

Marzanna K. Witek-Hajduk

Szkoła Główna Handlowa, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

# Motywy stosowania marek detalisty z perspektywy sieci detalicznych działających w Polsce

*Motives of using private labels from the perspective of retail chains' operating in Poland*

Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytanie badawcze: które motywy stosowania przez działające w Polsce sieci detaliczne marek detalisty są dla nich najważniejsze?

W celu odpowiedzi na to pytanie zrealizowano badania ilościowe metodą ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI na próbie 143 losowo wybranych sieci detalicznych działających w Polsce.

W wyniku badań empirycznych stwierdzono, że badane sieci detaliczne działające na polskim rynku kierują się różnorodnymi motywami przy wprowadzaniu marek detalisty, w tym zarówno motywami wizerunkowymi, ekonomicznymi, rynkowymi, relacyjnymi, jak i konkurencyjnymi, ale najważniejsze są motywy wizerunkowe.

**Słowa kluczowe:**

marki detalistów, motywy stosowania marek detalistów, sieci detaliczne, Polska.

The aim of this paper is to answer the following research question: which motives of using private labels are the most important for retail chains operating in Poland?

CATI technology methods were employed to collect data and 143 telephone interviews with respondents from retail chains operating in Poland were completed.

Studies have confirmed a variety of motives of using private labels by retail chains operating in the Polish market, including image, market, relational, and competitive motives, but the most important are image motives.

**Key words:**

retail labels, motives of using private labels, retail chains, Poland.

## Wstęp

Jednym z istotnych trendów w ostatnich latach jest dynamiczny rozwój i wzrost siły przetargowej sieci detalicznych oraz wzrost znaczenia marek, których gestorami są detaliści lub grupy detalistów oraz pozostający pod ich kontrolą. Do marek detalistów zalicza się zarówno marki, których właścicielem (właścicielem prawa do znaku towarowego) jest dane przedsiębiorstwo-detalista, jak i marki pozyskane przez detalistę na mocy umowy licencyjnej z właścicielem praw do marki (Witek-Hajduk, 2011, s. 356; Mudambi, 1994, s. 32–40). Obserwuje się systematyczny wzrost udziału marek detalistów w sprzedaży poszczególnych kategorii produktowych oraz w obrotach różnych formatów sieci detalicznych. Według raportu PMR (2014) rynek marek detalistów (własnych) w Polsce miał wzrosnąć w 2014 roku o 17% do

41,4 mld zł, przy czym w 2013 roku największy wzrost dotyczył sklepów małego formatu (30%), zaś udział tych marek w obrotach supermarketów wzrósł w o 2,2 p.p. do 17,3%.

Rozwój marek detalistów jest determinowany szeregiem czynników, w tym ewolucją modeli biznesu przedsiębiorstw (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, 2008), a zwłaszcza transformacją roli detalistów w łańcuchu wartości, na skutek czego wielu detalistów decyduje się na kreowanie własnych marek. Wzrostowi znaczenia marek detalistów sprzyja też od lat m.in. wzrost znaczenia outsourcingu produkcji, a także intensywny rozwój sieci detalicznych, w tym sklepów wielkopowierzchniowych oraz ich konsolidacja i ekspansja zagraniczna (Pellegrini, 1996), również rozwój nowych technologii i systemów wspomagających zarządzanie relacjami detalistów z konsumentami.

Badania dotyczące motywów stosowania przez detalistów marek własnych prowadzone były przede wszystkim na rynkach krajów wysoko rozwiniętych, zaś niewiele jest publikacji i badań empirycznych na temat motywów oferowania przez sieci detaliczne produktów pod markami detalistów działających na rynkach wschodzących, a w szczególności brakuje badań dotyczących motywów stosowania marek detalistów przez sieci detaliczne działające na polskim rynku. Celem badania jest więc uzupełnienie tej luki badawczej i odpowiedź na następujące pytanie badawcze: które motywy decydują o oferowaniu przez działające na polskim rynku sieci detaliczne produktów oznaczonych markami detalisty?

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części przedstawiono przegląd literatury na temat strategii marek detalistów, w tym motywów ich stosowania oraz zaproponowano typologię tych motywów. W części drugiej przedstawiono metodę badawczą i dokonano ogólnej charakterystyki badanych sieci detalicznych. W części trzeciej przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących znaczenia wyróżnionych w badaniu motywów stosowania przez sieci detaliczne marek detalisty.

## Strategie marek detalistów i motywy ich stosowania — przegląd literatury

Problematyce marek detalistów poświęcono wiele opracowań i badań empirycznych, które poruszały różne aspekty strategii tych marek (Grewal i Levy, 2007, s. 447–464), w tym zachowania nabywców marek detalistów, ich lojalność wobec tych marek, strategie cenowe i promocyjne oraz zastosowanie Internetu i CSR w strategiach tych marek. Badacze od lat zwracają uwagę na ewolucję znaczenia i strategii marek detalistów oraz marek wytwarzanych na ich wyłączność. Podkreśla się, że detalisci coraz częściej są skoncentrowani na kreowaniu silnych marek, co jest konsekwencją zmian strategii konkurowania marek detalistów wobec marek producentów (m.in.: Bontemps, Orozco, R´Equillart i Revisiol, 2005, s. 1–16; Bontemps, Dilhan i R´Equillart, 1999, s. 147–165; Steiner 2004, s. 105–127; Narasimhan i Wilcox 1998, s. 573–600; Burt 2000, s. 875–890; Ailawadi i in., 2010, s. 273–285; Ailawadi, Kopalle i Neslin, 2005, s. 12–24; Ailawadi, 2001, s. 299–318; Ailawadi, Neslin i Gedenk, 2001, s. 71–89; Hultman i in., 2008, s. 125–141). Towarzyszy temu rosnąca różnorodność marek detalistów: od marek konkurujących niską ceną po marki oferujące wysoką jakość (Richardson, Jain i Dick, 1996, s. 159–185), czy konkurujące tak unikatowymi cechami oferty, jak i niskimi kosztami (Helms, Haynes i Cappel, 1992, s. 3–14). Prowadzo-

no też badania nad rozwojem marek detalistów (m.in.: Chimhundu, 2011, s. 58–65; Chimhundu, Hamlin i McNeill, 2011, s. 391–403; Ailawadi, Borin i Farris, 1995, s. 211–248; Petty, 2012, s. 129–153), w tym służące określeniu przesłanek wzrostu sprzedaży ich w poszczególnych kategoriach produktów (Davies, Gilligan i Sutton, 1986, s. 6–19; Fitzell, 1992; Dhar i Hoch, 1997, s. 208–227; Dunne i Narasimham, 1999, s. 41–52; Kumar i Steenkamp, 2007; Lamey, Deleersnyder, Dekimpe i Steenkamp, 2007, s. 1–15). Stwierdzono, że rozwój marek detalistów zależy od specyficznych uwarunkowań w poszczególnych krajach oraz od swoistości branży. Identyfikowano też czynniki sprzyjające wprowadzeniu na rynek marek detalistów oraz decydujące o różnych udziałach marek detalistów w rynku, w zależności od kategorii produktów (Dahr i Hoch 1997, s. 208–227; Hoch i Banerji 1993, s. 57–67). Badania przeprowadzone przez J. S. Raju, R. Sethurmana i S. K. Dhara (1995, s. 957–978) podważyły tezę, że marki detalistów odnoszą większe sukcesy na rynkach cechujących się dużą wrażliwością cenową. Podjęto też temat zmian siły przetargowej detalistów wobec producentów oraz zlecenia przez detalistów produkcji ich marek własnych (Shaw, Dawson i Blair, 1992, s. 127–146; Bhasin, Dickinson i Nandan, 1995, s. 17–37; Collins i Burt, 2006, s. 1–20; Cotterill i Putsis 2001, s. 83–109; Scott-Morton i Zettelmeyer 2004, s. 161–194; Johansson i Burt, 2004, s. 99–824; Tarzijan, 2004, s. 392–402; Qubina, Rubio i Yague, 2006, s. 742–760). Autorzy publikacji zwracają uwagę na konkurencję między produktami oznaczonymi markami detalisty oraz na wpływ oferowania szerokiego zakresu produktów pod marką detalisty na rentowność tych produktów (Sayman, Hoch i Raju, 2002, s. 129–141; Sayman i Raju, 2004, s. 129–141; Ailawadi i Harlam, 2004, s. 147–166), ceny produktów (Putsis i Cotterill, 1999, s. 175–187; Bonfrer i Chintagunta, 2004, s. 195–218; Pauwels i Srinivasan, 2004, s. 364–390; Anselmsoni in., 2008, s. 42–51), a także na zróżnicowanie cen marek detalistów (Olbrich i Grewe, 2009, s. 933–951) i lokowanie produktów na półkach sklepowych (Nogales i Suarez, 2005, s. 858–878; Suarez, 2005, s. 858–878; Amrouche i Zaccour, 2007, s. 648–663).

Badano też motywy oferowania przez detalistów produktów oznaczonych ich markami (Mills, 1995, s. 509–528; Steenkamp i Dekimpe, 1997, s. 917–930; Steiner, 2004, s. 105–127). Autorzy publikacji na ten temat zidentyfikowali szereg przesłanek podejmowania przez detalistów decyzji o wprowadzeniu na rynek produktów oznaczonych ich markami, w tym m.in. następujące: uzyskanie wyższej marży (Hoch i Banerji, 1993, s. 57–67; Hansen, Singh i Chintagunta, 2006, s. 75–90), wzrost rentowności określonej kategorii produktów (Raju, Sethuraman i Dhar, 1995, s. 957–978; Narasimhan i Wilcox, 1998, s. 573–600; Bontemps, Orozco i Requillart, 2008, s. 1–22),

zmniejszenie ryzyka finansowego wprowadzenia nowych produktów, wyróżnienie się w stosunku do konkurentów lub poprawę wizerunku detalisty (Davies, 1990, s. 101–108; Sudhir i Talukdar, 2004, s. 143–160; Scott-Morton i Zettelmeyer, 2004, s. 161–194; Liu i Wang, 2008, s. 283–298), osiągnięcie wyższej lojalności nabywców wobec sklepu i marki detalisty oraz kreowanie relacji z konsumentami (Steenkamp i Dekimpe, 1997, s. 917–930; Corstjens i Lal, 2000, s. 281–291; Binninger, 2008, s. 94–110), umożliwienie wprowadzenia szerokiej oferty produktów służących zaspokojeniu różnorodnych potrzeb nabywców (Anselmsson i Johansson, 2007, s. 835–856).

S. Kilić i M.H. Altintas (2009) zaproponowali następującą typologię motywów oferowania przez detalistów produktów oznaczonych ich markami własnymi:

- 1) zwiększenie udziału w rynku: wzrost udziału w rynku, umożliwienie konsumentom zakupu produktów po niższych cenach, zwiększenie rentowności sklepów, oferowanie nabywcom produktów jakościowych po odpowiednich cenach;
- 2) pozycjonowanie: wyróżnienie sieci na rynku w stosunku do konkurentów, zwiększenie lojalności konsumentów w stosunku do sklepów danej sieci, wyróżnienie się jako sklep, poprawa wizerunku sieci sklepów, zaoferowanie nabywcom różnorodnych produktów;
- 3) poprawa konkurencyjności: poprawa pozycji konkurencyjnej w stosunku do przedsiębiorstw — gestorów marek producentów, wsparcie kreowania firmy detalisty jako marki, zweryfikowanie grup nabywców, którzy kupują marki producentów;
- 4) rozwój relacji: kreowanie specjalnego segmentu rynku dla sieci przez koncentrowanie się na określonej grupie nabywców, rozwój relacji z konsumentami, rozwój relacji z producentami;
- 5) wzrost rentowności: zwiększenie rentowności kategorii produktów oraz
- 6) przywództwo kosztowe: zmuszenie konkurentów do obniżenia cen, uzyskanie przez detalistę przewagi kosztowej, zmniejszenie podatności na kryzys na rynku.

W wyniku przeglądu literatury można więc wyróżnić następujące grupy motywów oferowania przez detalistów produktów pod markami detalisty (własnymi):

- motywy wizerunkowe, związane z dążeniem do kreowania wizerunku marek detalisty i wizerunku sieci;
- motywy relacyjne związane z rozwijaniem relacji z interesariuszami;
- motywy ekonomiczne związane z dążeniem do przywództwa kosztowego i/lub poprawy rentowności;
- motywy rynkowe związane z dążeniem do wzrostu udziału w rynku;
- motywy konkurencyjne związane z poprawą konkurencyjności sieci detalicznej.

## Metodologia badania i charakterystyka badanej próby

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze przeprowadzono ilościowe badania ankietowe z zastosowaniem techniki CATI. Operatem losowania była baza funkcjonujących w Polsce sieci detalicznych przygotowana na podstawie opublikowanej przez Portal Spożywczy i obejmującej 458 sieci detalicznych „Listy 700 sieci detalicznych i hurtowych w Polsce” oraz innych rankingów. Przeprowadzono 143 wywiady z respondentami z losowo wybranych sieci detalicznych. Badanie zostało zrealizowane we wrześniu i październiku 2014 roku i miało zasięg ogólnopolski. Respondentami byli przedstawiciele wyższego kierownictwa sieci detalicznych, w tym właściciele lub współwłaściciele, dyrektorzy generalni, zastępcy dyrektora generalnego, członkowie zarządu, prezesi lub wiceprezesi, dyrektorzy ds. marketingu lub inni menedżerowie upoważnieni przez wyżej wskazanych.

Wśród 143 badanych gestorów sieci detalicznych jest 86 przedsiębiorstw (60,1% ogółu), które powstały przed 1990 rokiem, oraz 39,9%, które powstały w 1990 roku lub później. Aż 44,8% badanych podmiotów to duże sieci detaliczne, zatrudniające co najmniej 250 pracowników, 44,8% — średnie sieci (50–249 zatrudnionych), zaś tylko 10,5% to małe sieci (do 49 pracowników). Większość ankietowanych to sieci detaliczne z wyłącznie polskim (72%) lub dominującym polskim kapitałem (11,2%), a jedynie 16,8% to sieci z dominującym kapitałem zagranicznym. Badane sieci reprezentują też różne formaty sklepów detalicznych: 42% badanych zarządza sieciami sklepów specjalistycznych, zajmujących się sprzedażą głębokiego asortymentu w ramach wąskiej linii produktów, 25,9% sieciami sklepów typu *convenience*, 14% sieciami supermarketów, a 11,9% — sklepów dyskontowych, 9,8% domów towarowych, 6,3% kiosków lub saloników prasowych, a jedynie 3,5% sklepów typu „Cash&Carry” lub hipermarketów. Kilku badanych gestorów zarządza kilkoma formatami sklepów detalicznych. Większość ankietowanych to sieci detaliczne działające wyłącznie na polskim rynku (83,9%), w tym 51,7% to sieci o zasięgu ogólnopolskim i 32,2% — sieci o zasięgu lokalnym. Jedyne 23 badane sieci detaliczne mają zasięg międzynarodowy. Sieci różnią się też pod względem łącznej wielkości powierzchni sprzedażowej w Polsce.

Badane sieci detaliczne stosują na rynku polskim różnorodne strategie nadawania marek detalisty, co przedstawiono w tabeli 1.

Jak wynika z tabeli 1, 86,7% badanych sieci detalicznych stosuje w swojej strategii marki detalisty, zaś tylko 13,3% badanych sieci detalicznych nie ma własnych marek. Zdecydowana większość badanych sieci stosuje wiele marek detalisty, w tym: 26,6%

Tabela 1

Strategie nadawania marek detalisty stosowane przez sieci detaliczne na rynku polskim

Strategie nadawania marki detalisty	Liczba	Procent
<b>Strategia jednej marki</b>		
Stosujemy tylko jedną markę własną, a nazwa tej marki jest tożsama z nazwą naszej sieci detalicznej	9	6,3
Stosujemy tylko jedną markę własną, a nazwa tej marki nie jest tożsama z nazwą naszej sieci detalicznej	1	0,7
<b>Strategia wielu marek</b>		
Stosujemy wiele marek własnych, które łączy jedna rodzinna marka własna tożsama z nazwą naszej sieci detalicznej	13	9,1
Stosujemy wiele marek własnych, które łączy jedna rodzinna marka własna nie tożsama z nazwą naszej sieci detalicznej	25	17,4
Stosujemy wiele różnych marek własnych, ale tylko takie, których nazwy nie są tożsame z nazwą naszej sieci detalicznej	38	26,6
Stosujemy wiele marek własnych, w tym zarówno markę tożsamą nazwie sieci, jak i marki, których nazwy nie są tożsame z nazwą naszej sieci detalicznej i marki łączone	38	26,6
<b>Brak marek własnych detalisty</b>	19	13,3
Ogółem	143	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

sieci zadeklarowało, że stosują zarówno markę tożsamą z nazwą sieci jak i marki, których nazwy nie są tożsame z nazwą sieci detalicznej i marki łączone, 26,6% wiele różnych marek detalisty, ale tylko takie, których nazwy nie są tożsame z nazwą sieci detalicznej, 17,4% wiele marek detalisty, które łączy jedna rodzinna marka własna nie tożsama z nazwą sieci detalicznej, a 9,1% wiele marek detalisty, które łączy jedna rodzinna marka tożsama z nazwą sieci detalicznej. Tylko 0,7% badanych stosuje tylko jedną markę detalisty, przy czym w przypadku 6,3% badanych sieci nazwa tej marki jest tożsama z nazwą sieci detalicznej, a przypadku jednej sieci — nie jest tożsama z nazwą danej sieci detalicznej.

Badane sieci różnią się pod względem liczby marek detalisty zarejestrowanych na rzecz danej sieci na rynku polskim (tab. 2).

Jak wynika z tabeli 2, w 2013 roku tylko 13,3% badanych sieci nie stosowało marek własnych detalisty, podczas, gdy w 2012 roku — 16,1% sieci, a w 2009 roku aż 37,1%. Można więc zauważyć istotne zmiany w ciągu ostatnich kilku lat w zakresie zastosowania strategii marek sieci detalicznych. W ostatnich latach zmniejszył się też odsetek badanych sieci stosujących tylko jedną markę własną detalisty z 12,5% w 2009 i 2012 roku do 7,6% w 2013 roku. Zmniejszył się też odsetek badanych sieci detalicznych stosujących 2–4 marki własne detalisty z 23,8% w 2009 roku, 23,1% w 2012 roku do 16,8% w 2013 roku. Z kolei znacznie wzrósł odsetek sieci detalicznych stosujących więcej niż 9 marek detalisty z 15,4% w 2009 roku, 27% w 2012 roku do 42,7% w 2013 roku. Dane te świadczą o wzroście znaczenia strategii wielu marek własnych detalisty.

Tabela 2

Liczba marek będących własnością (zarejestrowanych na rzecz) badanej sieci detalicznej i stosowanych na rynku polskim w 2009, 2012 i 2013 roku

	2009		2012		2013	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent	Liczba	Procent
0	53	37,1	23	16,1	19	13,3
1	18	12,5	18	12,5	11	7,6
od 2 do 4	34	23,8	33	23,1	24	16,8
od 5 do 8	16	11,2	30	21,0	28	19,6
od 9 do 15	14	9,8	20	14,0	33	23,1
powyżej 16	8	5,6	19	13,3	28	19,6
Ogółem	143	100,0	143	100,0	143	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## Motywy oferowania przez działające na polskim rynku sieci detaliczne produktów pod markami detalisty — wyniki badań empirycznych

W celu zidentyfikowania motywów oferowania produktów oznaczonych markami będącymi własnością badanych sieci detalicznych poproszono respondentów o ocenę motywów wyróżnionych na podstawie przeglądu literatury, w skali 1 do 5, gdzie 5 — bardzo ważny, 4 — ważny, 3 — ani ważny, ani nieważny, 2 — nieważny, 1 — zupełnie nieważny (tab. 3).

Jak przedstawiono w tabeli 3, pomiar homogeniczności skali z zastosowaniem współczynnika Alfa-Cronbacha wskazuje na wysoką rzetelność skali — wartości współczynnika Alfa-Cronbacha dla wszystkich zmiennych z tabeli 1 są większe od 0,7.

Aż 14 z 26 uwzględnionych w badaniu motywów zostało ocenione przez więcej niż 80% respondentów z sieci detalicznych jako bardzo ważne lub raczej ważne, w tym 8 motywów zostało uznane za bardzo ważne lub raczej ważne przez więcej niż 90% badanych. Z kolei wszystkie motywy ocenione zostały jako ważne lub raczej ważne przez więcej niż połowę badanych. Świadczyć to może o tym, że wprowadzenie przez detalistów marek własnych

Tabela 3

Deklaracje respondentów co do uznanych za bardzo ważne lub ważne oraz uznanych za bardzo ważne motywów oferowania przez badane sieci marek detalistów

Motywy	Bardzo ważne lub ważne		Bardzo ważne		Współczynnik Alfa Cronbacha
	l. wsk.	proc.	l. wsk.	proc.	
<b>Motywy wizerunkowe:</b>					
Wyróżnienie się jako sklep	120	96,7	66	53,2	,902
Poprawa wizerunku sieci sklepów	115	92,8	75	60,5	,897
Wyróżnienie sieci na rynku w stosunku do konkurentów	114	92,0	58	46,8	,897
Naśladowanie konkurentów	52	41,9	19	15,3	,907
Wykorzystanie marek detalisty w działaniach reklamowych	88	71,0	51	41,1	,900
Wsparcie kreowania firmy detalisty jako marki	110	88,7	58	46,8	,901
<b>Motywy rynkowe:</b>					
Wzrost udziału w rynku	113	91,1	61	49,2	,895
Oferowanie nabywcom produktów jakościowych po odpowiednich cenach	122	98,4	61	49,2	,902
Umożliwienie konsumentom zakupu produktów po niższych cenach	108	87,1	66	53,2	,902
Pozyskanie większej liczby konsumentów	116	93,6	56	45,2	,896
Kreowanie specjalnego segmentu rynku dla sieci przez koncentrowanie się na określonej grupie nabywców	67	54,1	40	32,3	,900
Zwiększenie lojalności konsumentów w stosunku do sklepów danej sieci	110	88,7	62	50,0	,899
Zmniejszenie podatności na kryzysy na rynku	91	73,4	47	37,9	,897
<b>Motywy relacyjne:</b>					
Rozwój relacji z konsumentami	114	92,0	58	46,8	,901
Rozwój współpracy z producentami	86	69,3	36	29,0	,900
<b>Motywy konkurencyjne:</b>					
Poprawa pozycji konkurencyjnej w stosunku do przedsiębiorstw-gestorów marek producentów	110	88,7	51	41,1	,898
Zweryfikowanie grup nabywców, którzy kupują marki producentów	74	59,7	29	23,4	,901
Dostarczenie nabywcom różnorodnych produktów	103	83,1	59	47,6	,899
Wsparcie działań mających na celu wprowadzenie nowych produktów	98	79,0	47	37,9	,898
Wypełnienie luki w asortymencie detalisty	94	75,8	45	36,3	,899
Przejęcie kontroli nad półką sklepową i zapasami	81	65,3	51	41,1	,898
Zmniejszenie zależności sieci od produktów oznaczonych markami producentów	65	52,4	31	25,0	,903
Zmuszenie konkurentów do obniżenia cen	43	34,6	23	18,5	,901
<b>Motywy ekonomiczne:</b>					
Zwiększenie rentowności sklepów	117	94,4	72	58,1	,898
Wzrost marży zysku w kategoriach	92	74,2	52	41,9	,897
Uzyskanie przez sklepy (sieć) przewagi kosztowej	80	64,5	37	29,8	,896

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

detalisty motywowane jest wieloma różnymi czynnikami. Wśród motywów uznanych przez największą część respondentów z badanych sieci detalicznych (ponad 90%) za bardzo ważne lub ważne są: oferowanie nabywcom produktów jakościowych po odpowiednich cenach (motyw rynkowy — zwiększenie udziału w rynku), wyróżnienie się jako sklep (motyw wizerunkowy), zwiększenie rentowności sklepów (motyw ekonomiczny), pozyskanie większej liczby konsumentów (motyw rynkowy — zwiększenie udziału w rynku), poprawa wizerunku sieci sklepów i wyróżnienie sieci na rynku w stosunku do konkurentów (motywy wizerunkowe), rozwój relacji z konsumentami (motyw relacyjny) oraz wzrost udziału w rynku (motyw rynkowy). Z kolei więcej niż 80% badanych oceniło następujące motywy jako bardzo ważne lub raczej ważne: zwiększenie lojalności konsumentów w stosunku do sklepów danej sieci (motyw wizerunkowy), poprawa pozycji konkurencyjnej w stosunku do przedsiębiorstw — gestorów marek producentów i wsparcie kreowania firmy detalisty jako marki (motywy konkurencyjne), a także umożliwienie konsumentom zakupu produktów po niższych cenach (motyw rynkowy), wyróżnienie detalisty w stosunku do jego konkurentów (motyw wizerunkowy) oraz dostarczenie nabywcom różnorodnych produktów (motywy wizerunkowy).

Biorąc pod uwagę ranking motywów oferowania produktów pod markami własnymi detalisty uznanych przez respondentów za bardzo ważne, zauważa się, że 5 z 26 uwzględnionych w badaniu motywów zostało ocenionych przez ponad połowę respondentów z sieci detalicznych jako bardzo ważne, w tym jeden motyw (poprawa wizerunku sieci sklepów) został uznany za bardzo ważny przez więcej niż 60% badanych. Wszystkie motywy ocenione zostały jako ważne przez więcej niż 15% respondentów. Wśród motywów oferowania produktów pod markami detalisty uznanych przez największą część respondentów z badanych sieci detalicznych (50% i więcej) za bardzo ważne są: poprawa wizerunku sieci sklepów (motyw wizerunkowy), zwiększenie rentowności sklepów (motyw ekonomiczny), wyróżnienie się jako sklep (motyw wizerunkowy), umożliwienie konsumentom zakupu produktów po niższych cenach (motyw rynkowy) oraz zwiększenie lojalności konsumentów w stosunku do sklepów danej sieci (motyw wizerunkowy). Z kolei cztery motywy zostały wskazane jako bardzo ważne przez co najwyżej 25% respondentów i są to: zmniejszenie zależności sieci od produktów oznaczonych markami producentów, zweryfikowanie grup nabywców, którzy kupują marki producentów (motywy konkurencyjne), zmuszenie konkurentów do obniżenia cen (motyw konkurencyjny) oraz naśladowanie konkurentów (motyw wizerunkowy), który uzyskał najmniejszy odsetek wskazań (15,3%). Można więc

stwierdzić, że kluczowym strategicznym celem oferowania produktów pod markami własnymi detalistów jest poprawa wizerunku sieci i marek przez nią oferowanych.

## Podsumowanie

Jak wynika z przeglądu literatury, przesłankami podejmowania przez sieci detaliczne decyzji o wprowadzeniu na rynek produktów pod własnymi markami detalisty mogą być zarówno motywy wizerunkowe, w tym dążenie do wykreowania wizerunku marek detalisty i sieci detalicznej, czy motywy relacyjne związane z kreowaniem relacji z interesariuszami, w tym zwłaszcza z dostawcami i nabywcami, jak i motywy ekonomiczne (przywództwo kosztowe, poprawa rentowności) czy motywy rynkowe (wzrost udziału w rynku), lub konkurencyjne (poprawa konkurencyjności sieci).

W wyniku badania stwierdzono, że sieci kierują się różnorodnymi przesłankami przy wprowadzaniu marek detalisty, a wśród najważniejszych motywów jest zarówno poprawa wizerunku sieci sklepów lub wyróżnienie się jako sklep, czy umożliwienie konsumentom zakupu produktów po niższych cenach i zwiększenie lojalności konsumentów w stosunku do sklepów danej sieci, jak i zwiększenie rentowności sklepów. Najmniejsze znaczenie mają zaś dla sieci detalicznych działających w Polsce takie motywy oferowania własnych marek, jak zmniejszenie zależności sieci od produktów oznaczonych markami producentów, zweryfikowanie grup nabywców, którzy kupują marki producentów, czy zmuszenie konkurentów do obniżenia cen oraz naśladowanie konkurentów.

Takie zróżnicowanie zidentyfikowanych w wyniku badania motywów oferowania marek detalisty przez sieci detaliczne można wytłumaczyć tym, że motywy te są ze sobą powiązane. Realizacja celów wizerunkowych sprzyjać może bowiem poprawie relacji z interesariuszami, a w konsekwencji też prowadzić do poprawy konkurencyjności i rentowności sieci detalicznej, a także zwiększenia jej udziału w rynku. Różnorodność motywów można też wynikać z tego, że w badanej grupie mamy do czynienia z sieciami sklepów detalicznych reprezentujących różne formaty: od sklepów specjalistycznych i domów towarowych po hipermarkety i sklepy dyskontowe. Ponadto reprezentują one różne podejścia do strategii nadawania marek. Warto byłoby więc zbadać motywy oferowania marek detalisty w przekroju formatów sieci detalicznych, a także ze względu na stosowaną przez sieć strategię nadawania marek (strategia jednej marki vs. strategia wielu marek). Można też przypuszczać, że badani detalisci stosują zróżnicowane modele biznesu (Dystrybutor vs. In-

tegrator) i różnią się pod względem udziału marek detalisty w sprzedaży ogółem danej sieci, co może mieć wpływ na znaczenie strategii oferowania produktów oznaczonych markami detalisty dla tworzenia przewagi konkurencyjnej sieci. Z kolei duże znaczenie motywów wizerunkowych może świad-

czyć o rosnącym znaczeniu strategii dyferencjacji w strategiach sieci detalicznych i ich dążeniu do konkurowania tak z markami producentów, jak i z markami innych detalistów unikatowymi cechami ich marek, a nie tylko niskimi cenami.

## Bibliografia

- Ailawadi, K.L., Borin, N., Farris, P. W. (1995). Market power and performance: a cross-industry analysis of manufacturers and retailers. *Journal of Retailing*, 71(3), 211–248.
- Ailawadi, A., Neslin, S., Gedenk, K. (2001). Pursuing the Value Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. *Journal of Marketing*, 65(1), 71–89.
- Ailawadi, K. (2001). The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned? *Journal of Retailing*, 77(3), 299–318.
- Ailawadi, K., Bradlow, E., Draganska, M., Nijs, V., Rooderkerk, R., Sudhirm, K., Wilbur, K., Zhang, J. (2010). Empirical Models of Manufacturer-Retailer Interaction: A Review and Agenda for Future Research. *Marketing Letters*, 21(3), 273–285.
- Ailawadi, K., Kopalle, P., Neslin, S. (2005). Predicting Competitive Response to a Major Policy Change: Combining Normative and Empirical Analysis. *Marketing Science*, 24(1) (Winter), 12–24;
- Ailawadi, K.L., Harlam, B. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store brand share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147–66.
- Amrouche, N., Zaccour, G. (2007). Shelf space allocation of national and private brands. *European Journal of Operational Research*, 180(2), 648–63.
- Anselmsson, J., Johansson, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(10), 835–56.
- Anselmsson, J., Johansson, U., Maranon, A., Persson, N. (2008). The penetration of retailer brands and the impact on consumer prices — a study based on household expenditures for 35 grocery categories. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(1), 42–51.
- Bhasin, A., Dickinson, R., Nandan, S. (1995). Retailer brands: a channel perspective — the United States. *Journal of Marketing Channels*, 4(4), 17–37.
- Binninger, A.S. (2008). Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(2), 94–110.
- Bonfrer, A., Chintagunta, P.K. (2004). Store brands: who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization*, 24(2), 195–218.
- Bontemps, C., Orozco, V., Requillart, V. (2008). Private labels, national brands and food prices. *Review of Industrial Organization*, 33(1), 1–22.
- Bontemps, Ch., Dilhan, S.M., R´Equillart, V. (1999). Strategic Effects of Private Labels. *European Review of Agricultural Economics*, 26(2), 147–165.
- Bontemps, Ch., Orozco, V., R´Equillart, V., Revisiol, A. (2005). Price Effects of Private Label Development. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, (3), 1–16;
- Burt, S. (2000). The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. *European Journal of Marketing*, 34(8), 875–890.
- Chimhundu, R. (2011). Private Label Marketing Performance: An Analysis of Historical Trends Using Theories of Cumulative Change and Punctuated Equilibrium. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 58–65.
- Chimhundu, R., Hamlin, R.P., McNeill, L. (2011). Retailer brand share statistics in four developed economies from 1992 to 2005. Some observations and implications. *British Food Journal*, 113(3), 391–403.
- Collins, A., Burt, S. (2006). Private brand governance and relational exchange within retailer-manufacturer relationships: evidence from Irish food manufacturers supplying the Irish and British grocery markets. *Agribusiness*, 22(1), 1–20.
- Corstjens, M., Lal, R. (2000). Building store loyalty through private labels. *Journal of Marketing Research*, (37), 281–91.
- Cotterill, R.W., Putsis, W.P. Jr (2001). Do models of vertical strategic integration for national and store brands meet the market test? *Journal of Retailing*, 77(1), 83–109.
- Dahr, S.K., Hoch, S.J. (1997). Why store brands penetration varies by retailer. *Marketing Science*, 17(3), 208–227.
- Davies, G. (1990) Marketing to retailers: a battle for distribution? *Long Range Planning*, 23(6), 101–8.
- Davies, K., Gilligan, C.T., Sutton, C.J. (1986) The Development of Own Label roduct Strategies in Grocery and DIY Retailing in the United Kingdom. *International Journal of Retailing*, 1(1), 6–19.
- Dunne, D., Narasimhan, C. (1999). The new Appeal of Private Labels. *Harvard Business Review*, (77), 41–52.
- Fitzell, P. (1992). *Private label marketing in the 1990*. New York: Global Books Productions.
- Gołębiowski, T., Dudzik, T., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH.
- Grewal, D., Levy, M. (2007). Retailing research: Past, Present, and Future. *Journal of Retailing*, 83(40), 447–464.
- Hansen, K., Singh, V., Chintagunta, P. (2006). Understanding store-brand purchase behavior across categories. *Marketing Science*, 25(1), 75–90.
- Helms, M.M., Haynes, P.J., Cappel, S.D., (1992). Competitive Strategies and Business Performance within the Retailing Industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 20(5), 3–14.
- Hoch, S., Montgomery, A.L., Park, Y-H., Long-Term Growth Trends in Private Label Market Shares, w: [http://aspera.co.uk/wp-content/themes/Aspera/images/Process-Industry/Long-Term\\_Growth\\_Trends\\_article\\_14.pdf](http://aspera.co.uk/wp-content/themes/Aspera/images/Process-Industry/Long-Term_Growth_Trends_article_14.pdf)
- Hoch, S.J., Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 34(1), 57–67. <https://www.pmrpublications.com/product/Marki-wlasne-detalistow-w-Polsce-2014>.
- Hultman, M., Opoku, R.A., Sangari, E.S., Oghazi, P., Bui, Q.T. (2008) Private Label Competition: the Perspective of Swedish Branded Goods Manufacturers. *Management Research News*, 31(2), s. 125–141.
- Johansson, U., Burt, S. (2004). The buying of private brands and manufacturer brands in grocery retailing: a comparative study of the buying process in the UK, Italy, and Sweden. *Journal of Marketing Management*, 20(7/8), 99–824.

- Kiliç, S., Altintas, M.H. Strategic Using of Private Labels from Retailers' Perspective in Turkey, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. W: [http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/64/4/10\\_Kilic\\_Altintas.pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/64/4/10_Kilic_Altintas.pdf).
- Kumar, N., Steenkamp, J.E.M. (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M.G., Steenkamp, J.E.M. (2007). How Business Cycles Contribute to Private Label Success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1–15.
- Liu, T., Wang, C. (2008). Factors affecting attitudes towards private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, 34(3/4), 283–98.
- Mills, D.E. (1995). Why Retailers Sell Private Labels. *Journal of Economics & Management Strategy*, 4(3), 509–528.
- Mudambi, S.M. (1994). A Topology of Strategic Choice in Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(4), 32–40.
- Narasimhan, C., Wilcox, R.T. (1998). Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis. *The Journal of Business*, 71(4), 573–600.
- Nogales, A.F., Suarez, M.G. (2005) Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(3), 205–16.
- Olbrich, R., Grewe, G. (2009). Consequences of competition between national brands and private labels. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 933–51.
- Oubina, J., Rubio, N., Yague, M.J. (2006). Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(10), 742–60.
- Pauwels, K., Srinivasan, S. (2004). Who benefits from store brand entry? *Marketing Science*, 23(3), 364–90.
- Pellegrini, L. (1996). *Brands vs. Trade Names: Manufacturer and Retailer Mission in the Value System*, Institute of Economic Research Working Papers Series. Lund University: School of Economics and Management.
- Petty, R.D. (2012). From label to trademark. The legal origins of the concept of brand identity in nineteenth century America. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 129–153.
- Putsis, W.P. Jr, Cotterill, R.W. (1999). Share, price and category expenditure — geographic market effects and private labels. *Managerial and Decision Economics*, 20(4), 175–87.
- Raju, J.S., Sethuraman, R., Dhar, S.K. (1995). The interaction and performance of store brands. *Management Science*, 41(6), 957–78.
- Raport PMR: Marki własne detalistów w Polsce 2013. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2013–15.
- Richardson, P.S., Jain, A.K., Dick, A., (1996) Household store brand proneness: a framework. *Journal of Retailing*, 72(), 159–185.
- Sayman, S., Hoch, S.J., Raju, J. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21(4), 129–41.
- Sayman, S., Raju, J.S. (2004). Investigating the cross-category effects of store brands. *Review of Industrial Organization*, 24(2), 129–41.
- Scott-Morton, F., Zettelmeyer, F. (2004) The strategic positioning of store brands in retailer manufacturer negotiations. *Review of Industrial Organization*, 24(2), 161–94.
- Shaw, S.A., Dawson, J.A., Blair, L.M.A. (1992). The sourcing of retailer brand food products. *Journal of Marketing Management*, 8(2), 127–46.
- Steenkamp, J.-B., Dekimpe, M. (1997). The increasing power of private labels: building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30(6), 917–30.
- Steiner, R.L. (2004). The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition. *Review of Industrial Organization*, (24), 105–127.
- Suarez, M.G. (2005). Shelf space assigned to store and national brands: a neural network analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(11), 858–78.
- Sudhir, K., Talukdar, D. (2004). Does store brand patronage improve store patronage? *Review of Industrial Organization*, 24(2), 143–60.
- Tarzijan, J. (2004). Strategic effects of private label and horizontal integration. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 14(3), 392–402.
- Witek-Hajduk, M.K. (red.) (2011), *Zarządzanie silną marką*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.

**Stosunki międzynarodowe**  
Teoria i praktyka

Redakcja naukowa  
**Andrzej Dorosz**  
**Zbigniew Olesiński**  
**Longin Pastusiak**

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

## PWE poleca

W świecie, w którym bariery dla swobodnego przepływu ludzi, towarów, usług oraz kapitału są coraz mniejsze, wzrasta rola stosunków międzynarodowych. Zauważając te zmiany, grupa autorów od wielu lat zajmująca się sprawami zagranicznymi opracowała swego rodzaju kompendium poświęcone tym zagadnieniom.

Książka składa się z czterech, powiązanych ze sobą części dotyczących: podstaw polityki międzynarodowej, gospodarki światowej, współczesnego ładu międzynarodowego oraz miejsca Polski w świecie. Przejrzysty układ całości pozwala łatwo zorientować się w mechanizmach kreujących współczesne stosunki międzynarodowe zarówno polityczne, gospodarcze, społeczne, jak i regionalne, a także lepiej rozumieć międzynarodowe otoczenie naszego kraju i pozycję, jaką zajmuje we współczesnym świecie.

księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)