

Cele wytwarzania przez producentów produktów pod markami detalistów

Manufacturers' objectives of producing store brands

Od lat 60. XX wieku obserwowana jest transformacja roli producentów oraz detalistów w łańcuchu wartości, czemu towarzyszą zmiany relacji między nimi. Jedną ze strategii konkurencyjności producentów z markami detalistów jest wytwarzanie produktów oznaczonych markami detalistów. Istotną kwestią poruszaną w publikacjach są strategiczne cele producentów wytwarzających produkty oznaczone markami detalistów. Brakuje jednak badań dotyczących motywów, jakimi kierują się polscy producenci wytwarzający produkty oznaczone markami detalistów oraz uwzględniających potencjał tych producentów (średnie vs. duże przedsiębiorstwa).

Celem artykułu jest więc odpowiedź na następujące pytanie badawcze: jakie są strategiczne cele polskich producentów podejmujących współpracę z detalistami w zakresie wytwarzania produktów pod markami detalistów?

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

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

Słowa kluczowe:

marki detalistów, cele wytwarzania pod markami detalistów, kooperacja producentów z detalistami, motywy współpracy z detalistami, współpraca w łańcuchu wartości.

Since the 60s of the 20th century it has been observed the transformation of the role of manufacturers and retailers in the value chain accompanied by changes in the relationships between them. Store brands manufacturing is one of the manufacturers' strategies against retailers' brands. There are a few papers on the topic of manufacturers' objectives of producing store brands, but there are no studies on Polish manufacturers' strategic objectives of producing store brands and taking into account the potential of these manufacturers (medium vs. large companies).

The aim of this paper is therefore to answer the following research question: what are the Polish manufacturers' strategic objectives of producing store brands?

CATI technology method was 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 a thesis that economic and financial objectives are the key strategic objectives of Polish food companies in store brands manufacturing and the less important are relational, market and competitive objectives.

Key words:

store brands, objectives in store brands manufacturing, manufacturers' objectives in cooperation with retailers, cooperation in value chain.

Wstęp

W literaturze z zakresu marketingu już od lat 60. XX wieku zwracano uwagę na transformację roli producentów oraz detalistów w łańcuchu wartości oraz towarzyszące temu zmiany relacji między nimi, w tym związane z rosnącym znaczeniem marek detalistów. Relacje między markami producentów a markami detalistów to temat licznych publikacji

i wielu badań empirycznych. Wśród nich ważne miejsce zajmują badania nad rozwojem marek producentów i marek detalistów (m.in.: Chimhundu, 2011, s. 58–65; Chimhundu i in., 2011, s. 391–403; Aiawadi i in., 1995, s. 211–248; Petty, 2012, s. 129–153; Hoch i in., 2002). Podejmowano też badania mające na celu zidentyfikowanie czynników sprzyjających rozwojowi marek detalistów na poszczególnych rynkach (Dahr, Hoch, 1997,

s. 208–227; Hoch, Banerji, 1993, s. 57–67) oraz przesłanki sukcesu marek detalistów (Raju i in., 1995, s. 957–978). Liczne publikacje dotyczyły strategii pozycjonowania i zmian postrzegania jakości marek producentów i marek detalistów (Porter, 1976; Richardson i in., 1996, s. 159–185; Olsen i in., 2011, s. 770–777; Soberman, Parker, 2006, s. 125–139; Narasimhan i Wilcox, 1998, s. 573–600). Jak zauważyli D. Morris i J. Nighttingale (1980, s. 132–137), zmniejszające się różnice w jakości produktów oznaczonych markami producentów i markami detalistów przyczyniły się do zmian strategii producentów wobec detalistów, w tym wobec marek detalistów. S.J. Hoch (1996, s. 89–102) stwierdził, że w warunkach konkurencji z markami detalistów producenci mogą przyjmować następujące strategie:

- 1) zwiększania dystansu marki producenta w stosunku do marek detalistów przez oferowanie „nowego i ulepszanego” produktu;
- 2) zwiększania dystansu w stosunku do marek detalistów przez oferowanie „więcej za te same pieniądze” (ang. *more for the money*);
- 3) redukcji różnicy między cenami (ang. *reduce price gap*) produktów danej kategorii oznaczonych markami producentów a markami detalistów;
- 4) zastosowania tzw. strategii *mee-too* polegającej na wprowadzeniu na rynek produktów o niższej cenie i nieco niższej jakości, które mają służyć wyparciu marek detalisty i tym samym ochronie silnej marki producenta (ang. *value-flanker*);
- 5) oczekiwania polegającej na tym, że w warunkach zmienności sytuacji na rynku oraz braku pewności co do rozwoju marek detalistów, gestor marki producenta jedynie śledzi zachowania konkurentów (Waarts i Wierenga, 2000, s. 67–80) oraz
- 6) wytwarzania przez producenta produktów oznaczonych markami pośredników handlowych, w tym detalistów.

Wytwarzanie przez producentów produktów oznaczonych markami detalistów — przegląd literatury

W ostatnich latach dużo uwagi poświęcono właśnie strategii wytwarzania przez producentów produktów oznaczonych markami detalistów, w tym strategicznym celem producentów — gestorów marek decydujących się na współpracę z detalistami (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Dunne, Narasimhan, 1999, s. 41–52; Oubina i in., 2006, s. 742–760; Gomes i Benito, 2008, s. 154–177; Gomez-Arias, Bello-Acebron, 2008, s. 273–278; Altintas i in., 2008, s. 154–177).

Jak zauważają J. Oubina, N. Rubiuo i J. Yauge (2006, s. 748), wytwarzanie produktów pod markami detalistów może stanowić alternatywę dla producenta, którego koszty stałe są wysokie, ale koszty zmienne niskie, gdyż umożliwia mu uzyskanie dodatkowych dochodów przy niskich nakładach. D. Dunn i C. Narasimhan (1999, s. 41–52) zwracają uwagę na to, że produkcja wyrobów pod marką detalisty jest korzystna, zwłaszcza gdy:

- 1) Wytwarzane przez producenta produkty oznaczone są przez detalistę jego marką *premium* i dlatego potencjalne zyski osiągnięte dzięki poprawie relacji z pośrednikiem handlowym i zwiększeniu sprzedaży produktów oznaczonych markami detalisty mogą być znacznie wyższe niż uzyskane przez producentów ze sprzedaży produktów jego własnych marek.
- 2) Bariery wejścia na dany rynek są niewielkie i w związku z tym nowi konkurenci mogą w krótkim czasie wprowadzić na rynek produkty podobne do już oferowanych przez producenta.
- 3) Marka producenta jest mało znana i w związku z tym producent decyduje się na wytwarzanie produktów oznaczonych marką detalisty, aby zwiększyć swój udział w rynku.
- 4) Dzięki wytwarzaniu produktów pod markami pośredników producent uzyskuje istotne obniżenie kosztów.

N. Kumar i J.B. Steenkamp (2013) zauważają, iż nie ma dowodów na to, że po podjęciu produkcji na zlecenie detalistów producenci osiągają lepsze wyniki i mają lepsze relacje z detalistami. Produkcja na zlecenie detalistów może nawet zwiększyć zależność producentów od pośredników.

Badano też cele strategiczne (motywy) wytwarzania produktów pod markami detalisty. D. Dunn i C. Narasimhan (1999, s. 41–52) wskazali trzy kategorie celów strategicznych (motywów) takich decyzji:

- 1) motywy ekonomiczne (ekonomiczno-finansowe), w tym osiąganie korzyści skali, wykorzystywanie wolnych mocy produkcyjnych oraz obniżanie kosztów;
- 2) motywy relacyjne, to jest poprawa relacji z pośrednikami handlowymi, co może przyczynić się do poprawy działań marketingowych w miejscu sprzedaży w odniesieniu do marki producenta;
- 3) motywy konkurencyjne (strategiczne), w tym zapobieganie wytwarzaniu marek pośredników przez innych producentów, dążenie do utrzymania kontroli nad produkcją wyrobów oznaczonych markami pośredników handlowych. J. Oubina, N. Rubiuo i J. Yauge (2006, s. 742–760) wyróżnili jeszcze motywy rynkowe, takie jak: produkcja marek pośredników umożliwia wejście producenta na rynek bez ponoszenia nakładów na promocję, co jest szczególnie istotne dla

mniejszych przedsiębiorstw lub gestorów mniej znanych marek.

Jak wynika z badań P.C. Verhoefena, E.J. Nijssena i M.L. Sloota (2002, s. 1309–1326), kluczowymi celami wytwarzania przez duńskich producentów produktów oznaczonych markami detalistów były motywy relacyjne. Z kolei według badań zrealizowanych przez J. Oubina, N. Rubiuo i J. Yauge (2006, s. 742–760) celami strategicznymi wytwarzania produktów pod markami detalistów wskazywanymi przez największą część badanych hiszpańskich producentów są: uzyskanie korzyści skali oraz wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku, to jest motywy ekonomiczno-finansowe. Poza tym przeszło połowa badanych wskazała też jako cele wytwarzania marek pośredników handlowych: zapewnienie kooperacji z dużymi dystrybutorami i wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych oraz to, że jeśli oni nie podejmą współpracy z pośrednikami handlowymi w zakresie produkcji, to uczynią to konkurenci. Najmniej badanych wskazało jako motywy: popyt ze strony dystrybutorów oraz możliwość rozwoju bez nakładów na promocję. Z badań wynika też, że cele współpracy z detalistami zależą od pozycji konkurencyjnej producentów. I tak, znacznie więcej producentów zaliczonych do grupy liderów rynku niż niebędących liderami, wskazało jako cel strategiczny poprawę pozycji negocjacyjnej oraz kontrolowanie marek pośrednika. Znacznie zaś większa część producentów niebędących liderami niż liderów rynku wskazała wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku oraz jedyną możliwość pozostania w kanale dystrybucji jako cele wytwarzania produktów pod markami detalistów.

Wskazuje się następujące cele producentów wytwarzania pod markami detalistów:

- 1) Osiągnięcie korzyści skali (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52; Omar, 1999; Oubina i in., 2006, s. 748).
- 2) Wzrost udziału w rynku (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Dhar i Hoch, 1997, s. 208–227; Dunne i Narasimhan, 2006, s. 41–52; Verhoef i in., 2002, s. 1309–1326; Oubina i in., 2006, s. 742–760; Kumar i Steenkamp, 2007; Gomez-Arias i Bello-Acebron, 2008, s. 273–278).
- 3) Poprawa relacji z detalistami (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Narasimhan i Wilcox, 1998, s. 573–600; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52).
- 4) Wykorzystanie i poprawa zdolności produkcyjnych (Halstead i Ward, 1995, s. 38–48; Hoch, 1996, s. 89–102; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52; Oubina i in., 2006, s. 742–760; Gomez-Arias i Bello-Acebron, 2008, s. 273–278).
- 5) Wykorzystanie rentowności produktów oznaczonych markami detalisty (Quelch i Harding,

1996, s. 99–109; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52; Oubina i in., 2006, s. 742–760), spełnienie oczekiwań detalistów (Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52; Oubina i in., 2006, s. 742–760; Gomez-Arias i Bello-Acebron, 2008, s. 273–278).

- 6) Osiągnięcie korzyści z działań promocyjnych realizowanych przez detalistów (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52; Omar, 1999).
- 7) Zwiększenie preferencji nabywców w stosunku do marek detalistów (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109).
- 8) Wsparcie procesu rozwoju nowego produktu (Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52), zdywersyfikowanie linii produktowych (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52).
- 9) Wsparcie procesu kreowania marki (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52; Omar, 1999).
- 10) Utrzymanie pozycji w sektorze w warunkach kryzysu (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109).
- 11) Zmniejszenie kosztów produkcji marki (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52).
- 12) Transfer przychodów z produkcji pod markami pośredników handlowych na rozwój marek własnych (Verhoef i in., 2002, s. 1309–1326).
- 13) Utrzymanie produkcji (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109), osiągnięcie korzyści z otrzymywanych od detalistów płatności (Quelch i Harding, 1996, s. 99–109).
- 14) Osiągnięcie skutecznej kontroli zapasów (Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52), zmniejszenie ryzyka związanego z niesprzedaniem własnych produktów (Jonas i Roosen, 2005, s. 636–653).
- 15) Uzyskanie korzyści związanych z nieponoszeniem nakładów na kreowanie marki (Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52; Omar, 1999).
- 16) Wzrost świadomości marek producenta (Halstead i Ward, 1995, s. 38–48; Dunne i Narasimhan, 1999, s. 41–52.; Gomez-Arias i Bello-Acebron, 2008, s. 273–278).
- 17) Wsparcie małych detalistów (Altintas i in. 2010, s. 773–788).

Cel, metoda badań i ogólna charakterystyka badanych producentów

Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytanie badawcze: jakimi celami kierują się produ-

cenci podejmujący współpracę z detalistami w zakresie wytwarzania produktów pod markami detalistów lub na wyłączność detalistów? Przyjęto następującą hipotezę badawczą:

H: *Najważniejszymi celami wytwarzania przez polskich producentów z branży spożywczej produktów pod markami detalistów są cele o charakterze ekonomiczno-finansowym.*

W celu odpowiedzi na to pytanie zrealizowano badania ilościowe metodą ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*). Badania przeprowadzono na łącznej próbie 300 losowo wybranych średnich i dużych (ze względu na liczbę zatrudnionych) polskich przedsiębiorstw-producentów artykułów spożywczych nabywanych przez konsumentów. W branży spożywczej od lat obserwuje się silną konkurencję między markami producentów i markami detalistów. Badanie miało zasięg ogólnopolski, a respondentami byli przedstawiciele wyższego kierownictwa przedsiębiorstw, w tym: właściciele lub współwłaściciele, dyrektorzy generalni, zastępcy dyrektora generalnego, prezesi lub wiceprezesi bądź dyrektorzy/kierownicy ds. marketingu, handlu, rynku.

Badaniem objęto średnie i duże przedsiębiorstwa branży spożywczej. W badanej próbie było 30,7% dużych przedsiębiorstw, zatrudniających 250 i więcej pracowników oraz 69,2% średnich firm, zatrudniających od 50 do 249 pracowników. Przedsię-

biorstwa te reprezentują 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 producentów branży spożywczej aż 91% stanowiły podmioty z wyłącznie polskim kapitałem, jedynie zaś 4,67% to firmy z dominującym kapitałem zagranicznym.

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 markami, ale na wyłączność detalistów (dystrybucji wyłącznej), zaś 26,7% wytwarzało produkty pod markami detalistów, a 17,4% — pod markami hurtowników. Z badań wynika

Tabela 1

Strategie wytwarzania i oznaczania markami produktów deklarowane przez badanych producentów

Strategie wytwarzania produktów w kontekście ich oznaczania marką	2013		2010	
	Ogółem (N=300)		Ogółem (N=300)	
	N	%	N	%
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami własnymi producenta	282	94,0	253	84,3
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami producenta i oferowanych na wyłączność detalistów	41	13,7	40	13,3
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami pozyskanymi przez producenta w drodze zakupu licencji	13	4,3	13	4,3
Zlecenie innym producentom wytworzenia produktów oznaczonych marką własną producenta	40	13,3	36	12,0
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami detalistów	83	27,7	80	26,7
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami hurtowników	52	17,4	45	15,0
Wytwarzanie na zlecenie produktów oznaczonych markami innych producentów	68	22,7	63	21,0

Źródło: opracowanie własne.

też, że ponad 1/4 badanych producentów branży spożywczej (27,7% w 2013 roku i 26,7% w 2010 roku) wytwarzała w ostatnich latach produkty oznaczone markami detalistów, a ponad 13% (13,7% w 2013 roku i 13,3% w 2010 roku) wytwarzało produkty oznaczone markami producenta, ale oferowane na wyłączność detalistów. Zauważyć należy, że wśród deklarujących wytwarzanie produktów oznaczonych markami detalistów jest więcej dużych przedsiębiorstw, zatrudniających 250 lub więcej pracowników (36,9% w 2013 roku i 33,7% w 2010 roku) niż średnich, zatrudniających 10–50 pracowników (24% w 2013 i 2010 roku) — patrz tabela 2.

Tabela 2

Strategie wytwarzania i oznaczania markami produktów deklarowane przez badanych producentów

	2013						2010					
	Ogółem (N=300)		Duże N=92		Średnie N=208		Ogółem (N=300)		Duże (N=92)		Średnie (N=208)	
	l. wsk	%	l. wsk	%	l. wsk	%	l. wsk	%	l. wsk	%	l. wsk	%
Wytwarzanie produktów oznaczonych markami detalistów	83	27,7	34	36,9	49	24,0	80	26,7	31	33,7	49	24,0

Źródło: opracowanie własne.

Można to wyjaśnić na dwa sposoby:

- 1) W Polsce istnieje wiele dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w branży spożywczej, które powstały przed transformacją i często mają duże i wolne moce produkcyjne, co skutkuje poszukiwaniem sposobów zagospodarowania tych zdolności produkcyjnych.
- 2) Duże przedsiębiorstwa częściej niż małe i średnie współpracują z sieciami detalicznymi, także ze względu na restrykcyjne warunki współpracy narzucone przez sieci, trudne do spełnienia przez MSP.

Cele wytwarzania przez producentów z branży spożywczej produktów oznaczonych markami detalistów

Nawiązując do prezentowanych w literaturze klasyfikacji, w badaniu wyróżniono następujące kategorie celów wytwarzania przez producentów pod markami detalistów:

1. **Cele ekonomiczne** (ekonomiczno-finansowe), w tym:

- osiągnięcie korzyści skali,
- wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych,
- obniżenie kosztów produkcji,
- uzyskanie satysfakcjonującej rentowności produkcji pod markami pośredników handlowych/innych producentów,
- utrzymanie produkcji,
- ograniczony budżet marketingowy producenta.

2. **Cele relacyjne**, w tym:

- zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości kooperacji z detalistami,
- poprawa relacji z pośrednikami handlowymi,

- poprawa pozycji negocjacyjnej przedsiębiorstwa w relacji z detalistami,
 - uzyskanie lepszych warunków ekspozycji na półce sklepowej dla marek danego producenta,
 - jedyna możliwość pozostania w danym kanale dystrybucji,
 - presja ze strony dystrybutora/detalisty.
3. **Cele konkurencyjne** (strategiczne), w tym:
 - zapobieganie wytwarzaniu produktów przez innych producentów,
 - kontrolowanie produkcji wyrobów oznaczonych marką pośrednika,
 - zdywersyfikowanie asortymentu produktów,
 - pozyskanie *know-how* marketingowego od detalisty,
 - osiągnięcie korzyści z działań promocyjnych realizowanych przez detalistów.
 4. **Cele rynkowe**, w tym:
 - wzrost sprzedaży bez nakładów na promocję,
 - wzrost udziału produktów oznaczonych marką przedsiębiorstwa w rynku,
 - możliwość wejścia w nowe kanały dystrybucji,
 - ekspansja na rynki zagraniczne za pośrednictwem detalisty/innego producenta.

Koncepcja badań empirycznych, metodologia i ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Producentów z branży spożywczej, którzy zadeklarowali wytwarzanie produktów pod markami detalistów (87 przedsiębiorstw), poproszono w badaniu o wskazanie celów współpracy z detalistami w tym zakresie. Respondenci mieli wskazać najwyższą pięć najważniejszych celów wytwarzania produktów pod markami detalistów, rozdzielając 100 punktów między te cele stosownie do stopnia preferencji. Deklaracje producentów z branży spożywczej dotyczące celów wytwarzania pod markami detalistów przedstawiono w tabeli 3.

Celami wytwarzania produktów pod markami detalistów wskazywanymi przez największą liczbę respondentów i uznawanymi przez nich za najważniejsze są cele ekonomiczno-finansowe, które uzyskały łącznie 143 wskazania (w tym 56 wskazań ze strony dużych przedsiębiorstw i 87 wskazań ze strony średnich firm) oraz średnią ocen: 33,60 (34,73 — duże firmy, 32,87 — średnie przedsiębiorstwa). W tej grupie są dwie kategorie celów o największej liczbie wskazań i najwyższej średniej ocen spośród wszystkich wyróżnionych, a mianowicie: utrzymanie produkcji (45 wskazań ogółem, średnia ocen: 42,56) oraz zmniejszenie kosztów produkcji (41 wskazań ogółem, średnia ocen: 36,1).

Mniej wskazań i niższe oceny od wyżej wymienionych celów uzyskały: osiągnięcie korzyści skali (21 wskazań, średnia ocen — 28,1), a także wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych (20 wskazań, średnia ocen — 26,75). Znacznie mniej producentów wskazało zaś takie ekonomiczno-finansowe cele, jak: uzyskanie satysfakcjonującej rentowności produkcji pod markami pośredników handlowych (8 wskazań, średnia ocen — 16,25) oraz ograniczony budżet marketingowy producenta (8 wskazań, średnia ocen 19,37).

Mniejsze znaczenie, w porównaniu z celami ekonomiczno-finansowymi, mają relacyjne cele wytwarzania produktów pod markami detalistów, które uzyskały łącznie 68 wskazań (w tym 32 wskazania ze strony dużych przedsiębiorstw i 36 wskazań średnich firm) oraz średnią ocen: 24,92 punktów (23,30 pkt — duże firmy, 25,14 pkt — średnie przedsiębiorstwa). Część badanych producentów wskazuje jako dość istotny cel poprawę relacji z detalistami (28 wskazań, średnia ocen — 25,54). Mniej respondentów wskazuje takie cele, jak zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości kooperacji z detalistami (12 wskazań, średnia ocen — 27,5), uzyskanie lepszych warunków ekspozycji

na półce sklepowej dla marek danego producenta (10 wskazań, średnia ocen — 22,0) oraz presję ze strony detalistów (11 wskazań, średnia ocen — 28,18).

Z kolei spośród celów konkurencyjnych (strategicznych) niektórzy producenci wskazują jako istotne osiągnięcie korzyści z działań promocyjnych realizowanych przez detalistów (12 wskazań, średnia ocen — 26,67).

Wskazywane były też przez część producentów takie cele rynkowe wytwarzania produktów pod markami detalistów, jak możliwość wejścia w nowe kanały dystrybucji (19 wskazań, średnia ocen — 24,74) oraz wzrost sprzedaży bez nakładów na promocję (16 wskazań, średnia ocen — 25).

Jedynie pięciu producentów wskazało w badaniu ekspansję na rynki zagraniczne za pośrednictwem detalisty (średnia ocen — 28,0) jako cel wytwarzania produktów pod markami detalistów.

Wnioski

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych, weryfikując przyjęte hipotezy badawcze, stwierdzono, że ponad jedna czwarta badanych przedsiębiorstw branży spożywczej wytwarza produkty oznaczone markami detalistów na ich zlecenie.

Jak wynika z badania, decydując się na wytwarzanie pod markami detalistów, producenci z branży spożywczej kierują się przede wszystkim celami ekonomiczno-finansowymi, w tym w szczególności takimi, jak utrzymanie produkcji oraz zmniejszenie kosztów produkcji.

Istotne znaczenie, choć dla mniejszej części badanych producentów, mają też takie cele ekonomiczno-finansowe, jak uzyskanie korzyści skali oraz wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych. Można więc stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa, decydując się na współpracę z detalistami w zakresie produkcji pod markami detalistów, kierują się przede wszystkim dążeniem do obniżania kosztów i wykorzystania swoich mocy produkcyjnych.

Należy zwrócić uwagę, że relatywnie duża część badanych firm spożywczych wskazała też i oceniła dość wysoko poprawę relacji z detalistami jako cel o charakterze relacyjnym podejmowania współpracy z detalistą w zakresie wytwarzania pod jego markami.

Pozostałe uwzględnione w badaniu cele, zarówno relacyjne, jak i rynkowe, czy konkurencyjne, uzyskały mniejsze liczby wskazań i niższe średnie ocen, choć część z nich została dość wysoko oceniona, ale przez mniejszą liczbę firm.

Tabela 3

Cele wytwarzania produktów pod markami detalistów

	Ogółem N=83		Duże N=34		Średnie N=49	
	I. wsk.	Średnia ocen	I. wsk.	Średnia ocen	I. wsk.	Średnia ocen
Cele ekonomiczne:	143	33,60	56	34,73	87	32,87
Uzyskanie korzyści skali	21	28,10	6	28,33	15	28
Wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych	20	26,75	7	26,43	13	26,92
Satysfakcjonująca rentowność produkcji marek pośredników handlowych	8	16,25	1	10	7	17,14
Zmniejszenie kosztów produkcji	41	36,10	17	37,94	24	34,79
Utrzymanie produkcji	45	42,56	21	41,67	24	43,33
Ograniczony budżet marketingowy producenta	8	19,37	4	15	4	23,75
Cele relacyjne:	68	24,92	32	23,30	36	25,14
Zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości kooperacji z detalistami	12	27,50	6	27,50	6	27,50
Poprawa pozycji negocjacyjnej przedsiębiorstwa w relacji z detalistami	1	25	0	0	1	25
Poprawa relacji z detalistami	28	25,54	12	24,17	16	24,06
Uzyskanie lepszych warunków ekspozycji na półce sklepowej dla marek producenta	10	22	5	15	5	29
Jedyna możliwość pozostania w danym kanale dystrybucji	7	17,50	5	18,33	2	15
Presja ze strony detalisty	10	28,18	4	31	6	25,83
Cele konkurencyjne:	39	22,72	17	23,70	22	22,95
Przeciwdziałanie wytwarzaniu produktów na rzecz sieci przez innych producentów	7	27,14	1	20	6	28,33
Kontrolowanie produkcji wyrobów oznaczonych marką detalisty	1	25	0	0	1	25
Zdywersyfikowanie asortymentu produktów	12	18,85	7	18,13	5	20
Pozyskanie <i>know-how</i> marketingowego od detalisty	7	17,86	2	12,50	5	20
Osiągnięcie korzyści z działań promocyjnych realizowanych przez detalistów	12	26,67	7	33	5	22
Cele rynkowe:	49	24,29	20	23,00	29	25,17
Wzrost udziału produktów oznaczonych marką producenta w rynku	9	20	2	20	7	20
Wzrost sprzedaży bez nakładów na promocję	16	25	8	23,13	8	26,88
Możliwość wejścia w nowe kanały dystrybucji	19	24,74	7	17,86	12	28,75
Ekspansja na rynki zagraniczne za pośrednictwem detalisty	5	28	3	36,67	2	15
Ogółem wskazań:	299		125		174	

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Aiawadi, 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), s. 211–248.
- Altintas, M.H., Kiliç, S., Senol, G., Isin, F.B. (2010). Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers' perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(10), s. 773–788.
- 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), s. 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), s. 391–403.
- Dahr, S.K., Hoch, S.J. (1997). Why Store Penetration Varies by Retailer. *Marketing Science*, 17(3), s. 208–227.
- Dunne, D., Narasimhan, C. (1999). The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, 77(3), s. 41–52.
- Gomez, M., Benito, N.R. (2008). Manufacturer's Characteristics That Determine The Choice of Producing Store Brands. *European Journal of Marketing*, (42/1/2), s. 154–177.
- Gomez-Arias, J.T., Bello-Acebron, L. (2008). Why do leading brand manufacturers supply private labels? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), s. 273–278.
- Halstead, D., Ward, C.B. (1995). Assessing the Vulnerability of Private Label Brands. *Journal of Product & Brand Management*, (4/3), s. 38–48.
- Hoch, S.J., Banerji. (1993). When do private labels succeed. *Sloan Management Review*, 34(4), s. 57–67.
- Hoch, S.J. (1996). How should national brands think about private labels. *Sloan Management Review*, 37(2), s. 89–102.
- Hoch, S.J., Montgomery, A.L., Park, Y. (2002). *Why private labels show long-term market evolution*. Marketing Department Working Paper: University of Pennsylvania.
- Jonas, A., Roosen, J. (2005). Private labels for premium products — the example of organic food. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), s. 636–653.
- Kumar, N., Steenkamp, J.-B. (2013). *Strategia marek własnych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Kumar, N., Steenkamp, J.-B. (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Morris, D., Nighttingale, J. (1980). Why should firms manufacture retailer brands? *Managerial and Decision Economics*, (1), s. 132–137.
- Narasimhan, C., Wilcox, R.D. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. *The Journal of Business*, 71 (4), s. 573–600.
- Olsen, N.V., Menichelli, E., Meyer, C., Naes, T. (2011). Consumers liking of private labels. An evaluation of intrinsic and extrinsic orange juice cues. *Appetite*, 56(3), s. 770–777.
- Omar, O. (1999). *Retail Marketing*. London: Pitman Publishing.
- Oubina, J., Rubiuo, N., Yaüge, J. (2006). Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturers' perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(10), s. 742–760.
- 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), s. 129–153.
- Porter, M.E. (1976). *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge: Harvard University Press.
- Quelch, J.A., Harding, D. (1996). Brands Versus Private Labels: Fighting to Win. *Harvard Business Review*, (1/2), s. 99–109.
- Raju, J.S., Sethurman, R., Dhar, S.K. (1995). The introduction and performance of store brands. *Management Science*, 41(6), s. 957–978.
- Richardson, P.S., Jain, A.K., Dick, A. (1996). Household store brand proneness: a framework. *Journal of Retailing*, 72(2), s. 159–185.
- Soberman, D.A., Parker, P.M. (2006). The economics of quality-equivalent store brands. *International Journal of Research in Marketing*, 23(2), s. 125–139.
- 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), s. 1309–1326.
- Waarts, E., Wierenga, B. (2000). Explaining competitor's reactions to new product introductions: the roles of event characteristics, managerial interpretation, and competitive context. *Marketing Letters*, 11(1), s. 67–80.

Zapraszamy na naszą stronę internetową

www.gmil.pl

