

Grażyna Śmigielska

Marka własna przedsiębiorstw handlowych czynnikiem rozwoju ich relacji partnerskich z producentami

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 396-402

2009

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Grażyna Śmigielska¹

MARKA WŁASNA PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH CZYNNIKIEM ROZWOJU ICH RELACJI PARTNERSKICH Z PRODUCENTAMI

Streszczenie

Celem artykułu jest wykazanie, że marka własna stanowi wyróżniający zasób przedsiębiorstw handlowych, w ujęciu nurtu zasobowego (ang. RBT), budowy trwałej przewagi konkurencyjnej (ang. SCA) oraz specyficzne aktywo, w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych (TKT). Dokonano tego poprzez analizę charakterystyk marki własnej, w świetle wskazanych nurtów teoretycznych, wykazując że są one komplementarne w objaśnianiu jej znaczenia dla tworzenia SCA. Wskazano również, że obecna tendencja do tworzenia długofalowych relacji z dostawcami opartych na wzajemnym zaufaniu tzw. relacji partnerskich i zastępowanie nimi powiązań rynkowych, znajduje swoje uzasadnienie w obniżaniu kosztów transakcyjnych.

Wstęp

Rosnąca liczba powiązań przedsiębiorstw handlowych z dostawcami, opartych na długofalowych relacjach zastępujących mechanizm rynkowy, skłania do poszukiwań uzasadnień dla tego typu rozwiązań. Tezą artykułu jest, że rozwój powiązań sieciowych przedsiębiorstw handlowych z dostawcami jest m.in. rezultatem wzrostu udziału w sprzedaży marek własnych. Marki te mogą stanowić źródło trwałej przewagi przedsiębiorstw handlowych nad konkurentami o ile stanowią o przewadze kosztowej lub/i przewadze opartej na wyróżnieniu, a konkurenci nie są w stanie w krótkim czasie tej strategii skopiować. Warunki realizacji przewagi są zatem w dużym stopniu uzależnione od wyboru i stosunków z dostawcami tych produktów. Co więcej relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i obustronnych korzyściach prowadzą do obniżenia kosztów transakcyjnych. Podstawę teoretyczną dla prowadzonych rozważań stanowią: teoria zasobowa budowy trwałej przewagi konkurencyjnej i teoria kosztów transakcyjnych.

Komplementarność RBT i TKT w objaśnianiu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej

Teoria zasobowa budowy trwałej przewagi konkurencyjnej (ang. *Resource Based Theory*) i teoria kosztów transakcyjnych (TKT), chociaż analizują organizację z różnej perspektywy wykazują pewne cechy wspólne:

- a) obydwa podejścia łączą elementy teorii ekonomii z teorią organizacji,

¹ Grażyna Śmigielska – dr hab., Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

- b) w obydwóch ważnym elementem teorii są zasoby, przy czym w RBV są to wyróżniające zasoby (zdolności i kompetencje), a w TKT (należącej do nurtu OE) specyficzne aktywa,
- c) obydwu w ostatnim czasie zyskały na znaczeniu.

Szkoła zasobowa (RBT) postrzega przedsiębiorstwo jako unikalną wiązkę zasobów materialnych i niematerialnych, na bazie których może ono budować trwałą przewagę konkurencyjną. Aby zasoby mogły stać się źródłem SCA, muszą być cenne (tworzyć wartość), rzadkie, trudne do skopiowania i dobrze zorganizowane². Tylko niektóre z nich można uznać za generujące renty (wyróżniające zasoby); inne mogą być niezbędne do prowadzenia działalności, ale nie stanowią źródła przewagi konkurencyjnej. Wyróżniające zasoby są endogeniczną właściwością przedsiębiorstwa³.

Trwałość rent wymaga istnienia mechanizmów izolacyjnych, uniemożliwiających konkurentom kopiowanie wyróżniającej strategii, co jest przedmiotem OE. OE zajmuje się identyfikowaniem działań, które minimalizują koszty zarządzania i tą drogą zwiększają efektywność⁴. J. Mahoney i R. Pandian (1992) argumentują, że występowanie mechanizmów izolacyjnych jest rezultatem specyficzności aktywów i ograniczonej racjonalności. „Specyficzność aktywów dotyczy trwałych inwestycji (dokonywanych w celu wsparcia poszczególnych, konkretnych transakcji), dla których koszt utraconych możliwości jest znacznie niższy w najlepszych zastosowaniach alternatywnych lub u alternatywnych użytkowników, gdyby oryginalne transakcje zostały przedwcześnie zakończone oraz w tych okolicznościach ma znaczenie specyficzna tożsamość stron transakcji, co oznacza że ocenie podlega ciągłość relacji podczas gdy dla wsparcia tego rodzaju transakcji pojawiają się kontraktowe i organizacyjne zabezpieczenia”⁵. Specyficzność aktywów jest przez O. Williamsona uważana za najważniejszy czynnik transakcji, czego konsekwencją są „*sunk cost*” oraz mała wartość (niski koszt alternatywny) poza daną transakcją⁶. Unikalność aktywów generalnie może przejawiać w specyficzności⁷:

- położenia,
- fizycznej,
- aktywów ludzkich,
- przeznaczenia aktywów.

TKT analizuje zatem sytuacje, w których „anonimowe kontraktowanie zostaje zastąpione przez kontraktowanie, w którym ma znaczenie wzajemna tożsamość stron.

² J. Barney oryginalnie wskazywał jako czwartą cechę wyróżniających zasobów brak doskonałej mobilności, a nie dobrą organizację. Zob.: *Firm resources and sustained competitive advantage*. „Journal of Management”, March 1991, vol 17, nr 1, s. 99-120.

³ Szerzej: G. Śmigiełska: *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 27-41.

⁴ J.G. Combs, D.J. Ketchen: *Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics*. „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, s. 867-888.

⁵ O.E. Williamson: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 68.

⁶ *Sunk cost* (koszty utopione) są to koszty, które zostały poniesione i dlatego nie mogą zostać zmienione przez żadną decyzję bieżącą. Jeżeli przykładowo przedsiębiorstwo zakupiło jakiś środek trwałe to konsekwencją tego są odpisy amortyzacyjne, tak długo jak go posiada. W krótkim okresie czasu nie podlegają one kontroli i mogą zostać zmienione jedynie poprzez decyzje strategiczne zmieniające przeznaczenie zasobów. Zob.: R.N. Anthony, J.S. Reece: *Accounting: text and cases*. IRWIN, Homewood, Illinois 1989, s. 747 i 867.

⁷ A. Rindfleisch, J.B. Heide wskazują sześć źródeł specyficzności aktywów: 1. Specyficzność miejsca (lokalizacji). 2. Specyficzność zasobów fizycznych. 3. Specyficzność zasobów ludzkich. 4. Kapitał marki. 5. Zasoby specjalistyczne. 6. Specyficzność częstotliwości. Zob.: *Transaction cost analysis: Past, present, and future applications*. „Journal of Marketing”, Chicago: Oct 1997, vol. 61, s. 4.

Czasem tożsamość ma znaczenie od samego początku, np. gdy nabywca nakłania dostawcę do inwestowania w wyspecjalizowany kapitał fizyczny, specyficzny dla transakcji. Zważywszy, że wartość kapitału jest z definicji o wiele niższa od tej, jaką on ma w zamierzonym zastosowaniu wyspecjalizowanym, dostawca jest w dużej mierze związany z konkretną transakcją. Ponadto, efekt jest często asymetryczny w tym sensie, iż nabywca nie może się zwrócić do alternatywnych źródeł zaopatrzenia i otrzymać danej rzeczy na korzystnych warunkach, ponieważ można się spodziewać, iż koszt dostawy z niewyspecjalizowanego kapitału będzie wyższy⁸.

Kontraktowanie takie ma miejsce m.in. w sytuacji tworzenia długofalowych relacji sieci handlowych z wytwórcami produktów oznaczonych marką własną, co obecnie jest zjawiskiem powszechnym. Relacje te służą ochronie rent uzyskiwanych z innych wyróżniających zasobów takich jak przykładowo marka własna, pod którą sieci handlowe oferują produkty. Zdolność do wyszukiwania cennych partnerów oraz budowania trwałych relacji z nimi można również uznać za wyróżniającą zdolność przedsiębiorstw handlowych. Motywem do budowania tych relacji, oprócz wspomnianej marki własnej, jest często obniżenie kosztów logistycznych, jak ma to miejsce w przypadku największej w świecie sieci handlowej Wal-Mart.

Znaczenie towarów oznaczonych marką własną w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego

Kluczowe znaczenie oferowania przez sieci handlowe towarów pod marką własną dla tworzenia przez nie przewagi konkurencyjnej jest rezultatem:

- ich wysokiej zyskowności⁹,
- możliwości, jakie stwarzają dla wyróżnienia sieci handlowej od innych,
- roli ich w budowaniu postaw lojalności wśród klientów w stosunku do sieci je oferującej¹⁰,
- roli, jaką odgrywają w umacnianiu pozycji negocjacyjnej sieci handlowych w stosunku do wytwórców towarów markowych, którzy muszą się liczyć z pojawieniem się substytutów.

Znaczenie marki własnej dla tworzenia przewagi konkurencyjnej jest ściśle powiązane z zaufaniem, jakim darzą nabywcy produkty oznaczone tą marką i jednocześnie zaufaniem do detalisty je oferującego, że jest on w stanie zaspokoić ich potrzeby. Są one zatem istotnym czynnikiem kształtowania postaw lojalności wśród nabywców tak długo, jak długo przedsiębiorstwo handlowe ten warunek spełnia.

Niespełnienie tych oczekiwań może zaważyć na całym wizerunku przedsiębiorstwa i stać się zagrożeniem dla jego pozycji rynkowej, szczególnie w przypadku sieci oferujących wyłącznie produkty oznaczone marką własną takich jak Ikea czy Benetton. Implikuje to konieczność ścisłej kontroli jakości tych produktów przez detalistę oferującego je, a kontrola ta musi być tym ścisłjsza im bardziej dana marka własna ma

⁸ O.E. Williamson: *op.cit.*, s. 74.

⁹ Przeprowadzone przez Hocha i Banerji' a, na początku lat 90., w USA badania wskazywały, że rentowność sprzedaży (mierzona stosunkiem zysku do wielkości sprzedaży) towarów oznaczonych marką własną była o 20-30% wyższa od analogicznego wskaźnika dla ich substytutów oznaczonych marką producenta. Zob.J.E.M. Steenkamp, M.G.Dekimpe: *The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share*. „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 6. s. 919.

¹⁰ Problematyka ta została omówiona m.in.: B. Winningham: *Private label grows up*. „Discount Merchandiser” Nov 1999; S. Weinstein: *The plot thickens*. „Progressive Grocer” Nov 2000, s. 53-60.

znaczenie strategiczne¹¹. Dokonuje się ona poprzez internalizację takich działań jak projektowanie nowych produktów, wybór dostawców komponentów do produkcji czy kontrolę produkcji finalnej. Podnoszeniu efektywności kontroli sprzyja wdrażanie przez detalistów technologii informacyjnych takich, jak: QR (*Quick Response*), ECR (*Efficient Consumer Response*) czy CRM (*Consumer Relationship Management*). Wymagają one nakładów, które należy uznać za nakłady mające na celu zabezpieczenie quasi rent osiaganych przez przedsiębiorstwa handlowe z tytułu oferowania towarów oznaczonych marką własną.

Często również wytwórcy decydujący się na ścisłą współpracę z przedsiębiorstwem handlowym i wytwarzanie towarów pod jego marką ponoszą nakłady na maszyny, urządzenia i technologie. Należy je również traktować jako nakłady na aktywa specyficzne dla danej transakcji, gdyż ich wartość poza nią byłaby znacznie niższa. Zaangażowanie finansowe w stanowanie relacji detalista-wytwórca towarów jest gwarantem ich trwałości; wielkość zaangażowania nie decyduje jednak o tym, kto sprawuje kontrolę nad daną relacją. Obecnie kontrolę tę sprawują często duże sieci handlowe w związku z ich dominującą pozycją na rynku.

Rozwój relacji przedsiębiorstw handlowych z dostawcami

Przejmowanie przez przedsiębiorstwa handlowe kontroli nad relacjami z wytwórcami towarów pozostawało w ścisłym związku z rozwojem silnych kapitałowo przedsiębiorstw handlowych, notowanym od lat 80. ubiegłego stulecia. Siła oznacza możliwość wpływu na innych. Można wyróżnić pięć powiązanych ze sobą, ale niezależnych źródeł siły uczestników sieci:

- ekonomia,
- technologia,
- doświadczenie,
- zaufanie,
- zasadność.

Wskaźnikami siły ekonomicznej jest udział w rynku, wielkość sprzedawcy i jego udział w zaopatrzeniu nabywcy, znaczenie produktu sprzedawcy dla działalności nabywcy. Pozycja nabywcy jest silniejsza, jeżeli:

- a) ma on więcej alternatywnych źródeł dostaw,
- b) koszty transakcyjne zmiany dostawcy są niskie,
- c) ma duży udział w sprzedaży dostawcy.

Innymi istotnymi aspektami siły uczestników kontraktu jest ich relatywna płynność, możliwości kredytowe i integracji wertykalnej.

Technologia jest źródłem siły uczestnika sieci w przypadku jeżeli posiada on zdolność do tworzenia innowacyjnych produktów i procesów, utrzymywania wysokiej jakości produktów i usług, elastyczności, zarządzania logistyką, itp.

Doświadczenie jako źródło przewagi ujawnia się w takich kwestiach, jak zdolności personelu i maszyn w badaniach oraz rozwoju zastosowaniach inżynierii, w usługach przed i posprzedażowych, gospodarowaniu na rynkach, w których uczestniczą strony kontraktujące.

¹¹ A. Collins, S. Burt: *Market sanctions, monitoring and vertical coordination within retailer-manufacturer relationships: The case of retail brand suppliers*. „European Journal of Marketing”, Bradford 2003, vol 37, nr 5/6

Zaufanie może być postrzegane jako przekonanie o kontynuacji obustronnie satysfakcjonujących związków i jako świadomość innych uczestników, czego to wymaga z ich strony jako uczestnika porozumienia. Zaufanie jest oparte na reputacji i, co może bardziej istotne, na przeszłych działaniach. Jest ono także budowane na osobistej przyjaźni i tworzone w trakcie codziennych interakcji.

Formalne uzasadnienie dla siły partnera może płynąć z długofalowych kontraktów, posiadania udziałów w przedsiębiorstwie, członkostwa w sieci, praw patentowych i innych przywilejów, np. rządowych.

Duże silne kapitałowo przedsiębiorstwa detaliczne mają obecnie przewagę nad dostawcami, gdyż często dysponują zarówno siłą ekonomiczną, jak i zasobami, stanowiącymi o pozostałych źródłach siły. Ich siła ekonomiczna wynika z dostępu do rynku i jego pokrycia placówkami danej sieci, o który to dostęp zabiegają wytwórcy. Uzyskanie tego dostępu sieci detaliczne uzależniają od przyjęcia ich warunków współpracy: niskich cen towarów, wspierania akcji promocyjnych, korzystnych warunków dostaw i innych. Stosunkowo niewielkie firmy produkcyjne niekiedy są całkowicie uzależnione od jednego odbiorcy, na zamówienie którego produkują. W parze z siłą ekonomiczną zazwyczaj idzie technologia. Technologia, którą dysponują przedsiębiorstwa handlowe będąca dla nich źródłem przewagi, może dotyczyć zarówno technologii informacyjnych takich jak *ECR* czy *QR* pozwalających koordynować proces zaopatrzenia i sprzedaży towarów w kanale dystrybucji jak i technologii wytwarzania produktów sprzedawanych pod własną marką. Duże przedsiębiorstwa detaliczne dysponują również dużym doświadczeniem w zakresie sprzedaży, które jest obecnie często ważniejsze dla sukcesu produktu, niż doświadczenie w zakresie wytwarzania. Doświadczenie to pozwala na kreowanie trwałych postaw lojalności wśród nabywców, a to z kolei buduje ich reputację.

Uzyskiwanie przez detalistów przewagi w kanale dystrybucji wiązało się z ich wyższą zyskownością również kosztem dostawców towarów do sieci, nieposiadających silnej pozycji negocjacyjnej. Dostawcy ci godzili się na warunki stawiane przez sieci, gdyż obawiali się eliminacji swoich produktów z ich asortymentu, a tym samym zamknięcia dostępu do rosnącego na znaczeniu kanału dystrybucji, który im również oferuje liczne korzyści. Należy do nich przede wszystkim zbyt towarów, co w sytuacji nasilającej się konkurencji i konieczności bardzo wysokich nakładów na promocję marki ma kluczowe znaczenie dla małych producentów oraz efektywność procesu dystrybucyjnego.

W miarę upływu czasu, rosły nakłady specyficzne dla relacji przedsiębiorstw handlowych z producentami, a zagrożenie oportunistycznym powodowało wzrost kosztów monitorowania i kontroli. Współczesne podejście zakładające długofalową współpracę partnerów wymiany, których łączy nie tylko umowa, ale przede wszystkim wspólnota interesów prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych. Niejako kolejnym etapem jej rozwoju jest marketing partnerski, zwany również marketingiem relacji.

Procesy analogiczne do wyżej opisanych zachodzą w handlu polskim. W Polsce również obserwowany jest dynamiczny wzrost udziału w sprzedaży towarów oznaczonych markami własnymi. W 2007 r. wartość sprzedaży marek własnych na rynku FMCG wzrosła w stosunku do poprzedniego o 1,4% w przypadku artykułów spożywczych i 13,7% dla produktów chemii gospodarczej¹². Jej udział był w tym czasie

¹² *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*. IBRKiK, Warszawa 2008, s. 184.

największy w sklepach dyskontowych – 65,6% wartości obrotów, w hipermarketach – 16,6%, w supermarketach – 9,7% oraz w handlu tradycyjnym 8,1%¹³. W 2008 r. miały one 21% udział w obrotach handlu detalicznego¹⁴. Są to marki najczęściej konkurujące pod względem ceny, dlatego postępujący kryzys będzie sprzyjał ich rozwojowi. Towarzyszy też jemu zmiana stosunku do dostawców. Po okresie, w którym duże sieci detaliczne silnie konkurowały z dostawcami o udział w marży, odraczały terminy płatności, nawet o kilka miesięcy, stawiały dostawcom warunki trudne do spełnienia, obecnie sieci handlowe (szczególnie te oferujące towary pod własną marką) starają się budować długofalowe relacje z dostawcami.

Przykładem takiej sieci jest Carrefour. Pierwsze produkty oznaczone marką własną tej sieci pojawiły się na rynku w 2003 r. Carrefour podkreśla, że ważnym elementem jego strategii jest współpraca z polskimi dostawcami, która opiera się na obustronnej korzyści trwałości i równowadze¹⁵. Potwierdzeniem tej deklaracji było zorganizowanie w 2005 r. Pierwszego Forum Dostawców Carrefour. Tesco, główny konkurent firmy Carrefour w Polsce również prowadzi działania na rzecz budowania pozytywnych relacji z dostawcami. W 2008 r. firma realizowała projekt „Modelowe relacje z dostawcami”, którego efektem były m.in. wspólne plany biznesowe z 55 dostawcami oraz pierwsze badanie opinii o Tesco wśród dostawców¹⁶.

Podsumowanie

Silne kapitałowo przedsiębiorstwa handlowe oferujące towary oznaczone markami własnymi dużo uwagi poświęcają wyborowi dostawców, z którymi zawierają długofalowe porozumienia. Tego typu relacje zastępują coraz częściej rozwiązania rynkowe, gdyż przyczyniają się do utrwalania ich przewagi konkurencyjnej poprzez ochronę wyróżniających zasobów takich, jak przykładowo marka własna oraz poprzez obniżenie kosztów działalności i zarządu.

Mocną stroną zawierania długofalowych powiązań z dostawcami jest to, że organizacja handlu detalicznego może działać jak organizacja zhierarchizowana i kontrolować cały łańcuch dostaw, nie będąc właścicielem maszyn oraz urządzeń do produkcji czy centrów logistycznych. Słabą zaś stroną jest to, że jednocześnie musi się zabezpieczać przed oportunistycznym i ponosić nakłady na monitorowanie całego systemu.

Pewną formę zabezpieczenia trwałości tych relacji mogą stanowić nakłady, jakie ponoszą obydwie strony stanowiące o specyficzności aktywów zaangażowanych w transakcje. Koszty monitorowania i kontroli mogą zostać obniżone poprzez stworzenie dla partnerów korzystnych warunków (perspektywa ich utraty mogłaby ich powstrzymać od zachowań oportunistycznych) oraz zbudowanie atmosfery zaufania.

¹³ *Marki własne w Polsce: szersza oferta, lepsza jakość.* http://www.pmrpublications.com/press_room/pl_Marki-w_asne-w_Polsce_-_szersza-oferta_-_lepsza-jako___shtml (7.04.2009).

¹⁴ *Sieci handlowe stawiają na własne marki.* <http://www.money.pl/gospodarka/raporty/artykul/sieci:handlowe:stawiaja:na:wlasne:marki> (10.06.2009).

¹⁵ *Podsumowanie działalności Carrefour Polska w 2005 roku.* Informacja Prasowa z 14 grudnia 2005. www.biuropolska.pl/files/reports.

¹⁶ *Co robimy.* http://www.tesco.pl/polskie-produkty/co_robimy/php.

TRADE COMPANIES OWN BRAND AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF THEIR RELATIONSHIPS WITH PRODUCERS

Summary

The aim of the paper is demonstrating that the own brand of the trade companies is an important resource, which fulfils the criteria put for the resources by Resource Based Theory of creating sustainable competitive advantage (SCA) and their specific asset according to the Transaction Costs Theory. It is done by analyzing characteristics of own brand in the light of theoretical knowledge, indicating that they are complementary in explaining gaining the SCA. It is also showed that the ongoing tendency to develop the long term relationships with suppliers, based on mutual trust, i.e. partnership relations, which replace the market transactions, is justified by reducing the transaction cost.