

Urszula Kłosiewicz-Górecka
Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK)

Marki własne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych

Private brands in creating competitive advantage of trade and production enterprises

Przedmiotem artykułu jest wykorzystywanie marki własnej w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych. Jak pokazuje praktyka gospodarcza, w warunkach słabej dynamiki rozwoju gospodarczego, rozdrobnienia podmiotowego w sferze produkcji i w handlu oraz silnej konkurencji na rynku, marka ułatwia firmie utrzymywanie klientów i zdobywanie nowych, poprawę wyników ekonomicznych, a także pozwala wyróżnić przedsiębiorstwo wśród konkurentów. Celem artykułu jest ocena działań w zakresie marki własnej, podejmowanych przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne, przeprowadzona z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Analizą objęto miejsce marek własnych w sprzedaży Fast Moving Consumer Goods (FMCG) w Polsce oraz działania firm handlowych i producentów, a także ich relacje, zachodzące w związku z rozwojem produktów marek własnych. Artykuł przygotowany został na podstawie literatury dotyczącej marek własnych, wyników badań autorki w zakresie przemian dokonujących się w handlu detalicznym i hurtowym w Polsce, wypowiedzi przedstawicieli sieci handlowych i producentów, w tym publikowanych w Internecie, dotyczących rozwoju marek własnych oraz ilościowo-jakościowej metody analizy treści. Wnioskiem płynącym z analizy jest potrzeba harmonijnej współpracy podmiotów łańcucha dostaw, dzięki czemu korzyści z rozwoju marki własnej mogą czerpać zarówno przedsiębiorstwa handlowe, produkcyjne, jak i konsumenci.

Słowa kluczowe:

marka własna, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo handlowe, relacje między producentami i przedsiębiorstwami handlowymi.
Kody JEL: L81, D30

The subject matter of the article is use of the private brand in creation of competitive advantage of trade and production enterprises. As the economic practice shows, under the conditions of weak dynamics of economic development, atomisation of entities in the sphere of production and in trade as well as strong competition in the market, the brand facilitates the company in retaining its customers and winning new ones, improvement of economic results as well as it enables distinguishing the enterprise among competitors. An aim of the article is to assessment measures as regards the private label undertaken by commercial and manufacturing enterprises, from the point of view of creation of competitive advantage by enterprises. The analysis comprised the place of private brands in sales of fast moving consumer goods (FMCG) in Poland as well as activities of trade firms and manufacturers, and their relationships taking place in connection with development of private label products. The article was prepared on the basis of the literature concerning private brands, article author's research findings as regards changes taking place in retail and wholesale trade in Poland, statements of representatives of trade chains and producers, including those published on Internet, concerning development of private labels and quantitative and qualitative method of the contents analysis. The conclusion issuing from the analysis is the need for a harmonious cooperation between entities of the supply chain, owing to which benefits from development of the private brand may be used by both trade and production enterprises and consumers.

Key words:

private brand (label), competitive advantage, trade enterprise, relationships between manufacturers and trade enterprises.
JEL classification: L81, D30

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności w gospodarce rynkowej jest związane ze zjawiskiem konkurencji i budowaniem przewagi konkurencyjnej. Oba pojęcia doczekały się w literaturze wielu interpretacji, co wynika z bogactwa kontekstów, w jakich znajdują one zastosowanie. Konkurencja definiowana jest często jako rywalizacja pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami dążącymi do osiągnięcia tych samych lub podobnych celów. Trzeba ją traktować jako proces, w którym przedsiębiorstwa dostosowują swoje działania do zachowań firm rywalizujących w celu zachowania lub pogłębienia dotychczasowego dystansu/przewagi względem konkurujących przedsiębiorstw (Stefańska, 2014, s. 68). Istotę przewagi konkurencyjnej dobrze oddają następujące sformułowania:

- jest rezultatem zajęcia unikatowej pozycji przedsiębiorstwa w sektorze, która umożliwi osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzanie konkurencji (Altkorn, Kramer, 1997, s. 202);
- jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to się udaje konkurentom, a efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość przedsiębiorstwa w oczach inwestorów (Obłój, 1998);
- jest to lepsze niż u konkurentów opanowanie pewnych kompetencji, stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności oraz harmonijny rozwój (Stabryła, 2000, s. 66).

Według J. Owena przewaga konkurencyjna nie jest oparta na jakimś abstrakcyjnym pojęciu absolutnej doskonałości. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej trzeba być mniej niekompetentnym niż konkurencja (Owen, 2003). J. Kay zauważa, że przewaga konkurencyjna czasami wcale nie wynika z wyróżniających zdolności danej firmy, lecz jej dominacji lub uprzywilejowanej pozycji na rynku (Kay, 1996). Istnieją przedsiębiorstwa, które korzystają z naturalnego monopolu, bądź odnoszą korzyści dzięki ograniczeniom rynkowym. W ostatnich latach w literaturze podkreśla się, że przewaga konkurencyjna coraz częściej ma tymczasowy charakter (D'Aveni i inni, s. 1371–1385).

Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa sprawiła, że w literaturze wymienia się różne źródła budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Pierścionek, www.centrumwiedzy.edu.pl). Tradycyjne koncepcje zakładały, że głównymi źródłami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej mogą być: niskie koszty, wyróżniająca się jakość, różnicowanie ofert oraz intensywna promocja. Natomiast koncepcje współczesne wprowadzają, obok materialnych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (zasoby materialne, ludzkie, finansowe), zasoby niematerialne, wśród których znajdują się relacje z dostawcami i klientami, marka,

reputacja oraz umiejętności: wiedza, zdolności innowacyjne i integracyjne (Konkurencyjność, 2002, s. 83; Walczak, 2009). Zasoby niematerialne uznawane są za trudne do skopiowania przez konkurentów i dzięki temu są obiecujące w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wśród nich rosnące znaczenie ma marka własna.

W literaturze z zakresu marketingu znajduje się wiele definicji marki własnej tożsamo określanej marką handlową lub prywatną czy marką detalisty. Zgodnie z definicją przytaczaną w raportach publikowanych przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK, 2011) terminem tym określa się markę należącą do przedsiębiorstw handlu detalicznego i hurtowego, które *dotyczą produktów sprzedawanych wyłącznie przez te przedsiębiorstwa lub pod ich bezpośrednią kontrolą*. T. Domański definiuje markę własną jako *oznaczenie produktów zleconych do wykonania przez producentów, dystrybuowanych jedynie w placówkach danej sieci* (Domański, 2001, s. 123). Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto szeroką definicję marki własnej, obejmującą towary produkowane na zlecenie przedsiębiorstwa handlowego, opatrzone logo sieci handlowej.

W ostatnich latach marki własne odnotowują dynamiczny wzrost, m.in. dzięki zmianom w preferencjach zakupowych konsumentów, przyspieszeniu procesów integracji w handlu i intensyfikacji działań przedsiębiorstw handlowych w zakresie kreowania marek własnych, który w znacznym stopniu odbył się kosztem producentów (Dursun et al., 2011, p. 113–123). W literaturze wiele jest publikacji dotyczących postrzegania produktów marek własnych przez konsumentów (Łukasik, Schivinski, 2014), identyfikujących motywy sieci handlowych i producentów rozwoju marek własnych oraz ich współpracy (Kiczmachowska, 2007; Hamel, Doz & Prahalad, 1989), zawierających analizy porównawcze marek producentów i marek handlowych (Kłosiewicz, Słomińska, 2000), poświęconych strategiom rozwoju marek własnych (Górska-Warsewicz, 2011; Kumar, Steenkamp, 2010; Witek-Hajduk, 2001). Nieliczne są publikacje, w których przedmiotem analizy jest znaczenie marek własnych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Domański, 2005). Większość publikacji koncentruje się na istocie i uwarunkowaniach konkurencyjności przedsiębiorstw (Adamkiewicz-Drwiłło, 2010; Gorynia, Łażniewska, 2009). Niniejszy artykuł ma przyczynić się do choćby częściowego wypełnienia tej luki badawczej. Celem artykułu jest ocena działań w zakresie marki własnej, podejmowanych przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne, przeprowadzona z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Analizą objęto miejsce marek własnych w sprzedaży FMCG w Polsce, działania firm handlowych i producentów oraz ich relacje, zachodzące w związku z roz-

wojem produktów marek własnych. W artykule postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy wprowadzanie przez przedsiębiorstwa handlowe produktów marek własnych ma na celu zwiększenie sprzedaży poprzez podniesienie konkurencyjności cenowej oferty asortymentowej, czy raczej budowę wizerunku sieci oferującej wysoko jakościowe i innowacyjne produkty marek własnych?
2. Czy udział przedsiębiorstw produkcyjnych w rozwoju marek własnych ma zapewnić wzrost sprzedaży i poprawę pozycji na rynku produktów marek producenta?
3. Jakie są relacje pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi a dostawcami ich marek własnych?

Dla odpowiedzi na postawione pytania badawcze i realizacji celu artykułu dokonano przeglądu literatury krajowej i zagranicznej dotyczącej marek własnych oraz analizy danych pozyskanych od sieci handlowych FMCG działających w Polsce (Tesco, Carrefour, E. Leclerc, Auchan, Kaufland, Intermarche, Biedronka, Lidl, Netto) oraz krajowych sieci (Piotr i Paweł, Polomarket, Eko, Stokrotka, sklepy „Spółem”), w tym obejmujących wypowiedzi przedstawicieli tych przedsiębiorstw na temat kierunków rozwoju marek własnych, publikowane w czasopiśmie branżowych i w Internecie. Artykuł zawiera także wyniki badań własnych w zakresie przemian dokonujących się w handlu detalicznym i hurtowym w Polsce i zagranicą. Wykorzystano ilościowo-jakościową metodę analizy treści.

Miejsce produktów marek własnych w sprzedaży FMCG w Polsce

Wyniki badań w kraju i zagranicą potwierdzają dynamiczny wzrost udziału marek własnych w sprzedaży FMCG, a także udziału w asortymencie poszczególnych sieci handlowych (Chimhundu 2011, p. 58–65; Chimhundu, Hamlin & McNeill 2011, p. 391–403). W Polsce udział produktów marek własnych w sprzedaży FMCG wynosił w 2013 r. 16,4%, a w 2014 r. — 17,1% (Marki własne prężą..., 2015, s. 12). Dla porównania udziały rynkowe marek własnych w większości krajów Europy Zachodniej kształtują się na poziomie 45–35% (Retail, 2013). Duża dynamika popytu na produkty marek własnych w Polsce wynika m.in. ze spowolnienia rozwoju gospodarczego, które spowodowało większe zainteresowanie konsumentów produktami tańszymi, a to — w warunkach silnej konkurencji cenowej — zachęciło przedsiębiorstwa handlowe do rozwoju marek własnych (tab. 1).

Wyniki badań zachowania konsumentów potwierdzają, że zmienia się ich podejście do zakupów; cena

Tabela 1

Sprzedaż produktów marek własnych w Polsce

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Wartość sprzedaży w mld zł	17,5	20,7	24,2	28,5	33,8	41,4	50,0
Dynamika sprzedaży w % (rok poprzedni = 100,0)	28,7	18,3	16,9	17,8	18,6	22,5	20,8

*Szacunek IBRKK.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Marki własne zyskują...*, 2013.

nie jest już jedynym czynnikiem wyboru produktu. Według raportu Nielsen'a 66% ankietyowanych konsumentów postrzega marki własne jako *sposób na oszczędne zakupy, a ponad połowa uważa, że są one coraz lepszej jakości* (Powstała nowa aplikacja..., 2014). Rozwój produktów marek własnych to dla konsumentów szansa większego wyboru towarów w sklepach, możliwość zakupu towaru tańszego niż produkt markowy, gwarancja pochodzenia produktu i redukcja ryzyka związanego z zakupem.

Rozwojowi marek własnych sprzyja w Polsce dynamiczny wzrost sklepów dyskontowych oraz krajowych zintegrowanych sieci (tab. 2). Sukcesy zagranicznych sieci dyskontowych (Biedronka, Lidl, Netto, Aldi) zachęciły polskie firmy do uruchamiania własnych tanich sklepów, które również wprowadzają marki własne.

Wśród form handlu detalicznego największy udział w sprzedaży produktów marek własnych mają sklepy dyskontowe, choć ich znaczenie zmniejszyło się z 55,2% w 2013 r. do 54,3% w 2014 r. Wynika to m.in. z wprowadzania do oferty sklepów dyskontowych produktów markowych należących do liderów poszczególnych kategorii produktów (tab. 3). Zarządzający sieciami sklepów dyskontowych zauważyli, że oferując na półkach wyłącznie produkty marek wła-

Tabela 2

Liczba sklepów dyskontowych

Sieć	2010	2011	2012	2013	2014
Biedronka	1 499	1 873	2 125	2 393	2 587
Lidl	404	436	479	511	547
Netto	212	241	276	314	334
Aldi	48	58	72	79	94
Czerwona Torebka	—	—	—	—	31
Ogółem	2 163	2 608	2 952	3 297	3 593

Źródło: *Nadal przybywa...*, 2015.

Tabela 3

Udział poszczególnych form handlu w sprzedaży produktów marek własnych w Polsce (%)

Formy handlu	2013	2014
Sklepy dyskontowe	55,2	54,3
Drogerie	12,0	13,2
Hipermarkety	9,6	9,2
Supermarkety	7,6	8,1
Sklepy tradycyjne	2,6	3,2

Źródło: Marki własne prężą..., 2015.

snych tracą klientów, chętnie kupujących produkty wiodących marek producentów, które cieszą się zaufaniem klientów i wysoką rozpoznawalnością (Sterczyński, 2014, s. 47–48, 50). Na łączenie w ofercie asortymentowej sieci produktów marek własnych i marek producenta oraz artykułów nieoznaczonych markami tworzących „architekturę marek” zwracał uwagę K.G. Grunert (Grunert et al., 2006, p. 597–608).

W Polsce najniższy udział produktów marek własnych w ogólnej sprzedaży w kraju tych produktów, mają sklepy tradycyjne. Jest to niewiele ponad 3%, ale z wyraźną tendencją wzrostu, gdyż marki własne kreują również przedsiębiorstwa hurtowe, które wprowadzają je nie tylko do sklepów sieci handlowych, należących do hurtu, ale także oferują je niezależnym punktom sprzedaży. Przykładem są Grupa Mar-Ol, która posiada markę handlową Ale Traf (Prezes Grupy Mar-Ol, 2014) oraz hurtownie Bać-Połu i supermarkety Piotr i Paweł, które wspólnie wykreowały markę „Lubię”, a jej produkty są dostępne w tradycyjnym kanale dystrybucji. Oznacza to, że marki własne stały się instrumentem konkurowania coraz częściej wykorzystywanym przez polskie przedsiębiorstwa handlowe (Polskie firmy, 2013).

Rozwojowi marek własnych sprzyjają procesy integracji krajowych przedsiębiorstw handlowych, dlatego że powstające sieci są zainteresowane wprowadzaniem produktów marek własnych do oferty swoich sklepów ze względów ekonomicznych oraz możliwości wyróżnienia sieci na tle konkurencji. W 2013 r. w branży FMCG było ponad 140 różnorodnych konceptów franczyzowych, obejmujących 26 109 franczyzoborców i 29 649 jednostek franczyzowych. W 2013 r. przybyło 3403 nowych jednostek, czyli ponad 13% (Ziółkowska, 2015, s. 34). Tak wysoka dynamika rozwoju sieci zintegrowanych pozwala przewidywać, że w ciągu 3–5 lat osiągnięty zostanie w Polsce poziom usieciowienia niezależnych przedsiębiorstw detalicznych, sięgający nawet 90% (Franczyza, 2014).

Działania przedsiębiorstw handlowych podejmowane dla rozwoju marek własnych

W warunkach stosunkowo niskiej dynamiki rozwoju gospodarczego i szybko zmieniających się potrzeb i preferencji zakupowych konsumentów oraz silnej konkurencji w handlu, w tym cenowej, coraz trudniej jest podejmować działania zapewniające przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. W literaturze z zakresu zarządzania wyróżnia się trzy ogólne strategie konkurencji, umożliwiające osiągnięcie ponadprzeciętnej efektywności, tj. przywództwa kosztowego, zróżnicowania oraz koncentracji (Skawińska, 2002, s. 16–17). Rozwój marek własnych wpisuje się przede wszystkim w strategię przywództwa kosztowego oraz strategię zróżnicowania. W pierwszym przypadku marki własne służą wprowadzaniu do oferty sieci handlowej produktów o niskiej cenie, a w drugim — produkty marki własnej *premium*, mają kreować wizerunek przedsiębiorstwa handlowego, oferującego artykuły wysokiej jakości, a nawet produkty innowacyjne. M.F. Diallo (2012, p. 360–367) wskazuje na efekty wizerunkowe sieci, jakie można uzyskać dzięki postrzeganiu sieci handlowej przez konsumenta biorącego pod uwagę ceny produktów pod marką własną.

W ostatnich pięciu latach przedsiębiorstwa handlowe wykazały dużą aktywność w rozwoju marek własnych, podejmując różnokierunkowe działania, których celem była poprawa konkurencyjności firmy na rynku. Było to: rozszerzanie i pogłębianie asortymentu marek własnych, podnoszenie jakości produktów marek własnych, wprowadzanie innowacji produktowych, nasilenie działań promocyjnych produktów marek własnych, inwestycje przedsiębiorstw handlowych w sektor produkcji rolno-spożywczej.

1. Rozszerzanie i pogłębianie asortymentu marek własnych skutkuje szybko rosnącą liczbą produktów marek własnych poprzez wprowadzanie: produktów na różnych poziomach cenowych artykułów *premium*, włączanie nowych kategorii produktów, rozszerzanie linii produktów. Na przykład, w sklepach Intermarche wzrosła ona od września 2011 r. do listopada 2013 r. z 1640 do 2010 artykułów; w sklepach Piotr i Paweł z 71 do ok. 500; w placówkach Almy z 263 do 617, w sklepach sieci Polomarket z 900 do ok. 950; a w sieci Żabka z 250 do blisko 400 (Marki własne detalistów..., 2014). Obecnie większość sieci oferuje produkty marek własnych co najmniej na dwóch poziomach cenowych i jakościowych. W warunkach silnej konkurencji w handlu, w tym cenowej, jest to sposób pozyskania konsumentów należących do różnych segmentów, różniących się dochodami i preferencjami zakupowymi. Na przykład sieć Leclerc oferuje dwie grupy produktów marek

własnych: pierwszocenowe wyroby i wyroby oznaczone logo „Wiodąca marka”, które jakością odpowiadają markowym produktom, ale są tańsze od nich i zapewniają przedsiębiorstwu wyższe marże (E. Leclerc, 2013, s. 12).

Produkty *premium* marki własnej wprowadzają nie tylko sieci supermarketów i hipermarketów, ale także sieci dyskontowe, które dotychczas w swojej ofercie nie miały luksusowych produktów. Sieć Biedronka w 2014 r. wprowadziła pod marką La Speciale. Dołożono starań, aby luksusowy charakter produktów potwierdzały również opakowania (La Speciale, 2015). W tym przypadku, marka własna wykorzystywana jest do zmiany wizerunku z taniego sklepu na oferujący produkty o korzystnej relacji jakości i ceny.

Próby budowania wizerunku marki własnej nie jako prostych imitacji marek producentów, ale w sposób zapewniający im samodzielne miejsce na rynku (Mieres et al., 2006, p. 61–82) oraz silna promocja produktów marek własnych sprawiają, że w wielu przypadkach konsumenci przestali odróżniać produkt marki własnej od produktu markowego producenta. Jest to też skutek intensywnej obecności produktów marek własnych na półkach w coraz większej liczbie sklepów (Rola marki własnej..., 2014).

2. **Podnoszenie jakości produktów marek własnych** ma służyć budowie przewagi konkurencyjnej sieci handlowej, opartej na konkurencyjności oferty asortymentowej. Pozostaje to zgodne z wynikami badań m.in. R. Batra i I. Sinha (2000, p. 175–191), J.A. Garretson (2002, p. 91–99) oraz B. Jin i Y.G. Suh (2002, p. 62–71) analizującymi związki postrzegania ceny oraz wartości marek własnych ze skłonnością do ich zakupu. Przedsiębiorstwa handlowe podejmują współpracę w zakresie marek własnych z producentami, którzy posiadają certyfikaty IFS/BRC na poziomie A lub wyższym. Sieci rozwijają kontrole jakościowe produktów, realizowane przez niezależne, akredytowane laboratoria badawcze oraz przez wewnętrzny dział kontroli jakości.

3. **Wprowadzanie innowacji produktowych.** Przedsiębiorstwa handlowe podejmują starania, aby nie tylko produkty markowe producentów postrzegane były przez konsumentów jako wyroby innowacyjne, ale także produkty marek własnych (Rola marki własnej..., 2014). Rozwój innowacyjnych produktów marek własnych ma na celu kreowanie wizerunku sieci otwartej na potrzeby nowoczesnego konsumenta i doprowadzenie do zwiększenia liczby klientów lojalnych. Służą temu innowacyjne produkty marek własnych kierowane do precyzyjnie zdefiniowanych grup klientów. Przykładem takiego spersonalizowanego marketingu są: sałatki (*ready to eat/use*) i dania gotowe do spożycia oznakowane marką własną i kierowa-

ne do młodych zapracowanych ludzi oraz bio i eko produkty marek własnych, przeznaczone dla osób dbających o zdrowie (Lidl, 2015).

4. **Działania promocyjne produktów marek własnych.** Na rynku detalicznym obserwuje się dużą konkurencję w zakresie promocji, której celem jest przyciągnięcie klienta do sklepu i zachęcenie go do zakupu konkretnych produktów, w tym marek własnych. Jak wynika z raportu Instytutu Monitorowania Mediów, w drugim kwartale 2015 r. sieci handlowe w Polsce wydały na promocję ponad 308 mln zł, tj. o 24 mln więcej niż w I kwartale 2015 r. i o 36 mln więcej w porównaniu z II kwartałem 2014 r. Liderem w wydatkach na promocję była sieć Lidl (121 mln zł), a w dalszej kolejności sieć Tesco i Biedronka (Sezon grillowy, 2015). W 2013 r. blisko 1/3 wartości koszyka zakupowego w sieciach handlowych była sprzedawana podczas promocji. Jest to więcej niż np. we Francji i Niemczech, gdzie udział sprzedaży promocyjnej nie przekraczał 20% (Sieci handlowe..., 2014). Z badań przeprowadzonych przez ACR Rynek i Opinia wynika, że dziewięciu na dziesięciu klientów ulega promocjom, przy czym najbardziej oczekiwanymi przez konsumentów są obniżki cen produktu (83% odpowiedzi), większa ilość produktu za tę samą cenę (74%), inny produkt gratis przy zakupie (39%), degustacje i testy (37%) oraz loterie (24%; Obniżka ceny..., 2015).

5. **Inwestycje przedsiębiorstw handlowych w sektor produkcji rolno-spożywczej.** W Polsce coraz bardziej popularne jest podejmowanie przez sieci handlowe własnej produkcji wybranych artykułów. Na przykład sklepy Intermarche oferują wolne od konserwantów wysokiej jakości wyroby wędliniarskie pochodzące z własnych wędzarni (Polscy Muszkietierowie..., 2012, s. 24). W innych krajach UE przedsiębiorstwa handlowe inwestują w zakłady produkcyjne, w których wytwarzają produkty marki własnej.

Przedsiębiorstwa handlowe w wysiłkach na rzecz zwiększenia przewagi konkurencyjnej dzięki rozwojowi marek własnych stosują różne strategie: marki rodzinnej, indywidualnej i kombinowanej. Strategia marki rodzinnej oznacza, że wszystkie produkty przedsiębiorstwa występują pod jedną marką. Jej zaletą są: niskie koszty promocji, łatwiejsze wprowadzenie na rynek nowych wyrobów, a wadą: ograniczona możliwość różnicowania produktów oraz tzw. rozmycie marki w przypadku dużej dywersyfikacji działalności firmy i możliwość utraty wyrazistego wizerunku sieci, a także zaufania do wszystkich produktów opatrzonych tą samą marką w przypadku porażki jednego z nich.

Strategia marki indywidualnej to oznakowanie każdego produktu lub linii produktów inną marką. Do zalet tej strategii należy możliwość różnicowania oferty produktowej, co oznacza, że różne grupy

produktów, oznaczone innymi markami, mającymi własne wizerunki, mogą być kierowane do zupełnie odmiennych segmentów rynku. Ryzyko ewentualnych niepowodzeń i utraty zaufania dotyczy raczej konkretnych marek, a nie całego przedsiębiorstwa. Jednak strategia marki indywidualnej wymaga ponoszenia wysokich kosztów komunikowania się z klientami i promocji produktów marek własnych. W praktyce handlowej najczęściej stosowana jest strategia marki łączonej (kombinowanej) polegająca na częściowym zastosowaniu zasad obowiązujących w strategii marki rodzinnej i strategii marki indywidualnej. Jej skutkiem jest stosunkowo duże zróżnicowanie marek handlowych występujących w poszczególnych przedsiębiorstwach handlowych. Pełnią one różne role, ale ich celem jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego, które je kreuje. I tak:

- *produkty flagowe*, które ostatnio zastępowane są przez marki sieciowe (jedność nazwy marki oraz nazwy sieci sklepów — np. Tesco, Lidl), mają przewagę cenową nad markami producenta, a gwarancja ich jakości podkreślana jest poprzez zastosowanie nazwy marki identycznej z nazwą sieci detalicznej;
- *marki wyłączne (dyskontowe)*, wprowadzane przez sieci dyskontowe, to obecnie produkty drugiej generacji, upodabniane pod względem jakości i opakowań do marek wiodących producentów;
- *marki własne pierwszej dostępczej ceny*. Ich istotą jest stworzenie konsumentowi szansy zakupu produktu po cenie możliwie najniższej na rynku;
- *marki własne, będące markami wyłącznymi sieci*. Są używane do określenia wybranego produktu, linii produktów lub całej gamy produktów, choć nowe generacje tych marek mają zwykle węższy zakres. Ich celem jest walka konkurencyjna z określoną marką producenta, pełniącą funkcję lidera na wybranym rynku produktowym. Określane są one mianem kontrmarek, wprowadzanych w celu „skontrowania” marki lidera.

Przedsiębiorstwa produkcyjne a rozwój marek własnych

W warunkach silnej konkurencji producenci zmuszeni są do systematycznego monitorowania zachowania klientów, odkrywania ich potrzeb i dostosowywania się do zmian oraz czasochłonnego i kosztochłonnego wprowadzania na rynek nowości produktowych, bez pewności osiągnięcia sukcesu rynkowego. Nie wszyscy jednak mają odpowiednie zasoby, w tym finansowe, aby utrzymać na rynku swoje produkty markowe. Dlatego coraz większa grupa producentów FMCG decyduje się na współpracę z sieciami

handlowymi. Produkcję pod marką własną podejmują ci, którzy:

- chcą wykorzystywać lub zwiększać skalę produkcji, zaś nie umieją lub nie mają odpowiednich środków na kosztowny proces budowania marki i „przebijania się” do świadomości konsumentów. Produkcja na zamówienie sieci handlowej umożliwia, szczególnie małym przedsiębiorstwom, korzystanie z doświadczeń silniejszego partnera i daje szansę rozwoju, zmniejsza ryzyko i koszty wprowadzenia produktu na rynek, poszerza możliwości zbytu, a często też daje szansę wejścia na nowe rynki geograficzne;
 - poprzez produkcję pod marką własną chcą polepszyć pozycję swojej marki w danej sieci handlowej. Produkcję pod marką własną traktują jak inwestycję w markę producenta (Roleski, 2015);
 - posiadają wolne moce przerobowe, których kompetencje po stronie technologii produkcji, r&d oraz marketingu są wyróżniające i wyjątkowe. Taki producent jest często poszukiwanym przez sieć handlową partnerem dla współtworzenia produktów pod marką handlową. Potwierdza to praktyka handlowa, gdyż producentami produktów marek własnych są często właściciele liderów marek w kategorii produktów. To przede wszystkim oni osiągają korzyści, wynikające z podjęcia produkcji pod marką własną, związane z (Kiczmachowska, 2007): zwiększeniem skali produkcji, poprawą pozycji dostawcy wobec sieci, redukcją kosztów na reklamę i promocję, możliwością znalezienia się na półkach sklepów danej sieci na całym świecie, ograniczeniem wpływu konkurencji poprzez wynegocjowanie długookresowych kontraktów obsługi produkcyjnej marki własnej danej sieci, pozyskaniem wiedzy o strategii detalisty, co dostawcy ułatwia negocjacje.
- Praktyka gospodarcza wskazuje, że rozwój marek własnych może być zagrożeniem dla producentów. Dotyczy to następujących przypadków:
- **produkcja wyłącznie marek własnych może prowadzić do uzależnienia się od przedsiębiorstwa handlowego.** Utrata kontraktu z detalistą może być bardzo niekorzystna dla producenta, szczególnie, gdy pracował wyłącznie dla jednej sieci handlowej i zrezygnował z produkcji produktów opatrzonych marką producenta i/lub stracił kanały sprzedaży dla swoich produktów (Kowalewski 2015);
 - **marki własne premium stają się dla konsumentów alternatywą dla produktów producentów silnych marek.** W tej sytuacji tylko prowadzenie ekspansywnej strategii (innowacyjne produkty, kampanie promocyjne budujące tożsamość i wysoką rozpoznawalność marki) pozwala utrzymać pozycję marki producenta na rynku;
 - **producenci posiadający produkty opatrzone marką lokalną i pozycjonowane w segmencie *economy*, które są „wypierane” przez marki własne;**

■ **sprzedaż pod marką własną zmusza producentów do ciągłej redukcji kosztów i oznacza uzyskiwanie niższej marży, a często też tworzenie konkurencji na własnym rynku.**

Dynamiczny rozwój marek własnych odbywa się przede wszystkim kosztem słabszych marek producentów, nie wpływając w istotny sposób na pozycję produktów najsilniejszych marek producentów w poszczególnych kategoriach produktów, chociaż ich udział w sprzedaży ogółem danej kategorii niekiedy obniża się. Natomiast zmniejszający się popyt na produkty producentów pozycjonowane na średniej półce spowodował przemieszczanie się ich na półkę ekonomiczną, a nawet wycofanie z rynku (Marki własne zmieniły..., 2014).

Ocenia się, że firmy produkcyjne wytwarzające produkty marek własnych mają dobre perspektywy rozwoju, choć muszą się zmagać z bardzo silną presją cenową sieci handlowych. Dlatego, aby korzystać z efektu skali, powinny konsolidować rynek. W najbliższych 2–3 latach można w Polsce oczekiwać nasilenia tworzenia koncernów spożywczych, co powinno skutkować poprawą pozycji dostawcy wobec sieci handlowej (Świetne perspektywy..., 2013).

Nowym zjawiskiem w strategiach przedsiębiorstw produkcyjnych jest otwieranie zakładów przeznaczonych wyłącznie dla produkcji oferty marki własnej dla danej sieci (Marka własna..., 2015).

Relacje przedsiębiorstw handlowych i producentów

Strategie przedsiębiorstw handlowych w zakresie rozwoju marek własnych nie pozostają bez wpływu na relacje z dostawcami. Sytuacja w tym zakresie jest dynamiczna. Już C. Narasimhan i R.T. Wiclox (1998, p. 573–600) wskazywali na wykorzystywanie przez sieci marki własnej jako narzędzia oddziaływania na relacje w łańcuchu dostaw i wzmocnienie ich siły negocjacyjnej w stosunku do producentów. W literaturze wskazywano, że powiązania oparte na dominacji silniejszego partnera przynoszą efekty, ale tylko w krótkim okresie (Morgan, Hunt, 1994, p. 20–38). Wieloletnie badania prowadzone przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK — dawny Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji) wykazały, że są przykłady strategii *win-win* we współpracy sieci i dostawców. Jednak częściej zdarza się, że to sieć handlowa wykorzystuje swoją dominującą pozycję w łańcuchu dostaw i doprowadza do naruszenia zasady swobody umów, ekwiwalentności świadczeń oraz dobrowolności korzystania ze świadczeń (Kłósiewicz-Górecka, 2012).

Wyniki badań wskazują, że silna konkurencja na rynku i brak przejrzystego modelu współpracy między dostawcą i siecią handlową, opartego na efektyw-

nej komunikacji partnerów biznesowych w łańcuchu dostaw, powoduje nasilenie walki dostawców o miejsce produktów „na półkach” w sklepach sieci i zaostrza konflikt między dostawcami i sieciami handlowymi (Śmigielska, 2013, s. 222–234). Dochodzi do czynów nieuczciwej konkurencji m.in. w sytuacji, gdy sieć: wprowadza dodatkowe obciążenia dla producenta i certyfikacje w zakresie marek własnych, żąda dokumentacji technicznej, procesowej i recepturowej w zakresie produkcji na potrzeby marki własnej, przenosi na dostawcę odpowiedzialność za znakowanie produktu marki własnej, obciąża dostawcę kosztami kontroli i audytu, nie uznaje obowiązujących prawem systemów i certyfikatów jakościowych, należących do dostawcy.

Brak zaufania partnerów w łańcuchu dostaw i nieuczciwe praktyki handlowe to zjawiska występujące w poszczególnych krajach Unii Europejskiej (UE). Próby „naprawcze” podjęto na poziomie UE zgłaszając inicjatywę samoregulacji (IS) relacji dostawców i sieci handlowych. Opracowano zbiór zasad i przykładów dotyczących nieuczciwych praktyk handlowych w stosunkach między partnerami w łańcuchu dostaw żywności, które przedstawiono w Zielonej Księdze (Zielona Księga..., 2013). Przyjęto, że inicjatywa samoregulacji stwarza przedsiębiorstwom większą elastyczność działania na rynku i nie rodzi ewentualnych negatywnych skutków, jakie może przynieść regulacja prawna obowiązująca wszystkie kraje UE. Warto podkreślić, że dotychczasowe działania w zakresie popularyzacji inicjatywy samoregulacji, zarówno na poziomie UE, jak i krajowym, nie przyniosły znaczącej zmiany w relacjach dostawców i sieci. Być może jest to skutek słabości w komunikowaniu przewagi IS w rozwiązaniu dylematów dotyczących relacji podmiotów w łańcuchach dostaw nad wprowadzeniem prawnych regulacji i unikaniem zagrożeń wynikających z braku samoregulacji.

Wnioski

Produkty marki własnej w Polsce kreowane są przez krajowe i zagraniczne sieci oraz przez przedsiębiorstwa hurtowe, które wprowadzają je również do niezależnych sklepów, obsługiwanych przez hurt. Upoważnia to do wnioskowania, że marka własna stała się instrumentem powszechnie wykorzystywanym przez sieci handlowe dla zaoferowania konsumentom asortymentu bardziej atrakcyjnego od konkurentów. W tym celu przedsiębiorstwa handlowe rozwijają produkty marek własnych o najniższych cenach, a w ostatnich 2–3 latach wprowadzają do oferty również produkty mające cechy wyrobów luksusowych, ale o cenach niższych niż odpowiadające im produkty markowe producentów. Oznacza to, że odpowiedź na postawione pierwsze pytanie badawcze

nie jest jednoznaczna. Przedsiębiorstwa handlowe wprowadzają produkty marek własnych dla zwiększenia sprzedaży poprzez podniesienie konkurencyjności cenowej oferty asortymentowej, jak również dla budowy wizerunku sieci oferującej wysoko jakościowe i innowacyjne produkty marek własnych.

Wyniki analizy pozwalają pozytywnie odpowiedzieć na drugie pytanie badawcze postawione w artykule. Udział producentów w wytwarzaniu produktów marek sieci handlowych jest podyktowany nie tylko korzyściami ekonomicznymi, które mogą wynikać ze stabilnych zamówień produkcji i długoletnich kontraktów na dostawę produktów marek własnych, ale także możliwością poprawy pozycji marki producenta w danej sieci i poprawy konkurencyjności produktów marek producenta (możliwość produkcji na eksport).

Obecnie dochodzi do nieuczciwych praktyk handlowych w kontaktach sieci z dostawcami podejmującymi produkcję pod marką własną. Sieci handlowe dysponują z reguły większą siłą przetargową i kształtują stosunek biznesowy w sposób niewspółmiernie sprzyjający wyłącznie ich interesom gospodarczym.

Jednak nie brakuje też przypadków współdziałania dostawcy i sieci w rozwoju marek własnych, co oznacza, że odpowiedź na postawione trzecie pytanie badawcze nie jest jednoznaczna; różne są cechy i wymiary relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi a producentami. Wnioskiem płynącym z analizy jest potrzeba harmonijnej współpracy między podmiotami łańcucha dostaw, dzięki czemu produkty marek własnych mogą być lepiej dostosowane do preferencji konsumentów. Wynikają stąd korzyści zarówno dla przedsiębiorstw handlowych, jak i dostawców. Dzięki posiadaniu w ofercie produktów marki własnej przedsiębiorstwa handlowe mogą być konkurencyjne cenowo, a przez dodawanie wartości marce własnej mogą uzyskać przewagę konkurencyjną, która może być trudna do skopiowania przez konkurentów. Dla dostawców współpraca z siecią w rozwoju produktów marki własnej może oznaczać przewagę nad producentami, którzy nie podejmą współpracy z siecią i nie będą uzyskiwać korzyści związanych z rosnącym udziałem w sprzedaży produktów marek własnych.

Bibliografia

Publikacje książkowe:

- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G. (2010). *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”.
- Altkorn, J., Kramer, T. (1997). *Leksykon marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Domański, T. (2001). *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*. Warszawa.
- Keller, K.L. (2011). *Strategiczne zarządzanie marką*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Domański, T. (2005). *Strategie rozwoju handlu*. Warszawa: PTE.
- Gorynia, M., Łaźniewska, E. (2009). *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Górska-Warszewicz, H. (2011). *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*. Warszawa: Difin.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kłosiwicz, U., Słomińska, B. (2000). *Marki producenta i marki handlowe jako narzędzia konkurencji*. Warszawa: IRWiK.
- Kumar, N., Steenkamp, J-B E.M. (2010). *Strategia marek własnych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Obłój, K. (1998). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skawińska, E. (red.). (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw — nowe podejście*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sławińska, M. (2013). *Przedsiębiorstwo handlowe. Ekonomia — zarządzanie — procesy*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Owen, J. (2003). *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stefańska, M. (2014). *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Witek-Hajduk, M.K. (2001). *Zarządzanie marką*. Warszawa: Difin.
- Walczak W. (2009). *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*. W: S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

Artykuły w czasopismach:

- Batra, R., Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76(2).
- 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).
- D'Aveni, R., Dagnino, G., Smith, K. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, (31).
- Diallo, M.F. (2012). Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention: Application to an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3).
- Dodds, W.B., Monroe, K.B., Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluation. *Journal of Marketing Research*, 28(3).
- Garretson, J.A., Fisher, D., Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, (78).
- Jin, B., Suh, Y.G. (2002). Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2).
- Grunert, K.G., Esbjerg, L., Bech-Larsen, T., Brunso, K., Juhl, H.J. (2006). Consumer preferences for retailer brand architectures: results from a conjoint study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(8).

- Kiczmachowska, E. (2007). Motywy producentów podejmowania produkcji pod markami własnymi. *Marketing i Rynek*, (10).
- Kłosiewicz-Górecka, U. (2012). Współpraca sieci handlowych z dostawcami towarów. *Handel Wewnętrzny*, (1/2).
- Łukasik, P., Schivinski, B. (2014). Wpływ postrzeganego ryzyka oraz czynników wizerunkowych na zamiar zakupu marek własnych sieci handlowych. *Marketing i Rynek*, (6).
- Mieres, C., Martín, A.M.D., Díaz Gutiérrez, A.M., Trespalacios, J.A. (2006). Antecedents of the difference in perceived risk between store brands and national brands. *European Journal of Marketing*, 40(1/2).
- Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, (58).
- Narasimhan, C., Wilcox, R.T. (1998). Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis. *The Journal of Business*, 71(4).

Artykuły w gazetach:

- E. Leclerc stawia na marki własne od polskich producentów (2013). *Wiadomości Handlowe*, (4).
- Marki własne prężą muskuły (2015). *Wiadomości Handlowe*, (2).
- Marki własne rosną razem z dyskontami (2015). *Wiadomości Handlowe*, (3).
- Marki własne zyskują na wartości (2013). *Wiadomości Handlowe*, (1).
- Nadal przybywa po 300 dyskontów rocznie (2015). *Wiadomości Handlowe*, (6–7).
- Obniżka ceny wciąż najbardziej kusząca (2015). *Wiadomości Handlowe*, (2).
- Polscy Muszkietierowie chcą sami produkować żywność (2012). *Wiadomości Handlowe*, (10).
- Sterczyński, R. (2014). Silna marka podstawą handlu. *Poradnik Handlowca*, (5).
- Ziółkowska, M. (2015). W poszukiwaniu idealnej franczyzy. *Poradnik Handlowca*, (1).

Raporty:

- Retail Private Label. State of the Market 2013, *Core Solution Ltd.*, July 2013.
- Śmigielska, G. (2013). Relacje przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji żywności — stare i nowe problemy i zjawiska. W: Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce. *Rynek artykułów żywnościowych*. IBRKK.
- UOKiK (2011). Raport produkty żywnościowe oferowane pod własną marką sieci handlowych kontrole przeprowadzone przez inspekcję handlową w roku 2011, <https://uokik.gov.pl/download.php?plik=11321>
- Zielona Księga w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów spożywczych i niespożywczych między przedsiębiorstwami. Komisja Europejska PL, Bruksela 31 01 2013 r. COM (2013) 37 final.).

Źródła internetowe:

- Franczyza kształtuje rynek handlu. Wkrótce niezależne sklepy będą rzadkością, w: <http://www.portalspozywczy.pl/98727.html>. (dostęp: 25 03 2014).
- Kowalewski M., Marki własne mogą stanowić zagrożenie w <http://www.portalspozywczy.pl/111221.html>. (dostęp: 19–02–2015);
- La Speciale — Biedronka tak jak Lidl, chce mieć markę własną w segmencie premium, w <http://www.portalspozywczy.pl/108382.html>. (dostęp: 8–01–2015).
- Lidl coraz bliżej 550 sklepów w Polsce w <http://www.portalspozywczy.pl/109672.html>. (dostęp: 8–01–2015).
- Marka własna czy produkt brandowy? w <http://www.portalspozywczy.pl/110987.html>. (dostęp: 17–02–2015).
- Marki własne detalistów w Polsce 2011–2013 w <http://www.egospodarka.pl/72100>, [Marki-wlasne-detalistów-w-Polsce.html](http://www.egospodarka.pl/72100). (dostęp: 26–01–2014).
- Marki własne zmieniły kształt rynku spożywczego w Polsce w <http://www.portalspozywczy.pl/96189.html>. (dostęp: 26–01–2014).
- Pierścionek, www.centrumwiedzy.edu.pl
- Polskie firmy handlowe pod jednym szyldem walczą z zagraniczną konkurencją w <http://www.portalspozywczy.pl/93858.html>. (dostęp: 22–11–2013).
- Powstała nowa aplikacja do przeprowadzania badań w sklepach w <http://www.portalspozywczy.pl/96071.html>. (dostęp: 26–01–2014).
- Prezes Grupy Mar-Ol o planach rozwoju marek własnych w <http://www.portalspozywczy.pl/101974.html>. (dostęp: 17–06–2014).
- Rola marki własnej w sklepach ulega zmianie w <http://www.portalspozywczy.pl/108032.html>. (dostęp: 24–11–2014).
- Roleski produkuje marki własne, żeby promować własny brand w <http://www.portalspozywczy.pl/118414.html>. (dostęp: 27–08–2015).
- Sezon grillowy otwarty. Lidl, Tesco i Biedronka wydały najwięcej na reklamę w II kw. 2015 r. w <http://www.portalspozywczy.pl/11790.html> (dostęp: 25 08 2015).
- Sieci handlowe mogą wpaść w pułapkę promocji i niskich cen w <http://www.portalspozywczy.pl/105530.html> (dostęp: 23 09 2014).
- Świetne perspektywy dla producentów private label w <http://www.portalspozywczy.pl/93256.html>. (dostęp: 12–11–2013).

Zapraszamy na naszą stronę internetową

www.gmil.pl

