

# Utjecaj privatnih maraka na maloprodaju kategorije kave u Republici Hrvatskoj

---

Hauselmaier, Marin

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:967768>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

**Marin Hauselmaier**

**UTJECAJ PRIVATNIH MARAKA NA MALOPRODAJU KATEGORIJE  
KAVE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Specijalistički poslijediplomski rad**

Zagreb, 2020.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

**Utjecaj privatnih maraka na maloprodaju kategorije kave u Republici  
Hrvatskoj**

**SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD**

Student: Marin Hauselmaier

Broj indeksa: PDS-382-2009

Naziv studija: Upravljanje prodajom (Menadžment prodaje)

Mentor: Prof. dr. sc. Mirko Palić

Zagreb, svibanj 2020.

## SAŽETAK

U ovome specijalističkom poslijediplomskom radu analizirano je područje privatnih maraka kave na hrvatskom tržištu te njihov utjecaj na kategoriju kave.

U uvodnom dijelu rada, obrazložen je motiv koji je potaknuo autora na pisanja ovog rada, navedene su metode i izvori prikupljanja podataka te objašnjen sadržaj i struktura rada.

Drugi dio rada je pomoću pregleda domaće i strane, stručne i znanstvene literature, objasnio evoluciju maloprodaje te promjenu u odnosima moći među članovima distribucijskog kanala. Razvoj sve složenijih potreba potrošača dovelo je do razvoja upravljanja kategorijama proizvoda, a u poglavlju je objašnjen i pojam privatnih maraka te njegova različita tumačenja.

Teorijski okvir privatnih maraka daje se u trećem poglavlju pomoću stručne i znanstvene literature. Analiziraju se vrste te različite strategije koje prema privatnim markama imaju proizvođači i maloprodajni lanci.

Detaljan osvrt na globalno važnu burzovnu sirovinu - kavu, napravljen je u četvrtom poglavlju. Pomoću specijalizirane stručne literature i uvida u interne procese najvećeg hrvatskog proizvođača kave - Franck d.d. prikazan je put kave od plantaže do police. Kako bi se mogli predvidjeti budući trendovi u industriji i potrošnji istražen je povijesni kontekst konzumacije i proizvodnje kave na hrvatskom tržištu.

Glavni dio rada fokusiran je na detaljnu analizu privatnih maraka u segmentima mljevene i instant kave na hrvatskom tržištu.

Na kraju rada provedeno je istraživanje stavova potrošača prema privatnim markama te njihove navike vezane uz kupovinu i konzumaciju napitaka od kave. Istraživanje je napravljeno putem visoko strukturiranog upitnika nakon čega su obrađeni i interpretirani rezultati.

U zaključku su iznesene završne misli autora o predmetnoj temi te njegova ocjena utjecaja privatnih marki maloprodavača na kategoriju kave u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** Proizvodnja kave, Mljevena kava, Instant kava, Privatne marke, Maloprodaja, Hrvatska

## SUMMARY

This specialist postgraduate thesis discusses the retail brands of coffee on the Croatian market and their impact on the coffee category.

The motive that prompted the author to write this paper was explained in the introductory part of the paper. The methods and sources of data collection was listed and the content and structure of the paper was briefly explained in this part of paper.

The second part of the paper, using a review of domestic and foreign, professional and scientific literature, explains the evolution process of retail and the change in power relations among members of the distribution channel. The development of increasingly complex consumer needs has led to the development of product category management. This chapter also explains the concept of retail brands and their different interpretations in professional and scientific literature.

In the third chapter, consulting professional and scientific literature, the theoretical frameworks of private labels are set through the analysis of types and different strategies that manufacturers and retail chains have towards retail brands.

A detailed review of the globally important commodity, coffee, was made in the fourth chapter. The coffee path from the plantation to the shelf is shown consulting the professional literature and with insight into the internal processes of the largest Croatian coffee producer Franck d.d. The historical context of consumption and production on the Croatian market was investigated in order to predict future trends in industry and consumption.

The main part of the paper is focused on a detailed analysis of retail coffee brands in segments of ground and soluble coffee on the Croatian market.

A survey of consumer attitudes towards retail brands and their habits related to the purchase and consumption of coffee beverages was conducted at the end of the paper, the research was made through a highly structured questionnaire, after which the results were processed and interpreted.

The author's concluding thoughts on the subject and his assessment of the impact of retail brands on the coffee category in the Republic of Croatia were presented in the end of the paper.

**Key words:** Coffee industry, Ground Coffee, Soluble Coffee, Private label, Retail, Croatia

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metode i izvori prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TEORIJSKE POSTAVKE I TRENDOVI U RAZVOJU MALOPRODAJE .....	4
2.1. Evolucija maloprodaje.....	4
2.1.1. Promjena tržišnih prilika u maloprodaji .....	4
2.1.2. Razvoj maloprodajnih formata .....	6
2.1.3. Koncentracija maloprodajnog tržišta .....	12
2.2. Promjene u odnosima moći među članovima kanala distribucije proizvoda široke potrošnje.....	17
2.2.1. Era dominantne pozicije u kanalu distribucije proizvođača .....	17
2.2.2. Rast snage maloprodavača u kanalu distribucije .....	18
2.2.3. Razlike između poslovnih modela proizvođača i maloprodavača.....	20
2.2.4. Percipirani trošak potrošača uslijed promjene trgovine ili marke .....	23
2.3. Jačanje usredotočenja na potrebe potrošača kroz razvoj upravljanja kategorijama..	26
2.3.1. Razvoj sve složenijih potreba potrošača .....	26
2.3.2. Kupovne navike kupaca u maloprodaji.....	31
2.3.3. Koncept upravljanja kategorijama proizvoda .....	35
2.4. Uloga i razvoj privatnih maraka u maloprodaji proizvoda široke potrošnje.....	45
2.4.1. Pojam privatne robne marke .....	45
2.4.2. Razvoj privatne robne marke kroz povijest .....	47
2.4.3. Privatne robne marke u Republici Hrvatskoj.....	49
3. STRATEŠKI PRISTUPI ČLANOVA KANALA DISTRIBUCIJE PREMA PRIVATNIM MARKAMA .....	56
3.1. Vrste privatnih maraka .....	56
3.1.1. Generičke privatne marke .....	56
3.1.2. Oponašajuće privatne marke.....	57
3.1.3. Premijske privatne marke .....	59
3.1.4. Privatne marke - inovatori vrijednosti .....	62
3.1.5. Specijalizirane privatne marke sa dodanom vrijednosti .....	63
3.2. Strategija i uloga privatne marke sa stajališta trgovca na malo .....	67
3.2.1. Tržišno nadmetanje kroz niže cijene.....	68
3.2.2. Natjecanje sa konkurencijom u kvaliteti proizvoda.....	70

3.2.3.	Strategija vrijednost za novac kroz inovacije .....	70
3.2.4.	Portfelj više robnih maraka u istim kategorijama proizvoda .....	72
3.3.	Strategija i uloga privatne marke sa stajališta proizvođača.....	74
3.3.1.	Proizvodnja privatne marke zbog većeg profita i utjecaja na kategoriju.....	74
3.3.2.	Efikasno partnerstvo sa maloprodavačem koji ima veliki udio privatne marke	75
3.3.3.	Inovacijama protiv privatnih maraka .....	76
3.3.4.	Selektivna upotreba resursa protiv privatnih maraka.....	76
4.	KATEGORIJA KAVE .....	79
4.1.	Značaj kave u globalnim okvirima.....	79
4.2.	Specifičnost sirovine i kompleksnost proizvodnje.....	80
4.2.1.	Poljoprivredna proizvodnja osnovne sirovine .....	80
4.2.2.	Industrijska proizvodnja gotovih proizvoda .....	82
4.2.3.	Zemlje izvoznice sirove kave.....	85
4.2.4.	Kava – burzovna roba .....	92
4.3.	Kategorija kave u Republici Hrvatskoj .....	93
4.3.1.	Povijesni razvoj konzumacije kave u Republici Hrvatskoj .....	93
4.3.2.	Povijesni razvoj proizvodnje kavovina i kave u Republici Hrvatskoj.....	94
4.3.3.	Veličina kategorije u kanalima distribucije .....	95
4.3.4.	Preferencije i ponašanje potrošača kategorije.....	97
4.3.5.	Porezno opterećenje kategorije .....	99
4.4.	Prodaja i distribucija kategorije kave u maloprodaji.....	100
4.4.1.	Tržišna pozicija i udjeli vodećih robnih marki u Republici Hrvatskoj .....	100
4.4.2.	Barijere za ulaz novih igrača na tržište .....	104
4.5.	Suvremeni trendovi konzumacije i kupnje kave .....	105
5.	UTJECAJ PRIVATNIH MARAKA NA POZICIONIRANJE I PRODAJU KATEGORIJE KAVE U MALOPRODAJI U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	109
5.1.	Značaj kategorije kave na poslovanje maloprodajnog subjekta.....	109
5.2.	Važnost diskontera za razvoj privatne marke u kategoriji kave.....	110
5.3.	Promocijski pritisak na kategoriju kave i utjecaj na privatne marke .....	112
5.4.	Analiza privatnih maraka na tržištu kave .....	114
5.4.1.	Cjenovno pozicioniranje privatnih u odnosu na proizvođačke marke.....	120
5.4.2.	Pozicioniranje privatnih maraka na policama.....	122
5.4.3.	Distribucija u različitim formatima trgovina .....	124
5.5.	Suradnja trgovačkih partnera na projektu privatne marke – Lidl & Franck .....	124
5.6.	Budući trendovi i izazovi privatnih maraka u kategoriji kave .....	126

6. ISTRAŽIVANJE PREFERENCIJA I KUPOVNIH NAVIKA POTROŠAČA U KATEGORIJI KAVE NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE.....	128
6.1. Ciljevi, metode i uzorak istraživanja.....	128
6.2. Rezultati istraživanja.....	131
6.3. Rasprava.....	135
6.4. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja.....	138
7. ZAKLJUČAK.....	139
POPIS LITERATURE.....	141
PRILOZI.....	147
ANKETNI UPITNIK.....	147
POPIS SLIKA.....	150
POPIS TABLICA.....	151
POPIS GRAFIKONA.....	152
ŽIVOTOPIS.....	154



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet proučavanja ovog rada su privatne robne marke te njihov utjecaj na kategoriju kave u maloprodaji. Ideja i motiv za odabir ove teme proizašli su iz višegodišnjeg radnog iskustva u sektoru robe široke potrošnje na strani etabliranih dobavljača u različitim kategorijama proizvoda. Kroz svakodnevnu poslovnu interakciju s trgovačkim maloprodajnim lancima primjetan je sve veći utjecaj privatnih maraka na poslovanje svih sudionika distribucijskog kanala, ali i na kupovne navike krajnjih potrošača.

Rastući značaj privatnih maraka koji se osjeća u različitim kategorijama proizvoda posljedica je stalnog razvoja tržišta robe široke potrošnje čime su pozicije dobavljača i maloprodajnih lanaca postale sve kompleksnije. Jačanjem konkurencije između različitih dobavljača, ali i maloprodajnih lanaca, došlo je do potrebe za podizanjem efikasnosti poslovanja na višu razinu. S druge strane, rastom životnog standarda te sve većom dostupnošću informacija, potrošači su postali educiraniji, zahtjevniji i mobilniji. Prilikom svake kupnje traže maksimalnu vrijednost za svoj novac. Slijedom novonastalih tržišnih prilika, moć prelazi od dobavljača na stranu maloprodajnih lanaca. Maloprodajni lanci postaju svjesni ključnog resursa kojeg posjeduju, a to je prostor na polici. Polica je mjesto istine, ispred police se kupac susreće s artiklima proizvođača. Dodatni pritisak na proizvođače stvara uvođenje privatnih maraka koje počinju kroz cijenu, ali i kvalitetu ozbiljno konkurirati tradicionalnim markama poznatih proizvođača.

Jedna od značajnih kategorija unutar maloprodajnih objekata zasigurno je kategorija kave. Glavne uloge na hrvatskom tržištu dugo se bile rezervirane isključivo za etablirane robne marke, no posljednjih godina fenomen privatne marke sve više utječe i na tržišna kretanja u kategoriji kave. Rastom tržišne važnosti diskontnih maloprodavača pojavljuju se novi izazovi za sve igrače na tržištu. Nakon vode, kava je napitak koji se u globalnim okvirima najviše konzumira i kao takva predstavlja izazov za analizu utjecaja privatne marke na razvoj i ponašanje ove kategorije u maloprodaji.

Prilikom odabira teme i istraživanja predmetne materije nameće se zaključak da u Hrvatskoj, ali i šire, nedostaje veći izbor relevantne literature koja istražuje temu utjecaja privatnih maraka na razvoj pojedinih kategorija proizvoda, a posebno na globalno raširenu kategoriju kave. Zbog toga bi ovaj rad trebao dati jedan zanimljiv teorijsko-praktični okvir koji će biti koristan svim menadžerima nabave i prodaje u sektoru robe široke potrošnje, bilo da se nalaze na strani proizvođača ili na strani maloprodajnih lanaca.

Osnovni cilj ovog rada je prikazati sve pozitivne i negativne aspekte koje privatna marka maloprodavača može imati na kategoriju kave. Iz osnovnog cilja rada proizlaze i specifični ciljevi:

1. Objasniti specifičnosti i odnose između maloprodaje i dobavljača kroz njihove različite tržišne uloge i vlastite ciljeve.
2. Prikazati fenomen privatnih maraka i različite strateške okvire u kojima privatnu marku sagledavaju proizvođači i trgovci.
3. Objasniti kategoriju kave, njene posebnosti i važnost unutar maloprodajnog lanca.
4. Na temelju podataka prikupljenih primarnim istraživanjem, analizirati utjecaj privatne marke na preferencije i kupovne navike potrošača u kategoriji kave na tržištu Republike Hrvatske.

## **1.2. Metode i izvori prikupljanja podataka**

U izradi specijalističkog poslijediplomskog rada koristit će se primarni i sekundarni izvori podataka. Kao sekundarni izvori podataka poslužiti će strana i domaća stručna i znanstvena literatura iz područja upravljanja kategorijama, privatnim markama, prodaje, marketinga i trgovačkog marketinga. Osim knjiga, kao dodatni izvori podataka koristit će se baze podataka sa stručnim i znanstvenim časopisima iz područja koja su vezana za temu rada. Primarno, eksplorativno istraživanje provest će se uz pomoć visoko strukturiranog anketnog upitnika na prigodnom uzorku kojim će se ispitati preferencije i kupovne navike potrošača kave te njihovi stavovi o privatnim markama u navedenoj kategoriji. Prikupljeni primarni podaci bit će obrađeni metodom deskriptivne statistike i korelacijskom analizom.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

U uvodnom dijelu ovog rada daje se jedan sveobuhvatan povijesno - ekonomski okvir evolucije maloprodaje i analiziraju se okolnosti koje su dovele do nastanka privatnih maraka. Iznimno važnu ulogu u tom procesu imali su potrošači koji su mijenjanjem svojih kupovnih navika doprinijeli razvoju sasvim novih ekonomskih disciplina kao što su upravljanje kategorijama proizvoda te marketing kupaca (eng. *Shopper marketing*). U ovom dijelu obrađuje se teorijski i razvojni kontekst privatnih robnih maraka te se pokušava jasnije definirati sam pojam privatne marke.

Sljedeće poglavlje ulazi u sferu različitih strateških pristupa koje prema privatnim markama imaju različiti sudionici distribucijskog kanala. Poblize se analiziraju vrste privatnih maraka te se detaljnije objašnjavaju različiti strateški pristupi glavnih aktera u distribucijskom kanalu.

U četvrtom poglavlju definira se i analizira jedna od iznimno važnih kategorija u maloprodajnim lancima - kategorija kave. Kava kao proizvod ima izuzetan globalni značaj i stoga izaziva interes širokih masa potrošača. U ovom dijelu rada dodatno se pojašnjava specifičnost same sirovine - sirove kave, zemlje porijekla, standardi uzgoja te dinamika burzovnih kretanja cijene sirovine. Razvoj distribucije i posebnosti konzumacije kave u Republici Hrvatskoj te pozicije glavnih tržišnih protagonista predmet su analize na kraju ovog poglavlja.

Utjecaj privatnih maraka na kategoriju kave u maloprodaji detaljno se obrađuje u petom poglavlju koje ujedno predstavlja sintezu svih ranije analiziranih podataka. Važno je istaknuti ulogu diskontera u razvoju privatnih maraka u svijetu, a posebno na tržištu Republike Hrvatske. Najznačajniji dio ovog poglavlja je analiza ključnih elemenata marketinškog miksa privatnih maraka kave pri čemu se fokus istraživanja stavlja na cjenovnu poziciju, pozicioniranje na policama, distribuciju prema različitim formatima te širinu asortimana. Na kraju se u osvrtu preispituju motivi suradnje vodećeg diskontera (Lidl) i tržišnog lidera među proizvođačima (Franck) na zajedničkom projektu privatne marke mljevene kave.

## 2. TEORIJSKE POSTAVKE I TRENDOVI U RAZVOJU MALOPRODAJE

### 2.1. Evolucija maloprodaje

#### 2.1.1. Promjena tržišnih prilika u maloprodaji

Povijest trgovine obilježena je vječitom borbom za kontrolom nad profitom između svih sudionika u distribucijskom lancu: proizvođača, distributera i maloprodavača. Njihovi međusobni odnosi mogu biti različite prirode. Osim direktno konkurentskih odnosa mogu biti i odnosi dugogodišnje međusobne suradnje, čak i partnerstva, ali konačni cilj je svima isti: ostvariti čim veći profit iz poslovnih djelatnosti. S obzirom na isti konačni cilj, pojedinačni ciljevi sudionika distribucijskog lanca često su u koliziji s ciljevima drugih sudionika distribucijskog lanca. Kroz povijest ta je kolizija pojedinačnih ciljeva dovela do razvoja kompleksnosti u odnosima između različitih sudionika distribucijskog kanala što je doprinijelo razvoju i evoluciji maloprodaje.

U počecima razvoja trgovačke djelatnosti, male obiteljske prodavaonice snabdijevali su posrednici koji su nabavljali širok spektar generičkih proizvoda od velikog broja malih manufaktura. Proizvodi su uglavnom bili anonimni pa potrošači nisu imali jasnu informaciju tko stoji iza određenog proizvoda, odnosno tko je proizvođač. To je malim obiteljskim prodavaonicama davalo određenu snagu i odgovornost jer su potrošaču kao jedini poznati sudionik distribucijskog lanca jamčili kvalitetu proizvoda. U to vrijeme standardi kvalitete proizvoda često nisu bili na adekvatnim razinama što je izazivalo revolt potrošača.

Oni vlasnici malih prodavaonica koji su imali viziju su shvatili da će ostvariti veći obrtaj robe i veći profit ako postanu kupcima vizualno i lokacijski atraktivniji. Jedan od načina na koji su to postigli bilo je udruživanje sa drugim malim trgovcima pod istim krovom čim je udaren temelj modernih trgovačkih centara kakve danas poznajemo. U ovoj fazi vlasnici malih trgovina bili su apsolutno dominantni u odnosu na ostale sudionike u distribucijskom kanalu. Jedini način na koji su posrednici i proizvođači mogli prekinuti tu dominaciju bilo je preuzimanje uloge jamca kvalitete proizvoda, ulogu koju su maloprodavači imali u očima kupaca. Preuzimanje odgovornosti za kvalitetu proizvoda u praksi je značilo stavljanje jedinstvene oznake na proizvode što je bio početak nastanka robnih maraka.

Kada su pojedini proizvođači označili svoje proizvode jedinstvenom oznakom počeli su raditi na njihovom oglašavanju u novinama.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 3-7.

Tako su generirali potražnju potrošača koji su tražili oglašavane proizvode u prodavaonicama u kojima su redovno kupovali, što je natjeralo maloprodavače da navedene proizvode uvrste u svoj asortiman.

U distribucijskom lancu značajnu ulogu imali su i posrednici koji su spajali ponudu raznih malih proizvođača sa maloprodajnim prodavaonicama. Posjedovali su odgovarajuću logistiku i imali su raširenu mrežu kontakata sa različitim maloprodavačima. Za razliku od proizvođača posrednici nisu bili u mogućnosti staviti oznaku marke na proizvode koje su distribuirali, zbog čega su postali najranjiviji sudionik u distribucijskom kanalu.

Proizvođači su zahvaljujući označavanju svojih proizvoda jedinstvenom markom i pratećim marketinškim aktivnostima bilježili sve veće prodajne volumene, ali su im ukupni profiti i dalje bili relativno mali. Kako bi utjecali na porast te važne varijable bili su prisiljeni preskočiti posrednike i distribuirati svoje proizvode direktno prema maloprodajnim objektima. Kao što je izum velikih ravnih staklenih površina krajem 18. stoljeća donio revolucionarne promjene u maloprodaju tako je otkriće procesa konzerviranja hrane 1810. godine značajno unaprijedilo masovnu proizvodnju i prodaju hrane te ostalih proizvoda široke potrošnje. Unapređenjem ambalaže proizvođači su mogli kupcima jamčiti standardiziranu kvalitetu svojih proizvoda.<sup>2</sup>

Kroz povijest su ratna zbivanja i velike vojne potrebe često bili pokretači razvoja različitih gospodarskih aktivnosti. Da bi zadovoljili velike vojne potrebe u vrijeme Američkog građanskog rata proizvođači koji su proizvodili hranu za vojsku morali su drastično povećati svoje proizvodne kapacitete i prilagoditi ih velikoserijskoj proizvodnji. Kada je rat završio, ostali su veliki neiskorišteni proizvodni kapaciteti pomoću kojih su proizvođači mogli efikasno i sa relativno niskim troškom proizvodnje po jedinici proizvoda ponuditi niže maloprodajne cijene, što je proizvod učinilo dostupnijim širokim masama potrošača.<sup>3</sup>

Jedinstvenim označavanjem artikla robnom markom, agresivnim marketinškim aktivnostima, unapređenjem pakiranja proizvoda te dizanjem efikasnosti proizvodnih kapaciteta proizvođači su doprli do samih potrošača te postali dominantna snaga u distribucijskom lancu.

---

<sup>2</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 3-7.

<sup>3</sup> Anthony, M. i Desforges, T. (2013) *The Shopper Marketing Revolution*. Highland Park: RTC Publishing., str. 4.

### 2.1.2. Razvoj maloprodajnih formata

Počeci maloprodajnih oblika obilježile su male obiteljske prodavaonice koje su zadovoljavale samo osnovne potrebe potrošača za živežnim namirnicama. Vođeni potrebom da privuku čim veći broj potrošača različitih segmenata, trgovci su krenuli razvijati različite maloprodajne formate.

Prema Muller i Singh u Europi se može identificirati osam ključnih maloprodajnih formata:

1. *Hipermarketi*
2. *Supermarketi*
3. *Diskonti*
4. *Cash&Carry trgovine*
5. *Specijalizirane trgovine*
6. *Robne kuće*
7. *Trgovine u susjedstvu*
8. *Drogerije*

1. *Hipermarketi* su trgovine s najvećim formatom prodajnog prostora, koji se ovisno o različitim izvorima, kreće od 4.000 do 12.000 m<sup>2</sup>. Nalaze se na lokacijama koje su udaljene od većih gradskih središta pa kupci do trgovine dolaze automobilom.

Zbog nižih troškova lokacije te većeg koeficijenta obrtaja artikala u mogućnosti su raditi profitabilno na nižim razinama prosječnih marži. To im daje mogućnost da formiraju niže maloprodajne cijene u odnosu na druge formate trgovina.

Karakterizira ih izuzetno širok asortiman proizvoda u svim relevantnim kategorijama, a ukupni broj artikla može se kretati između 30.000 i 50.000. U asortimanu hipermarketa zastupljeni su proizvodi svih cjenovnih segmenata kako bi zadovoljili sve grupe potrošača, a važan dio asortimana čine privatne marke. Potrošači kupuju proizvode za buduću potrošnju svih članova domaćinstva. Zbog karakterističnih kupovnih misija prosječna vrijednost košarica je izrazito velika.<sup>4</sup>

U trgovinama ovog formata zastupljene su različite aktivnosti trgovačkog marketinga. Često su prisutne atraktivne vrste dodatnih izlaganja: paletnih otoka, tematskih paletnih mjesta,

---

<sup>4</sup> Muller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o. str 13-19.

stalaka, te razne aktivnosti za potrošače poput degustacija proizvoda, nagradnih igara, programa vjernosti.

2. *Supermarketi* su trgovine sa prodajnim prostorom, ovisno o različitim izvorima, od 1.500 do 5.000 m<sup>2</sup>. Smješteni su na frekventnim gradskim lokacijama pa kupci do trgovine dolaze automobilom ili pješke.

Broj artikala u asortimanu je ograničen, a kreće se između 8.000 i 12.000. U asortimanu su zastupljene samo vodeće robne u svakoj kategoriji, a asortiman privatnih maraka je prilično uzak. Fokus asortimana je svježa hrana i roba široke potrošnje, dok je asortiman kategorija tehničke robe ili bijele tehnike ograničen na najosnovnije proizvode. Prosječne ostvarene marže više su nego kod formata hipermarketa.

Dio kupovine čini planska kupnja za cijelu obitelj (eng. *stock-up*), ali često je prisutan i impulsni način kupnje te popunjavanje zaliha (eng. *top-up*). Zbog ograničene veličine prostora slabije su zastupljene aktivnosti trgovačkog marketinga.<sup>5</sup>

3. *Diskonti* su trgovine koje su površinom slične supermarketima, a ona varira između 500 do 1.700 m<sup>2</sup>. Lokacijom trgovina diskonti su vrlo bliski supermarketima što znači da se nalaze u gradovima ili većim mjestima. Prilikom odabira lokacije ključno je da broj stanovnika koji potencijalno gravitiraju prema trgovini zadovoljava postavljene standarde. Kupci u ovom formatu obavljaju kupnju za buduću potrošnju domaćinstva, a do trgovine dolaze automobilom ili pješke. Ovisno o vrsti diskontera različita je širina asortimana.

Meki diskonteri (eng. *soft discounters*) imaju 3.000 do 5.000 artikala u asortimanu dok tvrdi diskonteri (eng. *hard discounters*) ograničavaju asortiman na maksimalno 1.000 artikala. U ovom tipu trgovina dominiraju privatne marke u svim grupama proizvoda, a postoje tvrdi diskonteri čiji se asortiman sastoji isključivo od privatnih maraka. Meki diskonteri u ponudi imaju proizvođačke marke koje su tržišni lideri kategorija čime smanjuju rizik gubitka dijela kupaca. Proizvodi su na policama izloženi u transportnim pakiranjima koja su prilagođena brzom i jednostavnoj manipulaciji (eng. *shelf ready packaging*) što rezultira manjim brojem djelatnika. Diskonteri inzistiraju da proizvodi budu pakirani u sortirana pakiranja što znači da jedno transportno pakiranje sadrži više različitih vrsta ili okusa proizvoda.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Muller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o. str 13-19.

<sup>6</sup> Sloot, L. i Steenkamp J.-B. (2018) *Retail Disruptors : The spectacular rise and impact of the hard discounters*. London: Kogan Page, str. 22-34.

Tako se smanjuje kompleksnost i štedi dragocjeni prostor na polici, a potrošaču se perceptivno širi asortiman i izbor proizvoda. Svaki centimetar police je izrazito važan zbog toga često mjere obrtaj svakog pojedinog artikla i prema potrebi prilagođavaju asortiman kako bi na policama ostali samo najprodavaniji artikli.

Diskonteri su u početku svog poslovnog djelovanja privlačili isključivo kupce niske platežne moći, ali evolucijom koncepta prema mekom diskontu postali su zanimljivi širokom krugu kupaca. Orijentacija na troškovnu efikasnost temelj je njihove poslovne filozofije. U usporedbi s drugim maloprodajnim formatima diskonteri imaju najmanji broj djelatnika u odnosu na koeficijent obrtaja robe i u odnosu na prodajni prostor. To u praksi znači da je i usluga prema kupcima u prodavaonici svedena na najmanju moguću mjeru.

Logistički trošak je jedan od većih troškovnih stavaka koju diskonteri uspješno drže pod kontrolom. Njihova logistika je centralizirana, poslovnice se snabdijevaju robom direktno s centralnog skladišta. Planiranjem i okrupnjavanjem isporuka u jednom mjestu moguće je značajno optimizirati operativne troškove poslovanja.

Niski operativni troškovi poslovanja daju im mogućnost da rade profitabilno sa izrazito niskim ostvarenim maržama na proizvođačkim markama. Apsolutnu ostvarenu maržu nadoknađuju prodajom proizvoda privatnih maraka koje imaju niske ulazne cijene. Blagajne su dizajnirane kako bi ubrzale kupce da u što manje vremena sprema kupljene namirnice, čime se povećava propusnost blagajni. Od načina kupovine prisutna je planska kupnja za buduću potrošnju i kupnja za nadomjestak potrošenih namirnica. Tvrdi diskonteri praktički nemaju aktivnosti trgovačkog marketinga dok meki diskonteri imaju ograničen raspon marketinških aktivnosti koje provode u prodavaonicama.<sup>7</sup>

4. *Cash&Carry* trgovine orijentirane su na poslovne kupce, prije svega na sektor ugostiteljstva, male nezavisne trgovine te uredsku potrošnju. U manjoj mjeri potrošnju čine privatni kupci koji kupuju za domaćinstvo. Kupci u *cash&carry* trgovinama moraju biti članovi da bi mogli kupovati, a najčešće je pravilo da članovi mogu biti samo pravne osobe.

Prodajna površina *cash&carry* centara varira od 4.000 m<sup>2</sup> do 12.000 m<sup>2</sup>, a lokacije centara nalaze se na periferijama većih gradova i do njih se dolazi planski automobilom ili dostavnim vozilom. Uređenje trgovina je primarno, više su nalik na skladišni prostor. Kako bi zadovoljili

---

<sup>7</sup> Sloot, L. i Steenkamp J.-B. (2018) *Retail Disruptors : The spectacular rise and impact of the hard discounters*. London: Kogan Page, str. 22-34.



potrebe profesionalnih kupaca asortiman je izrazito širok i kreće se od 15.000 do 25.000 artikala.<sup>8</sup>

Fokus asortimana je na većim pakiranjima, svježoj hrani (povrće, voće, meso, riba), ali značajan udio asortimana čine i privatne robne marke. Ovisno o geografskoj lokaciji prilagođavaju svoj asortiman kako bi zadovoljili potrebe lokalnih hotela, restorana, kafića i nezavisnih trgovina.

U složenijim tržišnim uvjetima ukoliko postoji tržišni potencijal razvijaju vlastitu dostavu robe prema profesionalnim kupcima u pojedinim distribucijskim kanalima kako bi mogli konkurirati veletrgovcima. Imaju relativno visok koeficijent obrtaja robe što im omogućava da uz relativno niske operativne troškove imaju konkurentnije cijene u odnosu na klasičnu maloprodaju.

5. *Specijalizirane trgovine* su trgovine koje su usmjerene na točno određeni segment potrošača. Njihov broj je znatno manji od tradicionalnih trgovina, asortiman je prilično jasno definiran, obrtaj robe je također manji, ali su zato marže u pravilu više. Kao primjer specijaliziranih trgovina mogu poslužiti trgovine ekoloških proizvoda, vinoteke, trgovine domaćih prehrambenih proizvoda iz određene geografske regije, tematske trgovine (sir, trgovina proizvoda od aronije, bučinih proizvoda i sl.).

6. *Robne kuće* su najstarije velike prodavaonice, to su trgovački objekti s više katova namijenjeni maloprodaji robe. Organizirane su po odjelima koje karakterizira širok asortiman i duboko sortiranje. Mogu se razvrstati na univerzalne i specijalizirane, nacionalne, regionalne te gradske. Odjeli mogu biti samostalne jedinice ili cijela robna kuća može biti pod jednom robnom markom.<sup>9</sup>

U većini slučajeva radi se o više zasebnih prodavaonica okupljenih na jednom mjestu koje plaćaju najam prostora centralnom poduzeću koje je vlasnik i operater robne kuće.

Sve do sredine 20. stoljeća robne kuće su bile glavni komercijalni objekti u središtima svih većih gradova. Danas se na periferijama većih gradova otvaraju veliki trgovački centri koji predstavljaju kombinaciju ponude klasične robne kuće, hipermarketa te raznih zabavnih i uslužnih djelatnosti.

---

<sup>8</sup> Muller, J. i Singh, J. (2006) *Category management: efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o. str 13-19.

<sup>9</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža (1995.): *Ekonomski Leksikon*. Zagreb: Masmedia, str. 797.

7. *Prodavaonice u susjedstvu* (eng. *Convenience stores*) su trgovine manjeg formata koje se nalaze na izuzetno frekventnim mjestima ili u sklopu većih stambenih objekata. Gravitiraju im stanovnici manjeg geografskog područja, a služe na nadopunu (eng. *top up*) zaliha u domaćinstvu nakon obavljene veće kupovine. Asortiman je uži od supermarketa, ali fleksibilan. Brže se prilagođavaju potrebama svojih lojalnih potrošača jer najbolje poznaju njihove kupovne navike. Zbog manjeg obrtaja robe, cjenovno ne mogu konkurirati većim formatima, ali u nekim kategorijama cijena nema presudan utjecaj na odluku o kupnji. Vrijeme potrebno da se obavi kupovina je važna komparativna prednost u odnosu na veće formate zbog blizine stanovanja potrošača i manjih gužvi u samim objektima. Frekvencija odlaska potrošača u ovaj tip trgovine je izuzetno visoka, potrošač ih u prosjeku posjeti 3 do 4 puta tjedno.

8. *Drogerije* su trgovine širokog i specijaliziranog asortimana kozmetike za njegu lica i tijela, proizvoda za njegu kose, proizvoda za dentalnu higijenu, dekorativne kozmetiku, parfema, modnog nakita, zdrave hrane, proizvoda za bebe, domaćinstvo i hrane za kućne ljubimce. Kupci ciljano posjećuju drogerije, uglavnom znaju što traže. Prodavači u drogerijama moraju biti stručni i educirani o proizvodima koje nude jer kupci često traže konkretnu informaciju o određenim artiklima.<sup>10</sup>

Lojalnost kupaca drogerijama je na višem nivou nego lojalnost klasičnim maloprodajnim trgovinama. Važnu ulogu u asortimanu imaju kvalitetne privatne marke koje značajno pridonose izgradnji lojalnosti potrošača. Lokacija drogerija je vezana za frekventna mjesta poput trgovačkih centara, glavnih ulica ili trgova i većih stambenih zgrada.

Costjens i Corstjens navode da na maloprodajnim tržištima koja su već u zreloj fazi razvoja, maloprodavači imaju tri strateške mogućnosti za dugoročno profitabilno poslovanje. Te tri mogućnosti su lokacija, niski troškovi poslovanja ili izgradnja maloprodajne marke kroz kvalitetne vlastite marke i segmentaciju kupaca uz pomoć informacijske tehnologije. One se reflektiraju na tri maloprodajna modela koja mogu biti uspješna i koja mogu koegzistirati; trgovine iza ugla (eng. *Convenience stores*), tvrdi diskonteri i veliki maloprodavači koji svoju ponudu temelje na principu vrijednosti i kvalitete. Svi ostali maloprodavači koji se jasno ne opredijele za neki od ovih koncepata osuđeni su na tržišni neuspjeh.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> JaTrgovac (2011). Drogerije: Specijalizirani asortiman i osoblje. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/drogerije-specijalizirani-asortiman-i-osoblje> (pristup 12.04.2020.)

<sup>11</sup> Corstjens, J. i Corstjens, M. (2007) *Store Wars : The battle for mindspace and shelfspace*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., str. 7.

Ahlert, Blut i Evanschitzky tvrde da postoje tri različita razloga koja mogu potaknuti razvoj novih formata trgovina.

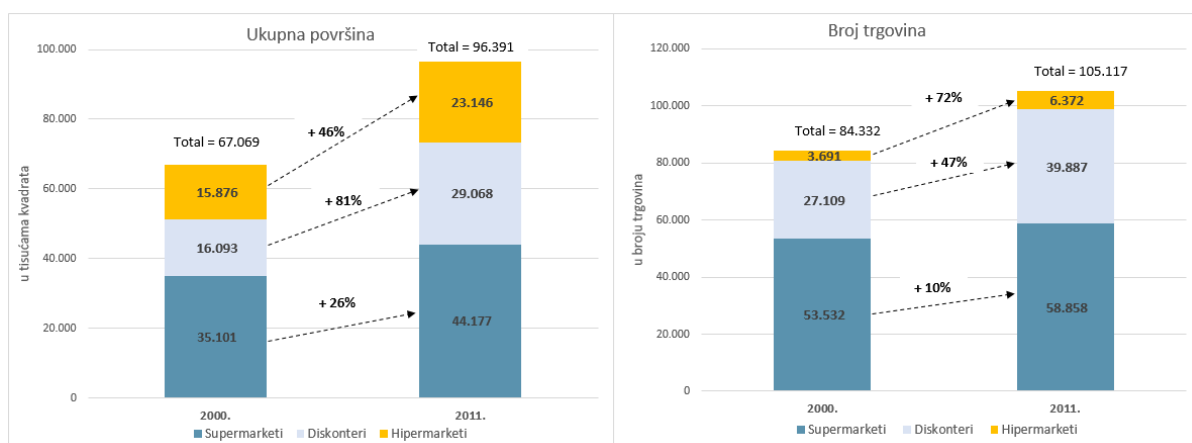
- Prvi razlog je promjena uzorka ponašanja potrošača. Postoje potrošači koji su orijentirani na vrijednost, zatim potrošači koji su orijentirani na cijenu i potrošači koji su orijentirani na udobnost i prikladnost. Svaki od ovih segmenata može biti dovoljno atraktivan za maloprodavača da razvije neki od formata koji zadovoljavaju specifične potrebe potrošača.
- Drugi razlog za ulazak maloprodavača u novi format je iskorištavanje svojih unutarnjih snaga i komparativnih prednosti.
- Treći razlog za razvoj novog maloprodajnog formata može biti izmijenjena uloga proizvodne industrije.

Prema stupnju razvijenosti marketinških alata razlikuju pet različitih maloprodajnih formata:

1. *Cash & Carry i Skladišni klubovi (eng. Warehouse Clubs)*
2. *Male trgovine i Trgovine unutar benzinskih postaja (eng. Forecourt stores)*
3. *Diskonteri*
4. *Hipermarket i Superstor*
5. *Supermarketi i Trgovine u susjedstvu* <sup>12</sup>

Studija Europske komisije iz 2014. godine pokazala je snažan trend rasta velikih maloprodajnih formata u broju trgovina i u ukupnoj površini prodajnog prostora.<sup>13</sup>

**Grafikon 1.** Evolucija maloprodaje u Europi 2000.-2011. u kvadratima prodajnog prostora i broju trgovina



Izvor: Izrada autora prema European Commission (2014) *Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the EU, str. 49.

<sup>12</sup> Krafft, M. i Mantrala, M.K., ur. (2010) *Retailing in the 21st Century : Current and Future Trends*. Second Edition. Berlin: Springer, str. 337-339.

<sup>13</sup> European Commission (2014) *Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the EU, str. 49.

### 2.1.3. Koncentracija maloprodajnog tržišta

Koncentracija tržišta je jedan je od osnovnih trendova koji se manifestira u raznim industrijskim granama još od 19. stoljeća. Rast snage i tržišnih udjela glavnih igrača je trend koji je obilježio europsko maloprodajno tržište u posljednjih dvadeset godina. Iako prema teoriji, koncentracija tržišta kroz povećanu efikasnost i profitabilnost otvara više mogućnosti za društveni napredak, često je u praksi pokazala brojne negativne reperkusije. Akumulacija resursa i moći u rukama malog broja gospodarskih subjekata može naštetiti slobodnom tržišnom natjecanju te dugoročno izazvati neravnomjernu raspodjelu bogatstva i siromaštva. Pozitivne strane tržišne koncentracije ogledaju se u lakšoj mogućnosti ekspanzije na strana tržišta te većoj produktivnosti po zaposleniku i kvadratnom metru maloprodajnog prostora. Veće investicije u inovacije, mogućnosti ekspanzije u nove kategorije i širenje asortimana proizvoda također mogu biti pozitivne posljedice tržišne koncentracije koje pridonose podizanju kvalitete života potrošača. S druge strane pretjerana koncentracija tržišta vodi prema vrlo sličnim tržišnim procesima koji karakteriziraju tržišni monopolu ili duopol.<sup>14</sup>

Posljedice tržišne koncentracije manje se osjećaju kada se radi o koncentraciji na strani dobavljača, a znatno opasnije posljedice prijete ako se tržišna koncentracija javlja na strani maloprodajnih lanaca. Maloprodaja robe široke potrošnje jedno je od najznačajnijih, ali ujedno i najosjetljivijih gospodarskih grana. Pozitivni i negativni efekti, koje koncentracija maloprodajnog tržišta nedvojbeno nosi, direktno utječu na potrošače koji se opskrbljuju hranom i ostalim živežnim namirnicama.

Izrazito negativan efekt visoke koncentracije maloprodavača ogleda se u pretjeranoj pregovaračkoj snazi vodećih maloprodajnih lanaca u odnosu na dobavljače, a zloupotreba te snage može imati dalekosežnije posljedice na gospodarstvo u cjelini. Visoku koncentraciju maloprodajnog tržišta prati smanjeno tržišno natjecanje zbog relativno malog broja izravnih konkurenata što se reflektira kroz više cijene proizvoda koje u konačnici plaćaju potrošači. Naime, na slobodnom tržištu u ambijentu većeg broja konkurenata, gotovo na svakodnevnoj bazi dolazi do nadmetanja trgovaca kroz sniženje maloprodajnih cijena kako bi privukli što veći broj kupaca. Tim mehanizmom slobodno tržište onemogućava potencijalni prešutni dogovor između manjeg broja maloprodavača i nametanje više razine cijena u cilju ostvarenja većeg apsolutnog profita. Zbog manjeg broja dobavljača i njihovih proizvoda dolazi do ograničenog asortimana što ostavlja manji izbor samom potrošaču.

---

<sup>14</sup> B. Knežević, N. Knežo i M. Delić (2014) The retail concentration and changes of the grocery retail structure, *Intereulaweast*, Vol. I (2), str. 37.-51.

Upravo zbog navedenih negativnih efekata, koncentracija maloprodajnog tržišta predmet je proučavanja i praćenja hrvatskih i europskih regulatornih tijela.

U Hrvatskoj je to Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja koja svoje djelovanje definira na sljedeći način: „Cilj zaštite tržišnog natjecanja je prije svega u stvaranju koristi za potrošače i jednakih uvjeta za sve poduzetnike na tržištu, koji ponašajući se sukladno postojećim pravilima i natječući se na tržištu kvalitetom, cijenom i inovativnošću svojih proizvoda i usluga, pridonose cjelokupnom razvoju gospodarstva. Kada se radi o poduzetnicima i njihovim postupanjima s protutržišnim učincima, primjerice o dogovorima o cijenama s konkurentima, zlouporabi vladajućeg položaja poduzetnika ili kontroli koncentracija, spajanja i okrupnjavanja poduzetnika, Agencija u okviru svoje nadležnosti ocjenjuje takva postupanja, kažnjava prekršitelje i šalje jednoznačnu poruku svim sudionicima na tržištu – slobodna poduzetnička inicijativa ne smije se ograničavati, no njezin razvoj odvija se po strogim pravilima tržišnog natjecanja koja nisu samo represivna nego i preventivna.“<sup>15</sup>

Regulaciju tržišnog natjecanja ali i ograničavanje koncentracije maloprodajnog tržišta uređuje Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja koji je prvi puta donesen 2003. godine.<sup>16</sup>

Drugi zakon koji je izrazito bitan za ograničavanje pregovaračke moći poslovnih subjekata u maloprodaji prema dobavljačima je Zakon o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom koji je stupio na snagu 2017. godine.<sup>17</sup>

Tvrtka može doći u dominantni tržišni položaj na dva načina. Jedan je prirodni organski rast kroz uspjeh u redovnom poslovanju i pri tome državna regulatorna tijela nemaju ograničavajući utjecaj. Drugi način na koji tvrtka može doći u dominantni tržišni položaj je kroz spajanja i akvizicije drugih tržišnih igrača što je pod strogom kontrolom državnih i europskih regulatora.

Koncentracija maloprodajnog tržišta mjeri se kroz „omjer koncentracije“ (CR) ili pomoću Herfindahl-Hirschman indeksa (HHI). Omjer koncentracije predstavlja zbroj tržišnog udjela određenog broja vodećih maloprodajnih subjekata, a najčešće se mjeri zbroj tri, četiri ili pet

---

<sup>15</sup> AZTN (2020). *Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja* [online]. Zagreb: AZTN. Dostupno na: <http://www.aztn.hr/o-nama/>, (pristup 07.04.2020.)

<sup>16</sup> Zakon.hr (2020) *Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja* [online]. Zagreb: Narodne Novine 79/09, 80/13. Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/114/Zakon-o-zastiti-trzisnog-natjecanja>, (pristup 07.04.2020.)

<sup>17</sup> Zakon.hr (2020) *Zakon o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom* [online]. Zagreb: Narodne Novine 117/17. Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/963/Zakon-o-zabrani-nepostenih-trgovackih-praksi-u-lancu-opskrbe-hranom>, (pristup 07.04.2020.)

vodećih trgovaca. Koncentracija se obično smatra visokom ako je CR4 veći od 50% i CR8 veći od 75%.<sup>18</sup>

Clarke je 2002. godine postavio kriterije prema kojima se uz pomoć tržišnog udjela i omjera koncentracije može odrediti struktura i koncentracija tržišta.<sup>19</sup>

**Tablica 1.** Kriteriji za interpretaciju tržišne strukture

Vrsta tržišta	Kriterij
Dominantna tvrtka	$MS1 > 20\%$ i $MS1 > 1,5 \times MS2$
Duopol	$MS1 < 20\%$ i $MS1 > MS2 > 12,5\%$ i $MS2 > 1,5 \times MS3$
Triopol	$MS1 > MS2 > MS3 > 10\%$ i $MS3 > 1,5 \times MS4$
Simetrični oligopol	$CR5 > 33\%$ , niti jedna tvrtka u top 5 nema $MS > 8\%$
Nekonzentrirano tržište	niti jedna tvrtka nema $MS > 10\%$ ; $CR5 < 33\%$

Izvor: Izrada autora prema B. Knežević, N. Knego, M. Delić (2014) The retail concentration and changes of the grocery retail structure, *Intereulaweast*, Vol. I (2), str. 37.-51. adaptirano prema Clarke et al., 2002., str.79.

MS – tržišni udio, MS1– tržišni udio prvog igrača na tržištu rangiranog prema tržišnom udjelu, MS2 – tržišni udio drugog igrača na tržištu rangiranog prema tržišnom udjelu, MS3 – tržišni udio trećeg igrača na tržištu rangiranog prema tržišnom udjelu, MS4– tržišni udio četvrtog igrača na tržištu rangiranog prema tržišnom udjelu

Herfindahl-Hirschman indeks (HHI) se izračunava kao zbroj tržišnih udjela na kvadrat svih maloprodavača na tržištu čime se dobivaju vrijednosti do 10.000. Prema Europskoj komisiji tržišta na kojima Herfindahl-Hirschman indeks (HHI) iznosi manje od 1.000 ne smatraju se koncentriranima, tržišta gdje je HHI iznosi od 1.000 do 1.800 su umjereno koncentrirana, a ona tržišta na kojima HHI iznosi više od 1.800 bodova smatraju se visoko koncentriranima. Iste granice prihvatila je i Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja.<sup>20</sup>

Iako teorija izračuna HHI traži da se zbroje kvadrati svih sudionika na tržištu, to u praksi često nije moguće jer ne postoje podaci o tržišnim udjelima svih poduzeća stoga se često odredi određeni broj subjekata koji ovisi o procjeni važnosti i samoj dostupnosti podataka.

HHI je prilično osjetljiva mjera koja naglašava vrijednosti tržišnih lidera, stoga relativno male promjene u njihovim tržišnim udjelima mogu dovesti do velike promjene indeksa.<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Anic et al. (2012) *Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU*, Zagreb: Ekonomski institut, str. 153.

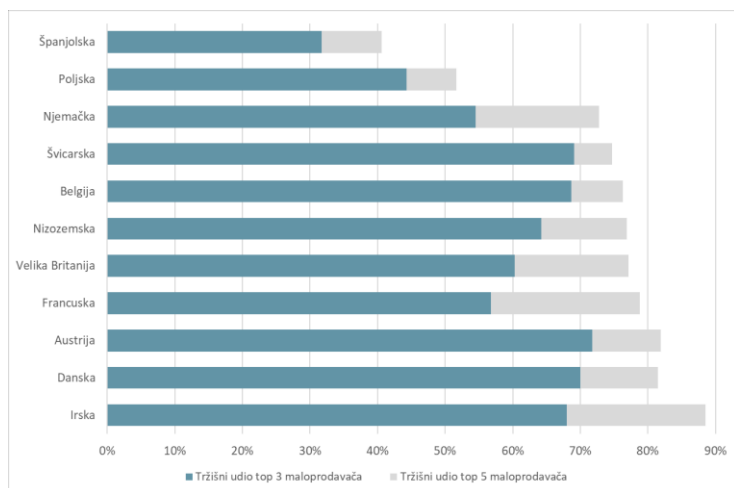
<sup>19</sup> B. Knežević, N. Knego i M. Delić (2014) The retail concentration and changes of the grocery retail structure, *Intereulaweast*, Vol. I (2), str. 37-51.

<sup>20</sup> Anic et al. (2012) *Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU*, Zagreb: Ekonomski institut, str 42.

<sup>21</sup> Anic et al. (2012) *Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU*, Zagreb: Ekonomski institut, str. 158-169.

Prema podacima nizozemske konzultantske tvrtke koja je specijalizirana za privatne trgovačke marke IPLC, koncentracija maloprodajnog tržišta u pojedinim zemljama Europske Unije poprima izrazito visoke vrijednosti. U zbroju tržišnih udjela prvih pet maloprodavača na tržištu prednjače Irska, Austrija, Danska i Francuska.

**Grafikon 2.** Koncentracija maloprodajnog tržišta u Europi



Izvor: Izrada autora prema International Private Label Consult (2017) *Research report 2017*. Vught: IPLC prema podacima IGD RetailAnalysis and Iri Information services

Hrvatsko maloprodajno tržište također ima izražen trend koncentracije vodećih maloprodavača, ali još nije stiglo do razina koncentracije na kojima je većina zemalja članica Europske Unije. Prema podacima agencije GfK u periodu od 2006. do 2019. zbrojeni tržišni udio prva 3 maloprodavača narastao je sa 37,5 na 49,0. Kada se u istom razdoblju promatra zbrojeni tržišni udio prvih 5 maloprodavača on raste sa 50,3 u 2006. godini na 68,4 u 2019.

**Tablica 2.** Tržišni udjeli na hrvatskom maloprodajnom tržištu

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Konzum	23,1	22,9	26,4	28,2	29,8	30,8	28,8	29,3	29,2	28,6	27,7	24,7	25,2	22,8
Lidl	0,2	2,7	4,3	5,5	7,2	8,5	9,7	9,5	9,7	10,4	10,7	11,2	10,9	14,9
Kaufland	6,2	7,8	7,5	7,9	7,8	9,1	10,2	9,4	10	10,9	11,5	12,0	14,0	11,3
Spar	1,6	2,5	2,2	2,5	3	4	4,6	3,9	4,3	4,5	3,9	7,8	9,0	10,0
Plodine	3,8	4,3	4,9	5,9	7,1	7,4	7,4	7,6	8,7	9,7	9,6	9,7	8,8	9,4
Tommy	/	/	/	/	2,9	2,7	3,6	3,7	4,1	4,3	4,4	6,0	5,6	5,5
Studenac	/	/	/	/	1,6	1	1	1,9	1,6	1,7	2,3	2,3	2,2	2,2
KTC	3,9	3,7	2,8	2,8	2,7	2,3	2,2	1,6	1,5	1,6	1,7	1,9	2,1	2,0
Müller	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0,8
DM	0,2	0,2	0,3	0,6	0,8	0,7	0,7	0,9	0,9	0,8	0,9	0,2	0,3	0,3
Metro	2,5	2,6	2,5	2,4	2	1,6	0,9	0,6	0,7	0,5	0,4	0,2	0,4	0,1
Billa	7,8	6,8	5,9	5,6	5,4	5,1	4,6	4,8	4,9	5,1	4,8	2,0	/	/
Mercator	6,6	5,8	5,4	5,2	4,2	4,2	3,3	3,2	2,2	/	/	/	/	/
Getro	6,6	4,7	3,6	3	1,9	1,7	1,5	1,2	0,6	/	/	/	/	/
<b>CR3</b>	<b>37,5</b>	<b>37,5</b>	<b>39,8</b>	<b>42,0</b>	<b>44,8</b>	<b>48,4</b>	<b>48,7</b>	<b>48,2</b>	<b>48,9</b>	<b>49,9</b>	<b>49,9</b>	<b>47,9</b>	<b>50,1</b>	<b>49,0</b>
<b>CR5</b>	<b>50,3</b>	<b>48,0</b>	<b>50,1</b>	<b>53,1</b>	<b>57,3</b>	<b>60,9</b>	<b>60,7</b>	<b>60,6</b>	<b>62,5</b>	<b>64,7</b>	<b>64,3</b>	<b>65,4</b>	<b>67,9</b>	<b>68,4</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima GfK panel kućanstva

Europska komisija posvećuje veliku pozornost na očuvanje principa slobodnog maloprodajnog tržišta upravo zbog važnosti koju ta platforma ima u povezivanju različitih industrija i gospodarskih grana sa krajnjim potrošačima.

Krajem 2014. godine Europska komisija je izdala opsežno istraživanje o ekonomskom utjecaju moderne maloprodaje na izbor i inovacije u prehrambenom sektoru Europske unije. Fokus istraživanja bio je usmjeren na utjecaj tržišne koncentracije u pojedinim zemljama članicama na mogućnost izbora potrošača te na broj inovacija u pojedinim kategorijama proizvoda.

Na odabranom uzorku od 14 zemalja članica koje predstavljaju 85% ukupne populacije zaključeno je da u 7 zemalja u promatranom vremenskom periodu od 8 godina raste, a u 7 zemalja pada tržišna koncentracija modernih maloprodavača. Jedan od glavnih uzorka prividnog pada razine koncentracije modernih maloprodavača je kasniji ulazak tvrdih diskontera na pojedina tržišta te rast njihovog tržišnog udjela.<sup>22</sup>

**Tablica 3.** Koncentracija moderne maloprodaje uzorak 14 zemalja EU, Herfindahl-Hirschman indeks

	2004	2006	2008	2010	2012	CAGR
Belgija	2116	2062	1992	1998	2023	-1%
Češka	1199	1387	1690	1701	1779	5%
Francuska	1553	1528	1492	1482	1410	-1%
Mađarska	1251	1243	1308	1198	1229	0%
Italija	1299	1220	1188	1192	1170	-1%
Poljska	826	926	1228	1353	1580	8%
Portugal	1681	1652	1830	1888	1901	2%
Španjolska	1335	1422	1686	1735	1701	3%
Danska	2374	2481	2458	2385	2320	0%
Finska	2881	3736	3751	3862	3935	4%
Njemačka	1059	1266	1307	1604	1648	6%
Nizozemska	2972	2893	2279	2043	2478	-2%
Rumunjska	2302	1572	1394	1361	1880	-3%
Velika Britanija	1749	1745	1793	1817	1811	0%
<b>Prosjek 14 MS</b>	<b>1756</b>	<b>1795</b>	<b>1814</b>	<b>1830</b>	<b>1919</b>	<b>1%</b>

Izvor: Izrada autora prema European Commission (2014) *Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the EU, str. 303.

Kada se promatra objedinjeno tržište Europske unije, 10 vodećih europskih maloprodavača je povećalo svoj ukupni tržišni udio sa 26% u 2000. godini na 30,7% u 2011. godini.<sup>23</sup>

Ekonometrijskom analizom na uzorku odabranih 14 zemalja zaključeno je da ne postoji jasna korelacija između rasta tržišne koncentracije modernih maloprodavača i smanjenog izbora za

<sup>22</sup> European Commission (2014) *Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union str. 299-303.

<sup>23</sup> European Commission (2014) *Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union str. 51.



potrošače kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou, uz ograničenje istraživanja da u uzorak nisu bile uključene zemlje sa najvećom stopom tržišne koncentracije.

Utjecaj privatne marke na širinu izbora za potrošače je bio mali, ali pozitivan, nije primijećeno da se rastom tržišnog udjela privatnih marki smanjuje izbor za potrošača. Ipak na nekim tržištima gdje značajan tržišni udio drže tvrdi diskonteri, u pojedinim kategorijama, viši tržišni udio privatne marke znači i uži izbor proizvoda za potrošača. Razina inovacija na maloprodajnom tržištu mjeri se kroz broj različitih EAN codova prema različitim kategorijama proizvoda. Također nije dokazano da rast razine koncentracije modernih maloprodavača utječe na smanjeni broj inovacija, čak štoviše, veća koncentracija na strani proizvođača utjecala je na smanjenje broja novih proizvoda. Također, viši tržišni udio privatne marke u pojedinoj kategoriji, na tržištima koja imaju jake hard diskontere, značio je nižu razinu inovacija.<sup>24</sup>

Jasno je da postoji negativna korelacija između tržišne koncentracije maloprodaje i izbora te inovacija za kupce. Rastom tržišnih udjela vodeći maloprodavači imaju znatno jaču pregovaračku moć prema dobavljačima što se često najviše manifestira kroz komercijalne pregovore o uvjetima suradnje. Tijekom pregovora s dobavljačima maloprodavači koriste razne metode kako bi postigli svoje ekonomske ciljeve. Te metode često uključuju delistiranje artikala dobavljača iz asortimana, odbijanje ulistanja novih artikala, manju zastupljenost proizvoda predmetnog dobavljača u promotivnim aktivnostima, što sve utječe na kratkoročnu suženje izbora asortimana i inovacija za potrošača.

Rastom koncentracije modernih maloprodavača smanjuje se broj prodavaonica na lokalnoj razini te njihova raznolikost što također ograničava izbor mjesta na kojima potrošači mogu kupovati. Opći zaključak koji se može sublimirati iz svih navedenih podataka je da smanjena konkurencija u bilo kojem dijelu distribucijskog lanca vodi k manjem izboru i manjoj inovativnosti za krajnjeg potrošača.

## **2.2. Promjene u odnosima moći među članovima kanala distribucije proizvoda široke potrošnje**

### **2.2.1. Era dominantne pozicije u kanalu distribucije proizvođača**

U modernoj povijesti trgovine značajno je bilo pojavljivanje Michaela J. Cullena koji je radio za veliki američki maloprodajni lanac Kroger. On je 1930. godine osmislio zaokret u

---

<sup>24</sup> European Commission (2014) *Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, str. 212-214.

dotadašnjoj strategiji poslovanja. Njegova ideja je bila da maloprodavač u asortimanu ima samo 1.000 najprodavanijih artikla poznatih proizvođačkih marki i da polovicu njih prodaje po nabavnoj cijeni, a drugu polovicu sa maržom od 5%. U poduzeću Kroger odbacili su tu revolucionarnu poslovnu filozofiju, ali to nije omelo Cullena koji je osnovao vlastitu privatnu tvrtku King Kullen Grocery Company gdje je svoje ideje sproveo u djelo. Radio je tada bio dominantan masovni medij koji je generirao potražnju za velikim proizvođačkim markama, a masovna penetracija automobila u općoj populaciji omogućila je laku mobilnost potrošača do njegovih trgovina koje su bile na periferijama velikih gradova. Konkurenti na maloprodajnom tržištu nisu se mogli nositi sa niskom razinom cijena koju je Cullen nametnuo i mnogi trgovci su izgubili tržišnu utakmicu. Cullenov koncept je bio uspješan kada se radilo o tržišnoj borbi sa horizontalnom konkurencijom koju su predstavljali ostali maloprodajni subjekti, ali je vertikalnu borbu za raspodjelu ukupnog profita s proizvođačima izgubio. Iz tog doba su proizašle maloprodajne prakse koje se susreću čak i danas. Postalo je uobičajeno da maloprodajni lanci rade sa izrazito niskom maržom koja je gotovo na razini nabavne cijene za određeni broj artikala najprodavanijih proizvođačkih maraka.<sup>25</sup>

Šezdesetih godina 20. stoljeća odnos snaga još jače je otišao na stranu proizvođača zbog pojave novog ultimativnog masovnog medija – televizije. Televizija je opčinila potrošače i dala dodatan poticaj da proizvođači poznatih maraka pojačaju svoje marketinške napore. Maloprodavači su bili samo distributeri njihovih proizvoda prema potrošačima, a najčešće se radilo o manjim obiteljskim poslovima koji nisu mogli računati na financijsku podršku za širenje poslovanja. Glavni fokus maloprodavača je bilo horizontalno nadmetanje kako bi potrošaču ponudio najpovoljniju cijenu proizvoda poznate proizvođačke marke.

Dominantni proizvođači su već počeli internacionalno širenje poslovanja čime su postali važan čimbenik svim akterima u poslovnom svijetu, a poglavito financijskim institucijama koje su ih pratile. Proizvođači su eksploatirali svoj dominantni tržišni položaj kroz nametanje cjenovne politike, pozicije na policama, uvjetovali su trgovcima držanje određene razine zaliha.

### 2.2.2. Rast snage maloprodavača u kanalu distribucije

Zbog izrazite dominacije proizvođača u distribucijskom kanalu sredinom 20. stoljeća, maloprodavači su usmjerili svoju poslovnu strategiju prema horizontalnom nadmetanju s

---

<sup>25</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 8-9.

drugim maloprodajnim subjektima. Nastojali su postići maksimalnu efikasnost u svojim poslovnim procesima što je bio korak prema strategiji diskontnih trgovina. Povećali su dimenzije svojih formata trgovina, pozicionirali su ih na manje atraktivne lokacije, investirali su u razvoj tehnologije i optimizaciju logističkih troškova. Kako bi takav poslovni model s niskim cijenama poznatih maraka mogao opstati, bilo je nužno generirati velike promete. Maloprodavači koji su bili uspješni u primjeni takvog modela poslovanja pobijedili su u tržišnoj utakmici manje efikasne maloprodajne subjekte te preuzimali njihove potrošače i promete.

Proizvođačima je takav scenarij odgovarao jer su veliki maloprodavači bili poželjan poslovni partner s kojim je bilo lakše i profitabilnije poslovati nego sa više malih maloprodavača. Suradnja s velikim maloprodavačima omogućila je proizvođačima da ostvaruju veće prodajne volumene, smanjili su im logističke troškove, te su ulagali u razvoj novih kategorija proizvoda. Kako su pojedini maloprodavači počeli ostvarivati sve veće promete u prodaji robe široke potrošnje tako su postajali sve značajniji za proizvođače koji su ih nastavili podržavati dajući im sve veće popuste i sve bolje komercijalne uvjete suradnje.<sup>26</sup>

Rastom koncentracije na maloprodajnom tržištu povećava se tržišna snaga velikih maloprodavača koji su u stanju iskoristiti prednosti ekonomije obujma, za razliku od malih maloprodavača koji takve koristi ne mogu postići.

Prema Aniću, rastuće ekonomije obujma, integrirana distribucija i barijere u otvaranju novih prodavaonica zbog prostornih restrikcija u izgradnji prodavaonica velikih prodajnih površina, dodatno povećavaju barijere za ulaz na tržište potencijalnih novih konkurenata. Kako raste koncentracija i smanjuje se izbor prodavaonica, raste i rizik od toga da će maloprodajni subjekti svojim ponašanjem ugroziti tržišno natjecanje. Rastom tržišnog značaja pojedinog maloprodavača on ostvaruje neposredan kontakt s proizvođačem čime svoju ulogu u distribucijskom lancu gubi veleprodavač. Kupnja robe direktno od proizvođača povećava efikasnost u distribucijskom lancu i jača tržišnu snagu maloprodavača.<sup>27</sup>

Prema Thain & Bradley prekretnica prelaska tržišnih moći iz ruku proizvođača u ruke maloprodavača simbolično se dogodila 26. lipnja 1974. godine kada je paket Wrigley žvakaćih guma postao prvi artikl koji je skeniran u prodavaonici pomoću čitača EAN kodova. Razvoj

---

<sup>26</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 10-12.

<sup>27</sup> Anic et al. (2012) *Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU*, Zagreb: Ekonomski institut, str. 42.

tehnologije EAN coda i njegova široka primjena na sve artikle donijelo je znatne uštede u lancu vrijednosti te dovelo maloprodavače u priliku da budu prvi na izvoru informacija od kupaca, a koje mogu lako i jednostavno koristiti u poslovanju.<sup>28</sup>

Ultimativni prelazak tržišne moći u ruke maloprodavača dešava se razvojem njihovih privatnih maraka u gotovo svim kategorijama čime osim vertikalne postaju i horizontalna konkurencija proizvođaču robe široke potrošnje u distribucijskom kanalu. Pomoću privatnih maraka maloprodavači ostvaruju jaču lojalnost kupaca, utječu na imidž, jačaju pregovaračke moći prema proizvođačima, ali također njihovom prodajom ostvaruju i veću profitabilnost te smanjuju ovisnost o proizvodima poznatih maraka proizvođača.

Anić prema Bellu također navodi da brzi razvoj privatnih maraka predstavlja konkurenciju markama proizvođača, što mijenja konkurenciju u kategorijama proizvoda i pridonosi povećanju tržišne snage velikih maloprodavača.<sup>29</sup>

### 2.2.3. Razlike između poslovnih modela proizvođača i maloprodavača

Kako bi se lakše mogla razumjeti ravnoteža tržišne moći između maloprodajnih subjekata i proizvođača u kanalu distribucije ključno je shvatiti razlike u njihovim poslovnim modelima.

Prema Thain & Bradley postoje četiri fundamentalna čimbenika koja su ključna za njihovu diferencijaciju: financijska struktura, troškovna struktura, fizička mreža te uloga cijene.

*Financijska struktura:* Najveća razlika između maloprodavača i proizvođača je način na koji generiraju profit. Proizvođači imaju u većini slučajeva veću stopu prinosa od kapitala (eng. *Return on equity*, ROE), a maloprodavači imaju veći faktor rasta. Iako su pod velikim pritiskom maloprodavača, proizvođači još uvijek uzimaju veći dio profita u lancu vrijednosti. Maloprodavači se oslanjaju na veći obrtaj imovine i financijsku polugu kako bi nadoknadili svoje relativno male profitne marže, a raspolažu i sa velikom imovinom. Iz navedenih razlika može se zaključiti da su maloprodajni subjekti mnogo više osjetljivi na promjene prodajnog volumena, odlukama vezanim uz cjenovnu politiku te troškovnu kontrolu za razliku od proizvođača.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 19.

<sup>29</sup> Anić et al. (2012) *Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU*, Zagreb: Ekonomski institut, str. 42.

<sup>30</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 23.-35.

Situacije u kojima ostanu bez zalihe robe na policama (eng. *out-of-stock*) jače pogađaju maloprodavače nego proizvođače jer im zbog niže profitabilnosti veći dio profita dolazi iz obrtaja imovine. Praćenje razine cijena konkurenata, a posebice pokušaj pariranja niskim maloprodajnim cijenama diskontera može dovesti do nesagledivih posljedica za maloprodavača.

Operativni troškovi poslovanja zbog prirode poslovnih operacija imaju znatno veći značaj za maloprodavača u odnosu na proizvođača zbog različitih profitnih marži s kojima rade. I najmanja neefikasnost u distribucijskom lancu maloprodavača je izuzetno opasna, a posebno ako je nastala zbog neefikasnosti proizvođača.

#### *Troškovna struktura:*

U maloprodajnom okruženju snaga i kompetitivnost ovise o veličini poslovanja odnosno ekonomiji obujma. Glavne razlike očituju se u strukturi troškova vezanih za veličinu kategorija i širinu asortimana te nedostatku fleksibilnosti u fiksnim troškovima.

Širina asortimana različito utječe na strukturu troškova i profitnu maržu maloprodavača i proizvođača.

Proizvođači su načelno pod većim pritiskom slabije prodanih artikala jer se njihovi široki asortiman proizvoda interno gleda kao na troškovni teret koji nepotrebno opterećuje troškovnu strukturu i često ga se pokušava racionalizirati. S druge strane maloprodavači su svjesni da određeni broj artikala koji su tržišni lideri moraju prodavati sa relativno niskim maržama koje su blizu nabavnih cijena i iz te perspektive širina asortimana znači više artikala što im daje mogućnost prodaje proizvoda na višim razinama marže. Naravno, pod uvjetom da su rizik i eventualni troškovi koji prate slabu prodaju prebačeni na proizvođača.

Kako raste sofisticiranost maloprodajnih formata tako rastu i fiksni troškovi kao što su troškovi imovine i tehnologije u pojedinoj prodajnoj jedinici. Čim je veći omjer u korist ukupne prodaje u odnosu na dugotrajnu imovinu, poslovanje maloprodajnog subjekta je bolje.<sup>31</sup>

#### *Fizička mreža:*

Lokacija je najčešće najvažniji faktor na temelju kojeg potrošači biraju maloprodajni lanac u kojem će kupovati. Pojedinoj prodavaonici gravitiraju potrošači koji stanuju ili rade u geografskoj blizini predmetnog maloprodajnog objekta. Ukupan broj potencijalnih redovnih

---

<sup>31</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 23.-35.

kupaca nekog maloprodajnog lanca definira se kao njegova pokrivenost tržišta. Dok proizvođači mogu napraviti jasnu segmentaciju tržišta kako bi svoje marketinške napore usmjerili na točno određenu skupinu potrošača, maloprodavači nemaju tu mogućnost, barem ne na nacionalnom nivou. Maloprodavači mogu na temelju obilježja mikro lokacije pojedine trgovine, kao što su kupovna moć, siromašan ili bogat dio grada, ruralno ili urbano okruženje, prilagoditi određene elemente svog marketinškog miksa.<sup>32</sup>

#### *Uloga cijene:*

Cijena ima znatno veći utjecaj na maloprodajni lanac nego na proizvođača. Razlog se nalazi u različitoj percepciji koju potrošači imaju prema maloprodaji gdje očekuju da se maloprodavač trudi da im osigura konkurentne cijene proizvoda koje traže i u velikoj većini nisu spremni podržati maloprodavača koji je percipiran kao cjenovno skuplji bez obzira na eventualne druge pogodnosti koje nudi. S druge strane proizvodi koji imaju višu cijenu najčešće su percipirani kao kvalitetniji.<sup>33</sup>

U recentnoj povijesti hrvatskog maloprodajnog tržišta primjeri takvih neodrživih cjenovnih politika bili su trgovački lanci Mercator i Billa koji su godinama neuspješno poslovali da bi njihove operacije bile preuzete akvizicijom od strane većih tržišnih aktera, u ovom slučaju Konzuma i Spara.

Prema Thain & Bradley postoje četiri faktora diferencijacije između cjenovne politike trgovine i cjenovnog pozicioniranja proizvoda.

*Razdijeljena košarica* – većina kupaca ne obavlja svoju kupovinu samo na jednom maloprodajnom mjestu. Najčešće se radi o kombiniranju različitih formata i različitih maloprodavača koje posjećuju iz različitih kupovnih motiva. Razlozi posjećivanja više prodajnih mjesta također ovisi o različitim kupovnim misijama koje poduzimaju ili se može raditi o lovu na različite akcijske prodaje. Kod proizvođača je priča značajno jednostavnija, potrošači jednostavno kupe ili ne kupe njihovu robnu marku.<sup>34</sup>

*Razbijanje odnosa cijene i kvalitete* – cjenovno pozicioniranje proizvoda sve više ulazi u domenu utjecaja maloprodavača, jer je zbog zakona o tržišnom natjecanju zabranjeno da

---

<sup>32</sup> Corstjens, J. i Corstjens, M. (2007) *Store Wars : The battle for mindspace and shelfspace*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., str. 113.-117.

<sup>33</sup> Caldwell, L. (2012) *The Psychology of price*. Bath: Crimson Publishing Ltd., str. 95-99.

<sup>34</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 23-35.

proizvođači nameću maloprodajne cijene maloprodajnim trgovcima. Time je barem u teoriji prekinut izravni utjecaj proizvođača na stvaranje percepcije kvalitete proizvoda preko formiranja cijene. U praksi proizvođač i dalje određuje okvire maloprodajnog cjenovnog pozicioniranja kroz nabavnu cijenu te razne rabatne politike koje primjenjuje na tržištu.

*Upravljanje cjenovnom percepcijom* – na cjenovnu percepciju pojedinog maloprodavača više utječu njegove marketinške aktivnosti nego usporedba cijena različitih maloprodajnih lanaca od strane potrošača. To je jedan od razloga zašto pojedini diskonteri koriste manje atraktivno uređenje kako bi kupcima sugerirali da novac ne ulažu u vlastiti inventar nego ga investiraju u niže maloprodajne cijene za potrošače.<sup>35</sup>

*Vrijednost doživljaja kupovine u odnosu na doživljaj marke* – maloprodaja robe široke potrošnje je načelno aktivnost s niskom dodanom vrijednošću. Kupci ne traže od kupovine da bude prestižni doživljaj, za većinu njih je to racionalna odluka gdje razina cijena ima važnu ulogu. Doživljaj koju potrošači imaju prilikom korištenja proizvoda određene marke ima znatno veću vrijednost nego sama kupovina.<sup>36</sup>

#### 2.2.4. Percipirani trošak potrošača uslijed promjene trgovine ili marke

Najbolji primjer odnosa snage između proizvođača i maloprodavača očituje se kroz odluku koju kupac donosi kada se u maloprodajnom objektu suoči sa nemogućnošću kupnje željenog proizvoda. Stručna i znanstvena literatura proučavala je ovaj fenomen kroz ponašanje potrošača koji se nađe u situaciji privremene nedostupnosti željenog proizvoda zbog trenutnog nepostojanja zaliha u vremenu kupnje (eng. *out-of-stock*). *Out-of-stock* situacije najčešće predstavljaju tehničke probleme na strani proizvođača ili unutar logističkog lanca maloprodavača koji su rješivi u relativno kratkom vremenskom periodu. Postoje složeni slučajevi nedostatka zaliha određenih proizvoda koji su uzrokovani poremećajima u poslovnom odnosu između članova distribucijskog kanala uslijed pregovora o komercijalnim uvjetima poslovanja. Naime, kako članovi distribucijskog kanala teže istom cilju, a to je generiranje većeg profita iz poslovanja, tako dolazi do sukoba njihovih partikularnih interesa. Kako bi ostvarili zacrtane ciljeve maloprodavači u većim eskalacijama komercijalnih pregovora mogu koristiti metodu smanjivanja ili potpunog delistiranja asortimana proizvođača.

---

<sup>35</sup> Sloot, L. i Steenkamp J.-B. (2018) *Retail Disruptors : The spectacular rise and impact of the hard discounters*. London: Kogan Page, str. 22-34.

<sup>36</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd., str. 23-35.

Kada se takvi pritisci sprovedu u praksi, nužno dovode do određenih reakcija kupaca koji posjećuju određenu prodavaonicu i kupuju određeni proizvod marke proizvođača.

Potrošač nije svjestan pozadine i vremenskog okvira nedostatne zalihe željenog proizvoda pa se kao relevantni podaci mogu uzeti istraživanja koja se bave *out-of-stock* situacijama.

Prema Thain i Bradley kada se potrošač nađe pred policom na kojoj nije dostupan željeni artikl može donijeti četiri različite odluke;

- supstituirati sa drugim artiklom iste ili različite marke, pakiranja, okusa
- potražiti željeni artikl u drugoj prodavaonici
- odgoditi kupnju dok se željeni artikl ne vrati na policu u istoj prodavaonici
- generalno odustati od kupnje željenog artikla

Koju od navedene četiri odluke će potrošač donijeti, ovisi o ravnoteži između percipiranog troška zamjene za alternativni artikl i percipiranog troška zamjene maloprodajnog objekta.<sup>37</sup>

*Trošak zamjene maraka* (eng. *Cost of Switching Brands*) - lojalnost markama proizvoda nikad nije apsolutna, ponajviše ovisi o preferencijama potrošača prema određenoj marki. Trošak zamjene maraka definira se kao gubitak marginalnog zadovoljstva kupca kada kupac kupi najbolju alternativu željenom proizvodu koji je nedostupan. Čim je veća razlika u preferenciji između željenog proizvoda i kupljene alternative veći je gubitak marginalnog zadovoljstva kupaca. Marginalno zadovoljstvo kupca ovisi o ponašanju kupaca prema poznatim markama u promatranoj kategoriji, a ono može biti:

Preferirano - gdje kupac pokušava uvijek kupiti proizvode iste marke.

Repertoar – gdje kupac bira proizvode iz repertoara nekoliko prihvatljivih maraka.

Promiskuitetno – gdje je kupac otvoren za kupnju bilo koje marke u bilo kojoj kupovnoj prilici.<sup>38</sup>

*Trošak promjene maloprodajnog objekta* (eng. *Cost of Switching Stores*) - lojalnost određenom maloprodajnom objektu također nije apsolutna kategorija što se najviše odražava kroz broj različitih maloprodajnih objekata koje u prosjeku potrošač posjeti mjesečno. Prema podacima Nielsenove studije Shopper Trends<sup>39</sup> potrošači u Hrvatskoj mjesečno posjete 2,9 različitih maloprodavača, a vrlo slični rezultati od 2,8 različitih maloprodavača mjesečno, dobiveni su primarnim istraživanjem koje je dio ovog rada.

---

<sup>37</sup> Corstjens, J. i Corstjens, M. (2007) *Store Wars : The battle for mindspace and shelfspace*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., str. 198-218.

<sup>38</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd. str. 100-116.

<sup>39</sup> The Nielsen Company (2019): *Shopper Trends 2019 Croatia*, Zagreb, Nielsen, str. 44.



Trošak zamjene maloprodajnog objekta je trošak kojeg potrošač osjeća zbog toga što je primoran otići u drugu trgovinu po željeni artikl. Trošak se sastoji od tri različite varijable:

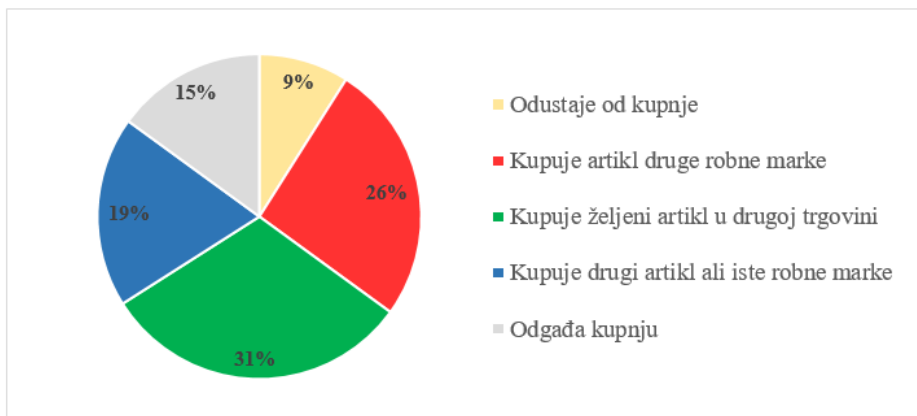
*Fizički trošak* - za kupce koji posjećuju samo jednu prodavaonicu u kojoj obavljaju kompletnu kupovinu trošak promjene maloprodajnog objekta može biti značajan, dok je za kupce koji posjećuju više trgovina taj trošak zanemariv.

*Psihološki trošak jer kupnja nije odmah obavljena* – ovisno o vrsti kupovine te proizvodu koji se kupuje raste i ovaj psihološki trošak. Naime, u velikim, planskim, mjesečnim kupovinama taj trošak se ne mora ni osjetiti jer se kupuje za buduću konzumaciju domaćinstva što sugerira da postoji sigurnosna zaliha. Ovaj trošak može biti jako izražen i iritirati potrošača ukoliko se radi o hitnoj namjenskoj kupnji za trenutnu potrošnju, jer remeti planove potrošača kao kada se radi o pripremi jela ili higijenskim potrebama.

*Psihološki trošak što artikl nije kupljen u određenoj trgovini* – taj trošak potrošača može natjerati da promijeni trgovinu i naviku kupovanja. Ako u drugoj trgovini nađe željeni artikl po povoljnijoj cijeni ili osjeti neke druge pogodnosti, postoji mogućnost dijeljenja ukupnog budžeta predviđenog za kupovinu na više trgovina. Ovo je posebno opasno za maloprodavače kojima je udio privatne marke u potrošačkoj košarici izrazito visok.<sup>40</sup>

Opsežno istraživanje reakcija kupaca na nemogućnost kupnje željenog artikla napravili su 2002. godine Gruen i Corsten na uzorku od 72.000 kupaca u cijelom svijetu. Reakcije kupaca razlikovale su se ovisno u kojim kategorijama su proizvodi nedostajali.<sup>41</sup>

**Grafikon 3.** Reakcije kupaca kada u trgovini u kojoj kupuju ne nađu željeni proizvod



Izvor: Izrada autora prema Gruen, T. i Corsten, D. (2002): *Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses*. Washington: GMA, str.VIII.

<sup>40</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd. str. 100-116.

<sup>41</sup> Gruen, T. i Corsten, D. (2002): *Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses*. Washington: GMA, str.VIII.

## 2.3. Jačanje usredotočenja na potrebe potrošača kroz razvoj upravljanja kategorijama

### 2.3.1. Razvoj sve složenijih potreba potrošača

Potrebe potrošača su od vremena prvih trgovina pa sve do danas značajno evoluirale. U samim počecima odlazak u trgovinu predstavljao je isključivo nabavu hrane i ostalih živežnih namirnica kako bi se zadovoljile osnovne potrebe domaćinstva. Paralelno s rastom gospodarstva, životnog standarda građana te razvojem društva u cjelini, odlazak u trgovinu postajao je sve značajniji događaj u životima potrošača. Potrošačima je s vremenom ostajao sve veći dio kućnog budžeta koji nisu morali utrošiti na zadovoljavanje osnovnih životnih potreba poput hrane i troškova stanovanja. Njihove potrebe su postajale sve kompleksnije.

Istraživanje ljudskih potreba i njihov utjecaj na ponašanje oduvijek je aktualna tema mnogih društvenih znanstvenika. Jedna od najpoznatijih takvih analiza je Teorija motivacije koju je predstavio klinički psiholog Abraham Maslow. Ova teorija pokušava objasniti raspon ljudskih djelovanja kao odgovor na skup univerzalnih motivirajućih čimbenika ili potreba. Na temelju provedenih istraživanja, Maslow je došao do zaključka da čovjek teži ispunjenju različitih vrsta potreba, kada ispuni određenu potrebu, nastavlja težiti ispunjenju potreba koje se nalaze na višim razinama hijerarhije.<sup>42</sup>

**Slika 1.** Maslovljeva hijerarhija potreba



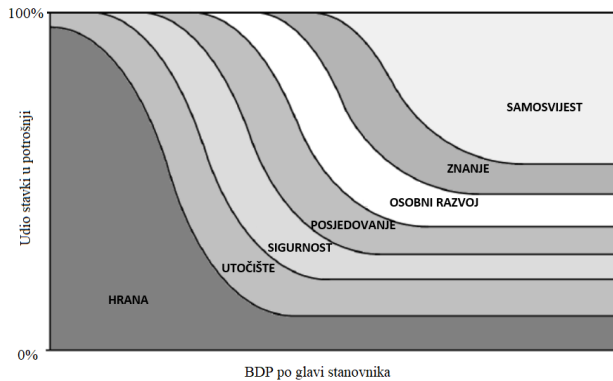
Izvor: Izrada autora prema Kotler i Keller (2006) *Marketing management*. 12th edition. New Jearsy: Pearson Prentice Hall str.185.

Istraživanje koje je provela Food and Agriculture Organization govori da kako raste osobni dohodak, pojedinac sve veći dio troši na zadovoljavanje potreba koje se nalaze na višem stupnju Maslovljeve hijerarhije potreba, a manji udio ukupnog dohotka čine osnovne životne potrebe. To je razlog zbog kojeg potrošači u gospodarski razvijenijim zemljama mali dio

<sup>42</sup> Seeley, E. (1992) Human Needs and Consumer Economics: The Implications of Maslow's Theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns *The Journal of Socio-Economics*, Vol 21 (4), str. 303-324.

osobnog dohotka troše na hranu dok u nerazvijenim zemljama potrošači na hranu troše gotovo cijeli osobni dohodak. Postoji jasna korelacija između razine osobnih dohodaka i zadovoljavanja potrošačkih potreba. Što je niži osobni dohodak veći se postotak troši na zadovoljavanje primarnih potreba.<sup>43</sup>

**Slika 2.** Odnos između potreba i dohotka



Izvor: Izrada autora prema Ward, D. i Lasen, M. (2009) *An Overview of Needs Theories behind Consumerism* Milano: European School of Economics, str.5.

Nakon drugog svjetskog rata europski potrošači bili su suočeni sa velikom krizom jer je veliki dio europskih zemalja imao razrušenu gospodarsku, prometnu i stambenu infrastrukturu. Sjedinjene Američke Države, na čijem se teritoriju nije bilo oštećenja infrastrukture, brže su se ekonomski oporavile te vrlo brzo prenamijenile vojnu industriju u masovne proizvođače potrošačkih dobara. Masovna proizvodnja uz niže troškove po jedinici proizvoda rezultirala je nižim maloprodajnim cijenama čime su proizvodi postali dostupni sve većem broju potrošača. To je potaknulo ponovno rođenje američkog konzumerizma.

Iako je industrija robe široke potrošnje zajedno sa pratećim maloprodajnim jedinicama konstantno rasla i napredovala još uvijek je potrošač bio dosta ograničen sa širinom asortimana te izborom prodajnih mjesta u kojima je mogao kupovati. Poduzeća koja su sudjelovala na tržištu robe široke potrošnje počele se efikasno koristiti marketinške alate kako bi još učinkovitije zadovoljavale potrebe potrošača. Dodatni impuls marketinškim naporima dao je krajem 1950.-tih godina razvoj ultimativnog masovnog medija – televizije, putem kojeg su velika poduzeća mogla jednostavno stvarati i modelirati potrebe potrošača.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Ward, D. i Lasen, M. (2009) *An Overview of Needs Theories behind Consumerism*. Milano: European School of Economics, str.1-6.

<sup>44</sup> Anthony, M. i Desforjes, T. (2013) *The Shopper Marketing Revolution*. Highland Park: RTC Publishing, str. 4-5.

Krajem 1990.-tih došlo je do značajnije konsolidacije maloprodajnog tržišta s jedne strane i fragmentacije medijskog tržišta s druge strane, čime je tradicionalni model poslovanja velikih proizvođačkih poduzeća temeljen na masovnom marketingu i visokom stupnju distribucije svojih proizvoda došao u opasnost.

Anthony i Desforjes su detektirali tri velike tržišne promjene koje su dodatno stavile potrošača u dominantan položaj u odnosu na ostale sudionike u distribucijskom lancu:

*Personalizacija medija* je drastično smanjila važnost televizije kao glavnog marketinškog alata, danas postoje brojne kabelaške televizije, internet TV platforme gdje potrošači mogu sami upravljati programom, preskakati ili blokirati TV reklame. Koncentracija gledatelja na samo jedan medij je narušena, danas potrošači uz gledanje TV programa paralelno pretražuju internet na tabletu, obavljaju on line kupnju ili komuniciraju s prijateljima putem društvenih mreža na mobitelu. Rezultat takve disperzije koncentracije najbolje opisuje istraživanje koje govori da su se 1965. godine gledatelji mogli prisjetiti 34% TV oglasa koje su vidjeli taj dan, dok se već 2007. godine broj sveo na prisjećanje jedva dvije reklame u danu.

*Povećana mogućnost izbora potrošača* predstavlja veliki broj različitih prodajnih mjesta i načina na koji mogu kupovati. Maloprodavači se pokušavaju maksimalno prilagoditi potrošačima ne samo kroz broj trgovina nego i kroz različite formate koje im stavljaju na raspolaganje. Ulaganja maloprodajnih subjekata u izgradnju svoje marketinške marke su postala ogromna, posebno ulažu u razne programe lojalnosti koje prema nekim procjenama sežu do čak 1% ukupnog prometa ili 30% ukupne neto marže.<sup>45</sup>

Značajan instrument kojim maloprodavači nastoje pridobiti lojalnost potrošača su privatne marke koje na globalnoj razini zauzimaju vrijednosno 16,7% tržišta robe široke potrošnje prema podacima Nielsena za 2016. godinu.

*Internet kupovina* postaje sve značajniji dio maloprodaje. U početku je internet uglavnom bio medij na kojem su se potrošači uglavnom informirali o postojanju nekog proizvoda i njegovim osnovnim karakteristikama. Kasnije su potrošači počeli više koristiti specifične informacije kako bi zadovoljili svoje interese i internet stranice su im postale prava pomoć u kupovini, preko njih su provjeravali dostupnost nekog proizvoda u pojedinoj trgovini, pratili akcijske prodaje, uspoređivali cijene sličnih artikala, ali i istih artikala kod različitih maloprodavača.

---

<sup>45</sup> Anthony, M. i Desforjes, T. (2013) *The Shopper Marketing Revolution*. Highland Park: RTC Publishing, str. 11-14.

Maloprodavači i proizvođači dugo su vremena bili fokusirani na praćenje ponašanja potrošača između dvije police, police u prodavaonici s koje kupuju proizvode i police u domaćinstvu s koje konzumiraju proizvode. Razvojem interneta pojavila se i treća polica koja postaje sve značajnija, to je virtualna polica.<sup>46</sup>

Iako su mnogi maloprodavači vrlo brzo prilagodili svoje poslovanje internet trgovinama, ipak je velika većina potrošača koristila podatke s interneta kao pomoć pri odlučivanju, ali stvarnu kupovinu su i dalje obavljali u fizičkim, a ne virtualnim trgovinama. Razvojem pametnih mobilnih telefona i njihovom širokom penetracijom u opću populaciju stiglo je doba aplikacija, društvenih mreža i potpuna nadmoć potrošača nad ostalim sudionicima u distribucijskom kanalu došla je još više do izražaja. Mobiteli danas omogućuju potrošačima da uz minimalne napore vrlo brzo dođu do bilo koje informacije u realnom vremenu te na jednostavan, ali i siguran način obave kupnju.

Prema podacima „We are Social Report 2020“ iz siječnja 2020. godine penetracija mobitela u globalnoj populaciji iznosi 67%, odnosno 5,19 milijardi ljudi u svijetu koristi mobitel, internet koristi 4,54 milijardi, odnosno 59% stanovnika, a 3,8 milijardi ljudi, odnosno 49% aktivno je na društvenim mrežama.<sup>47</sup>

Na ponašanje potrošača, osim utjecaja masovnih medija, oduvijek je najveću važnost imala preporuka drugog, vjerodostojnog potrošača. U početku je to bio mali krug ljudi, najčešće obitelj ili prijatelji pa je i sam doseg tih preporuka bio mali, a vijest se širila prilično sporo. Danas je zahvaljujući društvenim mrežama preporuka postala jedan od najznačajnijih marketinških alata. Potrošač će uvijek više vjerovati iskustvu koje je s određenim proizvodom ili uslugom imao drugi potrošač nego klasičnom izvještačenom oglasu samog proizvođača u kojem hvali vlastiti proizvod. Prema podacima portala [www.influencermarketinghub.com](http://www.influencermarketinghub.com), 78% potrošača tvrdi da najveći utjecaj na odluku o kupnji ima preporuka prijatelja dok samo 14% navodi da najveći utjecaj na njihovu odluku imaju TV oglasi.

Tog trenda su svjesni i proizvođači pa je nastalo novo zanimanje unutar marketinške industrije, a to su utjecatelji (eng. *influencers*). Influenceri su osobe koje svojim stavovima ili životnim uspjesima uživaju određeni kredibilitet i predstavljaju autoritet određenoj skupini potrošača.

---

<sup>46</sup> Stephens, D. (2013) *The Retail Revival*. Ontario: John Wiley & Sons Ltd, str.175-183.

<sup>47</sup> Wearesocial.com (2020). *Digital in 2020*. [online]. New York: We Are Social Ltd. Dostupno na: <http://www.wearesocial.com/digital-2020>, (pristup 12.04.2020.)

Imaju moć utjecati na odluke drugih o kupnji zbog svog autoriteta, znanja, položaja ili odnosa sa svojom publikom, s kojom aktivno komuniciraju.<sup>48</sup>

Upravo u činjenici što se influenceri najčešće obraćaju određenoj ciljnoj skupini potrošača leži i njihova marketinška snaga, naime oni svojim porukama targetiraju točan segment potrošača. Poduzeća sada mogu lakše i jeftinije targetirati svoje potrošače kroz marketing na društvenim mrežama, a poglavito putem ljudi kojima određene skupine vjeruju – influencerima.

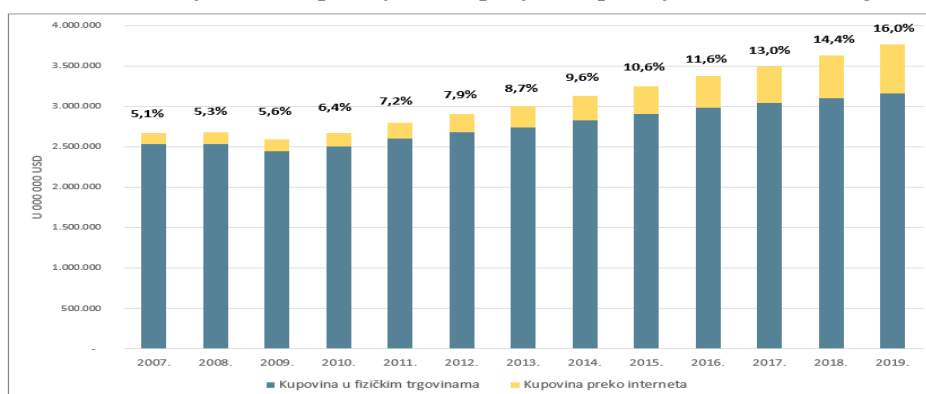
Plaćanje u internet okružju također je vrlo brzo i uz dužan oprez prilično sigurno. Potrošačima su na raspolaganju sve vrste plaćanja: kreditne ili debitne kartice, pouzeće ili putem servisa za plaćanje (Paypal), sve je predefiniранo kako bi „trenutak boli“ bio čim kraći i jednostavniji.

Usluga dostave je u počecima internet kupnje predstavljala određen dodatni trošak kojeg dio potrošača nije bio spreman platiti. Razvojem konkurencije u tom logističkom segmentu u vidu raznih dostavnih službi smanjilo je taj trošak, a same trgovine često nude besplatnu dostavu ukoliko vrijednost kupnje prijeđe određeni iznos. Danas su razvijene razne mobilne aplikacije i platforme poput Glovo, Wolt, Bolt koje čine dostavu još dostupnijom krajnjem potrošaču.

Udio virtualne kupnje vjerojatno nikad neće u potpunosti nadmašiti fizičku kupnju u prodavaonicama, ali internet je postao jedan od ključnih alata potrošača prilikom donošenja odluke o kupnji.

Prema podacima na tržištu Sjedinjenih Američkih Država u periodu od 2007. do 2019. godine udio kupovine preko interneta je narasla s 5,1% u 2007. na 16,0% 2019. godini.<sup>49</sup>

**Grafikon 4.** Omjer kanala prodaje u ukupnoj maloprodaji u SAD-u kroz godine



Izvor: izrada autora prema Digital Commerce 360 (2020). A decade in review: Ecommerce sales vs. retail sales 2007-2019 [online]. New York: Digital Commerce 360. Dostupno na: <http://www.digitalcommerce360.com/article/e-commerce-sales-retail-sales-ten-year-review/>

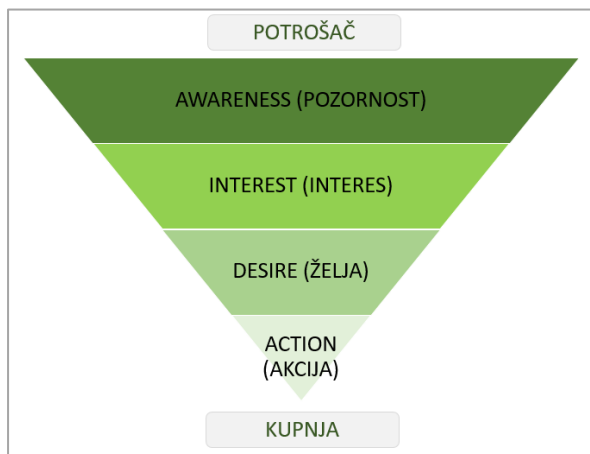
<sup>48</sup> Influencer Marketing Hub (2020). *What is Influencer Marketing* [online]. New York: IMH. Dostupno na: <http://www.influencermarketinghub.com/what-is-influencer-marketing/>, (pristup 12.04.2020.)

<sup>49</sup> Digital Commerce 360 (2020). *A decade in review: Ecommerce sales vs. retail sales 2007-2019* [online]. New York: Digital Commerce 360. Dostupno na: <http://www.digitalcommerce360.com/article/e-commerce-sales-retail-sales-ten-year-review/> (pristup 13.04.2020.)

### 2.3.2. Kupovne navike kupaca u maloprodaji

Kupac tijekom kupovine prolazi kroz različite faze kupoprodajnog procesa. Kako bi se opisale faze tog procesa najčešće se koristi AIDA model. AIDA model prikazuje četiri kognitivne faze kroz koje kupac prolazi tijekom uobičajenog kupoprodajnog procesa, a vizualizira se pomoću lijevka. Baza lijevka je najšira jer predstavlja sve potencijalne kupce, dok je kraj lijevka najuži jer predstavlja samo kupce koji su se odlučili nešto kupiti. Lijevak prikazuje filtriranje potencijalnih kupaca kroz različite faze kupoprodaje.<sup>50</sup>

**Slika 3.** AIDA Model



Izvor: Izrada autora prema Stephens, D. (2013) *The Retail Revival*. Ontario: John Wiley & Sons Ltd, str.73.

U ranim fazama proučavanja potrošača nije se radila podjela uloga između potrošača i kupaca, a mnoga poduzeća i danas na potrošača i kupca gledaju kao na jednu te istu osobu.

Praksa je pokazala da u velikom broju slučajeva kupci proizvoda nisu nužno njegovi potrošači. Mnogo je primjera koji dokazuju ovu tezu - većinu odluka o kupnji proizvoda za djecu nižih dobnih skupina donose roditelji, poglavito majke, parfeme najčešće kupuju muškarci iako to rade za svoje žene ili djevojke. Svakako treba istaknuti kupnju hrane i potrepština za kućne ljubimce koje naravno kupuju vlasnici. Zanimljiv je primjer kategorija piva u nekim zemljama Azije i Afrike, gdje su u 90% slučajeva konzumenti muškarci, a 95% kupnje obavljaju žene.<sup>51</sup>

U mnogim kategorijama prilikom obavljanja većih dvotjednih ili mjesečnih planskih kupnji jedna osoba donosi odluke o kupnji proizvoda koje će koristiti više članova domaćinstva bez da su sudjelovali u izboru tih proizvoda. Osim mlijeka i toaletnog papira, kategorija kave je također jedna od kategorija gdje kupljeni proizvod konzumiraju svi članova domaćinstva.

<sup>50</sup> Stephens, D. (2013) *The Retail Revival*. Ontario: John Wiley & Sons Ltd, str.71.-78.

<sup>51</sup> Anthony, M. i Desforjes, T. (2013) *The Shopper Marketing Revolution*. Highland Park: RTC Publishing, str. 61.

Isti kupac može imati sasvim drugačiji obrazac kupovanja u različitim prigodama, a u ekonomskoj teoriji nalazimo sljedeću podjelu prigoda kupnje:

*Stock up kupovine* su veće, najčešće tjedne kupovine za buduću potrošnju domaćinstva. Ključni parametri koji utječu na kupnju su cijena, asortiman i vrijednost za novac.

*Top up kupovine* su dopuna većih tjednih kupovina za artikle čije zalihe su potrošene, te kupovine za trenutnu potrošnju. Ključni faktori ovog obrasca su blizina prodajnog mjesta te brzina i jednostavnost kupovine.

*Bulk kupovine* su velike kupovine većih količina robe koje zadovoljavaju dvotjedne ili mjesečne potrebe domaćinstva. Često se radi o kupnji većih pakiranja proizvoda ili čak čitavih transportnih pakiranja, motiv za kupnju može biti i niža maloprodajna cijena većeg pakiranja.

*Osobne kupovine* rade pojedinci za vlastitu upotrebu ili konzumaciju, kao što je na primjer kupovina odjeće.

*Kupovine za specijalne prigode* su tematske kupovine za određene prigode poput rođendana, tematskih dana, vjerskih blagdana i sl.

*Hitne kupnje* kupovanje točno određenih proizvoda za zadovoljavanje hitnih potreba<sup>52</sup>

Grupa profesora sa različitih svjetskih sveučilišta prilagodila je obrasce ponašanja kupaca modernom okruženju, a kroz provedeno istraživanje detektirala je 12 različitih arhetipova kupaca današnjice.<sup>53</sup>

1. *Klasični obrazac kupnje* započinje sviješću ili prepoznavanjem potrebe, zatim slijedi razmatranje različitih maraka ili opcija proizvoda te završava eventualnim izborom i kupnjom jedne određene marke ili proizvoda.

2. *Obrazac potrebne kupnje* je kupnja određenih stvari koje nedostaju, a koje su potrebne, nekom domaćinstvu ili pojedincu. Frekvencija kupnji može biti periodična ili ad hoc.

3. *Oportunistička kupovina* je motivirana određenim prilikama poput prodajne promocije ili prodaja ograničenih serija proizvoda. Karakterizira ga osjećaj intrige i uzbuđenja koje izaziva u kupcu.

4. *Kupovina zbog zabave* je vrsta kupnje koja se poduzima u hedonističke i rekreacijske svrhe. Može se poduzimati bez jasnih ciljeva, ne mora nužno završiti stvarnom kupnjom, dovoljno je razgledavanje izloga.

---

<sup>52</sup> Muller, J. i Singh, J. (2006) *Category management : efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o., str. 88.

<sup>53</sup> Leonard Lee, J. et al. (2018) From Browsing to Buying and Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3:3, str. 277-293.



5. *Rutinska kupovina iz navike* predstavlja uobičajeni odlazak u kupnju namirnica za domaćinstvo, koju kupci rade periodično u jednakim vremenskim intervalima. Kupac najprije prepoznaje potrebu za određenom grupom proizvoda, što pokreće kupnju i u konačnici upotrebu proizvoda. Ovaj obrazac kupovine najčešće podrazumijeva postojanje popisa za kupovinu te ne nudi previše istraživanja i uzbuđenja za samog kupca.
6. *Zajednička kupovina* započinje u uskoj konzultaciji o predmetu kupovine s jednim ili više drugih kupaca. Najčešće se poduzima kada se radi o kupnjama skupljih i dugotrajnijih vrijednosti poput kupnje automobila ili stana te kada se korištenje odnosi na veću grupu potrošača poput zajedničkog putovanja. Motiv zajedničke kupnje je između ostalog i raspodjela tereta odgovornosti za donesenu odluku na više osoba.
7. *Impulsna kupovina* se pokreće bez jasno određenih ciljeva kupnje, ali često rezultira neplaniranom kupnjom. Kod kupaca izaziva osjećaje intrige i istraživanja.
8. *Obrazac kupovine zbog učenja* pokreće želja za upoznavanjem tržišnih trendova i noviteta na tržištu, poput onih koje su nove marke, proizvodi i trgovine dostupne i popularne. U ovom obrascu ponašanja fokus kupaca je prvenstveno na usvajanju novih znanja, a sama fizička kupnja je od sporedne važnosti.
9. *Kupovina poklona* je obrazac koji je motiviran potrebom ili željom za kupnjom poklona za druge. Često su emocije sreće kod kupaca izraženije kad kupuju poklone za druge nego kad kupuju stvari za osobnu potrošnju.
10. *Kupovina kao terapija* je motivirana prvenstveno željom da se kupac bolje osjeća a najčešće se poduzima nakon što kupac doživi izrazito negativne emocije. Ovaj tip kupovine ne mora nužno završiti sa stvarnom fizičkom kupnjom da bi opravdao svoju svrhu.
11. *Kupnja preko društvene mreže* je vrsta kupovine koja proizlazi iz interakcija potrošača s drugima unutar društvenih mreža. Popularan oblik kupovine na društvenim mrežama je kupovina putem platformi kao što je eBay gdje potrošači kupuju ili prodaju stvari drugim korisnicima.
12. *Prenošenje kupovine na druge (eng. Outsourcing)* uključuje prenošenje dijela ili cjelokupnog procesa kupnje na nekog drugog, na primjer prijateljima, članovima obitelji ili čak osobnom kupcu. Sve češći motiv za prenošenje obaveze kupovine na drugu osobu je nedostatak slobodnog vremena.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Leonard Lee, J. et al. (2018) From Browsing to Buying and Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3:3, str. 277-293.

U stručnoj literaturi nailazi se na mnogo podjela prema vrstama i tipovima kupaca. Jednu od najzanimljivijih podjela napravio je Michael Sansolo koji je u svom istraživanju detektirao postojanje devet različitih tipova kupaca:

*Čuvar (eng. Keeper)* - domaćinstvu osigurava hranu kroz kupovinu namirnica. Ovi ljudi vole kupovinu i svoju odgovornost, lako ih je zadovoljiti

*Intendant ili kormilar (eng. Quartermaster)* – ne vole kupovinu ali doživljavaju ju kao posao i obavezu kako bi osigurali hranu za domaćinstvo

*Bankar (eng. Banker)* – brine da domaćinstvu osigura namirnice ali unutar određenog budžeta, ova vrsta kupaca voli pronaći dobre promocije

*Tražilac (eng. Seeker)* – kupac koji traži nove okuse, nove ideje, i nove proizvode, ovoj grupi kupaca kupnja je otkrivanje i istraživanje

*Očajan* - peti tip je očajan kupac koji treba specifični proizvod odmah.

*Nevoljak (eng. Reluctant)* – ova grupa kupaca ne voli kupovinu i izbjegava je kad god može, pokušavaju naći način da traje čim kraće.

*Lovac na popuste (eng. Bargain hunter)* - cijena je primarna misija ovog kupca, poduzet će sve da prođe čim povoljnije, nije mu strano čak ni posjećivanje više trgovina u potrazi za popustima. Ovaj kupac ima točno ograničeni broj proizvoda na svojem popisu.

*Kurir (eng. Courier)* - obavlja male ali česte kupovine, većina kupaca postaju kuriri tijekom tjedna kad rade male kupovine nadopune. Kuriri traže određene proizvode a primarna odrednica im je omjer brzine i cijene

*Gladan kupac (eng. Hungry shopper)* - koji kupuje točno određenu stvar za trenutnu potrošnju, to su najčešće fokusirane kupnje na jedan artikl.<sup>55</sup>

U trenutku kada potrošač ulazi u prodajni prostor maloprodajnog objekta i pretvara se u kupca počinje njegov put kroz šumu proizvoda, polica, informacija, promocija, degustacija, stalaka, dodatnih izlaganja te raznih drugih zamki koje su postavili maloprodavači ili dobavljači kako bi sa čim više proizvoda u svojoj košarici ili kolicima stigao na kraj svog maloprodajnog putovanja, na ultimativno mjesto boli svakog kupca, do blagajne.

Detektiranjem važnosti kupca u donošenju odluka u samom procesu kupnje te razlikovanjem uloga potrošača i kupca počeo se razvijati i poseban smjer marketinga. Marketing usmjeren na kupca fokusiran je na proučavanje ponašanja kupaca i njihovih kupovnih navika, a glavni cilj

---

<sup>55</sup> Sansolo, M. (2010) Illogic inside the mind of the shopper U: Maila, V. i Stahlberg, M., ur. *Shopper Marketing*. London: Kogan Page. str. 33.

je različitim tehnikama i aktivnostima podignuti razinu zadovoljstva kupaca prilikom kupovine. Mjerenje stupnja zadovoljstva kupaca važan je predmet istraživanja mnogih autora.

DLF švedska udruga proizvođača robe široke potrošnje, u suradnji sa Lincolnom, razvila je „Brand Shoppability Indeks“ (BSI) koji treba pomoći u mjerenju kupovnog iskustva kojeg kupci imaju sa robnom markom. BSI je fokusiran na mjerenje zadovoljstva kupaca prije, za vrijeme i nakon same kupovine robne marke.<sup>56</sup>

U globalnim okvirima kupovina je aktivnost na koju ljudi utroše najveći dio svog slobodnog vremena. Svaka specifična situacija u kojoj se kupac nađe ima veliki utjecaj na način na koji kupci žive svoje svakodnevne živote. Potrošači su uvijek bili promatrani kao konstantna sila, dok su kupci potpuna suprotnost, oni svoje ponašanje prilagođavaju različitim situacijama.

Iako su proizvođači oduvijek više razumjeli potrošača nego trgovci, maloprodajni subjekti puno bolje poznaju kupca nego to znaju vlasnici robnih maraka.<sup>57</sup>

Predmet istraživanja marketinških stručnjaka više nije samo lojalan potrošač i zadovoljavanje njegovih potreba nego sve više postaje i njegov alter ego, nelojalan kupac.

### 2.3.3. Koncept upravljanja kategorijama proizvoda

Rastom moći maloprodavača u distribucijskom lancu i sve većim utjecajem kupaca na donošenje odluka, snaga maraka proizvođača počela je slabiti. Dodatan izazov za robne marke osamdesetih godina dvadesetog stoljeća predstavljala je fragmentacija marketinških alata. Nacionalne televizije koje su nekoliko desetljeća bile glavni pokretač potražnje gube svoj utjecaj na potrošače. Jedini prostor u koji će potrošač sigurno doći i susresti se sa porukama proizvođača je maloprodajna trgovina. Kako bi iskoristili priliku da zajedno s maloprodavačem utječu na odluke potrošača u trgovini, veliki proizvođači su prigrlili novi koncept koji je prema nekim autorima prvi osmislio dr. Brian Harris krajem osamdesetih godina. Za maloprodavača do tada nije postojala razlika da li se prodaje proizvod jednog umjesto proizvoda drugog proizvođača, ali ih je zanimalo na koji način cjelokupna kategorija može ostvariti bolje prodajne rezultate.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Thomassen, L. i Lincoln, K. (2009) *How to Succeed at Retail: Winning case studies and strategies for retailers and brands*. London: Kogan Page. str. 52-55.

<sup>57</sup> Thomassen, L., Lincoln, K. i Aconis, A. (2006) *Retailization: Brand survival in the Age of Retailer Power*. London: Kogan Page. str. 115.

<sup>58</sup> Anthony, M. i Desforges, T. (2013) *The Shopper Marketing Revolution*. Highland Park: RTC Publishing. str 8.

Kao odgovor na rastuće potrebe potrošača, devedesetih godina dvadesetog stoljeća, razvio se novi koncept upravljanja kategorijama proizvoda koji kategorije proizvoda promatra kao posebne strateške jedinice.<sup>59</sup>

Za maloprodajne subjekte upravljanje kategorijama je bio nužan zaokret dotadašnje poslovne filozofije jer su promjene koje su se dešavale na tržištu negativno utjecale na profitabilnost njihovog poslovanja, operativne marže pale su blizu 1%. Tradicionalni formati poput hiper i suparmarketa su dobili sve veću konkurenciju u vidu Wal-Mart super centara i jeftinijih maloprodajnih formata. Ideja maloprodavača bila je da se ponovno približe potrošačima i zadrže njihovu lojalnost kroz zadovoljavanje njihovih potreba. U to vrijeme drastično je rastao broj novih proizvoda u svim kategorijama, proizvođači su širili asortiman svojih proizvoda i došlo je do izazova s limitiranim prostorom na policama trgovaca.<sup>60</sup>

Kako bi konstantno zadovoljavali potrebe potrošača koje se često mijenjaju, proizvođači su često prisiljeni nadopunjavati svoj asortiman sa novim artiklima, što dodatno pridonosi kompleksnosti pojedine kategorije, jer je svaki centimetar police potrebno savršeno alocirati. Samo kvalitetnim upravljanjem kategorijama brzo obrtajni artikli mogu dobiti optimalan prostor kako bi se izbjegle prazne police zbog rasprodaje zaliha ili istek rokova trajanja proizvoda na policama.

Za kvalitetno upravljanje kategorijama proizvoda nužna je suradnja između maloprodajnih lanaca i proizvođača. Proizvođači najbolje poznaju potencijal tržišta i potrebe potrošača, dok maloprodajni lanci imaju precizan uvid u kupovne navike svojih kupaca. Zajedničkom suradnjom nastoje maksimalno iskoristiti potencijal pojedinih kategorija proizvoda kako bi privukli veći broj potrošača, povećali vrijednost te frekvenciju kupnje.

Veliki proizvođači koji su bili izraziti tržišni lideri u pojedinim kategorijama prepoznali su ograničenja svog daljnjeg rasta nauštrb prodaje svojih ostalih konkurenata pa su mogućnost dugoročnog održivog rasta vidjeli u rastu i razvoju ukupne kategorije. Njihovo sudjelovanje u projektu važno je zbog iskustva kojeg imaju u suradnji sa drugim maloprodavačima te zbog znanja o navikama potrošača kategorije.

---

<sup>59</sup> Grupa autora AC Nielsen company (1992) *Nielsen Category Management : Positioning Your Organization to Win*. Chicago: NTC Business Books. str. 9.

<sup>60</sup> Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd. str. 13.

Razvoj tehnologije koji se dešavao paralelno s procesom upravljanja kategorijama znatno je ubrzao obradu podataka i smanjio troškove osoblja koje je obrađivalo ogromne baze podataka. Tijekom vremena praktične primjene procesa mnoge inicijalne postavke su pojednostavljene, no proces od osam koraka je i dalje početna točka svakog novog projekta upravljanja kategorijama, iako su sve češći projekti sa manjim brojem koraka ili promijenjenog redoslijed izvođenja koraka.

Početne postavke procesa upravljanja kategorijama nisu u dovoljnoj mjeri uključivale potrošača i njegove potrebe nego je fokus bio na proizvodima i kategorijama. U kasnijim fazama primjene procesa ta se pogreška nastojala ispraviti pa je veći fokus stavljen na sljedeće metode:

- segmentacija potrošača kako bi se pravi proizvodi našli ispred pravih kupaca u pravim prodavaonicama,
- grupiranje prodavaonica na temelju prodajnog potencijala robnih maraka i kategorija,
- otkrivanje gdje postoje rupe u ponudi, razlika između postojeće i potencijalne prodaje,
- razvijanje marketing planova za svaku relevantnu grupu potrošača.

Korištenje i strukturiranje novih podataka koji su prikupljeni od strane maloprodajnih kupaca putem sve popularnijih kartica vjernosti dale su novu dimenziju u procesu proučavanja njihovih kupovnih navika.

Proces upravljanja kategorijama prva je definirala konzultantska tvrtka The Partnering Group (TPG) početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Svi značajniji maloprodavači su počeli testirati i djelomično koristiti načela upravljanja kategorijama, a uskoro su im se priključili i vodeći proizvođači. Proces je osmišljen kroz osam koraka koji slijede jedan za drugim, te se danas smatra tradicionalnom formom upravljanja kategorijama.<sup>61</sup>

Definicija pojma upravljanja kategorijama ima mnogo. IGD je još 1999. godine definirao upravljanje kategorijama kao strateško upravljanje grupama proizvoda kroz partnerstvo između trgovaca i dobavljača sa ciljem maksimiziranja prodaje i profita kroz zadovoljavanje potrošačkih potreba.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., str.13-32.

<sup>62</sup> Varely, R. (2006) *Retail Product Management*. Second Edition. New York: Routledge. str. 46.

**Grafikon 5.** Proces osam koraka upravljanja kategorijama



Izvor: Izrada autora prema Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., str.64.

Proces od osam koraka sastoji se od:

1. *Definicija kategorije* prvi korak je određivanje od kojih se proizvoda sastoji pojedina kategorija i njeni segmenti. Ključni pokazatelji koji se koriste prilikom definiranja kategorije su struktura tržišta i preferencijalna segmentacija.

Struktura tržišta identificira attribute proizvoda koji određuju strukturu kategorije te definira hijerarhiju atributa koja potiče kupnju domaćinstava i objašnjava konkurentski odnos između proizvoda. Preferencijalna segmentacija dijeli tržište na grupe domaćinstava koja imaju slične obrasce kupovnih navika.<sup>63</sup>

Definicija iste kategorije može biti različita kod različitih maloprodavača, ovisno o veličini i stupnju specijalizacije formata u kojem se koristi. Pojedine kategorije mogu imati prepoznatljive potkategorije koje kod drugih više specijaliziranih maloprodavača mogu predstavljati zasebne kategorije.

2. *Uloga kategorije* – dodjela uloge kategoriji na temelju kvantitativne analize potrošača, maloprodavača, dobavljača i tržišta. Ključno je da prilikom dodjele uloga pojedinoj kategoriji, maloprodavač sagleda širu sliku svoje tržišne pozicije i strategije te odredi na koji način svaka kategorija doprinosi ostvarenju njegovih strateških ciljeva.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., str.67-76.

<sup>64</sup> Varely, R. (2006) *Retail Product Management*. Second Edition. New York: Routledge. str. 47-53.

Tipične uloge kategorije:

*Destinacijska kategorija* – maloprodavač se pozicionira kao primarni izbor potrošača za predmetnu kategoriju pružajući konstantnu i superiornu vrijednost potrošačima.

*Rutinska kategorija* – trgovac pokušava biti jedan od preferiranih izbora potrošača za navedenu kategoriju pružajući konstantnu i konkurentnu vrijednost ciljanim potrošačima

*Sezonska kategorija* – maloprodavač želi biti trgovina sa širokim izborom u kategoriji, te trgovina odabira ciljane skupine potrošača pružanjem čestih i konkurentnih vrijednosti.

„*Convenience*“ *kategorija* – trgovac želi u ponudi imati navedenu kategoriju kako bi predstavila trgovca kao format koji pruža punu uslugu i dobru vrijednost ciljanim potrošačima.

3. *Procjena kategorije* je faza u kojoj se identificiraju prilike za rast kategorije te temelj na kojem će se razvijati strategije i taktike kategorije u sljedećim koracima procesa.

Sastoji se od četiri perspektive:

Potrošača – na koji način i koji kupac kupuje u kategoriji, gdje i zašto kupuje

Tržišta – usporedba pozicije maloprodavača na tržištu te usporedba s konkurencijom

Trgovca – analiza cijena, profitabilnosti kategorije, obrtaja artikala, položaja na polici

Dobavljača – tržišna procjena maraka dobavljača i buduće marketinške podrške, procjena budućeg prometa i profitabilnosti, analiza performansi asortimana i promocije<sup>65</sup>

#### 4. *Mjerenje rezultata kategorije*

Postavljanje realnih i lako mjerljivih ciljeva je ključno u kontroli procesa upravljanja kategorijama. Ciljevi se postavljaju od strane trgovca i dobavljača koji sudjeluje u projektu kako bi se pratili postignuti rezultati te ukoliko se ukaže potreba mijenjali ili korigirali pojedine dijelove procesa. Svaki maloprodavač i svaka kategorija imaju svoju specifičnu ulogu i strategiju pa ne postoji jedna jedinstvena metoda uspješnosti upravljanja kategorijama nego se uzimaju u obzir različiti parametri te koriste različite metode za mjerenje.<sup>66</sup>

#### 5. *Strategije kategorije*

Potrebno je razviti jasnu strategiju marketinga kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi i ispunila uloga kategorije. Detektirano je sedam osnovnih strategija marketinga koje se primjenjuju u maloprodaji za pojedine kategorije:

---

<sup>65</sup> Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., str.77-110.

<sup>66</sup> Varely, R. (2006) *Retail Product Management*. Second Edition. New York: Routledge. str. 47-53.

- *Rast prometa* ključno je privući potrošače u trgovinu i predmetnu kategoriju
- *Rast transakcija* fokus je na povećanju prosječne kupnje kategorije
- *Generiranje profita* fokus je na maksimiziranju profita, rast bruto marže kategorije
- *Generiranje gotovine* fokus ove strategije je na povećanju novčanog toka
- *Kreiranje uzbuđenja* ima za cilj zainteresirati potrošače za kategoriju, kreirati uzbuđenje i izazvati entuzijazam kod potrošača
- *Povećanje imidža* je strategija kojom se kroz kategoriju želi poboljšati ukupni imidž maloprodavača
- *Obrambena strategija* se bavi jakim komparativnim pozicioniranjem kategorije u odnosu na ostale maloprodajne konkurente.

Ove strategije marketinga mogu se primjenjivati na nivou kategorije, potkategorije ili same robne marke, bitno je prilagoditi strategiju ciljanoj skupini potrošača.

6. *Taktike kategorije* predstavljaju sredstva kojima se maloprodavači služe kako bi postigli zadane strateške ciljeve kategorije. Njima se mijenja način na koji potrošač doživljava kategoriju. Maloprodavač treba kroz dostupne podatke o demografskim obilježjima i kupovnim navikama ciljane skupine potrošača inicirati odgovarajuće taktičke aktivnosti.

U maloprodajnom okruženju postoji pet osnovnih taktika, to su asortiman, cjenovna politika, promotivne aktivnosti, izlaganje i pozicioniranje, te upravljanje opskrbnim lancem.<sup>67</sup>

*Asortiman* - treba odrediti koje sve proizvode maloprodavač želi držati u pojedinoj kategoriji kako bi optimalno zadovoljio potrebe potrošača te kako bi se diferencirao od konkurenata. Odluke o asortimanu donose se na temelju povijesnih podataka prodaje i analize tržišnih kretanja, a nastoje se pronaći artikli koji pridonose inkrementalnoj prodaji kategorije. Odluka o asortimanu je jedna od najvažnijih odluka s kojima se maloprodavač susreće.

Prema Kovač, Palić i Lovrić zbog nedovoljne raznolikosti asortimana može doći do opadanja prometa unutar promatrane kategorije jer potrošači percipiraju ponudu prodajnog mjesta prema dostupnosti proizvoda koje najčešće kupuju. Veličina prodajnog mjesta utječe na broj artikala koji mogu biti izloženi na policama. Ipak, zaključuju kako iako raznolikost ponude pozitivno utječe na zadovoljstvo potrošača i profitabilnost maloprodavača, preširok asortiman može

---

<sup>67</sup> Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., str.123-164.



rezultirati gubitkom potrošača i smanjenjem profitabilnosti. Zato je kroz kvalitetnu harmonizaciju asortimana može povećati produktivnost prostora i artikala u ponudi.<sup>68</sup>

Kako bi postigli maksimalnu profitabilnost asortimana s obzirom na raspoloživ prostor pojedinog prodajnog mjesta sa gledišta dobavljača, Kovač i Palić predložili su 2016. godine model optimizacije upravljanja asortimanom na maloprodajnom mjestu (Model OPTAS).

OPTAS model sastoji se od 9 koraka:

1. Definiranje maloprodajnih mjesta za aplikaciju modela
2. Sistematizacija maloprodajnih mjesta
3. Analiza postojećeg asortimana
4. Dodjela optimalnog asortimana maloprodajnom mjestu
5. Definiranje standarda izlaganja
6. Implementacija operativnih aktivnosti prodaje
7. Evaluacija i kontrola cjelokupnog stanja u maloprodajnom mjestu sukladno ugovoru s kupcem
8. Vrednovanje učinka optimizacije prodaje
9. Iterativna re-evaluacija cjelokupnog modela<sup>69</sup>

Širina i struktura asortimana ponajviše ovisi o ulozi koji pojedina kategorija ima unutar maloprodajnog subjekta. Kad se razmatraju odluke o strukturi asortimana za maloprodavača je važno odrediti poziciju i asortiman proizvoda privatnih maraka.

*Cjenovna politika* – maloprodajne cijene proizvoda su jedan od najvažnijih faktora na temelju kojih potrošači donose odluke o kupnji određenog artikla. Cjenovna percepcija pojedinog maloprodajnog lanca od strane potrošača temelj je njegovog opstanka na tržištu. Zbog toga je cjenovno pozicioniranje svake pojedine kategorije i ključnih artikala koji predstavljaju kategoriju izuzetno osjetljivo pitanje za svakog trgovca.

Potrošači uglavnom znaju cijene artikala koje često kupuju, ali s obzirom da se radi o velikom broju pojedinaca s različitim kupovnim navikama, teško je pogoditi konkretne proizvode koji utječu na cjenovnu percepciju maloprodavača u očima kupaca.

Maloprodavači na dnevnoj bazi snimaju cijene kod svojih konkurenata te nastoje u ključnim kategorijama i na artiklima tržišnim liderima pratiti najnižu tržišnu razinu cijena.

---

<sup>68</sup> Kovač, I., Palić, M., Lovrić, M. (2016): „Primjena modela optimizacije upravljanja asortimanom (OPTAS model) na maloprodajnim mjestima u Republici Hrvatskoj“, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 10, No. 1, str. 35-51.

<sup>69</sup> Kovač, I., Palić, M. (2016): „Model for Optimization of Assortment Management in a Retail Store – OPTAS“, *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, Vol. 5, No. 1, str. 3-13.

Maloprodajne cijene mogu biti redovne, trajno niske cijene ako se radi o manjem, ali dugotrajnijem sniženju ili akcijske cijene ako se radi o kraćem i većem sniženju koje najčešće prati neku vrstu promocije. Postoje i mnogi drugi modeli formiranja maloprodajnih cijena poput hibridnih cijena koje su određene za kupnju više istih proizvoda, niže cijene uz predočenje kartice lojalnosti ili sezonskih cijena.<sup>70</sup>

*Promotivne aktivnosti* – kratkoročno služe za dizanje prometa maloprodavača i dobavljača koji sudjeluju u njima, a dugoročno pozitivno utječu na percepciju cjenovne atraktivnosti u očima potrošača, ali i negativno na maržu kategorije.

Prema Mullinu tipični ciljevi prodajne promocije su rast prodajnih volumena, proba novih proizvoda, ponovljene kupnje, povećavana lojalnost potrošača, kreiranje interesa, šira primjena proizvoda, kreiraju svjesnost potrošača te skreću pozornost od maloprodajne cijene.<sup>71</sup>

Oglašavanje nižih cijena artikala kroz redovne promotivne letke osnovno je sredstvo oglašavanja maloprodajnih lanaca. Kupci preskaču kupovinu artikala po redovnim cijenama i čekaju ponovne akcije da obnove zalihe domaćinstva. Posebno se to odnosi na artikle koji se kupuju u većoj frekvenciji nego na one koji se kupuju rjeđe. Dolazi do rasta udjela akcijske prodaje u odnosu na redovnu prodaju, pri čemu su artikli u akciji znatno niže maržirani što posljedično dovodi do pada profitabilnosti kategorije. S obzirom da su i konkurenti prisiljeni raditi iste promotivne akcije sniženja cijena, dolazi do začaranog kruga promocija iz kojeg je izuzetno teško izaći, a da se ne stekne imidž skupog i nekonkurentnog maloprodavača.

Najčešće vrste promotivnih aktivnosti su tjedni promotivni letci, TV vikend akcije, mjesečni katalogi, proizvodi s dodanom vrijednosti za kupca, kuponi s popustom, pogodnosti putem kartice lojalnosti, tihe akcije sniženje cijene na polici, nagradne igre, dodatna izlaganja, degustacije, tematski tjedni i ograničene serije proizvoda.

Fenomen promotivnih aktivnosti predstavlja izazov kako za maloprodavača tako i za proizvođača, troškove svake promotivne aktivnosti snose gotovo uvijek obje strane u različitim omjerima. Izuzetno je teško pogoditi pravi omjer promotivne aktivnosti koja bi stvarala inkrementalnu prodaju i profit bez da erodira profitabilnost redovne prodaje koja bi se desila i bez promocije.

---

<sup>70</sup> Caldwell, L. (2012) *The Psychology of price*. Bath: Crimson Publishing Ltd., str. 170-189.

<sup>71</sup> Mullin, R. (2011) *Sales Promotion : How to create, implement & integrate campaigns that really work*. 5th edition. London: Kogan Page. str. 45-54.

*Izlaganje i pozicioniranje (merchandising)* - plan pozicioniranja različitih kategorija u prostoru prodavaonice (*floor plan*) jedna je od najvažnijih odluka koju maloprodavač mora donijeti. Na ovu odluku utječe i uloga koju predmetna kategorija ima, tako se na primjer destinacijske kategorije kao što su pekara ili mesnica stavljaju na kraj trgovine kako bi potrošači morali proći kraj što većeg broja artikla što naravno povećava vjerojatnost veće ukupne potrošnje. Također, bitno je i koje su kategorije smještene u okruženje promatrane kategorije. Intencija treba biti u susjedstvo pozicionirati komplementarne kategorije kako bi se potaknula vezana kupnja, kao na primjer smještaj kategorije tjestenine kraj kategorije umaka.

Važno je odrediti i veličinu same kategorije na redovnoj polici, odnosno podjelu ukupnog dostupnog prodajnog prostora prema kategorijama. Postoji niz parametara koji se uzimaju o obzir prilikom određivanja raspodjele prostora, najvažniji je svakako atraktivnost kategorije za potrošača, zatim brzina obrtaja, ukupni broj i veličina artikala koji čine kategoriju te u konačnici profitabilnost kategorije.

Planogram predstavlja plan izlaganje potkategorije i artikala unutar prostora police i ključan je vizualni element koji ostavlja snažan dojam na kupca. On treba prvenstveno predstaviti kupcu način na koji maloprodavač vidi promatranu kategoriju te mu pomoći da lakše donese odluku o kupnji. S obzirom na ograničeni prostor police ključno je efikasno alocirati svaki dostupni centimetar police kako bi svaki proizvod dobio optimalan prostor koji zaslužuje. Postoji niz mogućnosti koje maloprodavač koristi prilikom slaganja planograma. Jedna od glavnih je odluka dijeli li se kategorija prema blokovima robnih maraka ili prema nekim drugim atributima kako što su okus ili neka druga funkcionalna svojstva.

Pozicioniranje proizvoda na samoj polici radi se najčešće tako da se položaj pojedinih grupa proizvoda prilagođava grupi potrošača kojima su ti proizvodi namijenjeni. Tako se na primjer slatkiši i igračke za djecu stavljaju na niže police kako bi ih djeca primijetila, većina odraslih osoba prvo gleda police u razini očiju pa se tamo pozicioniraju artikli koji su najatraktivniji ili najprofitabilniji. Također artikli koji su namijenjeni ženama se ne stavljaju na najvišu razinu policia kako bi im bili lako dostupni, a s obzirom da veći dio populacije čine dešnjaci, proizvodi privatne marke se često pozicioniraju desno od robne marke koja je tržišni lider.

Ključni faktor uspjeha strategije maloprodavača je izbjegavanje rupa na policama (*out-of-stock*) koje se dešavaju kada se proda sva zaliha određenih artikala. Posljedica rupa na polici je kratkoročni gubitak prodaje, ali i potencijalni dugoročni gubitak potrošača koji je nezadovoljan jer ne može kupiti artikl kojeg želi. Osim donekle opravdanih razloga kao što je neisporuka od strane dobavljača ili jakih sezonskih utjecaja pojačanih kupnji, glavni razlog praznih policia je i neadekvatna alokacija prostora na polici određenih artikala.

Razvojem tehnologije maloprodavačima u kreiranju planograma danas pomažu napredni informacijski sustavi pomoću kojih se lako može alocirati veći prostor na polici visoko obrtajnim artiklima, odnosno smanjenje mjesta na polici ili čak delistiranje iz asortimana nisko obrtajnih „artikala spavača“.

*Upravljanje opskrbnim lancem* je pozadinska aktivnost koja je nevidljiva samom potrošaču ali njeno optimalno funkcioniranje je od krucijalne važnosti za sustav upravljanja kategorijama. Posljedice problema u upravljanju opskrbnim lancem negativno utječu na strukturu troškova te imaju za posljedicu negativnu percepciju maloprodajnog lanca kod potrošača. Adekvatno planiranje zaliha proizvoda i upravljanje troškovima logistike donosi velike uštede u operativnim troškovima poslovanja.

7. *Plan primjene* - predstavlja stvarnu operacionalizaciju aktivnosti i provedu planova, a slijedi nakon svih ranije navedenih koraka koji su bili teoretske zamisli te usklađivanja marketinških strategija i taktika između svih uključenih strana u distribucijskom lancu. Plan primjene mora biti jasan kako ne bi došlo do grešaka u njegovoj provedbi na nižim operativnim razinama hijerarhije.

8. *Pregled kategorije* - dovođenjem svih koraka upravljanja kategorijama u operativnu primjenu, počinje završna faza jednog ciklusa, a to je faza kontrole i praćenja performansi kategorije. U ovoj fazi maloprodavač koristi različite informacijske analitičke alate kako bi zajedno sa uključenim dobavljačima detektirao prostore za poboljšanje. U fazi pregleda kategorije donose se odluke o eventualnim korekcijama implementiranih koraka upravljanja kategorijama koji nisu polučili očekivane rezultate.<sup>72</sup>

*Upravljanje kategorijama koje je usmjereno na potrošača (eng. Consumer centric)*

U novijoj poslovnoj praksi model upravljanja kategorijama u osam koraka je evoluirao kako bi se više prilagodio i fokusirao na zadovoljavanje potreba potrošača. Taj novi model prvi puta je predstavila konzultantska tvrtka Spectra Marketing, sestrinsko poduzeće AC Nielsena.

Razlika u odnosu na tradicionalni model osam koraka dešava se već u prvom koraku koji se razdvaja u dva segmenta, osim definicija kategorije uvodi se novi korak *Drvo odlučivanja potrošača* (eng. *Consumer Decision Tree*). Drvo odlučivanja potrošača je izuzetno važno jer govori maloprodavaču i proizvođaču na koji način potrošač kupuje u kategoriji. Do Drva odlučivanja dolazi se kroz istraživanje kupovnih navika i intervjuiranja potrošača ispred police.

---

<sup>72</sup> Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., str.154-164.

Najznačajnija nadogradnja klasičnog procesa od 8 koraka je *Grupiranje potražnje* (eng. *Demand Clustering*). U tom koraku se identificiraju i lociraju jedinstvene grupe potrošača, a zatim se grupiraju i prodavaonice kako bi odgovorile na specifične zahtjeve promatranih grupa. Procjena usmjerena na potrošača (eng. *Consumer-Centric Assessment*) je bazirana na analizi indeksa potražnje kako bi otkrili koji proizvodi imaju veći potencijal da ih potrošači kupe kada bi imali veću zastupljenost u prodavaonicama.

Također, u odnosu na tradicionalni pristup upravljanju kategorijama novim pristupom se mijenja redosljed koraka u procesu. Razlika se očituje i u taktikama koje se primjenjuju, tako na primjer maloprodavač u istoj promotivnoj aktivnosti koristi različite artikle koje promovira kroz različite medije kako bi se obratio točno određenoj jedinstvenoj skupini potrošača.<sup>73</sup>

Upravljanje kategorijama sa fokusom na potrošača je moderan pristup koji je usredotočen na zadovoljavanje potreba potrošača oko kojih se razvija strategija kategorije koja će donijeti veću vrijednost za potrošača te dodatni profit za maloprodavača i njegove partnere dobavljače.

## **2.4. Uloga i razvoj privatnih maraka u maloprodaji proizvoda široke potrošnje**

### **2.4.1. Pojam privatne robne marke**

U stručnoj i znanstvenoj literaturi, ali i u praksi, za marke koje su vlasništvo trgovaca, a koje su predmet ovog istraživanja koriste se različiti nazivi. Takvi proizvodi najčešće se nazivaju privatne marke, trgovačke marke, privatne trgovačke marke, vlastite marke, marke maloprodavača, marka posrednika i marka distributera.

Marka proizvoda prema definiciji Ekonomskog leksikona predstavlja oznaku kvalitete i podrijetla robe, obično je označena zaštitnim znakom, koje u suvremenoj tržišnoj strategiji predstavlja sredstvo razlikovanja proizvoda od konkurentskih proizvoda radi stabilizacije prodaje. Za potrošača je marka svojevrsno jamstvo stabilnosti svojstava proizvoda osobito kvalitete. Marka omogućuje veći uspjeh proizvođača u poduzimanju propagandnih i distributivnih napora, a stvorena lojalnost prema marki zaštićuje ga od konkurencije te dovodi do ponavljanih kupnji. Kod dobro uvedenih marki proizvoda kupci su manje osjetljivi na promjene cijene. Što dovodi do toga da su proizvodi s markom redovito skuplji od identičnih proizvoda bez marke.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., str.179-198.

<sup>74</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža (1995.) : *Ekonomski Leksikon*. Zagreb: Masmedia, str. 484.

Renko, Županić i Petljak navode da marka omogućuje proizvođačima da lakše identificiraju i pozicioniraju vlastite proizvoda na otvorenom tržištu. Prema Vranešević trgovačke marke mogu se definirati kao marke u vlasništvu posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda kojima će marka biti dodijeljena prema. Iako vlasnici marke mogu biti i ostali članovi distribucijskog kanala, u praksi se najčešće radi o markama koje su vlasništvo maloprodavača i veleprodavača. Na proizvodima se često ne navodi naziv proizvođača samog proizvoda jer svu odgovornost za upravljanje markom i jamstva za proizvod preuzima posrednik koji je ujedno i vlasnik marke te naručitelj proizvoda odgovarajućih značajki od proizvođača.<sup>75</sup>

Navođenje stvarnog proizvođača ovisi o zakonskoj regulativi pojedinog tržišta, ali i motivima te dogovoru između maloprodavača i proizvođača. Maloprodavači inzistiraju da se navede ime stvarnog proizvođača ukoliko se radi o proizvođaču čiji su proizvodi tržišni lideri ili nišni proizvodi koji spadaju u skuplji cjenovni rang, kako bi na taj način podigli percepciju kvalitete u očima potrošača. S druge strane vodeći proizvođači u većini slučajeva ne žele da potrošači znaju da oni proizvode privatnu marku trgovca kako se ne bi erodirala percepcija kvalitete njihovih proizvoda te kako potrošači ne bi počeli kupovati jeftinije privatne marke umjesto skupljih maraka proizvođača.

Zanimljiv izbor definicija iz znanstvene literature iznijela je u svojoj doktorskoj disertaciji Horvat, osobito su značajne definicije Schutte (prema Zielke i Dobbstein) gdje se privatna marka definira kao “proizvodi koje posjeduju i kojima upravljaju organizacije čije je primarno ekonomsko opredjeljenje distribucija, a ne proizvodnja”. Svoju definiciju privatnih maraka Fitzell je dao kroz pitanje vlasništva i načina distribucije koji ih razlikuju od maraka proizvođača. Vlasnici maraka proizvođača su njihovi proizvođači, dok vlasnici privatnih maraka mogu biti svi ostali subjekti na tržištu kao što su maloprodavači, veleprodavači, uvoznici, izvoznici i drugi. Način distribucije je drugi element razlikovanja, dok se marke proizvođača prodaju kod različitih trgovačkih subjekata na tržištu, privatne marke su najčešće ograničene na distribucijski sustav vlasnika predmetne privatne marke.<sup>76</sup>

U hrvatskom jeziku gotovo uvijek se koristi pojam marka, što u engleskom jeziku nije slučaj pa može doći do brkanja pojmova „oznake“ (*Label*) i „marke“ (*Brand*). Tom problematikom

---

<sup>75</sup> Renko, S., Županić, I. i Petljak, K. (2010.): Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca. U: Renko, S., Knežević, B., Vovk, R., ur., *Izazovi trgovine u recesiji*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 129-143.

<sup>76</sup> Horvat, S. (2012) *Upravljanje privatnim markama u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet. str.16-22.

bavi se švedska profesorica Ossiansson koja različito definira „privatne marke“ i „privatne oznake“. Rješenje razlikovanja i definicije ta dva pojma proizlazi iz stupnja razvoja proizvoda koji ti pojmovi predstavljaju. Tako za nisko razvijene generičke proizvode kojima je naziv stavljen samo kao znak raspoznavanja vrste proizvoda i pripadnosti određenom maloprodavaču preporuča koristiti naziv „privatna oznaka“ odnosno na engleskom jeziku „*Private label*“. Dok za proizvode u višem stadiju razvoja koji potrošaču daju određene jasne pogodnosti uputno je koristiti naziv „privatna marka“ odnosno na engleskom jeziku „*Private brand*“. Navodi da prema Daviesu postoji mogućnost da „privatna oznaka“ evoluiru u „privatnu marku“, ali jedino ako zadovolji sva četiri kriterija;

*Diferencijacija* – ako ime privatne marke diferencira proizvode od drugih sličnih ponuda na tržištu u očima potrošača.

*Premijska cijena* – ako ime privatne marke implicira višu tržišnu cijenu u odnosu na drugu nemarkiranu robu, zato jer ostavlja dojam višeg imidža kvalitete.

*Odvojeno postojanje* – može li marka biti vrednovana, korištena, prodana ili licencirana odvojeno od poslovanja maloprodavača.

*Psihička vrijednost* – nudi li marka potrošačima simboličke ili osjetilne pogodnosti.<sup>77</sup>

Horvat u doktorskoj disertaciji također ističe da je „važna razlika između privatnih i proizvođačkih maraka vidljiva u broju čimbenika koji utječu na njihovu percepciju. Za razliku od proizvođačkih maraka gdje potrošači formiraju percepciju na temelju obilježja marke, kod privatnih maraka na njihovu percepciju osim obilježja same marke utječe i ukupno kupovno iskustvo koje imaju sa trgovcem. To kupovno iskustvo uključuje veći broj čimbenika kao što je vizualan dojam, širina i struktura asortimana, percepcija opće razine maloprodajnih cijena, kvaliteta i zadovoljstvo sa ostalim proizvodima privatne marke u drugim kategorijama, te razina pružene usluge.“<sup>78</sup>

#### 2.4.2. Razvoj privatne robne marke kroz povijest

Prema uobičajenom poimanju same definicije, robne marke su prisutne na globalnom tržištu u posljednjih stotinu godina, a svi proizvodi koji su postojali u vremenima prije doba robnih maraka mogu se smatrati svojevrsnim privatnim markama. Privatne marke nisu fenomen dvadesetprvog stoljeća, mnogi maloprodavači imali su svoje privatne marke u manjem obimu

---

<sup>77</sup> Ossiansson, E. (2004) *Brands tailored for Retailers*. Lund: Studentlitteratur, str.107-113.

<sup>78</sup> Horvat, S. (2012) *Upravljanje privatnim markama u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet. str. 16-22.

i značajno ranije. Literatura navodi primjer britanskog maloprodajnog lanca Sainsbury`s koji je predstavio svoju privatnu marku 1869. godine, zatim francuski Co-op 1929. godine.

A&P u Sjedinjenim američkim državama sa svojom kavom Eight O`clock i Marks & Spencer u Velikoj Britaniji sa svojom robnom markom St Michael su predstavili privatne marke prije više od stoljeća. Do sredine sedamdesetih godina privatne marke su smatrane jeftinim proizvodima niske kvalitete, koji su komunicirali nisku cjenovnu poziciju maloprodavača.<sup>79</sup>

A&P je kratica za The Atlantic and Pacific Tea Company, to je bila tvrtka koja je uvozila čaj iz Kine i Japana, svoju prvu trgovinu je otvorila 1859. godine. Prva je shvatila da ako izbací ostale sudionike iz distribucijskog lanca, uštede može pretočiti u niže cijene prema krajnjim potrošačima. Do 1930. godine je postala najveći svjetski maloprodajni subjekt sa svojih 15.700 prodavaonica, a od 300 proizvoda koje je prodavala, 150 su bile njene privatne marke. Postali su najveći svjetski trgovac kave, a vertikalnom integracijom sa mnogim proizvođačima svojih privatnih maraka tvrtka je postala jedan od najvećih svjetskih proizvođača robe široke potrošnje.<sup>80</sup>

Već sredinom dvadesetih godina dvadesetog stoljeća maloprodavači su zbog sve manjih marži na proizvodima poznatih robnih maraka te pod pritiskom vodećih proizvođača koji su tražili da im maloprodavači snose i troškove oglašavanja, počeli kreirati vlastite privatne marke.<sup>81</sup>

Prava revolucija privatnih maraka počela je sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća kada su trgovci počeli razvijati nacionalne maloprodajne lance. Francuski maloprodajni lanac Carrefour bio je pionir modernog pristupa privatnim markama kada je 1976. godine predstavio svoju liniju „Produits libres“ što je u prijevodu značilo „slobodni proizvodi“. Carrefour je isticao da su njihovi proizvodi jednako dobri kao i proizvodi poznatih proizvođačkih maraka samo imaju niže maloprodajne cijene i nemaju prepoznatljivo ime robne marke. Mnogi maloprodavači su slijedili taj primjer, ali su otišli previše u smjeru generičkih privatnih maraka koje su bile sinonim za najjeftinije proizvode slabe kvalitete. Veći prodajni volumeni takvih proizvoda ugrozili su marže maloprodavača pa ih oni s vremenom napuštaju, čak je i Carrefour prestao prodavati liniju „Produits libres“ i počeo provoditi politiku korporativnih privatnih maraka. Maloprodavači su tada shvatili da moraju uložiti dodatne napore kako bi izgradili

---

<sup>79</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy : How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press. str. 4.

<sup>80</sup> Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd. str. 8.

<sup>81</sup> Ossiansson, E. (2004) *Brands tailored for Retailers*. Lund: Studentlitteratur str. 58.



privatne marke kao zasebne robne marke. Generičke privatne marke ponovno su se pojavile tek devedesetih godina dvadesetog stoljeća, ali ovaj put kao jedan dio portfelja privatne marke maloprodavača.<sup>82</sup>

#### 2.4.3. Privatne robne marke u Republici Hrvatskoj

Pojavu prvih privatnih maraka na prostoru Republike Hrvatske vežemo za kraj devedesetih godina 20. stoljeća kada su veliki trgovački lanci poput dm-a i Getro-a tržištu predstavili svoje privatne marke. Pojavile su se unutar kategorija sredstava za osobnu higijenu (dm, Getro) i prehrambenih proizvoda (Getro). Razvojem maloprodajnog tržišta i rastom konkurencije između maloprodavača, privatne marke proizvoda pojavljuju se u sve većem broju kategorija i kod ostalih maloprodajnih subjekata na hrvatskom tržištu robe široke potrošnje. Dolaskom njemačkog tvrdog diskontera Lidla na hrvatsko tržište, razvoj privatnih maraka maloprodavača dobio je novi zamašnjak što najbolje pokazuju podaci agencije za istraživanje tržišta GfK, naime porast vrijednosnog udjela privatnih maraka 2007. u odnosu na 2006. godinu iznosio je 39,19%. Diskontne prodavaonice su vrsta maloprodajnih formata koje imaju izrazito visok udio proizvoda privatne marke što je bila novost s kojom su se hrvatski potrošači prvi puta susreli. Daljnji rast udjela privatnih maraka posljedica je širenja asortimana u postojećim kategorijama te ulazak u nove kategorije u kojim privatne marke nisu bile prisutne.

Povećana cjenovna osjetljivost kupaca uzrokovana gospodarskom krizom bio je dodatan impuls jačanju tržišnog udjela privatnih maraka. Također, jasno je vidljiva korelacija između rasta udjela privatnih maraka i rasta tržišne koncentracije, zaključuje se kako je i na hrvatskom maloprodajnom tržištu udio trgovačkih maraka rastao s porastom koncentracije maloprodaje.<sup>83</sup>

Prema podacima istraživanja Nielsenovog panela trgovine, hrvatsko tržište robe široke potrošnje u 2018. godini poraslo je za 2,3%, dok je potrošnja privatnih marki porasla za 8,3%. U istom razdoblju proizvodi poznatih proizvođačkih maraka rasli su ukupno 1%. Tržišni udio privatnih maraka u 2018. godini narastao je na 19%. Diskonteri, odnosno u ovom slučaju Lidl, bili su odgovorni za 51% ukupne prodaje privatne marke.

Iako možemo konstatirati da je udio privatnih maraka na hrvatskom tržištu od 19% visok, on je u uspoređivanju s udjelom privatnih maraka u ostalim zemljama Europe relativno nizak. Na razini Europe udio privatnih maraka premašio je 30% a za usporedbu, udio u susjednoj Sloveniji

---

<sup>82</sup> Lincoln, K. i Thomassen, L. (2008.) *Private Label : Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*, Norfolk: Kogan Page. str. 34.

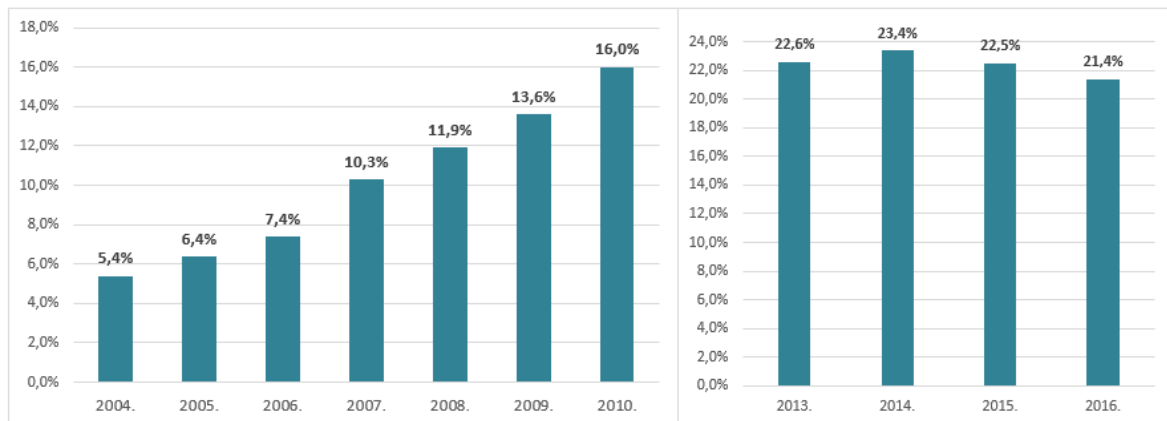
<sup>83</sup> Renko, S., Županić, I. i Petljak, K. (2010.): Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca. U: Renko, S., Knežević, B., Vovk, R., ur., *Izazovi trgovine u recesiji*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 129-143.

iznosi 33% uz kontinuirane stope rasta. Privatne marke ušle su u svih 130 kategorija na hrvatskom tržištu koje Nielsen u svojem istraživanju redovno prati, što znači da ne postoji niti jedna kategorija u kojoj nije prisutna barem jedna privatna marka.

U odnosu na 2017. godinu na hrvatskom tržištu robe široke potrošnje u ukupnom broju kategorija pojavilo se više od 140 privatnih maraka. Jedan dio su posve nove privatne marke, a dijelom se radi o postojećim privatnim markama koje su se proširile u nove kategorije.

U nekim kategorijama udjeli privatnih maraka su pali u odnosu na 2017. kao na primjer u vinima, čokoladama, namazima, čipsu, kečapu, energetskim napitcima, sredstvima za pranje posuđa, njegu rublja, papirnatim ručnicima. Ipak, u većini kategorija udjeli privatnih maraka rastu, kao na primjer dječjoj hrani, mliječnim i smrznutim proizvodima, pivu, kavi, konzerviranoj ribi i proizvodima za njegu beba.<sup>84</sup>

**Grafikon 6.** Kretanje vrijednosnog udjela privatnih maraka u potrošačkoj košarici u RH



Izvor: Izrada autora prema podacima Horvat, S. (2012) *Upravljanje privatnim markama u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 121. i GfK (2017) *Development of private labels: Value share within FMCG basket 2013- 2016.*, Zagreb: GfK str 51.

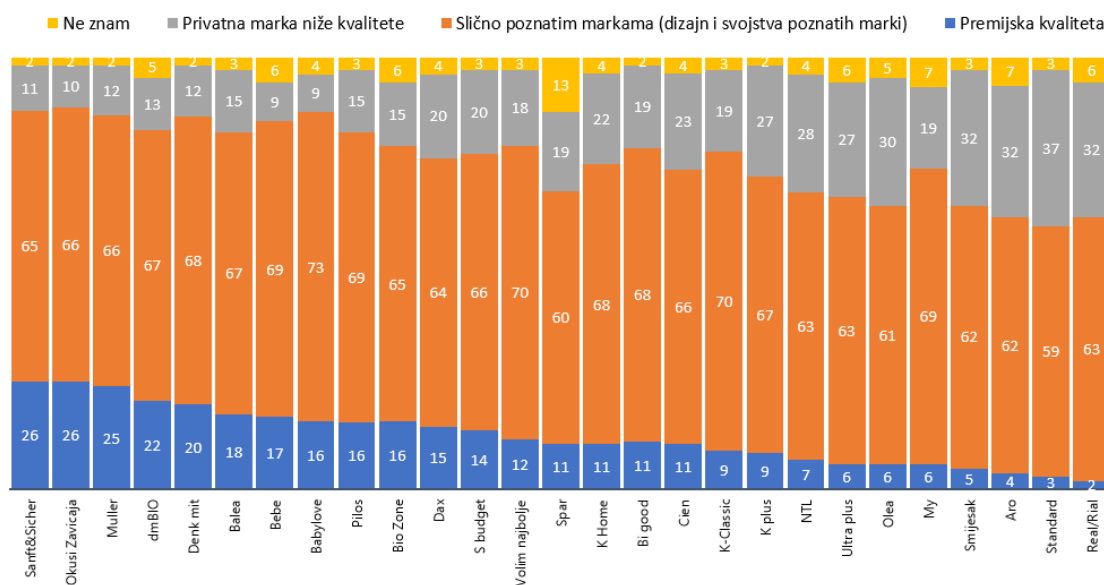
Prema podacima istraživačke agencije GfK prikazanim na u ovom grafikonu može se zaključiti da je vrijednosni udio privatnih maraka u potrošačkoj košarici u Republici Hrvatskoj bilježio stabilne stope rasta u periodu od 2004. do 2010. godine. Jači rast udjela primjetan je 2007. u odnosu na 2006. godinu što se može pripisati ulasku diskontera Lidl na hrvatsko tržište. U periodu od 2013. do 2016. godine dolazi do stagnacije ili čak pada vrijednosnog udjela privatnih maraka u odnosu na godinu prije što možemo objasniti pojačanom aktivnošću cjenovnih promocija proizvođačkih maraka čime je usporen daljnji rast privatnih maraka.

<sup>84</sup> Junaković, I. (2019.). Trgovačke marke – Pogled iznutra: Lokomotiva rasta FMCG sektora. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-pogled-iznutra-lokomotiva-rasta-fmcg-sektora/> (pristup 10.05.2020.)

Prema opsežnoj studiji Nielsena ShopperTrends 2018, primarni razlog zbog kojeg se potrošači odlučuju na kupnju privatnih maraka je niža cijena. Prosječna maloprodajna cijena privatne marke u Hrvatskoj je cjenovno pozicionirana otprilike trećinu ispod cijene poznatih proizvođačkih maraka. Drugi najčešće navođen razlog odabira u većini zemalja članica Europske Unije je percepcija potrošača da im je kvaliteta jednaka proizvodima poznatih proizvođačkih maraka. Kao treći razlog odabira proizvoda privatne marke potrošači navode dobru vrijednost za novac koju takvi proizvodi nude.

Stavovi potrošača prema privatnim markama u Republici Hrvatskoj ne razlikuju se značajno od stavova ostalih europskih potrošača. Velika većina hrvatskih kupaca koji su sudjelovali u istraživanju smatra da su privatne marke u pravilu izgledom i funkcijom slične ili jednake proizvodima poznatih proizvođačkih maraka. Taj stav dijeli 60-80% ispitanika, a rezultat varira ovisno o kojoj se privatnoj marki radi.<sup>85</sup>

**Grafikon 7.** Potrošačka percepcija pojedinih privatnih maraka na tržištu RH



Izvor: Izrada autora prema The Nielsen Company (2019): *Shopper trends 2019 Croatia: Annual report on shopper behavior and retail performance*, Zagreb: The Nielsen Company, str 81.

Istraživanje percepcije najpoznatijih privatnih maraka kod potrošača na hrvatskom tržištu provela agencija Nielsen u 2019. godini. Prema dobivenim rezultatima koji su prikazani u grafikonu vidljivo je da je sve privatne marke potrošači najviše percipiraju kao slične poznatim markama prema atributima dizajna i svojstvima. Kod pojedinih maraka izražena je percepcija da se radi o proizvodima niže kvalitete poput maraka Rial i Standard (Konzum/Velpro), ARO

<sup>85</sup> Junaković, I. (2019.). Trgovačke marke – Pogled iznutra: Lokomotiva rasta FMCG sektora. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-pogled-iznutra-lokomotiva-rasta-fmcg-sektora/> (pristup 10.05.2020.)

(Metro) te Smiješak (Ultra Gros). Privatne marke koje su od strane potrošača percipirane kao proizvodi premijske kvalitete su Sanft&Sicher, dm Bio i Denk mit (dm-drogeriemarkt) ali i Okusi zavičaja (Lidl) te Muller.

Prema podacima najvećeg maloprodajnog lanca na tržištu, Konzum svojoj ponudi ima više od 2.000 artikala trgovačke marke koja je prisutna u gotovo svim kategorijama proizvoda. Najveća potražnja za Konzumovim robnim markama osjećaju u kategorijama mliječnih proizvoda, slatkiša i grickalica, konzervirane hrane, hrane za kućne ljubimce, a sve veći trend rasta bilježe kategorije dječji svijet i zdrava hrana. Prema navodima iz Konzuma kroz suradnju sa hrvatskim proizvođačima privatne marke naprave 700 milijuna kuna prometa godišnje, a značajnu količinu tih proizvoda plasiraju na izvozna tržišta.

U trenutku ulaska Lidla na hrvatsko tržište, razvoj privatnih maraka je bio u početnoj fazi sa tržišnim udjelom oko 2%, a danas se taj udio kreće oko 19% vrijednosti prosječne maloprodajne košarice. Na policama Lidla u Hrvatskoj udio proizvoda pod njihovom privatnom robnom markom iznosi oko 80%.

Kako bi dokazao vjerodostojnost kvalitete svojih privatnih maraka, Lidl navodi da je u suradnji s agencijom Ipsos organizirao veliko istraživanje tržišta. Istraživanje je provedeno na uzorku od 5.900 ispitanika i u 800 kućanstava u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci. Metodom „slijepog testa“ istraživanje je provedeno na 256 proizvoda iz prehrambenih i neprehrambenih kategorija. Prema Lidlu rezultati su pokazali da od ukupno 256 testiranih proizvoda njih 188 (73 %) većina potrošača ocjenjuje vrlo dobrom ili odličnom ocjenom.<sup>86</sup>

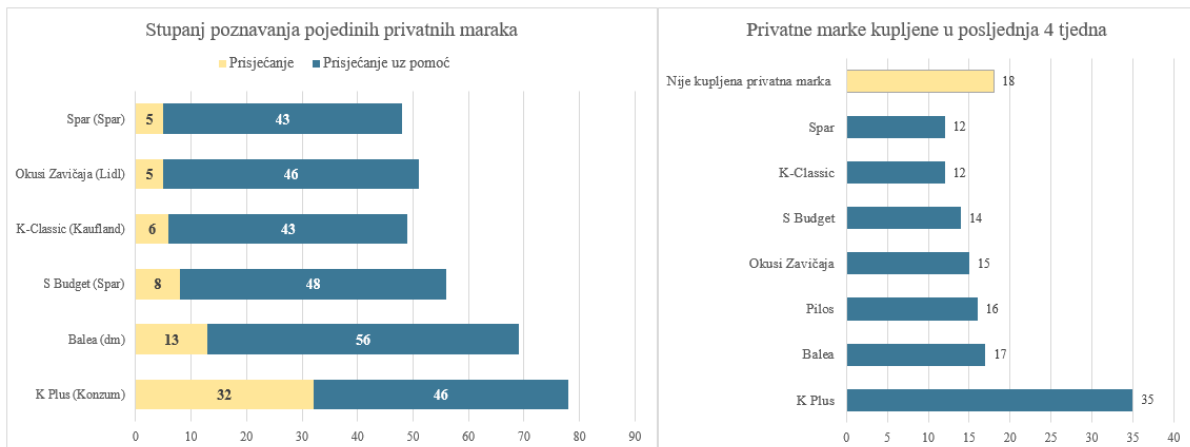
Kako bi se emocionalno približio hrvatskim potrošačima Lidl je 2013. godine tržištu predstavio svoju „domaću“ privatnu marku „Okusi zavičaja“ kroz koju su u ponudu uvrstili 60-ak proizvoda iz različitih krajeva Hrvatske. Privatna marka Okusi zavičaja doživjela je veliki uspjeh kod potrošača, a linija proizvoda danas broji 100 proizvoda, od čega u stalnom asortimanu imaju 90 proizvoda. Marketinšku nadogradnju Lidl je napravio 2016. godine kada je u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom pokrenuo projekt Okusi svoj zavičaj u kojem su u redovni asortiman svojih proizvoda uvrstili domaće proizvođače voća i povrća. Prema navodima Lidla projekt je dodatno proširen kroz tematske akcijske letke gdje su u povremenoj ponudi proizvodi manjih regionalnih, lokalnih proizvođača te OPG-a. Trenutno surađuju s više od 60 proizvođača i OPG-a te u asortimanu imaju više od 200 proizvoda, uključujući i asortiman voća i povrća. Lidl je u veljači 2019. godine u suradnji s Vinartom

---

<sup>86</sup> Pavlović, G. (2019.). Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/> (pristup 11.05.2020.)

pokrenuo projekt VINO moga zavičaja koji predstavlja svojevrsnu ekstenziju ranije navedenih projekata. Ono što predstavlja značajnu komparativnu prednost Lidla kod domaćih proizvođača privatne marke je mogućnost izvoza njihovih proizvoda na strana tržišta gdje Lidl posluje. Iz Lidla navode da su proizvode iz asortimana Okusi zavičaja plasirali u više od 20 stranih tržišta.<sup>87</sup>

**Grafikon 8.** Stupanj potrošačkog poznavanja pojedinih privatnih maraka u RH i privatne marke koje je promatrana skupina potrošača kupila u posljednja 4 tjedna



Izvor: Izrada autora prema The Nielsen Company (2019): *Shopper trends 2019 Croatia: Annual report on shopper behavior and retail performance*, Zagreb: The Nielsen Company, str 80.

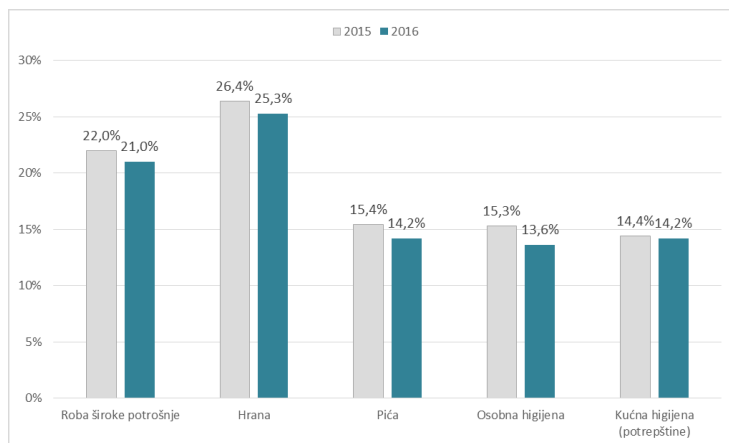
Nielsenovo godišnje izvješće *Shopper trends 2019 Croatia* sadrži i istraživanje stupnja poznavanja pojedinih privatnih maraka na hrvatskom tržištu. Potrošači su se najviše spontano prisjetili Konzumove privatne marke K Plus, zatim Balea (dm) te S Budget (Spar), a među pet najpoznatijih maraka ušli su K-Classic (Kaufland) i Okusi Zavičaja (Lidl). K Plus dominira nad ostalim privatnim markama i kada se uzmu u obzir odgovori potrošača koje su privatne marke kupili u zadnja 4 tjedna. Zanimljiva je činjenica da u stupnju poznavanja Lidlova privatna marka mliječnih proizvoda Pilos nije postigla zapaženu prepoznatljivost kod potrošača, dok je od privatnih maraka koje su potrošači kupili u zadnja 4 tjedan bila treća po redu.

Nacionalni trgovački lanac (NTL) je grupacija više regionalnih maloprodajnih lanaca. Članice Nacionalnog Trgovačkog Lanca su maloprodavači Bakmaz, Sonik, Gavranović, Metts, Trgostil, Trgovina Krk, Boso, Dergez, Robin, Studenac i NTL maloprodaja. NTL navodi da u segmentu privatne marke tržištu nude 720 različitih proizvoda. Privatna marka zastupljena je u svim kategorijama osim svježeg mesa i cigareta te zauzima udio od 11% u godišnjem prihodu u 2018. godini. NTL je počeo razvoj privatnih maraka na kategorijama slatkiša i grickalica, a

<sup>87</sup> Pavlović, G. (2019.). Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/> (pristup 11.05.2020.)

osim njih popularne su i privatne marke iz kategorija mlijeka i mliječnih proizvoda, suhomesnatog programa te zdrave hrane. Iz grupacije navode da je za uspjeh njihovih privatnih maraka zaslužno to što ih proizvode najpoznatiji hrvatski proizvođači.<sup>88</sup>

**Grafikon 9.** Vrijednosni udio privatnih maraka u potrošačkoj košarici pojedinih grupa proizvoda



Izvor: Izrada autora prema GfK (2017) *Development of private labels: Value share within FMCG basket 2013-2016.*, Zagreb: GfK str 54.

Agencija za istraživanje tržišta GfK je istraživanje privatnih maraka provela uspoređujući podatke za razdoblje siječanj – srpanj 2017. u odnosu na isto razdoblje 2016. godine. Kada se gledaju sva tržišta na kojima je GfK provodio istraživanje, a osim Hrvatske to su još Češka, Slovačka, Mađarska, Poljskoj, Rusija, Bugarska, Srbija i Rumunjska, postoji nekoliko kategorija u kojima privatna marka ima dominantan udio. Takve kategorije u kojima privatna marka dominira su papirna konfekcija, slani snack, gotova i smrznuta jela, žitarice za doručak, sladoled, vrhnje te konzervirana riba.<sup>89</sup>

**Tablica 4.** Kategorije sa najvećim vrijednosnim udjelom privatnih maraka u potrošačkoj košarici na hrvatskom tržištu

Kategorija	Vrijednosni udio u potrošačkoj košarici
Aditivi za pranje suđa	68%
Toaletni sapuni	65%
Mliječni namazi	63%
Žitarice	62%
Slane grickalice	61%

Izvor: Izrada autora prema GfK (2017) *Development of private labels: Value share within FMCG basket 2013-2016.*, Zagreb: GfK str 56.

<sup>88</sup> Pavlović, G. (2019.). Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/> (pristup 11.05.2020.)

<sup>89</sup> Kožić, M. (2017.). Trgovačke marke: Kupovne navike, različiti pristupi i strategije. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-kupovne-navike-razliciti-pristupi-i-strategije> (pristup 11.05.2020.)

Privatne marke u Hrvatskoj u promatranom razdoblju bilježe rast udjela. Većina kategorija pakirane hrane bilježi rast udjela privatnih maraka, a kategorije u kojima udio ne raste su: kava, margarin, muesli, čokoladni program, pivo, hrana za kućne ljubimce, sredstva za čišćenje, deterdženti i omekšivači rublja, šamponi, njega lica te sredstva za perilicu posuda.

Prema GfK, kada se usporedba hrvatskog tržišta radi na razini maloprodajnih formata, zaključuje se da drogerije smanjuju udio privatnih maraka, diskonteri ostaju na istoj razini, dok hipermarketi i supermarketi generiraju rast udjela privatnih maraka. Kad se gledaju vodeći maloprodavači, prema dobivenim podacima vidljivo je da Kaufland smanjuje udio privatnih maraka dok primjerice Spar ima veliki rast udjela privatnih maraka.

GfK je napravio zanimljivo istraživanje prema različitim profilima kupaca.

U 2017. godini natprosječan rast udjela privatnih maraka prisutan je u košaricama *Achieversa*, *Hedonista* i *Social rationalsa*. Promatrano kroz dulje razdoblje (2013. – 2017.) natprosječan udio privatnih maraka prisutan je u košaricama *Achieversa* i *Nurturersa*.<sup>90</sup>

**Tablica 5.** Indeks udjela privatnih maraka u potrošačkoj košarici različitih tipova kupaca u odnosu na prosječnu košaricu tržišta

Indeksirani prikaz udjela privatne marke u košarici kupaca u odnosu na udio privatne marke u prosječnoj košarici tržišta (2013.-2017.)		
<b>Achievers</b>	Bogatstvo, Status, Moć, Ambicija, Interes, Izgled	128
<b>Traditionalists</b>	Tradicija, Uloga žene i muškarca, Poštivanje predaka, Vjera, Kulturalni purizam	97
<b>Survivors</b>	Štedljivost, Skromnost, Radišnost, Jednostavnost	98
<b>Nurturers</b>	Stabilan odnos, Raspoloživi pomoći, Zaštita obitelji, Prijateljstvo	108
<b>Hedonists</b>	Uzbuđenje, Mladenaštvo, Zabava, Uživanje u životu	92
<b>Social rationals</b>	Društvena odgovornost, Tolerancija, Jednakost, Otvorenost, Učenje, Znanje	90
<b>Self directed</b>	Sloboda, Sampouzdanje, Autentičnost	100

Izvor: Izrada autora prema Kožić, M. (2017.) Trgovačke marke: Kupovne navike, različiti pristupi i strategije. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-kupovne-navike-razliciti-pristupi-i-strategije> (pristup 11.05.2020.)

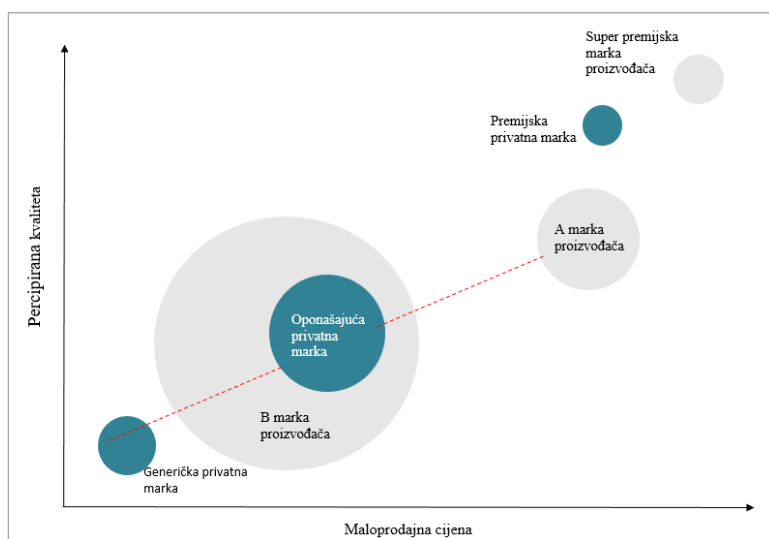
<sup>90</sup> Kožić, M. (2017.) Trgovačke marke: Kupovne navike, različiti pristupi i strategije. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-kupovne-navike-razliciti-pristupi-i-strategije> (pristup 11.05.2020.)

### 3. STRATEŠKI PRISTUPI ČLANOVA KANALA DISTRIBUCIJE PREMA PRIVATNIM MARKAMA

#### 3.1. Vrste privatnih maraka

U stručnoj i znanstvenoj literaturi postoji nekoliko podjela privatnih maraka prema njihovim vrstama. Najprikladniji način segmentacije različitih vrsta privatnih maraka i njihov odnos prema poznatim proizvođačkim markama je grafički prikaz iskazan pomoću omjera maloprodajne cijene i percipirane kvalitete.

**Slika 4.** Cjenovna segmentacija različitih vrsta maraka



Izvor: izrada autora prema Schreijen, S. (2011.) *Private label vs Brands: An Inseparable Combination*, Rabobank International Food & Agribusiness Research and Advisory, str. 15.

##### 3.1.1. Generičke privatne marke

U počecima su privatne marke predstavljale obične generičke proizvode koji često nisu imali niti oznaku ili ime robne marke nego su isključivo označavali vrstu proizvoda koja se nalazi u ambalaži. Te oznake su se često svodile na crna slova na bijeloj podlozi i potrošači su ih doživljavali upravo tako, kao najjeftinije moguće alternative proizvođačkim markama. Ti proizvodi izrazito niske kvalitete bili su namijenjeni cjenovno osjetljivim kupcima, a služili su maloprodavačima da prošire bazu na sve razine dohodaka kupaca.

U logističkom lancu maloprodajnog subjekta nisu dodatno dizali kompleksnost poslovanja jer su bili zastupljeni samo u jednom osnovnom pakiranju u jednostavnijim kategorijama kao što su konzerve ili papirnata konfekcija. Maloprodavači su proizvođače tih artikala nalazili putem javnog natječaja, a najjeftiniji ponuđač je najčešće dobio posao.

obzirom na relativno male prodajne volumene takvih artikala oni nisu bili strateški važni za maloprodavača. Takav odnos prema privatnim markama manifestirao se kroz njihovo loše



pozicioniranje na policama te izostanak bilo kakvih cjenovnih promocija ili drugog oblika oglašavanja.

Nakon ulaska tvrdih diskontera kao što su Lidl, Aldi i Netto na pojedina tržišta Europe i svijeta, generičke privatne marke postale su opet aktualne i važne za mnoge maloprodavače.

Kako bi se obranili od agresivne cjenovne politike diskontera, maloprodavači ponovo revitaliziraju generičke privatne marke. Generičke marke koriste kao sredstvo cjenovne konkurentnosti prema tvrdim diskonterima bez da smanje vrijednost svojih privatnih maraka višeg cjenovnog segmenta ili da koriste B robne marke poznatih proizvođača.

Kumar i Steenkamp predstavljaju tri strategije za markiranje generičkih privatnih maraka:

- 1.) *Podgrupa glavne privatne marke maloprodavača* kao što su marke Tesco – value line, Sainsbury – economy range koji broji 300 artikala.
- 2.) *Zasebna privatna marka* – Carrefour 2003. privatna marka „1“ sa više od 2.000 artikala i 1,6 milijardi dolara godišnjeg prometa, cjenovna pozicija 6 do 7% niža nego tvrdi diskonteri.
- 3.) *Privatne marke konzorcija maloprodavača* (eng. *Consortum brand*)

Zajednička nabava više maloprodavača kako bi imali jaču pregovaračku moć prema proizvođačima privatnih maraka te tako okrupnjeni dogovorili niže nabavne cijene za širok asortiman proizvoda. Primjer takve inicijative je privatna marka konzorcija osam velikih europskih maloprodavača „Euroshopper“.<sup>91</sup>

Generalni zaključak koji vrijedi za sve generičke privatne marke je da one ne donose visoke marže ni maloprodavačima ni proizvođačima, ali služe kao odgovor na cjenovnu konkurenciju tvrdih diskontera te za privlačenje cjenovno najosjetljivijih skupina potrošača.

Maloprodavači su svjesni da prodajom privatnih maraka viših cjenovnih razreda i prodajom proizvođačkih maraka ostvaruju veći profit. Realna je opasnost da generičke marke kanibaliziraju prodaju proizvoda koji ostvaruju više razine marže. Kada se ta kanibalizacija počinje događati u praksi, a tvrdi diskonteri su već zauzeli svoj dio maloprodajnog tržišta, postaje upitna isplativost držanja generičkih privatnih maraka u asortimanu proizvoda.

### 3.1.2. Oponašajuće privatne marke

Generičke privatne marke su proizvodi orijentirani prvenstveno na komunikaciju same vrste proizvoda bez da se koriste ostali elementi marketing miksa. Maloprodavači su shvatili da generičke privatne marke ne predstavljaju ozbiljnu konkurenciju markama poznatih

---

<sup>91</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 26-30.

proizvođača, stoga su počeli razvijati vlastite privatne marke proizvoda upotrebljavajući sve elemente marketing miksa. Kako bi postali ozbiljni konkurenti tržišnim liderima svoju strategiju su usmjerili na oponašanje vodećih robnih maraka u pojedinim kategorijama.

Takve privatne marke s pravom nose naziv trgovačke marke, a u stručnoj literaturi se zovu oponašatelji poznatih maraka ili (eng. „*copycat brands*“).

Dizajn takvih proizvoda je usmjeren na perfidnu imitaciju elemenata vizualnog identiteta vodećih robnih maraka. Koriste se sličnom kompozicijom i kontrastom boja, grafičkim rješenjima, slikama i razmještajem predmeta, vrstama i veličinama pakiranja. Sličan dizajn se koristi za namjerno dovođenje u zabludu potrošača koji sve teže razlikuju originalnu robnu marku od privatne oponašajuće marke. Takvi artikli se na polici strateški pozicioniraju uz robnu marku koju pokušavaju oponašati, upravo kako bi potrošač stekao vizualnu predodžbu da se radi o vrlo sličnim proizvodima. Kako bi osim vizualnih atributa njihove oponašajuće privatne marke imale i slična kvalitativna svojstva, maloprodavači kopiraju kvalitetu originalnog proizvoda kroz proces koji se naziva “obrnuto inženjstvo“. Tim procesom pokušavaju rekreirati sve bitne attribute sadržaja originalnog proizvoda kako bi sličnom bojom, okusom, mirisom i kvalitetom ostavili dojam da se radi o gotovo identičnim proizvodima.

Na taj način besplatno koriste sve inovacije, znanje, razvoj, marketing i ostale investicije koje je proizvođač imao prilikom lansiranja proizvoda na tržište. Izostanak navedenih troškova maloprodavaču omogućuje nisku nabavnu cijenu čime mu raste marža po jedinici proizvoda u redovnoj prodaji, ali mu ostavlja i dodatni prostor za snažne cjenovne promocije.<sup>92</sup>

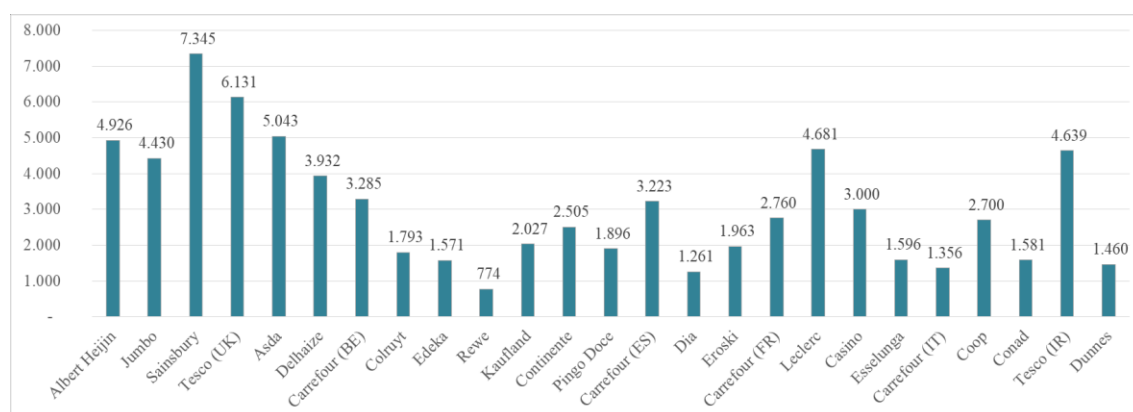
Privatne robne marke oponašatelji često imaju agresivne promocije kako bi naveli potrošače da ih probaju. Niži troškovi ogledaju se i kroz prizmu lansiranja novih artikla. Naime, maloprodavači koji kopiraju tržišne lidere lansiraju na tržište samo proizvode koji su već dokazani na tržištu i tako eliminiraju trošak neuspjelih lansiranja novih artikala. Mali postotak novih artikla se uspije zadržati na tržištu što predstavlja trošak na koji proizvođači moraju računati i ukalkulirati ga u cijenu proizvoda.

Dodatni prodajni volumeni i profiti za maloprodavača ne dolaze isključivo kao rezultat jače prodaje proizvoda oponašajućih privatnih robnih maraka. Oni služe da se preko njih izvrši pregovarački pritisak prema proizvođačima kako bi se dobili bolji komercijalni uvjeti na redovnim proizvođačkim markama.

---

<sup>92</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 33-40.

**Grafikon 10.** Broj artikala oponašajućih privatnih maraka u europskim maloprodavačima



Izvor: izrada autora prema IPLC (2018.) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str. 11.

### 3.1.3. Premijske privatne marke

Generičke i oponašajuće privatne marke pomogle su maloprodajnim subjektima da zadovolje potrebe cjenovno osjetljivijih segmenata potrošača, dale su određenu pregovaračku moć prema proizvođačima, ali nisu bitno utjecale na diferencijaciju u odnosu na ostale maloprodavače.

Kako bi se ponudom razlikovali od svojih maloprodajnih konkurenata, trgovci su stvorili novu kategoriju privatnih maraka visoke kvalitete proizvoda koja se naziva premijske privatne marke. Premijske privatne marke su proizvodi koji svojim organoleptičkim, vizualnim i kvalitativnim svojstvima nastoje biti razinu iznad proizvoda vodećih proizvođača. Različitog su dizajna i izbjegavaju oponašanje tržišnih lidera, iako imaju tendenciju potaknuti potrošače da ih uspoređuju s njima.

Kumar i Steenkamp razlikuju dvije vrste premijskih privatnih maraka: „*Premium-lite*“ i „*Premium-price*“.

- „*Premium-lite*“ su proizvodi koji imaju istu ili bolju kvalitetu u odnosu na tržišne lidere, ali nižu maloprodajnu cijenu. Da bi postigli tu razinu kvalitete maloprodavači se moraju početi ponašati kao pravi vlasnici robne marke, a takva poslovna filozofija je uvijek bila rezervirana isključivo za proizvođače. Nakon što uspiju napraviti proizvod koji je ima ista ili bolja kvalitativna svojstva, ključni zadatak je kako različitim spletom marketinških aktivnosti doprijeti do potrošača i uvjeriti ga u novi koncept premijske privatne marke.

- „*Premium-price*“ su privatne marke koje nude najbolje proizvode u kategoriji što znači da imaju viši nivo kvalitete, ali i višu maloprodajnu cijenu u odnosu na tržišne lidere. Ova skupina premijskih privatnih maraka ipak je u manjoj mjeri zastupljena nego „*Premium-lite*“

proizvodi. Postoje rijetki primjeri iz prakse gdje maloprodavači uspijevaju nametnuti svoje „Premium-price“ privatne marke, poput Tesco Finest.<sup>93</sup>

Marketinške implikacije koje premijske privatne marke imaju na imidž maloprodajnog subjekta su velike i zbog toga je iznimno važno koje ime će takve privatne marke nositi. Neki trgovci potrošačima jasno komuniciraju da su oni vlasnici privatne marke što je vidljivo kroz ime marke koje sadrži naziv maloprodajnog lanca. Drugi maloprodavači su skloni razvijanju posebnih privatnih maraka čija imena se direktno ne povezuju sa samim trgovcima, a postoje primjeri gdje ekskluzivnost svoje privatne marke trgovci traže kroz zajedničko ime robne marke s poznatim proizvođačima.

Zahvaljujući svojoj relativno visokoj maloprodajnoj cijeni, a nižoj nabavnoj cijeni zbog jake pregovaračke pozicije maloprodavača, premijske privatne marke ostvaruju više razine maloprodajne marže. Izuzetno su važne za marketinšku diferencijaciju u odnosu na konkurente unutar sektora te izgradnju pozitivnog imidža maloprodajnog lanca u očima potrošača.

Ekskluzivna distribucija proizvoda isključivo u mreži maloprodavača, koji je vlasnik privatne marke, pomaže u izgradnji veće lojalnosti kupca. Maloprodavači mogu izgraditi lojalnost svojih kupaca putem privatnih maraka, a kupci koji redovno koriste privatne marke profitabilniji su od kupaca koji ih uopće ne koriste. Ipak, najprofitabilniji su kupci koji kupuju privatne marke, ali im poznate marke čine veći dio potrošačke košarice. Zbog takvih kupaca je ključno imati dobro izbalansiran asortiman privatnih i proizvođačkih robnih maraka.<sup>94</sup>

Poznate proizvođačke marke, generičke i oponašajuće privatne marke zastupljene su kod gotovo svih maloprodavača na tržištu. Maloprodajni lanci, za razliku od proizvođača, nemaju visok trošak marketinškog oglašavanja svojih premijskih privatnih maraka. U promoviranju privatnih maraka maloprodavači koriste svoje već postojeće marketinške alate kroz ATL (eng. *above-the-line*) i BTL (eng. *below-the-line*) aktivnosti. Zbog oštre borbe sa horizontalnim konkurentima na nacionalnom nivou maloprodavači ulažu značajna sredstva u oglašavanje. Maloprodajni sektor spada među najveće investitore u zakup medija poput TV-a, radija, digitalnog i vanjskog oglašavanja. Zbog velikih budžeta za oglašavanje maloprodavači uživaju niže cijene zakupa medija što znači da mogu povoljnije i lakše podržati oglašavanje svojih

---

<sup>93</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 41-59.

<sup>94</sup> Juhl, H.J. (2006): „The fight between store brands and national brands“, *Journal of Retailing and Consumer Services*, (13), str. 331-338.

premijskih maraka. Maloprodavači mogu besplatno koristiti sve alate unutarnjeg oglašavanja u svojim objektima kao što su kolica, podne naljepnice, oznake na policama, dodatne pozicije u obliku stalaka ili paletnih mjesta te besplatno oglašavanje u promotivnim letcima.

Važan element prednosti u odnosu na proizvođače predstavlja i mogućnost određivanja veličine i položaja vlastitih privatnih maraka na planogramima kategorije. Naime, znanstveno je dokazano da više prostora koji se na policama dodjeli određenom artiklu pozitivno utječe na njegovu prodaju, iako sa daljnjim povećanjem prostora preko određene mjere gubi taj efekt.

Amrouche i Zaccour su istraživali utjecaj prostora na polici privatne marke u odnosu na proizvođačku marku. Istraživanje je pokazalo da veći prostor na policama donosi pozitivne prodajne efekte ako se radi o kvalitetnim privatnim markama koje svojim karakteristikama adekvatno konkuriraju proizvođačkim markama.<sup>95</sup>

Iskorištavanje kapaciteta osoblja maloprodajne prodavaonice, koje vodi brigu o proizvodima premijskih maraka, ima pozitivan utjecaj na profitabilnost projekta jer nema dodatnog troška zapošljavanja prodajne sile.

Premijske privatne marke zbog manjih serija imaju veće troškove proizvodnje, uz to imaju i dodatne troškove dizajna i skuplje ambalaže, a zahtijevaju i određena ulaganja u marketing. Ipak, pomoću njih maloprodavač ostvaruje pozitivne efekte i na ostalim vrstama svojih privatnih maraka, a utječu i na podizanje ukupnog imidža maloprodajnog lanca.<sup>96</sup>

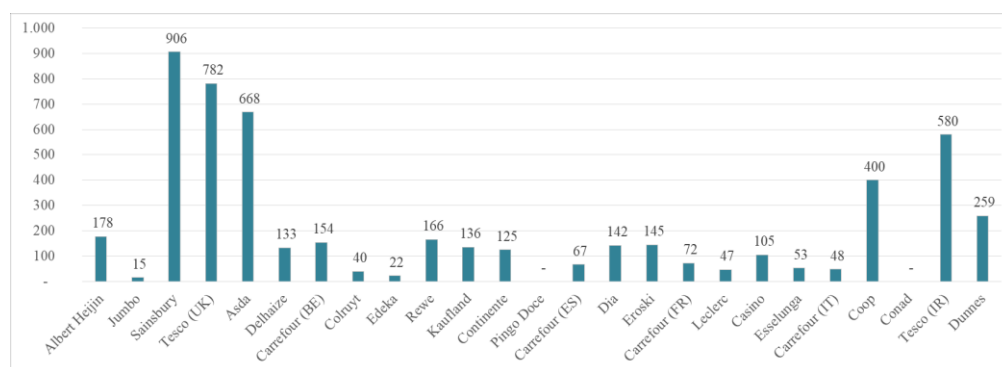
Uvođenje i adekvatna marketinška potpora premijskoj privatnoj marki nosi sa sobom i određene rizike s kojima se maloprodavači moraju suočiti. Prvenstveno se to odnosi na rizik neuspjeha novih proizvoda na tržištu što se često dešava u praksi te posljedično visoki troškovi povlačenja takvog proizvoda. Marketinški troškovi nose određene rizike koji se prije svega ogledaju u relativno visokom trošku oglašavanja po jedinici proizvoda. Najčešće se radi o artiklima koji predstavljaju tržišnu nišu, zbog ekskluzivne distribucije samo u objektima maloprodavača imaju relativno mali indeks distribucije što ograničava njihov prodajni potencijal. Također, kada se analizira besplatno korištenje unutarnjeg i vanjskog oglašavanja u objektima kao i dodatno pozicioniranje uvijek treba uzeti u obzir i oportuni trošak jer su se navedene oglasne površine mogle iznajmiti proizvođačima.

---

<sup>95</sup> Amrouche, N., Zaccour, G. (2006): „Shelf space allocation of national and private brands”, *European Journal of Operational Research*, (180) str. 648-663.

<sup>96</sup> IPLC (2018.) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str. 6-10.

**Grafikon 11.** Broj artikala premijskih privatnih maraka u europskim maloprodavačima



Izvor: izrada autora prema IPLC (2018.) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str. 12.

#### 3.1.4. Privatne marke - inovatori vrijednosti

Osim najčešće podjele privatnih maraka na tri navedene skupine koju nalazimo u većini stručne literature, Kumar i Steenkamp su detektirali još jednu vrstu privatnih maraka koje su nazvali privatne marke inovatori vrijednosti.

Nakon što su maloprodavači počeli koristiti obrnuto inženjersvo da bi napravili proizvode koji oponašaju tržišne lidere te preuzeli rizik za dio varijabli marketinškog miksa kako bi kreirali premijske privatne marke, shvatili su da postoje i prilike izvan tih zadanih okvira. Poslovnom filozofijom u kojoj se drastično režu svi troškovi proizvoda koji ne pridonose zadovoljstvu potrošača, došli su do proizvoda koji su imali sve najvažnije značajke koje je tržište tražilo, ali po nevjerojatno niskim cijenama.<sup>97</sup>

U takvom načinu poslovanja najviše uspjeha su postigli diskonteri kao što su Lidl, Aldi i Netto. Prvi takav model je uspješno uveo Aldi, njemački internacionalni diskonti lanac, čiji se asortiman sastojao od 700 artikala od čega su više od 90% činile privatne marke. Relativno uzak asortiman orijentiran je isključivo na najobrtajnije vrste proizvoda koje nude potrošačima po najpovoljnijim cijenama na tržištu. Aldi jasno predviđa da tih 700 artikala neće zadovoljiti sve potrebe potrošača i da će potrošači morati posjetiti barem još jednu trgovinu tradicionalnog tipa poput supermarketa. Kako bi potrošači imali dojam da unatoč uskom asortimanu imaju određenu slobodu izbora između različitih proizvoda, Aldi u svakoj važnijoj kategoriji ima nekoliko proizvoda različitih privatnih maraka. Atraktivnost kupovine podižu kroz jake ali ograničene promocije na neprehrambenom asortimanu što ujedno koriste kako bi povećali ukupni promet prodavaonice. Poslovanje Aldija fokusirano je na optimizaciju operativnih

<sup>97</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 61-74.

troškova i dizanje efikasnosti kako bi potrošačima ponudili nižu maloprodajnu cijenu proizvoda. Prema nekim istraživanjima zbog niskih operativnih troškova poslovanja Aldi može održati svoju profitabilnost sa 14% mark-up na nabavnu cijenu dobavljača, dok se taj iznos kod usporedivih maloprodavača sa formatima hiper i supermarketa kreće oko 30%.<sup>98</sup>

### 3.1.5. Specijalizirane privatne marke sa dodanom vrijednosti

Razvojem sve kompleksnijih potreba potrošača te promjenom životnog stila i uvjerenja pojedinih potrošačkih skupina pojavile su posebne privatne marke s dodanom vrijednosti.

Motivi maloprodavača u razvoju ovog tipa privatnih maraka bili su u početku vezani uz obranu od tvrdih diskontera i diferencijaciju u odnosu na ostale konkurente, ali kasnije su uvidjeli da ovi proizvodi utječu na podizanje lojalnosti potrošača prema maloprodajnom objektu.<sup>99</sup>

Radi se o proizvodima koji nisu bili u fokusu tržišnih lidera jer su predstavljali nedovoljno atraktivnu tržišnu nišu. Kompleksnije niše proizvoda pokrivali su specijalizirani internacionalni proizvođači koji su poslovali na više tržišta. S obzirom da se radi o proizvodima koji pokrivaju tržišne niše, potrošači su naviknuti plaćati višu cijenu kako bi zadovoljili specifične potrebe.

U stručnoj i znanstvenoj literaturi ovaj novi tip specijalizirane privatne marke De Jong je podijelio na dvije grupe proizvoda; s obzirom na njihovu usmjerenost na zdravlje i wellness te usmjerenost na etičnu potrošnju.<sup>100</sup>

Unutar grupe *Proizvoda usmjerenih na zdravlje i wellness* dodatno se mogu raščlaniti sljedeći segmenti:

1. *Proizvodi sa zdravstvenim tvrdnjama* su proizvodi sa smanjenim udjelom pojedinih nezdravih sastojaka kao što su masnoće, soli, šećeri te proizvodi bez umjetnih boja ili pojačivača okusa.

2. *Proizvodi „bez“* su proizvodi koji su napravljeni bez glutena ili laktoze, a namijenjeni su potrošačima koji imaju razvijenu netoleranciju na specifične sastojke.

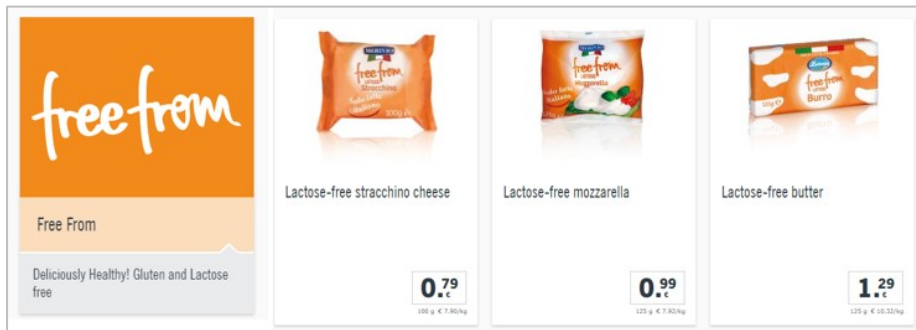
---

<sup>98</sup> Sloot, L. i Steenkamp J.-B. (2018) *Retail Disruptors : The spectacular rise and impact of the hard discounters*. London: Kogan Page, str. 38-48.

<sup>99</sup> IPLC (2018) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str.3.

<sup>100</sup> Horvat, S. (2012) *Upravljanje privatnim markama u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet., str.81-84.

**Slika 5..** Lidl Malta – internacionalna privatna marka „Bez lakotoze“ koja se tematski pojavljuje na svim tržištima



Izvor: izrada autora prema Lidl Malta (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Malta* [online]. La Valetta: Lidl Malta. Dostupno na: <http://www.lidl.com.mt/> (pristupano 07.05.2020.)

3. *Funkcionalni proizvodi* su grupa proizvoda koji u sebi sadrže sastojke koji omogućuju određena funkcionalna svojstva. Primjer takvih proizvoda su proizvodi koji pridonose imunitetu, izdržljivosti, boljem pamćenju, bržem fizičkom oporavku.

4. *Proizvodi namijenjeni djeci* su razvijeni kako bi pomogli roditeljima da djeci omoguće zdravu i uravnoteženu prehranu. Namijenjeni su djeci od tri do deset godina starosti, a sadrže kontrolirane razine masnoće, šećera i soli, dok su neki potencijalno opasni sastojci sasvim odstranjeni. Kako bi se proizvodi lakše približili djeci na ambalažu se dodaju zabavni elementi, a često su sama djeca kreatori vizualnog dizajna proizvoda.

**Slika 6.** Lidl Portugal – dizajn koji su osmislila djeca apliciran na proizvode privatne marke



Izvor: izrada autora prema Lidl Portugal (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Portugal* [online]. Lisabon: Lidl Portugal. Dostupno na: <http://www.lidl.pt/> (pristupano 07.05.2020.)

Drugi smjer specijaliziranih privatnih maraka prema De Jongu je fokusiran na *etičnu potrošnju* koju determinira promjena u životnim stilovima većih grupa potrošača, a može se podijeliti na sljedeće segmente:



1. *Organski proizvodi* čine jedan od najprisutnijih trendova u segmentu privatnih maraka, u toj mjeri da je na pojedinim tržištima već nadrastao tržišnu nišu i postao standardna kategorija proizvoda. Pioniri u tom tržišnom segmentu bile su specijalizirane prodavaonice zdrave hrane i proizvoda organskog podrijetla. Čim se taj trend krenuo širiti na veću skupinu potrošača, njegov potencijal su prepoznali maloprodajni lanci koji su razvojem svojih privatnih maraka u tom segmentu značajno podignuli svijest konzumacije zdrave hrane i EKO certificiranih proizvoda među širokim masama potrošača. Potrošnja takvih proizvoda nije nužno vezana za točno određene zdravstvene koristi, na primjer oznaka BIO ili EKO govori da se radi o proizvodima održive poljoprivredne proizvodnje što nužno ne znači da su ti „zdraviji“ od standardnih proizvoda. Primarni kupci ovih proizvoda imaju ekološki osvješteniji životni stil što su maloprodajni subjekti prepoznali pa su asortiman organskih proizvoda proširili na kategorije neprehrane poput odjeće, kozmetike i proizvoda za održavanje domaćinstva. Trgovci posebnu pažnju posvećuju dizajnu i ambalaži takvih proizvoda, cijeli marketing miks treba biti usklađen sa životnim vrijednostima ciljane skupine potrošača. Povjerenje koje ova zahtjevna skupina potrošača daje maloprodajnom lancu čije proizvode privatne marke kupuje značajno pridonosi rastu pozitivnog imidža poduzeća.

2. *Certificirani etički proizvodi* su proizvodi koji na sebi imaju certifikate jedne od globalnih organizacija koje jamče da se primarnim proizvođačima sirovine ili gotovih poljoprivrednih proizvoda isplaćuje poštena naknada za njihov rad.

Najrašireniji certifikat je Fairtrade koji promiče održivi razvoj kroz osiguravanje boljih uvjeta trgovine te zaštite proizvođača i radnika u zemljama u razvoju. Fairtrade proizvodi su najčešće jednostavni mono kulturni poljoprivredni proizvodi poput banane, kaka, pamuka, kave, cvijeća, raznog voća, riže i sl.<sup>101</sup>

Od trenutno najaktualnijih certifikata za sirovu kavu važno je istaknuti UTZ i Rainforrest certifikate. Rainforrest alianca certifikatom jamči se održiva proizvodnja, očuvanje bio raznolikosti, te briga o malim zajednicama proizvođača sirove kave. Uz sirovu kavu certifikat još pokriva i proizvodnju čaja, kaka, cvijeća, stoke, banana, palminog ulja.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Fairtrade International (2020). *Fairtrade Global System* [online]. Bonn: Fairtrade International. Dostupno na: <http://www.fairtrade.net/> (pristupano 20.05.2020.)

<sup>102</sup> Rainforest Alliance (2020). *Rainforest Alliance Mission* [online]. New York: RFA. Dostupno na: <http://www.rainforest-alliance.org/> (pristupano 20.05.2020.)

UTZ certifikat promovira vrlo slične vrijednosti kao i Rainforrest, a od 2018. godine čak je i službeno došlo do spajanja u jedan zajednički certifikat. UTZ certifikat pokriva održivi razvoj proizvođača kave, kakaa, čaja i lješnjaka.<sup>103</sup>

**Slika 7.** Vizualna obilježja certifikata UTZ, Rainforrest i Fairtrade



Izvor: izrada autora

Postoje i privatne marke koje odražavaju zabrinutost potrošača za određene društvene probleme čime naglašavaju društvenu odgovornost maloprodajnih subjekata.

Primjer su proizvodi koji brinu o dobrobiti životinja, na našem tržištu Lidl sezonski u ponudi ima hranu za ptice.

Uz navedene specijalizirane prodajne marke definitivno treba navesti i nove vrste privatnih maraka koje se sve češće pojavljuju na tržištu, a to su *regionalne i tematske privatne marke*. Važan element je i efekt pozitivnog iznenađenja kupaca kojeg dožive u trgovinama, a koji pozitivno utječe na rast lojalnosti potrošača prema maloprodajnom lancu.

Pionir uvođenja ovog tipa privatnih maraka na tržište Republike Hrvatske je njemački diskonter Lidl. Lidl je na hrvatskom tržištu predstavio jaku regionalnu inicijativu „Okusi zavičaja“ gdje je pod jednom krovnom robnom markom okupio manje domaće proizvođače koji proizvode regionalno specifične proizvode kao što su „Slavonsko kiselo vrhnje“, „Dalmatinska pečenica“, „Jadranska sardina“. Ovaj projekt značajno je utjecao na pozitivnu promjenu percepcije Lidla kod hrvatskih potrošača.

Osim regionalnih ili nacionalnih inicijativa Lidl je na hrvatskom tržištu predstavio i asortimane svjetskih kuhinja kroz tematske tjedne kao što su „Eridanous - tjedan grčkih delicija“, „Duc De Coeur – šarm francuskih jela“, „Alpen fest – doživi Alpe u vlastitom domu“, „Italiamo – veliki tjedan Italije“, „1001 Delicija Orijenta“, „McEnnedy – doživi okuse Amerike“. Također, ne propuštaju svojim prigodnim asortimanom privatnih maraka popratiti blagdane poput Uskrsa, Božića, zatim imaju prigodnu liniju grickalica za Noć vještica te prigodne artikle na temu aktualnih sportskih događanja poput nogometnih prvenstava.

<sup>103</sup> UTZ (2020). *UTZ Certification Program* [online]. Amsterdam: UTZ. Dostupno na: <http://www.utz.org/> (pristupano 20.05.2020.)

Vodeći europski maloprodajni lanci imaju sve kompleksniju arhitekturu linija vlastitih privatnih maraka. Prema istraživanju koje je provela nizozemska konzultantska kuća IPLC specijalizirana za privatne robne marke, u 2018. godini vidljivo je da su gotovi svi vodeći europski maloprodavači proširili svoj portfelj privatnih maraka sa osnovnih tipova na privatne marke s dodanom vrijednosti.<sup>104</sup>

**Grafikon 12.** Ahitektura privatnih maraka vodećih europskih maloprodavača

Maloprodajni lanac	Država	Genericke	Oponašajuće	Premijske	Regionalne	Nacionalne	Organske	Organska kozmetika	"Bez"	Eko	Fairtrade	Zdrave	Sezonske	Djeca	Bebe	Kućanstvo	Kozmetika	On-The-Go
Carrefour (FR)	Francuska	x	x	x	x		x		x	x			x	x	x	x	x	x
Leclerc	Francuska	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x		x		
Casino	Francuska	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x		x	
Tesco (UK)	Velika Britanija	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sainsbury	Velika Britanija	x	x	x		x	x		x	x	x		x	x	x	x		x
Asda	Velika Britanija	x	x	x		x	x				x	x	x	x	x	x		x
Jumbo	Nizozemska		x	x			x			x			x	x	x			
Albert Heijn	Nizozemska	x	x	x			x		x	x			x					x
Rewe	Njemačka	x	x	x	x		x		x	x				x		x		
Edeka	Njemačka	x	x	x		x	x		x				x			x	x	
Kaufland	Njemačka		x	x			x		x			x	x		x		x	x
Delhaize	Belgija	x	x	x			x		x	x			x	x	x	x		
Colruyt	Belgija	x	x	x			x		x	x								
Carrefour (BE)	Belgija	x	x	x			x		x	x				x	x		x	x
Continente	Portugal	x	x	x	x		x		x	x		x				x	x	x
Pingo Doce	Portugal		x		x		x		x			x				x	x	
Intermarche	Portugal	x	x	x											x	x	x	
Carrefour (ES)	Španjolska	x	x	x	x		x		x	x				x	x	x	x	x
Dia	Španjolska		x	x								x			x	x		x
Eroski	Španjolska	x	x	x					x	x		x					x	x
Esselunga	Italija	x	x	x			x		x									
Carrefour (IT)	Italija	x	x	x	x		x		x					x	x	x		
Conad	Italija		x		x		x		x	x	x	x		x				
Coop	Italija		x	x			x		x		x			x	x			
Tesco (IR)	Irska	x	x	x			x		x			x	x		x	x	x	
Dunnes	Irska	x	x	x			x		x				x			x		

Izvor: Izrada autora prema IPLC (2018.) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str.10.

### 3.2. Strategija i uloga privatne marke sa stajališta trgovca na malo

Tržišne uloge proizvođača i maloprodavača u distribucijskom kanalu su često sasvim različite iako imaju iste konačne ciljeve koji se ogledaju u ostvarivanju što većeg profita. Njihova različita stajališta jasno su izražena kroz niz poslovnih aktivnosti kojima pristupaju sa sasvim suprotnih pozicija.

Prije samog osmišljavanja privatne robne marke i cijelog niza aktivnosti koji maloprodajni subjekt mora pokrenuti, pojavljuje se ključno strateško pitanje - kome povjeriti proizvodnju

<sup>104</sup> IPLC (2018.) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str.10.

privatne marke određenog artikla. Postoji više strateških smjerova u kojima se može pronaći odgovor na ovo kompleksno pitanje, moguća su sljedeća rješenja:

- Partnerstvo sa proizvođačem koji je tržišni lider u kategoriji
- Partnerstvo sa proizvođačem koji je vlasnik B ili C brenda u kategoriji
- Partnerstvo sa proizvođačem koji proizvodi isključivo privatne robne marke
- Partnerstvo sa više proizvođača za isti proizvod

Drugačiji pristup različitim poslovnim izazovima vidi se i u razmatranju strateškog pristupa te sagledavanju uloge privatnih maraka.

U stručnoj literaturi Kumar i Steenkamp su strateške odrednice i ulogu privatnih maraka sa stajališta maloprodavača podijelili na četiri segmenta:

1. Tržišno nadmetanje kroz niže cijene
2. Natjecanje s konkurencijom u kvaliteti proizvoda
3. Strategija vrijednost za novac kroz inovacije
4. Portfelj više robnih maraka u istim kategorijama proizvoda<sup>105</sup>

### 3.2.1. Tržišno nadmetanje kroz niže cijene

Maloprodajni poslovni subjekti najčešće koriste privatne marke kako bi se nižom maloprodajnom cijenom pokušali nadmetati s direktnim sektorskim konkurentima, drugim maloprodavačima ili kako bi konkurirali proizvodima proizvođača. Također, privatnim robnim marke nastoje zadovoljiti cjenovno osjetljivije potrošače s nižim mjesečnim primanjima.

U tu svrhu koriste dvije vrste privatnih maraka: generičke privatne marke i oponašajuće privatne marke.

U razvijenim tržištima maloprodavači strateški koriste generičke privatne marke kako bi konkurirali ponudi tvrdih diskontera. Ponudom generičkih maraka na ključnim artiklima nude najnižu moguću cijenu kako bi ta „najjeftinija potrošačka košarica“ bila cjenovno usporediva s ponudom Lidla i Aldija.

Druga vrsta privatnih maraka koju maloprodavači koriste kako bi se nadmetali na cjenovnoj razini su oponašajuće ili tradicionalne privatne marke. Ovu vrstu privatnih maraka maloprodavači koriste kako bi direktno konkurirali etabliranim markama proizvođača. Oponašajuće privatne marke traže daleko veći angažman maloprodavača u upravljanju

---

<sup>105</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 61-74.

elementima marketinškog miksa nego što to zahtijevaju generičke privatne marke, ali su zato i potencijalne koristi značajno veće.

Oponašajuće privatne marke strateški su važne za maloprodavača jer pridonose rastu pregovaračkih moći prema proizvođačima. Polica u maloprodajnim objektima predstavlja mjesto susreta potrošača s markama proizvođača. Maloprodavači kontroliraju policu kroz razne tehnike koje su im dostupne. Razmještaj artikla na policama određuju putem planograma, formiraju redovne i promotivne maloprodajne cijene, određuju širinu asortimana, određuju broj i vrstu artikala u promotivnim letcima te upravljaju aktivnostima trgovačkog marketinga. S obzirom na paletu taktika koje koriste vrlo lako mogu izvršiti pritisak na proizvođače i njihove najprodavanije artikle. Oponašajuće privatne marke predstavljaju realnu opasnost za marke proizvođača pa ih maloprodavači često koriste u pregovorima kako bi isposlovali bolje komercijalne uvjete suradnje.

**Slika 8.** Vizualna sličnost poznatih proizvođačkih maraka Fairy i Persil s oponašajućim privatnim markama Magnum (Aldi) i Formil (Lidl)



Izvor: The Sun (2020). *Supermarket Own Brand Copycat Products Savings* [online]. London: News Group Newspapers Limited. Dostupno na: <http://www.thesun.co.uk/money/supermarket-own-brand-copycat-products-savings> (pristup 17.04.2020.)

Prema Kapfereru, ukoliko je vizualni identitet privatne marke i proizvođačke marke sličan tada potrošači stavljaju obje marke u istu perceptivnu kategoriju kvalitete što naravno odgovara maloprodavačima jer njihovi proizvodi imaju atraktivniju maloprodajnu cijenu. S druge strane, proizvođači nastoje vizualno distancirati svoje proizvode od privatnih marki upravo kako bi izbjegli perceptivnu poveznicu. Pojedini proizvođači pokušavaju i pravnim tužbama zaštititi vizualna svojstva svojih robnih maraka, ali pravno dokazivanje sličnosti je dosta kompleksno pitanje i nije lako dokazivo na sudu.<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Kapferer, J.-N. (1995) Stealing Brand Equity: Measuring Perceptual Confusion Between National Brands and Copycat Own-Label Products, *Marketing and Research Today*, 23 (May), str. 96–103.

Većina proizvođača izbjegava pravnu tužbu protiv maloprodajnih lanaca kako ne bi narušila poslovni odnos koji imaju s njima, što bi im napravilo veću štetu nego samo kopiranje dizajna proizvoda.

### 3.2.2. Natjecanje s konkurencijom u kvaliteti proizvoda

Posjedovanje generičkih i oponašajućih privatnih maraka postao je standardni obrazac ponašanja gotovo svih maloprodajnih subjekata. Osim povoljnijom cijenom ili proizvodima koji su izgledom slični poznatim markama, maloprodavači se žele i kvalitetom diferencirati od ostalih konkurenata unutar sektora u kojem djeluju.

U tu svrhu strateški koriste premijske privatne marke koje često nose ime maloprodavača uz dodatak riječi koja sugerira ekskluzivnost kao na primjer „Tesco Finest“ ili „Spar Premium“. Premijskim privatnim markama trgovci žele nadograditi postojeći imidž svog maloprodajnog lanca pa veliku pažnju posvećuju svim varijablama marketing miksa. Razvijanje svojih ekskluzivnih linija proizvoda često povjeravaju marketinškim stručnjacima koji su razvijali proizvodne linije tržišnih lidera na strani proizvođača.

Pojedini proizvodi premijskih privatnih maraka toliko odskaču kvalitetom od poznatih maraka proizvođača da često dobivaju nagrade za kvalitetu proizvoda. To ostavlja stratešku mogućnost maloprodavačima da najuspješnije premijske privatne marke ponude i ostalim trgovcima koji im direktno ne konkuriraju.<sup>107</sup>

Ambalaža mora ostaviti dojam više razine dizajna, a intencija maloprodavača je da se ambalaža u kućanstvu koristi i nakon primarnog korištenja proizvoda. Kvaliteta proizvoda mora biti iznad postojećih tržišnih lidera, a cjenovno pozicioniranje mora biti u skladu s tim jer potrošači u većini slučajeva povezuju visoku cijenu sa visokom kvalitetom.<sup>108</sup>

### 3.2.3. Strategija vrijednost za novac kroz inovacije

Kupovina u kojoj kupac traži stvarnu optimalnu vrijednost za svoj novac jedan je od najraširenijih načina ponašanja potrošača u zrelih razvijenim ekonomijama. Kako bi odgovorili na te potrebe potrošača, maloprodavači se moraju strateški odrediti prema tom izazovu kroz reviziju svih troškova koji se vežu uz proizvod. Na taj način stvaraju dodanu

---

<sup>107</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 50-54.

<sup>108</sup> IPLC (2018) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str. 7-10.

vrijednost kroz inovacije. Strategija troškovnog vodstva se svodi na eliminiranje svih troškova proizvoda koji nemaju direktan mjerljiv utjecaj na zadovoljstvo potrošača s proizvodom.

Maloprodavači koji se odlučuju za taj strateški pravac moraju cijelu filozofiju poslovanja usmjeriti postizanju tog cilja, a u literaturi se još nazivaju i ubojice kategorije (eng. „*category killers*“). „Ubojice kategorija“ konstantno su tražili proizvode poznatih maraka koje bi prodavali po najnižim cijenama na tržištu. Kad nisu više mogli pronaći dovoljan broj takvih artikala odlučili su se razviti vlastite privatne marke u suradnji sa proizvođačima. Ubrzo se takav pristup proširio na veliki broj kategorija.<sup>109</sup>

Usljed automatizacije poslovanja i jednostavnijih procesa nadopune zaliha, punjenja polica i informiranja potrošača o proizvodima, koriste manji broj zaposlenika. Optimizaciji troškova poslovanja pridonosi i veća propusnost blagajni te sustavi skupljanja kolica za kupovinu putem kovanica. Sam proizvod rađen je prema principima optimalne kvalitete sadržaja, ali i primarne te sekundarne ambalaže. Troškovno vodstvo pretpostavlja da maloprodavač koji se strateški odredio u pravcu inovatora vrijednosti, najoptimalnije upravlja procesima u distribucijskom kanalu, stoga nastoji ključne procese ostalih sudionika kanala prebaciti na sebe. Izrazit primjer toga je centraliziranje upravljanja logističkim lancem kroz izgradnju svojih centralnih skladišnih jedinica. Na taj način maloprodavač preuzima upravljanje značajnim dijelom troška proizvoda koji je do tada potencijalno bio sakriven u cijeni gotovog proizvoda proizvođača.

Velik dio troška koji se reflektira na maloprodajnu cijenu proizvoda odnosi se na ugodu kupnje. Maloprodavač smatra da svi elementi koji čine ugodu kupnje za potrošača ne predstavljaju značajnu vrijednost pa ih nastoje iz svog dijela troška prebaciti na potrošača. Time raste cijena kupovine u percepciji potrošača. Švedski maloprodavač namještaja IKEA dobar je primjer takve strategije. U njihovim centrima potrošači sami podižu proizvode prema jasno razrađenom sistemu šifri, sami rade dostavu tih proizvoda do vlastitog doma te sami sastavljaju namještaj koji je stigao u dijelovima. Takva strategija im omogućava da mogu potrošačima ponuditi atraktivne maloprodajne cijene svojih artikala. Zbog različite troškovne strukture svog poslovanja, tradicionalni maloprodavači namještaja ne mogu im u tome konkurirati.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Spector, R. (2005) *Category Killers: The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business School Press str. 70.-72.

<sup>110</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 69-74.

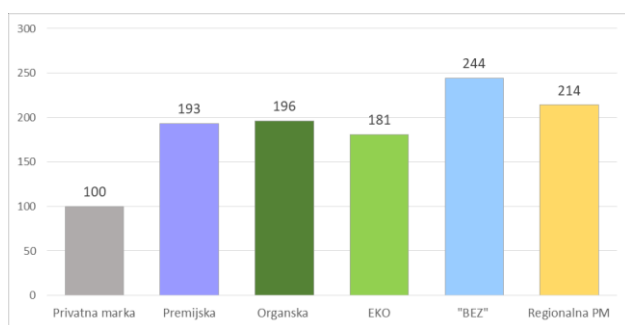
### 3.2.4. Portfelj više robnih maraka u istim kategorijama proizvoda

Maloprodajni subjekti u zreloj fazi razvoja vlastitog asortimana razvijaju više tipova privatnih maraka u istim kategorijama proizvoda kako bi svoje privatne marke ponudili različitim segmentima potrošača istovremeno. Prilikom stvaranja portfelja privatnih maraka, maloprodavači koriste različite kompleksne strategije segmentacije. U znanstvenoj literaturi Kumar i Steenkamp razlikuju tri strategije segmentacije koje se temelje na cijeni, kategoriji i koristima.<sup>111</sup>

#### - Segmentacija prema cijeni

Maloprodavači u zreloj fazi razvoja privatne marke imaju dvije ili tri vlastite privatne marke u ključnim kategorijama proizvoda. Radi se o jeftinim generičkim privatnim markama, zatim oponašajućim privatnim markama te premijskim markama viših razreda cijene. Ova segmentacija omogućava klasičnim supermarketima da budu konkurentni i tvrdim diskonterima i proizvođačima koji su tržišni lideri. U poseban segment cijena spadaju specijalizirane privatne marke s dodanom vrijednosti poput organskih, eko, „bez“ te regionalnih. Njihova su cijene čak i više od premijskih privatnih maraka.

**Grafikon 13.** Prosječni indeksi maloprodajnih cijena privatnih maraka sa dodanom vrijednosti u Europi (mjereno na uzorku od 25 maloprodavača u 9 zemalja)



Izvor: Izrada autora prema IPLC (2018.) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC, str.9.

Prema istraživanju Steinmann, Fonferek i Schramm-Klein uvođenje premijske privatne marke i njeno cjenovno pozicioniranje ima veliki utjecaj na preferencije potrošača prema postojećim proizvođačkim premijskim te oponašajućim privatnim markama. Uvođenjem premijske privatne marke u kategoriju, pad preferencija potrošača najviše su osjetile oponašajuće privatne marke.<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 75-79.

<sup>112</sup> Chernev, A., Gazquez-Abad, J.C. i Martinez-Lopez, F.J., ur. (2018) *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, Cham: Springer. str.143-148.



- *Segmentacija prema kategoriji*

Maloprodavači mogu imati jednu privatnu marku koju koriste u različitim kategorijama proizvoda što nazivamo „strategija krovne marke“. Prednosti te strategije su jasna komunikacija povezanosti privatne marke i maloprodavača te niži troškovi oglašavanja jer se istovremeno oglašavaju sve kategorije proizvoda. Ukoliko su potrošači zadovoljni s proizvodima te privatne marke tada se ta pozitivna percepcija prelijeva i na proizvode privatne marke u ostalim kategorijama, kao i na samog maloprodavača. Najveći rizik takve strategije je kada su potrošači nezadovoljni s nekim proizvodom privatne marke pa zauzimaju stav da ni ostali proizvodi te privatne marke u drugim kategorijama ne zavrđuju njihovo povjerenje, što negativno utječe na cjelokupan imidž maloprodavača.

Drugi strateški model upravljanja širim portfeljom privatnih maraka je strategija „kuće maraka“ pri čemu maloprodavači koriste različite privatne marke za različite kategorije proizvoda. Većina privatnih maraka kojima se na taj način upravlja ne mogu se imenom ili dizajnom artikala direktno povezati s maloprodajnim subjektom nego ostavljaju dojam na potrošača da se radi o nekim manje poznatim robnim markama koje je za njih odabrao trgovac. Prednost ove strategije je fleksibilnost koja omogućava bržu i lakšu prilagodbu na tržišna kretanja pojedine kategorije proizvoda. Ovu strategiju često koriste tvrdi diskonteri koji imaju malo poznatih proizvođačkih maraka u asortimanu pa s više različitih privatnih maraka stvaraju percepciju potrošačima da imaju širi izbor proizvoda.

- *Segmentacija prema koristima*

Maloprodavači prate navike i potrebe svojih kupaca, prepoznaju trendove i promjene u životnom stilu te prema tim spoznajama segmentiraju grupe privatnih maraka kako bi zadovoljili te potrebe. Specijaliziranim privatnim markama nude rješenja za različite probleme potrošača koji mogu biti vezani za zdravstvena ograničenja konzumacije ili uz rast potrošačke svijesti o održivoj proizvodnji, brizi o okolišu te brojna druga etička pitanja.

Prema Rubio, Villasenor i Yague, utjecaj tržišne vrijednosti privatne marke ima različit utjecaj na lojalnost maloprodajnom objektu ovisno o kojem formatu se radi. Oni su u svom istraživanju zaključili da je znatno veći utjecaj vrijednosti privatnih maraka na lojalnost supermarketima u odnosu na maloprodajni format hipermarketa pa sugeriraju da sukladno toj činjenici maloprodavači trebaju prilagoditi svoje marketinške aktivnosti.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Chernev, A., Gazquez-Abad, J.C. i Martinez-Lopez, F.J., ur. (2018) *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, Cham: Springer. str.125-132.

### 3.3. Strategija i uloga privatne marke sa stajališta proizvođača

Proizvođači su orijentirani na razvoj svojih robnih maraka i većina smatra druge tradicionalne proizvođače i njihove marke svojim glavnim i jedinim konkurentima. Mnogi proizvođači podcjenjuju moć i potencijal privatnih maraka trgovaca, smatrajući ih lošijom kopijom svojih originalnih robnih maraka ili nisko kvalitetnim proizvodima koji su isključivo namijenjeni cjenovno najosjetljivijim kupcima. Razvojem maloprodajnih privatnih maraka i ulaskom maloprodajnih tržišta u zrelu fazu, značaj privatnih maraka i njihov utjecaj na kategorije proizvoda postao je sve veći izazov za etablirane proizvođače.

Mnogi tradicionalni proizvođači našli su se u strateškoj dilemi, boriti li se protiv privatnih trgovačkih maraka ili početi proizvoditi privatne marke za maloprodavače. Ukoliko se odluče za suradnju s maloprodajnim lancima na projektu privatne robne marke postoje dvije strateške odrednice - dualna strategija i strategija dedikirane proizvodnje privatnih maraka.<sup>114</sup>

Odabirom dualne strategije proizvođač nastavlja proizvoditi svoje robne marke i uz njih započinje paralelnu proizvodnju privatne marke, što je čest odabir vodećih proizvođača koji imaju viškove proizvodnih kapaciteta. Druga mogućnost je da se proizvođač potpuno posveti i specijalizira u proizvodnji privatnih maraka za različite maloprodajne lance. Tom razvojnom pravcu često iz nužnosti pribjegavaju manji proizvođači robnih maraka koje imaju slabije tržišne udjele i lošu perspektivu.

#### 3.3.1. Proizvodnja privatne marke zbog većeg profita i utjecaja na kategoriju

Većina proizvođača se odlučuje na proizvodnju privatnih maraka za maloprodavače kako bi popunila svoje slobodne proizvodne kapacitete te tako smanjila fiksne troškove proizvodnje. Ključni strateški argumenti proizvođača za suradnju s maloprodavačem na projektu privatne marke su generiranje dodatnog profita i mogućnost većeg utjecaja na kategoriju.

##### - *Generiranje dodatnog profita*

Proizvođači poznatih maraka gledaju na proizvodnju privatnih maraka kao na usputni posao i ne žele isticati, posebno ne na ambalaži, da se u njihovim tvornicama proizvode takvi proizvodi kako potrošači ne bi perceptivno povezali privatnu marku i poznati marku proizvođača. S druge strane maloprodavači koriste svaku mogućnost da se na njihovim pakiranjima istakne poznati proizvođač jer im to donosi besplatnu reklamu i diže imidž privatne marke.

---

<sup>114</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 75-79.

Kod jednostavnijih proizvoda široke potrošnje poput trajnog mlijeka, jogurta i polutvrdog sira gdje ne postoji jasno izražena diferencijacija u kvaliteti i sastavu samog sadržaja proizvoda, prisutna je i proizvodna dilema. Naime, proizvođaču je praktički neisplativo razvijati nove recepte i mijenjati neka osnovna svojstva originalnog sadržaja proizvoda vlastite robne marke, jer time stvara dodatne troškove i gubi se inicijalni smisao proizvodnje privatnih maraka, a to je angažiranje postojećih kapaciteta i postizanje ušteda na ekonomiji obujma. Tada ulazi u potencijalnu zamku da istu kvalitetu proizvoda pakira u vlastitu robnu marku i u privatnu marku trgovca. Oblik ambalaže je praktički isti jer je prema toj vrsti ambalaže podešen cijeli proizvodni proces proizvođača, a diferencijacija je jedino u dizajnu etikete. U kategoriji mliječnih proizvoda nije nužno navesti na ambalaži tko je proizvođaču, ali je obavezno navesti veterinarski broj tvornice u kojoj se artikli proizvode. Maloprodajni lanci će agresivnom cjenovnom promocijom navesti određeni broj potrošača da probaju proizvode privatne marke, a s obzirom da su potrošači danas vrlo educirani i informirani, mogli bi prepoznati da proizvod privatne marke ima sve bitne elemente iste kao i njihova omiljena proizvođačka marka. Tada lako dolazi do prelaska potrošača sa skupljih proizvoda poznatih maraka na slične artikle jeftinije privatne marke. To u praksi znači da proizvođaču raste proizvodnja i prodaja nisko profitabilne privatne marke, a pada proizvodnja i prodaja vlastite robne marke koja je znatno profitabilnija. Ovo je očiti primjer troška kanibalizacije kojeg proizvođači često ne percipiraju i ne koriste u izračunu stvarne profitabilnosti projekta proizvodnje privatne marke.

- *Mogućnost većeg utjecaja na kategoriju*

Drugi važan motiv proizvođača da započne proizvodnju privatne marke je pokušaj utjecaja na kategoriju kako bi ostvarili određene koristi za proizvode svoje robne marke. Takav način strateškog promišljanja temelji se na ideji da proizvođač privatne marke ima određeni utjecaj na kvalitetu proizvoda privatne marke, kontrolu prodajne cijene ukoliko se dogode opravdane okolnosti koje omogućuju korekciju te generalno povoljniji stav maloprodavača prema markama proizvođača. U slučaju da proizvođač ne uđe u projekt, dovodi se u realnu opasnost da kontrolu nad kategorijom kroz proizvodnju privatne marke preuzme njegov izravni konkurent.

3.3.2. Efikasno partnerstvo sa maloprodavačem koji ima veliki udio privatne marke

Maloprodavači zbog svoje pregovaračke snage i sve većeg stupnja koncentracije tržišta imaju veliki utjecaj na različite kategorije proizvoda. Proizvođači vodećih maraka moraju pokušati kroz razne inicijative stvoriti partnerski odnos s maloprodavačima. Iako tržišna kretanja idu u korist maloprodavača, oni se zbog sve veće konkurencije, pokušavaju diferencirati od ostalih

maloprodajnih lanaca. Osim različitim strategijama privatnih maraka, jedan od najučinkovitijih načina diferencijacije je suradnja s vodećim proizvođačima kroz razne inovativne inicijative. Proizvođači mogu ponuditi maloprodavačima ekskluzivne proizvode koji će se u nekom vremenski ograničenom razdoblju prodavati samo u njihovim prodavaonicama. Za tvrde diskontere uvijek su zanimljivi artikli skrojeni prema njihovoj strategiji (eng. *tailor made*), poput volumenski većih pakiranja poznatih robnih maraka koji inače nisu zastupljeni na ostatku tržišta. Postoji jasna razlika između cjenovne politike tvrdih diskontera koji za artikle poznatih maraka uglavnom koristi strategiju „trajno niskih cijena“ te politike supermarketa koji koriste strategiju „visoke redovne cijene, niske akcijske cijene“. Prosječna ostvarena cijena proizvoda poznatih maraka kroz te dvije različite cjenovne politike je vrlo slična jer se zbog sve većeg promocijskog pritiska sve više robe prodaje po akcijskim uvjetima. Proizvođači shvaćaju da se trendovi u industriji maloprodaje mijenjaju zbog toga žele ostvariti partnerski odnos sa svim maloprodajnim subjektima.

### 3.3.3. Inovacijama protiv privatnih maraka

Proizvođači koji imaju više i bolje inovacije na svojim artiklima bolje će odgovoriti na izazove koje pred njih stavlja privatna marka maloprodavača. Tome u prilog govore i rezultati provedenih istraživanja koja dokazuju da je udio privatnih maraka za 56% veći u kategorijama s malim stupnjem inovacija u odnosu na kategorije s visokim stupnjem inovacija.

Postoji značajna razlika u mogućnostima radikalnih inovacija s obzirom na kategoriju u kojoj se proizvođač natječe. U nekim kategorijama moguće je napraviti revolucionarne inovacije na proizvodima ili u poslovnim modelima koje će konkurenti, a posljedično i privatne marke teško moći slijediti u kratkom vremenskom razdoblju. Ozbiljnu prijetnju privatnim markama predstavljaju ponajviše novi proizvodi koji imaju visok stupanj inovacije, a obraćaju se manjoj ciljanoj skupini potrošača koji su skloni ranijem usvajanju novih proizvoda.<sup>115</sup>

### 3.3.4. Selektivna upotreba resursa protiv privatnih maraka

Procesi širenja portfelja privatnih maraka maloprodajnih lanaca nezaustavljivo napreduju, što u praksi znači da polica u prodavaonici postaje pretijesna za sve privatne marke trgovca i robne marke proizvođača. Uslijed takvih tržišnih kretanja dolazi do istiskivanja slabijih B i C maraka manjih proizvođača čiji obrtaj ne zadovoljava kriterije ostanka u asortimanu.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press., str. 168-184.

<sup>116</sup> Schreijen, S. (2011) *Private label vs Brands: An Inseparable Combination*, Rabobank International Food & Agribusiness Research and Advisory, str. 17-19.

Takvi proizvođači imaju još kratkoročnu opciju opstanka na policama ukoliko ponude veliku eroziju u komercijalnim uvjetima kako bi dali razlog maloprodavaču da ih zadrži u asortimanu. To samo privremeno odgađa neminovan krah profitabilnosti i upitnu održivost poslovanja jer ih takav aranžman financijski iscrpljuje te onemogućava investicije u marketing i inovacije koje bi ih potencijalno vratile na pravi poslovni put.

Proizvođači koji se nađu u takvoj situaciji često dugoročni izlaz traže u dediceranoj proizvodnji privatnih maraka za različite maloprodajne subjekte. Vodeći proizvođači s duge strane imaju prednost jer njihovi artikli imaju veću brzinu obrtaja na polici i traženi su od strane potrošača. Kako bi zadržali atraktivnost svojih glavnih maraka proizvođači moraju konstantno ulagati u marketing i inovacije na proizvodima. S obzirom da su sredstva za ulaganja ograničena, ključno je efikasno upravljati budžetima, što se u konačnici znači da će ulaganja biti moguća jedino u robne marke i proizvode koji imaju jaku tržišnu poziciju ili potencijal. Mnogi neperspektivni sektori ili robne marke biti će ugašeni ili prodani, a proizvodi delistirani iz asortimana. Da bi kvalitetno upravljao portfeljem robnih maraka, proizvođač se mora fokusirati na marke koje su prve ili druge prema tržišnom udjelu u kategoriji ili su visoko profitabilni nišni proizvodi. Kategorije koji su poželjne za dugoročna ulaganja u njihov razvoj su kategorije proizvoda gdje je zastupljenost inovacija na višem nivou, jer je u njima utjecaj privatnih maraka znatno niža.

Izveštaj istraživačke kuće Nielsen o globalnim trendovima privatnih maraka za 2019. godinu iznosi zanimljive teze i predviđa daljnje kretanje privatnih maraka na globalnom tržištu robe široke potrošnje. Prema njihovim predviđanjima na tržištima zemalja u razvoju ili regija koje izlaze iz gospodarske recesije, potrošači će zadržati opreznije kupovne obrasce ponašanja što pogoduje razvoju privatnih maraka.

Na temelju njihovih podataka moguće je derivirati trendove i buduća kretanja globalnog tržišta koji pogoduju razvoju privatnih maraka:<sup>117</sup>

- Urbanizacija – sve više stanovnika živi u velikim gradovima, ljudi u gradovima konzumiraju isključivo ono što kupe u trgovini.
- Vrijednost za novac – potrošači su promijenili način razmišljanja i kupovanja.
- Premijumizacija – spremni su platiti veću cijenu za proizvode koji se svojim karakteristikama diferenciraju od konkurencije.
- Milenijalci – trenutno čine 24% svjetske populacije, za 5 do 10 godina postati će dobna skupina sa najvećom kupovnom moći, nisu lojalni, skloni su novitetima i istražuju.

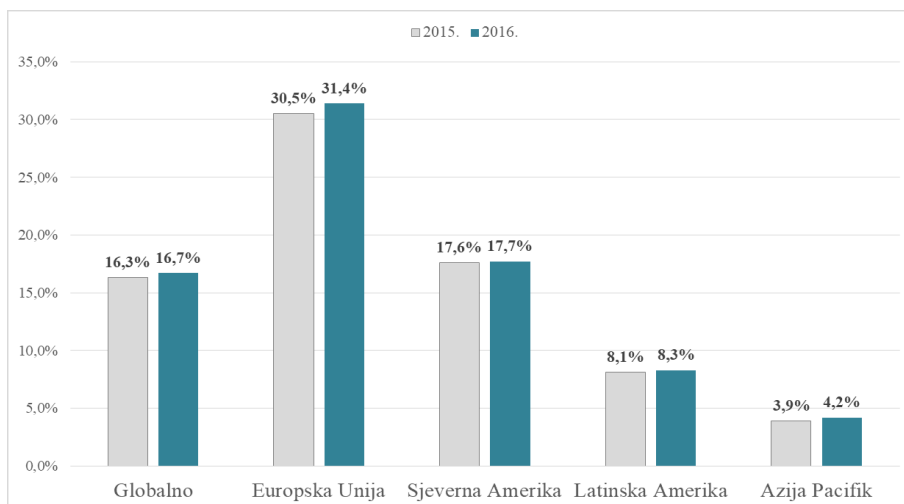
---

<sup>117</sup> The Nielsen Company (2019) *Global Private Label Report: The Rise and Rise Again of Private Label*, Nielsen

- Alternativa premijskim markama dodane vrijednosti – na mnogim tržištima specijalizirane privatne marke dodane vrijednosti jedina su alternativa premijskim robnim markama.
- Rast diskontera – tržišni rast diskontera znači i jaču penetraciju privatnih maraka.
- Zdrava hranu i kontrolirano podrijetlo – novi fokus privatnih maraka.
- Digitalna polica – rastom udjela e-maloprodaje raste važnost privatnih maraka, a dolazi do slabljenja proizvođački maraka zbog kontrole maloprodavača nad kanalom kupnje.<sup>118</sup>

Kada se usporede najveće regije svijeta, vidljivo je da je vrijednosni udio privatnih maraka daleko najveći u Europi (31,4%), zatim slijedi Sjeverna Amerika (17,7%), dok tržišta Latinske Amerike te regija Azija Pacifik imaju najmanji tržišni udio privatnih robnih maraka jer imaju slabije razvijeno maloprodajno tržište.

**Grafikon 14.** Vrijednosni udio privatnih maraka na globalnom tržištu u periodu 2016. i 2015. godine



Izvor: Izrada autora prema The Nielsen Company (2019) *Global Private Label Report: The Rise and Rise Again of Private Label*, Nielsen, str. 2.

<sup>118</sup> The Nielsen Company (2019) *Global Private Label Report: The Rise and Rise Again of Private Label*, Nielsen

## 4. KATEGORIJA KAVE

### 4.1. Značaj kave u globalnim okvirima

Kava je globalno piće koje se uzgaja na četiri kontinenta, Azija, Afrika, Južna i Sjeverna Amerika, a konzumira se na svih sedam. Kava je najkonzumiranije piće u svijetu nakon vode, 255 kg kave se konzumira u jednoj sekundi, odnosno 8 milijuna tona godišnje.<sup>119</sup>

Povijest kave se može podijeliti na pet era. U samim počecima kava je bila piće muslimana koji su ga još nazivali „vino islama“, a kultivirala se na planinskim terasama Jemena. Europski kolonijalisti proširili su u sedamnaestom stoljeću uzgoj kave po svijetu tjerajući robove da sade kavu po najudaljenijim mjestima od Jave do Jamajke. Kava je postala industrijski proizvod u drugoj polovici 19. stoljeća kada je zbog rastućih potreba potrošača SAD-a, Brazil drastično pojačao proizvodnju. Sredinom 20. stoljeća kava je postala globalna roba nakon što su se zemlje Azije i Afrike snažnije uključile u svjetske tokove sirove kave intenzivirajući proizvodnju sorte Robusta koja se počela koristiti u jeftinijim mješavinama (eng. *blend*) i instant kavi.<sup>120</sup>

**Tablica 6.** Regionalna distribucija globalne proizvodnje sirove kave

Vremenska razdoblja	Afrika i Arabija	Karibi	Azija	Latinska Amerika
1700.	100%	0%	0%	0%
1830.	2%	38%	28%	32%
1900. - 1904.	1%	4%	4%	91%
1970. - 1974.	30%	3%	6%	61%
2011. - 2015.	9%	1%	32%	58%

Izvor: Izrada autora prema Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books str. 8.

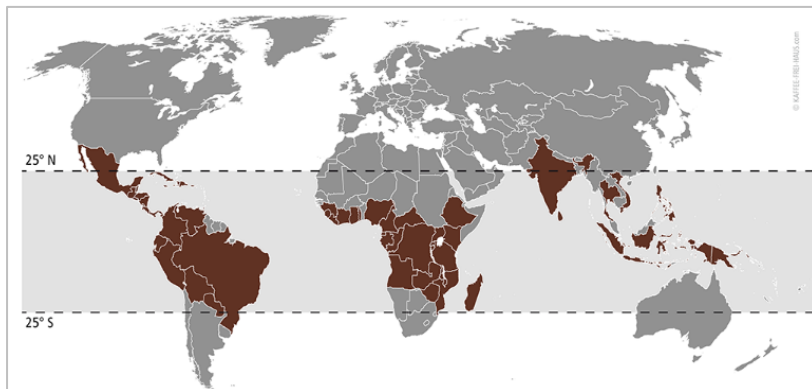
Kako bi izbjegli rizike u opskrbi koju ova poljoprivredna kultura nosi, a mogu biti uzrokovani bolestima, sušama, smrzavanjima, ali i političkim sukobima te ratovima, svi članovi distribucijskog kanala pristali su na homogenizaciju čime su omogućili sirovoj kavi da postane burzovna roba. Oko 90% svjetske proizvodnje sirove kave kategorizirano je prema većim unaprijed zadanim širim normama, kao što su zemlje podrijetla i gradacija kvalitete. Homogenizacijom se gubi specifičnost pojedinih berbi i regionalne posebnosti koje utječu na organoleptička svojstva. S druge strane, to omogućuje pržionicama kave da prema potrebi zamijene sirovinu iz jednog izvora sa sirovinom iz drugog izvora bez da značajno remete

<sup>119</sup> International Coffee Organization (2018) *ICO Annual review 2017/2018*. London: ICO str.12.

<sup>120</sup> Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books, str. 7.-10.

kvalitativna svojstva blenda. Ostalih 10% svjetske proizvodnje predstavljaju „*specialty kave*“ koje imaju izraženu diferencijaciju organoleptičkih svojstava i specifično geografsko podrijetlo. Kava se uzgaja isključivo u području ekvatorskog pojasa koji se još naziva i „pojas kave“ (eng. „*Coffee belt*“)<sup>121</sup>

**Slika 9.** Područje ekvatorskog pojasa gdje se uzgaja kava – „Pojas kave“



Izvor: Kaffee-frei-haus (2020). Growing areas [online]. Senden: Kaffee-frei-haus. Dostupno na: [http://www.kaffee-frei-haus.com/en\\_IE/coffee/cultivation/growing-areas/](http://www.kaffee-frei-haus.com/en_IE/coffee/cultivation/growing-areas/) (pristup 23.04.2020.)

## 4.2. Specifičnost sirovine i kompleksnost proizvodnje

U svijetu postoji sedamdesetak vrsta kava, a dvije najpoznatije su Arabica (*Coffea arabica*) koja je dugo vremena bila jedina vrsta kave porijeklom iz Etiopije točnije iz regije Kafa, te Robusta (*Coffea canephora*) koja potječe iz Konga, a pojavila se tek krajem 19. stoljeća. Osnovne razlike očituju se u izgledu, Arabica ima veća i izdužena zrna dok Robusta ima manja, okrugla zrna kave. Arabica je puno osjetljivija za uzgoj, uspijeva isključivo u ekvatorskom pojasu na većim visinama (preko 900 m nadmorske visine) jer temperature ne smiju prelaziti 32 stupnja celzijusa. Robusta uspijeva na nižim visinama, do 500 metara nadmorske visine te je manje osjetljiva na temperaturne promjene i bolesti. Razlika se osjeti u organoleptičkim svojstvima zbog kojih je Arabica daleko cjenjenija i skuplja kava dok se Robusta koristi kao jeftiniji temelj za blendove te za instant ili topljive kave, a sadrži dvostruko više kofeina nego Arabica.<sup>122</sup>

### 4.2.1. Poljoprivredna proizvodnja osnovne sirovine

Kava je biljka iz porodice Rubiaceae. Drvo kave ima kožnate, sjajne, tamnozeleno, duguljaste listove koji rastu u paru, a može narasti i do 10 metara visine. Većina poznatih vrsta kave raste u području koje se naziva „pojas kave“.

<sup>121</sup> Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books, str. 12-14.

<sup>122</sup> Ibidem str. 14-20.



Kava dobiva svoje ime prema zemlji podrijetla (eng. *origin*), a biljci za rast pogoduje klima sa dosta kiše i temperature između 12-27 °C. Biljka kave godišnje proizvede 1,5 do 2 kilograma kave, a ta se vrijednost može premašiti samo na najsuvremenije opremljenim plantažama.

Poljoprivredna proizvodnja zelene kave može se podijeliti u nekoliko faza:

*Sadnja* - sjemenke kave sade se u široke gredice u hladu. Moraju se redovito zalijevati i štititi od jakog sunca dok nisu dovoljno jake da ih se presadi. Obično se to radi tijekom kišne sezone da tlo ostane vlažno dok se ne primi korijenje.

*Branje bobica* - nakon 3 do 4 godine starosti biljka postiže svoju plodnost, a nakon 10 godina punu produktivnost. Za vrijeme cvatnje biljka kave ima mnoštvo bijelih cvjetova, mirisa sličnog mirisu jasmína, koji se razvijaju u plodove. Razdoblje od cvatnje do zrelosti plodova varira između šest i četrnaest mjeseci. Tokom zrenja plod mijenja boju od zelene, žute do crvene koju poprima kada postigne punu zrelost. Plodovi su izgleda trešnje i grupirani su u grozdove. Unutar bobice nalaze se u pravilu dva svjetlo zelena zrna. Kad su spremni za branje plodovi su jarko crvene boje. Berba bobica obavlja se ručno, ali i pomoću strojeva ukoliko to okolina dopušta. Obično se radi o jednoj berbi godišnje, iako su u nekim područjima moguće i dvije berbe godišnje, ovisno o klimatskim uvjetima. Postoje dvije metode ručnog branja to su *picking* i *stripping*.

*Metoda picking* vrlo je jednostavna - zreli, crveni plodovi kave ručno se beru s grana grma kave, a cijeli proces je izrazito radno intenzivan te iziskuje veliki broj berača. Produktivan radnik može ubrati 10 do 20 kila dnevno.

Kod *metode stripping* grane grmova kave se tresu kako bi zreli plodovi pali na tlo. Zatim se skupljaju grabljama te snažno protresaju u velikim sitima kako bi se odvojilo lišće, kamenje i prašina. Ova se metoda može provoditi samo na plantažama s ravnim terenom.<sup>123</sup>

*Prerada* - mora početi čim prije kako se plodovi ne bi počeli kvariti. Zrna kave, koja se u obliku sjemenki nalaze u plodu, odvajaju se od mesa ploda i čiste pomoću dvije različite metode: suhe i mokre obrade. Suha metoda je ona gdje se svježje ubrani plodovi rašire na velikim površinama i suše na suncu ili se stavljaju u posebne sušilice. Sam proces može trajati nekoliko tjedana sve dok se razina vlage u plodu ne spusti na 11 posto. Na ovaj način mekani omotač se vremenom isušuje, postaje krut i lomljiv te se lagano odvaja od zrna. Zatim se zrna ljušte i više puta prosijavaju kako bi se oslobodila nečistoća.

---

<sup>123</sup> Franck (2020). *Od plantaže do šalice* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/ugostitelji/tajne-barista/price-barista/od-plantaze-do-salice-kave/> (pristup 17.03.2020.)

Kod mokre pripreme najprije se u pulperu meso ploda mehanički, gnječenjem odvaja od zrna, a zatim se zrna čiste u kanalima za ispiranje. Zrna se zatim drže u bazenima za fermentaciju, pri čemu preostalo meso ploda postupkom vrenja tijekom 24 do 36 sati omekša do te mjere da se može jednostavno isprati. Nakon toga se zrna suše na suncu ili strojno.

Mokra priprema je skuplja no njome se dobiju takozvane „oprane“ sorte kave koje su ukusnije od „prirodnih“ sorti.

*Sušenje zrnaca* - ako su zrnca prošla kroz mokru metodu moraju se sušiti sve dok ne oстане 11% vlage u njima. Mogu se sušiti na suncu ili u mašinama sa velikim bubnjevima, poput sušilica.

*Sortiranje zrnaca* - prije izvoza moraju se odvojiti svi dijelovi ploda sa zrnaca, zatim ih se polira i sortira kako bi se pregledala ona koja imaju nedostatke. Gleda se veličina zrnaca te ona dobivaju ocjenu od 10 do 20. Ako ne zadovoljavaju norme, uklanjaju se i prolaze samo ona koja odgovaraju mjerilima.

Glavni načini kontrole sirove kave, koja se provodi pomoću optičkih/laserskih uređaja su;

*Magnetska*: uklanjaju se eventualni metalni dijelovi

*Čišćenje i odvajanje*: uklanjanju se najteža odnosno najlakša zrna kave

*Granulometrija*: klasificira se veličina zrna te se uklanjanju zrna premalog standarda kvalitete

*Denzimetrija*: uklanjaju se sva strana tijela koja nisu odgovarajuće gustoće

*Kolorimetrija*: uklanjaju se zrna koja bojom ne odgovaraju zadanim standardima<sup>124</sup>

#### 4.2.2. Industrijska proizvodnja gotovih proizvoda

*Izvoz zrnaca* - sortirana zrnca, poznata i kao “zelena kava”, utovaruju se na brodove u jutanim vrećama i stavljaju u kontejnere.

*Kušanje kave* - kava se neprestano testira na kvalitetu. Kušači ocjenjuju prvo vizualnu kvalitetu zrnaca, a potom se ona prže u malom laboratoriju, melju i kuhaju kako bi se vidjelo koliko je kava dobra. Kušači ocjenjuju aromu, a potom i okus, ali kavu ne piju. Iskusan kušač može dnevno probati na stotine uzoraka kave i još uvijek osjetiti suptilne razlike među njima.

*Prženje* – u sklopu postupka prženja različite sorte sirove kave se pomiješaju te zatim prosljeđuju u postrojenje za prženje. Tu se kava uz stalno miješanje zagrijava do temperature od 200 °C do 230 °C. Tijekom procesa prženja zelena zrnca kave mijenjaju boju prvo u žutu, zatim u svijetlo smeđu dok pritom gube vlagu a škrob se pretvara u šećer. Istodobno kava

---

<sup>124</sup> Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books, str. 23-32.

dobiva svoju tipičnu, intenzivnu tamnosmeđu boju koja se još naziva „redovnička halja“ (tal. *tonaca di monaco*).<sup>125</sup>

Zrnca se tijekom cijelog procesa prženja moraju okretati kako ne bi zagorjela.

Tijekom postupka prženja zrna gube na težini (-20 %) jer oslobađaju vlagu, a dobivaju na volumenu (do +60 %). Postupak toplinske prerade sirovih zrna kave koji ovisno o pržionicima može trajati do 20 minuta, a prekida se u trenutku kada su se postigla željena senzorska svojstva. Nakon prženja zrnca kave hlade se na zraku ili pod vodom.

Prženje se obično obavlja u zemljama uvoznicama kave kako bi svježije pržena zrnca kave što prije stigla do potrošača. Ključni faktori koje osim same kvalitete sirovine utječu na okus finalnog proizvoda su stupanj te brzina prženja. U svrhu dobivanja specifičnih karakteristika pojedinog napitka proces prženja se prati krivuljama prženja te kontrolom stupnja prženja. Tijekom postupka prženja kemijskim se postupkom oslobađaju aromatične tvari odgovorne za okus i aromu kave. Razlikujemo svijetlo, srednje i tamno prženje. Svjetlo prženje je specifično za pripremu napitka sa manjom količinom ekstraktivnih tvari, ti napitci su blažeg okusa, sa slabije izraženom aromom kave - filter kave, srednje prženje daje napitke sa snažno izraženom aromom, koristi se za kavu koja će se konzumirati kao kava za domaćinstvo. Tamnim prženjem dobivamo napitak sa većom količinom ekstraktivnih tvari, snažnije arome, a ovako pržene kave upotrebljavaju se za pripremu espresso napitaka.<sup>126</sup>

*Mljevenje* - cilj mljevenja je da se u šalici kave oslobodi što više okusa, što je sitnije mljevena kava to će se napitak brže pripremiti. Koliko fino ili grubo treba samljeti kavu, ovisit će o njenoj namjeni. Fino mljevena kava namijenjena je za espresso aparate, srednje grubo za pripremu u džezvi, dok je grubo mljevena kava namijenjena pripremi na aparatu za filter kavu.

*Pakiranje* - nakon prženja i mljevenja kava se mora odmah zapakirati jer kvaliteta pržene kave slabi u dodiru sa zrakom, gubi se njena jedinstvena aroma. Kava u zrnu sadrži različite plinove (između ostalih i ugljični dioksid) koje zrna ispuštaju, a koja mi doživljavamo kao aromu. Zbog toga je nužno u pakovanje umetnuti ventil za zaštitu arome koji omogućava da plinovi izađu iz pakovanja dok istodobno onemogućava prodiranje kisika u ambalažu. Mljevena kava se odmah nakon prženja i mljevenja pakira u vakuumsku ambalažu.

---

<sup>125</sup> Segafredo (2020). *Od zrna do šalice* [online]. Zagreb: Segafredo. Dostupno na: <http://www.segafredo.hr/hr/kava/od-zrna-do-salice/przenje/przenje.html> (pristup 16.03.2020.)

<sup>126</sup> Franck (2020). *Franckpedija* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/franckpedija/> (pristup 16.03.2020.)

*Kuhanje priprema za finalnu konzumaciju* – za pripremu kave bez profesionalnih aparata u domaćinstvu koriste se četiri najčešća načina ekstrakcije: *Priprema kave u džezvi*, *Priprema moka-kave pomoću kafetijere*, *Priprema kave u French press vrču* i *Priprema filter-kave*<sup>127</sup>

#### *Instant ili topljiva kava*

Instant ili topljiva kava se proizvodi iz mljevene kave posebnim metodama *liofilizacije* i *sušenja raspršivanjem*.

*Liofilizacija* (eng. *Freeze dry*) jest postupak sušenja koncentrata kave pri uvjetima niskog tlaka, pri čemu se direktnim isparavanjem sitnih kristala leda uklanja suvišna voda. S obzirom na niske temperature pri kojima se sublimacija odvija, moguće je očuvati većinu aromatičnih komponenti koje se potom oslobađaju prilikom pripreme napitka.

*Sušenje raspršivanjem* (eng. *Spray drying*) – je stariji i jeftiniji proces pri čemu se koncentrat raspršuje u obliku fine maglice u komorama sa strujom toplog zraka. Zbog velike površine kapljice i više temperature, voda se brzo uklanja, dok preostaju sitne fine granulice instantna.<sup>128</sup>

Miješanje različitih vrsta sirovih kava (eng. *Blending*), a pržionice ga koriste kako bi razvile specifične profile okusa za svoje robne marke te kako bi efikasnije upravljale troškovima. Neoprane brazilske Arabice poznate kao Naturals ili Santos su relativno neutralnog okusa pa čine dobar temelj za blendove. Za jedinstvenu aromu i karakter okusa dodaju se specifične vrste Arabice poput Kolumbije i ostalih skupljih vrsta kava Milds segmenta (eng. Other Milds). Baza gotovih proizvoda nižeg cjenovnog segmenta je Robustu na koju se dodaje brazilski Santos i samo malo neke skuplje Mild kave. Premijske robne marke imaju skuplju strukturu sirovine i svaka od komponenti se posebno prži te kasnije miješa. Umijeće stvaranja prepoznatljivih blendova kave leži u tome da se s različitim vrstama dostupnih kava mogu postići približno ista prepoznatljiva organoleptička svojstva koja su specifična za određenu robnu marku. Pržionice unaprijed znaju koje mješavine su komplementarne pa se dostupnost alternativnih opcije osigurava kroz ugovore sa dobavljačima sirovina. Na primjer, ugovor za Robustu navodi da ukoliko nije dostupna kava Uganda standardne gradacije može se supstituirati sa kavom Obala Bjelokosti gradacije 2.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Franck (2020). *Od plantaže do šalice* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/ugostitelji/tajne-barista/price-barista/od-plantaze-do-salice-kave/> (pristup 17.03.2020.)

<sup>128</sup> International Trade Center (2011) *The Coffee Exporter's Guide*. Geneva: ITC, str. 29-32.

<sup>129</sup> Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books, str. 38-39.

#### 4.2.3. Zemlje izvoznice sirove kave

Kako bi se uredili međusobni odnosi između zemalja izvoznica kave te njihovi odnosi sa zemljama uvoznicama 1963. godine osnovana je međunarodna organizacija International Coffee Organization. Čak 98% zemalja koje proizvode kavu su aktivne članice ove organizacije, dok se kod zemalja uvoznica broj aktivnih članica kreće oko 70%.

U zadnjih dvadeset godina proizvodnja sirove kave je povećana za 50%, a od 2016. godine cijene kave su 30% niže od dotadašnjeg desetogodišnjeg prosjeka.<sup>130</sup>

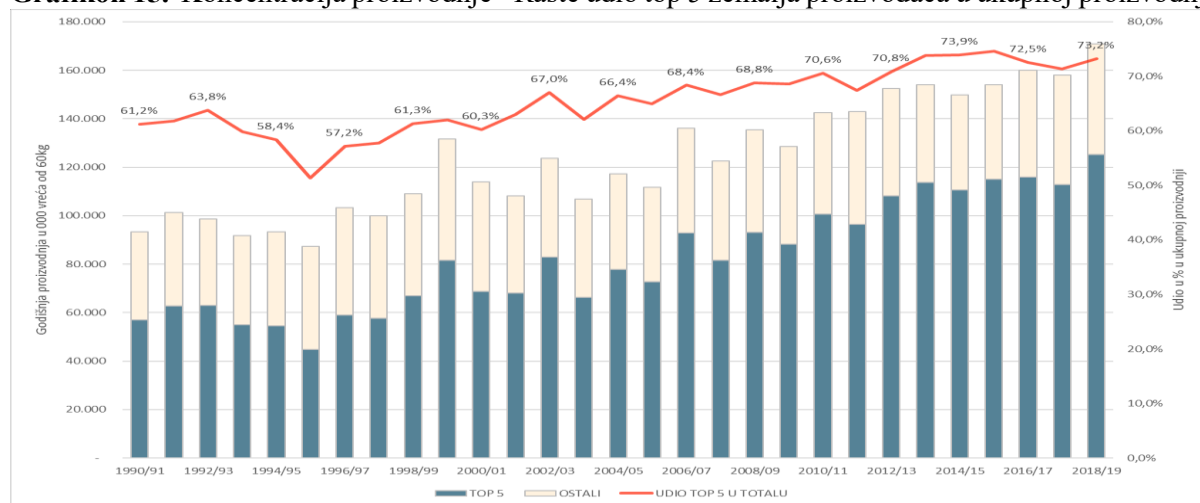
**Tablica 7.** Proizvodnja zemalja izvoznica izražena u tisućama vreća od 60 kg

R.b.	Države izvoznice	Sorta kave	1990/91	1995/96	2000/01	2005/06	2010/11	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	Udio u ukupnoj proizvodnji 2018/2019
1	Brazil	Arabica/Robusta	27.286	18.060	31.310	32.933	55.428	52.871	56.788	52.740	62.925	36,81%
2	Vijetnam	Robusta/Arabica	1.310	3.970	14.841	13.842	20.000	28.737	25.540	27.888	31.174	18,24%
3	Kolombija	Arabica	14.396	12.938	10.519	11.952	8.523	14.009	14.634	13.824	13.858	8,11%
4	Indonezija	Robusta/Arabica	7.441	4.573	6.987	9.159	9.129	12.585	11.541	10.852	9.418	5,51%
5	Etiopija	Arabica	2.909	3.165	3.115	4.779	7.500	6.714	7.297	7.454	7.776	4,55%
6	Honduras	Arabica	1.568	1.909	2.667	3.204	4.331	5.786	7.457	7.560	7.328	4,29%
7	Indija	Robusta/Arabica	2.829	4.012	5.020	4.566	5.600	5.830	6.161	5.813	5.302	3,10%
8	Uganda	Robusta/Arabica	1.955	3.244	3.401	2.175	3.267	3.650	4.962	4.597	4.704	2,75%
9	Meksiko	Arabica/Robusta	4.674	5.300	4.815	4.225	4.001	2.772	3.635	4.485	4.351	2,55%
10	Peru	Arabica	937	1.871	2.676	2.489	4.069	3.304	4.223	4.279	4.263	2,49%
<b>Ukupna proizvodnja svih izvoznica</b>			<b>93.230</b>	<b>87.317</b>	<b>113.964</b>	<b>111.793</b>	<b>142.468</b>	<b>153.988</b>	<b>159.916</b>	<b>158.074</b>	<b>170.937</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izrada autora prema International Coffee Organization (2020). *Statistic* [online]. London: ICO. Dostupno na: [http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)

Brazil drži čvrsto prvo mjesto sa 37% ukupnih svjetske proizvodnje sirove kave u 2018./2019. godini, a prvih 5 zemalja izvoznica drži više od 73% ukupne svjetske proizvodnje. Koncentracija zemalja koje su najveći proizvođači sirove kave u ukupnoj proizvodnji je velika pa prvih 10 zemalja proizvodi oko 89% ukupne svjetske proizvodnje kave.

**Grafikon 15.** Koncentracija proizvodnje - Raste udio top 5 zemalja proizvođača u ukupnoj proizvodnji

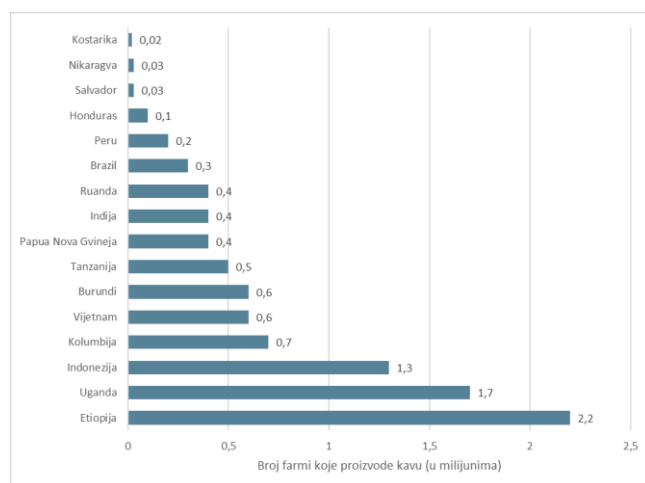


Izvor: Izrada autora prema International Coffee Organization (2020). *Statistic* [online]. London: ICO. Dostupno na: [http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)

<sup>130</sup> International Trade Center (2011) *The Coffee Exporter's Guide*. Geneva: ITC, str. 10-14.

Prema istraživanju Svjetske banke kava se proizvodi u zemljama sa relativno niskim osobnim dohodcima. Kava je osnovni izvor životnih prihoda za 25 milijuna domaćinstava koja se bave primarnom proizvodnjom kave, a proizvodi se u više od 50 zemalja u svijetu. U proizvodnji kave izrazito je zastupljena i nejednakost spolova, prema ICO podacima žene čine 70% radne snage, dok su u samo 24% slučajeva žene vlasnici zemlje, odnosno gospodarstva koje proizvodi kavu.<sup>131</sup>

**Grafikon 16.** Broj gospodarstava koje proizvode kavu u glavnim zemljama izvoznicama



Izvor: izrada autora prema International Coffee Organization (2019) *Coffee Development Report 2019*. London: ICO, str. 22.

Primjetan je rast domaće potrošnje ali se i dalje izvozi 70% proizvodnje. Vrijednost izvoza sirovine je u 2018./2018. godini bio veći od 20 milijardi američkih dolara, dok je procijenjeni prihod industrije kave bio veći od 200 milijardi američkih dolara.<sup>132</sup>

**Tablica 8.** TOP 10 zemalja prema potrošnji kave po stanovniku

R.b.	Zemlja	Godišnja potrošnja kave po stanovniku (u kg)
1	Finska	12,0
2	Norveška	9,9
3	Island	9,0
4	Danska	8,7
5	Nizozemska	8,4
6	Švedska	8,2
7	Švicarska	7,9
8	Belgija	6,8
9	Luksemburg	6,5
10	Kanada	6,5

Izvor: izrada autora prema World Atlas (2020). *Top 10 Coffee Consuming Nations* [online]. Quebec: Reunion Technology Inc. Dostupno na: <http://www.worldatlas.com/articles/top-10-coffee-consuming-nations.html> (pristup 08.04.2020.)

<sup>131</sup> International Coffee Organization (2018) *ICO Annual review 2017/2018*. London: ICO str. 31.

<sup>132</sup> International Coffee Organization (2019) *Coffee Development Report 2019*. London: ICO, str. 35-38.

Najvažniji fundamentalni faktor koji utječe na cijenu sirove kave je prije svega balans ponude i potražnje, odnosno proizvodnja, potrošnja i zalihe sirove kave. Trenutna niska cijena je rezultat suficita proizvodnje i ponude kave u odnosu na potražnju koji se kumulirao u posljednje dvije godine, a taj višak iznosi čak 8 milijuna vreća od 60 kg što predstavlja 5% svjetske proizvodnje.

Nefundamentalni faktori koji također utječu na cijenu sirove kave vezani su za kretanje tečajeva pojedinih valuta zemalja izvoznica, aktivnosti na tržištima budućnosnica (eng. *futures*) te konsolidacija proizvođača gotovih proizvoda. Deprecijacija domaće valute u odnosu na američki dolar jedan je od čestih slučajeva u zemljama proizvođačima kave, čime njihova kava postaje još konkurentnija za izvoz. Farmeri i izvoznici postaju još motiviraniji za podizanje proizvodnje čime dodatno povećavaju globalnu ponudu i neizravno utječu na spuštanje cijene sirove kave. Špekulacije na tržištima budućnosnica kave mogu intenzivirati kretanje cijena u kratkom roku, ali fundamentalni faktori ponude i potražnje ipak dugoročno imaju presudni utjecaj na kretanje cijene sirovina.

Niske tržišne cijene sirove kave kroz duži vremenski period ostavljaju negativne posljedice na proizvođače. U najvećim proizvodnim regijama svijeta kroz posljednje desetljeće trošak rada u lokalnoj valuti se gotovo udvostručio, a zbog toga što je kava radno intenzivna poljoprivredna grana, trošak rada čini 50% ukupnog troška proizvodnje kave, izuzev Brazila. U nekim zemljama koje imaju viši trošak proizvodnje procjenjuje se da 25-50% farmera ne mogu kroz prodajnu cijenu nadoknaditi trošak proizvodnje. To je jedan od osnovnih razloga zašto farmeri napuštaju proizvodnju kave i prebacuju se potpuno ili djelomično na druge profitabilnije poljoprivredne kulture. U konačnici to dovodi do rasta koncentracije proizvodnje u manje zemalja ili regija što ima za posljedicu manju raznolikost sirove kave i veći rizik opskrbe.

Preko 90% kave izvozi se u obliku osnovne sirovine, dodanu vrijednost odnosno pretvaranje sirovine u gotovi proizvod radi se u zemljama uvoznicama. Samo 10% ukupnog prihoda od prodaje gotovog proizvoda osjete sami proizvođači sirove kave u zemljama podrijetla.<sup>133</sup>

U posljednjih dvadeset godina domaća potrošnja kave u zemljama izvoznicama raste znatno brže nego u tradicionalnim zemljama uvoznicama poput europskih zemalja i SAD-a.

Tržišna koncentracija dogodila se i kod ostalih članova distribucijskog lanca kao što su trgovci-agenti sirovom kavom ali i pržionice, proizvođači gotovih proizvoda. Prema istraživanjima Coffee Barometra (Panhuysen i Pierrot, 2018.), pet najvećih svjetskih trgovaca kavom zajedno

---

<sup>133</sup> International Coffee Organization (2019) *Coffee Development Report 2019*. London: ICO, str. 23-27.

snabdijeva 25% ukupnih svjetskih potreba za sirovom kavom. Najvećih deset svjetskih tvrtki koje se bave prženjem finalnog proizvoda drže zajedno 35% globalne proizvodnje kave.<sup>134</sup>

Makroekonomske analize koje je provela International Coffee Organization pokazuju snažnu povezanost između promjena u međunarodnoj cijeni kave i gospodarskog te društvenog razvoja u zemljama izvoznicama. Više cijene kave povezane su s većim stupnjem zapošljavanja u ruralnim područjima, većim doprinosom poljoprivrede BDP-u, nižim razinama siromaštva i dohodovne nejednakosti, povećanjem sigurnosti hrane te posljedično većom političkom stabilnošću. Iako se tehnički izazovi same proizvodnje gotovog proizvoda mogu relativno lako prevladati, ostali čimbenici poput troškova prijevoza, marketinga te carinske i necarinske barijere i dalje su prepreka da zemlje izvoznice počnu izvoziti gotove proizvode više dodane vrijednosti.<sup>135</sup>

Povijest instant kava počinje 1929. godine kada su predstavnici brazilskih vlasti od švicarskog proizvođača hrane Nestle zatražili da izumi način pohrane viškova proizvedene kave u godinama preobilnih uroda. Znanstvenici Nestle-a su tek nakon šest godina uspjeli izumiti proces sprejanja ekstrakta kojim se dobiva kava u granulama. Prvi, tada revolucionarni proizvod Nescafe, lansiran je na tržište 1938. godine.<sup>136</sup>

#### *International Coffee Organisation*

Zbog velikih političkih i gospodarskih problema koje je krajem 1950-tih godina i početkom 1960-tih godina prouzročilo drastično smanjenje cijena sirove kave na svjetskom tržištu potpisan je 1962. godine međunarodni sporazum International Coffee Agreement (ICA).

Potpisnice sporazuma su bile 44 zemlje izvoznice kave te 26 zemalja uvoznica kave.

Sporazum je sklopljen kako bi se uskladila proizvodnja i potražnje sirove na globalnom tržištu čime bi se osigurala nesmetana opskrba potrošača u zemljama uvoznicama, a korektnim cijenama kava omogućio bi se održiv razvoj proizvođača u zemljama izvoznicama.<sup>137</sup>

Jedan od glavnih jamaca provedbe akata potpisanog sporazuma bilo je osnivanje International Coffee Organisation (ICO) sa sjedištem u Londonu. Navedena međunarodna organizacija bila je zadužena za nadgledanje i uravnoteženje ponude i potražnje te formiranje i implementaciju sistema godišnjih proizvodnih kvota. U izvršnom vijeću organizacije donosile su se odluke sa

---

<sup>134</sup> Panhuysen, S. and Pierrot, J. (2018) *Coffee Barometer 2018*. Haugue: Hivos str. 3-9.

<sup>135</sup> International Coffee Organization (2019) *Coffee Development Report 2019*. London: ICO, str. 30-33.

<sup>136</sup> Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books, str. 126-128.

<sup>137</sup> International Coffee Organization (2020). *ICO: Our Mission* [online]. London: ICO. Dostupno na: [http://www.ico.org/mission07\\_e.asp?section=About\\_Us](http://www.ico.org/mission07_e.asp?section=About_Us) (pristup 22.03.2020.)



70% ukupnih glasova potrebnih da se prijedlog usvoji, a glasovi su raspoređeni po zemljama sukladno njihovim tržišnim udjelima u izvozu, odnosno uvozu. Proizvodne kvote su se, uz povremena odstupanja, zadržale sve do 1989. godine kada je SAD izašao iz sporazuma čime je nepovratno onemogućio pridržavanje kvota. Danas International Coffee Organisation (ICO) ima više obavještajnu i savjetodavnu ulogu iako i dalje okuplja sve relevantne proizvođače koji zajedno čine 98% svjetskog izvoza te zemlje uvoznice koje čine ukupno 2/3 svjetske potrošnje.<sup>138</sup>

Jedna od najvažnijih inicijativa ICO bila je standardizacija različitih vrsta i podrijetla kave u četiri osnovna tipa: „Brazilian Naturals“, „Columbian Milds“, „Other Milds“ i „Robusta“.

**Slika 10.** Standardizacija grupa kave prema International Coffee Organisation

Grupe kave prema klasifikaciji ICO	Zemlje proizvođači
"Brazilian Natural Arabicas"	Brazil, Etiopija, Paragvaj
"Colombian Mild Arabicas"	Kolumbija, Kenija, Tanzanija
"Other Mild Arabicas"	Bolivija, Burundi, Kostarika, Kuba, Dominikanska republika, Ekuador, Salvador, Gvatemala, Haiti, Honduras, Indija, Jamajka, Malavi, Mekisko, Nikaragva, Panama, Papua Nova Gvineja, Peru, Ruanda, Venecuela, Zambija, Zimbabve
"Robusta"	Angola, DR Kongo, Gana, Gvineja, Indonezija, Liberija, Nigerija, Benin, Kamerun, Srednjoafrička Republika, Kongo, Obala Bjelokosti, Ekvatorska Gvineja, Gabon, Madagaskar, Togo, Filipini, Sijera Leone, Šri Lanka, Tajland, Trinidad i Tobago, Uganda, Vijetnam

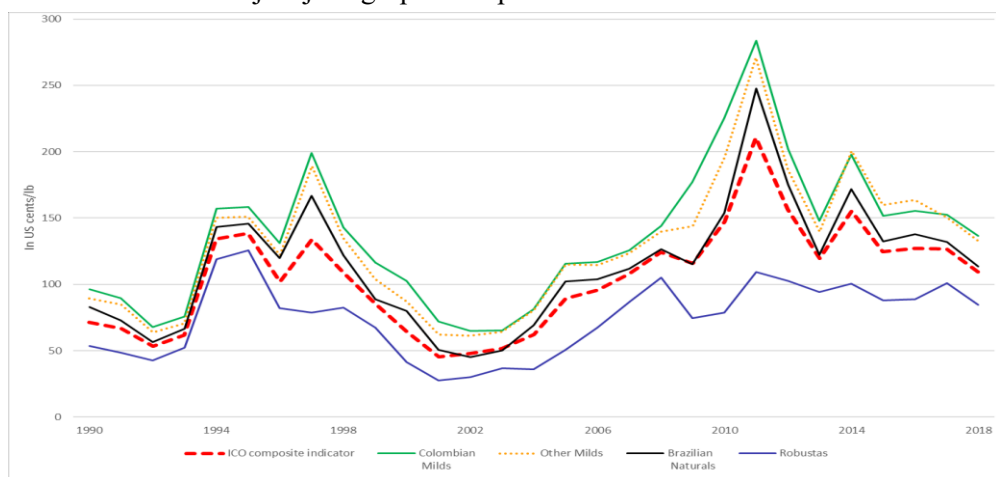
Izvor: izrada autora prema International Trade Centre (2020). ICO Quality Group [online]. Geneva: ITC. Dostupno na: <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/world-coffee-trade/coffee-producing-countries-by-ICO-quality-group/>

Kako bi se na postavljenim temeljima moglo pratiti kretanje realnih cijena koje su plaćene za sirovu kavu ICO je uveo u upotrebu ICO composite indicator kao svjetski standard za praćenje „prosječne cijene sirove kave“. U izračun ICO composite indikatora težinski ulaze 12% Columbian Milds, 21% Other Milds, 30% Brazilian Naturals, 37% Robustas.<sup>139</sup>

<sup>138</sup> International Trade Center (2011) *The Coffee Exporter's Guide*. Geneva: ITC, str. 10.-14.

<sup>139</sup> International Trade Centre (2020). *ICO Quality Group* [online]. Geneva: ITC. Dostupno na: <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/world-coffee-trade/coffee-producing-countries-by-ICO-quality-group/p/> (pristup 26.03.2020.)

**Grafikon 17.** Kretanje cijena grupa kave prema ICO

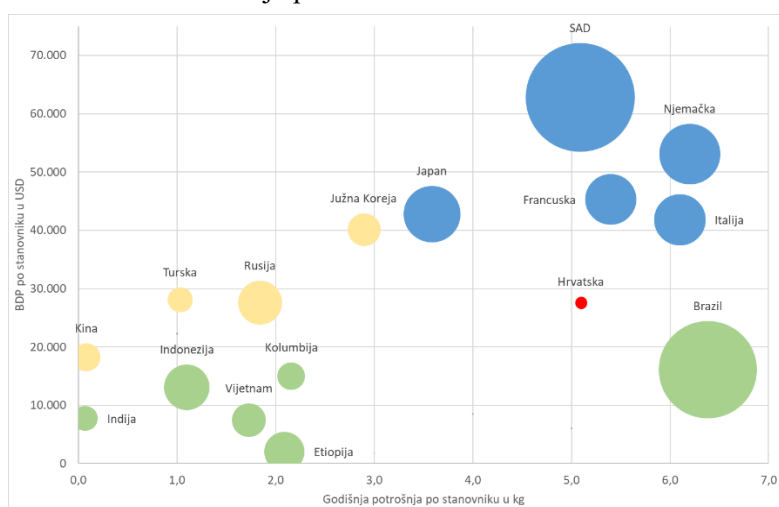


Izvor: Izrada autora prema International Coffee Organization (2020). *Statistic* [online]. London: ICO. Dostupno na: [http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)

Prema istraživanjima koje su zajednički provele Svjetska Banka i ICO u periodu od 1990. do 2018. godine u top dvadeset zemalja u kojima se najviše konzumira kava jasno dovodi u korelaciju odnos između BDP-a i konzumaciju kave, naime rast BDP-a zemlje uvoznice kave prati i rast ukupne potrošnje kave u promatranim zemljama.

Zemlje izvoznice kave u velikoj mjeri izvoze samo sirovu kavu, dok je udio gotovih proizvoda koji su znatno profitabilniji kao pržene kave ili instant, topljive kave mnogo manji. Ipak, određeni pomak iz izvoza sirovine u izvoz gotovih proizvoda postoji pa je tako u periodu od 1994. do 1998. godine udio instant kave u ukupnom izvozu kave bio 5,9%, a pržene kave 0,1%, dok je u periodu 2014.-2018. udio instant kave u ukupnom izvozu kave narastao na 8,2%, a pržene kave 0,3%.<sup>140</sup>

**Grafikon 18.** Potrošnja po stanovniku 2018.



Izvor: Izrada autora prema ICO (2019) *Coffee Development Report 2019*. London: ICO, str. 35

Veličina krugova predstavlja ukupnu godišnju potrošnju u milijunima vreća od 60 kg

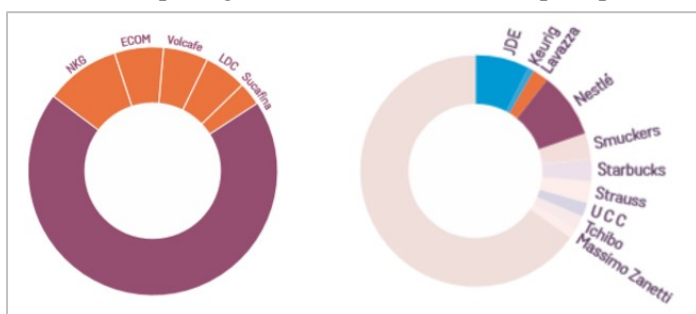
Kategorizacija: zelena boja – zemlje izvoznice, plava boja – tradicionalna tržišta, žuta boja – tržišta u razvoju

<sup>140</sup> International Coffee Organization (2019) *Coffee Development Report 2019*. London: ICO, str. 34-38.

Potražnja za sirovom kavom u posljednjih dvadeset godina rasla je prosječnom godišnjom stopom od 2,2%, najmanje stope rasta su imala tradicionalna tržišta razvijenih zemalja od 1,1%, dok su velike stope rasta konzumacije imale zemlje Azije (bez Japana kojeg ubrajamo u tradicionalna tržišta) od 5,5%, zatim Afrike 3,2%, Južne Amerike 3,1% te Srednje Amerike i Meksika od 1,7%. Od ukupne konzumacije kave 1990. godine tradicionalna tržišta su činila 71%, zemlje izvoznice 22%, te tržišta u razvoju 7%. U 2018. godini ti omjeri konzumacije su iznosili 54% tradicionalna tržišta, 31% zemlje izvoznice, te 15% tržišta u razvoju.<sup>141</sup>

Trend certificirane sirovine koja potiče iz održivih izvora sve je više prisutan na svjetskom tržištu kave. Vodeća svjetska poduzeća koja se bave prženjem kave sve veći udio svog prometa ostvaruju kroz certificiranu sirovinu, sa jasno određenim godišnjim ciljevima koji će još više povećati taj udio.

**Slika 11.** Top 5 trgovaca sirovom kavom i top 10 pržionica u svijetu



Izvor: Panhuysen, S. and Pierrot, J. (2018) *Coffee Barometer 2018*. Haugue: Hivos, str. 6-8.

Trend certificirane sirove kave pojavio se prije 30 godina, a najveći rast bilježe u zadnjih nekoliko godina. Prema izvještaju International Institute for Sustainable Development u periodu od 2008. do 2016. CAGR certificirane sirovine je iznosio 24%, a udio certificirane sirovine se u 2016. godini popeo na 34,5% ukupne svjetske proizvodnje sirove kave.<sup>142</sup>

**Tablica 9.** Količine proizvedene sirove kave u 2016. godini prema certifikatima

Certifikat	Sirova kava u metričkim tonama u 2016.
4C	2.764.002
UTZ	870.102
FAIRTRADE	560.902
RAINFORREST ALLIANCE	508.632
ORGANIC	431.912

Izvor: Izrada autora prema International Institute for Sustainable Development (2019) *Global market report Coffee*. Winnipeg: IISD, str. 3.

<sup>141</sup> Ibidem str. 33-39.

<sup>142</sup> International Institute for Sustainable Development (2019) *Global market report Coffee*. Winnipeg: IISD, str. 3-5.

Ovaj trend se proširio i na privatne marke iz kategorije kave, osobito na tržištima na kojima je potrošačima certificirana sirovina važan faktor prilikom donošenja odluke o kupnji.

#### 4.2.4. Kava – burzovna roba

Da bi sirova kava mogla biti burzovna roba ključna je homogenizacija prema tipu kave. Dvije vodeće burze za kavu su New York International Commodity Exchange (ICE) za vrste kave Arabica i London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE) za Robustu. Na oba tržišta standardni ugovori se „mijenjaju“ za isporuke određene standardizirane kave na točno određen dan u budućnosti. Cijena standardizirane kave ovisi o broju defekata zrna u uzorku od 350g, standardno je 9-23 zrna sa greškom, kava koja ima manje od toga postiže premijsku cijenu, a ona koja ima više se prodaje po diskontnoj cijeni.

Takvi standardni ugovori na ICE pokrivaju proizvodnju kave iz dvadeset zemalja izvoznica kave. Kava iz pojedinih zemalja zbog podrijetla automatski ostvaruje premijske cijene poput Kolumbije, dok se kava iz pojedinih zemalja automatski tretira kao kava slabije kvalitete i prodaje se po diskontnim cijenama poput kave iz Dominikanske Republike. Kroz period od dvije godine prodaju se ugovori za isporuke kave unutar zadanog vremenskog perioda od 10 mjeseci, s tim da se mjesec dana prije isporuke zatvara zauzeta tržišna pozicija. Ova tržišta roba su vrlo važna za formiranje globalnih cijena kave jer se prema njima formiraju cjenovni indikatori, iako se manji dio kave zaista fizički isporuči prema ovim ugovorima. Ostali veći dio kave se fizički isporučuje prema budućim ugovorima (eng. *forward contract*) čija cijena se formira na temelju burzovnih cjenovnih indikatora korigiranih za određenu premiju ili diskont. Takva razlika u cijeni izaziva određenu neizvjesnost oko konačne cijene što otvara mogućnosti za formiranje novih financijskih instrumenata kao *offset* ili *hedge* ugovora te budućnosnica (eng. *futures*) i opcijskih (eng. *options*) ugovora.<sup>143</sup>

Trgovanje opcijama je počelo 1986. godine u New Yorku i uvelo je na tržište veliki broj financijskih špekulanata čemu u prilog govori činjenica da je 2015. godine promet Arabica kave kojom se trgovalo kroz ugovore bio 27 puta veći od realne godišnje svjetske proizvodnje. Takva volatilitet tržišta koristi trgovcima i brokerima jer mogu pomoću instrumenata hedginga prebaciti rizik promjene cijena na financijski sektor. S druge strane, mali poljoprivrednici koji proizvode osnovnu sirovinu i manje tvrtke koje prže finalni proizvod, puno su izloženije riziku promjene cijena jer nemaju pristup istim financijskim instrumentima.

---

<sup>143</sup> International Trade Center (2011) *The Coffee Exporter's Guide*. Geneva: ITC, str.132-163.

Brokери koji se bave nabavom kave kupuju kavu na spot tržištima bilo u lukama izvoza ili u lukama uvoza. Najveća svjetska brokerska grupa je Neumann Kaffee Group iz Hamburga preko koje se nabavlja 10% ukupnih svjetskih potreba za zelenom kavom. Brokeri se brinu o skladištenju i dostavi prema pržionicama kave koje su preko ranije navedenih standardnih opcijskih ugovora. Kava se prevozi u kontejnerima, a svaki sadrži 275 jutelih vreća od 60 kg zelene kave. Najveće američke uvozne luke za kavu su New York i New Orleans, dok je u Europi najveća uvozna luka Antwerpen preko koje se uveze 50% ukupnih potreba europskog tržišta za ovom sirovinom.<sup>144</sup>

### 4.3. Kategorija kave u Republici Hrvatskoj

#### 4.3.1. Povijesni razvoj konzumacije kave u Republici Hrvatskoj

Zaključak mnogih povijesnih istraživanja je da su kavu na područje Balkanskog poluotoka donijeli Turci za vrijeme svojih velikih osvajanja u 16. stoljeću. Mnogi su europski putnici u 16. stoljeću otkrili kavu u Turskoj gdje su nastale i prve kavane. Presudni utjecaj na razvoj kulture ispijanja kave na ovim područjima imao je razvoj konzumacije kave u Veneciji u kojoj je 1645. godine otvorena je prva trgovina kave – (tal.*bottega del caffè*) te u Beču gdje je 1683. godine otvorena prva bečka kavana.

O počecima konzumacije kave u kanalu ugostiteljstva u Hrvatskoj pisala je Olga Maruševski u svojoj studiji „Kroz prošlost zagrebačkih kavana“ gdje navodi da se kavanarski obrt (*caffearius*, *caffecocctor*) javlja sedamdesetak godina nakon spomena o prvom kavanaru u Beču. Prije otvorenja samih kavana u Zagrebu se kava konzumirala u kavotočjima - šatorima u kojima se još u 18. stoljeću točila kava. Kavotočja su bila smještena na zapadnoj strani Harmice, tadašnjega sajmišnog trga.<sup>145</sup>

U vrijeme kada većina europskih gradova dobiva prve kavane, otvara se prva kavana i u Hrvatskoj. Otvorio ju je u Zagrebu trgovac Leopold Dun ili Duhn 1748. godine. Kavu je nabavljao u Nizozemskoj, koja je u to vrijeme prednjačila u trgovini s kavom. Stari dokumenti iz 1756. godine spominju i Valentiusa Horru, još jednog od prvih zagrebačkih “*caffeariusa*”. Do konca 18. stoljeća otvara se veliki broj raskošno uređenih kavana. U drugoj polovici 19. stoljeća kavanski život postaje vrlo popularan, što pogoduje otvaranju kavana i u ostalim hrvatskim gradovima.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books, str. 32.-34.

<sup>145</sup> Tenžera, M. (2010.). Idemo na kavu: Povijest kave u Hrvatskoj. *Vjesnik*, 11.05.2010., str. 24-25.

<sup>146</sup> Kalle, M. (2010.). Idemo na kavu: Od kavana do kafića. *Vjesnik*, 11.05.2010., str. 27-28.

U drugoj polovici 19. stoljeća Englezi su bili glavni dobavljači kave na Balkanu. Kavu su prodavali na sajmovima u svim balkanskim mjestima, a uvozili su je iz Italije preko Dalmacije. Najvažnije skladište kave za Bosnu nalazilo se na otoku Visu, a popularno su ga nazivali malom Maltom.<sup>147</sup>

Sredinom 19. stoljeća kava postaje omiljeno piće bogatijeg sloja građanskoga društva, a tek između dva svjetska rata kava postaje dostupnija i ostalim dijelovima stanovništva.

Prijelaz iz 19. u 20. stoljeće bilo je zlatno doba europskih kavana, samo u Zagrebu ih je tada bilo 25. Njihov sjaj blijedi već nakon Prvoga svjetskoga rata, a konačni udarac klasičnoj kavanskoj kulturi početkom pedesetih dao je novi medij - televizija. Razvojem bržeg tempa života i posljedično drugačijim provođenjem slobodnoga vremena, došlo je do otvaranja brzih espresso barova i bistroa, preteča današnjih kafića. Kafići su postali simboli urbane kulture i suvremenog stila života.<sup>148</sup>

#### 4.3.2. Povijesni razvoj proizvodnje kavovina i kave u Republici Hrvatskoj

Mnogi autori spominju da je u srednjem sloju građanstva i u selima bila rasprostranjena potrošnja nadomjestaka kave, »Franckove« cikoriije, koju su u narodu popularno nazivali bijelom kavom.

Pojava prve industrije kave u Hrvatskoj povezana je s utemeljenjem njemačkoga poduzeća »Heinrich Franck Söhne« u Zagrebu 1892. godine.

Njemački poduzetnik Johann H. Franck, je 1827. godine prvi puta uspio preraditi biljku cikoriju u kavovinu i tako je ušao u svjetsku povijest. Prava kava u to je vrijeme bila skupa i pili su je samo bogati pripadnici društva pa je Johann H. Franck želio pronaći prikladnu zamjenu za kavu. Za vrijeme boravka u Francuskoj vidio je kako su tamošnji seljaci vrtnu biljku cikoriju pretvarali u ukusan napitak. Nakon povratka u Njemačku zasadio je plantaže, utemeljio tvornicu i pokrenuo posao te je tako nastala prva kavovina. Osposobio je tvornicu za preradu velikih količina cikoriije te je u posao uključio cijelu svoju obitelj. Njegov sin Wilhelm proširio je posao izvan Njemačke osnovavši najsuvremenije tvornice kave u Belgiji, Italiji, Švicarskoj, Hrvatskoj i Americi.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Tenžera, M. (2010.). Idemo na kavu: Povijest kave u Hrvatskoj. *Vjesnik*, 11.05.2010., str. 24-25.

<sup>148</sup> Kava.hr (2020). *Prva kavana u Hrvatskoj* [online]. Zagreb: Kava.hr. Dostupno na: [http://www.kava.hr/Prva\\_kavana\\_u\\_Hrvatskoj.html](http://www.kava.hr/Prva_kavana_u_Hrvatskoj.html) (pristup 28.03.2020.)

<sup>149</sup> Franck (2020). *Franck povijest* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/povijest/> (pristup 28.03.2020.)

Nakon drugog svjetskog rata u uvjetima sveopće oskudice kava je smatrana luksuzom. U skladu sa situacijom, prerada sirove kave u Hrvatskoj počela je relativno kasno, 1960. godine. Skromne potrebe domaćeg tržišta rješavane su uvozom sirove kave. Najčešće se mogla kupiti sirova kava u rinfuzi, koja se ručno pržila u malim limenim cilindrima okretanim na vatri pomoću ručke. Sustav socijalističke privrede nakon drugog svjetskog rata nije dopuštao slobodni uvoz kave, niti razvoj privatnog poduzetništva u okviru kojeg bi se mogla razvijati djelatnost prerade i distribucije kave.

Početak industrijske prerade i proizvodnje kave u Hrvatskoj vezan je za tvornicu Franck iz Zagreba. Ova tvornica u društvenom vlasništvu proizvodila je do 1957. godine isključivo kavovine, a od početka proizvodnje kave 1960. godine pa sve do devedesetih godina držala je monopol na prženje i distribuciju kave te je imala presudan utjecaj na formiranje ukusa hrvatskih potrošača.

Ekspanzija prerade i proizvodnje kave u Hrvatskoj započinje devedesetih godina 20. stoljeća, u vrijeme stvaranjem samostalne Hrvatske države. U novonastalim uvjetima tržišnog gospodarstva i slobodnog poduzetništva, otvaraju se brojne male pržionice, kojih je u jednom trenutku bilo više od 400. Većina njih je u međuvremenu prestala s poslovanjem. Stvorene su nove hrvatske robne marke kave, a u isto vrijeme slobodan uvoz je na tržište doveo poznate svjetske prerađivače i njihove proizvode. U uvjetima širokog izbora i konkurentskog nadmetanja, cijena kave pada i postaje prihvatljiva najširem krugu potrošača. Smanjena kupovna moć, nesređeno tržište i nedovoljna kontrola, navela je pojedine proizvođače i distributere da uvezu zrna sumnjivog podrijetla i kvalitete, a takvu kavu nudili su po nevjerojatno niskim cijenama. Novo gospodarsko okruženje i dolazak poznatih stranih maraka doveli su do promjene navika potrošača, a na tržištu su opstala samo poduzeća koja su mogla u kontinuitetu nuditi proizvoda iste razine kvalitete.<sup>150</sup>

#### 4.3.3. Veličina kategorije u kanalima distribucije

Prema dostupnim podacima Nielsena za 2019. godinu ukupna godišnja potrošnja kave u Republici Hrvatskoj u distribucijskom kanalu maloprodaje iznosila je 11.350 tona. Od ukupne količine kave koja se prodala u maloprodajnim objektima najveći udio imala je mljevena kava sa 8.300 tona, dok cappuccino i mješavine ostvaruju godišnji promet od 2.115 tona. Instant kava ostvaruje prodaju na hrvatskom tržištu od 800 tona, a 150 tona prodanog volumena u 2019. godini ostvarila je kava u zrnu.

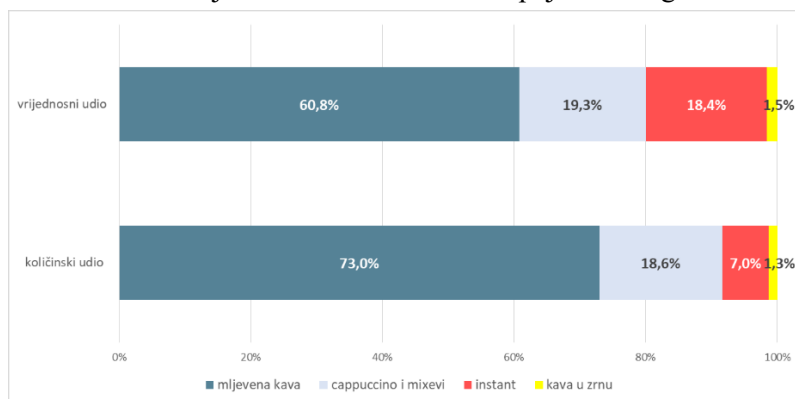
---

<sup>150</sup> Kava.hr (2020). *Kava u Hrvatskoj* [online]. Zagreb: Kava.hr. Dostupno na: [http://www.kava.hr/Kava\\_u\\_Hrvatskoj.html](http://www.kava.hr/Kava_u_Hrvatskoj.html) (pristup 28.03.2020.)

Osim kanala maloprodaje, za prodaju kave je izrazito značajan i kanal ugostiteljstva. Procjenjuje se da se ukupna godišnja potrošnja u ugostiteljstvu u Republici Hrvatskoj kreće oko 2.300 tona espresso kave i 350 tona cappuccina. Nielsen ne prati kvalitetno kanal ugostiteljstva pa je teže doći do egzaktnih prodajnih podataka. Roba se u ovom distribucijskom kanalu prodaje prvenstveno preko ambulatne dostave od strane prodajnih predstavnika proizvođača ili preko mreže veletrgovaca koji opskrbljuju ugostiteljske objekte s ostalim asortimanom proizvoda. Postoji i manji dio potrošnje koji se konzumira u ugostiteljstvu, a kupuje u maloprodajnim objektima, ali takve transakcije su iznimke i najčešće služe za interventnu popunu zaliha.

Vrijednosni udio mljevene kave je manji nego njen količinski udio u kategoriji jer je prosječna ostvarena cijena po kili mljevene kave niža u odnosu na ostale segmente kategorije kave. Važno je naznačiti i različito doziranje za pripremu napitka, a posebno se to ističe kod instant napitaka od kave. Oni su napravljeni od koncentrata kave pa je dovoljna manje količina za pripremu jednog napitka od primjerice mljevene kave.

**Grafikon 19.** Vrijednosni i količinski udio pojedinih segmenata kave u maloprodaji RH 2019.



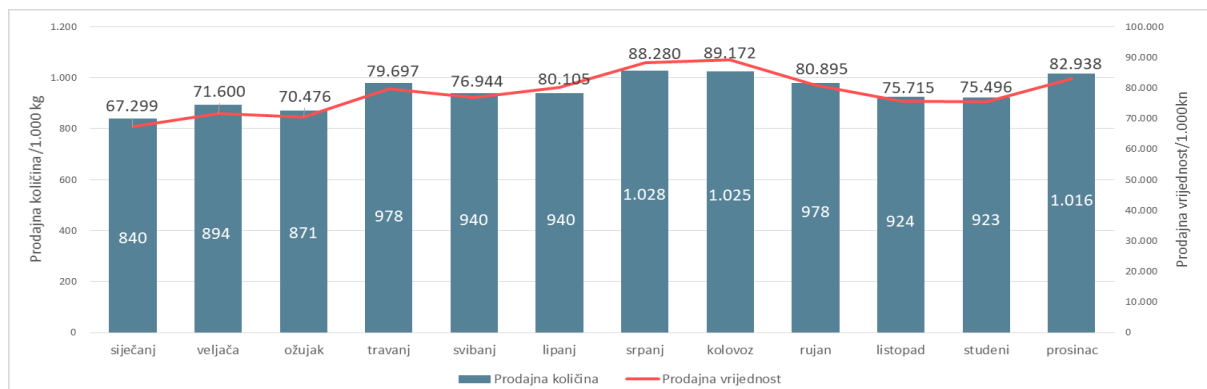
Izvor: Izrada autora prema podacima Nielsen

Kategorija kave, za razliku od nekih drugih kategorija proizvoda, nema snažno izraženu sezonalnost prodaje. Ipak, donekle vršni periodi potrošnje vezani su za periode pojačane kupovine svih kategorija poput blagdanske kupnje povodom Uskrsa, Božića te ljetne turističke sezone.

Turistička sezona ima jači utjecaj na pojedine segmente poput instant kave, cappuccina i mješavina jer su takve navike konzumacije kave na domicilnim tržištima s kojih turisti dolaze. Mljevena kava, kao najveća kategorija, nema izražen sezonalitet jer nju konzumiraju uglavnom domaći turisti i turisti iz okolnih zemalja (Slovenija, Bosna). Kod nje je jedino vidljiv trend prelijevanja prodaje sa kontinentalnih regija na morske u tijeku turističke sezone.



**Grafikon 20.** Sezonalnost prodaje kategorije kave u maloprodaji po mjesecima 2019.

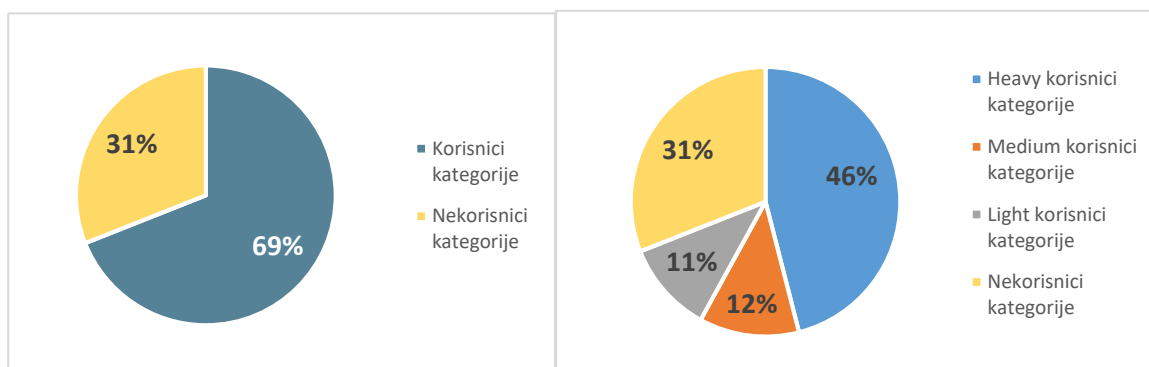


Izvor: Izrada autora prema podacima Nielsen

#### 4.3.4. Preferencije i ponašanje potrošača kategorije

Kako referentni primjer ponašanja potrošača unutar kategorije kave istražiti će se ponašanje potrošača u najvećoj potkategoriji, mljevenoj kavi.

**Grafikon 21.:** Korisnici kategorije mljevene kave i učestalost konzumacije



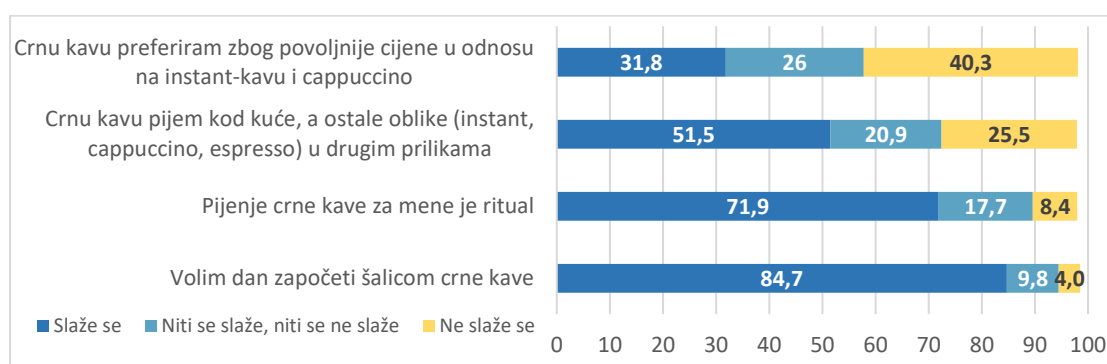
Izvor: izrada autora prema Jakšić Matovina, J. (2019). Ipsos: Dan počinje bolje uz omiljenu šalicu. In Store [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/vodic-kroz-kategoriju/ipsos-dan-pocinje-bolje-uz-omiljenu-salicu-8232.html> (pristup 18.04.2020.)

Prema dostupnom istraživanju agencije Ipsos o navikama potrošača mljevene kave koje je provedeno 2019. godine, u Hrvatskoj od ukupnog promatranog broja stanovnika u dobi od 16 do 64 godine, 69% ispitanika su konzumenti kategorije mljevene kave, koju još kolokvijalno zovu crna ili turska kava. Konzumenti se dijele na „teške potrošače“ (eng. *Heavy user*), „srednje potrošače“ (eng. *Medium user*) te „lake potrošače“ (eng. *Light user*) kategorije. „Teški potrošači“ čine 46% ukupnog broja ispitanika, a potrošači te skupine konzumiraju mljevenu kavu 4 do 6 puta tjedno ili češće. „Srednji potrošači“ konzumiraju mljevenu kavu barem jednom tjedno, a čine 12% ukupnih ispitanika. „Laki korisnici“ konzumiraju mljevenu kavu nekoliko puta mjesečno ili rjeđe, a predstavljaju 11% ukupnog broja anketiranih. Na temelju

podataka istraživanja možemo zaključiti da 31% ukupne populacije nisu korisnici kategorije mljevene kave. Odabir marke kave je važan za 50% ispitanika, a njih 24% je izrazilo lojalnost određenoj marki unutar kategorije.

Profil „teških korisnika“ kategorije čine u ravnomjernom omjeru muškarci i žene, starosna dob im je preko 40 godina, žive u bračnoj zajednici s natprosječno niskim prihodima kućanstva. Veći dio „teških potrošača“ živi u sjevernoj Hrvatskoj, Lici i Banovini te Dalmaciji, a skupinu karakterizira izražena religioznost i tradicionalan karakter. Cjenovno su osjetljivi, ali se ipak vežu za nacionalne marke mljevene kave, više vjeruju domaćim nego stranim markama. Maloprodajni trgovački lanci u kojima najčešće kupuju su Konzum, Lidl i Kaufland.<sup>151</sup>

**Grafikon 22.:** Korisnici kategorije mljevene kave



Izvor: izrada autora prema Jakšić Matovina, J. (2019). Ipsos: Dan počinje bolje uz omiljenu šalicu. In Store [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/vodic-kroz-kategoriju/ipsos-dan-pocinje-bolje-uz-omiljenu-salicu-8232.html> (pristup 18.04.2020.)

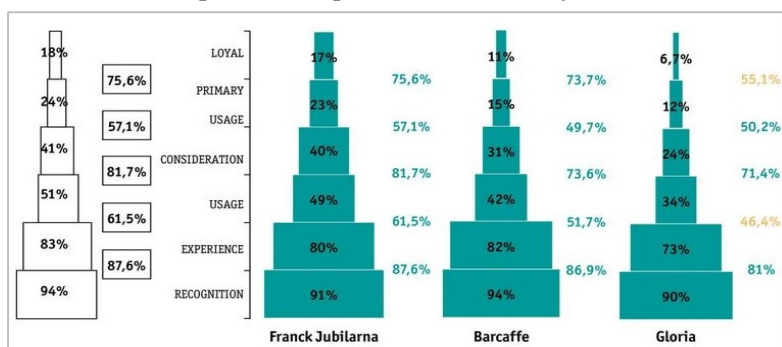
Od istraživanja stavova korisnika kategorije ističe se činjenica da oko 32% konzumenata mljevene kave kao razlog preferencije tog oblika napitka, u odnosu na instant kave ili cappuccino, navodi povoljniju cijenu. 50% „teških korisnika“ kategorije mljevenu kavu pije kod kuće, a kroz dan koristi i ostale napitke kave.

Prema BRANDpuls istraživanju pratio se i odnos potrošača prema robnim markama. Rezultati istraživanja o preferencijama „teških korisnika“ kategorije mljevene kave u Hrvatskoj stavljaju marku Franck Jubilarna na vodeće mjesto, a u posljednjih mjesec dana konzumiralo ju je 49% ispitanih potrošača. Na drugom se mjestu nalazi robna marka Barcaffè s 42% konzumacije

<sup>151</sup> Jakšić Matovina, J. (2019). Ipsos: Dan počinje bolje uz omiljenu šalicu. In Store [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/vodic-kroz-kategoriju/ipsos-dan-pocinje-bolje-uz-omiljenu-salicu-8232.html> (pristup 18.04.2020.)

anketirane skupine unutar mjesec dana, dok se na trećem mjestu s 34% potrošača u posljednjih mjesec dana, nalazi se robna marka Gloria, također u vlasništvu proizvođača Franck d.d.<sup>152</sup>

**Slika 12.** Brand piramida top 3 robne marke mljevene kave



Izvor: Jakšić Matovina, J. (2019). Ipsos: Dan počinje bolje uz omiljenu šalicu. *In Store* [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/vodic-kroz-kategoriju/ipsos-dan-pocinje-bolje-uz-omiljenu-salicu-8232.html> (pristup 18.04.2020.)

Za utvrđivanje lojalnosti potrošača Ipsos je koristio model brand piramida. Ključni čimbenici koji istraživanje prati su prepoznavanje marke, iskustvo s markom, korištenje marke, razmatrali se marka prilikom odluka o kupnji, primarno korištenje marke te u konačnici lojalnost markama. Rezultati istraživanja potvrđuju da najveću lojalnost potrošača ima Franck Jubilarna kava sa 17% lojalnih potrošača unutar „teških korisnika“ kategorije.

#### 4.3.5. Porezno opterećenje kategorije

Kategorija kave u Republici Hrvatskoj pod značajnim je poreznim opterećenjem. Osim standardne stope poreza na dodanu vrijednost od 25% koja se primjenjuje na proizvode kave u maloprodaji, postoji i dodatna naknada u obliku posebnog poreza ili trošarine.

Ta dodatna naknada regulirana je Zakonom o posebnom porezu na kavu i bezalkoholna pića, koji je Hrvatski sabor donio na sjednici 5. lipnja 2013. godine, uz prateće izmjene i dopune koje su kasnije uslijedile.

Navedenim Zakonom određuje se iznos posebnog poreza kojeg snosi pravna osoba koja stavlja proizvode od kave na tržište, a on iznosi:

1. za prženu kavu u iznosu od 6,00 kuna/kg
2. za ekstrakte, esencije i koncentrate od kave u iznosu od 20,00 kuna/kg.<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Jakšić Matovina, J. (2019). Ipsos: Dan počinje bolje uz omiljenu šalicu. *In Store* [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/vodic-kroz-kategoriju/ipsos-dan-pocinje-bolje-uz-omiljenu-salicu-8232.html> (pristup 18.04.2020.)

<sup>153</sup> Hrvatski sabor (2013). *Zakon o posebnom porezu na kavu i bezalkoholna pića* [online]. Zagreb: Ministarstvo financija, Carinska uprava. Dostupno na: [http://www.carina.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Procedure/Propisi/NDoc\\_1544.pdf](http://www.carina.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Procedure/Propisi/NDoc_1544.pdf) (pristup 27.04.2020.)

Republika Hrvatska ima nižu stopu posebnog poreza na mljevenu kavu u odnosu na višu stopu koja se obračunava na ekstrakte, esencije te koncentrate kave u koje spada i instant kava. Domaći proizvođači čiji se proizvodni asortiman bazira na prženoj kavi na ovaj su način u povoljnijem tržišnom položaju od uvoznika kojima glavni dio asortimana čine instant kave i njihove mješavine.

Takva porezna politika značajno utječe na formiranje maloprodajne cijene proizvoda od kave. Kada se izračuna udio trošarine i poreza na dodanu vrijednost u ukupnoj maloprodajnoj cijeni najprodavanijeg artikla na tržištu, Franck Jubilarne kave 250 g, dolazi se do podatka da trošarina i PDV čine 32,5% konačne cijene proizvoda koju plaća potrošač.

Kada se usporedi oporezivanje kave u ostalim zemljama članicama Europske Unije, dolazi se do zaključka da Hrvatska ima jedno od najvećih poreznih opterećenja na kategoriju kave.

U visini ukupnog poreznog opterećenja prednjači Grčka, a zatim slijede Latvija, Danska i Hrvatska. Od 28 zemalja članica, Hrvatska je jedna od samo 6 članica koje imaju trošarinu odnosno poseban porez na kavu.<sup>154</sup>

**Tablica 10.** Porezna opterećenja kategorije kave u zemljama Europske Unije

Zemlje EU	Porez na dodanu vrijednost	Trošarina	Zemlje EU	Porez na dodanu vrijednost	Trošarina
Grčka	24%	Pržena kava: EUR 3/kg Nepržena kava: EUR 2/kg	Estonija	20%	Nema
Latvija	21%	Čista kava: EUR 1,4229/kg	Česka	15%	Nema
Danska	25%	Pržena kava: EUR 1/kg	Finska	14%	Nema
Hrvatska	25%	Pržena kava: EUR 0,78/kg neto težine Supstituti kave koji sadrže kavu: EUR 0,78/kg neto težine Ekstrakti, esencije i koncentri kave: EUR 2,60/kg neto težine	Švedska	12%	Nema
Njemačka	7%	Pržena kava: EUR 2,19/kg	Španjolska	10%	Nema
Mađarska	27%	Nema	Slovenija	9,5%	Nema
Poljska	23%	Nema	Nizozemska	9%	Nema
Portugal	23%	Nema	Rumunjska	9%	Nema
Italija	22%	Nema	Belgija	6%	Nepržena kava: EUR 0,2001/kg neto težine Pržena kava: EUR 0,2502/kg neto težine
Litva	21%	Nema	Francuska	5,5%	Nema
Slovačka	20%	Nema	Čipar	5%	Nema
Austrija	20%	Nema	Luksemburg	3%	Nema
Bugarska	20%	Nema	Irska	0%	Nema
			Malta	0%	Nema
			Velika Britanija	0%	Nema

Izvor: izrada autora prema European Coffee Federation (2019) *European Coffee Report 2018./2019*. Brussels: ECF, str. 31.

#### 4.4. Prodaja i distribucija kategorije kave u maloprodaji

##### 4.4.1. Tržišna pozicija i udjeli vodećih robnih marki u Republici Hrvatskoj

Maloprodajno tržište kave i napitaka na bazi kave podijeljeno je na tri osnovne grupe;

- Mljevena kava

<sup>154</sup> European Coffee Federation (2019) *European Coffee Report 2018./2019*. Brussels: ECF, str. 31.

- Kapučino i mješavine
- Instant kava

Tržišne pozicije vodećih robnih maraka razlikuju se ovisno o pojedinom tržišnom segmentu u kojem se natječu. Glavni tržišni igrači u najvećoj potkategoriji kave - mljevenoj kavi, su Franck s robnim markama Franck, Gloria, Victoria, zatim Barcaffè, Anamarija i Arabesca, dok privatne marke maloprodavača ukupno zauzimaju oko 9,1% količinski i 6,7% vrijednosni tržišni udio.

U kategoriji instant kave vodeću ulogu ima globalni igrač Nestle sa robnom markom Nescafe, a od značajnijih konkurenata tu su Franck, Jacobs Douwe Egberts te privatne marke koje čine čak 42,5% količinski i 34% vrijednosni udio navedenoj kategoriji, zahvaljujući privatnoj marki diskontera Lidl.

Kategorija kapučina je pod značajnim utjecajem tržišnog lidera Franck koji sa svojim robnim markama Franck i Gloria drži preko 50% ukupnog maloprodajnog tržišta, dok od ostalih igrača u potkategoriji kapučina značajni utjecaj imaju Nescafe, te domaći proizvođači Anamarija i Arabesca.

Segment mješavina xu1 (2ili3 u 1) čine proizvodi instant kave koji su umiješani s mlijekom ili šećerom pa se često veže uz potkategoriju kapučina iako ima svoje specifičnosti. Xu1 (2ili3 u 1) segmentom dominira Nescafe, ali značajnu ulogu imaju i ostali domaći proizvođači Franck, Anamarija, Arabesca.

*Franck d.d.* je hrvatsko poduzeće koje je apsolutni tržišni lider u kategorijama toplih napitaka što podrazumijeva mljevenu kavu, instant kavu, kapučino i xu1 (2ili3 u 1) mješavine te čaj.

Poduzeće ima bogatu povijest i tradiciju a utemeljena je 1892. godine u Zagrebu.

Najvažniji događaji u 127 godina postojanja, a koji su vezani za proizvodnju kavovina i kave poredani kronološkim slijedom su:<sup>155</sup>:

*1892. Otvaranje tvornice za preradu cikorijske u Vodovodnoj ulici u Zagrebu*

*1900. Otvaranje prve sušionice cikorijske u Bjelovaru*

*1910. Početak proizvodnje raži Perl*

*1918. Početak proizvodnje kavovine Kneipp*

*1945. Predstavljena kavovina Franck*

*1960. Pokrenuta proizvodnja kave*

*1972. Predstavljena Jubilarna kava*

---

<sup>155</sup> Franck (2020). *Franck povijest* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/povijest/> / (pristup 22.05.2020.)

1975. *Lansiran Franck espresso*  
1982. *Prva vakumirana kava Ideal 100*  
1992. *Lansiran Franck Espresso u zrnu sa ventilom koji čuva kvalitetu*  
1993. *Na tržište izlazi Jubilarna kava u vakumiranom pakiranju 250g - popularna „Ciglica“*  
2002. *Uvođenje aparata i Extra Espresso kave na tržište*  
2003. *Lansirana 4 okusa instant cappuccino*  
2008. *Akvizicija tvornice i robne marke Victoria, te osnovana tvornica u Grudama (B i H)*  
2009. *Akvizicija tvornice i robne marke Gloria*  
2014. *Franck postaje član organizacije International Coffee Partners*  
2015. *Predstavljena Crema – mljevena kava brze pripreme te otvoren Johann Franck gradska kavana na središnjem trgu u Zagrebu*

*Anamarija Company d.o.o.* osnovana je 1991. godine kao mala obiteljska pržionica čiji je fokus proizvodnje bila prvenstveno mljevena kava. Proizvodnju kapučina započeli su 2000. godine, a kasnije je asortiman nadograđen i sa ostalim vrstama kao što su instant kava, mješavine i espresso. Danas je Anamarija stabilna tvrtka čiji su proizvodi prisutni na gotovo svim policama maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj.<sup>156</sup>

*Arabesca d.o.o.*, nekad poznata kao Dučkić Prom, započela je s proizvodnjom kave 1999. godine. Asortiman je fokusiran na mljevenu kavu, ali u ponudi imaju i kapučino te mješavine.<sup>157</sup>

*Barcaffè* je najpoznatija slovenska robna marka kave i tržišni lider u Sloveniji. Barcaffè se počeo proizvoditi 8. svibnja 1970. godine u tadašnjoj tvornici Droga Portorož u Sloveniji. Prvi proizvod je bila vrećica od 100g mljevene turske kave koja je i danas prepoznatljiv proizvod te robne marke. Ponudu Barcaffèa danas čini više od 40 proizvoda, od mješavina mljevene pržene kave, kave u zrnu, mješavina kave za espresso do instant napitaka i sve popularnijih „coffee to go“ napitaka. Barcaffè je jaki tržišni igrač na područjima regije, a 2010. godine postaje dio najvećeg regionalnog distribucijskog poduzeća za robu široke potrošnje Atlantic grupe.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Anamarija Company (2020). *Službene stranice poduzeća Anamarija Company d.o.o.* [online]. Zagreb: Anamarija Company. Dostupno na: <http://www.anamarija.hr/hr/o-nama> (pristup 22.05.2020.)

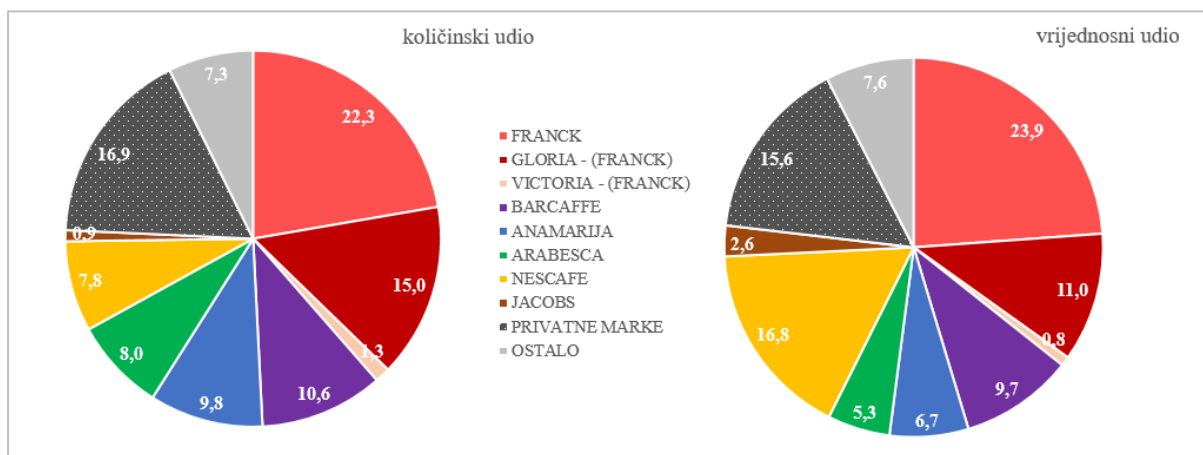
<sup>157</sup> Arabesca (2020). *Službene stranice poduzeća Arabesca d.o.o.* [online]. Sesvete: Arabesca. Dostupno na: <http://www.arabesca.hr/povijest.php?lang=HR> (pristup 22.05.2020.)

<sup>158</sup> Atlantic Grupa (2020). *Službene stranice poduzeća Atlantic Grupa d.d.* [online]. Zagreb: Atlantic Grupa. Dostupno na: <http://www.atlanticgrupa.com/hr/nasi-proizvodi/kava/barcaffè/> (pristup 22.05.2020.)

*Nestlé* je vodeći svjetski proizvođač instant kave. Brazilska vlada se 1929. godine našla pred izazovom kako optimalno zbrinuti višak sirove kave koji je nastao zbog sloma burze na Wall Streetu. Projekt su povjerali švicarskom prehrambenom divu Nestlé koji je angažirao stručnjaka za kavu Maxa Morgenthalera. Metodu proizvodnje instant kave su pronašli 1938. godine te je tako nastala robna marka Nescafe. Nakon drugog svjetskog rata, Nescafe kava se počela izvoziti u Francusku, Veliku Britaniju i SAD. Danas se Nescafe kava distribuira u više od 180 zemalja svijeta.<sup>159</sup>

*Jacobs Douwe Egberts (JDE)* je jedno od vodećih svjetskih poduzeća koje se bavi proizvodnjom i distribucijom kave više od 265 godina. Danas je njihov široki asortiman proizvoda prisutan u više od 100 zemalja svijeta. Robne marke koje čine asortiman JDE su: Jacobs, Tassimo, Moccona, Senseo, L'OR, Douwe Egberts, TiÓra, Super, Kenco, Pilao & Gevalia. Počeci poduzeća vezani su za mali gradić Joure u Nizozemskoj kada su prvi proizvodi pod markom Douwe Egberts 1753. godine predstavljeni tržištu. Robna marka Jacobs nastala je 1895. u Bremenu u Njemačkoj.<sup>160</sup>

**Grafikon 23.** Udjeli robnih maraka na hrvatskom maloprodajnom tržištu kave u 2019. godini



Izvor: Izrada autora prema podacima Nielsen

<sup>159</sup> Nescafe (2019). *Službene stranice poduzeća Nestle Hrvatska* [online]. Zagreb: Nestle Adriatic. Dostupno na: <http://www.nescafe.com/hr/o-nama> (pristup 22.05.2020.)

<sup>160</sup> Jacobs Douwe Egberts (2020). *Službene stranice poduzeća JDE* [online]. Amsterdam: JDE. Dostupno na: <http://www.jacobsdouweegberts.com/about-us/>, (pristup 22.05.2020.)

**Tablica 11.** Udjeli privatne marke u kategoriji kave u članicama Europske Unije od 2004. do 2012.

Članice EU	2004	2006	2008	2010	2012
Finska	5,5	5,6	6,3	10,3	21,3
Njemačka	18,3	21,9	21,9	21,6	21,2
Španjolska	17,9	19,0	17,7	21,4	20,3
Velika Britanija	12,9	13,8	14,4	16,3	19,8
Belgija	18,5	18,7	19,0	18,9	18,2
Nizozemska	10,1	12,3	14,0	16,4	17,2
Portugal	9,7	10,7	11,3	10,9	15,6
Danska	12,1	10,5	11,0	11,7	14,8
Mađarska	4,5	5,4	7,4	7,8	8,0
Italija	4,5	5,6	5,9	6,6	7,0
Francuska	7,0	6,9	6,9	5,8	5,3
Češka	3,8	3,8	5,1	5,1	5,1
Poljska	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8

Izvor: Izrada autora prema *European Commission (2014) Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the EU, str. 290 - 297.

Prema usporedbi dostupnih podataka o tržišnim udjelima privatne marke u kategoriji kave može se zaključiti da je udio privatne marke kave na hrvatskom tržištu niži od prosjeka promatranih zemalja EU. Posebno kada se uzme u obzir rastući trend tijekom godina, a zadnji dostupni podaci za zemlje EU se odnose na 2012. godinu.

#### 4.4.2. Barijere za ulaz novih igrača na tržište

Svako pojedino tržište ima svoje specifičnosti i različite preferencije potrošača prema vrstama kave i načinima konzumacije pa tako i hrvatsko tržište. Hrvatski potrošači stekli su naviku konzumacije mljevene kave u domaćinstvima, koju pripremaju na različite načine poput kuhanja u džezvi, kafetijeri i pripremom u „french pressu“. Profil šalice koji preferiraju krase bogate arome i puniji okus, blizak Minas profilu okusa. Na preferirani okus hrvatskog potrošača bitno su utjecale kave koje je tržištu predstavila prva i dugo vremena jedina hrvatska tvornica kave Franck. Taj profil okusa nastavili su nuditi i ostali konkurenti koji su se pojavili na tržištu čime je nesvjesno nastala svojevrсна barijera za ulazak novih igrača na tržište jer su poznata svjetska poduzeća na svojim tržištima nudili proizvode drugačijih profila. Na nama bliskim zapadnoeuropskim tržištima u domaćinstvu prevladava navika pjenja filter kave što na hrvatskom tržištu predstavlja vrlo usku nišu.

Kada se govori o mljevenoj kavi, hrvatski potrošači su prilično konzervativni kada je u pitanju istraživanje novih okusa i vrsta pripreme kave, čemu u prilog govore i brojni pokušaji ulaska na tržište stranih igrača koji nisu ostvarili značajniji tržišni uspjeh.

Konzumenti instant kave su u pravilu pripadnici mlađe populacije koja je sklonija istraživanju te generalno kupnji stranih robnih maraka. Upravo zbog te činjenice u kategoriji instant kave dominira Nescafe, a značajnu tržišnu ulogu predstavljaju i proizvodi Jacobs Douwe Egberts, te



uvozne privatne marke od kojih najistaknutiju ulogu ima privatna marka Bellarom njemačkog diskontera Lidl.

Druga važna barijera su razvijeni dugoročni odnosi proizvođača i maloprodavača te prilično široki asortiman različitih robnih maraka u svim segmentima kategorije kave. Intencija maloprodavača je kroz daljnji razvoj vlastitih privatnih maraka pojačati vertikalnu konkurenciju te tako izvršiti dodatni pritisak na proizvođače. Uvođenje novih igrača na tržište zbog kompleksnosti asortimana i ograničenog mjesta na policama nije primarni cilj maloprodavača. Mogući su povremeni ulasci kroz „in&out“ promotivne akcije što predstavlja manji rizik za maloprodavača, a opet podiže percepciju širine i inovativnosti asortimana u očima potrošača.

S obzirom da je proizvodni proces u industriji mljevene kave na prilično visokom stupnju automatizacije, trošak rada čini manji dio ukupne cijene koštanja finalnog proizvoda kave. Samim tim proizvodnja u zemljama sa nižim troškom rada ne predstavlja osobitu pogodnost, kao što ni proizvodnja u zemljama sa višom cijenom rada ne predstavlja barijeru za ulazak na hrvatsko tržište.

Gotovi proizvodi kave su kompaktni artikli koji zbog svoje relativno visoke cijene u odnosu na masu proizvoda mogu podnijeti logističke troškove prijevoza robe na veće udaljenosti. Također, većina tržišno relevantnih maloprodajnih lanaca ima razvijenu vlastitu distribuciju proizvoda s centralnog skladišta prema poslovnica (Konzum, Kaufland, Spar, Plodine, Lidl) što znači da ni logistički izazovi ne predstavljaju ozbiljnu barijeru za ulazak novih igrača na tržište.

#### **4.5. Suvremeni trendovi konzumacije i kupnje kave**

Globalni suvremeni trendovi kupnje i potrošnje kave sve su više prisutni i na hrvatskom maloprodajnom tržištu kave. Iako još uvijek ne zauzimaju značajniji tržišni udio, svakako predstavljaju potencijalni smjer kretanja kategorije kave u budućnosti.

Trendove možemo segmentirati na one koji se odnose na način na koji potrošači kupuju i konzumiraju kategoriju ili na trendove koji se odnose na sam proizvod ili pakiranje.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> Shape.com (2020). *Healthy Coffee Drinks That Only Taste Indulgent* [online]. New York: Instyle Beauty Group. Dostupno na: <http://www.shape.com/healthy-eating/healthy-drinks/healthy-coffee-drinks-only-taste-indulgent> (pristup 01.05.2020.)

### *Ekologija i zbrinjavanje otpada*

Ekološka svijest i briga za okoliš više nije samo trend nego je postao i način života velikog broja potrošača. Važnost tema koje se odnose na zbrinjavanje otpada direktno utječe na vrstu primarne, ali i sekundarne ambalaže u koju su pakirani proizvodi široke potrošnje pa tako i proizvodi iz kategorije kave. Primjetan je trend okretanja prema ambalaži koja se može reciklirati, smanjuje se udio višeslojnog aluminijskog aluminija u primarnoj ambalaži kave. Mnogi maloprodavači inzistiraju da proizvođači prilagode svoja transportna pakiranja smanjujući udio jednokratnih plastičnih dijelova, a povećavaju udio certificirane kartonske ambalaže.

### *Održivi razvoj*

Globalni trend koji još nije značajnije ušao u svijest hrvatskih potrošača, barem kada je sirovina kave u pitanju, je održivost poljoprivrednih gospodarstava i proizvodnje. Prema podacima ICO za preko 25 milijuna domaćinstava proizvodnje sirove kave je osnovni izvor prihoda, a značajan dio njih ne uspijeva sa tim prihodima pokriti osnovne životne potrebe. Kako bi se osigurala pravednija raspodjela prihoda od prodaje kave što bi omogućilo poljoprivrednicima dugoročnu egzistenciju, ali i kako bi se spriječilo krčenje šuma te gubitak bio raznolikosti, pojavila se potreba za uvođenjem proizvodnih standarda. Kao garancija da su sirovine dobivene provođenjem tih standarda, na globalnoj razini pojavili su se certifikati kao što su The Common Code for the Coffee Community (4C), Fairtrade, UTZ, Rainforrest. Udio proizvoda koji su proizvedeni korištenjem certificirane sirovine u kategoriji kave je u konstantnom porastu.

### *Zdravlje*

Dokazano je da umjerena konzumacija kave pozitivno utječe na određene funkcije u ljudskom organizmu, što je dovelo da uvođenja ekstrakta kave u proizvode drugih kategorija. U svijetu, ali i na domaćem tržištu pojavljuju se trendovi proizvoda koji imaju određenu dodatnu funkciju, poput mješavina kave koja imaju svojstva pojačane koncentracije i pamćenja, dodatne energije ili je obogaćena proteinima.

### *Internet kupnja*

Penetracija interneta, jednostavnost koju pružaju mobilni uređaji, brza i jeftina dostava te podizanje standarda sigurnosti plaćanja doveli su do sve većeg broja potrošača koji su kupuju preko interneta. To otvara nove mogućnosti za proizvode iz kategorije kave. Pojavile su se do sada potpuno nepoznate marke koje predstavljaju novu vrstu konkurencije već etabliranim markama. Tržišna borba za potrošača počela se i na hrvatskom tržištu kave voditi ne samo na fizičkoj polici u trgovini nego i na virtualnoj polici. Proizvodi malih nezavisnih proizvođača koji se nisu mogli probiti do police vodećih maloprodavača sada imaju novi kanal kojim mogu

jednostavno doći do potencijalnih potrošača. Pojavile su se Internet trgovine koje su specijalizirane za određeni segment proizvoda poput *www.kapsulezakavu.hr*.

### *Specialty coffee i premiumizacija*

Trend koji se već ukorijenio u drugim kategorijama, kao što je primjerice kategorija piva, počeo je utjecati i na trendove u kategoriji kave. Na zrelim svjetskim maloprodajnim tržištima pojavljuju se zanatski (eng. „*craft*“) proizvodi koji se rade u malim serijama. Oni nude potrošačima nove mješavine okusa i aroma što predstavlja odmak od klasičnih industrijskih proizvoda. Takvi proizvodi prodaju se u manjim specijaliziranim trgovinama, ali primjetan je trend pojavljivanja „speciality coffee“ u asortimanu klasičnih maloprodajnih lanaca. Potrošači svoj društveni status žele nadograditi kroz poznavanje i korištenje proizvoda kao što su vina, jaka alkoholna pića, pivo, ali u tu grupu sve više spada i kava. Stoga se pojavljuje trend premiumizacije u kategoriji kave koji je vezan za „single origin“ proizvode, odnosno proizvode koji imaju točno određeno zemljopisno podrijetlo, poput „100% Columbija“. Ta tržišna niša postoji i na hrvatskom tržištu.

U svjetskim okvirima taj trend je otišao još dalje pa su na ambalaži navedene GPS koordinate mikrolokacije, odnosno padine s koje dolazi pojedina kava. U svijetu postoje sorte kave koje svojim karakteristikama odskakuju od standarda, primjeri takvih kava su Blue Mountain sa Jamajke, Kona koja se uzgaja na Havajima, Top Kenya AA ili Antiguas iz Guatemale.<sup>162</sup>

Postoji organizacija koja promovira specijalne nagrađivane kave kroz svoj program „Cup of Excellence“. Takve kave prodaju se po skupljoj cijeni od standardnih zahvaljujući dodatnim premijama na cijenu. Od ukupne svjetske proizvodnje sirove kave 90 % je srednje kvalitete, a specijalne kave čine oko 10% ukupne svjetske proizvodnje.<sup>163</sup>

### *Jednokratne doze (eng. Single serve) i jednostavnost pripreme*

Kako bi odgovorili na potrebe potrošača koji imaju sve manje vremena za pripremu napitka, pojedini proizvođači prilagodili su svoje proizvode brzom načinu pripreme. Primjer takvih proizvoda je Franck Crema te paleta proizvoda Franck Coffee&go. To su kave koje su izrazito sitno mljevene što omogućuje pripremu napitka samo prelijevanjem vrućom vodom, čineći alternativu klasičnoj instant kavi. Sličan artikl na hrvatskom tržištu je Barcaffè Black&easy,

---

<sup>162</sup> International Trade Center (2011) *The Coffee Exporter's Guide*. Geneva: ITC, str. 38-43.

<sup>163</sup> Alliance for Coffee Excellence (2020). *Cup Of Excellence* [online]. Portland: ACE. Dostupno na: <http://www.allianceforcoffeexcellence.org/events/> (pristup 03.05.2020.)

ali osim mljevene proizvod sadrži i instant kavu. Zbog praktičnosti koju potrošači ovakvih proizvoda traže, prigodno pakiranje za ovu vrstu proizvoda su jednokratne doze.

*„On the go“*

Ubrzani životni stil utjecao je i na hrvatske potrošače pa proizvodi „on the go“ segmenta postaju sve značajniji oblik konzumacije napitaka od kave. U ovom segmentu napitci su termički obrađeni pa ne zahtijevaju hladni lanac, već se mogu naći na policama trgovina. Ipak, kako bi se potaknula impulsna kupnja za trenutnu potrošnju, ključna je pozicija u rashladnim vitrinama. Segmentom na hrvatskom tržištu dominiraju proizvodi mliječne industrije, ali sve značajniju ulogu imaju i privatne marke maloprodavača.

*Kava u kapsulama*

Trend koji povezuje dva kanala distribucije, ugostiteljstvo i maloprodaju nastao je 1975. godine kada se na tržištu pojavljuju prve kapsule za kavu. Osnovna ideja bila je da se omogući priprema originalnih espresso napitaka u domaćinstvu. U kapsulama s filterom nalazi se mljevena kava sa sačuvanim aromama. Kvalitetna espresso kava jednostavno se priprema umetanjem kapsule u aparat. Jača komercijalna primjena kave u kapsulama desila se tek početkom 90-ih godina, ali zbog globalnog trenda rasta predviđa se da će u idućih deset godina kapsule činiti čak 20 posto cijelog tržišta kave. U prilog tome govori i činjenica da je u Velikoj Britaniji u samo godinu dana prodano oko 186 milijuna kapsula, a godišnja potrošnja raste stopom od 15 posto. U SAD-u, koji je najveći svjetski potrošač kave, u periodu od deset godina prodaja kapsula je porasla za čak 34 posto. U 30% restorana s Michelinovom zvjedicom mogu naći aparati za kavu na kapsule.<sup>164</sup>

---

<sup>164</sup> Capsules Franck (2020). Franck Espresso Kapsule [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.capsules.franck.eu/hr/za-prave-obozavatelje/> (pristup 02.05.2020.)

## 5. UTJECAJ PRIVATNIH MARAKA NA POZICIONIRANJE I PRODAJU KATEGORIJE KAVE U MALOPRODAJI U REPUBLICI HRVATSKOJ

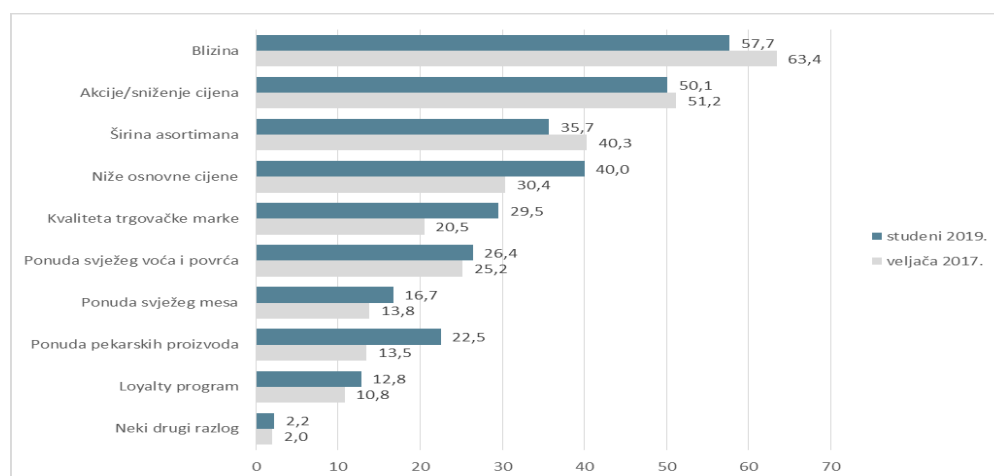
### 5.1. Značaj kategorije kave na poslovanje maloprodajnog subjekta

Najvažnije kategorije za poslovanje maloprodavača su kategorije prema kojima ih potrošači rangiraju prilikom odabira trgovine u kojima će obavljati kupovinu. Kategorije primarnih prehrambenih namirnica poput voća i povrća, pekarskih proizvoda, svježeg mesa, delikatese te kategorije mliječnih proizvoda predstavljaju značajniji faktor diferencijacije između maloprodavača nego kategorija kave.

Ipak, sve više maloprodavača shvaća značaj koji kategorija kave ima u očima potrošača te nastoje prilagoditi svoju strategiju kako bi postali primarna destinacija za kupnju kave. Potrošači koji redovno konzumiraju napitke od kave spadaju u grupu „teških korisnika“ što ujedno znači da se često opskrbljuju proizvodima ove kategorije. Takvi redoviti kupci predstavljaju iznimnu važnost za ukupan promet maloprodavača.

Privlačenje i zadržavanje redovnih, lojalnih kupaca misija je svakog maloprodajnog lanca, a kako bi to postigli koriste različite metode. Najčešći alat koji maloprodavači koriste su cjenovne akcije na atraktivnim artiklima koje oglašavaju u tjednim akcijskim letcima. Kategorija kave je izuzetno volumenski i vrijednosno značajna kategorija što se može zaključiti prema čestim objavama kave na naslovnica akcijskih letaka. Kod većine trgovačkih lanaca kategorija kave spada u širu kategoriju „Doručak“ u kojoj se još nalaze kategorija čaja te kategorija žitarica. Kategorija „Doručak“ dio je veće grupe kategorija koja se naziva „Pakirana hrana“. Procjenjuje se da kategorija kave čini 6-7% prometa kategorije „Pakirane hrane“.

**Grafikon 24.** Razlozi odabira najčešće posjećenog lanca usporedba studeni 2019. i veljača 2017.



Izvor: Izrada autora prema Soršak Susović, M. (2020). Henda: Lidl najposjećeniji trgovački lanac. Progressive [online]. Dostupno na: <http://www.progressive.com.hr/?p=5526> Henda dostupno na: [www.progressive.com.hr/?p=5526](http://www.progressive.com.hr/?p=5526) (pristup 11.05.2020.)

## 5.2. Važnost diskontera za razvoj privatne marke u kategoriji kave

Maloprodajni lanci u Hrvatskoj su tek početkom 21. stoljeća počeli ozbiljnije razvijati svoje privatne marke u svim kategorijama proizvoda pa tako i u kategoriji kave. Strategija je prvotno bila usmjerena na generičke privatne marke pomoću kojih su maloprodavači niskom cijenom nastojali konkurirati poznatim proizvođačkim markama.

Dolaskom njemačkog diskontera Lidl na hrvatsko tržište 2009. godine, privatne robne marke svih proizvoda pa tako i proizvoda iz kategorije kave, susrele su se s novom poslovnom filozofijom. Maloprodajni format diskonta specijaliziran je za upravljanje privatnim robnim markama jer one čine većinu asortimana tvrdih diskontera.

Lidl je u početku poslovanja na hrvatskom tržištu imao vrlo malo vodećih maraka proizvođača u svom asortimanu. Oslanjanje isključivo na vlastite privatne marke nije bila uspješna početna strategija jer su hrvatski potrošači do tada bili skloni kupovini poznatih proizvođačkih maraka. Asortiman su ubrzo proširili s vodećim markama poznatih proizvođača, a uz njih su paralelno nudili svoje privatne marke u dvije ili tri razine kvalitete i cijene. Lidl je na hrvatskom tržištu morao prilagoditi svoju tržišnu strategiju i ponašati kao klasični lanac supermarketa. Trenutno na hrvatskom tržištu nemaju pravog konkurenta u formatu diskonta što je rijedak slučaj kada se analiziraju tržišta ostalih zemalja Europe u kojima posluju.

Zbog nepostojanja pravog konkurenta Lidl izbjegava cjenovni rat na razini privatne marke, manje je agresivan u akcijama asortimana poznatih proizvođačkih maraka, što mu omogućava da na hrvatskom tržištu ostvaruje natprosječnu dobit.

Lidl je glavni igrač na tržištu privatnih maraka u kategoriji kave u kojoj je zastupljen sa asortimanom mljevene kave, kapučina, instant kave i xu1 (2ili3 u 1) napitaka.

U segmentu mljevene kave Lidl ima tri osnovne razine privatne marke. Privatna marka Kava kao najniža cjenovna pozicija, zatim Sunga kao mainstream pozicija te Bellarom kao premijska privatna marka. Mljevenu kavu pod privatnim markama Kava i Sunga proizvode domaći proizvođači Franck i Arabesca, dok se Bellarom uvozi iz Njemačke.

*Kava* – generička marka najniže cjenovne razine koju čine dva artikla u gramaturi 200g i 500g. Ovu robnu marku Lidl koristi kao artikl niske redovne cijene koji je vrlo rijetko u akcijskim objavama, a služi za zadržavanje cjenovno najosjetljivijih potrošača.

*Sunga* – ona je volumenski i vrijednosno najznačajnija privatna marka u kategoriji mljevene kave. Odličan je primjer oponašajuće privatne marke jer dizajnom ali i profilom šalice nastoji oponašati tržišnog lidera u kategoriji, a na hrvatskom tržištu to je Franck Jubilarna kava.

Dodatan dokaz oponašajućoj strategiji Sunge kao privatne marke „mainstream“ kategorije je drugačiji vizualni identitet koji ona ima na tržištu Srbije. Razlog drugačijeg vizualnog identiteta je dizajn proizvoda kojeg koristi tržišni lider na srpskom tržištu, Grand Kafa.

**Slika 13.** Različiti vizualni identitet privatne marke Sunga i usporedba sa tržišnim liderom



Izvor: izrada autora

- Bellarom proizvodi predstavljaju premijski segment Lidl privatnih maraka. Markom Bellarom komuniciraju skuplji sirovinski sastav kao 100% Arabica kroz artikle u vakuum pakiranju 250g Gold i Rosso. U super premium segmentu prisutan je sa „single origin“ artiklom Columbian Supremo u vakuum pakiranju od 250g .

- Lidl koristi kavu i kroz svoje tematske letke, ukoliko to tema dozvoljava. Primjer je tematski letak Čarobni Orijent u kojemu je zastupljena Minas kava tematske privatne marke „1001 Delights 500g“.

**Slika 14.** Lidl tematski letak Čarobni Orijent



Izvor: Katalozi.net (2020). Lidl promocijski letci [online]. Zagreb: Katalozi.net. Dostupno na: [katalozi.net/lidl-katalog/lidl-katalog-prehrana-26-4](http://katalozi.net/lidl-katalog/lidl-katalog-prehrana-26-4) (pristup 10.05.2020.)

Sve je izgledniji ulazak na hrvatsko tržište talijanskog tvrdog diskontera Eurospin koji posluje na tržištima Italije i Slovenije. Njihova poslovna filozofija je strogo vezana uz privatne marke, a poznatih maraka proizvođača nemaju u asortimanu. U kategoriji kave imaju krovnu privatnu marku Don Jerez koja bi trebala biti cjenovna konkurencija Lidlovoj privatnoj marki Sunga.

Instant kava privatne marke Bellarom jedan je od jakih aduta Lidla u tržišnom nadmetanju sa poznatim proizvođačkim markama. Proizvodnja artikala marke Bellarom je internacionalna, a linija proizvoda je jedinstvena za sva tržišta na kojima Lidl posluje. To je logična strateška odrednica jer su svi vodeći proizvođači u kategoriji internacionalna poduzeća poput Nescafe ili Jacobs Douwe Egberts. Jedinstvenim artiklima na svim tržištima Lidl ostvaruje velike prodajne količine te uživa prednosti ekonomije obujma.

**Slika 15.** Asortiman instant kave privatne marke Bellarom diskontera Lidl



Izvor: Lidl Hrvatska (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Hrvatska* [online]. Zagreb: Lidl Hrvatska. Dostupno na: <http://www.lidl.hr/> (pristup 25.05.2020.)

### 5.3. Promocijski pritisak na kategoriju kave i utjecaj na privatne marke

Kategorija kave važan je generator prometa (eng. traffic building) za maloprodajne lance stoga ne čudi da je izuzetno atraktivna za objavu u akcijskim katalogima. To se može zaključiti po velikom broju objava artikala iz kategorije kave na naslovnicama kataloga vodećih maloprodajnih lanaca.

**Grafikon 25.** Naslovnice top 5 maloprodavača prema tržišnom udjelu po kategorijama 01.-05.2020.

Kategorije	TOTAL	Kaufland	Plodine	Spar	Konzum	Lidl
Svježe meso	99	10	25	22	21	21
Mliječni proizvodi	77	6	26	12	14	19
Kategorija slatkisha i grickalica	74	14	17	17	6	20
Bezalkoholna i alkoholna pića	49	10	9	11	9	10
Svježe voće i povrće	47	4	10	10	22	1
Suhomesnati proizvodi	40	5	9	14	6	6
<b>Kava</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Konzervirana hrana	18	5	6	3	2	2
Ulje, brašno, šećer, dodaci jelima	16	2	3	7	1	3
Riba (svježa i smrznuta)	10	1	2	3	4	0
Tjestenina, riža i umaci	8	3	1	2	2	0
Ostali prehrambeni artikli	30	9	7	6	3	5
<b>Total Prehrana</b>	<b>502</b>	<b>73</b>	<b>123</b>	<b>118</b>	<b>92</b>	<b>96</b>

Izvor: Izrada autora

Promotivni katalogi još uvijek su osnovno sredstvo oglašavanja maloprodajnih lanaca, a naslovnice letaka služe kako bi se najatraktivnijim promotivnim ponudama motiviralo potrošače za dolazak u kupovinu. Analiza naslovnica promotivnih letaka prvih pet



maloprodavača na tržištu u periodu od siječnja do svibnja 2020. godine jasno ukazuje na važnost koje pojedine kategorije imaju u privlačenju kupaca. Na prvom mjestu pojavnosti na naslovnica je kategorija svježeg mesa koja je kod većine promatranih maloprodavača neizostavni dio vizualnog identiteta naslovnih strana promotivnih letaka. Visoko na listi broja pojavljivanja na naslovnica nalaze se kategorije mliječnih proizvoda sa 77 i kategorija slatkiša i grickalica sa 74 objava kod promatranih trgovaca, a slijede ih kategorije sa rasponom 40-50 objava to su bezalkoholna i alkoholna pića, svježe voće i povrće, te suhomesnati proizvodi.

Kategorija kave nalazi se na visokom sedmom mjestu od svih kategorija prema broju objava na naslovnica promotivnih letaka. Jednaki broj naslovnica ima i kategorija sredstava za pranje rublja dok dvije objave manje ima toaletni papir, a to su ujedno kategorije neprehrane koje se najviše pojavljuju na naslovnica. Broj objava kave u promatranom razdoblju je 34, a dominiraju artikli iz segmenta mljevene kave s 25 objava uglavnom velikih pakiranja, dok su instant kave u navedenom razdoblju objavljene 9 puta. Od promatrane skupine maloprodavača svi su koristili isključivo poznate proizvođačke marke kako bi naslovnica privukli potrošače, osim Lidla koji je u promatranom razdoblju na naslovnica 3 puta objavio privatnu marku mljevene kave Sunga te 2 puta privatnu marku instant kave Bellarom.

**Grafikon 26.** Udjeli u objavama privatne marke po potkategorijama u periodu 01.01. do 31.05.2020.

Maloprodavač	Mljevena kava	Instant kava
Konzum	5,4%	6,9%
Lidl	32,0%	56,3%
Kaufland	4,9%	12,0%
Plodine	10,9%	7,4%
Spar	9,1%	13,8%
<b>Ukupno</b>	<b>10,8%</b>	<b>15,9%</b>

Izvor: Izrada autora

Vodeći maloprodajni lanci u gotovo svakom letku u objavi imaju barem po jedan artikl iz kategorija mljevene kave, instant kave te kapučina. Najčešće se radi o artiklima većih pakiranja čime se potrošači motiviraju da stvore zalihu svoje omiljene kave u domaćinstvu. Zbog visoke frekvencije objava istih akcijskih artikala kave, potrošač je u prilici da planski kupuje isključivo kada je proizvod na sniženju. Visoka frekvencija akcijskih objava kategorije dovodi u nepovoljan položaj proizvođače koji moraju kroz dodatni akcijski rabat financirati dio sniženja cijene, ali i maloprodavače koji na akcijskim cijenama rade s izrazito niskom razinom marže.

Udio akcijske prodaje kategorije zbog navedenih faktora ima trend kontinuiranog rasta, a pojedini visoko obrtajni akcijski artikli se prodaju isključivo u režimu akcijskog rabata.

Iz tog začaranog kruga promocijskog pritiska je vrlo teško izaći maloprodavačima ali i proizvođačima zbog konkurencije koja nastavlja sa akcijskim objavama. Velike gramature kave koje se prodaju u akcijama garantiraju potrošačima da su kupili proizvode s najnižom cijenom po kilogramu, ali nepovoljno utječu na frekvenciju kupovine kategorije jer prorjeđuju dolaske kupaca u trgovinu što predstavlja veliki problem za maloprodavače. S druge strane proizvođači kako bi ostvarili kratkoročne prodajne ciljeve objavljuju iste akcijske artikle u letcima različitih maloprodavača. Na taj način daju mogućnost kupcima da njihove proizvode kupuju isključivo po akcijskim cijenama što drastično smanjuje profitabilnost poslovanja proizvođača. Procjenjuje se da se više od 50% ukupne prodaje kategorije kave ostvari uz različite promocijske popuste, po cijeni nižoj od redovne maloprodajne cijene.

#### **5.4. Analiza privatnih maraka na tržištu kave**

Privatne marke zastupljene su kod svih maloprodavača u segmentu mljevene kave i instant kave. Najkompleksniji asortiman od svih maloprodavača ima Lidl što odgovara njihovoj poslovnoj filozofiji.

*Lidl*

U segmentu mljevene kave imaju tri nivoa kvalitete i cjenovne pozicije.

*Kava* – predstavlja najnižu generičku privatnu marku

**Slika 16.** Generička privatna marka mljevene kave diskontera Lidl



Izvor: Lidl Hrvatska (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Hrvatska* [online]. Zagreb: Lidl Hrvatska. Dostupno na: <http://www.lidl.hr/> (pristup 25.05.2020.)

*Sunga* – oponašajuća privatna marka, nastoji oponašati tržišnog lidera

*Bellarom* – premijska privatna marka koja u izvedenicama komunicira superiornost sirovine kao Gold 100% Arabica ili „single origin“ sa artiklom Columbian Supremo

**Slika 17.** Premijske i super premijske privatne marke mljevene kave diskontera Lidl



Izvor: Lidl Hrvatska (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Hrvatska* [online]. Zagreb: Lidl Hrvatska. Dostupno na: <http://www.lidl.hr/> (pristup 25.05.2020.)

Lidl kroz tematske letke uvodi i marke kave koje su vezane uz predmetnu temu poput 1001 Delights u „Orijentalnom letku“ te Italianno espresso u „Talijanskom tjednu“.

Lidl ima značajno mjesto na hrvatskom tržištu instant kave gdje je prisutan sa svojom globalnom markom Bellarom, a nivo kvalitete i okusa je posložen tako da konkurrira asortimanu Nescafe robne marke, što se vidi i na dizajnu proizvoda.

**Slika 18.** Sličnost dizajna oponašajuće privatne marke Bellarom i tržišnog lidera Nescafe



Izvor: izrada autora

**Tablica 12.** Lidl - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave

Privatna marka	Gramaza	Pakiranje	MPC Redovna	Vrsta privatne marke
Mljevena kava				
Kava	200g	vrećica	9,99	Generička
Kava	500g	vrećica	23,99	Generička
Sunga	200g	vrećica	11,99	Oponašajuća
Sunga	500g	vrećica	27,99	Oponašajuća
Sunga	600g	vrećica		Oponašajuća
Bellarom Gold	250g	vakuum	18,99	Premijska
Bellarom Columbian Supremo	250g	vakuum	19,99	Super premium
1001 Delights	500g	vrećica		Specijalna tematska
Instant kava				
Bellarom Mild	100g	staklenka	17,99	Oponašajuća
Bellarom Crema	200g	staklenka	27,99	Oponašajuća
Bellarom Classic	200g	staklenka	29,99	Oponašajuća
Bellarom Green	200g	staklenka	34,99	Oponašajuća
Bellarom Gold	200g	staklenka	39,99	Oponašajuća

Izvor: izrada autora

*Konzum* ima vrlo specifičnu strategiju kada je privatna marka mljevene kave u pitanju. *Konzum* naime koristi izvedenice Franckove robne marke Victoria koja na tržištu predstavlja marku niskog cjenovnog razreda. Franck na tržištu koristi svoju „C“ marku Victoria Ekskluziv, dok *Konzum* umjesto klasične privatne marke koristi Victoria Specijal i Victoria Ritual. Važno je

napomenuti da se navedene robne marke ne nalaze u distribucijskom kanalu drugih trgovaca stoga se mogu smatrati privatnim markama Konzuma.

U segmentu instant kave Konzum upravo radi migraciju iz privatne marke K Plus u privatnu marku Ritual. Od instant kave zastupljene su razine kvalitete Classic i Gold, također je bitno istaknuti i K Plus bezkofeinsku Gold instant kavu što je rijetkost u segmentu privatnih maraka.

**Slika 19.** Asortiman privatne marke mljevene i instant kave u Konzumu



Izvor: Konzum (2020). *Službene stranice poduzeća Konzum* [online]. Zagreb: Konzum d.d.. Dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/> (pristup 26.05.2020.)

**Tabela 13.** Konzum - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave

Privatna marka	Gramaza	Pakiranje	MPC Redovna	Vrsta privatne marke
Mljevena kava				
Victoria Ritual	200g	vrećica	9,99	Generička
Victoria Ritual	500g	vrećica	23,99	Generička
Victoria Specijal	200g	vrećica	11,99	Oponašajuća
Victoria Specijal	500g	vrećica	27,99	Oponašajuća
Instant kava				
Ritual Classic	200g	staklenka	29,99	Oponašajuća
K Plus Classic	100g	limenka	17,99	Oponašajuća
K Plus Classic	200g	limenka	32,99	Oponašajuća
K Plus Gold	100g	limenka	21,99	Oponašajuća
K Plus Gold	200g	staklenka	34,99	Oponašajuća
K Plus Gold bez kofeina	100g	staklenka	29,99	Specijalna "Bez"

Izvor: izrada autora

### *Plodine*

Plodine u segmentu mljevene kave koriste dvije razine pozicioniranja.

Plodine – kao generičku razinu privatne marke pri čemu je ključni parametar najpovoljnija redovna, ali i akcijska cijena.

Monaco – privatna marka koja se teško vizualno može povezati s Plodinama tim više što tu privatnu marku Plodine ne koriste na drugim artiklima. Vizualno ostavlja dojam skuplje marke, ali redovna cjenovna pozicija je u rangu ostalih oponašajućih privatnih maraka na tržištu dok u akciji postiže najnižu tržišnu akcijsku cijenu.

**Slika 20.** Asortiman privatne marke mljevene kave u Plodinama



Izvor: izrada autora

Plodine u segmentu instant kave koriste dvije razine kvalitete, Classic i Gold u staklenoj ambalaži gramatura 100g i 200g.

**Tablica 14.** Plodine - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave

Privatna marka	Gramaza	Pakiranje	MPC Redovna	Vrsta privatne marke
Mljevena kava				
Plodine mljevena kava	200g	vrećica	9,99	Generička
Plodine mljevena kava	500g	vrećica	23,99	Generička
Monaco	200g	vrećica	11,99	Oponašajuća
Monaco	500g	vrećica	27,99	Oponašajuća
Instant kava				
Plodine Classic	100g	staklenka	19,99	Oponašajuća
Plodine Classic	200g	staklenka	34,99	Oponašajuća
Plodine Gold	100g	staklenka	24,99	Oponašajuća
Plodine Gold	200g	staklenka	37,99	Oponašajuća

Izvor: izrada autora

### *Kaufland*

Kaufland ima snažno razvijen asortiman privatne marke u oba segmenta. U mljevenoj kavi ima generičku marku Bingo te oponašajuću IL Grande koje proizvodi domaći proizvođač Anamarija Company. Zanimljivost kod ovih proizvoda je jasno isticanje imena proizvođača na kartonskoj ambalaži u kojoj su proizvodi izloženi na policama. K Classic robne marke su internacionalne privatne marke Kauflanda, a u segmentu mljevene kave imaju ulogu premijskih privatnih maraka, zbog sirovinskog sastava koji je 100% Arabica s UTZ certifikatom i nalaze se u vakuum pakiranju. Kaufland je u mljevenoj kavi zastupljen i s internacionalnom BIO privatnom markom u čemu je jedinstven na tržištu.

U segmentu instant kave Kaufland ima najširi asortiman od svih maloprodajnih lanaca. Proizvodi su pod internacionalnim markama K Classic ili Allegro.

Slika 21. Polica privatne marke instant kave u Kauflandu



Izvor: izrada autora

Tablica 15. Kaufland - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave

Privatna marka	Gramaza	Pakiranje	MPC Redovna	Vrsta privatne marke
Mljevena kava				
Bingo	200g	vrećica	9,99	Generička
Bingo	500g	vrećica	23,99	Generička
IL Grande	200g	vrećica	27,99	Oponašajuća
IL Grande	500g	vrećica	11,99	Oponašajuća
K Classic Standard	250g	vakuum	16,99	Oponašajuća
K Classic Gold 100% Arabica UTZ	250g	vakuum	18,99	Premijska
K Classic Exclusive 100% Arabica UTZ	500g	vakuum	29,99	Premijska
BIO 100% Arabica	500g	vakuum	49,99	Specijalna
Instant kava				
K Classic Crema 100% Robusta	200g	staklenka	29,79	Oponašajuća
K Classic Mocca 100% Robusta	200g	staklenka	29,99	Oponašajuća
K Classic Mild	200g	staklenka	36,99	Oponašajuća
K Classic Strong	200g	staklenka	36,99	Oponašajuća
K Classic Mocca Gold	100g	staklenka	17,99	Oponašajuća
K Classic Mocca Gold	200g	staklenka	34,99	Oponašajuća
Caffe Allegro Gold	100g	staklenka	24,99	Oponašajuća
Caffe Allegro Mocca	200g	staklenka	34,99	Oponašajuća
Caffe Allegro bez kofeina	100g	staklenka	24,99	Oponašajuća
BIO Instant	100g	staklenka	42,99	Specijalna

Izvor: izrada autora

### Spar

S Budget je pozicionirana kao Spar „value economy“ marka u svim kategorijama proizvoda tako da je njena perceptivno pozicioniranje između generičke i oponašajuće privatne marke. Marka DESpar spada u rang premijske privatne marke, a Spar Premium „single origin“ proizvodi u vakuum pakiranju predstavljaju super premijske privatne marke koje pozitivno utječu na imidž trgovca u cjelini.

Tablica 16. Spar - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave

Privatna marka	Gramaza	Pakiranje	MPC Redovna	Vrsta privatne marke
Mljevena kava				
S Budget	200g	vrećica	11,99	Oponašajuća
S Budget	500g	vrećica	27,99	Oponašajuća
DE Spar Classico	250g	vakuum	16,99	Premijska
DE Spar bez kofeina	250g	vakuum	16,99	Specijalna "Bez"
Spar Premium India	200g	vakuum	24,99	Super premijska
Spar Premium Uganda	250g	vakuum	24,99	Super premijska
Spar Premium Brasil	250g	vakuum	24,99	Super premijska
Spar Premium Plores del Caffe 100% Arabica	500g	vakuum	49,99	Super premijska
Spar Natur Pur BIO	250g	vakuum	25,99	Specijalna
Instant kava				
S Budget Classic	200g	staklenka	29,99	Oponašajuća
S Budget Gold	100g	staklenka	21,99	Oponašajuća
S Budget Gold	200g	staklenka	34,99	Oponašajuća

Izvor: izrada autora

U segmentu instant kave Spar je zastupljen sa S Budget artiklima kvalitete okusa Classic i Gold.

### *Tommy*

Trgovački lanac Tommy ima snažno izraženu regionalnu prisutnost u Dalmaciji. Prije nekoliko godina napustili su ideju vlastite privatne marke u kategoriji mljevene kave u kojoj su bili zastupljeni sa markom Victoria Prima. Slično kao i kod Konzuma, radilo se o aranžmanu s proizvođačem Franck koji je za Tommy proizvodio izvedenicu svoje robne marke Victoria.

U segmentu instant kave prisutni su sa privatnom markom Bondi u dvije standardne gramature 100g i 200g.

**Slika 22.** Primjer privatne marke instant kave Bondi maloprodavača Tommy



Izvor: Tommy (2020). *Službene stranice poduzeća Tommy* [online]. Split: Tommy d.o.o. Dostupno na: <https://tommy.hr/hr/instant-napitci#> (pristup 26.05.2020.)

### *NTL*

NTL grupacija maloprodajnih trgovaca ima svoje privatne marke u kategoriji mljevene kave pod krovnom privatnom markom „To je to“ koju koriste u više kategorija proizvoda. Privatne marke u kategoriji mljevene kave proizvodi domaći proizvođač Anamarija Company.

„Bogatstvo arome“ privatna je marka NTL-a u kategoriji instant kava, a asortiman se sastoji od proizvoda kvalitete Classic, Gold i Crema.

**Slika 23.** Asortiman privatne marke mljevene i instant kave NTL grupacije



Izvor: NTL (2020). *Službene stranice poduzeća NTL* [online]. Sesvete: Narodni trgovački lanac d.o.o. Dostupno na: [https:// ntl.hr/proizvodi/kave-259](https://ntl.hr/proizvodi/kave-259) (pristup 25.05.2020.)



## Ultra gros

Ultra Plus je privatna marka trgovačke grupacije Ultra gros u segmentu mljevene kave, sastoji se od proizvoda u gramaturama 100g i 200g. Premium Coffee je njihova privatna marka instant kave, asortiman proizvoda je pakiran isključivo u limenkama kvalitete Classic i Crema.

**Slika 24.** Privatne marke mljevene i instant kave Ultra gros grupacije

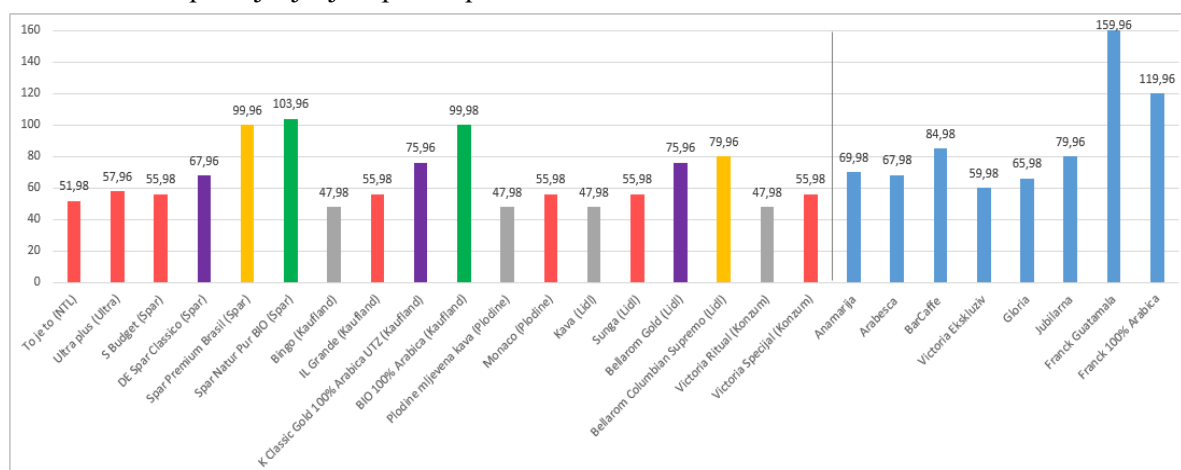


Izvor: Ultragros (2020). *Službene stranice poduzeća Ultragros* [online]. Zagreb: Ultragros d.o.o. Dostupno na: <https://www.ultragros.hr/robne-marke-detalji/cajevi-kave-i-napitci-33> (pristup 26.05.2020.)

### 5.4.1. Cjenovno pozicioniranje privatnih u odnosu na proizvođačke marke

Privatne marke kave na hrvatskom tržištu koje su u redovnoj ponudi maloprodavača mogu se segmentirati na generičke, oponašajuće (tradicionalne), premijske, super premijske i specijalizirane. Ovisno u kojem se od navedenih segmenata pojedina privatna marka nalazi, ovisi i njeno cjenovno pozicioniranje u odnosu na horizontalnu konkurenciju drugih privatnih maraka te u odnosu na proizvođačke robne marke.

**Grafikon 27.** Cjenovne pozicije privatnih maraka i vodećih proizvođačkih maraka mljevene kave izražene u maloprodajnoj cijeni po kili proizvoda



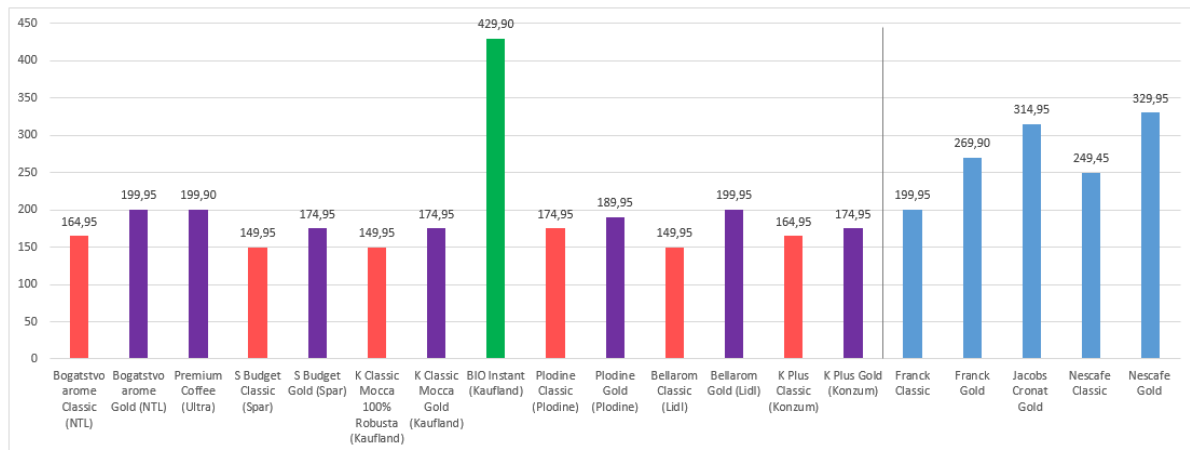
Izvor: Izrada autora

Na grafikonu su sivom bojom označene generičke privatne marke sa cijenom po kili 47,98 kn što u usporedbi sa proizvođačkom „C“ markom Victoria Ekskluziv rezultira cjenovnim jazom od 20%. Viši rang su oponašajuće ili tradicionalne privatne marke, na grafikonu označene



crvenom bojom, s cijenom od 55,98 kn po kili što u usporedbi sa „B“ proizvođačkim markama poput Gloria, Arabesca i Anamarija znači nižu maloprodajnu cijenu za 16% do 20%. Premijske privatne marke, ljubičasti stupci, konkuriraju cijenom nižom za 5% od Jubilarne 250g, najprodavanijeg artikla na tržištu, a za tu cijenu nude 100% Arabica sirovinu. U odnosu na poznate marke istog premijskog sirovinskog sastava su čak 35% jeftiniji.

**Grafikon 28.** Cjenovne pozicije privatnih maraka i vodećih proizvođačkih maraka instant kave izražene u maloprodajnoj cijeni po kili proizvoda



Izvor: Izrada autora

Privatne marke u segmentu instant kava dijele se prema okusu, odnosno prema sirovinskom sastavu na Classic i Gold. Najnižu razinu cijena privatne marke u Classic verziji okusa nude Spar, Kaufland i Lidl, a ona iznosi 149,95 kn po kili što je čak 40% niža cijena od tržišnog lidera Nescafe.

U Gold varijanti kvalitete i okusa, najnižu razinu cijena privatne marke nude Konzum, Kaufland i Spar sa 174,95 kn po kili proizvoda što je 47% niža cijena od tržišnog lidera Nescafe Gold.

U obje promatrane kategorije, mljevene kave i instant kave, evidentno je da su maloprodavači prvenstveno fokusirani na praćenje svojih sektorskih konkurenata i njihovih privatnih maraka.

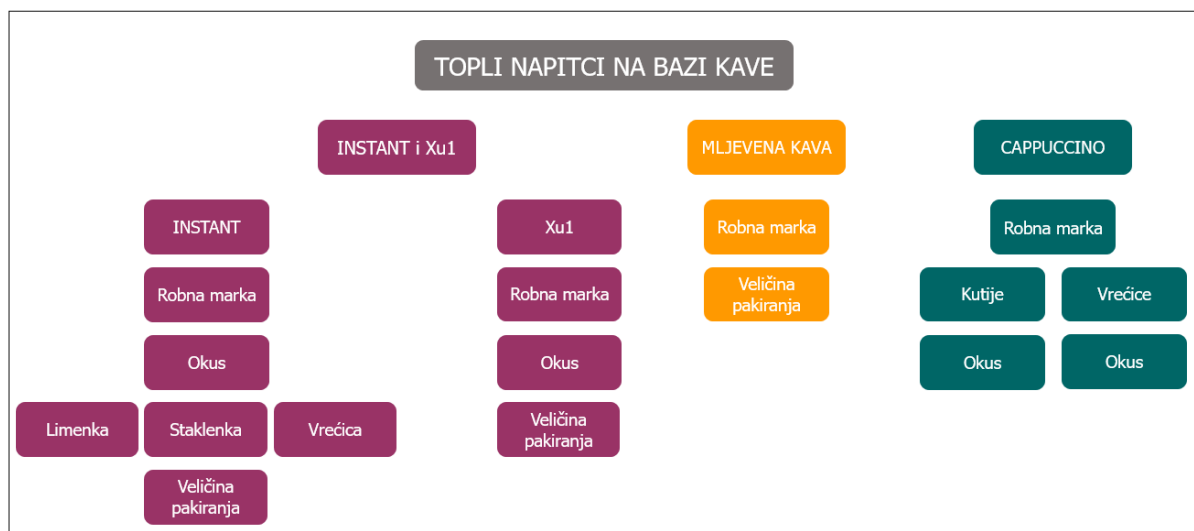
Cjenovni jaz između privatnih maraka i proizvođačkih maraka značajno je veći u segmentu instant kave, što je jedan od glavnih razloga značajnog tržišnog udjela privatne marke u instantima.

### 5.4.2. Pozicioniranje privatnih maraka na policama

Planogrami su planovi pozicioniranja pojedinih artikala na policama unutar određene kategorije proizvoda. Prilikom izrade planograma maloprodajni lanci često iniciraju suradnju s vodećim proizvođačima pojedine kategorije kako bi dobili više informacija o potrebama potrošača. Ta suradnja može biti u nekim slučajevima na razini partnerstva u projektu gdje proizvođač aktivno sudjeluje u razmjeni informacija i upravljanju kategorijom u svojstvu kapetana kategorije.

Kako bi planogram bio optimalno posložen ključno je imati uvid u drvo odlučivanja potrošača koje ukazuje na način na koji potrošač kupuje u kategoriji.

**Slika 25.** Drvo odlučivanja za kategoriju kave i napitaka na bazi kave



Izvor: Izrada autora

Prva odluka prilikom kupovine promatrane kategorije je odluka o vrsti napitka, odnosno koristi li potrošač mljevenu kavu, instant kavu i xu1 (2ili3 u 1) napitak ili kapučino. Sljedeća razina odlučivanja u segmentu mljevene kave i kapučina je odluka koju robnu marku kupiti.

U segmentu mljevene kave nakon toga se još samo donosi odluka o veličini pakiranja i obavlja se kupnja.

U segmentu kapučina nakon odabira željene robne marke potrošač prvo odlučuje o vrsti pakiranja (kutije ili vrećice) što ujedno determinira i veličinu pakiranja, a zadnja odluka prije kupovine je odluka o okusu.

Kod kupovine instant kave ili xu1 (2ili3 u1) napitaka potrošač se prvo odlučuje kupuje li čistu instant kavu ili već gotove mješavine xu1 (2ili3 u1). Nakon odabira vrste napitka potrošač bira robnu marku, a zatim odlučuje o okusu (gold, classic, crema). Slijedi odluka o vrsti pakiranja (limenka, staklenka, vrećica) te naposljetku donosi odluku o veličini pakiranja.

Nakon segmentacije planograma izlaganja prema glavnim grupama proizvoda mljevene kave, instant kave i xul(2ili3 u 1) te kapučina, maloprodavači moraju odrediti žele li izlagati kategoriju kroz blokove robnih maraka što je najčešći korišteni smjer ili prema nekom drugom kriteriju poput okusa ili vrste pakiranja. Primjer takvog izlaganja je kada se proizvodi svih proizvođača iz segmenta kapučina okusa čokolade pozicioniraju u istom bloku.

Kvalitetan planogram omogućuje kupcima jednostavno snalaženje unutar kategorije te brzo pronalaženje željenih proizvoda. Najbolje pozicije na planogramima se nalaze u smjeru kretanja kupaca, na njih kupac prvo nailazi prilikom ulaska u kategoriju. Ukoliko kupac nailazi na kategoriju frontalno, najbolja pozicija je u sredini kategorije. Kada se gleda pozicija na specifičnoj polici, najatraktivnije su police koje se nalaze od visine očiju do visine struka jer su artikli na tim policama najuočljiviji i lako dostupni prosječnom potrošaču.

**Slika 26.** Planogram izlaganja Plodine hipermarket Zapruđe



Izvor: Interni podaci Plodine

Maloprodavači nastoje kroz izradu adekvatnog planograma potaknuti prodaju svoje privatne marke dajući joj veći udio na policama nego što to realno zaslužuje prodajom. Ovisno o vrsti privatne marke i strategiji njenog tržišnog nastupa, različito je i pozicioniranje na planogramima. Za oponašajuće privatne marke najbolja je pozicija desno od lidera kategorije čije proizvode privatna marka nastoji oponašati. Većina ljudi su dešnjaci stoga im je najlakše posegnuti za artiklom koji se nalazi desno od lidera kategorije. Ukoliko se radi o generičkim privatnim markama, najlogičnije je pozicioniranje kraj robnih maraka proizvođača koje su nižeg cjenovnog ranga jer je u tom segmentu cijena važan čimbenik u donošenju odluka o kupnji. S druge strane, ukoliko se radi o premijskim privatnim markama njihova pozicija na planogramu treba biti unutar segmenta gdje se nalaze poznate marke više cjenovne pozicije od kojih su privatne marke povoljnije ili kvalitetom superiornije.

Kada se uspoređuju udjeli pojedinih proizvođača ili maraka na planogramu sa njihovim tržišnim udjelima često se prilikom izračuna izuzima mjesto koje na polici ima privatna marka jer njeni ponekad nerealno veliki udjeli daju iskrivljenu sliku kategorije.

**Tablica 17.** Udjeli na policama privatnih maraka u potkategorijama kave

Maloprodavač	Mljevena kava	Instant kava
Konzum	11,3%	22,0%
Lidl	57,1%	84,6%
Kaufland	9,7%	26,6%
Plodine	13,2%	15,0%
Spar	13,9%	23,4%

Izvor: Izrada autora

#### 5.4.3. Distribucija u različitim formatima trgovina

Osnovna odrednica većine privatnih maraka je da su isključivo distribucijski prisutne u prodavaonicama maloprodavača koji je vlasnik marke. Kada se radi o privatnim markama grupacije maloprodavača poput NTL ili Ultra Gros grupacija, te privatne marke su distribuirane kod trgovaca koji su članovi navedenih grupacija. Postoje slučajevi privatnih maraka veletrgovaca poput Metro-a čije se privatne marke mogu naći u nezavisnim malim trgovinama koje kupuju robu kod navedenog veletrgovca.

Maloprodavači nastoje svoje privatne marke distribuirati u cijeloj svojoj mreži trgovina kako bi im dali čim veću mogućnost za uspjeh. Ipak, kada se radi o maloprodajnim lancima koji imaju različite formate trgovina od najvećih hipermarketa do najmanjih trgovina iz ugla, distribucija pojedinih proizvoda privatnih maraka može biti ograničena na određenu veličinu formata. Razlog takovog pristupa ograničavanja distribucije nalazi se u određenom riziku koji proizvodi privatne marke nose. Rizici su vezani za oportuni trošak prostora na polici zbog niže razine obrtaja privatne marke u odnosu na proizvođačku marku te na rizik isteka rokova koje u slučaju privatnih maraka snosi sam maloprodavač.

#### 5.5. Suradnja trgovačkih partnera na projektu privatne marke – Lidl & Franck

Početak suradnje na projektu privatne marke mljevene kave između poslovnih partnera Franck d.d. i Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. bio je logična nadogradnja uspješne poslovne suradnje na robnim markama Francka.

Prije ulaska Francka u projekt, privatnu marku je proizvodila mala pržionica kave Alba MS d.o.o. koja je zapala u financijske poteškoće i nije više mogla servisirati redovne isporuke proizvoda za Lidl. Kako bi izbjegao ponavljanje negativnog iskustva oko dostupnosti robe i neujednačene kvalitete proizvoda u kategoriji koja je važna za poslovanje, Lidl je odlučio

proizvodnju privatne marke mljevene kave podijeliti na dva dobavljača Franck d.d. i Arabesca d.d. 2017. godine. Na taj način umanjio je rizik potencijalnih problema u poslovanju pojedinog poduzeća te dodatno ojačao svoju pregovaračku moć prema pojedinom dobavljaču. Dio proizvodnje svoje privatne marke vezao je za tržišnog lidera Franck čije robne marke je Lidl i pokušao oponašati, čime je dobio konstantnu kvalitetu proizvoda i sigurnost redovnih isporuka. Za Lidl je važno imati suradnju s jakim proizvođačem koji ima fleksibilne i velike proizvodne kapacitete te koji može brzo odgovoriti na sve zahtjeve tržišta.

Franck je poduzeće koje je prvenstveno orijentirano na prodaju vlastitih robnih maraka i svjesno je da su proizvodi privatne marke izravna konkurencija njegovim vlastitim markama. Privatne marke su prisutne i ne mogu se ignorirati kao i činjenica da ukoliko se ne uđe u projekt proizvodnje privatnih maraka sigurno će u projekt ući netko od izravnih konkurenata što bi potencijalno osnažilo konkurenciju. Dodatan motiv za ulazak u proizvodnju privatne marke je mogućnost angažiranja slobodnih proizvodnih kapaciteta te korištenje pogodnosti koje nudi ekonomija obujma. Od tih pogodnosti svakako treba istaknuti optimiziranje troškova proizvodnje i logistike, te jačanje pregovaračkih moći prema dobavljačima sirovina i repromaterijala. Sa prodajno-marketinške strane ovaj oblik suradnje nudi potencijal širenja na internacionalna tržišta kroz proizvodnju tematskih privatnih maraka ali i prelijevanje pozitivnog efekta suradnje na Franck robne marke na domaćem tržištu.

**Tablica 18.** Prednosti suradnje na projektu privatne marke

Prednosti suradnje za Franck	Prednosti suradnje za Lidl
Iskorištavanje slobodnih proizvodnih kapaciteta	Suradnja sa tržišnim liderom čije marke nastoje oponašati
Zbog većih količina bolja pregovaračka pozicija prema dobavljačima sirove kave	Konstantna kvaliteta proizvoda i okusa
Zbog većih količina bolja pregovaračka pozicija prema dobavljačima repro materijala	Stabilnost suradnje i redovitost isporuka
Dodatan profit iz poslovanja	Lakše provođenje svojih internacionalnih normi kod proizvođača koji je tehnološki napredan
Iskorištavanje vlastitih logističkih kapaciteta	Mogućnost izvoza proizvoda u druge zemlje unutar Lidl grupacije
Optimizacija troškova proizvodnje zbog ekonomije obujma	Fleksibilnost u brzim reakcijama na tržišna kretanja zbog mogućnosti korištenja velikih proizvodnih kapaciteta
Potencijalni benefiti suradnje sa Lidom na Franck robnim markama	Smanjenje rizika poslovanja zbog strategije dva dobavljača privatne marke u segmentu mljevene kave
Potencijal izvoza na strana tržišta kroz privatnu marku ili tematske privatne marke	Jača pregovaračka moć prema ostalim proizvođačima

Izvor: Izrada autora

Franck je poduzeće koje se odlučilo na dualnu strategiju kada su privatne marke u pitanju, što znači da je i dalje fokusirana na vlastite robne marke, ali dio proizvodnih kapaciteta može usmjeriti na proizvodnju privatnih maraka. Važno je da se radi o projektima koji garantiraju relativno velike i stabilne godišnje količine te redovnu frekvenciju proizvodnje, čime se postižu pozitivni efekti optimizacije proizvodnih troškova.

## 5.6. Budući trendovi i izazovi privatnih maraka u kategoriji kave

Privatne marke su važan dio kategorije kave, ali novi trendovi u njihovom razvoju ovise prvenstveno o trendovima koje na tržište implementiraju poznate proizvođačke marke. U kategoriji mljevene kave privatne marke maloprodavača su uglavnom generičke marke koje nižom cjenovnom pozicijom pokušavaju vertikalno konkurirati „B“ ili „C“ markama poznatih proizvođača. Maloprodavači ih prvenstveno koriste kako sredstvo horizontalne konkurencije prema ostalim maloprodajnim lancima. Primarni cilj im je kroz cjenovno vodstvo niskim cijenama opravdati imidž trgovca s povoljnim cijenama, a sekundarni cilj je privući ili zadržati cjenovno najosjetljivije potrošače.

Uspješnost i prodajni volumeni privatnih maraka koje isključivo ovise o najnižoj cjenovnoj poziciji određuje cjenovna pozicija „B“ i „C“ robnih maraka poznatih proizvođača te njihove cjenovne promotivne aktivnosti. Ukoliko je razlika u cijeni između generičkih privatnih maraka i robnih maraka poznatih proizvođača relativno mala tada se potrošači radije odlučuju za kupnju poznate marke. Kategorija kave ima veliki udio promotivne prodaje poznatih proizvođačkih maraka s izraženom razlikom između akcijske i redovne cijene što dodatno smanjuje atraktivnost proizvoda privatnih maraka u očima potrošača.

Lidl je jedini lanac koji ima razvijen asortiman privatnih maraka u svim kategorijama proizvoda pa tako i u kategoriji kave. S obzirom na snažno razvijeno internacionalno poslovanje neke trendove koje primjenjuje globalno pokušava implementirati i na hrvatsko tržište. Tako od svojih lokalnih partnera proizvođača privatne marke mljevene kave traži prilagođavanje internacionalnim normama koje je propisala matična centrala poduzeća. Često su te norme vezane za određena područja interesa većih potrošačkih skupina poput brige o zdravlju, sigurnosti prehrambenih namirnica (IFS standard), brige za okoliš ili održivu proizvodnju sirovina. Vlastite norme koje postavljaju mogu imati dvostruko strože kriterije od zakonski propisanih poput razine akrilamida u gotovim proizvodima. Lidl inzistira da u određenom vremenskom periodu dobavljači privatne marke prilagode ambalažu proizvoda u ekološki prihvatljivu koja se lakše može reciklirati jer sadrži manje aluminija. Traže da sva ambalaža koja sadrži celulozu bude proizvedena iz recikliranog materijala koji ima certifikat Der Blauer Engel ili je napravljena od sirovih vlakna s FSC certifikatom. Održivost proizvodnje primarne sirovine, sirove kave, nastoje promovirati kroz obavezan udio Rainforrest certificirane sirovine u privatnoj marki mljevene kave. Osim korekcije na proizvodima privatne marke, potrošačima komuniciraju da će kroz određeni vremenski period značajan udio artikala na njihovim policama, uključujući i proizvođačke marke, biti certificiran

Rainforrest certifikatom. Na taj način indirektno šalju poruku proizvođačima da slijede trendove koji su pokrenuti od strane njihove privatne marke, što je moć koju ostali maloprodavači na tržištu nemaju. Standardi koje traže za privatnu marku predstavljaju izazov i traže prilagodbu procesa kod proizvođača, ali često takva načela poslovanja proizvođači kasnije primjenjuju na vlastite marke proizvoda.

**Slika 27.** Lidl – komunikacija potrošačima o ciljevima podizanja udjela certificirane sirovine u privatnim markama



Izvor: IN STORE (2019). Do 2022. Lidlov kakao, čaj i kava iz održivih izvora. *In Store* [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/dop/do-2022-lidlov-kakao-caj-i-kava-iz-odrzivih-izvora-4989.html> (pristup 02.06.2020.)

## **6. ISTRAŽIVANJE PREFERENCIJA I KUPOVNIH NAVIKA POTROŠAČA U KATEGORIJI KAVE NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE**

U ranoj fazi svog tržišnog nastupa privatne marke su prvenstveno ciljale na potrošače niske kupovne moći kojima kvaliteta nije bila presudan faktor prilikom donošenja odluke o kupnji. Razvojem oponašajućih i premijskih privatnih maraka maloprodavači su počeli potrošačima nuditi kvalitetne proizvode po prihvatljivim cijenama, čime su dobili novi alat za izgradnju lojalnosti kod svojih kupaca. Stupanj prihvaćanja privatnih maraka različit je kod pojedinih maloprodavača, a specifičan je i za pojedine kategorije.

Privatne marke u kategoriji kave u Republici Hrvatskoj nisu za sada zauzele značajni tržišni udio, ali njihov utjecaj na ponašanje potrošača je jasno vidljiv. Shvaćanje kupovnih navika potrošača unutar kategorije kave ključno je za proizvođače ali i za maloprodajne lance.

Do podataka o kupovnim navikama potrošača kategorije na tržištu, poslovni subjekti mogu doći pomoću istraživanja.

### **6.1. Ciljevi, metode i uzorak istraživanja**

Cilj primarnog, eksplorativnog istraživanja bio je istražiti preferencije i kupovne navike potrošača u kategoriji kave na hrvatskom maloprodajnom tržištu. Kako bi se shvatio širi kontekst i specifičnosti kategorije kave, ključno je bilo istražiti preferencije i stavove potrošača prema privatnim markama općenito. Tek nakon toga su se u daljnjem ispitivanju istraživale preferencije prema privatnim markama u kategoriji kave.

Primarno istraživanje provedeno je uz pomoć visoko strukturiranog anketnog upitnika.

Anketni upitnik je distribuiran kao elektronička anketa putem interneta korištenjem softvera Qualtrics, dostupnog na stranici [www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com). Istraživanje je provedeno u periodu od 17.05. do 31.05. u kojem je prikupljeno ukupno 255 potpuno ispunjenih anketa.

Prije početka istraživanja, ispitanicima su objašnjeni razlozi provedbe istraživanja te su opisane razlike između privatnih trgovačkih maraka i poznatih maraka proizvođača. Kako bi dodatno usmjerili ispitanike u pravilno ispunjavanje ankete te im približili predmet istraživanja, u uputama su navedene poznate privatne marke u Hrvatskoj.

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku. „Uzorak u statistici označava podskup osnovnoga statističkoga skupa izabran tako da se reprezentativnom metodom s pomoću njega mogu procijeniti svojstva svih elemenata osnovnoga skupa. Koristi se kad promatranje svih



elemenata osnovnoga skupa nije moguće ili zahtijeva velike troškove. Prigodni (namjerni) uzorak čine dostupni elementi osnovnoga skupa.“<sup>165</sup>

Mjerni instrument, anketni upitnik sastojao se od tri osnovna dijela.

Prvi dio ankete sastojao se od 12 zatvorenih pitanja bez mogućnosti višestrukih odgovora, dok su na 2 pitanja kupci morali upisati odgovor odnosno označiti postotak na skali. Cilj prvog dijela ankete je bio ispitati kupovne navike potrošača, navike konzumacije napitaka od kave te općeniti stav ispitanika prema privatnim markama trgovaca.

Drugi dio ankete sastojao se od niza 20 tvrdnji prema kojima su ispitanici izražavali svoje slaganje ili neslaganje pomoću Likertove ljestvice. Za ovaj tip istraživanja bilo je prikladno koristiti Likertovu ljestvicu sa od 5 stupnjeva, gdje je 1 označavao „uopće se ne slažem“, a 7 „potpuno se slažem“. Likertova ljestvica, vrsta najčešće primjenjivane ljestvice za mjerenje stavova. Razvoj i primjenu ljestvice razradio je 1932. Renis Likert. Likertova ljestvica sastoji se od tvrdnji, najčešće 15 do 20, koje izražavaju pozitivan ili negativan stav prema nekom objektu stava. Svaku tvrdnju prati najčešće pet mogućih odgovora. Njima se izražava stupanj slaganja, odn. neslaganja sa stavom izraženim u tvrdnji (potpuno slaganje, slaganje, neodlučnost/neutralnost, neslaganje, potpuno neslaganje). Pojednim kategorijama odgovora pridruženi su brojevi (bodovi), stav ispitanika izražava se zbrojem bodova na temelju odgovora koje je ispitanik odabrao. Zbog toga se Likertova ljestvica naziva još i sumativna ljestvica. Što je taj zbroj veći, ispitanikov je stav prema objektu stava pozitivniji.<sup>166</sup>

Treći dio ankete sadržavao je pitanja o demografskim obilježjima ispitanika (spol, dob, razina obrazovanja, ukupna mjesečna primanja i broj članova kućanstva). Prikupljeni primarni podaci obrađeni su metodom deskriptivne statistike i korelacijskom analizom.

Daleko veći odaziv na ispunjavanje anketnog upitnika bio je od pripadnica ženskog spola, što je razumljivo s obzirom na kanale u kojima se distribuirala anketa. Žene dominiraju uzorkom sa čak 76,1%, dok muškarci čine 23,9% ukupnog broja ispitanika. Većina ispitanika je mlađe ili srednje životne dobi. Čak 89,9% ukupnih ispitanika čine pripadnici starosne dobi od 26 do 45 godina, dok je najmanje osoba starije životne dobi od 66 godina, samo 1,2%.

---

<sup>165</sup> *Hrvatska enciklopedija* 2020. Uzorak. Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. (pristup 01.06.2020.)

<sup>166</sup> *Hrvatska enciklopedija* 2020. Likertova ljestvica. Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. (pristup 01.06.2020.)

Gotovo sve anketirane osobe imaju barem srednjoškolsko obrazovanje, a najviše ispitanika ima viši ili visoki stupanj obrazovanja, njih 60%. Završen magisterij ili doktorat ima čak 20,8% ispitanika u promatranom uzorku.

Distribucija ispitanika prema ukupnim mjesečnim primanjima kućanstva je prilično ravnomjerna prema 4 najveće skupine počevši od 5.001 do 20.001 kn ili više. Svega 3,6% ispitanika je izvan te skupine i ima mjesečna primanja manja od 5.000 kn.

U podijeli ispitanika prema broju članova kućanstva dominiraju osobe sa 3 ili 4 člana, oni čine 75,3% ukupnog broja anketiranih.

**Tablica 19.** Demografska obilježja ispitanika

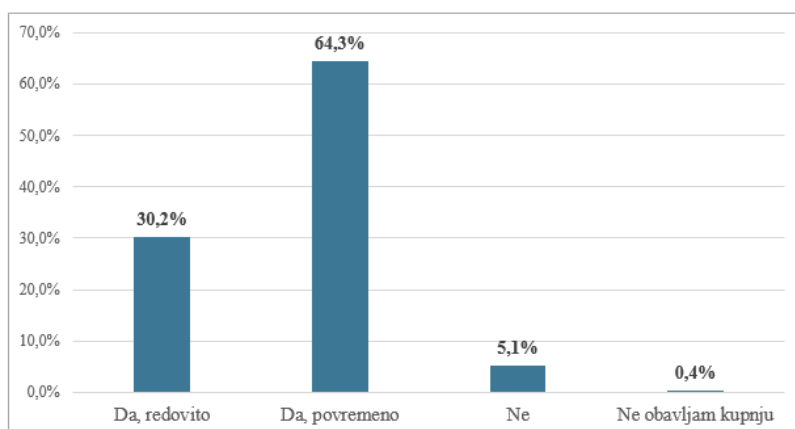
OBILJEŽJE	UDIO ISPITANIKA	BROJ ISPITANIKA
<b>Spol</b>		
Ženski	76,1%	194
Muški	23,9%	61
<b>Dob</b>		
15 - 25 godina	4,3%	11
26 - 35 godina	47,5%	121
36 - 45 godina	42,4%	108
46 - 55 godina	4,3%	11
56 - 65 godina	0,4%	1
66 i više godina	1,2%	3
<b>Obrazovanje</b>		
Nezavršena osnovna škola	0,4%	1
Završena osnovna škola	0,0%	0
Završena srednja škola	18,8%	48
Završena viša škola ili fakultet	60,0%	153
Završen magisterij ili doktorat	20,8%	53
<b>Mjesečna primanja ukupnog kućanstva</b>		
do 5.000 kn	3,6%	9
5.001 do 10.000 kn	19,4%	49
10.001 do 15.000 kn	25,7%	65
15.001 do 20.000 kn	25,3%	64
više od 20.001 kn	26,1%	66
<b>Broj članova kućanstva</b>		
1	3,5%	9
2	10,6%	27
3	36,5%	93
4	38,8%	99
5 ili više	10,6%	27

Izvor: Istraživanje

## 6.2. Rezultati istraživanja

Analizom rezultata provedenog istraživanja došlo se do zanimljivih podataka o kupovnim navikama ispitanika. Od ukupnog promatranog uzorka potrošača njih 80,8% je navelo da kupovinu prehrambenih namirnica za domaćinstvo obavlja jednom ili više puta tjedno. Kupovinu prehrambenih namirnica njih 76,1% mjesečno obavlja u 2 ili 3 različite trgovine, srednja vrijednost odgovora na ovo pitanje iznosi 2,82 trgovine mjesečno što korespondira sa podacima dobivenim iz drugih izvora istraživanja tržišta.

**Grafikon 29.** Odgovori potrošača da li kupuju privatne marke proizvoda



Izvor: Istraživanje

Proizvode privatnih maraka trgovaca redovito kupuje 30,2%, a povremeno 64,3% ispitanika, što znači da samo 5,5% anketiranih ne kupuje privatne marke.

Napitke od kave konzumira čak 94,5% ispitanika, a najčešće konzumiraju mljevenu kavu 36,5%, zatim instant ili xu1 mješavine (2ili3 u 1) 34,1%, dok espresso kavu konzumira 16,9% ispitanih, a kapučino 7,8%. Većina ispitanika koji konzumiraju kavu spada u skupinu „teških korisnika kategorije“ jer njih 88,6% konzumira mljevenu kavu 4 do 6 puta tjedno ili češće.

Najviše ispitanika, njih čak 71,4% kupuje određeni proizvod iz kategorije kave jer im se sviđa njegov miris i okus. Indikativno je da čak 64,7% anketiranih uopće ne kupuje privatne marke u kategoriji kave, 26,7% kupuje povremeno, a redovnih lojalnih kupaca ima samo 8,6%. Za usporedbu, čak 94,5% ispitanika redovno ili povremeno kupuje proizvode privatnih maraka u drugim kategorijama. Može se zaključiti da su kupci kategorije kave na hrvatskom tržištu manje skloni kupnji privatne marke kave nego što su skloni kupnji privatnih maraka u drugim kategorijama.

**Tablica 20.** Razlozi kupnje kave i navike i razlozi kupnje privatnih maraka u kategoriji kave

ODGOVOR	UDIO ISPITANIKA	BROJ ISPITANIKA
<b>Koji je osnovni razlog kupnje vašeg omiljenog proizvoda iz kategorije KAVE</b>		
Sviđa mi se okus i miris	71,4%	182
Ima dobar omjer cijene i kvalitete	16,9%	43
Ne konzumiram kavu	4,3%	11
Sviđa mi se kompletan imidž robne marke	3,5%	9
Neki drugi razlog	3,5%	9
Sviđa mi se pakiranje	0,4%	1
<b>Kupujete li privatne marke trgovaca u kategoriji KAVE?</b>		
Ne	64,7%	165
Da, povremeno	26,7%	68
Da, redovno	8,6%	22
<b>Koji je osnovni razlog vaše kupnje trgovačkih privatnih maraka u kategoriji KAVE</b>		
Ne kupujem trgovačke privatne marke kave	50,6%	129
Nude dobar omjer cijene i kvalitete	20,0%	51
Ne obavljam kupnju	10,6%	27
Niža cijena u odnosu na kave poznatih proizvođača	9,4%	24
Vjerujem da su privatne marke trgovaca jednako kvalitetne kao i poznate marke proizvođača	9,0%	23
Vjerujem da su privatne marke trgovaca kvalitetnije od poznatih maraka proizvođača	0,4%	1

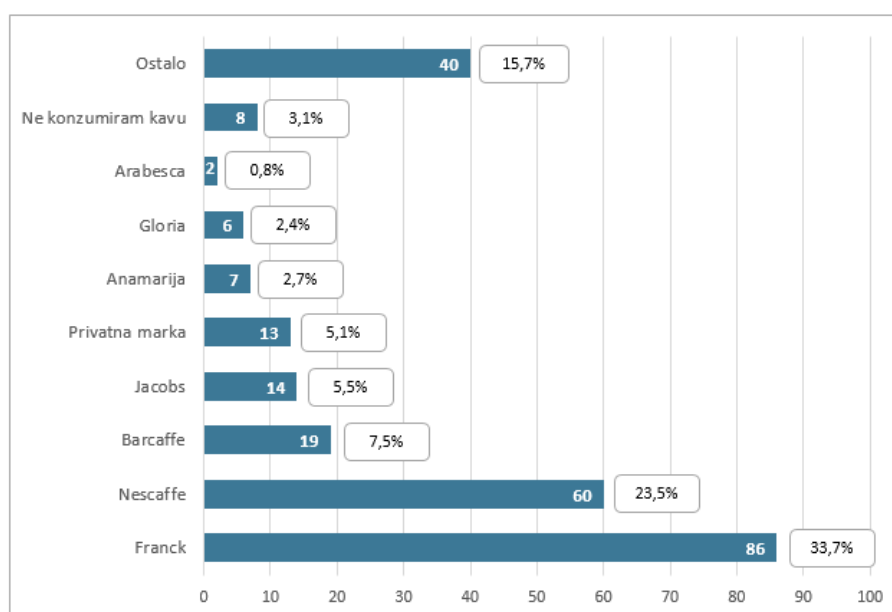
Izvor: Istraživanje

Kupci koji kupuju privatne marke kave kao osnovni razlog kupnje navode dobar omjer cijene i kvalitete, to tvrdi 51,5% kupaca privatnih maraka. Niža cijena u odnosu na kave poznatih proizvođača je razlog kupnje privatnih maraka kave za 24,2%, a kvaliteta jednaka proizvođačkim markama za 23,2% ispitanika koji kupuju privatne marke kave.

Na pitanje za koliko posto smatraju da bi privatna marka kave trebala biti jeftinija od proizvođačke marke, srednja vrijednost odgovora potrošača iznosi 29,79 %.

Kao preferenciju marke kave koju najčešće koriste većina ispitanika navodi Franck (33,7%), zatim Nescafe (23,5%), Barcaffè (7,5%), Jacobs (5,5%), dok privatne marke kave koristi 5,1% anketiranih potrošača.

**Grafikon 30.** Odgovori ispitanika koja je omiljena kava koju najčešće kupuju



Izvor: Istraživanje

Drugi dio istraživanja sastojao se od 20 tvrdnji na koje su ispitanici izražavali stupanj svog slaganja ili neslaganja pomoću ljestvice Likertovog tipa. Na temelju provedenih istraživanja sekundarnih izvora podataka, prije svega stručne i znanstvene literature, postavljene su slijedeće hipoteze:

H1: Prilikom kupnje prehrambenih namirnica važan čimbenik u odabiru proizvoda za potrošača predstavlja cijena, a potrošači su skloni kupnji proizvoda na promocijama.

H2: Potrošači smatraju da su proizvođačke marke atraktivnije i kvalitetnije u odnosu na privatne marke, a glavni razlog kupnje privatne marke je povoljnija cijena.

H3: Potrošači smatraju da privatne marke u kategoriji kave nude dobru vrijednost za uloženi novac, ipak radije odabiru marke poznatih proizvođača zbog imidža.

Kako bi se ocijenila točnost prve postavljene hipoteze grupirana su pitanja kojima se ispituje cjenovna osjetljivost potrošača te njihova sklonost promotivnoj kupnji.

**Tablica 21.** Tvrdnje pomoću kojih je testirana prva hipoteza

Tvrdnje	Djelomično ili potpuno NESLAGANJE	Djelomično ili potpuno SLAGANJE	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Prilikom kupovine u trgovini uspoređujem cijene nekoliko različitih maraka proizvoda.	19,22%	68,63%	3,60	1,11	1,24
Prilikom kupnje najvažnije mi je da proizvod pruža dobar omjer cijene i kvalitete.	5,10%	87,06%	4,24	0,86	0,74
Često kupujem proizvode koji su na promotivnim akcijama.	10,20%	76,86%	3,91	0,94	0,89
Ako je proizvod proizvođačke marke na sniženju, a proizvod privatne marke trgovca nije, radije ću kupiti proizvod poznate proizvođačke marke.	15,29%	62,35%	3,71	1,14	1,30

Izvor: Istraživanje

Na četiri pitanja koja su relevantna za istraživanje postavljene hipoteze, većina potrošača je iskazala visok stupanj djelomičnog ili potpunog slaganja sa tvrdnjama da prilikom kupovine uspoređuje cijene više artikala (68,63%), važnost omjera cijene i kvalitete (87,06%), sklonost kupnji na promocijama (76,86%) te kupnji proizvođačke marke ukoliko je na promociji umjesto privatne marke koja ima redovnu cijenu (62,35%).

Na temelju navedenih rezultata prihvaća se prva hipoteza.

Druga hipoteza pretpostavlja da potrošači smatraju proizvođačke marke kvalitetnijim i atraktivnijim u odnosu na privatne marke, a glavni razlog kupnje je njihova niža cijena.

**Tablica 22.** Tvrdnje pomoću kojih je testirana druga hipoteza

Tvrdnje	Djelomično ili potpuno NESLAGANJE	Djelomično ili potpuno SLAGANJE	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Kada biram između sličnog proizvoda proizvođačke i privatne trgovačke marke najvažniju ulogu ima cijena.	33,73%	47,84%	3,13	1,22	1,48
Proizvode poznatih maraka proizvođača smatram kvalitetnijima od proizvoda privatnih maraka trgovaca.	31,37%	40,78%	3,06	1,20	1,45
Proizvodi proizvođačkih maraka pakirani su u ljepšu i atraktivniju ambalažu od proizvoda trgovačkih privatnih maraka.	18,82%	61,96%	3,60	1,16	1,35
Ukoliko proizvod kupujem kao poklon drugoj osobi, izbjegavam kupiti proizvod trgovačke privatne marke.	11,76%	78,04%	4,13	1,14	1,30

Izvor: Istraživanje

Tvrdnje pomoću kojih je testirana druga hipoteza odnosile su se na djelomično ili potpuno slaganje sa stavom da privatne marke kupuju zbog niže cijene (47,84%), proizvođačke marke smatraju kvalitetnijim od privatnih (40,78%), atraktivnost pakiranja proizvođačkih maraka (61,96%) te izbjegavanje poklanjanja privatnih maraka drugim osobama (78,04%).

Na temelju dobivenih rezultata moguće je prihvatiti drugu navedenu hipotezu tezu, iako sa slabijom srednjom vrijednosti odgovora jer je dosta potrošača izrazilo svoju neodlučnost na prva dva pitanja.

Treća hipoteza pretpostavlja da je stav potrošača prema privatnim markama u kategoriji kave pozitivan jer nude dobru vrijednost za novac, ali radije odabiru marke poznatih proizvođača zbog imidža kojeg takvi proizvodi donose.

**Tablica 23.** Tvrdnje pomoću kojih je testirana treća hipoteza

Tvrdnje	Djelomično ili potpuno NESLAGANJE	Djelomično ili potpuno SLAGANJE	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Varijanca
Proizvodnja proizvoda iz kategorije KAVE je kompleksna i mali broj proizvođača može napraviti dobar proizvod.	14,51%	49,41%	3,44	0,96	0,93
Kada idem drugim ljudima u kućni posjet nikad ne bih donio/donijela trgovačku privatnu marku KAVE kao znak pažnje.	19,61%	62,35%	3,69	1,27	1,60
Proizvodi poznatih proizvođačkih maraka KAVE inovativniji su od trgovačkih privatnih maraka.	15,29%	47,45%	3,44	1,07	1,15
Smatram da trgovačke privatne marke KAVE predstavljaju dobru vrijednost za novac.	11,37%	46,27%	3,41	0,87	0,76

Izvor: Istraživanje

Visoke srednje vrijednosti odgovora sugeriraju slaganje potrošača sa tvrdnjama da je proizvodnja kave kompleksna (49,41% se djelomično ili potpuno slaže), nelagoda donošenja privatne marke kave prilikom posjete drugim ljudima (62,35%), inovativnost poznatih maraka u odnosu na privatne (47,45%), ali i načelni stav da privatne marke kave predstavljaju dobru vrijednost za novac (46,27%).

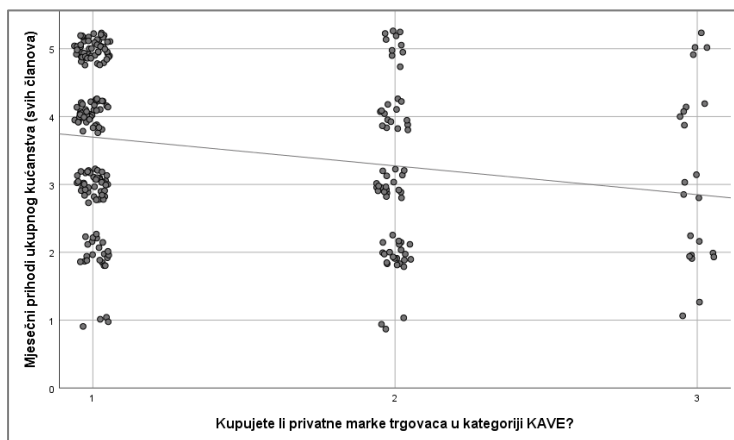
Na temelju grupiranih pitanja i dobivenih odgovora od potrošača treća hipoteza također se može prihvatiti kao ispravna.

### 6.3. Rasprava

U istraživanju je sudjelovalo 255 ispitanika. Dvoje ispitanika nije imalo odgovor o mjesečnom prihodu kućanstva, pa u obradama u koje je uključena ta varijabla sudjeluje 253 sudionika. Korišteni su dvosmjerni testovi i alfa vrijednost od 5%. Statistička obrada provedena je u programu SPSS, verzija 26.0.

Dodatno je ispitana povezanost između visine ukupnog mjesečnog prihoda kućanstva i kupovine privatnih maraka kave. Povezanosti između odgovora na pitanje „Kupujete li privatne marke trgovaca u kategoriji KAVE?“ (odgovori „ne,“ „da, povremeno“ i „da, redovito“) i mjesečni prihod kućanstva utvrđena su Pearsonovim koeficijentima korelacije. Rezultat provedene analize bio je da sudionici s većim mjesečnim prihodima kućanstva rjeđe kupuju privatne marke kave ( $r = -0,235$ ;  $p < 0,001$ ).

**Slika 28.** Dijagram raspršenja povezanosti mjesečnih prihoda i odgovora na pitanje „Kupujete li privatne marke trgovaca u kategoriji KAVE?“



Izvor: Istraživanje

Nadalje, ispitana je povezanost između omiljenih maraka koje potrošači kupuju te ukupnog mjesečnog prihoda kućanstva te povezanost između vrste napitaka od kave i ukupnog mjesečnog prihoda kućanstva.

Razlike u odgovorima na pitanja „Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće kupujete?“ i „Koju vrstu napitka od KAVE najčešće pijete?“ po mjesečnom prihodu kućanstva utvrđene su Kruskal-Wallis H testovima uz post hoc usporedbe provedene Mann-Whitney U testovima s Dunn-Bonferroni korekcijom inflacije pogreške tipa I.

Kruskal-Wallis H testom nisu pronađene razlike u mjesečnom prihodu kućanstva prema odgovorima na pitanje „Koju vrstu napitka od kave najčešće pijete?“ ( $H(4) = 5,032$ ;  $p = 0,284$ ). Pronađene su razlike prema odgovorima na pitanje „Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće kupujete?“ ( $H(9) = 21,653$ ;  $p = 0,010$ ). Mann-Whitney testovi utvrdili su da se razlika nalazi jedino između marki Nescafé (medijan 10.001 do 15.000 kn) i Franck (medijan 15.001 do 20.000 kn), s time da sudionici koji kupuju marku Franck imaju veće mjesečne prihode ( $U = 61,34$ ;  $p = 0,030$ ).

**Tablica 24.** Deskriptivni podaci o mjesečnim prihodima za odgovore na pitanja „Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće kupujete?“ i „Koju vrstu napitka od KAVE najčešće pijete?“

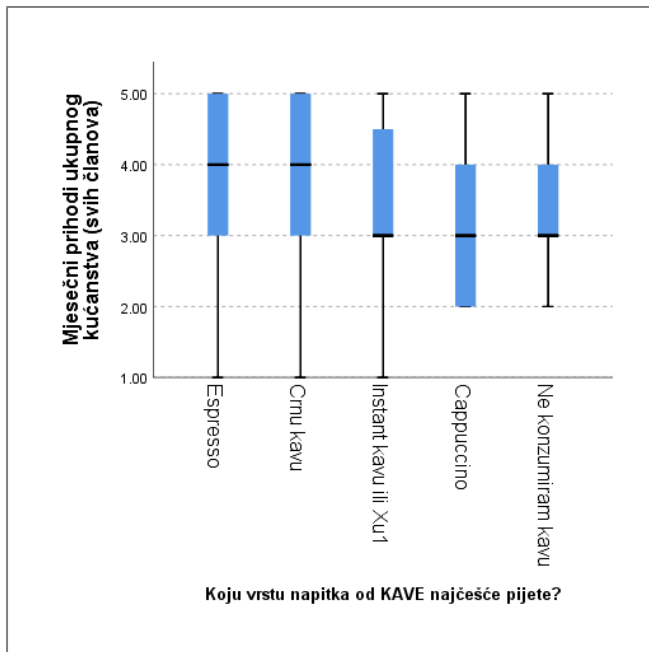
	n	Q1	C	Q3
<b>Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće kupujete?</b>				
Nescafé	60	2,0	3,0	4,0
Franck	86	3,0	4,0	5,0
Privatna trgovačka marka	13	2,0	3,0	5,0
Barcaffè	19	2,0	3,0	4,0
Anamarija	7	2,0	3,0	4,0
Gloria	6	2,0	2,5	3,0
Jacobs	14	2,0	3,0	5,0
Arabesca	2	2,0	3,5	5,0
Ostale marke koje nisu ovdje navedene	40	3,0	4,0	4,0
Ne konzumiram kavu	8	3,0	3,5	4,0
<b>Koju vrstu napitka od KAVE najčešće pijete?</b>				
Espresso	43	3,0	4,0	5,0
Crnu kavu	93	3,0	4,0	5,0
Instant kavu ili Xu1	87	3,0	3,0	5,0
Cappuccino	20	2,0	3,0	4,0
Ne konzumiram kavu	12	3,0	3,0	4,0

Bilješka: n – veličina podskupine, C – medijan, Q1 i Q3 – prvi i treći kvartil. Vrijednosti mjesečnih prihoda (u kunama): 1 – do 5k, 2 – 5 do 10k, 3 – 15 do 20k, 4 – više od 20k.

Izvor: istraživanje

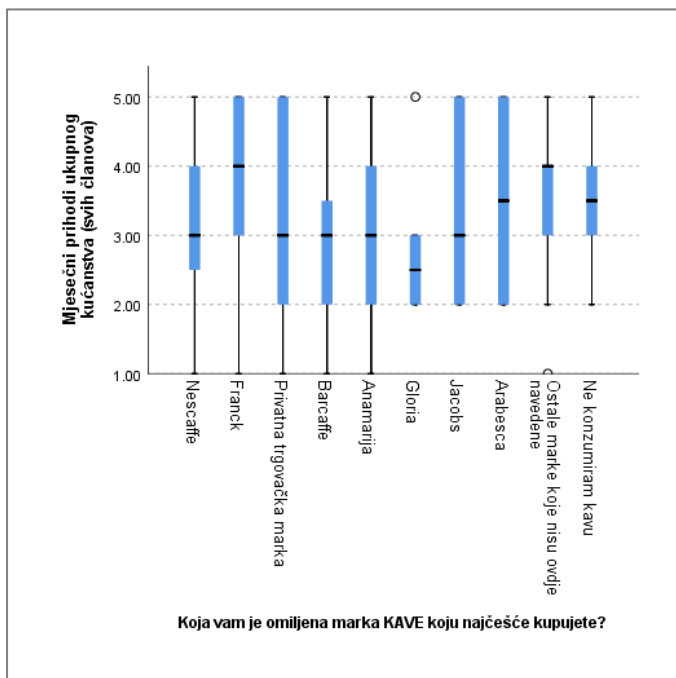


**Grafikon 31.** Kutijasti dijagrami mjesečnih prihoda za različite odgovore na pitanje „Koju vrstu napitka od kave najčešće pijete?“



Izvor: istraživanje

**Grafikon 32.** Kutijasti dijagrami mjesečnih prihoda za različite odgovore na pitanje „Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće pijete?“



Izvor: istraživanje

#### **6.4. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja**

Ograničenja istraživanja vezana su prije svega za reprezentativnost uzorka. Naime, zbog neočekivano velikog odaziva korisnika specifičnog kanala kojim se distribuirala anketa, kao što su facebook grupe majki malodobne djece, došlo je do nerazmjera između žena i muškaraca u uzorku. Iako u većini domaćinstava žene donose odluke o kupnji robe široke potrošnje, ipak u ovom istraživanju narušavaju reprezentativnost uzorka jer čine 76% anketiranih.

Nadalje, zbog mrežne distribucije ankete uzorak čine ispitanici mlađe i srednje dobne skupine, čak 90% se nalazi unutar dobne skupine od 26 do 45 godina starosti. Potrošači starije dobi česti su korisnici privatnih maraka kave koja se istražuje, stoga bi svakako bilo zanimljivo i korisno istražiti njihove stavove o predmetnoj temi, ali ovo istraživanje je pokazalo da mrežni upitnik nije prikladan mjerni instrument za stariju populaciju potrošača. Također, distribucija ispitanika prema obrazovanju ne daje realnu sliku opće populacije, čak 81% anketiranih završilo višu školu, fakultet, magisterij ili doktorat.

Jedno od ograničenja s kojima treba računati prilikom daljnjih istraživanja vezanih uz privatne marke je neupućenost dijela potrošača u privatne marke koje nemaju jasno naznačenu pripadnost određenom maloprodajnom lancu u samom imenu poput „Bellarom“ ili „Monaco“, što može kompromitirati pojedine tvrdnje ispitanika.

## 7. ZAKLJUČAK

Privatne robne marke u posljednjih su dvadesetak godina postale neizostavan dio tržišta robe široke potrošnje u Republici Hrvatskoj. Rastom koncentracije maloprodajnog tržišta vodeći maloprodavači počeli su koristiti privatne marke kao sredstvo za natjecanje sa ostalim konkurentima unutar sektora.

U početku se ta konkurencija svodila na nadmetanje generičkih privatnih maraka na najnižem cjenovnom nivou, ali kasnije su pojedini maloprodavači počeli koristiti privatne marke kao sredstvo diferencijacije. Značajnu ulogu u razvoju privatnih maraka na hrvatskom maloprodajnom tržištu imao je njemački diskontni lanac Lidl.

Tradicionalne ili oponašajuće te premijske privatne marke bile su sljedeća faze u razvoju privatnih maraka. Kroz uhodane marketinške mehanizme Lidla pojavile su se raznovrsne specijalizirane i tematske privatne marke. Koristeći takvu vrstu privatnih maraka koje su imale dodanu vrijednost, maloprodajni lanci počeli su ne samo horizontalno konkurirati privatnim markama drugih maloprodavača, već i vertikalno konkurirati markama vodećih proizvođača. Proizvođači su i dalje primarno fokusirani na tržišno nadmetanje sa drugim proizvođačima, ali su svjesni realne prijetnje koju im predstavljaju privatne marke maloprodajnih subjekata.

Privatne marke u kategoriji kave na hrvatskom maloprodajnom tržištu postižu različite uspjehe ovisno o segmentu u kojem se natječu. U većem segmentu koji predstavlja mljevena kava, privatne marke imaju 9,1% volumenskog tržišnog udjela iako su prisutne u svim maloprodajnim lancima. Osnovni razlog takvog relativno malog udjela privatnih maraka je promotivni pritisak koji je izrazito jak u kategoriji mljevene kave. Potrošači mogu svaki tjedan u akcijskim letcima maloprodavača pronaći poznatu proizvođačku marku kave koju preferiraju. Agresivnom promotivnom politikom proizvođačkih maraka koji su tržišni sljedbenici poput Anamarije i Arabesce, te tržišni izazivači poput Barcaffea, cijela kategorija postaje izložena velikom udjelu akcijske prodaje. Trenutna niska razina akcijskih cijena proizvođačkih maraka onemogućava tradicionalne, oponašajuće privatne marke da kroz značajno povoljniju cijenu privuku potrošače. Razlika u cijeni po napitku između akcijske cijene poznatih proizvođačkih maraka i akcijske cijene privatnih maraka iznosi samo 5 do 15 lipa ovisno o robnoj marki, odnosno oko 12%.

Privatne marke kave su asortimanom orijentirane na generičke i tradicionalne tipove privatnih maraka koje su zastupljene u svim maloprodajnim lancima. Rijetki maloprodavači poput Lidla, Spara i Kauflanda imaju razvijene i ostale vrste privatnih maraka u segmentu mljevene kave

poput premijskih ili specijaliziranih, ali radi se o nisko obrtajnim proizvodima u čiju promociju navedeni maloprodavači, izuzev Lidla, ne ulažu dovoljno marketinških napora.

Za razliku od segmenta mljevene kave, u segmentu instant kave privatne marke ostvaruju zapaženi volumenski tržišni udio od 42,5%. Najveću zaslugu za takav značajan tržišni udio ima Lidl sa svojom internacionalnom markom Bellarom koja ima odličan omjer cijene i kvalitete što su hrvatski potrošači prepoznali. Za uspjeh je sigurno zaslužna i razlika u akcijskoj cijeni koja između tržišnog lidera u ovom segmentu Nescaffea i privatnih maraka iznosi oko 30%, što je perceptivni cjenovni jaz koji potrošači očekuju i prihvaćaju kao što su pokazali podaci provedenog istraživanja u ovom radu.

Svi relevantni izvještaji napravljeni na nivou Europske Unije pokazuju da koncentracija maloprodajnog tržišta pozitivno utječe na rast tržišnog udjela privatnih maraka. Privatne marke kave u Republici Hrvatskoj imaju manji udio nego što je to slučaj u većini članica EU što sugerira da se realno može očekivati daljnji rast udjela kako se bude povećavala koncentracija maloprodajnog tržišta.

Hrvatsko tržište za sada ima samo jednog pravog diskontera koji je svoje poslovanje morao prilagoditi novom ekonomskom ambijentu u kojem se našao. Lidl na hrvatskom tržištu sve više poprima oblik mekog diskonta što implicira da ima široki izbor proizvođačkih maraka u asortimanu i ne nameće isključivo vlastite privatne marke. Dolaskom još jednog diskontnog maloprodavača realno je očekivati ubrzani rast i razvoj privatnih maraka u kategoriji kave.

Suradnja poznatih proizvođača sa maloprodajnim lancima na projektima privatnih maraka može osim direktnih ekonomskih koristi proizvođačima ponuditi i druge pogodnosti. Svaki maloprodajni lanac ima određene standarde privatnih maraka na kojima inzistira kod proizvođača. Ti standardi mogu biti vezani za različite attribute proizvoda, od certificirane sirovine, smanjene razine akrilamida, povećanje udjela recikliranih materijala ili manje aluminijske ambalaže proizvoda, do visokorazvijenog *shelf ready* transportnog pakiranja. Dio tih standarda proizvođači svjesno ili nesvjesno počinju koristiti, unapređujući tako vlastite robne marke što u konačnici podiže kvalitetu cijele kategorije kave te daje dodanu vrijednost krajnjim potrošačima.

Istraživanje je pokazalo da su hrvatski potrošači općenito skloni kupnji privatnih maraka proizvoda, ali u kategoriji kave preferencije potrošača su za sada izrazito na strani poznatih proizvođačkih maraka. U kojem smjeru će se privatne marke u kategoriji kave razvijati te kako će to utjecati na preferencije hrvatskih potrošača ostaje tema za neka buduća istraživanja.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Anthony, M. i Desforjes, T. (2013) *The Shopper Marketing Revolution*. Highland Park: RTC Publishing.
2. Bradley, J. i Thain, G. (2012) *Store Wars : The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and In-Store*. Second Edition. Padstow: John Wiley & Sons Ltd.
3. Caldwell, L. (2012) *The Psychology of price*. Bath: Crimson Publishing Ltd.
4. Chernev, A., Gazquez-Abad, J.C. i Martinez-Lopez, F.J., ur. (2018) *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, Cham: Springer.
5. Corstjens, J. i Corstjens, M. (2007) *Store Wars : The battle for mindspace and shelfspace*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
6. Grupa autora AC Nielsen company (1992) *Nielsen Category Management : Positioning Your Organization to Win*. Chicago: NTC Business Books.
7. Karolevski, J. i Heller, A. (2006), *AC Nielsen company : Consumer-centric category management*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
8. Krafft, M. i Mantrala, M.K. (2010) *Retailing in the 21st Century : Current and Future Trends*. Second Edition. Berlin: Springer.
9. Kumar, N. i Steenkamp, J.-B. (2007) *Private Label Strategy : How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
10. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (1995.) : *Ekonomski Leksikon*. Zagreb: Masmedia
11. Lincoln, K. i Thomassen, L. (2008.) *Private Label : Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*, Norfolk: Kogan Page.
12. Maila, V. i Stahlberg, M. (2010) *Shopper Marketing*. London: Kogan Page.
13. Morris, J. (2019) *Coffee: A Global History*. London: Reaktion Books
14. Muller, J. i Singh, J. (2006) *Category management : efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*. Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o.
15. Mullin, R. (2011) *Sales Promotion : How to create, implement & integrate campaigns that really work*. 5th edition. London: Kogan Page.
16. Ossiansson, E. (2004) *Brands tailored for Retailers*. Lund: Studentlitteratur
17. Sloom, L. i Steenkamp J.-B. (2018) *Retail Disruptors : The spectacular rise and impact of the hard discounters*. London: Kogan Page.
18. Spector, R. (2005) *Category Killers: The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business School Press
19. Stephens, D. (2013) *The Retail Revival*. Ontario: John Wiley & Sons Ltd.
20. Thomassen, L., Lincoln, K. i Aconis, A. (2006) *Retailization : Brand survival in the Age of Retailer Power*. London: Kogan Page.

21. Thomassen, L. i Lincoln, K. (2009) *How to Succeed at Retail: Winning case studies and strategies for retailers and brands*. London: Kogan Page.
22. Varely, R. (2006) *Retail Product Management*. Second Edition. New York: Routledge.

## ČLANCI

23. Amrouche, N., Zaccour, G. (2006): „Shelf space allocation of national and private brands”, *European Journal of Operational Research*, (180) str. 648-663.
24. Gruen, T. i Corsten, D. (2002): *Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses*. Washington: GMA, str.VIII
25. Juhl, H.J. (2006): „The fight between store brands and national brands“, *Journal of Retailing and Consumer Services*, (13), str. 331-338.
26. Kalle, M. (2010.). Idemo na kavu: Od kavana do kafića. *Vjesnik*, 11.05.2010., str. 27-28.
27. Kapferer, J.-N. (1995) Stealing Brand Equity: Measuring Perceptual Confusion Between National Brands and Copycat Own-Label Products, *Marketing and Research Today*, 23 (May), str. 96–103.
28. Knežević, B., Knego, N. i Delić, M. (2014) The retail concentration and changes of the grocery retail structure, *Intereulaweast*, Vol. I (2), str. 37.-51.
29. Kovač, I., Palić, M., Lovrić, M. (2016): „Primjena modela optimizacije upravljanja asortimanom (OPTAS model) na maloprodajnim mjestima u Republici Hrvatskoj“, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 10, No. 1, str. 35-51 (ISSN 1846-3355).
30. Kovač, I., Palić, M. (2016): „Model for Optimization of Assortment Management in a Retail Store – OPTAS“, *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, Vol. 5, No. 1, str. 3-13 (ISSN 2045-810X).
31. Leonard Lee, J. et al. (2018) From Browsing to Buying and Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3:3, str. 277-293.
32. Renko, S., Županić, I. i Petljak, K. (2010): Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca. U: Renko, S., Knežević, B., Vovk, R., ur., *Izazovi trgovine u recesiji*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 129-143.
33. Rubio, N., Oubina, J. (2007): „Effect of strategy, structure and performance variables on store brand market share”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, No. 9-10, str. 1013-1035.
34. Seeley, E. (1992) Human Needs and Consumer Economics: The Implications of Maslow’s Theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns *The Journal of Socio-Economics*, Vol 21 (4), str. 303-324.
35. Tenžera, M. (2010): Idemo na kavu: Povijest kave u Hrvatskoj. *Vjesnik*, 11.05.2010., str. 24-25.

## ZNANSTVENI RADOVI I IZVJEŠĆA ORGANIZACIJA

36. Anic et al. (2012) *Mjerodavno tržište i tržišni udjeli u trgovini na malo u Hrvatskoj i EU*, Zagreb: Ekonomski institut
37. European Commission (2014) *Study on the economic impact of modern retail on choice and innovation in the EU food sector: Final report*. Luxembourg: Publications Office of the EU
38. GfK (2017) *Development of private labels: Value share within FMCG basket 2013- 2016.*, Zagreb: GfK
39. Horvat, S. (2012) *Upravljanje privatnim markama u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
40. International Coffee Organization (2018) *ICO Annual review 2017/2018*. London: ICO
41. International Coffee Organization (2019) *Coffee Development Report 2019*. London: ICO
42. International Institute for Sustainable Development (2019) *Global market report Coffee*. Winnipeg: IISD
43. International Trade Center (2011) *The Coffee Exporter's Guide*. Geneva: ITC
44. IPLC (2018.) *Research Report 2018: Opportunities in the Value-Added Private Label Market*, Vught: IPLC
45. Panhuysen, S. and Pierrot, J. (2018) *Coffee Barometer 2018*. Haugue: Hivos
46. Schreijen, S. (2011.) *Private label vs Brands: An Inseparable Combination*, Rabobank International Food & Agribusiness Research and Advisory
47. The Nielsen Company (2019) *Global Private Label Report: The Rise and Rise Again of Private Label*, Nielsen
48. The Nielsen Company (2019): *Shopper Trends 2019 Croatia*, Zagreb, Nielsen,
49. Ward, D. i Lasen, M. (2009) *An Overview of Needs Theories behind Consumerism*. Milano: European School of Economics, str.1-6.

## INTERNET

50. Alliance for Coffee Excellence (2020). *Cup Of Excellence* [online]. Portland: ACE. Dostupno na: <http://www.allianceforcoffeexcellence.org/events/>
51. Anamarija Company (2020). *Službene stranice poduzeća Anamarija Company d.o.o.* [online]. Zagreb: Anamarija Company. Dostupno na: <http://www.anamarija.hr/hr/o-nama>
52. Arabesca (2020). *Službene stranice poduzeća Arabesca d.o.o.* [online]. Sesvete: Arabesca. Dostupno na: <http://www.arabesca.hr/povijest.php?lang=HR>
53. Atlantic Grupa (2020). *Službene stranice poduzeća Atlantic Grupa d.d.* [online]. Zagreb: Atlantic Grupa. Dostupno na: <http://www.atlanticgrupa.com/hr/nasi-proizvodi/kava/barcaffe/>

54. AZTN (2020). *Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja* [online]. Zagreb: AZTN. Dostupno na: <http://www.aztn.hr/o-nama/>
55. Capsules Franck (2020). *Franck Espresso Kapsule* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.capsules.franck.eu/hr/za-prave-obozaatelje/>
56. Digital Commerce 360 (2020). *A decade in review: Ecommerce sales vs. retail sales 2007-2019* [online]. New York: Digital Commerce 360. Dostupno na: <http://www.digitalcommerce360.com/article/e-commerce-sales-retail-sales-ten-year-review/>
57. Fairtrade International (2020). *Fairtrade Global System* [online]. Bonn: Fairtrade International. Dostupno na: <http://www.fairtrade.net/>
58. Franck (2020). *Franck povijest* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/povijest/>
59. Franck (2020). *Od plantaže do šalice* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/ugostitelji/tajne-barista/price-barista/od-plantaze-do-salice-kave/>
60. Franck (2020). *Franckpedija* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/franckpedija/>
61. Franck (2020). *Franckpedija* [online]. Zagreb: Franck. Dostupno na: <http://www.franck.eu/hr/franckpedija/>
62. *Hrvatska enciklopedija* (2020). Uzorak. Mrežno izdanje. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=63577>
63. Hrvatski sabor (2013). *Zakon o posebnom porezu na kavu i bezalkoholna pića* [online]. Zagreb: Ministarstvo financija, Carinska uprava. Dostupno na: [http://www.carina.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Procedure/Propisi//NDoc\\_1544.pdf](http://www.carina.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Procedure/Propisi//NDoc_1544.pdf)
64. Influencer Marketing Hub (2020). *What is Influencer Marketing* [online]. New York: IMH. Dostupno na: <http://www.influencermarketinghub.com/what-is-influencer-marketing/>
65. IN STORE (2019). Do 2022. Lidlov kakao, čaj i kava iz održivih izvora. *In Store* [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/dop/do-2022-lidlov-kakao-caj-i-kava-iz-odrzivih-izvora-4989.html>
66. International Coffee Organization (2020). *ICO: Our Mission* [online]. London: ICO. Dostupno na: [http://www.ico.org/mission07\\_e.asp?section=About\\_Us](http://www.ico.org/mission07_e.asp?section=About_Us)
67. International Trade Centre (2020). *ICO Quality Group* [online]. Geneva: ITC. Dostupno na: <http://www.thecoffeeguide.org/coffee-guide/world-coffee-trade/coffee-producing-countries-by-ICO-quality-group/>
68. Jacobs Douwe Egberts (2020). *Službene stranice poduzeća JDE* [online]. Amsterdam: JDE. Dostupno na: <http://www.jacobsdouweegberts.com/about-us/>



69. Jakšić Matovina, J. (2019). Ipsos: Dan počinje bolje uz omiljenu šalicu. *In Store* [online]. Dostupno na: <http://www.instore.hr/vodic-kroz-kategoriju/ipsos-dan-pocinje-bolje-uz-omiljenu-salicu-8232.html>
70. JaTrgovac (2011). Drogerije: Specijalizirani asortiman i osoblje. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/drogerije-specijalizirani-asortiman-i-osoblje>
71. Junaković, I. (2019). Trgovačke marke – Pogled iznutra: Lokomotiva rasta FMCG sektora. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-pogled-iznutra-lokomotiva-rasta-fmcg-sektora/>
72. Kaffee-frei-haus (2020). *Growing areas* [online]. Senden: Kaffee-frei-haus. Dostupno na: [http://www.kaffee-frei-haus.com/en\\_IE/coffee/cultivation/growing-areas/](http://www.kaffee-frei-haus.com/en_IE/coffee/cultivation/growing-areas/)
73. Katalozi.net (2020). *Lidl promocijski letci* [online]. Zagreb: Katalozi.net. Dostupno na: [katalozi.net/lidl-katalog/lidl-katalog-prehrana-26-4](http://katalozi.net/lidl-katalog/lidl-katalog-prehrana-26-4)
74. Kava.hr (2020). *Prva kavana u Hrvatskoj* [online]. Zagreb: Kava.hr. Dostupno na: [http://www.kava.hr/Prva\\_kavana\\_u\\_Hrvatskoj.html](http://www.kava.hr/Prva_kavana_u_Hrvatskoj.html)
75. Kava.hr (2020). *Kava u Hrvatskoj* [online]. Zagreb: Kava.hr. Dostupno na: [http://www.kava.hr/Kava\\_u\\_Hrvatskoj.html](http://www.kava.hr/Kava_u_Hrvatskoj.html)
76. Konzum (2020). *Službene stranice poduzeća Konzum* [online]. Zagreb: Konzum d.d.. Dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/>
77. Kožić, M. (2017.) Trgovačke marke: Kupovne navike, različiti pristupi i strategije. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-kupovne-navike-razliciti-pristupi-i-strategije>
78. Lidl Hrvatska (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Hrvatska* [online]. Zagreb: Lidl Hrvatska. Dostupno na: <http://www.lidl.hr/>
79. Lidl Malta (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Malta* [online]. La Valetta: Lidl Malta. Dostupno na: <http://www.lidl.com.mt/>
80. Lidl Portugal (2020). *Službene stranice poduzeća Lidl Portugal* [online]. Lisabon: Lidl Portugal. Dostupno na: <http://www.lidl.pt/>
81. Nescafe (2019). *Službene stranice poduzeća Nestle Hrvatska* [online]. Zagreb: Nestle Adriatic. Dostupno na: <http://www.nescafe.com/hr/o-nama>
82. NTL (2020). *Službene stranice poduzeća NTL* [online]. Sesvete: Narodni trgovački lanac d.o.o. Dostupno na: [https:// ntl.hr/proizvodi/kave-259](https://ntl.hr/proizvodi/kave-259)
83. Pavlović, G. (2019.). Trgovačke marke: Uхватimo korak s tržištem. *Jatrgovac* [online]. Dostupno na: <http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/>  
[www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/](http://www.jatrgovac.com/trgovacke-marke-uhvatimo-korak-s-trzistem/)
84. Rainforest Alliance (2020). *Rainforest Alliance Mission* [online]. New York: RFA. Dostupno na: <http://www.rainforest-alliance.org/>

85. Shape.com (2020). *Healthy Coffee Drinks That Only Taste Indulgent* [online]. New York: Instyle Beauty Group. Dostupno na: <http://www.shape.com/healthy-eating/healthy-drinks/healthy-coffee-drinks-only-taste-indulgent>
86. Segafredo (2020). *Od zrna do šalice* [online]. Zagreb: Segafredo. Dostupno na: <http://www.segafredo.hr/hr/kava/od-zrna-do-salice/przenje/przenje.html>
87. Soršak Susović, M. (2020). Henda: Lidl najposjećeniji trgovački lanac. *Progressive* [online]. Dostupno na: <http://www.progressive.com.hr/?p=5526>
88. Tommy (2020). *Službene stranice poduzeća Tommy* [online]. Split: Tommy d.o.o. Dostupno na: <https://tommy.hr/hr/instant-napitci#>
89. The Sun (2020). *Supermarket Own Brand Copycat Products Savings* [online]. London: News Group Newspapers Limited. Dostupno na: <http://www.thesun.co.uk/money/supermarket-own-brand-copycat-products-savings>
90. Ultragros (2020). *Službene stranice poduzeća Ultragros* [online]. Zagreb: Ultragros d.o.o. Dostupno na: <https://www.ultragros.hr/robne-marke-detajli/cajevi-kave-i-napitci-33>
91. UTZ (2020). *UTZ Certification Program* [online]. Amsterdam: UTZ. Dostupno na: <http://www.utz.org/>
92. Wearesocial.com (2020). *Digital in 2020*. [online]. New York: We Are Social Ltd. Dostupno na: <http://www.wearesocial.com/digital-2020>
93. World Atlas (2020). *Top 10 Coffee Consuming Nations* [online]. Quebec: Reunion Technology Inc. Dostupno na: <http://www.worldatlas.com/articles/top-10-coffee-consuming-nations.html>
94. Zakon.hr (2020). *Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja* [online]. Zagreb: Narodne Novine 79/09, 80/13. Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/114/Zakon-o-zastiti-trzisnog-natjecanja>
95. Zakon.hr (2020). *Zakon o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom* [online]. Zagreb: Narodne Novine 117/17. Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/963/Zakon-o-zabrani-nepostenih-trgovackih-praksi-u-lancu-opskrbe-hranom>

## PRILOZI

### PRILOG 1. ANKETNI UPITNIK

<b>Uputstva</b>
<p>Ova anketa napravljena je u svrhu izrade specijalističkog poslijediplomskog rada kojim se žele istražiti stavovi potrošača o privatnim markama prehrambenih namirnica koje kupujemo u maloprodajnim trgovinama. Anketa je anonimna, a rezultati provedenog istraživanja putem ankete biti će korišteni isključivo za potrebe izrade specijalističkog poslijediplomskog rada.</p> <p>Molim Vas da svojim iskrenim odgovorima na sva postavljena pitanja pomognete u provedbi ovog istraživanja.</p> <p>Unaprijed Vam zahvaljujem na vremenu i uloženom trudu.</p> <p>Privatne marke obuhvaćaju proizvode koje su u vlasništvu trgovaca, a kao primjere privatnih maraka možemo navesti: K plus (Konzum), S-Budget (Interspar), Pilos, Sunga, Okusi Zavičaja (Lidl), K-Classic (Kaufland) Doline, Plodine (Plodine) i slično.</p>

<b>Opći podaci o ispitaniku</b>
---------------------------------

<b>1. Spol</b>	
a) Ženski	b) Muški

<b>2. Dob</b>					
a) 15-25	b) 26-35	c) 36-45	d) 46-55	e) 56-65	f) 66 i više godina

<b>3. Obrazovanje</b>	
a) Nezavršena osnovna škola	
b) Završena osnovna škola	
c) Završena srednja škola	
d) Završena viša škola ili fakultet	
e) Završen magisterij ili doktorat	

<b>4. Mjesečna primanja ukupnog kućanstva</b>					
a) do 5.000 kn	b) 5.001 do 10.000	c) 10.001 do 15.000	d) 15.001 do 20.000	e) više od 20.001 kn	

<b>5. Broj članova kućanstva</b>					
a) 1	b) 2	c) 3	d) 4	e) 5 ili više	

<b>1. Koliko često obavljate kupovinu prehrambenih namirnica za domaćinstvo?</b>	
a) Jednom mjesečno	b) Svaki drugi tjedan c) Jednom tjedno d) Više puta tjedno e) Ne obavljam kupnju
<b>2. Koliko različitih trgovina za kupnju prehrambenih namirnica obidete mjesečno?</b>	
a) 1	b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 ili više f) Ne obavljam kupnju
<b>3. Kupujete li proizvode privatnih maraka trgovaca?</b>	
a) Da, redovno	b) Da, povremeno c) Ne d) Ne obavljam kupnju
<b>4. Konzumirate li KAVU?</b>	
a) Da	b) Ne
<b>5. Koju vrstu napitka od KAVE najčešće pijete?</b>	
a) Crna (tursku,mljevenu) kavu	b) Instant kavu ili Xu1 c) Cappuccino d) Espresso e) Ne konzumiram kavu
<b>6. Koliko često konzumirate KAVU?</b>	
a) Svaki dan	b) 4-6 puta tjedno c) 2-3 puta tjedno d) jednom tjedno e) 2-3 puta mjesečno i rjeđe f) Ne konzumiram kavu
<b>7. Koji je osnovni razlog kupnje vašeg omiljenog proizvoda iz kategorije KAVE</b>	
a) Sviđa mi se okus i miris	d) Sviđa mi se pakiranje
b) Sviđa mi se kompletan imidž robne marke	e) Neki drugi razlog
c) Ima dobar omjer cijene i kvalitete	f) Ne konzumiram kavu
<b>8. Kupujete li privatne marke trgovaca u kategoriji KAVE?</b>	
a) Da, redovno	b) Da, povremeno c) Ne
<b>9. Koji je osnovni razlog vaše kupnje privatnih maraka u kategoriji KAVE</b>	
a) Niža cijena u odnosu na kave poznatih proizvođača	
b) Nude dobar omjer cijene i kvalitete	
c) Vjerujem da su privatne marke trgovaca jednako kvalitetne kao i poznate marke proizvođača	
d) Vjerujem da su privatne marke trgovaca kvalitetnije od poznatih maraka proizvođača	
e) Ne kupujem trgovačka privatne marke kave	
f) Ne obavljam kupnju	
<b>10. Za koliko u postotku (%) smatrate da bi trgovačka marke KAVE trebala biti jeftinija od proizvođačke marke:</b>	
<b>11. Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće kupujete?</b>	
a) Franck	f) Nescaffè
b) Gloria	g) Jacobs
c) Anamarija	h) Privatna trgovačka marka
d) Arabesca	i) Ostale marke koje nisu ovdje navedene
e) Barcaffè	j) Ne konzumiram kavu
<b>12. Koju ste marku KAVE kupili prilikom zadnje kupovine</b>	
<b>13. Kada nema moje omiljene marke KAVE u trgovini ...</b>	
a) Kupim neku drugu marku KAVE u istoj trgovini	
b) Kupim svoj omiljenu marku KAVE u drugoj trgovini	
c) Odgodim kupnju svoje omiljene marke KAVE za sljedeći puta u istoj trgovini	
d) Odustanem od kupnje KAVE	
e) Ne konzumiram KAVU	
f) Ni inače ne obavljam kupnju	
<b>14. Kada nema moje omiljene KAVE u trgovini smatram da je to greška...</b>	
a) Trgovca	b) Proizvođača c) Ne znam/nemam mišljenje

R.b.	Tvrđnja	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
1	Prilikom kupovine u trgovini uspoređujem cijene nekoliko različitih maraka proizvoda.	1	2	3	4	5
2	Smatram da je najčešće cijena mjerilo kvalitete proizvoda.	1	2	3	4	5
3	Prilikom kupnje najvažnije mi je da proizvod pruža dobar omjer cijene i kvalitete.	1	2	3	4	5
4	Često kupujem proizvode koji su na promotivnim akcijama.	1	2	3	4	5
5	Često mi se dešava da kupim marku koja je na sniženju umjesto marke koju inače kupujem.	1	2	3	4	5
6	Ako je proizvod proizvođačke marke na sniženju, a proizvod privatne marke trgovca nije, radije ću kupiti proizvod poznate proizvođačke marke.	1	2	3	4	5
7	Kada biram između sličnog proizvoda proizvođačke i privatne robne marke najvažniju ulogu ima cijena.	1	2	3	4	5
8	Proizvode poznatih maraka proizvođača smatram kvalitetnijima od proizvoda privatnih maraka trgovaca.	1	2	3	4	5
9	Proizvodi proizvođačkih maraka pakirani su u ljepšu i atraktivniju ambalažu od proizvoda privatnih maraka trgovca.	1	2	3	4	5
10	Ukoliko proizvod kupujem kao poklon drugoj osobi, izbjegavam kupiti proizvod privatne marke.	1	2	3	4	5
11	Osjećam da sam napravio/napravila pametan izbor kada kupim proizvod privatne marke trgovca.	1	2	3	4	5
12	Smatram da postoji dovoljno velik izbor proizvoda privatne marke trgovaca u kategoriji KAVE .	1	2	3	4	5
13	Amabalaža proizvoda privatne marke KAVE podsjeća na poznate proizvođačke marke.	1	2	3	4	5
14	Privatne marke trgovaca jednako su kvalitetne kao i marke poznatih proizvođača KAVE.	1	2	3	4	5
15	Proizvodnja proizvoda iz kategorije KAVE je kompleksna i mali broj proizvođača može napraviti dobar proizvod.	1	2	3	4	5
16	Smatram da proizvode privatne marke KAVE za trgovca proizvode poznati proizvođači KAVE.	1	2	3	4	5
17	Kupovina privatnih maraka KAVE predstavlja društveni rizik jer ljudi procjenjuju druge ljude prema marakama KAVE koje kupuju.	1	2	3	4	5
18	Kada idem drugim ljudima u kućni posjet nikad ne bih donio/donijela privatnu marku KAVE kao znak pažnje	1	2	3	4	5
19	Proizvodi poznatih proizvođačkih maraka KAVE inovativniji su od privatnih maraka trgovaca.	1	2	3	4	5
20	Smatram da privatne marke KAVE predstavljaju dobru vrijednost za novac.	1	2	3	4	5

## PRILOG 2. POPIS SLIKA

Slika 1. Maslovljeva hijerarhija potreba.....	26
Slika 2. Odnos između potreba i dohotka .....	27
Slika 3. AIDA Model.....	31
Slika 4. Cjenovna segmentacija različitih vrsta maraka.....	56
Slika 5. Lidl Malta – internacionalna privatna marka „Bez laktoze“ koja se tematski pojavljuje na svim tržištima.....	64
Slika 6. Lidl Portugal – dizajn koji su osmislila djeca apliciran na proizvode privatne marke..	64
Slika 7. Vizualna obilježja certifikata UTZ, Rainforrest i Fairtrade.....	66
Slika 8. Vizualna sličnost poznatih proizvođačkih maraka Fairy i Persil s oponašajućim privatnim markama Magnum (Aldi) i Formil (Lidl).....	69
Slika 9. Područje ekvatorskog pojasa gdje se uzgaja kava – „Pojas kave“.....	80
Slika 10. Standardizacija grupa kave prema International Coffee Organisation.....	89
Slika 11. Top 5 trgovaca sirovom kavom i top 10 pržionica u svijetu.....	91
Slika 12. Brand piramida top 3 robne marke mljevene kave.....	99
Slika 13. Različiti vizualni identitet privatne marke Sunga i usporedba sa tržišnim liderom.....	111
Slika 14. Lidl tematski letak Čarobni Orijent.....	111
Slika 15. Asortiman instant kave privatne marke Bellarom diskontera Lidl.....	112
Slika 16. Generička privatna marka mljevene kave diskontera Lidl .....	114
Slika 17. Premijske i super premijske privatne marke mljevene kave diskontera Lidl .....	115
Slika 18. Sličnost dizajna oponašajuće privatne marke Bellarom i tržišnog lidera Nescafe..	115
Slika 19. Asortiman privatne marke mljevene i instant kave u Konzumu.....	116
Slika 20. Asortiman privatne marke mljevene kave u Plodinama.....	117
Slika 21. Polica privatne marke instant kave u Kauflandu.....	118
Slika 22. Primjer privatne marke instant kave Bondi maloprodavača Tommy.....	119
Slika 23. Asortiman privatne marke mljevene i instant kave NTL grupacije.....	119
Slika 24. Privatne marke mljevene i instant kave Ultra gros grupacije.....	120
Slika 25. Drvo odlučivanja za kategoriju kave i napitaka na bazi kave.....	122
Slika 26. Planogram izlaganja Plodine hipermarket Zapruđe.....	123
Slika 27. Lidl – komunikacija potrošačima o ciljevima podizanja udjela certificirane sirovine u privatnim markama.....	127

Slika 28. Dijagram raspršenja povezanosti mjesečnih prihoda i odgovora na pitanje „Kupujete li privatne marke trgovaca u kategoriji KAVE?“ .....135

### **PRILOG 3. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Kriteriji za interpretaciju tržišne strukture.....	14
Tablica 2. Tržišni udjeli na hrvatskom maloprodajnom tržištu.....	15
Tablica 3. Koncentracija moderne maloprodaje uzorak 14 zemalja EU, Herfindahl-Hirschman indeks.....	16
Tablica 4. Kategorije sa najvećim vrijednosnim udjelom privatnih maraka u potrošačkoj košarici na hrvatskom tržištu.....	54
Tablica 5. Indeks udjela privatnih maraka u potrošačkoj košarici različitih tipova kupaca u odnosu na prosječnu košaricu tržišta .....	55
Tablica 6. Regionalna distribucija globalne proizvodnje sirove kave.....	79
Tablica 7. Proizvodnja zemalja izvoznica izražena u tisućama vreća od 60 kg.....	85
Tablica 8. TOP 10 zemalja prema potrošnji kave po stanovniku.....	86
Tablica 9. Količine proizvedene sirove kave u 2016. godini prema certifikatima.....	91
Tablica 10. Porezna opterećenja kategorije kave u zemljama Europske Unije.....	100
Tablica 11. Udjeli privatne marke u kategoriji kave u članicama Europske Unije od 2004. do 2012. ....	103
Tablica 12. Lidl - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave .....	115
Tablica 13. Konzum - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave.....	116
Tablica 14. Plodine - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave .....	117
Tablica 15. Kaufland - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave ....	118
Tablica 16. Spar - Arhitektura privatne marke u kategoriji mljevene i instant kave.....	118
Tablica 17. Udjeli na policama privatnih maraka u potkategorijama kave .....	124
Tablica 18. Prednosti suradnje na projektu privatne marke .....	125
Tablica 19. Demografska obilježja ispitanika.....	130
Tablica 20. Razlozi kupnje kave i navike i razlozi kupnje privatnih maraka u kategoriji kave.....	132
Tablica 21. Tvrdnje pomoću kojih je testirana prva hipoteza.....	133
Tablica 22. Tvrdnje pomoću kojih je testirana druga hipoteza.....	134
Tablica 23. Tvrdnje pomoću kojih je testirana treća hipoteza.....	134

Tablica 24. Deskriptivni podaci o mjesečnim prihodima za odgovore na pitanja „Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće kupujete?“ i „Kuju vrstu napitka od KAVE najčešće pijete?“.....136

#### **PRILOG 4. POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Evolucija maloprodaje u Europi 2000.-2011. u kvadratima prodajnog prostora i broju trgovina .....	11
Grafikon 2. Koncentracija maloprodajnog tržišta u Europi.....	15
Grafikon 3. Reakcije kupaca kada u trgovini u kojoj kupuju ne nađu željeni proizvod.....	25
Grafikon 4. Omjer kanala prodaje u ukupnoj maloprodaji u SAD-u kroz godine.....	30
Grafikon 5. Proces osam koraka upravljanja kategorijama.....	38
Grafikon 6. Kretanje vrijednosnog udjela privatnih maraka u potrošačkoj košarici u RH.....	50
Grafikon 7. Percepcija pojedinih privatnih maraka na tržištu RH od strane potrošača .....	51
Grafikon 8. Stupanj poznavanja pojedinih privatnih maraka na tržištu RH od strane potrošača i privatne marke kupljene od strane promatrane skupine potrošača u zadnja 4 tjedna.....	53
Grafikon 9. Vrijednosni udio privatnih maraka u potrošačkoj košarici pojedinih grupa proizvoda.....	54
Grafikon 10. Broj artikala oponašajućih privatnih maraka u europskim maloprodavačima ...	59
Grafikon 11. Broj artikala premijskih privatnih maraka u europskim maloprodavačima .....	62
Grafikon 12. Ahitektura privatnih maraka vodećih europskih maloprodavača .....	67
Grafikon 13. Prosječni indeksi maloprodajnih cijena privatnih maraka sa dodanom vrijednosti u Europi (mjereno na uzorku od 25 maloprodavača u 9 zemalja).....	72
Grafikon 14. Vrijednosni udio privatnih maraka na globalnom tržištu u periodu 2016. i 2015. godine.....	78
Grafikon 15. Koncentracija proizvodnje - Raste udio top 5 zemalja proizvođača u ukupnoj proizvodnji.....	85
Grafikon 16. Broj gospodarstava koje proizvode kavu u glavnim zemljama izvoznicama....	86
Grafikon 17. Kretanje cijena grupa kave prema ICO.....	90
Grafikon 18. Potrošnja po stanovniku 2018.....	90
Grafikon 19. Vrijednosni i količinski udio pojedinih segmenata kave u maloprodaji RH 2019.....	96
Grafikon 20. Sezonalnost prodaje kategorije kave u maloprodaji po mjesecima 2019. ....	97
Grafikon 21.: Korisnici kategorije mljevene kave i učestalost konzumacije .....	97
Grafikon 22.: Korisnici kategorije mljevene kave.....	98



Grafikon 23. Udjeli robnih maraka na hrvatskom maloprodajnom tržištu kave u 2019. godini.....	103
Grafikon 24. Razlozi odabira najčešće posjećenog lanca usporedba studeni 2019. i veljača 2017. ....	109
Grafikon 25. Naslovnice top 5 maloprodavača prema tržišnom udjelu po kategorijama 01.-05.2020. ....	112
Grafikon 26. Udjeli u objavama privatne marke po potkategorijama u periodu 01.01. do 31.05.2020.....	113
Grafikon 27. Cjenovne pozicije privatnih maraka i vodećih proizvođačkih maraka mljevene kave izražene u maloprodajnoj cijeni po kili proizvoda.....	120
Grafikon 28. Cjenovne pozicije privatnih maraka i vodećih proizvođačkih maraka instant kave izražene u maloprodajnoj cijeni po kili proizvoda.....	121
Grafikon 29. Odgovori potrošača da li kupuju privatne marke proizvoda.....	131
Grafikon 30. Odgovori ispitanika koja je omiljena kava koju najčešće kupuju.....	132
Grafikon 31. Kutijasti dijagrami mjesečnih prihoda za različite odgovore na pitanje „Koju vrstu napitka od kave najčešće pijete?“ .....	137
Grafikon 32. Kutijasti dijagrami mjesečnih prihoda za različite odgovore na pitanje „Koja vam je omiljena marka KAVE koju najčešće pijete?“ .....	137

## PRILOG 5. ŽIVOTOPIS

### OSOBNJE INFORMACIJE

Ime i prezime: Marin Häuselmaier  
Datum i mjesto rođenja: 23.02.1980., Čakovec  
Adresa: Višnje Stahuljak 5, Zagreb  
Mobitel: +385 98 294 628  
E-mail: marin.hauselmaier@gmail.com

### OBRAZOVANJE

2009. - **Specijalistički poslijediplomski studij Ekonomski fakultet Zagreb,**  
Smjer: Upravljanje prodajom  
1998. – 2003. **Ekonomski fakultet Zagreb,** Smjer: Trgovina  
1994. – 1998. **Gimnazija Čakovec,** Smjer: Opći

### PROFESIONALNO ISKUSTVO

**FRANCK d.d.** - Voditelj prodaje velikim kupcima

Siječanj 2016. -

**ARC ADRIATIC (ARC Kranj Grupa)** - Head of KAM

Listopad 2014. – Prosinac 2015.

**DUKAT mliječna industrija (Lactalis Europe)** - Voditelj prodaje velikim kupcima

Svibanj 2010. – Rujan 2014.

**Orbico i Orvas Plus (članice Orbico grupe)** - KAM i Voditelj prodaje Horeca

Travanj 2009. – Svibanj 2010.

**Jadranska Pivovara-Split d.d. (Pivovarna Laško Grupa)**

Prosinac 2007. – Travanj 2009. – Nacionalni Key account manager

Veljača 2006. – Prosinac 2007. – Zona manager Regije Sjever (Retail i Horeca)

Veljača 2004. – Veljača 2006. – Asistent direktora marketinga

### OSTALE VJEŠTINE

**Računalne vještine:** MS Office, Point, Cognos, IPS, SAP

Istraživanje tržišta: Nitro (AC Nielsen), PGM (CATI), Focus

**Strani jezici:** Engleski - aktivno, Njemački - aktivno, Talijanski - pasivno znanje

