

# Michał Szymański, Radosław Drozd

---

## Logistyczny proces wyboru dostawcy w tworzeniu marki własnej produktów spożywczych: analiza działalności polskich firm spożywczych na rynku afrykańskim

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/2, 521-531

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MICHAŁ SZYMAŃSKI<sup>1</sup>  
RADOSŁAW DROZD<sup>2</sup>  
Politechnika Gdańska

## LOGISTYCZNY PROCES WYBORU DOSTAWCY W TWORZENIU MARKI WŁASNEJ PRODUKTÓW SPOŻYWCZYCH. ANALIZA DZIAŁALNOŚCI POLSKICH FIRM SPOŻYWCZYCH NA RYNKU AFRYKAŃSKIM

### Streszczenie

Głównym celem artykułu jest analiza procesu wyboru dostawcy w tworzeniu marki własnej produktów spożywczych. Analiza dotyczyła działalności polskich firm spożywczych na rynku afrykańskim. Dane zostały zebrane przez autorów w trakcie trzyletniego procesu selekcji dostawców marek własnych dla czołowej sieci handlowej z RPA oraz nadzorowania dostaw do sześciu krajów afrykańskich. Badanie prezentuje praktyczną metodę podziału procesu weryfikacji dostawcy na osiem etapów. Metoda ta sprawdziła się praktycznie, gdyż w całym okresie dostaw i współpracy między producentem i siecią handlową udało się wyeliminować problemy jakościowe, mimo dużych obaw wynikających najczęściej z ostrożności. W zakończeniu autorzy przedstawili najistotniejsze trudności oraz pozytywne funkcjonujące na rynku afrykańskim.

**Słowa kluczowe:** proces wyboru dostawcy, tworzenie marki własnej, branża spożywcza, rynek afrykański, sieć handlowa, eksport

### Wprowadzenie

Sieci handlowe usiłują zastąpić produkty spożywcze dotychczas oferowane w marce producenta tymi samymi produktami w swojej własnej marce. Skuteczna obsługa projektu marki własnej dla sieci handlowej z Afryki jest dla polskiej firmy sprawdzianem jej globalnej konkurencyjności. Artykuł oparty jest na:

---

<sup>1</sup> michal.szymanski@zie.pg.gda.pl.

<sup>2</sup> rdrozd@zie.pg.gda.pl.

- autentycznym, trzyletnim procesie selekcji producentów artykułów spożywczych w Polsce marki własnej dla czołowej sieci handlowej z siedzibą w RPA, działającej w sześciu krajach Afryki,
- testowaniu produktów i dostawców.

W artykule zaprezentowano specyfikę marketingu polskiej żywności w krajach Afryki. W przypadku obsługi klientów z Afryki, wymaganą bazą dostawy jest FOB<sup>3</sup> lub CIF<sup>4</sup>, a nie ex-works<sup>5</sup> jak w przypadku klientów w Polsce lub Europie. Sukces firmy wynika przede wszystkim z profesjonalizmu w obsłudze logistycznej<sup>6</sup>.

Niższa jednostkowa cena produktu, podobny poziom technologiczny, międzynarodowe certyfikaty jakości czy wysoka jakość produktu nie są wystarczającym kryterium do obsługi zamówienia<sup>7</sup>.

Kryteria i proces wyboru dostawcy jest szeroko omawianym tematem w badaniach o logistyce. Problem kryteriów wyboru dostawcy artykułów spożywczych przez sieci handlowe jest często wskazywany jako szczególnie trudny do opisania, głównie z uwagi na trudności w dostępie do wiarygodnych danych<sup>8</sup>.

Z uwagi na bardzo dynamiczny wzrost popytu na artykuły spożywcze wśród konsumentów w Afryce, eksport na ten kontynent daje polskim firmom spożywczym duże możliwości zwiększania produkcji i rozwoju, zaś produkcja marki własnej nie wymaga dodatkowych nakładów marketingowych na obsługę rynku. Wnioski z artykułu mają zastosowanie praktyczne, szczególnie dla menedżerów eksportu i menedżerów rozwoju poszukujących nowych rynków w Afryce.

---

<sup>3</sup> FOB (*Free on Board*) to formuła w handlu międzynarodowym – sprzedający jest odpowiedzialny za towar do momentu załadunku na statek.

<sup>4</sup> CIF (*Cost, Insurance and Freight* – koszt, ubezpieczenie i fracht) to formuła, w której zasadnicze koszty transportu opłacone są przez sprzedającego i sprzedający jest odpowiedzialny za towar do momentu dostarczenia do portu kupującego.

<sup>5</sup> Ex-works to formuła, w której sprzedający stawia towar do dyspozycji kupującego w oznaczonym miejscu, najczęściej na terenie fabryki.

<sup>6</sup> G. Baltas, P. Argouslidis, *Consumer characteristics and demand for store brands*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2007, Vol. 35, Iss. 5, s. 328–331.

<sup>7</sup> G. Baltas, *A combined segmentation and demand model for store brands*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 10, s. 144–153.

<sup>8</sup> M. Corstjens, R. Lal, *Building Store loyalty through store brands*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37, No. 3, s. 281–288.

## Marka własna

Produkty marki własnej, czyli *private label*<sup>9</sup> (PL) lub *house brand*<sup>10</sup> (HB), to produkty w marce należącej do sprzedającego, najczęściej sieci handlowych<sup>11</sup>. Produkty wytwarzane są przez producentów, fabryki wyspecjalizowane w produkcji i pakowaniu, lecz do konsumenta nie trafiają w marce producenta tylko w marce należącej do sieci handlowych lub dystrybutora. Nazwa producenta najczęściej nie jest ujawniana. Tradycyjna zawartość etykiety, której elementami składowymi są: nazwa, termin, napis, symbol, znak graficzny, tradycyjnie prezentowana przez producenta, w celu marketingowego zidentyfikowania produktu, jest zastępowane marką i logo należącym do sieci handlowej. W niektórych produktach spożywczych, np. produkty mięsne lub mleczne, polskie prawo nakazuje umieścić adres i nazwę zakładu, który to wyprodukował, mimo że produkt nie jest w marce producenta. Zapis na etykiecie podaje: wyprodukowano „dla” obok nazwy sieci handlowej, „przez” obok nazwy producenta<sup>12</sup>.

Koncepcja marki własnej w Polsce rozwija się tak samo dynamicznie, jak w innych krajach Europy i świata.

## Marketing polskiej żywności w Afryce

Szczególny charakter eksportu żywności z Polski do Afryki polega na tym, że Polska jako kraj jest słabo znana dla większości tamtejszych klientów oraz kupców sieciowych (ang. *food sourcing buyer*). Europejskie kraje znane w Afryce to przede wszystkim: Wielka Brytania, Holandia, Niemcy, Francja. Wynika to głównie z historii, gdyż Polska nie uczestniczyła w kolonizowaniu i podbojach Afryki. Tamtejsi kupcy preferują dokonywanie zakupów w krajach, gdzie mają pewne relacje rodzinne lub skojarzenia kulturowe, tzn. potomkowie Afrikanów kupują w Holandii, potomkowie Szkotów kupują w Wielkiej Brytanii, Hindusi w Indiach. Inaczej niż w Wielkiej Brytanii czy USA, w Afryce nie ma lokalnej Polonii, która by tworzyła popyt na produkty ze swojej ojczyzny. Pocho-  
dzenie „made in Poland” jest egzotyczne, szerzej nieznanie w Afryce. W branży spożywczej, wszystko co nieznanie jest niepewne, czyli ryzykowne<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> *Private label* to produkty pod sprzedającego; w przypadku żywności najczęściej pod sieć handlową. Obecnie jest to wiodący trend w nowoczesnym marketingu i handlu.

<sup>10</sup> *House brand* (HB) to zastrzeżona marka towarów sprzedawanych przez jednego detalistę i często nosząca nazwę sprzedawcy.

<sup>11</sup> E. Golebska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWE, Poznań 2001, s. 34–39; J. Hermanowski, *Handel zagraniczny: Poradnik*, Wyd. Univers, Warszawa–Zielona Góra 2004, s. 45–49.

<sup>12</sup> J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Wyd. Placet, Warszawa 2004, s. 78–82.

<sup>13</sup> T.T. Kaczmarek, M. Zarzycki, *Poradnik eksportera*, Wyd. Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2005, s. 23–27.

### Specyfika produkcji artykułów spożywczych

Specyfika produkcji artykułów spożywczych polega na stosunkowo dużej liczbie producentów, fabryk potrafiących technologicznie wyprodukować dany produkt w zbliżonej specyfikacji, gramaturze czy stopniu przetworzenia surowca. Tym samym, ostateczna cena produktu jest w znacznym stopniu zależna od cen składników surowcowych, od kosztów ludzkiej pracy, efektywności produkcji w fabryce oraz oczekiwanego zysku właścicieli fabryki. Ceny podstawowych surowców do produkcji spożywczej są globalnie bardzo zbliżone<sup>14</sup>.

### Import żywności z krajów wysokorozwiniętych do krajów rozwijających się

Problem produkcji i dostępności żywności w krajach afrykańskich jest dylematem dla rządów tamtejszych krajów. Z jednej strony, produkcja żywności nie wymaga aż tak wysokiego kapitału i wiedzy, jak np. produkcja *high-tech*, rządy starają się dać pierwszeństwo lokalnym, afrykańskim producentom żywności, pobudzić lokalną przedsiębiorczość, tworzyć nowe miejsca pracy i integrować własną produkcję rolną. Z drugiej strony, ze względu na biedę, czyli niski poziom siły nabywczej w krajach Afryki, sieci sprzedające artykuły spożywcze są pod presją, aby najuboższej i najliczniejszej warstwie społecznej dostarczać podstawowe produkty spożywcze w jak najniższej cenie. Dodatkowym wyzwaniem, nie politycznym, lecz globalnym, jest wysoka podatność afrykańskiego rolnictwa na skutki globalnych zmian klimatycznych, zaburzające m.in. cykl dostępności żywności, np. częste susze, nieregularne deszcze oraz obiektywna niższa efektywność produkcyjna lokalnych producentów. Dodatkowo, kraje afrykańskie mają wysoki przyrost naturalny, stąd rynek na produkty spożywcze rośnie szybciej niż w Europie. W krajach Europy, z uwagi na długą tradycję rolniczą, wyższą konkurencję między firmami, bardzo wysoką automatyzację oraz efektywność produkcji rolnej, jednostkowy koszt większości produktów spożywczych jest niższy. Sieci handlowe robiąc zakupy globalne, stale porównują ceny, więc z wyżej opisanych powodów ciągle poszukują nowych dostawców i korzystniejszych cen.

Konsument z Afryki nie ma preferencji, co do pochodzenia produktu. Jest mu obojętne, czy produkt jest z Indii, Francji, Argentyny czy Chin; tylko chce mieć pewność, że zakupiony produkt będzie smaczny i bezpieczny.

W Polsce sieci handlowe decydują się na import artykułów spożywczych w następujących sytuacjach: produkt nie występuje lokalnie (przykłady z pol-

---

<sup>14</sup> J. Lewandowski, *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, s. 68–72.

skiego rynku spożywczego: ananasy, tuńczyk, kawa, herbata, ryż, oliwki), produkt importowany jest tańszy niż produkcja lokalna (przykłady z polskiego rynku: sezonowe warzywa, niektóre produkty mleczne, fasola, makarony, słodycze), klienci są gotowi zapłacić więcej za produkt importowany niż lokalny (np. wina, makarony, sery), lokalni polscy producenci nie są w stanie zaspokoić lokalnego popytu, zatem sieć ze względu na stabilność dostaw decyduje się na import (np. wołowina, mąka, napoje owocowe).

### **Proces zamawiania i komunikacji między producentem a klientem**

W literaturze problem selekcji dostawców jest dość dobrze opisany, szczególnie w kontekście dóbr przemysłowych, części zamiennych, jednak proces i kryteria wyboru dostawcy przez sieci handlowe pozostaje słabo rozpoznany<sup>15</sup>. Opisujący proces oparty jest na autentycznym trzyletnim doświadczeniu autorów, ze współpracy z czołową siecią handlową z RPA, aby w jej imieniu wybrać dostawcę, nadzorować proces zakupowy i zbudować relację kupiec–producent.

Proces wprowadzenia nowej oferty dostaw produktu spożywczego do sieci handlowej przebiega inaczej w każdej z sieci. Decyzja o zakupie od nowego dostawcy wynika z czynników cenowych, jakościowych, lepszego opakowania, zwiększonego popytu lub ograniczonych mocy produkcyjnych obecnych dostawców. W omawianym przypadku proces składał się z ośmiu etapów, które poniżej przybliżono.

W etapie pierwszym, na podstawie parametrów poszukiwanego produktu, wybierano wszystkich producentów danego produktu w Polsce. Etap ten obejmował kontakt e-mailowy i telefoniczny, ustalenie odpowiedzialnych osób, przedstawienie zadania, sprawdzenie certyfikatów jakości, takich jak: HACCP, ISO 22000, BRC, IFC. Mimo że zadanie było pozornie proste (istniało wiele baz danych producentów, wyszukiwarki internetowe) w rzeczywistości duża część dostawców podających się za producenta – producentem nie było. Figurujący w bazie danych jako dostawcy okazali się brokerami, agentami, przedstawicielami. Proces selekcji i weryfikacji potencjalnych dostawców trwał około 2–4 tygodni na jeden produkt. Zebrane informacje pozwoliły stworzyć jedną bazę danych.

Drugi etap to zaprezentowanie klientowi bazy danych, potencjału produkcyjnego każdej z fabryk. W Polsce, gdzie między dostawcą i kupującym nie ma bariery kulturowej ani językowej, ten etap może odbyć się na formalnym spotkaniu.

---

<sup>15</sup> A. Świerczek, *Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1, s. 23–29.

W przypadku Afryki, z uwagi na dużą odległość i barierę językową między stronami transakcji, nie ma możliwości bezpośredniego spotkania na tym etapie.

Trzeci etap polegał na porównywaniu warunków współpracy w marce własnej, w tym cen, z warunkami dostawców z innych krajów. W procesie tym szczególnie znaczenie miały takie parametry jak: MQO (minimalne ilości zamówienia pod markę własną), minimalne wymagania na opakowanie, optymalizacja załadunku kontenera morskiego, porównanie odległości z fabryki do portu, porównanie *lead time*<sup>16</sup>.

Etap czwarty to przesłanie próbek produktów, najczęściej minimum 6 sztuk, do testu smakowo-jakościowego. W Polsce dostawca najczęściej sam przywozi swoje próbki do kupującego. Testowanie próbek od wszystkich dostawców, porównywanie ich między sobą, przez kilku testerów trwa ok. 4–6 tygodni. Dział jakości z sieci przygotowuje szczegółowy raport z wynikami testu dla dostawców. Na tym etapie jest już wiadomo, który producent został zakwalifikowany do współpracy.

Etap piąty to poinformowanie producenta o jego akceptacji, praca nad grafiką opakowania, przeliczenie opakowań zbiorczych i dodatkowa kontrola logistyki, kontrola stawek frachtu morskiego. Mimo że cenę wstępnie przedstawia się na etapie drugim, dopiero na piątym etapie cena jest potwierdzana pisemnie oraz następuje uzgodnienie czasu jej ważności (*price validity period*). Jedną z przyczyn jest niestabilny kurs wymiany zł/euro lub euro/rand, mający wpływ na koszty podstawowych surowców, a czasami też zmiany stawek za fracht morski. Na tym etapie wytwarza się relacja między producentem a kupcem. Producent staje się bardziej przekonany o pewności transakcji, zaś strona kupująca testuje profesjonalizm i wsparcie nowego dostawcy. Warto zaznaczyć, że poinformowanie dostawców, którzy nie zostali wybrani jest częścią budowania relacji. Bardzo istotne jest jasne przedstawienie przyczyn, dla których dostawca nie został zaakceptowany. Brak akceptacji „dzisiaj”, nie wyklucza szans na współpracę w kolejnym sezonie.

Etap szósty to wyprodukowanie właściwych próbek w uzgodnionej grafice i opakowaniu w kompletnej marce własnej, drukowanie opakowań zbiorczych oraz kolejne wysłanie właściwych próbek do testów jako wzorca statystycznego.

Kontrakt formalny zostaje zawarty pisemnie dopiero na etapie siódmym. Do tego momentu istnieje realne ryzyko, że z powodu czynników nieprzewidywalnych do transakcji może nie dojść. Przykłady nagłego wstrzymania projektu:

---

<sup>16</sup> *Lead time* to czas opóźnienia lub czas realizacji projektu od przyjęcia zamówienia, przez produkcję i pełną gotowość logistyczną wraz z dostawą do wyznaczonego miejsca.

zmiana kursu walut bardzo częsta na rynkach afrykańskich, zwiększenie produktów przez dostawców lokalnych, znaczące obniżenie ceny przez aktualnych dostawców, pojawienie się nowego dostawcy z podobnym produktem.

Etap ósmy to akceptacja faktury proforma, złożenie pisemnego zamówienia, ustalenie ETD oraz ETA i realizacja zamówienia oraz załadowanie kontenera, wysyłka do portu i wysłanie kopii dokumentów.

Praktyka wskazuje, że po akceptacji smaku produktu, dostawcę ostatecznie wybiera się w działach sprzedaży pod kątem obiektywnego odczucia profesjonalizmu oraz kompetencji w obsłudze logistycznej. Praktyka handlu międzynarodowego pokazuje, że po zbudowaniu dobrej relacji, zdecydowanie łatwiej jest uzyskać właściwą cenę od dostawcy, który jest profesjonalnym partnerem oraz jest sprawdzony logistycznie i jakościowo. Kryterium wyboru dostawcy oferującego najniższą cenę, na początku relacji jest ryzykowne w międzynarodowym handlu żywnością.

### Zdolność obsługi logistycznej

Przedstawione wyniki badań wskazują, że poza znanymi parametrami wyboru dostawcy, czyli: jakością, ceną i akceptacją smaku produktu, wszyscy dostawcy dóbr marki własnej mogą być zakwalifikowani z uwagi na zdolność obsługi logistycznej. W tabeli 1 przedstawiono sposób zaangażowania dostawców z Polski, uczestniczących w obsłudze logistycznej w realizację projektów na rynki afrykańskie. Kontrakty dotyczyły następujących grup produktów spożywczych: mleko UHT, dżemy, warzywa konserwowane, herbatniki i wafle przekładane.

Tabela 1

Obsługa logistyczna rynków afrykańskich

Produkt spożywczy	Liczba firm zaproszonych do projektu	Liczba firm realizujących projekt	Zaangażowanie firm w %
Mleko UHT	5	5	20,0
Dżemy	21	2	9,5
Warzywa konserwowane	8	1	12,5
Herbatniki, wafle przekładane	12	2	16,7

Źródło: opracowanie własne.

Produkty mleczne stanowią jedną z największych grup produktów spożywczych w eksporcie do Afryki. Największymi eksporterami mleka do Afryki są: Urugwaj, Argentyna, Niemcy, Francja, Włochy. Popularność w Afryce mleka



o wydłużonej przydatności do spożycia wynika z tego, że większość biedniejszej części społeczeństwa nie posiada lodówek, zaś mleko UHT ma aż 6-miesięczny *shelf-life*. Kraje afrykańskie produkują duże ilości mleka lokalnie, jednak ze względu na niższą efektywność produkcji konieczny jest import. Polska jest czwartym największym producentem mleka w Unii Europejskiej. Zaproszenie do uczestnictwa w projekcie otrzymali wszyscy producenci mleka UHT w Polsce, czyli pięć fabryk. Wszystkich poproszono o ofertę cenową na FOB, logistykę kontenera 20-stopowego, termin przydatności do spożycia, kopie certyfikatów jakościowych, warunki realizacji marki własnej, oczekiwane zasady płatności dla nowego klienta. Wszystkie firmy miały informację dotyczącą chłonności rynków afrykańskich. Były zainteresowane rozmową o marce własnej, lecz preferowały odbiór na zasadach *ex-works* i wymagały kaucji za materiał do opakowań. Tym samym liczba dostawców zmniejszyła się z pięciu do jednego producenta.

Dżemy w Afryce sprzedawane są najczęściej w puszkach. W Polsce, podobnie jak w Europie, sprzedaż odbywa się w szklanych przezroczystych słojach z zakrętką. Puszka, w opinii kupców z Afryki, jest tańsza niż słoiki i nadaje się do dalszego zastosowania oraz nie jest krucha jak szkło. Po wykorzystaniu puszkę można oddać jako surowiec wtórny na złom. Żaden z polskich dostawców nie wyraził zainteresowania produkcją dżemów w metalowych puszkach. Zaproponowano standardowe opakowania szklane, czyli słoiki, które sieć zaakceptowała ze względu na konkurencyjną cenę. Dżemy z owoców nieuprawianych przemysłowo w Afryce typu: malina, czarna jagoda, czarna porzeczka, agrest okazały się cenionym produktem, z uwagi na nieznaną smak i porównywalną cenę. Jakościowo oraz pod względem specyfikacji produkt wszystkich dostawców spełnił oczekiwania. Podobnie jak w przypadku mleka, większość z fabryk nie była zainteresowana sprzedażą na bazie FOB, gdyż nie miała doświadczenia w ręcznym załadunku kontenera. Próba zmniejszyła się do dwóch firm, które wcześniej eksportowały swoją produkcję do USA, a zatem miały doświadczenie w logistyce morskiej.

Lokalna produkcja warzyw konserwowanych nie zaspokaja popytu w Afryce. Głównym eksporterem są: Włochy, Indie, Tajlandia oraz Chiny. Fasola konserwowana okazała się jednym z najbardziej konkurencyjnych polskich produktów. Cena była wyraźnie niższa niż oferty dotychczasowych dostawców. Głównym parametrem jakościowym, poza ceną za puszkę, to procent masy suchej po odcieku oraz właściwy smak. Wymagania sieci afrykańskiej były wyższe niż polskie standardy. Do projektu zgłosiło się początkowo osiem firm, jednak połowa nie przeszła testu jakościowego ze względu na smak, kruchość i słodkość

produktu. Klienci sieci w Afryce przyzwyczajeni są do słodkiego smaku, zaś polskie firmy preferują smak słony. Ostatecznie wybrano firmę, która przedstawiła ofertę na FOB, mimo że nie miała ceny niższej niż konkurencja.

Wafle i herbatniki są produktem importowanym z Europy z uwagi na ich korzystną cenę, która jest wyraźnie niższa niż z produkcji lokalnej lub import głównie z Indii lub Brazylii. Na cenę produktów spożywczych, niezawierających kakao, istotny wpływ ma cena podstawowych składników, tzn. mąki i cukru. Polscy producenci okazali się w kategorii słodczy konkurencyjni cenowo. Z zainteresowanych 12 firm wszystkie przeszły testy smakowe, cenowe i jakościowe, wszystkie miały certyfikaty jakości, jednak ostatecznie zaakceptowano dwóch producentów, którzy zdecydowali się na ręczne, bezpaletowe ładowanie do kontenerów morskich. Większość producentów wskazywała kruchość towaru jako przyczynę swojej niechęci do zmiany pakowania załadunku ręcznego kontenera.

### Podsumowanie

W toku realizacji projektów na rynki afrykańskie ujawniono wiele trudności, jak również zaobserwowano korzyści wynikające z realizacji kontraktów. Trudności dotyczyły trzech grup zagadnień, czyli płatności, logistyki i jakości.

Producenci sieci z Afryki stawiali głównie warunki w zakresie przedpłat i kaucji za opakowanie i czasami żądanie dodatkowej opłaty za przygotowanie marki własnej. Sieci w Afryce, podobnie jak większość sieci handlowych w Polsce i Europie nie akceptują przedpłaty. Zasady płatności oferowane dostawcom to CAD (*Cash Against Documents*) albo akredytywa (L/C). Sieci tworzą dla swoich nowych dostawców szczegółowe instrukcje tzw. *supplier guidance and manual*. Osiągnięcie porozumienia w sprawie płatności nie było łatwe i wymagało weryfikacji.

Największym zaobserwowanym problemem logistycznym było przedstawienie się przez producentów z systemu logistyki lądowej, paletowej (optymalizacji ładunku według wymiarów ciężarówki) na logistykę morską według kontenerów 20-stopowych (tzw. 20" FCL) oraz na ręczny załadunek bez palet. Dla większości firm przyzwyczajonych do dostaw lądowych w Europie, gdzie klient wymaga dowiezienia do magazynu lub do centrum dystrybucyjnego, ceny są przeliczane na sztuki lub palety w formule ex-works. W transporcie morskim sieci wymagają kwotowania na bazie FOB lub CIF oraz profesjonalnej logistyki kontenerowej.

Dzięki starannie wykonanej selekcji dostawców, przez cały okres współpracy, nie zanotowano żadnych większych problemów jakościowych. Przez trzy

lata kontynuacji dostaw, jedynie raz produkty dopłynęły w uszkodzonych kartonach. Po odbiorze towaru z portu w Afryce, sieć przesłała dokumentację zdjęciową i producent natychmiast zaoferował zwiększenie grubości kartonu zbiorczego. Sprawa została załatwiona bez naliczania kar.

W trakcie realizowania projektu, obie strony podkreślały wzajemne korzyści i zadowolenie ze współpracy. Klient, czyli sieć, podkreślał: smak, powtarzalność jakości w seriach oraz konkurencyjne ceny polskich dostawców na zamawiane artykuły. Ceny analizowanych produktów dostarczanych z Polski okazały się korzystniejsze niż aktualnych dostawców z Chin, Ameryki Południowej czy Europy Zachodniej. Konsumenci kupujący te produkty w marce sieci, według regularnych testów byli zadowoleni ze smaku, a kierownictwo w centrach dystrybucyjnych było zadowolone ze stabilności dostaw, staranności pakowań i obsługi logistycznej.

Producenci polskich firm podkreślali zadowolenie z wejścia na nowe nieznanne rynki z dużymi ilościami produktów. Pozwalało to na zwiększenie ich produkcji. Producenci wyrażali też zadowolenie ze współpracy z egzotycznymi krajami afrykańskimi. Pracownicy byli również dumni z obsługiwanego tak dalekiego rynku. Ponadto pracownicy działu jakości i logistyki byli usatysfakcjonowani opanowaniem kolejnego aspektu obsługi logistycznej.

## Bibliografia

- Baltas G., Argouslidis P., *Consumer characteristics and demand for store brands*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2007, Vol. 35, Iss. 5.
- Baltas G., *A combined segmentation and demand model for store brands*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 10.
- Corstjens M., Lal R., *Building store loyalty through store brands*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37, No. 3.
- Golemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWE, Poznań 2001.
- Hermanowski J., *Handel zagraniczny: Poradnik*, Wyd. Univers, Warszawa–Zielona Góra 2004.
- Kaczmarek T.T., Zarzycki M., *Poradnik eksportera*, Wyd. Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2005.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Wyd. Placet, Warszawa 2004.
- Lewandowski J., *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
- Świerczek A., *Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1.

**THE LOGISTICS PROCESS OF SELECTING SUPPLIERS  
IN PRIVATE LABEL CREATION OF A FOOD PRODUCTS. CASE  
STUDY OF POLISH FOOD COMPANIES ON THE AFRICAN  
MARKET**

**Summary**

The main objective of the paper is to analyze the supplier selection process in developing own brand of food products. This analysis concerned a case of Polish food companies in African market. Input data was collected by the authors during a three-year selection process for private label suppliers for a leading retail chain in the Republic of South Africa and in the course of supervising deliveries to six African countries. The study presents a practical method of dividing the process of verification of suppliers into eight stages. The method proved to be practical because throughout the period of supply and cooperation between the manufacturer and the retail chain quality problems were successfully eliminated, despite strong concerns mostly resulting from carefulness in approach. At the end of the paper the authors present the most important advantages and disadvantages of the African market.

**Keywords:** process of selecting suppliers, creating private label, food sector, African market, retail network, export

*Translated by Michał Szymański, Radosław Drozd*