da je glavna prednost trgovskih blagovnih znamk 20–50 % nižja prodajna cena od primerljivih izdelkov. V Tabeli 11 so prikazane razlike v maloprodajnih cenah med trgovskimi blagovnimi znamkami Mercator, Spar in Tuš ter primerljivimi izdelki blagovne znamke Mlinotest. Iz podatkov je razvidno, da so maloprodajne cene izdelkov trgovskih blagovnih znamk Mercator, Spar in Tuš za 28–40 % nižje ob blagovne znamke Mlinotest. Generični izdelki navedenih trgovcev so od blagovne znamke Mlinotest cenejši od 51–57 %.

Tabela 11: Primerjava maloprodajnih cen testenin trgovskih blagovnih znamk in primerljivega izdelka v skupini testenin Mlinotest ter razlika v maloprodajnih cenah

	(1)	(2)	(3)	Primerjava med 1 in 3	Primerjava med 2 in 3
	MPC TBZ IZDELKI Z OZNAKO (v EUR)	MPC TBZ GENERIČNI IZDELKI (v EUR)	MPC TESTENINE BZ MLINOTEST (v EUR)	RAZLIKA V MPC MED TBZ IN BZ (v %)	RAZLIKA V MPC MED TBZ IN BZ (v %)
MERCATOR	0,64	0,45	1,04	39	56
SPAR	0,62	0,44	1,03	40	57
TUŠ	0,74	0,50	1,03	28	51

⁵ Vir: Globinski intervju s predstavnikom podjetja Mlinotest, 2016.

Trgovci vlagajo ogromno sredstev v promocije in oglaševanje svojih trgovskih blagovnih znamk. Ti izdelki so redno prisotni v akcijskih katalogih, kjer jim v času akcije še dodatno znižajo že tako nizko redno ceno, vse pa je podprto z močnimi marketinškimi aktivnostmi. Spar je svoje izdelke trgovskih blagovnih znamk tržil pod sloganom: »Original, toda cenejši«, Mercator s sloganom: »Kateri je bolj zavit?« (primer oglasa v Prilogi 6). Tuš je kupce vabil s sloganom: »Kjer dobre stvari stanejo manj.« Na ta način skušajo trgovci vplivati na zaznavo kupcev, da gre pri izdelkih trgovskih blagovnih znamk za enako kakovosten izdelek v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev, le po ugodnejši ceni, kar jim glede na povečevanje tržnega deleža tudi dobro uspeva. Delež trgovskih blagovnih znamk je skozi leta vztrajno naraščal, kar kaže, da so kupci izdelke trgovskih blagovnih znamk dobro sprejeli, zato so ti postali resna konkurenca proizvajalcem blagovnih znamk. Leta 2009 je bil delež prodaje trgovskih znamk v Sloveniji 25 % (Priloga 16).

Zunanja podoba in kakovost izdelkov trgovskih blagovnih znamk se je v primerjavi z obdobjem uvedbe izdelkov precej izboljšala. Trgovci so večkrat spremenili in izboljšali embalažo izdelkov trgovskih blagovnih znamk. Omeniti je potrebno, da običajno stroške zamenjave embalaže nosijo proizvajalci. Trgovci poleg tega zahtevajo vedno boljšo kvaliteto izdelkov trgovskih blagovnih znamk. Kvaliteto obstoječih izdelkov nekajkrat letno preverijo z internimi testiranjmi, po potrebi pa tudi v laboratorijih na Biotehniški fakulteti. Na ocenjevanju je minimalni standard za izdelke trgovskih blagovnih znamk z oznako 18 točk (od 20 možnih), izdelki generičnih trgovskih blagovnih znamk pa ne smejo biti ocenjeni slabše od 17 točk (Priloga 15; Priloga 16).

Podobno testiranje trgovci izvedejo tudi ob uvedbi novih izdelkov trgovskih blagovnih znamk. Na razpisu izberejo ponudnika, ki ob najboljši kvaliteti odda najugodnejšo ponudbo (Priloga 15; Priloga 16). Če kupci ugotovijo, da je kakovost izdelkov trgovskih blagovnih znamk primerljiva s proizvajalčevo, pri tem pa je cena ugodnejša, se kot racionalni potrošniki odločajo za cenejši izdelek, kar zopet predstavlja velik izziv proizvajalcem in njihovim blagovnim znamkam.

Osnovna surovina za proizvodnjo blagovnih znamk testenin Mlinotest je durum zdrob najboljše (A) kakovosti, za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk pa durum srednje kakovosti (B in C kakovost). Na ta način v Mlinotestu skušajo ločiti izdelke lastne blagovne znamke od trgovskih. Ne glede na uporabo surovine srednje kakovosti mora proizvajalec zadostiti standardom kvalitete, ki jih zahtevajo trgovci (Priloga 15). Čeprav so Mlinotestove testenine lastne znamke kvalitetno boljše od trgovskih blagovnih znamk, kupci tega ne zaznajo in so mnenja, da višje cene testenin Mlinotestove znamke niso upravičene. Porabniki testenine pogosto dojemajo zgolj kot prilogo k omaki, ki se ne uživa kot samostojna jed, zato jim okus samih testenin ni preveč pomemben. Iz tega razloga niso pripravljeni plačati višje cene za boljšo kvaliteto (Priloga 17).

V nekaterih primerih kupci ne zaznajo razlike v kakovosti med izdelki, ki jih slovenski proizvajalci proizvajajo pod lastno blagovno znamko oziroma trgovsko blagovno znamko. Na

trgu se pojavljajo celo nekateri izdelki trgovske blagovne znamke, ki so enake kakovosti kot blagovna znamka proizvajalca, saj so proizvodne serije trgovskih blagovnih znamk velikokrat premajhne za organiziranje posebne proizvodnje. To je razlog, da proizvajalci izgubljajo tržni delež lastnih, že uveljavljenih blagovnih znamk, prihaja torej do kanibalizma med blagovno znamko proizvajalca in trgovsko blagovno znamko (Priloga 15).

Na slovenskem trgu se je v okviru razvoja trgovskih blagovnih znamk pojavilo nekaj posebnosti, ki v tujini niso povsem običajne. Med proizvajalci trgovskih blagovnih znamk je več večjih in uveljavljenih slovenskih proizvajalcev, med katere sodi tudi Mlinotest. Druga posebnost je navajanje proizvajalcev na embalaži, ki sedaj ni več zakonsko predpisana, je pa s strani trgovcev še vedno zaželeno.

Na izdelkih trgovskih blagovnih znamk, ki jih Mlinotest proizvaja za Mercator in Spar je naziv proizvajalca naveden na embalaži, pri Tuševi trgovski blagovni znamki pa je naveden le podatek, da je izdelek proizveden v Sloveniji. V Mlinotestu so mnenja, da jim navedba proizvajalca na embalaži škoduje, saj s tem trgovska blagovna znamka na enostaven način prevzema tržni delež njihove znamke. V zadnjih letih je postalo pomembno in zaželeno, da so izdelki slovenskih dobaviteljev označeni s posebno oznako ali napisom, ki kupca dodatno opozarja, da gre za izdelek slovenskega dobavitelja. Navedbe so naslednje: »Slovenski izdelek«, »Kakovost iz Slovenije«, »Slovenija moja dežela«. Pojavljajo se celo želje po zagotavljanju 100 % slovenske surovine (Priloga 15).

3.3 Nadaljnja strategija podjetja glede proizvodnje sušenih testenin – proizvodnja trgovskih blagovnih znamk ali zgolj proizvodnja BZ

Podjetje, ki se znajde v dilemi glede proizvodnje trgovskih blagovnih znamk, se lahko odloča med sledečimi možnostmi:

- Proizvodnja zgolj lastnih blagovnih znamk.
- Dopolnilna proizvodnja trgovskih blagovnih znamk – dvojna strategija.
- Specializacija podjetja za proizvodnjo samo trgovskih blagovnih znamk.

Trgovske blagovne znamke predstavljajo nevarnost za proizvajalčeve blagovne znamke in ogrožajo njihove tržne deleže. Odločitev o proizvodnji trgovskih blagovnih znamk je strateškega pomena za nadaljnji razvoj podjetja. Lukančič navaja naslednje možnosti:

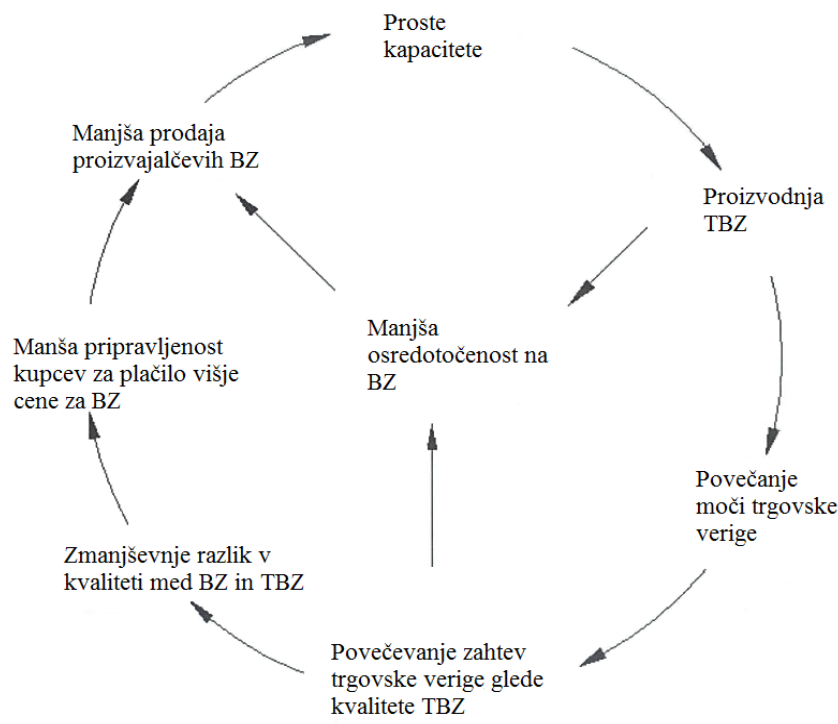
- Če je podjetje tržni vodja in je njegov tržni delež nad 40 %, se proizvodnji trgovske blagovne znamke izogne.
- Če je podjetje tržni izzivalec in se njegov tržni delež giblje med 10–40 %, se izjemoma lahko odloči za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk.
- Pri tržnih sledilcih, katerih tržni delež znaša manj kot 10 %, ni ovir za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk.

Ko se je Mlinotest po letu 1990 srečal z odločitvijo slovenskih trgovskih podjetij o prodaji trgovskih blagovnih znamk, si nihče ni znal predstavljati, kako zahtevna odločitev bo to in kakšen vpliv bo imela na nadaljnji razvoj podjetja. Mlinotest se je ne glede na dejstvo, da je bil vodja v blagovni skupini sušene testenine s 25 % tržnim deležem, odločil postati tudi proizvajalec trgovskih blagovnih znamk. Razlogi za takšno odločitev so bili ustvarjanje dodatnega dobička, večji vpliv pri določeni kategoriji izdelkov ter že našteje pozitivne lastnosti, ki jih proizvodnja trgovskih blagovnih znamk prinaša proizvajalcu. Pritiski trgovcev in dejstvo, da proizvajalcu, ki se ne odloči proizvajati trgovske znamke, ostanejo le slabosti trgovskih blagovnih znamk, so pripeljali vodstvo v odločitev, da je Mlinotest leta 1994 pričel za Emono Merkur proizvajati prvo trgovsko blagovno znamko testenin. Sledil je razvoj izdelkov za Spar, kasneje pa še za ostale trgovce (Priloga 15).

Proizvodnja trgovskih blagovnih znamk za večje trgovske verige ima lahko v nekaterih primerih pozitivne vplive na poslovni odnos, saj lahko proizvajalcem omogoča nadgradnjo medsebojnega sodelovanja kot tudi večje prisotnosti izdelkov lastnih blagovnih znamk (Zippel, Wilkinson, & Vogler, 2013, str. 271). Ta teza je bolj veljala v preteklosti, v sedanjem času zaostrene konkurence (predvsem zaradi prihoda tujih diskontnih verig) pa na trgu za proizvajalce trgovskih blagovnih znamk veljajo enaki pogoji kot za ostale proizvajalce. Obstaja tudi realna nevarnost, da proizvajalci s povečevanjem proizvodnje trgovskih blagovnih znamk postanejo preveč odvisni od trgovcev. Trgovske verige imajo poleg tega tudi določen vpogled v kalkulacije izdelkov, kar pa v praksi lahko s pridom izkoriščajo pri pogajanjih s proizvajalci (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 135–136).

Proizvajalci s pričetkom proizvodnje trgovske blagovne znamke pridobijo informacije o potrebah in nakupnih navadah porabnikov, posledično lahko v določeni kategoriji prevladajo na trgu in celo izločijo konkurente s trga. V primeru dvojne strategije – proizvodnje lastne blagovne znamke in trgovske blagovne znamke – se lahko znajdejo v začaranem krogu, saj se s povečanjem proizvodnje trgovske blagovne znamke zmanjša osredotočenost podjetja na lastne blagovne znamke. Trgovci želijo dvigniti ugled trgovske blagovne znamke z izboljšanjem kvalitete in prenosom najnovejših tehnologij v proizvodnjo teh izdelkov. S tem se zmanjšuje razlika v kakovosti med trgovskimi blagovnimi znamkami in blagovnimi znamkami proizvajalca, kar pa v praksi pomeni, da kupci ne bodo več pripravljeni plačati višje cene za blagovne znamke ob dejstvu, da so podobne kvalitete kot trgovske blagovne znamke. Prodaja trgovske blagovne znamke se na ta način povečuje in krog je s tem sklenjen (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 141–142).

Slika 5: Začarani krog proizvajalec trgovskih blagovnih znamk



Vir: N. Kumar & J.B., E.M. Steenkamp, *Private label strategy. How to meet the store brand challenge*, 2007, str. 140.

Za proizvajalca trgovskih blagovnih znamk se pojavljajo določeni moteči elementi (Potočnik, 2002, str. 217):

- Oglaševanje trgovske blagovne znamke na način, ki degradira proizvajalca: »Original, toda cenejši«.
- 20–60 % nižja cena.
- Dvom kupcev zaradi velike cenovne diferenciacije.
- Nevarnost slabšanja kakovosti.
- Izdelki so namenjeni le kupcem, zvestim enemu trgovcu.
- Na embalaži je navedeno ime proizvajalca.

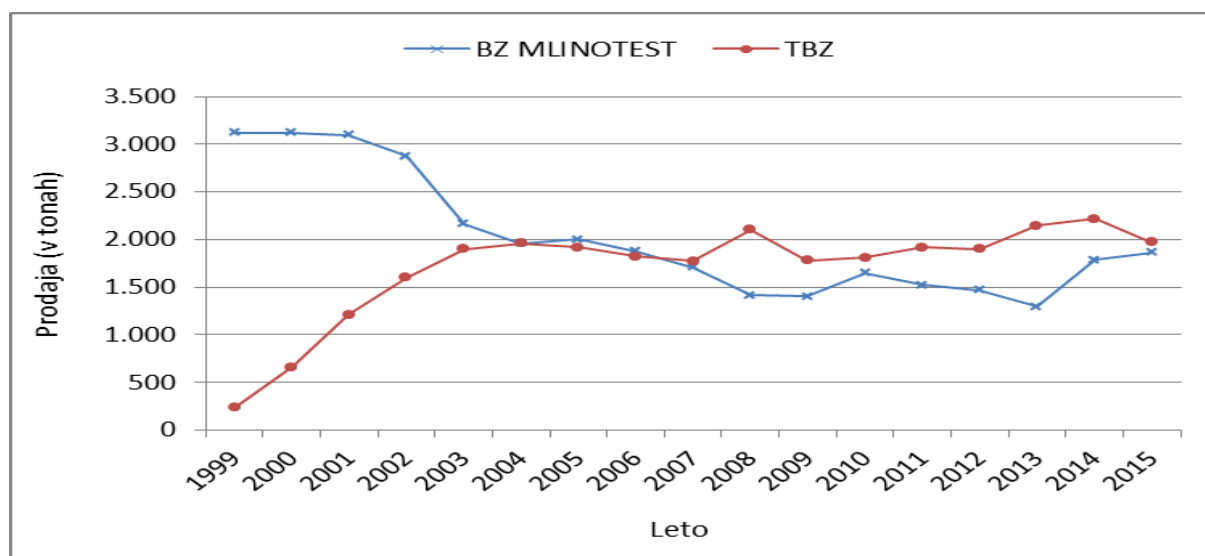
Rešitev za slovenske proizvajalce trgovskih blagovnih znamk (Kumar & Steenkamp, 2007 str. 167; Potočnik, 2002, str. 218):

- Proizvajalec mora imeti glede proizvodnje trgovske blagovne znamke jasno strategijo.
- Proizvodnji lastne blagovne znamke in trgovske blagovne znamke morata biti jasno kakovostno in stroškovno diferencirani.
- Doseči je potrebno, da na trgovski blagovni znamki ni naveden naziv proizvajalca.
- Internacionalizacijo trženja trgovskih blagovnih znamk.

- Analiza pričakovane tržne učinkovitosti glede na status tržnega vodje, izzivalca oziroma sledilca.
- Dobiček od prodaje trgovskih blagovnih znamk je potrebno vlagati v krepitev lastne blagovne znamke, hkrati pa je potrebno izrabit partnerski odnos s trgovcem za utrditev tržnih poti.
- Inovacije in razvoj na področju izdelkov.

Na Sliki 6 je prikazana korelacija prodaje trgovske blagovne znamke (Mercator, Spar, Tuš) in Mlinotestovih blagovnih znamk testenin. Razvidno je, da je prodaja trgovskih blagovnih znamk od leta 1999 do 2004 rasla. Razlog za hitro rast trgovskih blagovnih znamk v prvih letih prodaje je uvajanje vedno novih izdelkov in oblik v navedeni segment. V začetku prodaje trgovskih blagovnih znamk (1999–2002) je viden zgolj rahel upad prodaje blagovnih znamk testenin Mlinotest, saj so bili kupci do izdelkov trgovskih blagovnih znamk zadržani in nezaupljivi. Trgovci so vložili veliko marketinških sredstev, da so trgovske blagovne znamke približali porabnikom. Od leta 2003 je blagovna znamka Mlinotest beležila velik upad prodaje. Za to je lahko kriv začetek proizvodnje trgovskih blagovnih znamk za vse navedene trgovce, na drugi strani pa so kupci sprejeli kvaliteto testenin trgovskih blagovnih znamk, na kateri je bil jasno naveden proizvajalec, saj so bili ti izdelki za njih cenovno ugodnejši. Rast trgovskih blagovnih znamk se je z rahlimi odstopanji nadaljevala do leta 2008, ko že lahko zaznamo vpliv diskontnih verig z nizkimi cenami sorodnih izdelkov. Na padec prodaje trgovskih blagovnih znamk so se trgovci odzvali z uvedbo generične linije, ki je ponujala izdelke istega cenovnega razreda kot diskonti. Prodaja trgovskih blagovnih znamk je imela zelo negativen vpliv na prodajo lastne blagovne znamke, saj se je prodaja le – te zmanjšala za več kot polovico. Rahlo rast prodaje blagovne znamke beležimo zopet v letu 2010, saj je bila takrat izvedena prva prenova embalaže Mlinotestove blagovne znamke testenin.

Slika 6: Primerjava prodaje testenin trgovskih blagovnih znamk Mercator, Spar in Tuš ter blagovnih znamk Mlinotest v letih 1999–2015⁶



⁶ Vir: Globinski intervju s predstavnikom podjetja Mlinotest, 2016.

Proizvajalci najlažje ponovno pridobijo nekdanje kupce svojih blagovnih znamk s promocijskimi aktivnostmi, z nenehnim izboljševanjem obstoječih ter razvijanjem novih izdelkov. Porabnike lahko pridobijo tudi z zniževanjem cen svojih izdelkov, vendar je učinkoviteje, če jih prepričajo, da za svoj denar dobijo višjo vrednost kot z nakupom trgovskih blagovnih znamk (Abril & Sanchez, 2016, str. 109–110).

Z razvojem novih izdelkov proizvajalec pridobi določene prednosti, saj v tej fazi še nima konkurentov na trgu, poleg tega trgovske verige še nimajo konkurenčnega izdelka v trgovski blagovni znamki, zato posledično nimajo pravih argumentov za zbijanje cen. Iz navedenih razlogov lahko proizvajalec dosega višjo prodajno ceno in posledično višjo maržo (Kumar & Steenkamp, 2007, str. 167). Razvoj novih izdelkov je v kategoriji sušenih testenin zelo zahtevno delo, saj so kupci dokaj zvesti standardnim, že preizkušenim oblikam.

4 PRENOVA SUŠENIH TESTENIN BLAGOVNE ZNAMKE MLINOTEST

Mlinotest je podjetje z več kot petdesetletno tradicijo in je eden prvih proizvajalcev testenin na slovenskem trgu. Testenine proizvaja po sodobnih, vendar tradicionalnih postopkih sušenja pri nižji temperaturi, kar pripomore k polnejšemu okusu in večji ohranitvi hranilne vrednosti (Priloga 15).

Glede na strmo padanje prodaje in izgubljanje tržnega deleža v blagovni skupini sušenih testenin, so se v Mlinotestu leta 2010 odločili, da bodo izvedli korenito prenovo testenin lastne znamke. Glavni razlogi za prenovo testenin so (Priloga 15):

- Oblikovna in vsebinska posodobitev ter osvežitev celotnega sortimana.
- Postavitev nove arhitekture blagovne znamke.
- Lažje in učinkovitejše tržno komuniciranje.
- Povečanje prepoznavnosti blagovne znamke.
- Izboljšava korporativne podobe podjetja.

V zadnjem desetletju postajajo blagovne znamke posameznih trgovcev vedno močnejše in s tem posledično s prodajnih polic izpodrivajo blagovne znamke proizvajalcev. Ker je s tem Mlinotestu prepoznavnost in prodaja lastne blagovne znamke upadla, je bilo za nadaljnji razvoj kategorije potrebno sprejeti eno od možnih strategij (Priloga 15):

- Prenova blagovnih znamk testenin z dvema možnima različicama (Priloga 7: SWOT analiza prenove blagovne znamke testenin Mlinotest):
 - Z dodatno uvedbo kartonske embalaže.
 - Pakirna embalaža ostaja samo folija.

- Mlinotest pri programu sušenih testenin sprejme strategijo izključnega proizvajalca trgovskih blagovnih znamk (Priloga 8: SWOT analiza izključnega proizvajalca trgovskih blagovnih znamk).
- Ohranjanje obstoječe situacije (Priloga 9: SWOT analiza ohranjanja obstoječe situacije).
- Na podlagi strateške globalne ocene se v določenem roku ukine proizvodnja sušenih testenin (Priloga 10: SWOT analiza ukinitve proizvodnje sušenih testenin).

Po natančni raziskavi trga so se v Mlinotestu odločili za prenovu lastne blagovne znamke in s tem za ohranitev dvojne strategije proizvodnje. Prva prenova suhih testenin blagovne znamke Mlinotest je bila izvedena septembra 2010 s ciljem utrditve pozicije lastne blagovne znamke in izboljšanja njenega položaja na trgu v primerjavi z obstoječo in potencialno konkurenco (Priloga 15).

Poleg spremenjenega pakiranja so ponudili tudi vrsto novih izdelkov in pri tem zasledovali ključne trende v razvoju potreb porabnikov, ki izhajajo iz spremenjenega načina življenja (Priloga 15; Priloga 17):

- podaljševanje življenjske dobe,
- zdravja kot osnovne vrednote,
- globalizma,
- pomanjkanja časa.

V podjetju so se zato leta 2010 odločili za nadaljnja vlaganja v tehnološki razvoj in utrditev lastnih blagovnih znamk, ki bi omogočila stabilno poslovanje in rast podjetja. Do odločitve za prenovu sušenih testenin je prišlo iz dveh bistvenih razlogov – neugodnega razmerja v prodaji med lastno in trgovskimi blagovnimi znamkami ter zaradi nekonsistentne politike blagovne znamke (Priloga 15).

K odločitvi za prenovu so pripomogli tudi nekateri drugi dejavniki (Priloga 15; Priloga 17):

- veliko število blagovnih znamk z nejasnim pozicioniranjem,
- pomanjkanje inovativnosti pri uvajanju novih proizvodov,
- podoba tradicionalne blagovne znamke,
- neustrezen sortima izdelkov – veliko število enakih ali podobnih izdelkov,
- problem v percepciji blagovne znamke pri porabnikih – testenine za starejše.

Porabniki dojemajo blagovno znamko Mlinotest kot (Priloga 15; Priloga 17):

- tradicionalno znamko,
- znamko, ki je vredna zaupanja,
- znamko, ki se premalo oglašuje,
- simbol je rdeča barva in logotip,

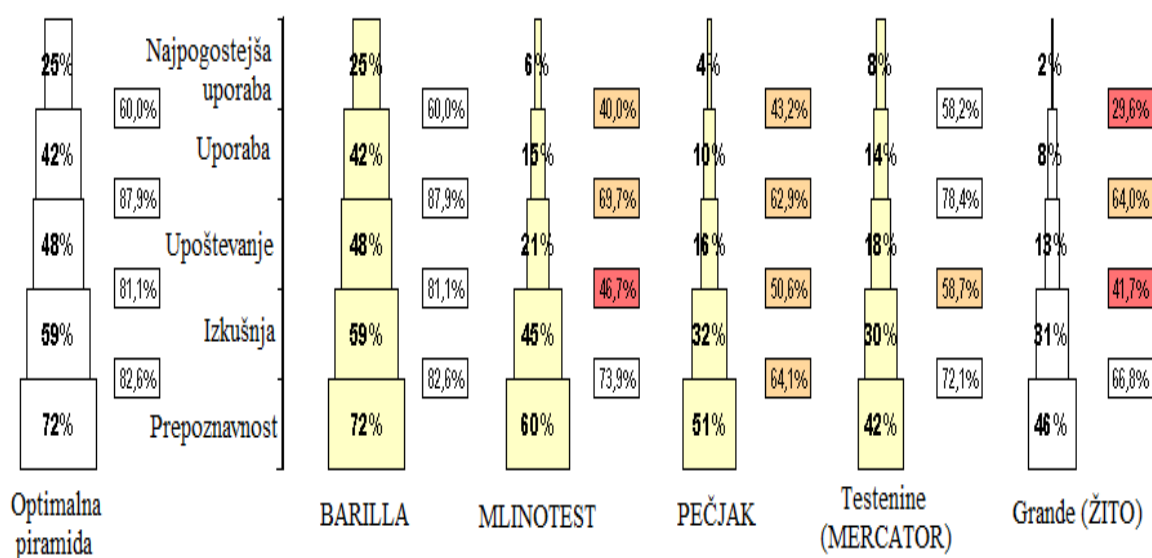
- Vita/ Divita je blagovna znamka, ki si upa in uvaja na trg novosti.

Konkurenčne prednosti podjetja na trgu testenin (Priloga 15; Priloga 17):

- dober okus in videz testenin,
- pestra in široka izbira izdelkov,
- tradicija,
- domači proizvajalec,
- certifikati in standardi.

Najmočnejša znamka in hkrati največja konkurenca testeninam Mlinotest je poleg trgovskih blagovnih znamk, blagovna znamka testenin Barilla. Mlinotest je ob agresivnem nastopu Barille, ki je k sebi pritegnila predvsem mlajše porabnike, izgubil vodilni položaj na trgu in pričel nastopati v vlogi izzivalca. Aktivno je želel pokriti predvsem specifične potrebe slovenskega porabnika, kar ni v domeni mednarodnega ponudnika kot je npr. Barilla. Ključni problem je, da Mlinotest testenine niso več v prvem referenčnem naboru pri porabniku. Slika 7 prikazuje piramide blagovnih znamk proizvajalcev testenin. Iz piramide je razvidno, da znamko Mlinotest prepozna 60 % slovenske populacije, od tega jih 73,9 % testenine tudi poizkusi, kar na nivoju celotne populacije predstavlja 45 % ljudi. Slaba polovica vseh porabnikov, ki preizkusijo testenine Mlinotest, se odloči tudi za naslednji nakup, kar predstavlja 21 % populacije. Testenine Mlinotest uporablja 15 % kupcev, medtem ko se jih je le 6 % opredelilo za zveste kupce. Glavni cilj za izboljšanje pozicije znamke je povečanje števila zvestih kupcev (Mlinotest d.d., 2009, str. 15; Priloga 15).

Slika 7: Piramide blagovnih znamk proizvajalcev testenin iz leta 2008



Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 15.

Ključni cilji prenove blagovne znamke sušenih testenin so bili (Priloga 15):

- krčenje sortimana,
- poenotenje dizajna,
- uvedba novega segmentiranja testenin,
- ureditev politike blagovne znamke,
- uvedba kartonske embalaže,
- ureditev cenovne politike.

Tabela 12: SWOT analiza prenove testenin Mlinotest

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Naravni izdelek (gensko nespremenjene surovine, brez umetnih dodatkov), • širok sortima testenin, • dolgoletna tradicija, • prepoznavna blagovna znamka, • dober okus, • dosegljivost izdelkov na maloprodajnih mestih, • prodaja v lastnih maloprodajnih enotah.	• Omejene možnosti pakiranja (obstoječa tehnologija), • prepočasno odzivanje na zahteve trga, • nepraktična embalaža (ni možnosti ponovnega zapiranja), • omejena finančna sredstva za kontinuirano komunikacijo s potrošniki, • velika odvisnost od prodaje testenin pod trgovskimi znamkami in s tem nižja dobičkonosnost.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Večja prilagoditev izdelkov potrebam slovenskega potrošnika, • nabava surovin v pravem času, rast tržnega potenciala – trend zdrave prehrane.	• Nihanje cen borznega blaga (žito), • plačilna nedisciplina, • pritisk na cene s strani velikih trgovcev.

Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 21.

Oblikovanje elementov trženjskega spleta ob prvi prenovi: proizvajalčev vidik 4 P–ji (Mlinotest d.d., 2009, str. 21–22).

- **IZDELEK (SORTIMA):**
 - Učinkovito upravljanje sortimana (optimizacija sortimana).
 - Razvoj novih izdelkov, usklajen s specifičnimi potrebami slovenskega porabnika in z globalnimi trendi zdrave prehrane.
 - Opredelitev prodajnega sortimana glede na velikost prodajnega mesta (A, B, C izdelki).
 - Zmanjšanje števila blagovnih znamk in predstavitev celotnega sortimana pod krovno blagovno znamko Mlinotest.
 - Uvedba bolj praktične embalaže.
 - Diferenciacija blagovne znamke Mlinotest v odnosu do trgovskih blagovnih znamk.

- CENA:
 - Uvedba diferencirane cenovne politike po posameznih segmentih.
 - Uvedba cenovnega pozicioniranja neposredno pod ravnijsko vodilnega na trgu.
 - Izogibanje akcijskim cenam brez predhodne analize vpliva na prodajo.
 - Definicija plačilnih pogojev strank je navedena v pogodbah.
- PROMOCIJA:
 - Kontinuirano vlaganje v komunikacijo s potrošniki in ustvarjanje lojalnosti blagovnih znamk.
 - Usmeritev pospeševanja prodaje v dodane vrednosti.
 - Usmeritev pospeševanja prodaje – degustacije in promocije na večjih maloprodajnih mestih.
- DISTRIBUCIJA:
 - Ohranitev obstoječe ravni distribucije – pokritosti maloprodajnih mest.
 - Izboljšava učinkovitosti upravljanja in pozicioniranja na prodajnih policah – postavitev in prisotnost na polici.

Sortima testenin pred prenovijo je vseboval 8 blagovnih skupin, od katerih je imela vsaka svoj dizajn in neopredeljeno politiko blagovne znamke. Za zmanjševanje števila blagovnih znamk in izdelkov so se odločili, saj je bil obstoječi nabor preširok, število blagovnih znamk preveliko, znotraj katerih so se nekateri izdelki ponavljali (predstavitev širine sortimana v Prilogi 3).

Po prenovi se je celoten sortima razdelil v dve blagovni skupini, Divita in Mlinotest. V blagovno znamko Mlinotest sodijo jajčne in durum testenine, v blagovno skupino Divita pa specialne testenine in testenine z dodatki (Priloga 4). Po prenovi je celoten sortima pod blagovno znamko Divita pakiran v kartonski embalaži. Izdelki blagovne znamke Mlinotest so po prenovi pakirani v vrečkah s prenovljenim dizajnom (Priloga 11).

Analiza na trgu je pokazala, da porabniki kartonsko embalažo smatrajo kot najprimernejšo embalažo za testenine, podobno kot to prakticira vodilni proizvajalec Barilla. Mlinotest je zato leta 2010 investirala sredstva v nakup nove opreme za pakiranje testenin v kartonsko embalažo. Fokusne skupine so določile, da je potrebno obdržati dizajn s prepoznavno rdečo barvo podjetja Mlinotest, poleg tega morajo biti na embalaži izpostavljene ključne informacije o izdelku čas kuhanja, vsebina proizvoda, oblika testenine, ... (Mlinotest d.d., 2008).

Ob uvedbi prenovljenih testenin so v podjetju uredili tudi cenovno politiko. Cene prenovljenim testeninam so prilagodili konkurenci in tržnemu stanju. Cene testenin blagovne znamke Mlinotest so se znižale za 8 %, cene blagovne znamke Divita pa so ostale nespremenjene (Priloga 15).

- neustrezen vonj testenin (vonj po kartonu, saj so bile testenine pakirane direktno v karton brez predhodnega pakiranja v folijo),
- karton, ki so ga uporabili za pakiranje, se je izkazal kot neustrezna embalaža, saj se je na prodajnih policah deformiral, kar je povzročilo neustrezen videz izdelkov,
- odpiranje kartonske embalaže zaradi slabega lepljenja,
- pomanjkanje marketinških aktivnosti (kupci niso bili dovolj obveščeni o spremembah dizajna in o novem konceptu Mlinotestovih testenin).

Tabela 13: Prodaja testenin blagovne znamke Mlinotest trgovcem Mercator, Spar in Tuš v letih 2008–2016 (v kg)

Leto Trgovec	2008	2009	2010 (1. prenova)	2011	2012	2013	2014 (2. prenova)	2015	2016
Mercator	351.104	389.120	314.090	175.256	142.569	138.453	171.652	204.774	209.420
Spar	160.925	125.983	110.063	66.073	62.650	64.859	78.826	103.308	119.475
Tuš	235.083	266.370	255.762	187.890	178.986	172.054	192.811	235.869	251.028
Skupaj	747.112	781.473	679.915	429.219	384.205	375.366	443.289	543.951	579.923

Legenda: Prodaja za leto 2016 je izračunana na podlagi prodajnih podatkov januar – april 2016.

Vir: Mlinotest d.d., Pregled prodajnih podatkov suhe testenine po kupcih v letih 2008–2016, 2016c.

V Mlinotestu so leta 2010 prenovili celotno podobo programa sušenih testenin in spremenili način pakiranja. S prenovno so želeli razširiti krog tradicionalnih kupcev, pridobiti pa tudi mlajšo generacijo porabnikov. Projekt je bil neuspešen, saj nove ciljne skupine niso pridobili, nasprotno, izgubili so del zvestih kupcev. Najbolj očitno se je to izkazalo v segmentu jušnih testenin in rezancev, kjer so kupci prešli na konkurenčne ponudnike (Pečjak, Baškovč, Žito). Iz Tabele 13 je razvidno, da so prodajne količine po prvi prenovi še dodatno padle, zato so se v podjetju leta 2014 odločili za ponovno prenovno embalaže. Odločili so se, da bodo testenine ponovno pakirali v vrečke z ravnim dnom ter inovativnim odpiranjem (z možnostjo ponovnega zapiranja), kar je bistveno pripomoglo k ohranjanju kakovosti izdelkov tudi po njihovem odprtju. Takšen način pakiranja testenin je bil edinstven na slovenskem trgu. Slednje so izkoristili tudi kot prednost pri komuniciranju s potrošniki. Blagovna znamka Divita je po prvi prenovi v kartonsko embalažo doživela rast in boljše prodajne rezultate, zato v drugo prenovno ni bila vključena (Priloga 15).

Rdeča nit komunikacije je bil prenos »dobrega« iz generacije v generacijo. S tem so porabniku lažje razložili odločitev za »posodobljeno staro verzijo v vrečkah«. Poudarjali so, da so »mojstri za izdelavo testenin« ter kupcem tako sporočali, naj jim zaupajo, saj so na tem področju specialisti. Pomembno pri tem je bilo, da sta kvaliteta proizvodov in ustrezna storitev to obljubo tudi izpolnjevala (Mlinotest d.d., 2014, str. 4).

Strategija posodobljenega dizajna je določala, da so v rdečo embalažo uvrstili jajčne testenine, v modro durum testenine ter v oranžno jušne testenine s korenčkom. Pri tem je bilo

pomembno, da je bila oblika testenin v notranjosti vrečke vidna. Na ta način so uporabniki lažje prepoznali obliko testenin, ki so jo želeli kupiti (Priloga 13 kaže primer Mlinotestovih testenin na policah trgovca po drugi prenovi in primer dodatne izpostavitve za pospeševanje prodaje), (Mlinotest d.d., 2014, str. 5).

Slika 9: Prenovljena embalaža testenin (2. prenova)



Vir: Mlinotest d.d., Prenova blagovne znamke suhe testenine, 2014, str. 5.

Zaradi plana širitve na tuje trge so se v podjetju odločili za uporabo imena in nazivov izdelkov v italijanskem jeziku. Embalažo so zato oblikovali tako, da je ustrezala zahtevam tako domačega kot tudi tujega tržišča.

Ker so bili primarna ciljna skupina tradicionalni kupci, ki se radi vračajo k okusom iz mladosti, je bila komunikacija rahlo nostalgичna, a kljub temu zanimiva tudi za vse mlajše uporabnike testenin. Pripravili so naslednji slogan: »To vsi znamo – pripraviti testenine. To vsi poznamo – testenine Mlinotest. S tem smo odraščali!« (Mlinotest d.d., 2014, str. 5).

Oglaševanje so izvajali v tiskanih medijih, na radiju in televiziji. Največji poudarek so namenili mobilnim aplikacijam in internetnemu oglaševanju (Priloga 14: primer tiskanega oglasa pri drugi prenovi sušenih testenin Mlinotest).

Na prodajnih mestih so poudarjali založenost prodajnih polic ter zakup dodatnih izpostavitvev, ki bi porabnike prepričale v nakup.

Oblikovanje elementov trženjskega spleta ob 2. prenovi: proizvajalčev vidik 4 P–ji (Mlinotest d.d., 2014, str. 6–7):

- **IZDELEK (SORTIMA):**
 - Učinkovito upravljanje sortimana (ukinjanje in uvajanje novih izdelkov).
 - Razvoj novih izdelkov skladen s specifičnimi potrebami slovenskega kupca (valjani jušni rezanci, valjani široki rezanci,...).
 - Razvoj novih izdelkov skladen z globalnimi trendi zdrave prehrane (Divita).
 - Opredelitev prodajnega sortimana glede na velikost prodajnega mesta (A, B, C izdelki).
 - Predstavitev celotnega sortimana pod krovno blagovno znamko Mlinotest.
 - Uvedba bolj praktične embalaže z možnostjo ponovnega zaprtja.
 - Segment nizkocenovnih izdelkov bo pokrivala blagovna znamka Bella Bionda.
 - Diferenciacija blagovne znamke Mlinotest v odnosu do trgovskih blagovnih znamk (boljša kvaliteta).
 - Nova oblika embalaže ni predvidena za trgovske blagovne znamke.
- **POLITIKA CENE:**
 - Diferencirana cenovna politika po posameznih segmentih.
 - Uvedba cenovnega pozicioniranja rahlo pod raven vodilnega na trgu.
 - Izogibanje akcijskim cenam brez predhodnega ovrednotenja vpliva na prodajo.
 - Planirane maloprodajne cene z DDV na policah trgovcev za kos:
 - Durum testenine 500 g.....0,99 €,
 - Jajčne testenine 500 g.....1,09–1,19 €,
 - Jušni rezanci 500 g.....1,99 €,
 - Široki valjani rezanci 400 g.....1,49 €,
 - Vita fidelini 250 g.....0,99 €,
 - Valoviti rezanci 500 g.....1,64 €.
- **POLITIKA TRŽNIH POTI:**
 - Ohranitev obstoječe ravni distribucije – pokritosti maloprodajnih mest na slovenskem trgu.
 - Izboljšava učinkovitosti upravljanja in pozicioniranja na prodajnih policah – postavitev in prisotnost na policah.
 - Vključitev dodatnih izpostavitvev na prodajnih mestih v pogodbe trgovcev.
- **POLITIKA PROMOCIJE:**
 - Kontinuirano vlaganje v komunikacijo s potrošniki in ohranjanje lojalnosti blagovni znamki (nagradne igre, darila ob nakupu, itd).
 - Pospeševanje prodaje z dodano vrednostjo (gratis, povezovanje z drugimi proizvajalci).
 - Degustacije in promocije na večjih maloprodajnih mestih.

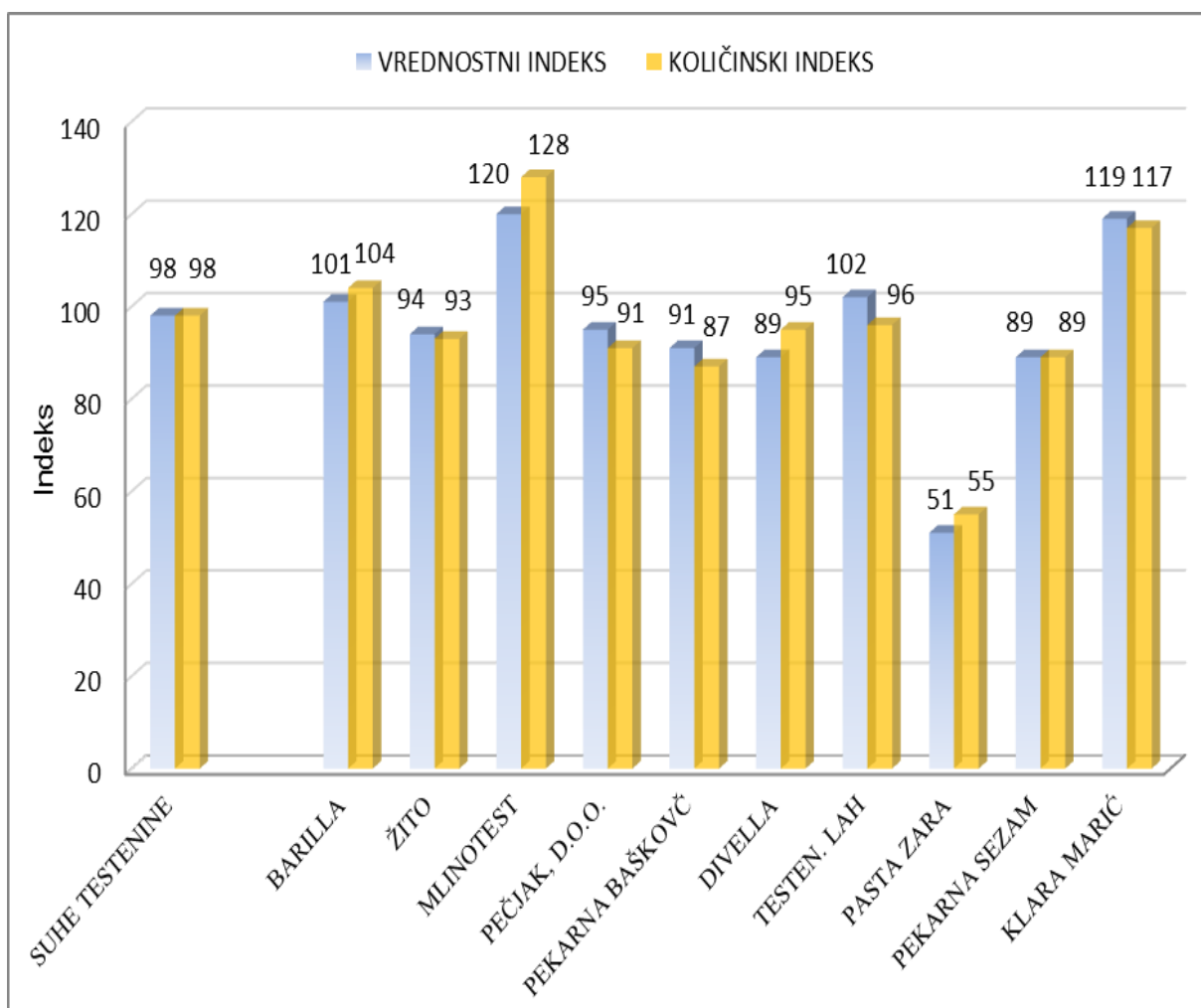
Primarni trg za trženje prenovljenih testenin je slovensko tržišče, kjer prodajo večino izdelkov lastnih blagovnih znamk. Ciljni kupci so največje trgovske družbe: Mercator, Spar, Tuš, tuji diskontni trgovci in lastna maloprodaja. Ciljni trg končnih potrošnikov so obstoječi in novi

potrošniki testenin. Večjo rast prodaje so načrtovali na hrvaškem tržišču, saj so bili hrvaški trgovci že v preteklosti tradicionalni kupci Mlinotestovih testenin.

Iz Tabele 13 je razvidno, da so se trendi prodaje po letu 2014 začeli izboljševati, zato so v Mlinotestu mnenja, da so na pravi poti. Potrebno bo veliko marketinških aktivnosti za pridobitev novih kupcev in za ohranitev položaja na trgu.

S Slike 10 je razvidno, da je Mlinotest v kategoriji sušenih testenin v obdobju 2014–2015 vrednostno zrasel za 20 %, količinsko pa za 28 %. Odločitev za drugo prenovo embalaže se je tako izkazala za pravilno.

Slika 10: Indeksi rasti vodilnih proizvajalcev sušenih testenin za obdobje 2014–2015



Vir: Mlinotest d.d., Poročilo marketinga za leto 2015, 2015b, str. 8.

Tabela 14: Kronološki potek dogodkov v skupini suhe testenine Mlinotest

Leto	Potek dogodkov
Pred 1996	Mlinotest je na slovenskem trgu vodilni proizvajalec suhih testenin. V Sloveniji še ni TBZ izdelkov.
1996	Mlinotest prične proizvajati prve izdelke TBZ za Emono Merkur.
1998	Mlinotest prične s proizvodnjo TBZ testenin za Spar.
1999	Mlinotest prične s proizvodnjo TBZ testenin za Mercator.
2000	Mlinotest prične s proizvodnjo TBZ testenin za Tuš.
2003	Ukinitev uvoznih carinskih dajatev. Testenine Barilla postanejo cenovno ugodnejše in privlačnejše za kupce tudi zaradi večjega marketinškega vlaganja v slovenski trg.
2010	Prva prenova testenin Mlinotest.
2014	Druga prenova testenin Mlinotest.
2016	Izboljšanje rezultatov prodaje testenin blagovne znamke Mlinotest.

Do leta 2004 je bil Mlinotest vodilni proizvajalec suhih testenin na slovenskem trgu. V 90. letih, ko so v Sloveniji pričeli tržiti prve izdelke trgovskih blagovnih znamk, se je vodstvo Mlinotesta kljub nekaterim pomislekom odločilo, da bodo skupaj s trgovci pričeli z lastnim razvojem trgovskih blagovnih znamk. Kupci sprva teh izdelkov niso najbolje sprejeli, tako, da to ni imelo večjega vpliva na prodajo Mlinotestovih blagovnih znamk testenin. S širjenjem sortimana, razvojem novih kategorij izdelkov, izboljšanjem kvalitete ter veliko marketinško podporo, so trgovske blagovne znamke pričele pridobivati kupce. Posledično so zato v Mlinotestu zaznali padec prodaje lastnih blagovnih znamk testenin. Dodatni razlog k padcu prodaje in izgubi tržnega deleža lahko pripišemo večji uveljavitvi testenin blagovne znamke Barilla. Leta 2003 so se ukinile uvozne carinske dajatve za tuje prehranske izdelke, kar je privedlo do znižanja cen tujih testenin. To je pomenilo, da so testenine Barilla postale cenovno ugodnejše in zato privlačnejše za kupce. Obenem je Barilla pričela z ogromnim vlaganjem v marketing ter na ta način osvojila trg. Mlinotest je z nekonsistentno politiko lastnih blagovnih znamk ter pridobivanjem slovesa proizvajalca trgovskih blagovnih znamk dodatno izgubljal tržni delež. Iz navedenih razlogov so leta 2010 v Mlinotestu izvedli prvo prenovo suhih testenin, ki pa, kot se je kasneje izkazalo, ni bila uspešna. Tržni delež se je v obdobju po prenovi zmanjšal celo na 8 %, kar je bil najnižji tržni delež, ki ga je Mlinotest imel v kategoriji suhe testenine (Priloga 15). Zaradi dodatnega padca prodaje so leta 2014 izvedli novo prenovo, kjer so upoštevali pričakovanja tradicionalnih kupcev ter obudili dizajn embalaže, ki jih je Mlinotest v preteklosti že uporabljal. Z marketinško podporo jim je prodajne rezultate uspelo izboljšati in povečati tržni delež na 12 % ter ponovno zasesti 3. mesto na trgu. Za dodatno izboljšanje prodajnih rezultatov bo v prihodnje potrebno nameniti dodatna sredstva in napore v raziskave prehranskih in nakupnih navad kupcev testenin. Na podlagi teh ugotovitev bi lahko razvili izdelke, ki bi kupcem zagotavljali dodano vrednost, Mlinotestu pa vlogo proizvajalca edinstvenih testenin na trgu. Vodstvu podjetja bi svetovala, da v boju s trgovsko blagovno znamko tehtno začrta razlike med lastno blagovno znamko in

trgovsko blagovno znamko. Razlikovanje je potrebno vršiti na čim več točkah proizvodnje (uporaba duruma slabše kvalitete, skrajšan proizvodni proces), najbolj inovativni načini pakiranja naj se uporabljajo izključno za lastno blagovno znamko. S trgovci bi bilo potrebno doseči dogovor, da na izdelkih trgovskih blagovnih znamk proizvajalec Mlinotest ne bi bil direktno naveden. V tem primeru je možna npr. navedba »Proizvedeno v Sloveniji«. Strategija podjetja naj bo rast prodaje lastne blagovne znamke, cilj pa ponovno doseči drugo pozicijo na slovenskem trgu.

Tabela 15: Pregled pozicij na trgu glede na tržni delež v letih 2004 in 2015

Pozicija na trgu glede na tržni delež	Leto 2004	Leto 2015
1.	 23 % tržni delež	 22 % tržni delež
2.	 13 % tržni delež	 18 % tržni delež
3.	 12 % tržni delež	 12 % tržni delež

Vir: Mlinotest d.d., Poročilo marketinga za leto 2015, 2015b, str. 9.

SKLEP

Najnižjo raven zvestobe kupcev beležimo na področju prehrane in pijače. V današnjem času trgovske blagovne znamke v kategoriji prehranskih izdelkov predstavljajo več kot 30 % tržnega deleža, kar velja tudi za skupino sušenih testenin (Nielsen, 2014, str. 15).

Sprejem strateške odločitve o proizvodnji trgovskih blagovnih znamk je bila za Mlinotest zelo pomembna in težka. Vodstvo je tej odločitvi sprva nasprotovalo, vendar je kasneje popustilo pod pritiski trgovcev in ob dejstvu, da proizvodnja trgovskih blagovnih znamk vseeno prinaša določene prednosti in priložnosti. Žal se je kasneje izkazalo, da so trgovske blagovne znamke z naraščanjem prodaje pričele izpodrivati lastne blagovne znamke in jim prevzemati pomemben delež prodaje.

Vzrok za to vidimo v dejstvih, da so trgovci vložili ogromna marketinška sredstva v promocijo trgovskih blagovnih znamk, izpopolnili kvaliteto izdelkov, ob tem pa zahtevali navedbo proizvajalca na embalaži izdelkov.

V diplomski nalogi smo dokazali, da trgovci z izdelki trgovskih blagovnih znamk zaslužijo absolutno manj kot s testeninami blagovne znamke Mlinotest, ker pa so indeksi obračanja zalog pri prvih večji, je neposredna dobičkonosnost teh izdelkov vseeno večja kot pri izdelkih blagovne znamke Mlinotest. Ob tem dejstvu je potrebno upoštevati, da imajo trgovci z izdelki trgovskih blagovnih znamk še dodatne stroške, z izdelki blagovnih znamk pa dodatne bonitete, ki niso zajete v osnovne kalkulacije, saj se priznavajo izven fakture.

V Mlinotestu se je struktura prodaje spremenila v korist izdelkov trgovskih blagovnih znamk. Ker so zaslužki proizvajalca pri teh izdelkih manjši, je to pomenilo poslabšanje poslovnega rezultata navedenega prodajnega programa testenin. To težavo so želeli rešiti predvsem s povečanjem obsega prodaje lastne blagovne znamke in tudi trgovske blagovne znamke. Mlinotest je s proizvodnjo izdelkov trgovskih blagovnih znamk zapolnil proste proizvodne kapacitete in s tem povečal stroškovno učinkovitost. V kolikor bi v podjetju na novo vpeljevali proizvodnjo testenin, bi se po vsej verjetnosti odločili za nakup proizvodnih linij manjših kapacitet, ki bi zagotavljale le proizvodnjo visokokakovostnih in cenovno donosnejših testenin lastnih blagovnih znamk. Razlog za nakup opreme večjih kapacitet je bil v preteklosti posledica nekdanj velikega skupnega trga, kjer je Mlinotest tržil večino svoje proizvodnje (Priloga 15).

Ker so želeli ustaviti padec prodaje lastne blagovne znamke, do katerega je prihajalo zaradi kanibalizma in nekonsistentne politike lastne znamke, so v letu 2010 prenovili embalažo testenin. Zaradi težav, povezanih z novo embalažo in zaradi premajhne marketinške podpore, je prodaja lastne blagovne znamke pričela še dodatno padati. Ker navedena prenova ni prinesla želenih rezultatov, so se leta 2014 odločili za ponovno spremembo dizajna. Omenjena prenova je bila smiselna, saj se je odrazila v izboljšanju prodaje in povečanju tržnega deleža.

Mlinotest bo v prihodnje lahko uspešno nadaljeval dvojno strategijo proizvodnje trgovskih blagovnih znamk in lastnih blagovnih znamk le v primeru, če bo diferenciral izdelke lastnih blagovnih znamk od trgovskih ter sprejel navedene izdelke kot enakovrednega konkurenta na trgu. Potrebno je izoblikovati jasno dolgoročno strategijo trženja lastnih blagovnih znamk, dobiček od prodaje trgovskih blagovnih znamk pa vlagati v krepitev lastne blagovne znamke.

Proizvajalci, ki za trgovca proizvajajo trgovske blagovne znamke in mu istočasno prodajajo tudi lastne blagovne znamke, so s trgovcem v partnerstvu konfliktov.

LITERATURA IN VIRI

1. Abril, C., & Sanchez, J. (2016). Will they return? Getting private label consumers to come back: Price, promotion, and new product effects. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 109–116.
2. AC Nielsen (2005). The Power of Private Label 2005. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu http://users.ugent.be/~xgellync/Rob/PrivateLabel_RMS.pdf
3. Akbay, C., & Jones, E. (2005). Food consumption behavior of socioeconomic groups for private labels and national brands. *Food Quality and Preference*, 16, 621–631.
4. Arh, G. (2008, 20 januar). Petina prihodkov v rokah trgovskih blagovnih znamk. *Finance št. 013/2008*. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/202226/Petina-prihodkov-v-rokah-trgovskih-blagovnih-znamk?metered=yes&sid=408657654>
5. Baltas, G. (1997). Determinants of store brand choice: a behavioral analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 6(5), 315–324.
6. Choi, S.C., & Coughlan, A.T. (2006). Private label positioning: Quality versus feature differentiation from the national brand. *Journal of Retailing*, 82(2), 79–93.
7. Damjan, J. (1994). Zakaj je morala umreti Cocta. *Marketing Magazin, Ljubljana: XIV*, str. 12–13.
8. De Chernatony, L., & McDonald, M.H.B. (1992). *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
9. Dmitrović, T. (1999). Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. *Akademija MM*, 3(4), str. 71–78.
10. Dmitrović, T., & Zorc, M. (2001). Politika trgovske blagovne znamke z vidika proizvajalca. *Akademija MM*, 5(8), str. 37–44.
11. Doyle, P. (1998). *Marketing management and strategy*. London: Prentice Hall Europe.
12. Fernie, J., & Pierrel, F.R.A. (1996). Own branding in UK and French grocery markets. *Journal of Product & Brand Management*, 5(3), 48–59.
13. Hill, E., & O'Sullivan, T. (1996). *Marketing*. New York: Longman Publishing.
14. Hrastar, L. (2008, februar). Trgovske blagovne znamke – zaupamo proizvajalcu ali trgovcu. *GfK orange*. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu http://arhiv.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=105
15. *Informacija o trgovski znamki Tuš*. Najdeno 5. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.tustrgovine.si/tus-izdelki>
16. Instore online (2014, 22. september). *Slovenija: Tržni delež »diskontarjev« raste*. Najdeno 17. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.instore.si/newsarticle/newsarticle/Trzni-delez-diskonterjev-raste->
17. Jesenek, M. (2010, 6. marec). Kako Mercator vidi prihodnost trgovinskih znamk? *Mercator*. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/jesensek-marketinski-8-fokus-dms.pdf>
18. Kette, M. (2006). *Primerjalna analiza oblikovanja trgovskih blagovnih znamk v slovenskih trgovskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor* (2. popravljena izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
20. Kumar, N., & Steenkamp, J. B. (2007). *Private label strategy. How to meet the store brand challenge*. Boston: Harvard business school press.
21. Lincoln, K., & Thomassen, L. (2008). *Private label: turning the retail brand threat into your biggest opportunity*. London: Kogan Page.
22. Lombart, C., & Louis, D. (2016). Sources of retailer personality: Private brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 117–125.
23. Lukančič, M. (b.l.). Trgovske blagovne znamke grožnja ali priložnost za slovenske proizvajalce? Najdeno 5. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/lukancic-marketinski-8-fokus-dms.pdf>
24. Mayer, P., & Vambery, R.G. (2013). Unbranding: threat to brands, opportunity for generics and store brands. *Journal of Consumer Marketing*, 30(2), 140–149.
25. Mercator. (2008). *Informacija o trgovski blagovni znamki Mercator (5.2.2008)*. Najdeno 5. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.mercator.si/_files/28748/trgovska_znamka_2008.pdf
26. Mercator d.d. (2012). *Letno poročilo skupine Mercator in družbe poslovni sistem Mercator d.d.* Ljubljana: Mercator d.d.
27. Mlinotest d.d. (2008). *Svet testenin: izsledki kvalitativne raziskave* (interno gradivo). Ajdovščina: Mlinotest d.d.
28. Mlinotest d.d. (2009). *Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin* (interno gradivo). Ajdovščina: Mlinotest d.d.
29. Mlinotest d.d. (2014). *Prenova blagovne znamke suhe testenine* (interno gradivo). Ajdovščina: Mlinotest d.d.
30. Mlinotest d.d. (2015a). *Letno poročilo podjetja Mlinotest d.d.* Ajdovščina: Mlinotest d.d. Najdeno 11. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mlinotest.si/resources/files/doc/company/Mlinotest_letno_porocilo_2015.pdf
31. Mlinotest d.d. (2015b). *Poročilo marketinga za leto 2015* (interno gradivo). Ajdovščina: Mlinotest d.d.
32. Mlinotest d.d. (2016a). *Poslanstvo podjetja*. Najdeno 13. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mlinotest.si/o-podjetju/predstavitev/poslanstvo>
33. Mlinotest d.d. (2016b). *Predstavitev podjetja*. Najdeno 13. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mlinotest.si/o-podjetju/predstavitev>
34. Mlinotest d.d. (2016c). *Pregled prodajnih podatkov suhe testenine po kupcih v letih 2008–2016* (interno gradivo). Ajdovščina: Mlinotest d.d.
35. Mohorič, P. (2005, april). Trgovske blagovne znamke - razvoj in dejavniki njihovega uspeha. *GfK orange*. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu http://arhiv.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=228
36. Nenycz-Thiel, M., Sharp, B., Dawes, J., & Romaniuk, J. (2010). Competition for memory retrieval between private label and national brands. *Journal of Business Research*, 63, 1142–1147.
37. Nenycz-Thiel, M., & Romaniuk, J. (2012). Value-for-money perceptions of supermarket and private labels. *Australian Marketing Journal*, 20, 171–177.

38. Ngobo, P.V. (2011). Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 259–270.
39. Nielsen. (2014, november). *The state of private label around the world (november 2014)*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Private%20Label%20Report%20November%202014.pdf>
40. Olbrich, R., Jansen, H.C., & Hundt, M. (izide v letu 2016). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1–8.
41. Olson, E.L. (2012). Supplier inferences to enhance private label perceptions. *Journal of Business research*, 65, 100–105.
42. Perper, R. (2015, september). Slovenija: jedrnat pregled kategorije testenin skozi raziskavo Brandplus. Najraje imamo testenine. *Instore Vodič skozi kategorijo: Testenine in riž*, str. 14 in 15.
43. Porral, C. C., & Lang, M. F. (2015). »Private labels«. *British Food Journal*, 117(2), 506–522.
44. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
45. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
46. Quelch, J., & Harding, D. (1996). Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. *Harvard Business Review*, january-february 1996, 99–111. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1996/01/brands-versus-private-labels-fighting-to-win>
47. Rossi, P., Borges, A., & Bakpayev, M. (2015). Private label versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 74–79.
48. Slovenska tiskovna agencija, STA. (2015, 14. marec). Italijani pojedjo manj testenin. *Večer*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vecer.com/clanek/201503146102662>
49. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Poraba v gospodinjstvih, Slovenija, 2012*. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5832>
50. Tarziján, J. (2007). »Should national brand manufacturers produce private labels?«. *Journal of Modelling in Management*, 2(1), 56–70.
51. Tkalec, R. (2001). Blagovne znamke: Do kod bodo segle trgovske znamke. *Gospodarski vestnik*, 50, 56-59.
52. Wileman, A., & Jary, M. (1997). *Retail power plays: From trading to brandleadreship: Strategies for building retail brand value*. Basingstoke, London: Macmilian.
53. Zippel, C., Wilkinson, J., & Vogler, T. (2013). The influence of private labels on retailer cooperation. *Australasian Marketing Journal*, 21, 271-277.
54. Žerak, M. (2009). *Proizvajalčeva dilema trženjskega pozicioniranja: razvijati lastne blagovne znamke ali sprejeti trgovske blagovne znamke* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic	1
Priloga 2: Seznam izdelkov, ki jih je Mlinotest proizvajal pod trgovsko blagovno znamko za Mercator, Spar in Tuš	1
Priloga 3: Predstavitev širine sortimana Mlinotest testenin pred prenovo	2
Priloga 4: Prikaz razdelitve in nove segmentacije blagovnih znamk po prenovi.....	2
Priloga 5: Nalepka, ki je kupce pred prenovo obveščala o prihodu nove embalaže	3
Priloga 6: Primer oglaševanja trgovske blagovne znamke Mercator	3
Priloga 7: SWOT analiza prenove blagovne znamke sušenih testenin Mlinotest.....	4
Priloga 8: SWOT analiza izključnega proizvajalca trgovskih blagovnih znamk.....	4
Priloga 9: SWOT analiza ohranjanja obstoječe situacije	5
Priloga 10: SWOT analiza ukinitve proizvodnje sušenih testenin.....	5
Priloga 11: Slika Mlinotestovih testenin na polici trgovca pred prvo prenovo, predlog planograma sušenih testenin Mlinotest pri prvi prenovi in slika Mlinotestovih testenin na prodajni polici trgovca po prvi prenovi.	6
Priloga 12: Primer televizijskega in tiskanega oglasa ob prvi prenovi sušenih testenin Mlinotest.....	7
Priloga 13: Slika Mlinotestovih testenin na polici trgovca po drugi prenovi in primer dodatne izpostavitve oziroma stojala za pospeševanje prodaje po drugi prenovi	8
Priloga 14: Primer tiskanega oglasa pri drugi prenovi sušenih testenin Mlinotest	10
Priloga 15: Povzetek globinskega intervjuja s predstavnikom podjetja Mlinotest	11
Priloga 16: Povzetek globinskih intervjujev s predstavniki Mercatorja, Spara in Tuša	14
Priloga 17: Povzetek izvedbe fokusne skupine	18

Priloga 1: Seznam kratic

TBZ trgovska blagovna znamka

BZ blagovna znamka

DDV..... davek na dodano vrednost

Priloga 2: Seznam izdelkov, ki jih je Mlinotest proizvajal pod trgovsko blagovno znamko za Mercator, Spar in Tuš

Tabela 1: Seznam izdelkov, ki jih je Mlinotest proizvajal pod trgovsko blagovno znamko za Mercator, Spar in Tuš na dan 31.3.2016¹

TRGOVEC	IZDELKI TBZ, KI JIH PROIZVAJA MLINOTEST
MERCATOR	Grano Doro špageti 45, 1 kg, Grano Doro polžki 1 kg, Mercator polži 26 500 g, Mercator polži 32 500 g, Mercator peresniki 39 500 g, Mercator vretena 35 500 g, Mercator polnozrnat špageti 500 g, Mercator domači jušni rezanci 250 g, Mercator domači jušni rezanci 500 g, Mercator domači široki rezanci 500 g.
SPAR	S-Budget polžki 32, 1 kg, S-Budget ribana kaša, 1 kg, Spar amorosi 32, 500 g, Spar fusilli 35, 500 g, Spar penne rigate 39, 500 g, Spar spaghetti 45, 500 g, Spar fidelini 56, 500 g, Spar tagliatelle 59, 500 g, Vital špageti s kalcijem, 500 g, Vital ajdovi peresniki z E vitaminom, 500 g
TUŠ	Vsak dan polžki 32, 1 kg, Vsak dan peresniki 39, 1 kg, Vsak dan špageti 45, 1 kg, Vsak dan ribana kaša, 400 g, Tuš polži srednji 8, 400 g, Tuš polži zviti 12, 400 g, Tuš svedri 10, 400 g, Tuš peresniki 400 g, Tuš polži 26, 400 g, Tuš špageti, 400 g, Tuš domači široki rezanci, 500 g, Tuš bolonjski rezanci, 500 g, Tuš rezanci 400 g, Tuš fidelini 400 g, Tuš fidelini s korenčkom 400 g, Tuš ribana kaša 400 g, Tuš ribana kaša s korenčkom 400 g, Tuš školjke s korenčkom 250 g, Tuš rinčice s korenčkom 250 g.

¹ Vir: Globinski intervju s predstavnikom podjetja Mlinotest, 2016.

Priloga 3: Predstavitev širine sortimana Mlinotest testenin pred prenovo

Slika 1 : Predstavitev širine sortimana Mlinotest testenin pred prenovo



Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 9.

Priloga 4: Prikaz razdelitve in nove segmentacije blagovnih znamk po prenovi

Tabela 2: Prikaz razdelitve in nove segmentacije blagovnih znamk po prenovi

NOVA BZ – DIVITA 	Vita testenine, Ca+, graham, pira, barvne testenine, testenine z dodatki... 
NOVA BZ – MLINOTEST 	Ostali Mlinotestovi izdelki. 

Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 11.

Priloga 5: Nalepka, ki je kupce pred prenovno obveščala o prihodu nove embalaže

Slika 2: Nalepka, ki je kupce pred prenovno obveščala o prihodu nove embalaže



Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 40.

Priloga 6: Primer oglaševanja trgovske blagovne znamke Mercator

Slika 3: Primer oglaševanja trgovske blagovne znamke Mercator²



² Vir: Globinski intervju s predstavnikom podjetja Mercator, 2016.

Priloga 7: SWOT analiza prenove blagovne znamke sušenih testenin Mlinotest

Tabela 3: SWOT analiza prenove embalaže testenin

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Osvežitev in pomladitev BZ Mlinotest. • Sistematično in učinkovito pokrivanje ciljnih segmentov potrošnikov. • Lažje uvajanje in ukinjanje proizvodov znotraj nove arhitekture blagovne znamke. • Transfer učinkov z BZ testenin na korporativno raven.	• Dolgoročno izvajanje projekta (celotno in kontinuirano) – zadostni viri?. • Finančna sredstva za celotno prenovo. • Finančna sredstva za kontinuirano komunikacijo vsaj na slovenskem trgu. • Potrebna finančna sredstva za uvajalne aktivnosti na tujih trgih.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Utrditev pozicije sledilca na slovenskem trgu. • BZ Mlinotest v naboru BZ v procesu nakupa potrošnikov. • Vzpostavitev kontinuirane komunikacije s končnimi potrošniki. • Lažji prodor na tuje trge. • Diferenciacija lastnih in trgovskih blagovnih znamk (vpliv na vrednostno realizacijo).	• Izguba določenega deleža potrošnikov (ukinitve). • Sprejem korporativne znamke kot enotne znamke testenin znotraj skupine povezanih podjetij. • Neuspešna prenova.

Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 22.

Priloga 8: SWOT analiza izključnega proizvajalca trgovskih blagovnih znamk

Tabela 4: SWOT analiza izključnega proizvajalca trgovskih blagovnih znamk

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Ni razvojnih, prodajnih, marketinških aktivnosti – nižji stroški.	• Izkoriščenost kapacitet v celoti odvisna od povpraševanja trgovcev.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Osredotočanje razvojnih, prodajnih, in marketinških aktivnosti. • Proizvodnja za trgovce izven Slovenije – večja izkoriščenost kapacitet.	• Neizkoriščene poslovne priložnosti (sedaj proizvajalec št. 2). • Izguba potencialne komunikacije s potrošniki (omejene možnosti pri ostalih izdelkih). • Opustitev zasledovanja trendov (zdrava prehrana in sodobni način življenja – hitro pripravljen obrok). • Omejitve s strani trgovcev – izključevanje.

Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 23.

Priloga 9: SWOT analiza ohranjanja obstoječe situacije

Tabela 5: SWOT analiza ohranjanja obstoječe situacije

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Nižji stroški – ni prenove.	- Nekoristnost dosedanjih aktivnosti. - Nepregleden in nekonsistenten asortima.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Dobro izhodišče za odločanje glede nadaljnje ohranitve dejavnosti. - Sledenje strategiji »obiranja sadov«.	- Neustrezno in neučinkovito pokrivanje ciljnih tržnih segmentov. - BZ Mlinotest ni prisotna v naboru referenčnih BZ v nakupnem procesu. - Nedoseganje prodajnih ciljev. - Posamične aktivnosti ne prinašajo kumulativnih učinkov in dolgoročnih pozitivnih rezultatov.

Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 24.

Priloga 10: SWOT analiza ukinitve proizvodnje sušenih testenin

Tabela 6: SWOT analiza ukinitve proizvodnje sušenih testenin

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Usmeritev vseh virov podjetja v manjše število programov – večja specializiranost. • Realizacija izrednih prihodkov z odprodajo kapacitet.	• Odvečne kapacitete in možnosti prodaje.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Osredotočanja dejavnosti podjetja. • Večja umerjenost na B2B raven.	• Izguba stika s končnimi potrošniki. • Mlinotest kot tradicionalna BZ, brez potenciala trendovske usmeritve.

Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 25.

Priloga 11: Slika Mlinotestovih testenin na polici trgovca pred prvo prenovo, predlog planograma sušenih testenin Mlinotest pri prvi prenovi in slika Mlinotestovih testenin na prodajni polici trgovca po prvi prenovi.

Slika 4: Slika Mlinotestovih testenin na policah trgovca pred prvo prenovo



Predlog planograma, ki so ga predstavili trgovcem ob uvedbi prenovljenih testenin. Cilj je bil doseči 2 metra prostora na policah s čim večjim sortimanom ter pozicioniranje poleg testenin blagovne znamke Barilla.

Slika 5: Predlog planograma za trgovce



Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 40.

Slika 6: Predstavitev prodajnih polic s prenovljenimi testeninami



Priloga 12: Primer televizijskega in tiskanega oglasa ob prvi prenovi sušenih testenin Mlinotest

Slika 7: Primer televizijskega oglasa



Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 42.

Slika 8: Primera tiskanega oglasa



Vir: Mlinotest d.d., Poslovni načrt posodobitve pakiranja testenin, 2009, str. 43.

Priloga 13: Slika Mlinotestovih testenin na polici trgovca po drugi prenovi in primer dodatne izpostavitve oziroma stojala za pospeševanje prodaje po drugi prenovi

Slika 9: Primer prodajne police s prenovljenimi testeninami po drugi prenovi



Slika 10: Primer dodatne izpostavitve oziroma stojala za pospeševanje prodaje prenovljene suhe testenine Mlinotest



Priloga 14: Primer tiskanega oglasa pri drugi prenovi sušenih testenin Mlinotest

Slika 10: Primer tiskanega oglasa prenovljene testenine

RES JE TO POZNATE.

A zdaj imate vsaj 5 razlogov, da na novo spoznate TESTENINE IZ MLINOTESTA. Na slovenskih mizah so že več kot 50 let.

5 dokazov kakovosti in priročnosti Mlinotestovih testenin:

1. PRVE SLOVENSKE TESTENINE S TRADICIJO, KI JAMČI KAKOVOST
2. NOVA EMBALAŽA ODPRI-ZAPRI!
3. CERTIFICIRANI PROIZVODNI PROCESI: IFS, ISO 9001 IN EKO CERTIFIKAT
4. DALJŠE SUŠENJE PRI ZMERNIH TEMPERATURAH
5. VALJANE IN ZATO ŠE BOLJŠE Z OMAKAMI



Na vaših policah bodo zdaj pritegnile poglede tistih, ki jih poznajo že iz mladih dni. Na prvi pogled jih bodo na novo spoznali zaradi nekdanje podobe, ter na prvo izkušnjo zaradi čisto nove priročne embalaže.





Spoštovani,

Mlinotestove testenine so prve slovenske testenine. Na mizah po Sloveniji kraljujejo že od leta 1958. Generacije ljubiteljev testenin so odrasčale z njimi. S pomočjo Mlinotestovih testenin so odkrivali svet kulinarike in okušali razlike med jušnjimi, jajčnimi, durum in testeninami posebne kakovosti z dodatki. Zdaj je čas, da poleg velikih novosti posebno pozornost namenimo tudi tisti najljubši osnovi med testeninami: priljubljenim polžkom in peresnikom ter različnim kratkim testeninam, ki so tako priročno jedro vsakdanjih jedi. Testenine, ki se jih vsakdo med nami spomni še iz mladih dni, bodo odslej v novi, priročnejši embalaži!

Kaj je novega?

Naše Divita testenine ostajajo v privlačni kartonski embalaži. Mlinotest testenine, ki jih najraje prepoznamo na prvi pogled, pa bomo odslej znova videli v prosojni kakovostni foliji. Nekoč občutljive vrečke, so zdaj drugačne: osnovna embalaža je kvadrata, zato embalaža zanesljiveje ostaja v pokončnem položaju na polici. Folija je kakovostnejša, zato je možnost neželenega naključnega natrganja bistveno manjša. Izbrane kratke jajčne in durum testenine Mlinotest so opremljene tudi z dodatkom: priročno nalepko odpri-zapri. Ob povečanem številu manjših gospodinjstev bo embalaža, ki s pomočjo nalepke omogoča praktično odpiranje in zapiranje za marsikoga res prijazna novost!

Zakaj so Mlinotestove testenine tako dobre?

Za razliko od drugih osnovnih testenin, Mlinotestove testenine odlikujejo tudi tradicionalna in večkratno certificirana kakovost: IFS certifikat, ISO 9001, številna priznanja Gospodarske zbornice Slovenije in potrošnikov. Mlinotestovi rezanci so valjani, zato ohranjajo tisto hrapavost, ki je tako zaželena, ko testenine kombiniramo z omakami. Mlinotest testenine so sušene v podaljšanem postopku na zmernih temperaturah, tako ohranimo vonj in okus po zdravem žitu, brez umetnih primesi, ki jih pogosto uporabljajo konkurenčnih proizvajalci. Za pravo kakovost so nekatere testenine (špageti) sušene posebej počasi! Durum testenine iz resnično kakovostnega zdroba so narejene tako, da zagotovo ohranjajo svojo čvrstost in se ne razkuhajo.

Hvala!

Prepričani smo, da z razvojnimi novostmi in z izboljšano, preglednejšo in priročnejšo embalažo kupcem vračamo to, kar imajo od nekdaj najraje: to, kar res poznajo in to, na kar se lahko zanesejo. Hvala, ker jim boste z izpostavljanjem naših novosti pri tem pomagali tudi vi!

Vir: Mlinotest d.d., Prenova blagovne znamke suhe testenine, 2014, str. 9.

Priloga 15: Povzetek globinskega intervjuja s predstavnikom podjetja Mlinotest

Globinski intervju je bil opravljen 6. januarja 2016 na sedežu podjetja v Ajdovščini.

Mlinotest je podjetje z več kot petdesetletno tradicijo in je eden prvih proizvajalcev testenin na slovenskem trgu. Prva tovarna testenin je bila zgrajena leta 1958. Testenine v Mlinotestu proizvajajo po sodobnih, vendar tradicionalnih postopkih sušenja pri nižji temperaturi, kar pripomore k polnejšemu okusu in večji ohranitvi hranilne vrednosti.

V Mlinotestu so se po letu 1990 srečali s povpraševanjem slovenskih trgovcev po razvoju in prodaji trgovskih blagovnih znamk. Takrat si še nihče ni znal predstavljati, kako pomembna in zahtevna odločitev je to in kakšen vpliv bo imela na nadaljnji razvoj podjetja. Mlinotest je bil v 90. letih prejšnjega stoletja vodilni proizvajalec sušenih testenin s približno 25 % tržnim deležem. Vodstvo se je proizvodnji trgovskih blagovnih znamk sprva upiralo, kasneje pa so pod pritiski trgovcev in zaradi bojazni, da bodo proizvodnjo dodelili drugemu proizvajalcu, popustili. K tej odločitvi so pripomogle tudi nekatere pozitivne lastnosti proizvodnje trgovskih blagovnih znamk, kot npr. zapolnitev prostih proizvodnih kapacitet, večja stroškovna učinkovitost, ustvarjanje dodatnega dobička, večji vpliv v določeni kategoriji izdelkov, izločanje konkurentov s trga, izboljšanje odnosa s trgovci. Slabosti, ki jih taka proizvodnja prinaša se niso najbolj zavedali, saj je bil koncept teh izdelkov popolnoma nov na slovenskem trgu. Danes je jasno, da ima proizvodnja trgovskih blagovnih znamk velik vpliv na izpodrivanje izdelkov lastne blagovne znamke, kar pojmujejo kot kanibalizacija.

Trgovci lastne blagovne znamke obravnavajo prednostno in jim dodeljujejo najboljše pozicije na prodajnih policah ter jim v nekaterih primerih namenijo več prostora, kot jim pripada glede na tržni delež. Na ta način blagovne znamke proizvajalcev postavljajo v podrejen položaj. V Mercatorju so npr. Mlinotestove testenine pozicionirane neposredno poleg trgovskih blagovnih znamk, kar kupcem omogoča direktno primerjavo cen in jim daje občutek, da so Mlinotestove testenine drage, saj je odstopanje v ceni med trgovskimi blagovnimi znamkami in Mlinotestovimi testeninami približno 40 %, čeprav je Mlinotest med blagovnimi znamkami trenutno eden cenejših proizvajalcev testenin.

Mlinotest poleg testenin lastnih blagovnih znamk proizvaja tudi testenine trgovskih blagovnih znamk Mercator, Spar in Tuš. Trgovskih blagovnih znamk za diskontne trgovce zaenkrat ne proizvajajo, z njimi sodelujejo le z akcijami lastnih blagovnih znamk. Prve trgovske blagovne znamke je Mlinotest leta 1996 začel proizvajati za trgovca Emona Merkur. Leta 1998 so sledile testenine trgovske znamke Spar, Mercator polžki št. 26 leta 1999 in Tuš znamka leta 2000. Trgovci so v trgovske blagovne znamke sprva uvajali le osnovne oblike testenin, kasneje pa dodajali nove oblike in gramature. Mlinotest si je s povečevanjem prodaje trgovskih blagovnih znamk na eni strani ustvarjal dodatno proizvodnjo in prihodke, na drugi strani pa novega konkurenta, ki je izpodrival prodajo lastnih blagovnih znamk. Vsak nov izdelek trgovske blagovne znamke, ki so ga kupci dodali v sortima je terjal izločitev najslabše

prodajanega istovrstnega izdelka blagovne znamke proizvajalca. V mnogih primerih je bil izločen tudi izdelek blagovne znamke Mlinotest, kar jasno kaže na kanibalizacijo.

Dodatna konkurenca lastnim blagovnim znamkam je predstavljal prihod diskontih trgovcev. Ti so ponujali le testenine lastnih trgovskih znamk, ki so bile v primerjavi s trgovskimi znamkami Mercator, Spar in Tuš še cenejše. Zaradi tega so tudi klasični trgovci razvili generične linije testenin (Mercator leta 2007 Bonus plus, ki se je v letošnjem letu preoblikoval v Grano Doro, Spar leta 2008 S–Budget in Tuš Olimp v letu 2010, ki se je kasneje preimenoval v znamko Vsak dan). Mlinotest proizvaja testenine trgovske blagovne znamke tudi za hrvaške trgovce, kot npr. Konzum, Plodine in Metro. V preteklosti so testenine trgovskih blagovnih znamk v sodelovanju s Spar Slovenija proizvajali tudi za Češko, Madžarsko in Hrvaško.

Trgovci so dizajn embalaže testenin trgovskih blagovnih znamk od pričetka trženja že nekajkrat spremenili in izboljšali. Običajno stroške spremembe embalaže krijejo proizvajalci, kar lahko predstavlja relativno velik strošek. Poleg tega trgovci zahtevajo tudi vedno boljšo kvaliteto trgovskih blagovnih znamk. Kvaliteto nekajkrat letno testirajo pri zunanjih inštitucijah, največkrat na Biotehniški fakulteti, kjer morajo izdelki blagovnih znamk Mercator, Spar in Tuš doseči najmanj 18 točk od 20 možnih, izdelki Grano Doro, S–Budget in Vsak dan pa 17 točk od 20.

Trgovci letno izvajajo tenderje tako za obstoječe kakor tudi za nove izdelke trgovskih blagovnih znamk in s tem preverjajo konkurenčnost obstoječega dobavitelja. Za nove izdelke izberejo ponudnika, ki odda cenovno najugodnejšo ponudbo ob najboljši kvaliteti. Testiranja se izvedejo interno pri trgovcu, potrditev pa pridobijo pri zunanji instituciji.

Za proizvajalca je pomembno, da razlikuje kvaliteto med svojimi blagovnimi znamkami in trgovskimi blagovnimi znamkami (s stališča uporabljenih surovin, vrste proizvodnega procesa, načina pakiranja). To vedno ni mogoče, predvsem zaradi opreme in majhnih serij. Pri suhih testeninah je razlikovanje možno, saj je osnovna surovina, ki jo v Mlinotestu uporabljajo za proizvodnjo testenin, durum zdrob. Za testenine lastne blagovne znamke uporabljajo durum zdrob najboljše (A) kakovosti, za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk pa durum srednje (B in C) kakovosti. To je eden od načinov, kako lahko v Mlinotestu ločijo izdelke lastne blagovne znamke od trgovskih. Vseeno je potrebno zadostiti standardom kvalitete, ki jih trgovci zahtevajo. Proizvajajo pa tudi izdelke drugih prodajnih programov, kjer podobno razlikovanje ni mogoče.

Posebnost slovenskih trgovskih blagovnih znamk je navajanje proizvajalca na embalaži. V Mlinotestu so mnenja, da jim navedba proizvajalca, ki jih zahtevata Mercator in Spar škoduje, saj s tem trgovska blagovna znamka na enostaven način prevzema tržni delež blagovni znamki testenin. Tuševa trgovska blagovna znamka testenin nima neposredne navedbe proizvajalca, ampak le navedbo, da je izdelek proizveden v Sloveniji. Trgovci v zadnjih letih želijo bolj poudariti izdelke trgovskih blagovnih znamk, ki jih proizvajajo slovenski

dobavitelji, zato na embalažo izdelkov dodajajo posebne napise ali oznake, ki kupcem sporočajo, da gre za izdelek slovenskega proizvajalca. S strani nekaterih trgovcev so v Mlinotestu naleteli celo na povpraševanje po uporabi 100 % slovenskih surovin za proizvodnjo trgovskih blagovnih znamk.

V blagovni skupini suhe testenine se delež trgovskih blagovnih znamk pri klasičnih trgovcih, ki ponujajo tudi izdelke proizvajalčevih blagovnih znamk giblje okoli 30 %. Navedeni trije trgovci pokrivajo približno 80 % trga, kar pomeni, da se proizvajalec odpove četrtini prodaje v kolikor se odloči, da ne bo proizvajal trgovskih blagovnih znamk.

Mercator in Spar poleg testenin trgovskih blagovnih znamk, ki jih Mlinotest proizvaja za navedena trgovca, ponujata tudi trgovske blagovne znamke drugih slovenskih in tujih dobaviteljev (Mercator predvsem od Žita, Spar veliko testenin uvozi iz tujine, ki jim je na voljo v dogovoru s koncernsko nabavno službo). Za Tuš je Mlinotest od leta 2014 ekskluzivni proizvajalec testenin trgovskih blagovnih znamk.

Mlinotest trži trgovske blagovne znamke po neto neto cenah brez dodatnih rabatov ali drugih bonitet. Prodaja lastnih blagovnih znamk poteka preko letnih pogodb s trgovci, kjer se trgovcem priznavajo dodatne pogodbene bonitete (plačila akcijskih katalogov, dodatnih izpostavitvev in označevanj izdelkov, plačila za prostor na prodajnih policah, plačila za uvrstitvev novih izdelkov, plačila za izvedbe degustacij,...).

Marže Mlinotesta pri prodaji testenin lastnih blagovnih znamk v povprečju znašajo 27 %, pri testeninah trgovske blagovne znamke Mercator 19 % in pri testeninah generične znamke Mercator Grano Doro 14 %. Iz navedenih marž je razvidno, da Mlinotest pričakovano največ zasluži s prodajo testenin lastnih blagovnih znamk, najmanj pa z generičnimi linijami, saj so pri navedenih izdelkih cenovni pritiski trgovcev največji, saj morajo z navedenimi znamkami dosegati najnižje cene na trgu in se primerjati s cenami, ki jih ponujajo diskontni trgovci.

Ker je Mlinotest od leta 2003 beležil velik padec prodaje lastne blagovne znamke, predvsem zaradi velikega vzpona trgovskih blagovnih znamk, povečevanja prodaje blagovne znamke Barilla in nekonsistentne politike lastne znamke, so se v letu 2010 odločili za korenito prenovu. K odločitvi za prenovu je pripomoglo veliko število blagovnih znamk z nejasnim pozicioniranjem in neustrezen sortima izdelkov. Namen prenove je bila oblikovna in vsebinska posodobitev ter osvežitev celotnega sortimana, postavitev nove arhitekture blagovne znamke, lažje in učinkovitejše tržno komuniciranje, povečanje prepoznavnosti blagovne znamke in izboljšava korporativne podobe podjetja. Poleg novega pakiranja (večina izdelkov je pakirana v škatle) so razvili tudi vrsto novih izdelkov in pri tem zasledovali trende v razvoju potreb porabnikov. Konkurenčne prednosti, ki jih porabniki pripisujejo Mlinotestovim testeninam so tradicija, domači proizvajalec, standardi in pridobljeni certifikati. Ključni cilji prenove so bili krčenje sortimana, poenotenje dizajna, uvedba novega segmentiranja testenin, ureditev politike blagovne znamke, uvedba kartonske embalaže in ureditev cenovne politike. S prenovu so v Mlinotestu želeli razširiti krog tradicionalnih

kupcev, pridobiti pa tudi mlajšo generacijo porabnikov. Projekt ni bil uspešen, saj novih kupcev niso pridobili, celo izgubili so del zvestih kupcev. Najbolj očitno se je to izkazalo v segmentu jušnih testenin in rezancev, kjer so kupci prešli na konkurenčne proizvajalce. Ker so prodajne količine po prenovi dodatno pričele padati (tržni delež je v obdobju po prenovi padel na 8 %), so se v podjetju leta 2014 odločili za ponovno prenovo embalaže. Odločili so se za ponovno pakiranje v vrečke ter dodali inovativno pakiranje z možnostjo odpri – zapri. Takšen način pakiranja testenin je bil edinstven na slovenskem trgu. Od navedene prenove beležijo izboljšanje prodajnih rezultatov in rast tržnega deleža, zato sklepajo, da je bila navedena prenova ustrezen ukrep. Blagovna znamka Divita je po prvi prenovi v kartonsko embalažo dosegla boljše prodajne rezultate in rast tržnega deleža, zato v drugo prenovi ni bila vključena.

V letu 2015 je Mlinotest proizvedel 7.439 ton suhih testenin. Navedena proizvodnja se deli na:

- 3.551 ton (48 %) trgovskih blagovnih znamk,
- 1.860 ton (25 %) lastnih blagovnih znamk,
- 2.028 ton (27 %) predstavlja prodajo na medorganizacijskem trgu (predvsem prodaja testenin Podravki za proizvodnjo instant juh).

V kolikor bi v podjetju na novo vpeljevali proizvodnjo testenin, bi se po vsej verjetnosti odločili za nakup proizvodnih linij manjših kapacitet, ki bi zagotavljale le proizvodnjo visokokakovostnih in cenovno donosnejših testenin lastnih blagovnih znamk. Razlog za nakup opreme večjih kapacitet je bil v preteklosti posledica nekdanj velikega skupnega trga, kjer je Mlinotest tržil večino svoje proizvodnje.

Priloga 16: Povzetek globinskih intervjujev s predstavniki Mercatorja, Spara in Tuša

Globinski intervju s predstavnikom Mercatorja je bil opravljen 14. januarja 2016 na sedežu podjetja Mercator v Ljubljani.

Globinski intervju s predstavnikom Spara je bil opravljen 26. februarja 2016 na sedežu podjetja Spar v Ljubljani.

Globinski intervju s predstavnikom Tuša je bil opravljen 10. februarja 2016 na sedežu podjetja Tuš v Celju.

Vsi navedeni trgovci ocenjujejo sodelovanje z Mlinotestom kot pozitivno. Mlinotest je bil ocenjen kot korekten dobavitelj, cenovno konkurenčen tako z lastnimi blagovnimi znamkami kot pri ponudbi trgovskih blagovnih znamk. Motivi trgovcev za izbiro Mlinotesta kot dobavitelja trgovskih blagovnih znamk si sledijo po pomembnosti posameznih kategorij:

- Mercator: kakovost, cena, ugled, dobri poslovni odnosi.

- Spar: kakovost, cena, možnost dobave manjših količin, ugled, dobri poslovni odnosi.
- Tuš: cena, kakovost, dobri poslovni odnosi, ugled.

Pri zastavljenem vprašanju: »Kakšni so bili po njihovem mnenju motivi, da se je Mlinotest odločil proizvajati trgovske blagovne znamke?«, smo dobili naslednje odgovore:

Tabela 7: Mnenja trgovcev o motivih Mlinotesta za odločitev proizvodnje TBZ³

Trgovec	Mercator	Spar	Tuš
Motivi			
1.	Izkoriščene proizvodne zmogljivosti.	Zajamčena prodaja.	Izkoriščene proizvodne zmogljivosti.
2.	Dobiček.	Izkoriščene proizvodne zmogljivosti.	Zajamčena prodaja.
3.	Zajamčena prodaja.	Dobiček.	Ni stroška oglaševanja.
4.	Ni stroška oglaševanja.	Ni stroška oglaševanja.	Dobiček.
5.	Izpodrivanje drugih konkurentov.	Izpodrivanje drugih konkurentov.	Boljši odnos s trgovcem.
6.	Boljši odnos s trgovcem.	Boljši odnos s trgovcem.	Izpodrivanje drugih konkurentov.

Legenda: Odgovori si sledijo po pomembnosti, kjer je odgovor pod št. 1 najbolj pomemben in odgovor pod št. 6 najmanj pomemben.

V splošno je kupcem zelo pomembno razmerje med kakovostjo in ceno, tako je tudi pri nakupu testenin. V času recesije in po njej so postali kupci še bolj racionalni in kupujejo premišljeno, zato so v tem obdobju bolj posegali po trgovskih blagovnih znamkah.

Vsi trije trgovci so razvoj trgovskih blagovnih znamk pričeli z izdelki z oznako in v najbolj osnovnih blagovnih skupinah. Kasneje so ga nadgradili z večjo ponudbo izdelkov, razvijali so tudi nove vrste trgovskih blagovnih znamk. Prihod diskontih trgovcev z nizkocenovnimi trgovskimi blagovnimi znamkami je pri vseh treh trgovcih povzročil razvoj generičnih trgovskih blagovnih znamk ter s tem povzročil zniževanje cen in posledično manjšo dobičkonosnost trgovskih blagovnih znamk. V blagovni skupini suhe testenine se količinski delež prodaje trgovskih blagovnih znamk giblje med 29 in 32 % (Mercator 30 % delež, Spar 32, Tuš 29).

Marže trgovskih blagovnih znamk so bile v začetnem obdobju prodaje v večini primerov višje kot marže proizvajalčevih blagovnih znamk. S povečevanjem konkurence na trgu so se marže začele zniževati. Na zniževanje so vplivali tudi različni popusti, ki jih trgovci nudijo kupcem, da obiščejo njihove trgovine (kuponi v letakih, kuponu direktne pošte, popusti za upokojece in študente).

³ Vir: Globinski intervjuji s predstavniki Mercatorja, Spara in Tuša, 2016.

Iz navedenih razlogov so marže v zadnjih letih precej padle in so lahko tudi nižje od marž proizvajalčevih blagovnih znamk. Tuš nam je podal podatek, da je poleg marže pomemben tudi indeks hitrosti obračanja zalog, ki skupaj z maržo tvori neposredno dobičkonosnost izdelka. Najboljši indeks obračanja beležijo na Tušu ravno na testeninah trgovskih blagovnih znamk. Trgovci se ob tem zavedajo, da imajo s trgovskimi blagovnimi znamkami dodatne stroške (razvoj izdelkov, oglaševanje, distribucija, zlaganje v police), ki jih s proizvajalčevimi znamkami nimajo. Vsi trije trgovci se zavedajo svojega nadrejenega položaja v primerjavi s proizvajalci tako na področju nabavnih pogojev kot pri razpolaganju s prodajnim prostorom in pri oblikovanju cen.

Pri Mercatorju, Sparu in Tušu so nam potrdili, da vlagajo veliko marketinških sredstev v promocije, oglaševanje in ostale marketinške aktivnosti svojih trgovskih blagovnih znamk. Izdelke vključujejo v akcijske kataloge, kjer jim občasno še dodatno znižajo že tako nizko ceno izdelkov. V preteklosti je Mercator uporabljal slogan: »Kateri sok je bolj 100 %?«, »Kateri je bolj zavit?«. Spar je uporabljal slogan: »Original, toda cenejši«, Tuš pa je svoje trgovske blagovne znamke tržil pod sloganom: »Kjer dobre stvari stanejo manj«. Vsi trije trgovci želijo pri kupcih ustvariti percepcijo, da so trgovske blagovne znamke enako kakovosten izdelek v primerjavi z blagovnimi znamkami proizvajalcev, toda cenejši. Delež trgovskih blagovnih znamk je pri vseh trgovcih skozi leta naraščal, kar nam kaže na dejstvo, da so kupci trgovske blagovne znamke dobro sprejeli, zato so postali resna konkurenca proizvajalčevim blagovnim znamkam. Trgovci se zavedajo, da trgovske blagovne znamke izpodrivajo proizvajalčeve, pri tem pa največji delež izgubljajo najmanj uveljavljene blagovne znamke. Obstaja mnenje, da bodo preživele le tiste blagovne znamke, ki bodo dovolj močne, marketinško podprte in inovativne.

Vsi trgovci si za svoje trgovske blagovne znamke želijo izdelke čim boljše kvalitete. Kvaliteto izdelkov nekajkrat letno preverijo interno, spremljajo pa jo tudi s preverjanji na Biotehniški fakulteti, kjer izdelki z oznako ne smejo dobiti manj kot 18 točk od 20, generični izdelki pa ne manj kot 17 točk. V kolikor kvaliteta proizvajalca trgovskih blagovnih znamk ne ustreza standardu, ga o tem obvestijo. Če proizvajalec sprejme korektivne ukrepe in kvaliteto popravi ter na naslednjem testiranju pridobi ustrezno število točk, lahko ostane proizvajalec trgovskih blagovnih znamk. V kolikor se na dveh zaporednih testiranjih izkaže, da izdelek ni ustrezne kvalitete, obstaja velika verjetnost zamenjave dobavitelja. Podobno testiranje se izvede ob povpraševanju po novih izdelkih, ki jih želijo trgovci razviti v trgovsko blagovno znamko. Na razpisu za nov izdelek izberejo tistega ponudnika, ki ob najboljši kvaliteti ponudi najugodnejšo ponudbo. Vsem trem trgovcem je ravno tako pomembna zunanja podoba trgovskih blagovnih znamk, zato jo spreminjajo v skladu s trendi dizajnov in pakiranj, ki se pojavljajo na trgu.

Trgovci ocenjujejo, da je slovenskemu kupcu pomembno, kdo je proizvajalec trgovskih blagovnih znamk, zato se s proizvajalci poskušajo dogovoriti, da je le – ta naveden na embalaži izdelka. Mercator in Spar sta izrazila željo po navajanju proizvajalca na embalaži izdelka, posebej v primeru, ko gre za slovenskega proizvajalca. Tuš v dogovoru s

proizvajalcem navaja proizvajalca oziroma le dejstvo, da je izdelek proizveden v Sloveniji. Vsi trgovci so trgovske blagovne znamke s slovenskim poreklom pričeli dodatno označevati na embalaži, na prodajnih mestih in tudi v katalogih. Mercator označuje izdelke z napisom »Slovensko poreklo«, Spar z napisom »Slovenija, moja dežela« in Tuš z napisom »Spoštujemo kar je naše, slovensko«. Zaradi dejstva, da so vodilni proizvajalci trgovskih blagovnih znamk posebej navedeni na embalaži izdelkov, se možnost kanibalizacije blagovnih znamk proizvajalcev dodatno povečuje. Takšen trend se je v Sloveniji pojavil že ob začetku razvoja trgovskih blagovnih znamk in se je s prihodom tujih diskontov, ki so s poudarjanjem slovenskih izdelkov želeli ustvariti podobo slovenskega trgovca, samo še stopnjeval. Trgovci so prepričani, da so delno tudi proizvajalci pripomogli k takšnemu označevanju trgovskih blagovnih znamk.

V nekaterih blagovnih skupinah se bodo trgovske blagovne znamke še širile, v druge blagovne skupine, kjer se trend uporabe povečuje, pa bodo vstopile popolnoma na novo (Mercator Bio zone, Free from). Trgovci ocenjujejo, da so trgovske blagovne znamke tista konkurenčna prednost, ki jih loči od ostalih trgovskih podjetij.

Trgovci so mnenja, da proizvajalci, ki imajo dvojno strategijo proizvodnje, zaradi sodelovanja na področju trgovskih blagovnih znamk, ne dosegajo boljših poslovnih odnosov s trgovci in zaradi tega niso bolje obravnavani. Tuš je potrdil, da ima z Mlinotestom zelo dober partnerski odnos, saj uspešno sodelujejo tako pri prodaji lastnih kakor tudi na področju trgovskih blagovnih znamk, vendar so motivi dobrega sodelovanja pridobljeni tudi na drugih področjih.

Za tradicionalne kupce trgovskih blagovnih znamk je značilno tudi dejstvo, da se v času akcij raje odločijo za nakup uveljavljenih blagovnih znamk po znižani ceni.

Tržni delež trgovskih blagovnih znamk v kategoriji prehrablenih izdelkov se pri navedenih treh trgovcih giblje med 25 in 35 %. Ravno tako imajo delež izdelkov slovenskih proizvajalcev trgovskih blagovnih znamk višji od 60 %.

Mlinotest tudi v prihodnje vidijo kot dobavitelja lastnih blagovnih znamk in istočasno tudi trgovskih blagovnih znamk.

Prva prenova Mlinotestovih testenin ni bila uspešna, saj tradicionalni kupci testenin niso bili vajeni nove kartonske embalaže, poleg tega pa je bila prenova marketinško slabše podprta. Prav tako niso pridobili mlajših kupcev, ki so najpogosteje zvesti močni blagovni znamki Barilla. To lahko pripišemo dejstvu, da je Barilla močna internacionalna znamka, ki v svoj marketing vlaga velika sredstva. Podobno dejstvo velja tudi za Sparovo trgovsko znamko Despar, ki jo proizvajajo v Italiji in je ravno tako pakirana v kartonsko embalažo, saj ne dosega želenih prodajnih rezultatov.

Druga prenova je po mnenju trgovcev osvežitev za Mlinotest. Pri vseh navedenih trgovcih so se prodajni rezultati in tržni deleži Mlinotestovih testenin izboljšali, kar se je odrazilo kot

povečanje prisotnosti na prodajnih policah. Mlinotestu predlagajo strategijo najcenejšega slovenskega ponudnika testenin in nadaljnjo rast prodaje ob vlaganju v blagovno znamko.

Priloga 17: Povzetek izvedbe fokusne skupine

Fokusna skupina je bila izvedena 2. marca 2016 na Biotehniški fakulteti v Ljubljani. Na fokusni skupini je bilo prisotnih 15 udeležencev.

Vsi prisotni so potrdili, da vsaj 1 x mesečno uživajo testenine.

Beseda testenine je med udeleženci naletela na naslednje asociacije: hitro (zaradi pomanjkanja časa), zdravo, druženje (družina), užitek, otroci (ki radi jedo testenine), juha. Povzetek: Testenine omogočajo hitro pripravo okusnega obroka. Prednost testenin je v tem, da jih imajo vsi radi (tudi otroci).

Vsi udeleženci so potrdili, da so že kdaj kupili testenine trgovskih blagovnih znamk. 5 udeležencev je potrdilo, da redno kupujejo testenine trgovskih blagovnih znamk.

Po asociaciji na blagovne znamke se je izkazalo, da je najmočnejša blagovna znamka Barilla. Sledi ji Mlinotest in nato Žito.

Znamka Mlinotest jih je asociirala na (vrstni red od največkrat izrečenega do najmanjkrat):

- domača, slovenska, tradicionalna,
- znamka, ki jih zaupajo,
- je rdeče barve z logotipom,
- znamka za starejše (starostna skupina starejših jo bolje prepozna kot mlajša generacija),
- se je ne dobi povsod,
- se malo oglašuje.

Konkurenčne prednosti Mlinotesta (od najpomembnejše do najmanj pomembne):

- dober okus in videz testenin,
- pestra in široka izbira izdelkov,
- tradicija,
- domači proizvajalec,
- poslujejo v skladu s standardi in certifikati.

Oblike testenine, ki jih prisotni največkrat uporabljajo in kupujejo (od najpogostejše uporabe do najmanj pogoste uporabe):

- špageti,
- navadne testenine – polžki,
- jušne testenine,
- rezanci,
- zdrave testenine (pirine, bio).

Lastnosti, ki so se izkazale kot pomembne (navedene od najpomembnejše do najmanj pomembne):

- okus testenin,
- se ne zlepijo,
- se ne razkuhajo,
- so brez dodanih »E-jev«,
- vonj kuhanih testenin,
- oblika in velikost testenin,
- omaka se jih dobro oprime,
- barva testenin.

Všečnost embalaže testenin (pokazali smo jim spodaj navedene izdelke na podlagi katerih so lahko podali komentarje).

Slika 11: Testenine različnih blagovnih znamk, ki so bile predstavljene na fokusni skupini



V splošnem se je pokazalo, da kupci blagovne znamke Barilla zagovarjajo prednosti pakiranja v kartonske škatle, saj zagotavljajo boljšo zaščito testenin, omogočajo boljše shranjevanje in so okolju prijazne. Zagovorniki pakiranja v vrečke (kupci Žita, Mlinotesta in trgovskih blagovnih znamk) so kot prednost navajali dejstvo, da je vrečka boljša za shranjevanje, saj zavzame manj prostora v kuhinji in je tudi bolj praktična ob nakupu.

Cenovna percepcija: Barilla je bila ocenjena kot najdražja in kot najbolj prestižna blagovna znamka, sledi ji Žito, nato Mlinotest in nazadnje trgovske blagovne znamke kot najcenejše in najmanj prestižne. Kot najcenejši trgovec z zadovoljivo kvaliteto testenin je bil izpostavljen Eurospin. Čeprav so bile Mlinotestove testenine v primerjavi s trgovskimi blagovnimi znamkami ocenjene kot kvalitetnejše, porabniki tega očitno ne zaznajo in so mnenja, da višje

cene Mlinotestovih testenin niso upravičene. Testenine pogosto dojemajo zgolj kot prilogo k raznovrstnim omakam, katerih okus prevlada. Ker jih ne uživajo kot samostojno jed, jim okus samih testenin ni tako pomemben in zato za višjo kvaliteto niso pripravljeni plačati višje cene.