

# Motywy wytwarzania produktów pod markami innych producentów

## *Motives of manufacturing brands on behalf of another manufacturers*

W ostatnich latach coraz więcej producentów wytwarza produkty pod markami i na zlecenie innych przedsiębiorstw, w tym detalistów i producentów. Brakuje jednak badań dotyczących motywów, jakimi kierują się producenci wytwarzający produkty oznaczone markami innych producentów. Celem artykułu jest więc odpowiedź na następujące pytanie badawcze: jakie są motywy podejmowania przez producentów współpracy w zakresie wytwarzania produktów pod markami innych producentów?

W celu odpowiedzi na to pytanie zrealizowano badania ilościowe metodą ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI wspomaganą metodą CAWI na łącznej próbie 300 losowo wybranych średnich i dużych polskich producentów artykułów spożywczych.

W wyniku badań empirycznych potwierdzono tezę, że kluczowymi motywami wytwarzania produktów pod markami innych producentów są motywy ekonomiczno-finansowe, a mniejsze znaczenie mają motywy relacyjne oraz motywy konkurencyjne i rynkowe.

### **Słowa kluczowe:**

marki producentów, motywy wytwarzania pod markami innych producentów, kooperacja (koopetycja) między producentami.

In recent years, more and more manufacturers produce brands on behalf of another companies, including retailers and another manufacturers. There is a lack of papers on the topic of the motives of manufacturing brands on behalf of another manufacturers.

The aim of this paper is therefore to answer the following research question: what are the motives of manufacturing brands on behalf of another manufacturers?

CATI and CAWI technology methods were employed to collect data and 300 telephone interviews with respondents from medium and large-sized Polish food companies were completed.

As a result of empirical research, it has been confirmed that in the food industry economic and financial objectives are the key motives of manufacturing brands on behalf of another manufacturers.

### **Key words:**

manufacturers brands, motives of manufacturing brands on behalf of another manufacturers, cooperation between manufacturers.

## Wstęp

Współpraca przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw jest od szeregu lat istotnym aspektem praktyki gospodarczej oraz tematem licznych badań i publikacji. Ma to związek m.in. ze zmianami modeli biznesu producentów i detalistów, rosnącą siłą przetargową sieci detalicznych oraz dużych producentów, tendencją do outsourcingu funkcji przedsiębiorstwa, w tym funkcji produkcji, oraz wzrostem znaczenia kooperacji, w tym kooperencji. Wskazuje się też wiele korzyści dla partnerów z podejmowania tak pionowej (wertykalnej), jak i poziomej (horyzontalnej) współpracy (Simaputang i Sridharan, 2002, 289–308; Cao i Zhang, 2011, s. 163–180). Dużo uwagi poświęca się też rozwojowi zjawiska kooperencji rozumianej jako łączenie występujących jednocześnie relacji kooperacji i konkurencji w związku między rywalizującymi przedsiębiorstwami

(konkurentami), które współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, pozostając konkurentami (Cygler, 2009, s. 15; Cygler, Aluchna, Marciszewska, Witek-Hajduk, Materna, 2013; Zineldin, 2004, s. 780–790). Rozwój współpracy między instytucjami ma też związek z rozszerzającym się zakresem outsourcingu, to jest wydzielania ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich realizacji innym podmiotom gospodarczym (Trocki, 2001, s. 13).

Kooperencja dotyczyć może różnych elementów łańcucha wartości współpracujących przedsiębiorstw. Jednym z obszarów współpracy między przedsiębiorstwami, w które zaangażowani są producenci, jest wytwarzanie produktów oznaczonych markami, których gestorem jest partner, to jest inny producent, pośrednik handlowy lub inna instytucja (np. klub sportowy).

## Motywy współpracy w zakresie wytwarzania produktów pod markami innych przedsiębiorstw — przegląd literatury

Z perspektywy producenta wyróżnić można następujące przypadki współpracy w zakresie wytwarzania przez producenta produktów oznaczonych markami:

- 1) Współpraca producenta w zakresie wytwarzania przez producenta produktów oznaczonych marką pozyskaną w ramach umowy licencyjnej lub innego sojuszu marketingowego (np. co-brandingu).
- 2) Współpraca producenta w zakresie wytwarzania przez producenta produktów oznaczonych marką na zlecenie innego przedsiębiorstwa (producenta, pośrednika handlowego, w tym detalisty lub innej instytucji, np. klubu piłkarskiego).
- 3) Współpraca producenta w zakresie zlecenia innym producentom wytwarzania produktów oznaczonych marką zlecającego.

Biorąc pod uwagę gestora marki (producent vs. pośrednik handlowy), producenci mogą stosować następujące strategie wytwarzania produktów oznaczonych markami:

- 1) Wytwarzanie we własnych zakładach producenta produktów oznaczonych markami, których gestorem jest wytwórca (będącymi jego własnością lub pozyskanymi w ramach umowy licencyjnej).
- 2) Zlecenie innym producentom wytwarzania produktów oznaczonych markami, których gestorem jest zleceniodawca (będącymi jego własnością lub pozyskanymi w ramach umowy licencyjnej).
- 3) Wytwarzanie na zlecenie innych producentów produktów oznaczonych markami tych producentów.
- 4) Wytwarzanie przez producenta produktów oznaczonych markami, których gestorem jest pośrednik handlowy (detalista lub hurtownik).
- 5) Wytwarzanie przez producenta produktów oznaczonych markami, których gestorem jest wytwórca, ale oferowanych na wyłączność sieci detalicznej.

Tematyka strategii producentów w zakresie wytwarzania produktów oznaczonych markami jest od lat przedmiotem licznych publikacji i wielu badań empirycznych. Autorzy badań koncentrują się jednak przede wszystkim na strategiach marek będących własnością producentów w kontekście transformacji roli producentów i pośredników handlowych w łańcuchu wartości. Badano więc m.in. tendencje rozwoju zarówno marek producentów, jak i marek detalistów (Chimhundu, 2011, s. 58–65; Chimhundu i in., 2011, s. 391–403; Ailawadi i in., 1995, s. 211–248; Petty, 2012, s. 129–153), reakcje producentów na konkurencję ze strony marek detalistów (Verhoef i in., 2002, s. 1309–1326), różnice między strategiami ma-

rek producentów i marek detalistów (Bontems i in., 2005, s. 1–16; Steiner, 2004, s. 105–127; Narasimhan i Wilcox, 1998, s. 573–600; Burt, 2000, s. 875–890; Ailawadi i in., 2001, s. 273–285; Hultman i in., 2008, s. 125–141) oraz zachowania konsumentów wobec marek producentów i marek detalistów (Sinha i Batra, 1999, s. 237–251; Miranda i Joshi 2003, s. 34–47; Batra i Sinha, 2000, s. 175–191; Corstjens i Lal, 2000, s. 281–291; Vahie i Paswan, 2006, s. 67–84; Baltas i in., 2007, s. 328–341).

Podjęto też badania na temat współpracy producentów w zakresie wytwarzania na zlecenie produktów oznaczonych markami innego przedsiębiorstwa. Autorzy tych publikacji koncentrowali się jednak przede wszystkim na relacjach producentów z detalistami, a zwłaszcza na problemie wytwarzania przez nich produktów oznaczonych markami detalistów, a nie poruszali tematu wytwarzania produktów pod markami innych producentów. Z tego też względu badano przede wszystkim motywy wytwarzania przez producentów produktów pod markami detalistów, a brakuje badań dotyczących motywów wytwarzania produktów oznaczonych markami innych producentów lub innych instytucji.

W publikacjach przedstawiono różne motywy wytwarzania pod markami detalistów i wyróżniono następujące ich kategorie:

- 1) Motywy ekonomiczno-finansowe, w tym osiągnięcie korzyści skali (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109), wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych (Halstead i Ward, 1995, s. 38–48) oraz obniżanie kosztów (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109).
- 2) Motywy relacyjne, w tym poprawa relacji z detalistami, co może przyczynić się do poprawy działań marketingowych dotyczących marki producenta i podejmowanych w miejscu sprzedaży (Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52).
- 3) Motywy konkurencyjne (strategiczne), w tym zapobieganie wytwarzaniu marek detalistów przez innych producentów, dążenie do utrzymania kontroli nad produkcją (Gomez-Arias i Bello-Acebron, 2008, s. 273–278).
- 4) Motywy rynkowe, w tym wejście producenta na rynek bez ponoszenia nakładów na promocję (Qubina i in., 2006, s. 742–760)

Badano też motywy oferowania przez detalistów produktów oznaczonych ich markami, a wytwarzanych przez producentów (Mills, 1995, s. 509–528; Steenkamp i Dekimpe, 1997, s. 917–930; Steiner, 2004, s. 105–127), wskazując m.in. takie, jak:

- uzyskanie wyższej marży (Hoch i Banerji, 1993, s. 57–67; Hansen i in., 2006, s. 75–90),
- wzrost rentowności określonej kategorii produktów (Raju i in., 1995, s. 957–78; Narasimhan i Wilcox, 1998, s. 573–600; Putsis i Cotterill, 1999, s. 175–187; Bontemps i in., 2008, s. 1–22),

- zmniejszenie ryzyka finansowego wprowadzenia nowych produktów, wyróżnienie się w stosunku do konkurentów (Davies, 1990, s. 101–108; Sudhir i Talukdar, 2004, s. 143–160; Scott-Morton i Zetelmeyer, 2004, s. 161–194; Liu i Wang, 2008, s. 283–298);
- osiągnięcie wyższej lojalności nabywców wobec sklepu i własnej marki detalisty oraz kreowanie relacji z konsumentami (Steenkamp i Dekimpe, 1997, s. 917–130; Corstjens i Lal, 2000, s. 281–291; Binniger, 2008, s. 94–110),
- poprawę wizerunku detalisty, umożliwienie wprowadzenia szerokiej oferty produktów służących zaspokojeniu różnorodnych potrzeb nabywców (Sayman in., 2002, s. 129–141; Anselmsson i Johansson, 2007, s. 835–856).

Nawiązując do prezentowanych w literaturze motywów i ich klasyfikacji, wskazać można następujące motywy wytwarzania przez producentów produktów oznaczonych markami innych producentów:

- 1) Motywy ekonomiczne (ekonomiczno-finansowe), w tym: uzyskanie korzyści skali, wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych, zmniejszenie kosztów produkcji, utrzymanie produkcji, satysfakcjonująca rentowność produkcji, ograniczony budżet marketingowy producenta.
- 2) Motywy relacyjne, w tym: zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości kooperacji z innymi producentami.
- 3) Motywy konkurencyjne (strategiczne), w tym: zapobieganie wytwarzaniu produktów przez innych producentów produktów oznaczonych markami zleceniodawców, kontrolowanie produkcji wyrobów oznaczonych marką innego producenta, zdwersyfikowanie asortymentu produktów, pozyskanie *know-how* marketingowego od innego producenta.
- 4) Motywy rynkowe, w tym: wzrost sprzedaży bez nakładów na promocję, ekspansja na nowe rynki geograficzne, w tym nowe rynki zagraniczne dzięki współpracy z innym producentem.

## Cele i metoda badania, ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Podstawowym celem przeprowadzonych badań empirycznych była odpowiedź na następujące pytanie badawcze: jakie są motywy podejmowania przez producentów współpracy w zakresie wytwarzania produktów pod markami innych producentów?

Postawiono następującą tezę: najważniejszymi motywami wytwarzania przez producentów produktów oznaczonych markami innych producentów są

motywy ekonomiczno-finansowe, a mniejsze znaczenie mają motywy relacyjne, konkurencyjne i rynkowe.

Do gromadzenia danych wykorzystano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI, wspomaganą metodą CAWI. Badania zostały przeprowadzone na łącznej próbie 300 losowo wybranych średnich i dużych (ze względu na liczbę zatrudnionych) polskich przedsiębiorstw — producentów branży spożywczej, którzy zadeklarowali stosowanie jednego z następujących modeli biznesu jako wiodącego w ich działaniach na polskim rynku<sup>1</sup>: Tradycjonalista<sup>2</sup>, Gracz rynkowy<sup>3</sup>, Specjalista<sup>4</sup>, Zleceniobiorca<sup>5</sup>. Badaniem objęto producentów artykułów spożywczych nabywanych przez konsumentów (nabywców indywidualnych).

Badanie miało zasięg ogólnopolski, a respondentami byli przedstawiciele wyższego kierownictwa przedsiębiorstw, w tym: właściciele lub współwłaściciele, dyrektorzy generalni, zastępcy dyrektora generalnego, prezisi lub wiceprezisi lub dyrektorzy/kierownicy ds. marketingu, handlu, rynku.

W badaniu uczestniczyło łącznie 300 losowo wybranych przedsiębiorstw-producentów branży spożywczej. W grupie tej zidentyfikowano aż 194 firmy (64,67% ogółu badanych), których menedżerowie zadeklarowali, że wiodącym modelem biznesu ich przedsiębiorstwa jest Tradycjonalista, 74 przedsiębiorstwa (24,67%) stosujące jako kluczowy model biznesu Specjalista, 29 firm (9,67%) realizujących model biznesu Gracz rynkowy oraz jedynie 3 przedsiębiorstwa (1,0%) reprezentujące jako wiodący model biznesu Zleceniobiorca.

W badanej próbie było 30,7% dużych przedsiębiorstw, zatrudniających 250 i więcej pracowników oraz 69,2% średnich firm, zatrudniających 50–249 pracowników. Badane przedsiębiorstwa reprezentują też różne formy prawne, przy czym najwięcej wśród nich jest spółek prawa handlowego, w tym spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (37%) i spółek akcyjnych (10%). Dużą część badanych to spółdzielnie (21%) oraz spółki jawne (14%). Dość liczna jest też grupa podmiotów klasyfikowanych jako przedsiębiorstwa prywatne osoby fizycznej (11,3%).

Wśród badanych polskich przedsiębiorstw-producentów branży spożywczej aż 91% stanowią podmioty z wyłącznie polskim kapitałem, zaś jedynie 4,67% to firmy z dominującym kapitałem zagranicznym

W badaniu uwzględniono następujące strategie wytwarzania produktów w kontekście ich oznaczania marką:

- 1) Wytwarzanie produktów we własnych zakładach i oznaczanie ich markami będącymi własnością producenta (znaki towarowe zarejestrowane na rzecz danego przedsiębiorstwa — producenta).

Tabela 1

Strategie wytwarzania i oznaczania markami produktów deklarowane przez badanych producentów

Strategie wytwarzania produktów w kontekście ich oznaczania marką	2013	
	Ogółem (N=300)	
	N	%
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami własnymi producenta	282	94,0
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami producenta i oferowanych na wyłączność detalistów	41	13,7
Wytwarzanie produktów markami pozyskanymi przez producenta w drodze zakupu licencji	13	4,3
Zlecenie innym producentom wytworzenia produktów oznaczonych marką własną producenta	40	13,3
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami detalistów	83	27,7
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami hurtowników	52	17,4
Wytwarzanie na zlecenie produktów oznaczonych markami innych producentów	68	22,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. K. Witek-Hajduk (kierownik), A. Sznajder, T. Dudzik, Strategie markowe przedsiębiorstw w warunkach zmian modeli biznesu. Strategie markowe producentów a strategie markowe pośredników handlowych. Projekt badawczy zrealizowany w ramach badań statutowych KGŚ, SGH w Warszawie.

- 2) Zlecenie innym producentom wytworzenia produktów oznaczonych marką będącą własnością producenta.
- 3) Wytwarzanie produktów oznaczanych przez producenta markami pozyskanymi przez niego w drodze umowy licencyjnej (zakupu licencji).
- 4) Wytwarzanie produktów oznaczonych swoimi markami, ale na wyłączność detalistów (dystrybucji wyłącznej).
- 5) Wytwarzanie przez producenta produktów oznaczonych jego markami, ale oferowanych na wyłączność detalistów (umowy dotyczące dystrybucji wyłącznej).
- 6) Wytwarzanie przez producenta produktów pod markami detalistów.
- 7) Wytwarzanie przez producenta produktów pod markami hurtowników.
- 8) Wytwarzanie przez producenta produktów na zlecenie innych producentów i oznaczonych markami tych producentów.

Badani producenci z branży spożywczej stosowali różne strategie nadawania marek wytwarzanym przez siebie produktom, co przedstawiono w tabeli 1.

Jak wynika z tabeli 1, w 2013 roku aż 94% ogółu badanych producentów oznaczało produkty wytwarzane we własnych zakładach markami będącymi ich własnością. Zlecenie innym producentom wytwarzania produktów oznaczonych swoją marką (będącą własnością danego producenta) zadeklarowało 13,3% ogółu badanych producentów. Wytwarzanie produktów oznaczanych przez producenta markami pozyskanymi w drodze zakupu licencji zadeklarowało tylko 4,3% ogółu badanych producentów. Aż 13,7% ogółu badanych producentów branży spożywczej wytwarzało produkty oznaczone swoimi marka-

mi, ale na wyłączność detalistów (dystrybucji wyłącznej), zaś 27,7% wytwarzało produkty pod markami detalistów, a 17,4% — pod markami hurtowników. Wytwarzanie w 2013 roku produktów oznaczonych markami innych producentów na ich zlecenie zadeklarowało zaś 68 firm producenckich, to jest 22,7% ogółu badanych.

### Profil producentów, którzy zadeklarowali wytwarzanie produktów oznaczonych markami innych producentów

Strukturę producentów, którzy zadeklarowali wytwarzanie produktów oznaczonych markami innych producentów, w przekroju modeli biznesu przedstawiono w tabeli 2.

Jak wynika z tabeli, wśród badanych producentów, którzy zadeklarowali wytwarzanie produktów oznaczonych markami innych producentów, aż 58,8% stanowiły firmy deklarujące jako wiodący model biznesu Tradycjonalista, 29,4% — model biznesu Specjalista, a jedynie 8,8% badanych realizowało model biznesu Gracz rynkowy i 2,9% — Zleceniobiorca. Oznacza to, że większość badanych przedsiębiorstw, które wytwarzają produkty oznaczone markami innych producentów, to firmy, dla których wytwarzanie na zlecenie innych przedsiębiorstw nie jest wiodącą logiką ich biznesu i które w większości oferują też produkty pod własnymi markami.

Producenci wytwarzający produkty oznaczone markami innych producentów zadeklarowali różny

Tabela 2

Struktura producentów, którzy zadeklarowali wytwarzanie produktów oznaczonych markami innych producentów w przekroju modeli biznesu

	Ogółem N=300		Tradycjonalista N=194		Gracz rynkowy N= 29		Specjalista N=74		Zleceniobiorca N=3	
Wytwarzane na zlecenie innych producentów i oznaczone ich markami	68	100,0	40	58,8%	6	8,8%	20	29,4%	2	2,9%

Źródło: jak tabeli 1.

Tabela 3

Struktura badanych producentów wytwarzających produkty oznaczone markami innych producentów ze względu na udział (w %) wartości tych produktów w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa na rynku polskim w 2013 roku i w przekroju wielkości przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych)

Udział w %	Ogółem		Powyżej 250 pracowników		50–249 pracowników	
	L. wsk.	%	L. wsk.	%	L. wsk.	%
1–20	48	70,6	18	72,0	30	69,8
21–40	13	19,1	5	20,0	8	18,5
41–60	4	5,9	1	4,0	3	7,0
61–80	3	4,4	1	4,0	2	4,7
Razem	68	100,0	25	100,0	43	100,0

Źródło: jak tabeli 1.

udział (w %) wartości tych produktów w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa na rynku polskim w 2013 roku oraz różnili się pod względem liczby zatrudnionych (tab. 3).

Jak wynika z tabeli 3, wśród 68 badanych producentów, którzy zadeklarowali wytwarzanie produktów oznaczonych markami innych producentów, było 25 dużych firm oraz 43 średnich przedsiębiorstw. Aż 70,6% ogółu producentów wytwarzających na zlecenie pod markami innych producentów (72% — dużych i 69,8% — średnich) zadeklarowało, że udział (w %) wartości tych produktów w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa na rynku polskim w 2013 roku kształtował się na poziomie 1–20%, zaś w przypadku 19,1% (20% — dużych i 18,5% — średnich) — w granicach 21–40%. Jedynie 10,3% producentów (8% — dużych i 11,7% — średnich) wytwarzających produkty oznaczone markami innych producentów wskazało, że udział tych produktów w wartości ich sprzedaży ogółem jest większy niż 40%. Można więc stwierdzić, że w przypadku większości badanych firm, zwłaszcza tych dużych, które wytwarzają produkty oznaczone markami innych producentów, sprzedaż tych produktów stanowi tylko niewielką część obrotów.

## Motywy wytwarzania produktów pod markami innych producentów — wyniki badań empirycznych

Respondentów, którzy zadeklarowali, że producent, którego reprezentują, wytwarza produkty oznaczone markami innych producentów, poproszono w badaniu o wskazanie pięciu najważniejszych motywów tej współpracy i rozdzielenie 100 punktów między te motywy stosownie do stopnia preferencji. Deklaracje badanych producentów co do najważniejszych motywów wytwarzania produktów pod markami innych producentów przedstawiono w tabeli 4.

Jak wynika z tabeli 4, najczęściej wskazywanymi i uznawanymi za najważniejsze przez badanych producentów motywami wytwarzania produktów pod markami innych producentów są przede wszystkim motywy ekonomiczno-finansowe, w tym zwłaszcza utrzymanie produkcji (37 wskazań, średnia ocen — 60,95) i obniżenie kosztów produkcji (34 wskazania, średnia ocen — 54,26), ale też uzyskanie korzyści skali (17 wskazań, średnia ocen — 33,82) i wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych (19 wskazań,

Tabela 4

Motywy wytwarzania produktów pod markami innych producentów

	Ogółem N=68	
	I. wsk.	średnia ocen
<b>Motywy ekonomiczne — 117 wskazań na ogółem 155 wskazań</b>		
Uzyskanie korzyści skali	17	33,82
Wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych	19	28,16
Zmniejszenie kosztów produkcji	34	54,26
Utrzymanie produkcji	37	60,95
Satysfakcjonująca rentowność produkcji	3	26,67
Ograniczony budżet marketingowy producenta	7	28,57
<b>Motywy relacyjne — 7 wskazań na ogółem 155 wskazań</b>		
Zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości kooperacji z innymi producentami	7	23,57
<b>Motywy konkurencyjne — 18 wskazań na ogółem 155 wskazań</b>		
Kontrolowanie produkcji wyrobów oznaczonych marką innego producenta	2	10,00
Przeciwdziałanie wytwarzaniu tych produktów przez innych producentów	7	38,57
Zdywersyfikowanie asortymentu produktów	4	31,25
Pozyskanie <i>know-how</i> od producenta	5	38,00
<b>Motywy rynkowe — 13 wskazań na ogółem 155 wskazań</b>		
Wzrost sprzedaży bez nakładów na marketing	8	40,63
Ekspansja na rynki zagraniczne za pośrednictwem producenta	5	63,00

Źródło: jak tabeli 1.

średnia ocen — 28,16). Znacznie mniej producentów wskazało takie ekonomiczno-finansowe motywy tej współpracy, jak: ograniczony budżet marketingowy producenta (7 wskazań, średnia ocen — 28,57) i satysfakcjonująca rentowność produkcji marek innych producentów (3 wskazania, średnia ocen — 26,67). Niewielkie znaczenie mają dla badanych producentów wytwarzających produkty oznaczone markami innych producentów motywy relacyjne, w tym takie, jak zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości kooperacji z innymi producentami (7 wskazań, średnia ocen — 23,57).

Niewielkie znaczenie mają też konkurencyjne (strategiczne) motywy wytwarzania produktów pod markami innych producentów, przy czym jako najistotniejsze z nich wskazywane są: przeciwdziałanie wytwarzaniu produktów przez innych producentów (7 wskazań, średnia ocen — 38,57) i pozyskanie *know-how* marketingowego od innego producenta (5 wskazań, średnia ocen — 38,0) oraz zdywersyfikowanie asortymentu (4 wskazania, średnia ocen — 31,25).

Dla niewielkiej liczby badanych producentów istotne są też rynkowe motywy wytwarzania produktów pod markami innych producentów, takie jak: wzrost sprzedaży bez nakładów na promocję (8 wska-

zań, średnia ocen — 40,63) oraz ekspansja na rynki zagraniczne za pośrednictwem danego producenta (5 wskazań, średnia ocen — 63,0).

Niewielkie znaczenie motywów relacyjnych może wynikać z tego, że wśród zidentyfikowanych w badaniu przedsiębiorstw wytwarzających pod markami innych producentów jest jedynie kilka firm realizujących jako wiodący model biznesu Zleceńobiorca.

## Wnioski

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych, weryfikując przyjętą hipotezę badawczą, stwierdzono, że mniej niż jedna czwarta badanych producentów branży spożywczej wytwarza produkty pod markami innych producentów i na ich zlecenie, przy czym w grupie tej prawie 60% stanowiły przedsiębiorstwa stosujące model biznesu Tradycjonalista.

Stwierdzono, że kluczowymi motywami decydującymi o tym, iż badani producenci z branży spożywczej decydują się na wytwarzanie pod markami innych producentów, są motywy ekonomiczno-finan-

sowe, w tym w szczególności utrzymanie produkcji oraz zmniejszenie kosztów produkcji. Motywy te zostały wskazane przez największą liczbę badanych oraz uzyskały najwyższe średnie ocen. Ważnymi motywami o charakterze ekonomiczno-finansowym produkcji pod markami innych producentów są w szczególności: uzyskanie korzyści skali oraz wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych. Można więc stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa, decydując się na współpracę z innymi producentami w zakresie produkcji pod markami zlecniodaw-

ców, kierują się przede wszystkim dążeniem do obniżania kosztów i wykorzystania wolnych mocy produkcyjnych.

Tylko nieliczni producenci wskazali motywy relacyjne, rynkowe czy konkurencyjne jako przesłanki wytwarzania na zlecenie i pod markami innych producentów. Takie motywy, jak wzrost sprzedaży bez nakładów na marketing czy ekspansja na rynki zagraniczne, zostały wskazane wprawdzie przez pojedyncze firmy, ale za to wysoko ocenione.

## Przypisy

<sup>1</sup> Typologia i opis modeli biznesu szerzej w: Gołębiowski i in., 2008.

<sup>2</sup> Model biznesu Tradycjonalista: źródłem wartości dla klienta są przede wszystkim korzyści funkcjonalne produktów oraz relacja tych korzyści do kosztów; przedsiębiorstwo nie ma silnej marki, unikatowych patentów, wzorów użytkowych, technologii i/lub receptur, a źródłem przychodów jest przede wszystkim sprzedaż wytwarzanych produktów.

<sup>3</sup> Model biznesu Gracz rynkowy: źródłem wartości dla klienta są zarówno korzyści funkcjonalne oferowanych produktów, jak i wartość dodana wynikająca z silnej marki oraz relacji z uczestnikami łańcucha dostaw; przedsiębiorstwo jest liderem łańcucha dostaw, realizuje takie działania, jak: projektowanie, produkcja, marketing, a także sprzedaż, a źródła przychodów to sprzedaż wytwarzanych przez siebie produktów, a niekiedy też licencjonowanie technologii lub znaku towarowego, przychody z franczyzy.

<sup>4</sup> Model biznesu Specjalista: źródłem wartości dla klienta są zarówno korzyści materialne, jak i emocjonalne wytwarzanych produktów, a także wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego; unikatowymi zasobami przedsiębiorstwa są kompetencje menedżerskie, zaawansowane technologie oraz wiedza na temat rynku lub niekiedy marka komponentu; koncentruje się na realizacji tylko wybranych działań w ramach łańcucha wartości, takich jak projektowanie oraz marketing, źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych produktów.

<sup>5</sup> Model biznesu Zleceniobiorca: źródłem wartości dla klienta są przede wszystkim korzyści funkcjonalne oferowanych produktów; podstawowym zasobem przedsiębiorstwa są maszyny i urządzenia, koncentruje się ono na wytwarzaniu produktów na zlecenie innych firm, co stanowi główne źródło jego przychodów.

## Literatura

- 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).
- Ailawadi, K., Bradlow, E., Draganska, M., Nijs, V., Rooderkerk, R., Sudhir, K., Wilbur, K., Zhang, J. (2010). Empirical Models of Manufacturer-Retailer Interaction: A Review and Agenda for Future Research. *Marketing Letters*, (21).
- Ailawadi, K. (2001). The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?, *Journal of Retailing*, 77 (3).
- 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).
- Ailawadi, K., Neslin, S., Gedenk, K. (2001). Pursuing the Value Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. *Journal of Marketing*, 65 (1), (January).
- Anselmsson, J., Johansson, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands'. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (10).
- Baltas, G. i in. (2007). Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (5).
- Batra, R., Sinha, I. (2000). Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands. *Journal of Retailing*, 76 (2).
- Binninger, A.-S. (2008). Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (2).
- Bontemps, C., Orozco, V., Requillart, V. (2008). Private labels, national brands and food prices. *Review of Industrial Organization*, 33 (1).
- Bontemps, Ch., Dilhan, S.M., R'Equillart, V. (1999). Strategic Effects of Private Labels. *European Review of Agricultural Economics*, 26 (2).
- Bontemps, Ch., Orozco, V., R'Equillart, V., Revisiol, A. (2005). Price Effects of Private Label Development. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, (3).
- Burt, S. (2000). The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. *European Journal of Marketing*, 34 (8).
- Cao, M., Zhang Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29 (3).
- 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).
- 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).
- Corstjens, M., Lal, R. (2000). Building store loyalty through private labels. *Journal of Marketing Research*, 37 (8).
- Corstjens, M., Lal, R. (2000). Building Store Loyalty Through Store Brands. *Journal of Marketing Research*, 37 (3), 281–291.
- Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: OW SH.

- Cygler, J. Aluchna, M., Marciszewska, E., Witek-Hajduk, M., Materna, G. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Davies, G. (1990). Marketing to retailers: a battle for distribution? *Long Range Planning*, 23 (6).
- Dunne, D., Narasimhan, C. (1999). The New appeal of private labels. *Harvard Business Review*, 77 (3).
- Gofębiowski, T., Dudzik, T., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M.K. (2008). *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw* (cz. I i II). Warszawa: OW SGH.
- Gomez-Arias, J.T., Bello-Acebron, L. (2008). Why do leading brand manufacturers supply private labels? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4).
- Halstead, D., Ward, C. B. (1995). Assessing the Vulnerability of Private Label Brands. *Journal of Product & Brand Management*, 4 (3).
- Hansen, K., Singh, V. Chintagunta, P. (2006). Understanding store-brand purchase behavior across categories. *Marketing Science*, 25 (1).
- Hoch, S.J., Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 34 (1).
- 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).
- Liu, T., Wang, C. (2008). Factors affecting attitudes towards private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, 34 (3/4).
- Mills, D.E. (1995). Why Retailers Sell Private Labels. *Journal of Economics & Management Strategy*, 4 (3).
- Miranda, M.J., Joshi, M. (2003). Australian Retailers Need to Engage with Private Labels to Achieve Competitive Difference. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15 (3).
- Narasimhan, C., Wilcox, R. T. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. *The Journal of Business*, 71 (4).
- Oubina, J., Rubiuo, N., Yaüge, J. (2006). Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (10).
- 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).
- Putsis, Jr. W.P., Cotterill, R.W. (1999). Share, price and category expenditure — geographic market effects and private labels. *Managerial and Decision Economics*, 20 (4), 175–87.
- Quelch, J., Harding, A.,D., (1996). Brands versus private labels. *Harvard Business Review*, 74 (1).
- Raju, J.S., Sethuraman, R., Dhar, S.K. (1995). The interaction and performance of store brands. *Management Science*, 41 (6).
- Sayman, S., Hoch, S.J., Raju, J. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21 (4).
- Scott-Morton, F., Zettelmeyer, F. (2004). The strategic positioning of store brands in retailer manufacturer negotiations. *Review of Industrial Organization*, 24 (2).
- Simatupang, T., Sridharan, R. (2002). The Collaborative Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13.
- Sinha, I., Batra, R. (1999). The effect of consumer price consciousness on private label purchase. *International Journal of Research in Marketing*, 80 (3).
- Steenkamp, J.-B., Dekimpe, M. (1997). The increasing power of private labels: building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30 (6).
- Steenkamp, J.-B., Dekimpe, M. G. (1997). The Power of Store Brands: Intrinsic Loyalty and Conquesting Power. *Long Range Planning*, 30 (6).
- Steiner, R.L. (2004). The Nature and Benefits of National Brand / Private Label Competition. *Review of Industrial Organization*, (24).
- Sudhir, K., Talukdar, D. (2004). Does store brand patronage improve store patronage? *Review of Industrial Organization*, 24 (2).
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing*. Warszawa: PWE.
- Vahie, A., Paswan, A. (2006). Private Label Brand Image: Its Relationship with Store Image and National Brand. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34 (1).
- Verhoef, P.C., Nijssen, E.J., Sloot, L.M. (2002). Strategic reactions of national brands manufacturers towards private labels. An empirical study in The Netherlands. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12).
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (7).

---

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego  
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

**www.pwe.com.pl**

