

Paulina Adamczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej

Współpraca międzynarodowych sieci handlowych z producentami towarów oznaczonych marką detalisty. Proces wyboru lokalnych dostawców

Cooperation between international retailers and producers of private label products. The process of local supplier choice

Wraz z rozwojem rynku sprzedaży detalicznej można zaobserwować stały wzrost popularności produktów oznaczonych markami pośredników handlowych. Towary te nie są już promowane jako produkty generyczne o najniższej cenie, ale jako alternatywa wobec dóbr markowych o porównywalnej jakości i wartości dodanej dla nabywcy. Produkty oferowane pod marką detalisty odgrywają zatem najważniejszą rolę w pozycjonowaniu tej marki na rynku oraz budowaniu lojalności konsumentów.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie warunków współpracy detalistów z producentami towarów oferowanych pod marką tychże detalistów ze szczególnym uwzględnieniem procedury wyboru potencjalnych dostawców. Autorka dodatkowo dokonuje próby oceny zależności między doбором kryteriów selekcji partnerów a wynikami współpracy. Badanie opiera się na pogłębionym przeglądzie literaturowym i studium dwóch przypadków współpracy polskich producentów z globalnymi sieciami handlowymi.

Słowa kluczowe:

marki detalistów, współpraca, łańcuch wartości, kryteria wyboru partnera.

The popularity of own brand products is growing steadily along with the development of a retail market. These products are no longer promoted as low-priced generic products, but as an alternative to the branded goods characterized by comparable quality and added value. Therefore, the product itself plays a central role in positioning an own brand and building the customer loyalty.

The aim of the article is to explore the determinants of cooperation between the retailers and producers of private brand products with special regard to the process of potential partner selection. Author attempts to assess the dependence between the selection criteria choice and the cooperation results. The research is based on literature review and case study of two Polish producers successfully cooperating with global retail chains.

Key words:

private brands, retail brands, cooperation, value chain, partner selection criteria.

Wprowadzenie

Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Producentów Marek Własnych (PLMA) Polska jest jednym z krajów, w których najszybciej rozwija się rynek towarów oznaczonych marką detalisty. Udział towarów oznaczonych markami pośredników handlowych w Polsce wynosi ok. 33% w wielkości sprzedaży ogółem. Agencja badawcza PMR prognozuje, że sprzedaż produktów oferowanych pod markami detalistów osiągnie w 2015 r. wartość 42,7 mld zł. Co więcej, kolejne sieci

handlowe wprowadzają do swojej oferty towary oznaczone swoją marką, a sieci posiadające już tego rodzaju asortyment w portfolio rozszerzają go o kolejne kategorie i produkty (PMR, 2014; EMIS, 2015).

Wzrost popularności produktów oznaczonych markami własnymi detalistów można wytłumaczyć między innymi zmianą ich pozycjonowania w oczach konsumentów. Towary te nie są już promowane wyłącznie jako produkty generyczne o najniższej cenie, ale jako alternatywa wobec dóbr markowych o porównywalnej jakości i innowacyjności, unikalnych ce-

chach i wartości dodanej dla nabywcy (Oubina i in., 2006). Detaliści podejmują aktywną rolę w rozwoju i marketingu swoich marek, tworząc działy zajmujące się rozwojem nowych produktów czy projektowaniem nowatorskich opakowań (Huang i Huddleston, 2009).

Marki własne stają się więc dla detalistów narzędziem służącym konkurowaniu nie tylko z innymi detalistami, ale także z producentami dóbr (Burt i Davies, 2010). Sieci handlowe są jednocześnie odbiorcami towarów od producentów oraz ich konkurentami, ponieważ zakupione od producentów towary oznaczone marką detalisty są następnie sprzedawane w sklepach obok produktów oznaczonych marką producenta (Gomez i Benito, 2008). Niewątpliwie komplikuje to wzajemne relacje i wpływa na warunki długofalowej współpracy z producentami dóbr oznaczonych marką producenta, którzy nierzadko są jednocześnie dostawcami towarów oznaczonych marką detalisty.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie warunków współpracy detalistów z producentami towarów oferowanych pod marką tychże detalistów ze szczególnym uwzględnieniem procedury wyboru potencjalnych dostawców oraz próba oceny zależności między doбором kryteriów selekcji partnerów a wynikami współpracy. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania, jakie kryteria wyboru potencjalnego dostawcy produktów oznaczonych marką pośrednika handlowego stosują sieci handlowe i jakie czynniki mają wpływ na ostateczne decyzje sieci handlowych odnośnie do wyboru dostawcy i powodzenia współpracy.

W pierwszej części artykułu autorka dokonuje przeglądu literatury dotyczącej współpracy między detalistami i producentami oferowanych dóbr oraz prezentuje czynniki i motywy, jakimi kierują się podmioty przy podejmowaniu decyzji dotyczących produktów oznaczonych marką detalisty w kontekście zmieniających się sił rynkowych i warunków nawiązywania wzajemnych relacji. Następnie autorka prezentuje kryteria, pod kątem których sieci handlowe dokonują wyboru potencjalnych dostawców produktów, które są następnie oferowane pod marką detalisty. W finalnej części pracy zaprezentowana jest sytuacja na rynku marek własnych w Polsce oraz dwa przykłady współpracy polskich producentów z globalnymi sieciami handlowymi, które powstały głównie w oparciu o zebrane materiały prasowe i informacje ze sprawozdań z działalności zarządów badanych firm.

Współpraca detalistów i producentów w ramach wytwarzania towarów oznaczonych marką własną — aspekty teoretyczne

Marki detalistów (*private brands, store brands, retail(er) brands, own brands, private labels*) definiuje się

jako produkty konsumenckie produkowane na zlecenie detalistów, oznaczone marką czy znakiem towarowym tegoż detalisty i sprzedawane w jego własnych sklepach (Huang, Huddleston, 2009). Gestorem marki są zatem pośrednicy handlowi lub ich grupy zakupowe, do których zaliczają się tradycyjne sklepy, sklepy dyskontowe, supermarkety i hipermarkety. Pod markami detalistów oferowane są przede wszystkim produkty spożywcze i chemiczne, ale także środki farmaceutyczne, szkła kontaktowe, kosmetyki, komputery, telewizory czy odzież (Dudzik, 2011).

Za wzrostem i rozwojem marek detalistów stoi szereg czynników, takich jak rosnąca skala działalności sieci handlowych oraz wzrost ich siły rynkowej, wykorzystywanie informacji o konsumentach posiadanych przez detalistów, a także zmiany w ich strategiach logistycznych i marketingowych (Johansson, Burt, 2004). Do korzyści płynących z wprowadzenia marek własnych przez detalistów należą: możliwość osiągnięcia wyższej marży lub wprowadzenia niższych cen w celu przyciągnięcia klientów, szybsze reagowanie na zmiany popytu, poprawa wizerunku detalisty, wyróżnienie się spośród konkurencji, wyższy poziom elastyczności i kontroli nad łańcuchem wartości oraz zmniejszenie zależności sklepów od marek producentów (Johansson, Burt, 2004; Gomez-Arias, Bello-Acebron, 2008; Altintas i in., 2010; Burt, Davies, 2010). Powszechnie przyjmuje się, że powstanie marek detalistów znacząco zwiększyło ich siłę rynkową wobec dostawców oraz poprawiło pozycję w negocjacjach z producentami sprzedawanych dóbr, co pozwala osiągnąć im lepsze warunki dostaw towarów oznaczonych marką producenta (Collins, Burt, 2006; Gomez, Benito, 2008; Spyra, 2014).

Detalista może zlecić produkcję i dostarczenie towarów oznaczonych własną marką szeregowi konkurujących ze sobą producentów. Są pośród nich zarówno producenci specjalizujący się w produkcji na zlecenie sieci handlowych, jak i producenci towarów markowych (Kumar, Steenkamp, 2010; Spyra, 2014). Wydawałoby się, że producenci dostarczający produkty oznaczone swoją marką nie będą skłonni produkować na zlecenie detalisty towarów tej samej kategorii obawiając się, że gdy konsumenci dowiedzą się o tym, że dany producent produkuje towar pod marką detalisty, odwrócą się od marki producenta (Narasimhan, Wilcox, 1998). Jednak w sytuacji, gdy sieć handlowa postanawia wprowadzić markę własną, a producent nie chce tracić udziału rynkowego na rzecz innych podmiotów, które zgodziłyby się takie towary produkować, jest on niejako zmuszony do produkowania wyrobów oferowanych następnie pod marką detalisty (Gomez-Arias, Bello-Acebron, 2008).

Niemniej jednak producenci osiągają pewne korzyści z produkowania towarów oznaczonych marką detalisty obok swoich marek, takie jak np. wykorzy-

stanie nadwyżki mocy wytwórczych, osiągnięcie korzyści skali i spadek jednostkowych kosztów produkcji i dystrybucji, wzrost udziałów rynkowych, poprawa relacji z detalistą (co może wpłynąć na sposób oferowania produktów producenta przez detalistę czy dostęp do informacji na temat preferencji i wyborów dokonywanych przez konsumentów), brak kosztów promocji produktów oznaczonych marką detalisty, zapewnienie sobie stabilnego zbytu (Narasimhan, Wilcox, 1998; Oubina i in., 2006; Altintas i in., 2010; Kumar i Steenkamp, 2010).

Detaliści bronią się przed wahaniami cen i popytu za pomocą długoterminowych kontraktów z małymi dostawcami. Decyzja o rozpoczęciu produkcji towarów pod marką detalisty pozwala małym i średnim producentom konkurować z dużymi, znanymi markami, poprawić swoje zdolności operacyjne, zdobyć wiedzę o danym rynku oraz doświadczenie (Altintas i in., 2010; Gomez i Benito, 2008). W zamian za niskie ceny detaliści oferują zbyt duży wolumen zakupów, a także szkolenia i rozwój (Vlachos, 2014), pomoc w zarządzaniu zapasami, realizowaniu systemów zarządzania produkcją zapewniających odpowiednią jakość produktów czy nawet wprowadzenie nowych praktyk w zakresie zarządzania siecią biznesową oraz finansami (Przybylska, 2011).

Należy przy tym wspomnieć również o kosztach, które ponoszą producenci decydując się na produkcję towarów oznaczonych marką detalisty. Należą do nich wspomniane ryzyko kanibalizacji swoich marek, zwiększenie złożoności procesów produkcyjnych ze względu na konieczność wprowadzenia, np. nowych opakowań dla części produktów, koszty konkurowania z innymi producentami towarów oznaczonych marką detalisty skutkującego obniżaniem cen i marży oraz wzrost zależności producenta od warunków dyktowanych przez detalistę (Gomez, Benito, 2008; Kumar, Steenkamp, 2010). Wszyscy producenci, także ci, którzy nie decydują się na dostarczanie produktów oznaczonych marką detalisty, są zmuszeni do obniżania cen swoich towarów wskutek zwiększenia presji konkurencyjnej ze strony marek detalistów (Narasimhan, Wilcox, 1998).

Produkty oferowane pod marką detalisty odgrywają najważniejszą rolę w pozycjonowaniu detalisty jako marki na rynku oraz tworzeniu lojalności konsumentów (Collins, Burt, 2006). Wartość i integralność marek detalistów jest zatem częściowo zdeterminowana działaniami dostawców. Spadek postrzeganej jakości wyrobów oferowanych pod daną marką może negatywnie wpłynąć na pozycjonowanie produktów oraz zmniejszyć wartość płynącą do detalisty renty z posiadania własnej marki produktowej, a także negatywnie rzutować na markę detalisty (Collins, Burt, 2006; Karczewska, Śmigielka, 2012). Lokalni dostawcy podejmują działania restrukturyzacyjne nie-

zbędne dla usprawnienia współpracy z międzynarodową siecią w celu zwiększenia elastyczności, zmniejszenia kosztów czy poprawy jakości i terminowości dostaw (Przybylska, 2011). Specyficzne inwestycje dokonywane przez dostawców (dedykowane wyposażenie czy linia produkcyjna, personel, procedury czy zasoby R&D) mają wpływ na strategiczną ewolucję marek detalistów, poprawę wizerunku, wartość dodaną produktów i ich innowacyjność (Collins, Burt, 2006).

Zmiana strategii detalistów z biernego twórcy oferty do zarządcy marek ma istotne implikacje w związku z ryzykiem, na które detaliści są narażeni na rynku (Spyra, 2014). W niepewnym otoczeniu biznesowym, charakteryzującym się ograniczoną racjonalnością, niesumienny dostawca może wykazywać zachowania oportunistyczne i zawłaszczyć część renty płynącej do detalisty, np. obniżając koszty poprzez stosowanie surowców niższej jakości czy wykorzystując wspólnie wypracowane innowacyjne rozwiązania we współpracy z konkurencyjnymi sieciami detalistów (Collins i Burt, 2006). Zachowania oportunistyczne może przejawiać także detalista, np. poprzez wymuszanie obniżek cen, zwiększanie bazy dostawców, co skutkuje niższym poziomem zamówień wobec producenta, czy dzieleniem się unikalną wiedzą z innymi producentami. Niektóre sieci handlowe dyskontują swoją uprzywilejowaną pozycję, wymuszając wydłużone terminy płatności za dostarczone przez mniejszych producentów towary, opłaty za wprowadzenie produktów na półki sklepowe, wysokie i niesymetryczne kary umowne (Ciechomski, 2010). W związku z powyższym obie strony relacji odczuwają zachętę do zidentyfikowania optymalnego modelu zarządzania relacją w celu uchronienia się przed podobnymi sytuacjami (Collins, Burt, 2006).

W praktyce siła rynkowa dużych sieci handlowych sprawia, że obawa przed utratą liczącego się odbiorcy skłania producentów do ścisłego przestrzegania kontraktów (Karczewska, Śmigielka, 2012). Ponadto detaliści ograniczają koszty transakcyjne poprzez wprowadzanie standardów dotyczących jakości i procesów oraz przeprojektowanie procesów logistycznych, pozwalające na monitorowanie przepływu towarów (Vlachos, 2014).

Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw wymaga koordynacji i współpracy pomiędzy producentem, detalistą oraz pośrednikami będącymi poszczególnymi ogniwami tego łańcucha (Vlachos, Bourlakis, 2006). Długoterminowa współpraca z wybranymi dostawcami oparta na zaufaniu prowadzi do lepszych wyników zaangażowanych partnerów. Z pojęciem zaufania wiążą się także inne aspekty współpracy, jak wiarygodność partnera, szczerłość, przewidywalność czy zaangażowanie. Czynniki te stają się coraz istotniejsze również dla producentów wobec rosnącej siły przetargowej detalistów.

Wybór producenta towarów oznaczonych marką detalisty — czynniki mające wpływ na przebieg procesu i powodzenie współpracy

Współpraca w ramach łańcucha dostaw wymaga od obu stron inwestycji w koordynację działań, które doprowadzą do zwiększenia zysków, budowania przewag konkurencyjnych oraz obniżenia kosztów transakcyjnych (Sheu i in., 2006). Do rozwoju wzajemnych relacji przyczynia się poziom współzależności podmiotów, historyczna długość trwania stosunków gospodarczych między nimi, zaangażowanie i zaufanie między partnerami, dzielenie się informacjami oraz wspólne zarządzanie zapasami (Sheu i in., 2006). W ramach łańcucha dostaw oprócz przepływu towarów następuje także przepływ informacji, który również warunkuje efektywną współpracę (Vlachos, Bourlakis, 2006). Detaliści z kolei liczą na inwestycje producentów w logistykę, technologie informatyczne i aktywne zarządzanie kategoriami produktów (Vlachos, Bourlakis, 2006).

Większość międzynarodowych korporacji współpracujących z lokalnymi dostawcami posiada wydzielone jednostki organizacyjne wyspecjalizowane w wyszukiwaniu lokalnych dostawców według ustalonych procedur (Przybylska, 2011). Celem działalności takich jednostek jest zapewnienie odpowiedniej liczby dostawców, którzy są w stanie sprostać wymaganiom ilościowym i jakościowym, stawianym przez odbiorcę. W zależności od stopnia autonomii lokalnego oddziału międzynarodowej sieci wymagania te i procedury są narzucane przez centralę lub określone indywidualnie (Przybylska, 2011).

W tradycyjnym podejściu do zakupów dokonywanych przez sieci handlowe decyzje dotyczą identyfikacji, oceny i wyboru towaru, który będzie następnie odsprzedany ostatecznym odbiorcom (Shaw i in., 1992). Rosnące znaczenie marek detalistów i objęcie przez sieci handlowe roli liderów kanałów dystrybucji powodują, że detaliści chcą maksymalizować korzyści płynące z komplementarnych umiejętności producentów oraz rekonfiguracji roli, funkcji i zadań w ramach tradycyjnego łańcucha dostaw. Detaliści są coraz bardziej zaangażowani na wszystkich etapach procesu rozwoju produktu, od rozpoznania potrzeb i generowania pomysłów do testowania produktu na rynku.

Proces dokonywania zakupów w przypadku produktów oznaczonych marką detalisty jest wydłużony i bardziej skomplikowany w porównaniu z zakupem produktów oznaczonych marką producenta. Rozwijanie marki własnej przez detalistę wymaga jego wczesnego i proaktywnego zaangażowania w większą liczbę etapów procesu zakupowego (Johansson, Burt, 2004). W przypadku marek detalistów proce-

dura wyboru dostawcy przebiega inaczej, ponieważ następuje po podjęciu przez detalistę decyzji odnośnie do produktu i jego pozycjonowania. Detalista poszukuje zatem dostawcy, który spełni wcześniej określone oczekiwania, przede wszystkim dotyczące ceny i jakości. Istotna jest też różnorodność oferty dostawcy, ponieważ detaliści są skłonni kupować więcej niż jeden produkt od danego dostawcy (Shaw, 1992).

Detaliści opracowują kryteria wyboru dostawcy, żeby ocenić potencjalnych partnerów i wyniki ich działalności. Kryteria te mogą dotyczyć różnych obszarów, takich jak np. produkt (jakość, marka, opakowanie, smak i inne cechy), logistyka (warunki i niezawodność dostaw, koszty), działalność potencjalnego partnera (ceny, liczba reklamacji), współpraca (komunikacja, dzielenie się wiedzą, elastyczność) i samego przedsiębiorstwa (doświadczenie, wiarygodność, reputacja; Vlachos, 2014).

Według D.D. Shipleya (1985) trzy najistotniejsze kryteria, którymi kierują się odbiorcy, to: cena, jakość i niezawodność dostaw. Jakość produktu odnosi się do takich cech, jak wzornictwo, trwałość, bezpieczeństwo, niezawodność, smak, konsystencja, które przyczyniają się do wyróżniania się detalisty spośród konkurencji, wzrostu obrotów i lojalności klientów. Niezawodność dostaw odnosi się do sytuacji, gdy nie występują ani zbyt wczesne, ani zbyt późne dostawy, które zwiększają niepewność prowadzenia biznesu, braki w magazynach lub nadmiar towaru i w konsekwencji utratę sprzedaży. Nieprzewidziane wydarzenia mogą również wymagać natychmiastowych dostaw i dostawca, który jest w stanie sprostać takim sytuacjom, cieszy się dodatkowymi przewagami spośród konkurencji. Inne, mniej istotne kryteria wymieniane przez detalistów to dostarczanie informacji rynkowych przez producenta, osobiste relacje istniejące między przedstawicielami stron, hojne kredytowanie odbiorcy, szeroki wachlarz produktów.

P.J. McGoldrick i R.A. Douglas (1983) zidentyfikowali 5 kluczowych czynników mających wpływ na decyzje zakupowe. Najważniejszy wpływ na wybór dostawcy ma poziom popytu na daną markę czy produkt, niezawodność dostaw, ogólna wiarygodność dostawcy, jakość marki i zdolność do spełnienia szczegółowych wymagań detalisty odnośnie do dostaw. Inne czynniki to m.in. wysokość oferowanych rabatów, kompetencje personelu, wsparcie marketingowe, różnorodność produktów.

Według S.A. Shawa (1992) decydenci dokonujący zakupów produktów oznaczonych marką producenta kierują się przede wszystkim różnorodnością, jaką dany produkt wprowadza do oferty w danej kategorii produktów (produkt posiada jakieś unikalne cechy, których pozyskanie nie jest możliwe z innych źródeł). Kolejnymi czynnikami wpływającymi na decyzje zakupowe są cena oraz jakość. M.S. Glynn (2012) wymienia także inne czynniki, którymi detaliści kierują się dokonując wyboru producentów towarów ozna-

zonych marką producenta: działania promocyjne producenta, zyskowność marki, portfolio oferowanych produktów, wartość oferowaną konsumentom, charakterystykę producenta, politykę cenową i wymagania odnośnie do powierzchni magazynowej. Do charakterystyki producenta istotnej z punktu widzenia detalisty zaliczamy reputację, wielkość, markę, historię sprzedaży, warunki dostaw, unikalność i jakość produktów.

W wielu opracowaniach można napotkać podział kryteriów wyboru partnera na te odnoszące się do zadań (ang. *task-related*) oraz na te odnoszące się do partnerów (ang. *partner-related*). Podział ten odnosi się do wyboru partnera w ramach współpracy zarówno typu *joint venture*, jak i w ramach łańcucha wartości (Wang, Kess, 2006). Kryteria „zadaniowe” związane są ze zdolnościami operacyjnymi i zasobami, które są wymagane, aby przedsięwzięcie odniosło sukces, niezależnie od tego, czy zaangażowana jest w nie większa liczba podmiotów. Przykłady takich kryteriów to: posiadane patenty i wiedza, zasoby finansowe, doświadczona kadra, dostęp do systemów marketingowych i dystrybucyjnych. Kryteria związane z charakterystyką partnera odnoszą się do efektywności i wydajności samej współpracy i obowiązują tylko wówczas, gdy w przedsięwzięcie jest zaangażowanych co najmniej dwóch partnerów. Przykłady tych kryteriów to kultura narodowa i korporacyjna partnera, kompatybilność i zaufanie pomiędzy zarządami firm, wielkość i struktura potencjalnego partnera (Geringer, 1991). Badania wskazują, że producenci są bardziej skłonni do skupiania się na kryteriach związanych z zadaniami, a dystrybutorzy na kryteriach partnerskich (Wang, Kess, 2006).

A.K. Kar i A.K. Pani (2014) stwierdzili, że najważniejsze kryteria to jakość produktu i niezawodność dostaw. Zgodnie z przywoływanym przez tych autorów przeglądem literatury te dwa elementy pojawiają się w ponad 80% badań nad kryteriami wyboru dostawców. Na kolejnych miejscach są: ceny, zdolności produkcyjne i technologiczne oraz zasoby finansowe. Rośnie znaczenie zdolności do dokonywania transakcji elektronicznych. Kwestie kulturowe i geograficzne czy różnice w kursach walut, mimo że często poruszane w literaturze, są według respondentów tego badania mniej istotne.

Z kolei C. Chen, H. Lee i H. Wu (2012) wskazują, że najważniejsze czynniki zwiększające prawdopodobieństwo wyboru potencjalnego partnera to zaangażowanie i zaufanie, skala działalności mierzona udziałami w rynku oraz kultura korporacyjna. H. Lin i C. Chen (2008) wykazali, że następujące czynniki mają pozytywny i znaczący wpływ na decyzje odnośnie do wyboru dystrybutora przez producenta:

- infrastruktura firmy (zdolności menedżerskie, pozycja finansowa, doświadczenie, posiadane zasoby materialne);

- zdolności marketingowe (umiejętność wykorzystywania wiedzy, umiejętności i zasobów do potrzeb rynku);
- intensywność relacji (siła, jakość, wzajemność, bliskość i okazywana przyjaźń);
- zdolności logistyczne (umiejętność osiągania oszczędności przy jednoczesnym zwiększaniu elastyczności i tworzeniu wartości dla klienta).

Zdolności marketingowe i intensywność relacji w większym stopniu determinują wybór partnera niż pozostałe dwa czynniki.

W przywołanych przez W. Ciechomskiego badaniach polskich przedsiębiorstw handlowych w świetle opinii menedżerów tychże przedsiębiorstw za główne kryteria wyboru partnerów należy uznać jakość towarów (73%), poziom cen (65%), kompletność oferty (63%) i warunki płatności (60%). Wizerunek przedsiębiorstwa, doświadczenie czy wsparcie w działaniach promocyjnych miały mniejsze znaczenie. O wyborze dostawców towarów do sieci decyduje z reguły zarząd (Ciechomski, 2010).

A.B. Pidduck (2006) zauważa, że w przeciwieństwie do teorii, w praktyce podejmowanie decyzji dotyczących potencjalnych partnerów nie opiera się na racjonalnych przesłankach i przybiera formę raczej negocjacji niż selekcji. Wybór partnera najczęściej jest rezultatem osobistych doświadczeń, znajomości, dotychczasowej współpracy i reputacji partnera.

Literatura dotycząca wyboru partnera zakłada etapowy i jednokierunkowy proces od określenia motywacji kierujących przedsiębiorstwem inicjującym współpracę, poprzez określenie wymaganych cech partnera, na podstawie których następnie opracowuje się szczegółowe kryteria wyboru partnera i ocenia się poszczególnych kontrahentów w celu racjonalnego wyboru tego, który w największym stopniu te kryteria spełnia. Do takich kryteriów należą: osobiste kontakty, elastyczność, komunikacja, zainteresowanie współpracą, zasoby finansowe, zdolności i zasoby techniczne, chęć dzielenia się wiedzą, unikalne kompetencje i znajomość lokalnego rynku. W praktyce proces wyboru partnera może przybrać formę dwustronnych negocjacji lub formę cykliczną, a wynikiem może być wybór nie najlepszego partnera ale drugiego czy trzeciego w kolejności. Co więcej, wybór pierwszego może wpłynąć na wybór kolejnego.

Przy wyborze partnera szczególnie istotne jest zebranie informacji na jego temat. Badania pokazują, że niemal połowa firm nie posiada formalnych procedur wyszukiwania partnerów handlowych oraz że firmy mają skłonność polegania na nieformalnych źródłach, w tym na osobistych kontaktach, w pozyskiwaniu informacji. Jest to spowodowane tym, że w większości przypadków proces ten odbywa się w firmie nieregularnie i stosunkowo rzadko, nie opłaca się zatem rozwijać formalnych procedur

(Nijssen i in., 1999). Największymi problemami napotykanymi w procesie poszukiwania informacji były ich wiarygodność, ograniczona dostępność i czas, który trzeba poświęcić na jej pozyskanie. Większe firmy mają z reguły lepszy dostęp do zasobów pozwalających na lepszą ocenę partnera. Są w stanie ponieść dodatkowe koszty związane z wyszukiwaniem informacji, a także mają szerszą sieć kontaktów i nieformalnych powiązań.

Współpraca sieci handlowych z producentami w praktyce na przykładzie polskiego rynku marek pośredników handlowych

Produkty oznaczone marką detalistów zostały wprowadzone na polski rynek przez międzynarodowe sieci detaliczne w połowie lat 90. XX w. i początkowo miały być alternatywą dla produktów marek, skierowaną do konsumentów mniej zamożnych (Lubańska, 2011). Obecnie towary oznaczone markami detalistów oferuje znacząca większość działających w Polsce zagranicznych i lokalnych sieci detalicznych, a udział sprzedaży tych towarów w przypadku wielu kategorii produktowych przekracza już 50%.

Wraz z rozwojem marek własnych nastąpiły zmiany w relacjach z dostawcami. Początkowo detaliści silnie konkurowali z dostawcami o udział w marży, wykorzystując swoją dominującą pozycję przetargową. Producenci otwarcie wyrażali swoje niezadowolenie z dyktowania przez sieci warunków dostaw towarów, przerzucania na nich kosztów transportu i magazynowania czy presji na obniżanie cen. Spowodowało to pewne pogorszenie wizerunku sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w oczach społeczeństwa. Wraz ze wzrostem presji konkurencyjnej w handlu, w warunkach niepewności i konieczności dostosowania się do coraz trudniejszego otoczenia, detaliści stopniowo zmieniali podejście do transakcji z producentami, wypracowując coraz to lepsze oraz trwalsze warunki współpracy opartej na dwustronnych korzyściach (Kłosiewicz-Górecka, 2012).

Obecnie można zaobserwować skłonność sieci handlowych do nawiązywania długofalowych relacji, zwłaszcza z dostawcami produktów oznaczonych marką własną detalisty (Karczewska i Śmigielka, 2012). Zagraniczne sieci handlowe chętnie podkreślają, że istotnym elementem ich strategii na rynku polskim jest współpraca z krajowymi dostawcami. Przykładem takiej sieci jest Biedronka, która deklaruje, że 95% oferowanych produktów jest wytwarzane w Polsce, dzięki współpracy z ponad 500 polskimi partnerami. W przypadku współpracy ze znanymi

krajowymi producentami Biedronka stosuje także tzw. marki wspólne, gdzie obok nazwy zastrzeżonej przez Biedronkę na produkcie pojawia się także logo producenta (Drewnowska i Mazurkiewicz, 2010). Zlecenia dla Biedronki realizują m.in. właściciele popularnych marek Wawel, Lisner, Mlekovita, Hortex, Animex, Grupa Mokate, Hoop czy Konspol (Dębek, 2012).

Konspol, jeden z największych w Polsce producentów wyrobów mięsnych z drobiu, należy do stałych partnerów handlowych sieci Biedronka. Firmy współpracują od 2002 r. Zakłady Konspolu każdego miesiąca przetwarzają ponad 12 tys. ton kurczaków, z czego do Biedronki trafia prawie 5 tys. ton. Aby uchronić się od uzależnienia od jednego dostawcy, umowa z Jerónimo Martins zakłada, że dostawy Konspolu nie mogą przekroczyć 50% wolumenu produkcji firmy (Rabij, 2012).

Prezes spółki K. Pazgan zauważa, że do ok. 2006 r. podstawowym kryterium oceny dostawcy przez Biedronkę były oferowane ceny. Od tego czasu wyraźnie wzrosły oczekiwania sieci odnośnie do jakości dostarczanych przez Konspol produktów. Ze względu na wysokie wymagania sieci prace nad wprowadzeniem nowego produktu trwają od pół roku do nawet dwóch lat, a przed wprowadzeniem do sprzedaży jest on badany przez trzy niezależne laboratoria. Audyt procesu produkcji przez odbiorcę odbywa się przez cały okres współpracy w zakładach produkcyjnych Konspolu i może być dokonywany nawet kilka razy w miesiącu (Rabij, 2012).

Konspol dzięki współpracy z dużymi sieciami handlowymi odniósł wymierne korzyści: zwiokrotnienie przychodów (sięgających 486 mln zł w 2013 r.) czy poprawę efektywności dzięki długim seriom produktów. Przekłada się to na niższe koszty i atrakcyjne ceny dla klientów. Firma ceni sobie współpracę z dyskontem także ze względu na brak opłat dodatkowych, narzucanych przez sieci hipermarketów (Rabij, 2012).

Innym przykładem firmy zaangażowanej w pełną sukcesów współpracę z siecią handlową jest firma Korona Candles. W 1997 r. firma rozpoczęła współpracę z kluczowym i największym jak dotychczas partnerem, siecią IKEA. Z inicjatywy Korony IKEA umieściła w swojej ofercie świece zapachowe i to właśnie w polskich sklepach IKEA produkt ten po raz pierwszy trafił do otwartej sprzedaży (Furmańczyk, 2015). Współpraca z IKEA stanowiła dla Korony znakomite referencje przy poszukiwaniu kolejnych zleceniodawców. W 2013 r. spółka Korona sprzedała sieciom IKEA, Wal-Mart, Tesco w Europie i USA świece zapachowe za 354 mln zł, przy zysku netto sięgającym 14,7 mln zł (Dębek, 2015).

Prezes firmy K. Jabłoński przyznaje, że nie było łatwo zrezygnować ze swojej marki na rzecz marki IKEA i podchodził do tej formy współpracy z dużą

nieufnością. Model biznesowy polegający na wytwarzaniu świec sprzedawanych następnie pod marką detalisty okazał się jednak o wiele bardziej perspektywiczny i bezpieczny (Dębek, 2015). Z własnej marki Korona definitywnie zrezygnowała w 2002 r., głównie ze względu na presję konkurencyjną ze strony wielkich detalistów. Od tamtej pory zakład produkuje niemal wyłącznie jako podwykonawca (Furmańczyk, 2015).

W wieluńskiej fabryce Korony maszyny pracują w systemie czterozmianowym, 7 dni w tygodniu. Każdego roku firma inwestuje 25,5 mln zł w badania i rozwój oraz nowoczesne maszyny. Wiele taśm kupowanych jest na potrzeby konkretnego klienta. Ze względu na swoich dwóch największych klientów, IKEA i Wal-Mart, Korona zainwestowała także 21 mln dolarów w nową fabrykę w USA. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie współpraca z międzynarodowymi sieciami handlowymi. K. Jabłoński zaznacza, że jednym z warunków współpracy jest to, że zgodnie z umowami sieci muszą odebrać to, co firma wyprodukuje. W związku z tym Korona nie musi utrzymywać zapasów w magazynie, nie ma też zwrotów towaru (Dębek, 2015).

Według prezesa K. Jabłońskiego producent wytwarzający na zlecenie sieci handlowych musi cechować się elastycznością i musi umieć przewidzieć, że szybko rozwijająca się sieć będzie przyjmować konkurentów czy szukać nowości produktowych. Koronie zdarzyło się stracić klienta, gdyż spółka nie była przygotowana na to, że do jednej z sieci dołączy 100 nowo przejętych sklepów i nie była w stanie szybko dostarczyć większej ilości towaru. Z drugiej strony Korona ma wypracowaną pozycję na rynku, a współpraca z sieciami detalicznymi przebiega na zasadach partnerskich. Partnerzy Korony wymagają odpowiedniej jakości i wiarygodności partnerów, dlatego też spółka jest poddawana licznym audytom oraz wdraża procedury w celu uzyskania różnorodnych certyfikatów jakości (Furmańczyk, 2015).

Producenci zgodnie podkreślają, że strategia rozwoju polegająca na produkcji towarów na zlecenie sieci handlowych wymaga kontroli kosztów i jakości, elastyczności, konieczności nadążania z realizacją zamówień dla ekspansywnych zleceniodawców i pogodzenia się ze sprzedażą pod cudzą marką. Dzięki współpracy z sieciami handlowymi producenci *private label* zwiększają obroty oraz mają możliwość sprzedawać swoje produkty za granicą (Dębek, 2015). Długoterminowa umowa z detalistą umożliwia także planowanie produkcji z wyprzedzeniem, minimalizowanie utrzymywanych zapasów oraz wyeliminowanie kosztów marketingu oraz logistyki (Drewnowska i Mazurkiewicz, 2012).

Podsumowanie

Marki pośredników handlowych stały się w ostatnich latach istotnym elementem współczesnego rynku sprzedaży detalicznej i zdobywają coraz więcej miejsca na półkach w handlu wielkopowierzchniowym. Ze względu na rosnące wymagania konsumentów odnośnie do jakości produktów oferowanych pod tymi markami, sieci handlowe zwracają coraz większą uwagę na wybór odpowiedniego dostawcy, który będzie w stanie wyprodukować towar spełniający te wymagania w atrakcyjnej cenie.

Z punktu widzenia producentów możliwość wytwarzania towarów za zlecenie detalisty zapewnia im stabilny zbytny na duże partie produktów, co z kolei przyczynia się do osiągnięcia korzyści skali i spadku jednostkowych kosztów produkcji. Część producentów po jakimś czasie rezygnuje zupełnie z własnych marek, które wymagają istotnych nakładów i inwestycji w promocję i rozwój produktu. Sieci handlowe, wprowadzając do sprzedaży swoje marki, przejmują większą część marży i jednocześnie zwiększają obroty dzięki niższym cenom.

Osiągnięcie tych korzyści umożliwia obu stronom wybór odpowiedniego partnera. Wraz z upływem lat cena oferowana przez producentów odgrywa coraz mniejszą rolę, chociaż wciąż pozostaje istotnym czynnikiem i centralnym punktem negocjacji, zwłaszcza w przypadku dóbr pierwszej potrzeby. Zmienność otoczenia rynkowego i wahania popytu w przypadku towarów konsumennek wpływają natomiast na wzrost znaczenia kryteriów związanych z elastycznością potencjalnego dostawcy i niezawodnością dostaw. Obok jakości i innych cech produktu istotna jest także wiarygodność i reputacja potencjalnych dostawców, zdolność do spełnienia szczegółowych wymagań oraz skłonność do poniesienia nakładów związanych z nowymi inwestycjami i rozwojem innowacyjności produktów. Na ostateczne decyzje mają też wpływ czynniki nieformalne, takie jak historia wzajemnych relacji i osobiste kontakty między przedstawicielami firm.

Coraz więcej polskich producentów decyduje się na wytwarzanie produktów na zlecenie sieci handlowych ze względu na korzyści płynące z tego rodzaju współpracy, ale też z konieczności wynikającej z presji konkurencyjnej i trudności w wypromowaniu własnych marek na półkach detalistów inwestujących we własne marki. Szereg firm odnosi na tym polu sukcesy i pozostaje mieć nadzieję, że dzięki rosnącemu popytowi na produkty oznaczone marką detalistów polskie firmy będą rozwijać się i inwestować w Polskę i za granicą.

Bibliografia

- Altintas, M.H., Kilic, S., Senol, G., Isin, F.B. (2010). Strategic objectives and competitive advantages of private label products. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(10), 773–788.
- Burt, S., Davies, K. (2010). From the retail brand to the retailer as a brand: themes and issues in retail branding research. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 865–878.
- Chen, C., Lee, H., Wu, H. (2012). How Taiwan's semiconductor distributors select strategic partners in China. *Journal of Technology Management in China*, 7(1), 36–49.
- Ciechowski, W. (2010). *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych*. Poznań: Wydawnictwo UE w Poznaniu.
- Collins, A., Burt, S. (2006). Private brands, 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.
- Dębek, K. (2012). Mistrzowie drugiego planu. *Forbes*, (7).
- Dębek, K. (2015). Private label. Sukces z cudzą metką. *Forbes*, (5).
- Drewnowska, B., Mazurkiewicz, P. (2011). Podbój zagranicznych sklepów. *Rzeczpospolita*, 12.09.2011.
- Dudzik, T. (2011). Zarządzanie marką na rynku instytucjonalnym oraz marką pośrednika. W: M.K. Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką* (357–372). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- EMIS Insight (2015). *Retail Sector*. Poland.
- Furmańczyk, D. (2015). Podwykonawstwo rozpalilo biznes. *Dziennik Gazeta Prawna*, 03.09.2015.
- Geringer, J.M. (1991). Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–62.
- Glynn, M.S., Brodie, R.J., Motion, J. (2012). The benefits of manufacturer brands to retailers. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1127–1149.
- Gómez, M., Benito, N.R. (2008). Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 154–177.
- Gomez-Arias, T.J., Bello-Acebron, L. (2008). Why do leading brand manufacturers supply private labels? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 273–278.
- Huang, Y., Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 975–992.
- Johansson, U., Burt, S. (2004). The buying of private brands and manufacturer brands in grocery retailing: a comparative study of buying processes in the UK, Sweden and Italy. *Journal of Marketing Management*, (20), 799–824.
- Kar, A.K., Pani, A.K. (2014). Exploring the importance of different supplier selection criteria. *Management Research Review*, 37(1), 89–105.
- Karczewska, M., Śmigielska, G. (2012). Rozwój struktury rynku FMCG w świetle teorii kosztów transakcyjnych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 21(2), 77–99.
- Klosiewicz-Górecka, U. (2012). Zmiany w relacjach pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji FMCG w Polsce w latach 1989–2011 i ich wpływ na konkurencyjność firm handlowych. *Management and Business Administration. Central Europe*, 6(119), 38–55.
- Kumar, N., Steencamp, J.B.E.M. (2010). *Strategia marek własnych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer.
- Lin, J.C., Chen, C. (2008). Determinants of manufacturers' selection of distributors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(5), 356–365.
- Lubańska, A. (2011). Znaczenie marek własnych sieci handlowych w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, (87), 83–93.
- McGoldrick, P.J., Douglas, R.A. (1983). Factors Influencing the Choice of a Supplier by Grocery Distributors. *European Journal of Marketing*, 17(5), 13–27.
- Narasimhan, C., Wilcox, R.T. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. *The Journal of Business*, 71(4), 573–600.
- Nijssen, E.J., Douglas S.P., Calis, G. (1999). Gathering and using information for the selection of trading partners. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 143–162.
- Oubina, J., Rubio, N., Yagüe, M.J. (2006). Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(10), 742–760.
- Pidduck, A.B. (2006). Issues in supplier partner selection. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 262–276.
- PMR (2014). Wartość i trendy na rynku marek własnych w Polsce.
- Przybylska, K. (2011). Współpraca międzynarodowych korporacji z lokalnymi dostawcami w kraju goszczącym. *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni*, (9), 25–56.
- Rabij, M. (2012). Alexandre Soares dos Santos. Hodowca biedronek. *Newsweek*, (42).
- Shaw, S.A., Dawson, J.A., Blair, L.M.A. (1992). The sourcing of retailer brand food products by a UK retailer. *Journal of Marketing Management*, (8), 127–146.
- Sheu, C., Yen, H.R., Chae, B. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 24–49.
- Shipley, D.D. (1985). Resellers' Supplier Selection Criteria for Different Consumer Products. *European Journal of Marketing*, 19(7), 26–36.
- Spyra, Z. (2014). Rola relacji z dostawcami i odbiorcami w kreowaniu współczesnych modeli biznesu krajowych producentów marek własnych detalistów. *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, (18), 121–134.
- Vlachos, I.P., Bourlakis, M. (2006). Supply chain collaboration between retailers and manufacturers: do they trust each other? *Supply Chain Forum: International Journal*, (1), 70–80.
- Vlachos, I.P. (2014). The impact of private label foods on supply chain governance. *British Food Journal*, 116(7), 1106–1127.
- Wang, L., Kess, P. (2006). Partnering motives and partner selection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), 466–478.