

Privatne marke prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj

■ ■ ■ Pojava prvih privatnih marki u Hrvatskoj

Pojaва privatnih (trgovačkih) marki u Hrvatskoj dogodila se sredinom devedesetih godina. Prve privatne marke javile su se u segmentu koji nije zahtijevao previše specifičnih radnji da bi se dobio proizvod. U šamom početku lansiranja privatnih marki prehrambenih proizvoda ti proizvođači išli su u asortimanu koji je bio jednostavnijeg proizvodnoga karaktera, lako ih se moglo proizvoditi u alternativnom pakiranju ili stvarati druga marka. To se odnosi na proizvodne programe koji su manje-više programi pakiranja proizvoda, ili domaće proizvodnje, ili uvozni. Kao primjer mogu se navesti sve vrste kave koja je čisti uvozni proizvod, koji se u Hrvatskoj samo pakira i/ili prži, odnosno doraduje. U istu skupinu ulaze i proizvodi iz industrije bezalkoholnih pića, gdje se također značajni dio sirovine uvozi, a u Hrvatskoj se doraduje, tj. proizvodi se i pakira finalni proizvod. Danas se privatne marke sve više razvijaju i šire na gotovo sve asortimane prehrambenih proizvoda, pa se može reći da za većinu najbolje prodavanih proizvoda postoji alternativa u privatnim markama.

Poslovna politika i cilj kreiranja privatnih marki u osnovi se odnosi na to da trgovcu ostane što veći dio marže. Način na koji je to moguće postići ugovaranje je što niže, tj. bitno niže nabavne cijene proizvoda. Privatne su marke za trgovačke lance vrlo prihvatljive i profitabilne, jer marža koja se ostvaruje njihovom prodajom ostavlja dovoljno prostora za odvajanje sredstava za marketinške aktivnosti koje se uglavnom obavljaju na samom prodajnom mjestu. Uslijed niže prodajne cijene dolazi i do povećanja koeficijenta obrtaja tog proizvoda. Ukratko, temelji politike privatnih marki su: dati nižu cijenu od proizvođačkih marki, i to najčešće značajno nižu cijenu, povećati koeficijent obrtaja proizvoda, ostvariti veću maržu, proizvod bolje izložiti na policama u trgovini te provoditi marketinške aktivnosti kroz oglašavanje u katalogima, promotivne akcije i prigodne prodaje. Može se reći da se u tom dijelu dogodila i svojevrsna *kanibalizacija*. Privatna marka uzela je, naime, dio tržišta marki lideru i taj dio tržišta iz ruku proizvodnje otišao je u ruke maloprodaje.

Trgovci na malo u mogućnosti su ostvarivati veće marže zbog jake pregovaračke pozicije u kojoj se nalaze u odnosu na proizvođače. Oni, naime, ugovaraju niže cijene proizvoda na račun toga što proizvođač iz njegove cijene odmah izbacuje troškove marketinga, troškove distribucije (jer nju najčešće vrše sami trgovački lanci), i dio troškova namijenjen razvoju marke. Na taj način trgovački lanci uspijevaju dobiti značajno niže nabavne cijene, pa unatoč vlastitim višim maržama opet krajnjem kupcu robu

nude po nižim maloprodajnim cijenama od cijena *premium* maraka proizvođača.

Proizvodna poduzeća znaju da, što veću vrijednost ima njihova marka, to ona mogu postići bolje rezultate, pa tako značajna sredstva ulažu u televiziju i druge medije te druge vrste promocije, što se nadoknađuje povećanjem marži. Uklanjanjem promotivnih troškova, trgovci prilikom ugovaranja privatnih robnih marki značajno snižavaju cijenu proizvoda. Tako se može reći da su marketinške aktivnosti koje su korištene za razvoj vlastite marke, pa su stoga i uračunavane u kalkulativnu cijenu proizvoda, odigrale ključnu ulogu u kreiranju privatnih marki. No, tu se radi tek o početnoj fazi kreiranja trgovačkih marki.

■ ■ ■ Troškovi proizvodnje i cijene privatnih marki

Proizvodnja, naime, nije uvijek uspijevala osigurati željenu cijenu prodajnim lancima pa se kako bi to uspjela, morala odreći i drugih troškova. Značajan dio troškova koji su uračunati u samu cijenu proizvoda jesu i troškovi financiranja proizvodnje. Kako bi izbjegli te troškove, trgovački lanci obvezali su se da će povući određene količine proizvoda, točno propisane u kilogramima i komadima, u precizno određenim rokovima, te da će ih platiti u dogovorenom roku koji je bitno povoljniji nego što je to inače. Naime, u kalkulativne vrijednosti marki sve više su ulazili rastući troškovi koji su se javljali zbog većih kamatnih stopa, te troškovi financiranja proizvodnje. Obvezivanjem na povlačenje proizvoda odmah, ili u vrlo kratkom roku, trgovački su lanci izbili i taj trošak iz kalkulativne cijene i time ostvarili još jednu dodatnu uštedu. Kako su upravo trgovci, odnosno maloprodajni lanci ti koji su najlikvidniji i imaju na raspolaganju najviše sredstava, to im omogućava davanje i ispunjavanje takvih obećanja. U konačnici sve zajedno uspješno prenose na potrošača, i krajnji potrošač dobiva proizvod po značajno nižoj cijeni, što posredno povećava i koeficijent obrtaja proizvoda, odnosno količinu kupljenog proizvoda.

■ ■ ■ Promjena situacije iziskuje dodatne troškove

Širenjem privatnih robnih marki trgovački lanci nastojali su formirati privatne marke u svakoj grupi proizvoda, što je dovelo čak do apsurdnih situacija u kojima su se pojedini proizvodi koji u krajnjoj potrošnji nemaju nikakve međusobne veze nalazili pod imenom iste marke. Shvativši da to nije dobro, neki trgovački lanci lansirali su *premium* marku pod kojom su prodavali tek određenu grupu proizvoda, no najčešće su kreirali zasebnu marku za svaku vrstu proizvoda. To je iziskivalo dodatne troškove za marketinške aktivnosti i dodatna ulaganja. Stoga, na neki se način može reći da su trgovci djelomično upali u vlastitu zamku potrebe za razvojem privatnih robnih marki. To povećanje troškova djelomično je smanjilo njihov profit.

■ ■ ■ Upravljanje kvalitetom privatnih marki prehrambenih proizvoda

Daljnijim razvojem privatnih marki i kontinuiranim pritiskom na proizvođače, u smislu sve jače konkurencije, trgovački lanci došli su do još jedne neželjene situacije. Kontrola je izmakao proces proizvodnje istih proizvoda. Proizvođači, koji su se nalazili pred neprestanim zahtjevima za postizanjem što niže cijene proizvodnje, u određenom trenutku bili su prisiljeni to postići snižavanjem kvalitete proizvoda. Kod mnogih proizvoda koji se proizvode složenijim procesom proizvodnje koji ima značajan utjecaj na kvalitetu proizvoda, proizvođači su intervencijom u recepturu i proizvodni proces, te način proizvodnje, smanjivali kvalitativnu vrijednost proizvoda kako bi time smanjili i cjenovnu vrijednost proizvoda. Počela se pojavljivati sve veća konkurencija među proizvođačima. Samostalni, manji proizvođači su zbog jednostavnijeg načina proizvodnje, manjih troškova, manjih investicija i ulaganja, a često i zbog manjih kapaciteta, u mogućnosti proizvoditi jeftiniji proizvod, ali isključivo zbog smanjenja kvalitete tog proizvoda. No, postoje i proizvodi koji se jednostavno ne mogu jeftinije proizvesti i rade se po standardnoj recepturi. Takav proizvod je, primjerice, pasterizirano voće ili povrće pakirano u staklenku. Jedini način da se smanji cijena takvog proizvoda jest zadiranje u neto-plod, tj. stavljanje u pakiranje istog volumena manje neto-ploda. To potrošači na prvi pogled teško uočavaju, no na duži rok to najčešće ne prođe nezapaženo.

Ovo se može smatrati i nekom vrstom zamke za trgovce i njihove privatne marke koja se pojavila u potrazi za što nižom kalkulacijom. Potrošači su s vremenom prepoznali privatne marke kao proizvode koji ne zadovoljavaju traženu kvalitetu i tako su ih počeli kupovati uglavnom oni koji su na to bili prisiljeni, jer im njihova kupovna moć nije dopuštala da kupe skuplje. Ne vodeći računa o kvaliteti, mnogi trgovački lanci svoju su *premium* marku sveli na *B marku*, odnosno na marku niže kvalitete. To je osobito štetno kod proizvodnih programa gdje se različiti proizvodi prodaju pod istim imenom marke i gdje samo jedan ili nekolicina proizvoda u asortimanu imaju nižu kvalitetu. Zbog tih proizvoda potrošači sve ostale proizvode percipiraju kao proizvode niže vrijednosti i niže kvalitete. Tako su na posredan način kontinuirani pritisak na proizvođača i želja za što nižom cijenom proizveli neželjeni učinak djelomičnog uništenja vlastite marke. Za neke trgovce to je značilo da su godine ulaganja u vlastitu marku, koja je sada počela gubiti ugled kod potrošača, bile uzalud potrošeno vrijeme i novac.

■ ■ ■ Proizvodnja marki kod kojih je moguće utjecati na kvalitetu

Kada se govori o proizvodima kod kojih je moguće značajno utjecati na kvalitetu, gotovo svim trgovačkim lancima dogodilo se da su se s vreme-

nom njihove privatne marke počele lošije prodavati nego marke proizvođača. U tom kontekstu treba spomenuti proizvode kao što su: čips, kava, gazirani i negazirani sokovi i slično. Kod ovakvih i sličnih proizvoda na kvalitetu se može utjecati putem jeftinijeg, jednostavnijeg načina proizvodnje. To se odnosi na korištenje manje kvalitetnih sirovina (recimo, kod sokova to može biti manje učešće suhe tvari u samom proizvodu) ili korištenje raznih, čak i problematičnih aditiva, konzervansa, boja i aroma koji čak mogu narušiti zdravlje čovjeka. Kada bi se, naime, provele detaljnije analize određenih proizvoda koji se prodaju pod privatnim markama, moglo bi se utvrditi da mnogi od njih nisu do kraja zdravstveno ispravni. No, kako uvijek postoji svojevrsni odmak od primjene i kontrole postojećih zakona, tako se u Hrvatskoj na određeni način zaostaje i u kontroli kvalitete takvih proizvoda.

Nakon što su vlastite marke doveli u nepovoljan položaj i na neki ih način potkopali vlastitom poslovnom politikom, spomenuti trgovački lanci počeli su tu politiku mijenjati i nastojali su sačuvati marke formiranjem *premium* i *B maraka*. *Premium* marka tako je ona prepoznatljivija marka kod koje se vrši kontrola kvalitete, ili se pod njezinim nazivom nalaze proizvodi kod kojih se ne može bitno utjecati na kvalitetu, a trgovac je za njih spreman izdvojiti i više sredstava, dakle, platiti veću cijenu. Druga trgovačka marka, tzv. *B marka*, ona je kod koje je moguće lako utjecati na kvalitetu proizvoda. To je najčešće marka niže kvalitete, namijenjena potrošačima nižeg standarda i ona se nalazi na posebnim policama, izdvojeno od ostalog asortimana. Dakle, ono što su potrošači inicijalno počeli prepoznavati u trgovačkim markama sada je prebačeno na *B marke*, dok su *premium* marke strože kontrolirane, imaju drugačiju cijenu i u dućanima su prezentirane na drugačiji način. Izvršene su promjene u kreiranju *premium* marke promjenom etikete, izgleda i dizajna proizvoda, te korištenjem značajnih aktivnosti promocije, što je rađeno u nastojanju da se promijeni percepcija potrošača o kvaliteti tog proizvoda.

■ ■ ■ Privatne marke trgovačkih lanaca u Hrvatskoj

U samom su se početku privatne marke u Hrvatskoj proizvodile u količinama od svega 5-10% u odnosu na marke proizvođača, da bi to naknadno raslo i razvijalo se, pa danas više od 60-70% ukupne prodaje određenih vrsta prehrambenih proizvoda u određenim lancima čine privatne marke.

Prvi trgovački lanac koji je u Hrvatskoj krenuo u prodaju proizvoda pod nazivom privatne marke bio je Getro. Sljedeći lanac koji je prepoznao značajnu ulogu privatnih marki bio je Konzum sa svojom markom K plus. Ta marka ima izuzetno uspješnu prodaju sa snažnim i brzim rastom, i u vrlo kratkom roku dostigla je postavljeni plan i polučila značajne uspjehe s obzirom na osvajanje tržišnog udjela.¹ Danas Konzumova marka K plus predstavlja kvalitetnu marku. U međuvremenu je Konzum uveo i marku Rial s kojom zauzima dio tržišta koji je izvan dometa njihovih maloprodaj

1 Izvor: Ranogajec, B., „Vodeća trgovačka robna marka u Hrvatskoj Konzumov K-plus“, <http://www.poslovnih.hr/25602.aspx>, 30. listopada 2006.

ja. Rial je marka poduzeća Velpro koje je poduzeće kćer Konzuma i koje je vezano za Konzumovu veleprodaju, dakle za opskrbljivanje drugih dućana. Kroz plasman vlastitih proizvoda pod markom Rial i ostalih marki proizvoda oni nastoje širiti svoju veleprodaju. Konzum je uveo i marku Standard kako bi konkurirao trgovačkom lancu Lidl koji se također pojavio na hrvatskom tržištu.

Nakon Konzuma manje-više svi trgovački lanci u Hrvatskoj počeli su slijediti isti trend i proizvoditi privatne marke. To se pogotovo odnosi na strane trgovačke lance koji su nakon dvijetisućite godine došli u Hrvatsku. Treba spomenuti Metro čiji se svi proizvodi nalaze pod istim nazivom marke Aro. Metro svoju marku širi putem maloprodajnih dućana koji se opskrbljuju kod njega. Taj lanac ide segmentirano u privatne marke, dakle ima tek određene, a ne sve proizvode pod markom Aro, i prati svjetski trend da privatne marke imaju minimalno istu, ako ne i višu kvalitetu od *premium* maraka nekog proizvođača. Stoga, prilikom natjecanja za privatnu marku Aro, prvo se radi degustacija kod proizvođača, ocjenjuje se kvaliteta recepture, a nakon toga donosi se odluka o najpovoljnijem ponuđaču. To se obavlja putem sistema javnog nadmetanja (*public tender*), računalno povezanog sustava gdje se tek nakon kontrole kvalitete odabire najprihvatljivija cijena. Metro je kao svjetski trgovački lanac prepoznao da je vrlo važan odnos, kao i razina cijene i kvalitete.

Billa je trgovački lanac koji je također zauzeo snažnu poziciju u vezi s privatnim markama i značajan dio proizvoda proizvodi pod nazivom svoje marke Clever. Slijedi primjer Metroa i ne proizvodi sve proizvode pod svojom markom, nego samo one koji mogu pružiti i stanovitu kvalitetu koja nije ništa lošija, dapače, često je i bolja od marke proizvođača.

Mercator ima svoju privatnu trgovačku marku koja se zove jednako kao i trgovački lanac – Mercator. On također ima strategiju formiranja vlastitih marki sličnu Metrou i Billi.

Tu je i NTL trgovački lanac koji se sastoji od članica koje imaju vlastite marke, dok istodobno pokušavaju izgraditi jedinstvenu marku. Gastro grupa strateški je savez veleprodajnih subjekata čiji je osnovni posao opskrbljivanje hotela, restorana i kafića, i čije su marke odmah postavljene kao visoko kvalitetne, jer njihova minimalna vrijednost odgovara vrijednosti marki proizvođača.

Na kraju treba spomenuti i Ultra grupu koja je razvila svoju marku Ultra plus koja je prisutna u svim trgovinama diljem Hrvatske koje su članice Ultra grupe, te lanac CBA koji je vrlo rano krenuo s privatnim markama kojih imaju čitav spektar.

Većina proizvođača privatnih marki osim tih marki proizvode i distribuiraju i vlastite. Proizvodnja privatnih marki omogućava im sklapanje boljih uvjeta poslovanja s obzirom na vlastite marke koje distribuiraju putem istih trgovačkih lanaca. Osim što se to odnosi na bolje mjesto na policama trgovina, te dodatne promotivne aktivnosti, ovakav način suradnje jamči i uredniju naplatu.

Razvoj novog proizvoda – Levi`s

U tekstilnoj, odnosno modnoj industriji razvoj novog proizvoda često je vrlo kompleksan zbog trajnosti procesa, istraživanja konkretnih potreba i želja kupaca te proizvodnje prilagođenih proizvoda. Tekstilna industrija najčešće donosi izvrsne prihode, no u njoj je vrlo važno posvetiti se svim bitnim čimbenicima za razvoj proizvoda, a dobrim razvojem dobiva se visok povrat uloženog te značajan rast prodaje.

U trenutku kada se osjeti stagnacija, ili čak pad prodaje, a time i profita, važno je razraditi dobar koncept razvoja, prepoznati što potrošačima treba i razvijati se u tom smjeru, proizvesti kvalitetan proizvod po željama kupaca, i tada je vrlo vjerojatno da će se ostvariti rast prodaje.

Kroz razradu strategije poduzeća Levi`s, odnosno uvođenje novog proizvoda Engineered Jeans™, vidi se dobar primjer razvoja novog proizvoda koji kvalitetnim i sustavnim radom rezultira povećanjem prodaje.

■ ■ ■ Povijest i korporativni pregled kompanije

Levi Strauss & Company osnovana je nakon što je Loeb Strauss, kasnije Levi Strauss, doputovao iz Njemačke u Ameriku, te je 1853. godine sa svojim bratićem otvorio prvu prodavaonicu odjevnih predmeta, odnosno veletrgovinu garderobe, tkanina i džepnih maramica. U navedenim godinama posao se razvijao, a dvadeset godina kasnije kompanija je kreirala proizvod koji je magazin Time nazvao modnim simbolom 20. stoljeća – traperice Levi`s 501, koje su i danas najprodavanije traperice na svijetu, poznate kao *blue jean*. Levi Strauss umro je 1902. godine i posao je ostavio nećacima koji su ga dalje razvijali, te je pedesetih godina dvadesetog stoljeća poduzeće počelo ekspanziju i izvan granica SAD-a.¹

Levi`s (Prikaz 1) od tog se skromnog početka do danas razvio u simbol koji nadilazi granice različitih kultura i tradicija. Uspjeh se može pripisati svakom njihovom proizvodu, no najviše trapericama 501 koje besprijekorno odražavaju sve vrijednosti koje kompanija zastupa i osigurava svojim potrošačima, a neke od kojih su suosjećajnost, originalnost, hrabrost i slično.

1 Bunić, Ž., „Strategija uvođenja novog proizvoda Levi`s Engineered Jeans™“, *Tekstil*, Vol. 51, 2002., str. 215-223.

Prikaz 1

Logo Levi`s



Levi Strauss & Company dizajnira, proizvodi i prodaje sve vrste odjevnih predmeta, te je jedno od vodećih svjetskih poduzeća s prodajom u više od 100 zemalja, zapošljava oko 17.000 ljudi, ima 21 tvornicu te je podijeljeno na regije: USA, LEVI'S Europe, Middle East & Afrika i Asia Pacific.²

Levi's hlače patentirane su 1873. godine³, te su otada jedna od najpoznatijih, najuspješnijih te najčešće imitiranih marki u ovoj industriji. Levi's hlače zaokupljale su pozornost mnogih generacija te su se kroz taj razvoj i smjenu generacija i želja potrošača razvijale mnoge podmarke Levi'sa.

Levi Strauss nije vjerojatno ni u snu mogao zamisliti da će njegovo ime postati sinonim za trapezičice koje su više od bilo kojeg odjevnog predmeta bile u trendu i emocionalno i kreativno inspirirale mnoge generacije, dokazujući da Levi's nadilazi sve granice.

■ ■ ■ Levi's u Hrvatskoj

Kompanija Varteks d.d., koja postoji već više od 90 godina, jedno je od najstarijih poduzeća u Hrvatskoj, a suradnju s Levi Strauss & Co. gaji još od 1983. godine kada su proizvedene prve „levisice“. Varteks, najveća tekstilna industrija u Hrvatskoj, jedan je od vodećih proizvođača u jugoistočnom dijelu Europe. Tekstilna i modna industrija su, zbog mogućnosti inoviranja i stvaranja novih proizvoda na temelju postojećih, vrlo važne hrvatske industrijske grane, što je primjer i u ovom slučaju.⁴

Misija kompanije Varteks jest kvalitetom proizvodnje i visokim standardima u dizajnu pružiti brz odgovor na potrebe tržišta, širiti izvozno poslovanje i snažno pozicionirati vlastite modne marke.⁵ Uz modnu marku Levi's koja postoji već značajan niz godina, Varteks je osigurao svoju rastuću poziciju na domaćem tekstilnom tržištu.

Kako je već spomenuto, ugovorom o suradnji s Levi Strauss & Co. sredinom 1983. godine u Novom Marofu započela je proizvodnja te su iste godine, prema zadanim standardima Levi'sove originalne proizvodnje, sašivene prve originalne „levisice“. Velika količina uvoza i sve poteškoće i prepreke uzrokovale su, odnosno potaknule, razvoj ove uspješne suradnje i osigurale ovom prostoru tada najtraženije odjevne predmete. Samo dvije godine nakon početka u Novom Marofu, broj proizvedenih odjevnih predmeta premašio je milijun. Uz osiguravanje dovoljne količine za ovo područje, Varteks je proizvodio i za izvoz, koji se ostvaruje i na europskom području.

Inoviranjem nekoliko klasičnih modela, odnosno razvojem novih proizvoda, Varteks je stvorio široku paletu potpuno novih proizvoda. Danas Varteks ima 170 Levi'sovih® prodajnih mjesta u Hrvatskoj i zemljama regije.⁶

■ ■ ■ Situacija u Levi'su – pad prodaje

Levi Strauss & Company doživio je vrhunac prodaje 1997. godine kada je ostvaren ukupni bruto prihod od oko 7 mlrd. dolara. Otada pokazuje vrlo očiti pad na gotovo svim tržištima, odnosno regijama (Prikaz 2).

2 Bunić, Ž., op. cit., str. 216.

3 Ibid.

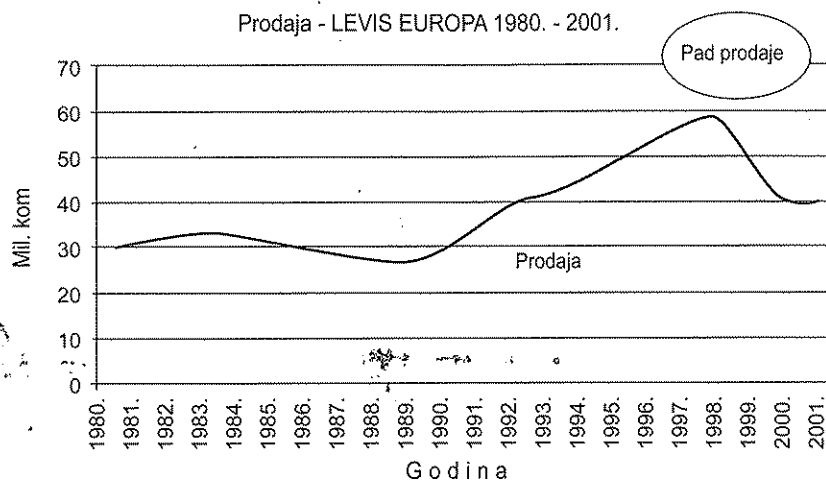
4 Službene stranice poduzeća Varteks, <http://www.varteks.com/hr/osobno/tradicija>, pristupljeno 17. kolovoza 2010.

5 Službene stranice poduzeća Varteks, <http://www.varteks.com/hr/osobno/misija-i-vizija>, pristupljeno 17. kolovoza 2010.

6 Službene stranice poduzeća Varteks, <http://www.varteks.com/hr/modno/levis>, pristupljeno 17. kolovoza 2010.

Prikaz 2

Prodaja Levi'sa u Europi
1980.-2001.



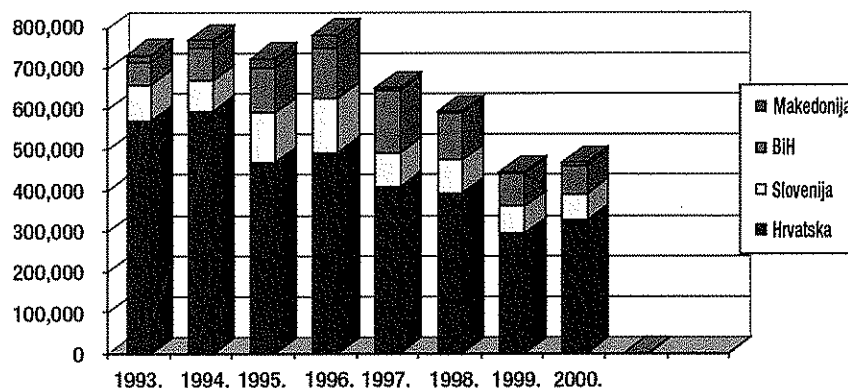
Izvor: Bunić, Ž., „Strategija uvođenja novog proizvoda Levi's Engineered Jeans™“, Tekstil, Vol. 51, 2002., str. 216.

Pad je najvećim dijelom uzrokovan promjenama ukusa kupaca i sve većom potrebom za promjenama na tržištu, a zatim i velikom konkurencijom te novom tehnologijom prodaje. Levi's je napravio mnoga istraživanja tržišta, koja su pokazala da se promijenila percepcija marke Levi's kod potrošača. Potrošači su smatrali da je došlo do starenja ove marke te da ona više nije za mlade i urbane potrošače.

Novi trendovi i nove tehnologije uzrokuju i brojne promjene proizvoda. Potrebe tržišta za trenutnim „levisicama“ daleko su od onoga što je stvoreno 1873. godine. Trendovi koji su se pojavili uzrokovali su promjene proizvoda. Nove tehnologije utjecale su na promjenu dizajna odjeće u smislu olakšavanja nošenja proizvoda novih tehnologija, te povećanja broja i veličine džepova.

Prikaz 3

Prodaja Levi'sa u Hrvatskoj
i regiji 1993.-2000. (u
komadima)



Izvor: Bunić, Ž., „Strategija uvođenja novog proizvoda Levi's Engineered Jeans™“, Tekstil, Vol. 51, 2002., str. 216.

Razlog Levi`sova pada leži i u činjenici da su mlađe generacije smatrale ovaj proizvod zastarjelim. Mladi, naime, traže širu, prilagodljiviju odjeću. Trend tih godina bila je šira odjeća s mnogo modnih dodataka.

Na Prikazu 3 vidljivo je da se pad prodaje događao i na domaćem, hrvatskom tržištu, kao i na tržištu susjednih zemalja.

■ ■ ■ Odluka o novom proizvodu

Istraživanja su pokazala da, želi li Levi`s, kao i u godinama prije, biti lider na tržištu, mora poduzeti strateške akcije koje bi ga vratile u poziciju na kojoj je bio. Strateške akcije u ovakvom slučaju najčešće su povezane s promjenama postojećih proizvoda u smislu oživljavanja i modificiranja, ili s uvođenjem novih proizvoda koji bi pokrenuli prodaju i samim time cjelokupnu kompaniju.

Tako je Levi Strauss & Company odlučio ponuditi tržištu nešto novo i posebno, novi proizvod, što je i odlika lidera koji mora biti nositelj razvoja i na taj način održavati relevantni vodeći tržišni udio.

Kao rezultat napora u istraživanju i razvoju, 2000. godine Levi Strauss & Company lansirao je novi proizvod, odnosno novu podmarku Levi`s Engineered Jeans™. Budući da je strategija uvođenja ovog proizvoda morala biti revolucionarna te nastankom i lansiranjem trebala vratiti Levi Strauss & Company na poziciju lidera i znatno povećati prodaju, cjelokupan proces razvoja novog proizvoda odvijao se vrlo temeljito i dugo. Istraživanja i analize obuhvaćali su tržišnu situaciju, trendove, tržišta, konkurenciju, SWOT analizu i drugo.

■ ■ ■ Levi`s Engineered Jeans™

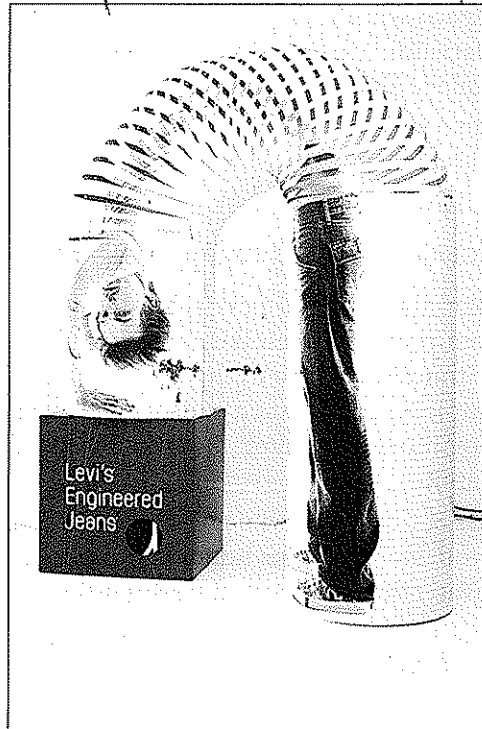
Nakon razvoja ideje, izvedbe koncepta, brojnih istraživanja i poslovnih analiza, 1999. godine dolazi do izrade prototipova novog proizvoda, revolucionarnog u ovoj industriji. Zbog povezanosti proizvoda s inženjerskim pristupom proizvodnji i novim tehnologijama, dobio je ime Levi`s Engineered Jeans™ (Prikaz 4).

Početkom 2000. godine lansiran je proizvod koji spaja tradiciju, modu i tehnologiju. To nije bio prvi put da Levi`s, kao predvodnik u industriji, lansira nešto potpuno novo. Ovaj put to je bio proizvod inspiriran modom i tehnologijom, hlače spuštene i povećane džepova kako bi se olakšao dohvat i nošenje mobitela i drugih tehnoloških naprava, te ono što je i najvažnije, dizajnirane su tako da prate oblik ljudskog tijela (Prikaz 4 i 5).

Sa svim navedenim karakteristikama, proizvod je dobio sve potrebno da postane trendovska odjeća, drugačija od dosadašnje, revolucionarna i, dakako, dovoljno posebna i nova da ju je mlada i urbana generacija spremna obući i osjećati se u njoj posebno. Zbog posebnih karakteristika proizvoda njegova su ciljna skupina mladi ljudi oba spola koji vole glazbu, tehnologi-

Prikaz 4

Promotivni plakat – Levi's
Engineered Jeans™

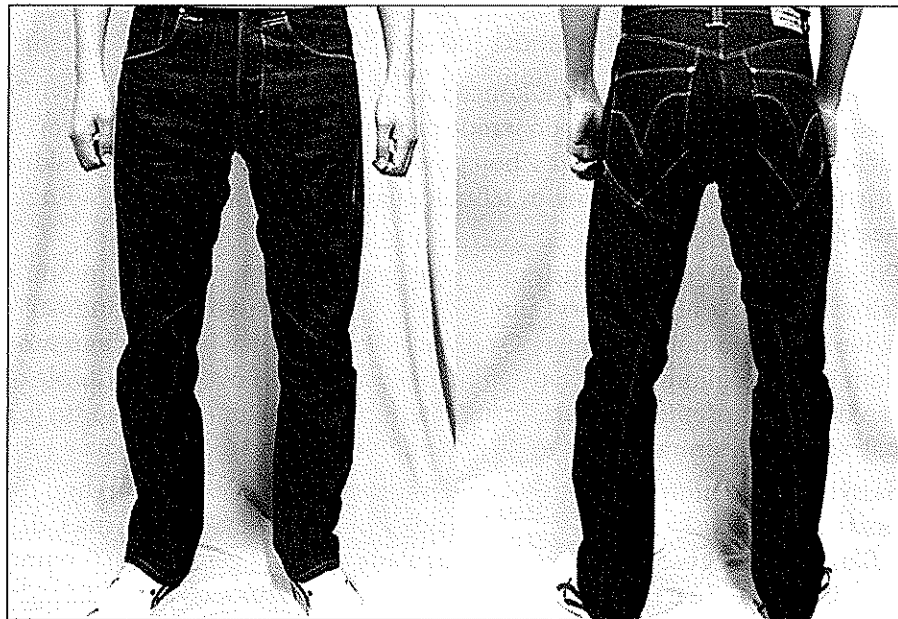


Izvor: LEVI'S ENGINEERED JEANS™ SLINKY, www.bp1.blogger.com, pristupljeno 25. rujna 2008.

ju, ulične sportove, te su navikli na skuplje dućane i prestižan životni stil. Oni su većinom mladi predvodnici određenog stila ili su pod njihovim jakim utjecajem, kreativni su, modno osviješteni i prate trendove.

Prikaz 5

Levi's Engineered Jeans™



Izvor: LEVI'S ENGINEERED JEANS™, www.image.rakuten.co.jp, pristupljeno 25. rujna 2008.

Nakon samog lansiranja očekivan je visok povrat od ulaganja u ovaj proizvod, te porast cjelokupne prodaje Levi'sa.

■ ■ ■ Uspjeh Levi's Engineered Jeansa™

Ciljevi postavljeni pri lansiranju ovoga novog proizvoda bili su brojni. Prvenstveno je cilj bio da ovaj proizvod dosegne razinu prodaje i uspješnosti kao najjači i najprepoznatljiviji proizvod Levi'sa, kao i cijele industrije, zatim da u prvoj godini dosegne više od 8% ukupne prodaje, te da postane nova „zvijezda“ tvrtke. Kako bi se ispunili ovi ciljevi i ostvarila visoka uspješnost u prodaji novog proizvoda, Levi's je napravio vrlo škrup globalni promotivni program, te je više od 80% marketinškog proračuna utrošeno u reklamiranje Levi's Engineered Jeansa™. U promoviranje proizvoda bili su uključeni i poznati modni dizajner J. P. Gaultier, te glazbena zvijezda Robbie Williams.⁷

Nakon svega, Levi's Engineered Jeans™ uspio je poduzeću, koje je niz godina živjelo na slavi vrlo uspješnog proizvoda 501®, koji je polako zastarijevao, vratiti poljuljani ugled. Novi Levi's Engineered Jeans™ visokom inovativnošću i novim izgledom oživio je stari imidž poduzeća.

7 Bunić, Ž., op. cit., str. 222.

Pitanja za raspravu

1. Što je najviše pridonijelo uspjehu i razvoju Levi'sa te koji proizvod najbolje odražava vrijednosti koje Levi's zastupa?
2. Koja je misija kompanije Varteks te kako je povezujete s nastankom proizvoda Levi's Engineered Jeans™?
3. Kada se, i zašto, pojavljuje pad prodaje Levi'sovih proizvoda?
4. U čemu leži problem pada prodaje traperica 501®?
5. Koje strateške akcije smatrate uspješnima u ovakvoj ili sličnoj situaciji pada prodaje ovako velike i razvijene kompanije?
6. Smatrate li da je Levi's pronašao najbolji mogući izlaz iz loše situacije koja započinje nakon 1997. godine?
7. Koja su istraživanja za traženje rješenja u situacijama pada prodaje važna, te što je u konkretnom slučaju napravio Levi's?
8. Koji su najvažniji koraci u procesu razvoja novog proizvoda i smatrate li da je razvoj Levi's Engineered Jeansa™ prošao sve te potrebne korake razvoja?
9. Što je po vašemu mišljenju ključni razlog nastanka Levi's Engineered Jeansa™ te koji su ciljevi trebali biti postignuti nastankom ovog proizvoda?
10. Na koju je skupinu potrošača ciljao Levi's nastankom Engineered Jeansa™? Koliko je važno poznavanje tržišta u procesu razvoja novog proizvoda?
11. Kolika je važnost marketinške strategije i programa u procesu razvoja novog proizvoda?

Literatura

Bunić, Ž., „Strategija uvođenja novog proizvoda Levi`s Engineered Jeans™“, *Tekstil*, br. 51, 2002.

„Kolekcija inspirirana glazbom prošlih vremena“, www.index.hr/xmag/clanak/levis-red-tab-jeans-kolekcija-inspirirana-glazbom-proslih-vremena/400151.aspx

Priča o Levi`su, www.infobar.ba/kategorije/in_style/fashion/2007_10_03.php

Službene stranice poduzeća Varteks, <http://www.varteks.com/hr/osobno/misija-i-vizija>

Službene stranice poduzeća Varteks, <http://www.varteks.com/hr/osobno/tradicija>

Službene stranice poduzeća Varteks, <http://www.varteks.com/hr/modno/levis>

Wikipedia, http://bs.wikipedia.org/wiki/Datoteka:Levis_logo.png