

# Zbigniew Spyra

---

## Miejsce wartości dla klienta w kształtowaniu modeli biznesowych krajowych producentów marek własnych detalistów

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 247-263

---

2013

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.

ZBIGNIEW SPYRA<sup>1</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## MIEJSCE WARTOŚCI DLA KLIENTA W KSZTAŁTOWANIU MODELI BIZNESOWYCH KRAJOWYCH PRODUCENTÓW MAREK WŁASNYCH DETALISTÓW

### Streszczenie

Wartość dla klienta jest kategorią marketingową i stanowi ważny element konstytutywny współczesnych modeli biznesu. W artykule dokonano identyfikacji modeli biznesowych producentów marek własnych detalistów oraz najważniejszych elementów składowych tych modeli, podkreślając znaczenie propozycji wartości dla klienta. Przedstawiono ponadto uwarunkowania kształtowania wartości dla klienta we współczesnych modelach biznesu producentów – dostawców marek detalistów oraz dokonano próby scharakteryzowania najważniejszych cech współczesnych modeli biznesu wykorzystywanych przez producentów marek własnych dla detalistów.

**Słowa kluczowe:** marka własna detalistów, model biznesu, wartość dla klienta

### Wprowadzenie

Współcześnie następuje systematyczny wzrost udziałów rynkowych produktów oznaczonych markami własnymi detalistów<sup>2</sup>. Jednym z ich wyróżników, obok prawa własności i sposobu dystrybucji, jest atrybut związany z organizacją procesu produkcyjnego – marki własne detalistów są wytwarzane na zlecenie detalisty przez starannie wyselekcjonowanych producentów spełniających określone wymogi jakościowe i kosztowe. Można więc powiedzieć, że

---

<sup>1</sup> zbigniew.spyra@ue.katowice.pl.

<sup>2</sup> Przewiduje się, że do 2025 roku globalny udział produktów żywnościowych z marką własną detalistów wyniesie 50% światowego rynku. Por. S. Schreijen, *Private label vs. brands. An inseparable combination*, Rabobank 2011.

w ich przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem oddzielenia sfery wytwarzania i sfery własności. Duże sieci handlowe jako właściciele marek koncentrują swoją działalność na zarządzaniu nimi, a proces ich wytwarzania zlecają na zewnątrz innym przedsiębiorstwom. Jest to przejaw aktywnej polityki marketingowej dużych sieci handlowych.

Do głównych uwarunkowań rozwoju marek własnych detalistów można zaliczyć m.in. nasilające się procesy globalizacji i internacjonalizacji rynków, zaostrzającą się konkurencję i wzrost kosztów marketingowych niezbędnych do wykreowania producenckich marek<sup>3</sup>, silne skorelowanie rozwoju marek własnych detalistów z koniunkturą gospodarczą<sup>4</sup>. Ważnym czynnikiem rozwoju rynku marek własnych jest ponadto fakt, że stają się one częścią „doświadczeń zakupowych” współczesnych klientów – ich kupowanie wpisuje się w trend *smart shoppingu* określanego jako „zakupy z głową” czy efektywne i pragmatyczne kupowanie<sup>5</sup>. Czynniki te stawiają nie tylko nowe wyzwania wobec wytwórców produktów opatrzonych markami detalistów, ale i wymuszają zmianę podejścia do marki własnej. Znajduje to odzwierciedlenie w kreowanych przez producentów produktów opatrzonych markami własnymi detalistów modelach biznesu (MB), jako swego rodzaju sposobu wypracowywania zysków. Zbiór tych producentów jest bardzo zróżnicowany pod względem m.in. ich wielkości, doświadczenia rynkowego, zasięgu czy rodzaju działalności i składa się z wielu firm, dlatego można uznać, że występuje wiele modeli prowadzenia działalności gospodarczej.

Celem artykułu jest identyfikacja MB producentów marek własnych detalistów oraz najważniejszych elementów składowych tych modeli, a także określenie miejsca propozycji wartości dla klienta wśród tych elementów oraz okre-

---

<sup>3</sup> Niektórzy autorzy twierdzą, że następstwem silnej konkurencji rynkowej jest zjawisko tzw. utowarowienia produktów, czyli utrata w oczach klientów przez marki producenckie ich wyjątkowości i „atrakcyjności emocjonalnej”, a jedyną cechą umożliwiającą ich odróżnianie marek staje się cena. Por. R.A. D’Aveni, *Utowarowienie – cichy zabójca zysków*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 92, październik. Potwierdzeniem tej tezy wydają się być m.in. wyniki badań agencji Satchi & Satchi, zgodnie z którymi 75% brytyjskich przedstawicieli producentów twierdzi, że w zasadzie nie ma ograniczeń, jaki produkt może być dostarczony pod marką własną detalistów. Za: K. Lincoln, L. Thomassen, *Marka prywatna. Jak przekształcić zagrożenia w szansę dla detalisty i producenta*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 101.

<sup>4</sup> Szczególnie dobitnie to zjawisko jest zauważalne w Hiszpanii, gdzie pomimo występowania marek własnych detalistów (tzw. *marcas blancas*) od wielu lat, szczególnego znaczenia nabrały właśnie w obliczu kryzysu. Por. np. *La venta de marca blanca sobrepasa el 42% y supera su cota máxima en España* [http://economia.elpais.com/economia/2012/04/12/actualidad/1334227985\\_173577.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/04/12/actualidad/1334227985_173577.html).

<sup>5</sup> 4P Research Mix, *Teczka trendów 2012*, [www.4prm.com/trendy/teczka\\_trendow\\_2012](http://www.4prm.com/trendy/teczka_trendow_2012).

ślenie podstawowych cech przedsiębiorstw reprezentujących zidentyfikowane modele i czynników sukcesu tych przedsiębiorstw.

### **Współczesne ujęcie pojęcia „model biznesu” oraz identyfikacja relacji między pojęciami „model biznesu” a „strategia przedsiębiorstwa”**

Przystępując do omówienia istoty współczesnych MB warto wyjaśnić pojęcia składające się na tę kompozycję logiczną, czyli samo pojęcie „modelu” oraz pojęcie „biznesu”. W literaturze przedmiotu model definiuje się najczęściej jako konstrukcję odwzorowującą w sposób uproszczony obraz rzeczywistego zjawiska lub procesu<sup>6</sup>, natomiast pojęcie biznesu najczęściej rozumiane jest jako prowadzenie interesu, działalności gospodarczej, której istota wyraża się w wytwarzaniu zysków i pokonywaniu konkurencji. Wydaje się, że takie z natury rzeczy skrótowe wyjaśnienie pojęć składających się na MB może stanowić podstawę do dalszych refleksji i interpretacji.

W literaturze z zakresu marketingu i zarządzania można znaleźć wiele definicji pojęcia „model biznesu”<sup>7</sup>. Ogólną ideę MB najlepiej odzwierciedlają, jak się wydaje, proste definicje jak np. zaproponowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura, zgodnie z którą MB to „racjonalny opis jaki organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość”<sup>8</sup> czy A.K. Koźmińskiego, dla którego MB oznacza pomysł na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo<sup>9</sup>. Zdaniem J. Magretty, MB jest „wciągającą opowieścią” objaśniającą, jak pracuje przedsiębiorstwo oraz jaka jest wiodąca ekonomiczna logika dostarczania klientom określonej wartości przy odpowiednim dla firmy poziomie kosztów<sup>10</sup>. J.C. Linder i S. Cantrell z kolei określają MB jako „pomysł na prowadzenie rentownej działalności w zmiennym otoczeniu”<sup>11</sup>. Na podstawie wybranych i przedstawionych kilku definicji MB można stwierdzić, że w sensie ogólnym model biznesu oznacza specyficzny dla danego przedsiębiorstwa sposób prowadzenia

---

<sup>6</sup> *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.

<sup>7</sup> Przegląd literatury światowej i polskiej na temat definiowania oraz klasyfikacji modeli biznesu np. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 17–50, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, red. M. Sławińska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 9–33.

<sup>8</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business model generation*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2010, s. 14.

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

<sup>10</sup> J. Magretta, *Tajniki modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska” 2003, marzec, s. 53.

<sup>11</sup> J.C. Linder, S. Cantrell, *Five business model – myths that hold companies back*, „Strategy and Leadership” 2001, No. 6.

działalności oraz kreowania wartości dla klientów i innych interesariuszy, z uwzględnieniem zmienności współczesnego otoczenia.

Przechodząc do bardziej szczegółowego zdefiniowania MB zauważa się w literaturze przedmiotu bardzo zróżnicowane rozumienie tego pojęcia. Złożoność zagadnienia potęgują dodatkowo różne określenia dla MB<sup>12</sup>. Specyficzne podejście do MB reprezentują A.J. Slywotzky i współautorzy przedstawiając tzw. rozwiniętą koncepcję MB, która ich zdaniem powinna być oparta na dwóch podstawowych filarach: wiedzy o klientach i ich priorytetach, z uwzględnieniem dynamiki otoczenia, oraz na zrozumieniu źródeł powstawania zysku. Wychodząc z założenia, że celem działalności biznesowej powinno być tzw. trwale ulokowanie się w strefie zysku oraz dostosowanie się do dynamiki rynku, w tym zwłaszcza do zmieniających się potrzeb klientów, formułują ściśle ze sobą powiązane cztery kluczowe wymiary strategiczne modelu, do których zaliczają: wybór klientów i konstruowanie portfela klientów, przechwytywanie wartości czyli model zysku, zróżnicowanie – kontrola strategiczna oznaczające konieczność identyfikacji „punktów kontroli strategicznej”, oraz zakres działania firmy<sup>13</sup>.

Nieco inne podejście do definiowania MB reprezentuje K. Oblój, z którym należy wiązać początki koncepcji MB w Polsce. Traktuje on MB jako „totalną koncepcję działania firmy” i stwierdza, że można go różnie definiować, tym niemniej w ostatecznym rozrachunku musi on odpowiadać na trzy podstawowe pytania: co firma będzie robić i z jakich źródeł przewagi konkurencyjnej na wybranym rynku zamierza korzystać?; jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?; oraz w jaki sposób w praktyce codziennego działania te zasoby i kompetencje są skonfigurowane?<sup>14</sup>.

W polskiej literaturze przedmiotu własną koncepcję rozumienia MB zaproponował także m.in. zespół pod kierunkiem T. Gołębiowskiego, zgodnie z którą współczesny MB jest „narzędziem koncepcyjnym zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie)”<sup>15</sup>, podkreślając jednocześnie

---

<sup>12</sup> Np. B. de Wit i R. Meyer stosują pojęcie „system biznesowy” definiując go jako „specyficzną konfigurację zasobów, działań biznesowych i oferowanych produktów lub usług służącą tworzeniu wartości dla klienta”. Za: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 112.

<sup>13</sup> A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 28, 387–392.

<sup>14</sup> K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

<sup>15</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele...*, s. 57.

przy tym konieczność rozróżnienia pojęć „model biznesu” i „strategia”. Jest to istotna konstatacja, ponieważ pojawiają się czasami wątpliwości co do celowości rozróżnienia tych pojęć i część autorów traktuje oba te pojęcia jako tożsame, dopuszczając uznanie, że MB stanowi część strategii przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Tymczasem w literaturze przedmiotu dominuje jednak pogląd, zgodnie z którym koniecznym jest rozróżnienie tych pojęć jako „niezależnych bytów operacjonalizujących rzeczywistość przedsiębiorstwa”<sup>17</sup>. Podkreśla się przy tym, że MB jako pojęcie szersze od strategii zawiera większość elementów strategii (jeśli nie wszystkie) i ma charakter statyczny<sup>18</sup> – określa bowiem ramy, ogólne założenia, opisuje schematy, wzorce działania w sposób bardziej abstrakcyjny niż strategia, z kolei strategia, czyli sposób realizacji celów opisuje charakter dynamiczny zjawiska wskazując na elastyczność zachowań przedsiębiorstwa w zmieniających się szybko warunkach rynkowych<sup>19</sup>. Zdaniem M. Muszyńskiego strategia i MB wzajemnie od siebie zależą, ale to MB kształtuje strategię, a nie odwrotnie. Strategia jest więc dla danego modelu i odpowiada na pytanie, jak go wdrożyć, z kolei MB, odpowiada na pytanie co?<sup>20</sup>.

Reasumując można stwierdzić, że MB jako nowe narzędzie zarządzania o koncepcyjnym charakterze stanowi konkretyzację strategii w jej strukturalnym, statycznym wymiarze i przedstawić go można jako „wyobrażenie” o pożądanych kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa, w tym jego strategii i o uwarunkowaniach w których funkcjonuje<sup>21</sup>. Pożądanymi cechami takiego MB powinna być zdolność do tworzenia wartości – przewagi konkurencyjnej, której rezultatem powinna być wartość dla klientów, a także spójność i powtarzalność

<sup>16</sup> M. Gorynia, *Recenzja książki: Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2009, nr 7–8, s. 123.

<sup>17</sup> B. Nogalski, *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 38. Problematykę MB i ich związków ze strategią przedstawia także m.in. J. Magretta, twierdząc, że MB opisują w sposób systemowy, jak poszczególne elementy przedsięwzięcia pasują do siebie, ale nie uwzględniają konkurencji jako jednego z zasadniczych wymiarów działalności rynkowej, która przynależy do strategii. Za: J. Magretta *Tajniki...*

<sup>18</sup> Warto zauważyć, że nie wszyscy autorzy podzielają pogląd o statycznym wymiarze modelu. Np. L. Bossidy i R. Charm, podkreślając, że strategia jest pojęciem węższym od MB, twierdzą jednocześnie, że MB jest „tworem dynamicznym”, wymagającym ciągłego testowania i aktualizowania, jeżeli tylko pojawiają się zewnętrzne zmiany lub nowe uwarunkowania wewnętrzne. Za: L. Bossidy, R. Charm, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2008, s. 93.

<sup>19</sup> *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 28.

<sup>20</sup> Szerzej: M. Muszyński, *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2006.

<sup>21</sup> B. Nogalski, *Rozważania o modelach...*, s. 37.

– przyjęte w ramach każdej z istotnych zmiennych modelu rozwiązania muszą do siebie pasować i systematycznie wzajemnie wzmacniać swoją skuteczność<sup>22</sup>. Ważną cechą współczesnych MB powinna być ponadto trudność w podrobieciu. Dany MB nie może być do końca przejrzysty, musi mieć „szczytę tajemnicy”, inaczej konkurenci są w stanie szybko naśladować zawarte w nim rozwiązania<sup>23</sup>. K. Oblój dostrzegając możliwości szybkiej imitacji skutecznych MB zaleca menedżerom dwie drogi „ucieczki do przodu”: wykorzystywanie innowacji cząstkowych, wyrażających się w zmianach w ramach istniejącego modelu (np. budowanie przewagi w obszarze jakości czy bliskości w kontaktach z klientami) lub wprowadzenie innowacji przełomowych, polegających na nowatorskim ukształtowaniu łańcucha wartości, co sprowadza się do wykreowania nowego MB<sup>24</sup>.

### Wartość dla klienta jako element składowy modelu biznesu

Wartość dla klienta jako kategoria stanowi centralny element zainteresowania współczesnego marketingu<sup>25</sup>. Znajduje to odzwierciedlenie w zaproponowanej w 2007 roku przez AMA definicji marketingu<sup>26</sup>, której kluczowymi elementami jest „wymiana ofert” podkreślająca interakcyjność marketingu i ukazująca ważną rolę dwóch stron wymiany oraz skoncentrowanie się na ofercie rynkowej i podkreślenie jej wartości dla wszystkich odbiorców<sup>27</sup>. Z uwagi na fakt traktowania kategorii „wartości dla klienta” w marketingu jako podstawy orientacji rynkowej i miary sukcesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest ona także najczęściej wymienianym przez autorów, reprezentujących tzw. komponentowe podejście, elementem konstytuującym współczesne MB.

Problem rozszyfrowania struktury MB podejmowało wielu badaczy, stąd w licznych występujących w literaturze przedmiotu ujęciach definicyjnych MB można znaleźć próby eksponowania różnych jego elementów składowych.

<sup>22</sup> Dobrym przykładem mogą tutaj być rozwiązania przyjęte np. w modelu Zary.

<sup>23</sup> K. Oblój, *Model innowacyjny do bólu*, [www.ceo.exo.pl/artykuly/25308\\_1/Model.innowacyjny.do.bolu.html](http://www.ceo.exo.pl/artykuly/25308_1/Model.innowacyjny.do.bolu.html).

<sup>24</sup> K. Oblój, *Tworzywo...*, s. 98–99.

<sup>25</sup> Na temat miejsca wartości dla klienta w teorii marketingu pisze m.in. M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, red. A. Sagan, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.

<sup>26</sup> Definicja marketingu według AMA za: Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 5.

<sup>27</sup> Szerzej na ten temat: J. Kamiński, *Nowa definicja AMA*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 5, s. 7–12.

Wymienia się przy tym najczęściej, obok wartości dla klienta, także kwestie dotyczące źródeł przychodów/zysków, struktury łańcucha wartości, zasobów/kompetencji, relacji z partnerami, logiki działania, strategii konkurencyjności. Wielość elementów składowych i ich różnorodność wynika z faktu, że przedsiębiorstwa w różnym miejscu łańcucha wartości tworzą wartość i przez to w odmienny sposób wypracowują zysk, stosując swój własny, indywidualny model, można je nawet identyfikować po stosowanym MB<sup>28</sup>.

Podejście komponentowe do definiowania MB reprezentuje m.in. A. Osterwalder i Y. Pigneur. Według nich konfiguracja MB jako struktury służącej kreowaniu, dostarczaniu i przechwytywaniu wartości składa się z dziewięciu elementów, stanowiących kanwę MB i dotyczą czterech podstawowych sfer w biznesie: klienta, oferty, infrastruktury i wiarygodności finansowej. Zdaniem autorów proponowany przez nich schemat metodologiczny MB pozwala charakteryzować każde przedsiębiorstwo. Twierdzą przy tym, że MB jest w pewnym sensie planem dla strategii, która ma być wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów<sup>29</sup>. Interesującą interpretację składników modelu przedstawia m.in. M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann. Autorzy ci wyróżnili cztery elementy składowe MB: dostarczanie z zyskiem propozycji wartości dla klienta (*customer value proposition*), formułę zysku (*profit formula*), kluczowe zasoby (*key resources*) oraz kluczowe procesy (*key processes*)<sup>30</sup>. W polskiej literaturze przedmiotu często przywoływana jest konfiguracja elementów MB zaproponowana przez zespół prof. T. Gołębiowskiego, na którą składa się: propozycja wartości dla klienta, zasoby/kompetencje, pozycja w łańcuchu dostaw oraz źródła przychodów<sup>31</sup>.

Zaprezentowane powyżej rozważania pozwalają stwierdzić, że współczesny MB zawiera się w określonej strukturze, której osią są:

- propozycja wartości dla klienta; wartość dla klienta zawiera się w ofercie rynkowej i stanowi centralne miejsce w MB; oferta powinna być przygotowana pod potrzeby klienta lub z punktu widzenia problemów jakie ma rozwiązywać;

---

<sup>28</sup> B. Nogalski, A. Szpitter, Z. Kreft, *Zarządzanie wiedzą w organizacji jako czynnik zmian modeli biznesowych*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2010, s. 120.

<sup>29</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.

<sup>30</sup> M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, „Harvard Business Review Polska” 2009, lipiec–sierpień.

<sup>31</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele...*, s. 62.



- architektura tworzenia wartości obejmująca kluczowe zasoby i zdolności (kompetencje) do wytwarzania wartości, jak również kluczowe procesy oraz ich współdziałanie; same zasoby nie są wystarczające do zaoferowania klientowi wartości. O skuteczności i wydajności działań operacyjnych składających się na łańcuch wartości w przedsiębiorstwie<sup>32</sup> decydują procesy zarządcze i działania. Z architektury wytworzenia wartości wynika struktura kosztów. Każdy MB generuje koszty, istota sprowadza się jednak do takiego wyboru, aby w danym MB dostosować strukturę kosztów do możliwości przedsiębiorstwa;
- określenie źródeł dochodu (a właściwie jej struktury, przedsiębiorstwa mają najczęściej wiele źródeł dochodów o zróżnicowanym charakterze).

Wydaje się, że zarządzający przystępując do budowy MB powinni wziąć pod uwagę także otoczenie krajowe i międzynarodowe i związane z nim kształtowanie się nowego obrazu konkurencyjnego<sup>33</sup>. MB, stanowiąc bowiem ważne narzędzie w osiąganiu przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego, powinien wymuszać na przedsiębiorstwach baczną obserwację otoczenia i trendów w otoczeniu i pozwalać na umiejętne reagowanie na zaobserwowane zmiany<sup>34</sup>.

### **Uwarunkowania kształtowania wartości dla klienta we współczesnych modelach biznesu producentów – dostawców marek detalistów**

Jednym z istotnych wyznaczników współczesnego otoczenia jest, obok presji na ceny i jakość, ogromny nacisk na usatysfakcjonowanie klientów. Zdaniem P.F. Druckera firmy istnieją dzięki klientom, a celem biznesu jest kreowanie klienta<sup>35</sup>. Orientacji firmy na klienta przypisuje się więc we współczesnych MB centralne miejsce. Niektórzy autorzy uważają nawet, że w warunkach niepewności towarzyszącej współczesnemu rynkowi, klient jest nie tylko ważną pozycją po stronie aktywów w bilansie firmy, ale jedyną stałą wielkością<sup>36</sup>. A.J. Słyszczki i inni nakazują wręcz, aby odwrócić tradycyjny łańcuch wartości tak, aby klient stał się w nim pierwszym ogniwem i siłą napędzającą całą resztę<sup>37</sup>.

<sup>32</sup> K. Oblój, *Tworzywo...*, s. 132 i nast.

<sup>33</sup> Wagę otoczenia jako komponentu współczesnych MB podkreśla m.in. L. Bossidy, R. Charan, *Szósty...*, s. 91 i nast.

<sup>34</sup> Szerzej na temat wpływu czynników otoczenia na tworzenie nowych MB: *Modele biznesu w handlu...*, s. 49–74.

<sup>35</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.

<sup>36</sup> E.K. Geffory, *Clienting*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1996.

<sup>37</sup> A.J. Słyszczki, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa...*, s. 35–36.

Kategoria wartości dla klientów jest kategorią uniwersalną tzn. odnosi się do wszystkich typów nabywców na rynku, a więc nie tylko nabywców indywidualnych, ale także instytucjonalnych<sup>38</sup>. Ta konstatacja wydaje się być istotna, ponieważ w przypadku MB producentów marek dla detalistów jego „sercem” jest detalista jako klient instytucjonalny, a na rynku klientów instytucjonalnych występuje wiele zjawisk i procesów, które nie pojawiają się na rynku nabywców indywidualnych, np. detaliści zlecając do wykonania producentom produkty opatrzone swoimi markami, kierują się przy tym różnymi motywami, ponadto wykorzystują wiele kategorii marek własnych z różnymi wewnętrznymi systemami wartości, spełniającymi odmienne role w ich strategiach konkurencyjnych<sup>39</sup>. Kształtowanie wartości dla klienta instytucjonalnego wymaga więc uwzględnienia specyficznych cech tego rynku oraz podejmowania niejednokrotnie zupełnie odmiennych działań marketingowych, aniżeli na rynku nabywców indywidualnych (tab. 1).

Tabela 1

Podstawowe cechy postępowania detalistów jako uwarunkowanie kształtowania wartości dla klienta we współczesnych modelach biznesu producentów – dostawców ich marek własnych

Cechy rynku
<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoka dynamika wzrostu rynku marek własnych należących do detalistów,</li> <li>– rosnąca akceptacja konsumentów dla marek własnych detalistów wpisująca się we współczesny trend <i>smart shoppingu</i>,</li> <li>– outsourcing produkcji związany z występowaniem nadmiaru mocy produkcyjnych w przedsiębiorstwach,</li> <li>– tworzenie instytucji zrzeczających producentów wytwarzających na zlecenie detalistów np. PLMA,</li> <li>– wzrost siły przetargowej detalistów w kanałach dystrybucji (funkcja Gate Keepera).</li> </ul>
Cechy procesu zakupu
<ul style="list-style-type: none"> <li>– stosunkowo długi cykl sprzedaży – przeciętna transakcja dotycząca dostawy produktów opatrzonych markami własnymi detalistów wymaga wielu spotkań biznesowych, w tym czasie przeprowadza się m.in. audyty potwierdzające, że dostawca jest w stanie zapewnić odpowiednie warunki produkcyjne oraz powtarzalną jakość produkcji,</li> <li>– proces zakupu oparty na porozumieniach (umowach o współpracy według wzorców przygotowanych przez detalistów),</li> <li>– profesjonalizm zakupów – elementem procesu zakupu są negocjacje prowadzone ze strony detalistów przez specjalistów ds. marki własnej, którzy stosują się do ustalonych procedur i metod dokonywania zakupów; celem tych działań ma być tworzenie i dostarczanie najlepszej wartości dla nabywcy finalnego; negocjacje obejmują także określenie zdolności dostawcy do realizacji zamówień w odpowiedniej jakości,</li> <li>– wszystkie kryteria i cele zakupu są formalnie określone; dotyczy to zarówno oceny dostawcy, jak i oferowanego produktu opatrzonego marką własną detalisty; w przypadku dużych zamówień występują komisje przetargowe – decyzja o wyborze danego dostawcy jest podejmowana przez wiele podmiotów,</li> </ul>

<sup>38</sup> M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, s. 77.

<sup>39</sup> J. Kall, *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 167–188, T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 118–138.

<ul style="list-style-type: none"> <li>– występowanie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie, np. połączenia internetowe z głównymi dostawcami, przetargi internetowe,</li> <li>– detaliści chcą mieć niemal pełny wgląd w sytuację swojego dostawcy marek własnych, sami natomiast pozostają dla niego niezbyt transparentni.</li> </ul>	
Cechy instrumentów marketingu mix	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkt ma charakter techniczny, nabywany jest na podstawie szczegółowego zestawienia parametrów; parametry określane są w ramach specjalnych kart specyfikacji jakościowej,</li> <li>– konieczność spełniania przez produkty z markami własnymi detalistów międzynarodowych standardów jakości i bezpieczeństwa potwierdzonych specjalnymi certyfikatami np. IFS, BRC lub standardów indywidualnych specjalnie sformułowanych przez sieci handlowe, np. TFMS<sup>40</sup>,</li> <li>– wśród produktów marki własnej detalistów dominują produkty w fazie zaawansowanego rozwoju lub dojrzałości, o nieskomplikowanej technologii wytwarzania,</li> <li>– obserwuje się coraz większe zaangażowanie detalistów w wykonawstwo produktów opatrzonych ich markami własnymi (coraz większy wpływ na to, co ma być wykonane oraz jak ma być wykonane – monitorowanie realizacji zamówienia łącznie z systematyczną kontrolą jakości procesów wykonania; monitoring dostawcy obejmuje kontrole stanu technicznego, sanitarnego, kontrole surowców, procesu produkcji oraz gotowego wyrobu) – odchodzenie od koncepcji ograniczonej do dwóch funkcji: zlecenie produkcji – płatność,</li> <li>– monitoring produktu – okresowe kontrole laboratoryjne produktów także po wyjściu z magazynów dostawcy (produkty do kontroli są wybierane losowo z półek sklepów i magazynów dystrybucyjnych),</li> <li>– ocena produktu jako wartości dla klienta ma charakter racjonalny – ocenie podlegają parametry techniczne i ekonomiczne (atributy produktu, pełnione funkcje, zgodność cech z normami, skład itd.), brak w istocie jakiegokolwiek znaczenia w ocenie produktu jego użyteczności emocjonalnej.</li> </ul>
Cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cena jest efektem negocjacji – występowanie dużej presji na cenę w negocjacjach; wykorzystywanie w negocjacjach ofert cenowych, przygotowanych przez konkurencyjnych dostawców – wywoływanie niżkowej spirali cen oferowanych przez dostawców,</li> <li>– odrzucanie na etapie preselekcji ofert cenowych w przypadku, gdy cena nie znajduje się w przedziale cenowym akceptowanym przez detalistę,</li> <li>– ważnym elementem oceny są oferowane warunki płatności i zgoda na ponoszenie szeregu kosztów przez dostawcę w ramach kontraktów na dostarczanie marek własnych detalistów<sup>41</sup>,</li> <li>– cena finalna marek własnych jest ustalana przez detalistę, producenci – dostawcy praktycznie nie mają żadnego wpływu na ustalanie ich cen finalnych.</li> </ul>
Dystrybucja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– detaliści wybierają na dostawców swoich marek najczęściej bezpośrednich producentów, duże znaczenie mają wcześniejsze doświadczenia z dostawcami w zakresie realizacji dystrybucji fizycznej produktów z markami własnymi dostawcy; wysoki poziom realizacji w zakresie dystrybucji fizycznej (terminowość dostaw, niezawodność itp.) zgodnych z ustalonymi harmonogramami jest ważnym czynnikiem podlegającym ocenie ze strony detalistów.</li> </ul>

<sup>40</sup> TFMS – TESCO Food Manufacturing Standard – jeden z najbardziej wymagających standardów bezpieczeństwa żywności na świecie, wymagany od wszystkich dostawców żywności do sieci Tesco, oraz zakładów zajmujących się pakowaniem produktów spożywczych. Wśród szeregu wymagań dla dostawców TFMS określa także m.in. wymagania dotyczące przestrzegania zasad etycznych przez dostawców względem swoich pracowników. Za: [www.tesco.pl](http://www.tesco.pl).

<sup>41</sup> Z. Spyra, *Rola zaufania w funkcjonowaniu kanałów marketingowych na współczesnym rynku*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, red. S. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 156–164.

Komunikacja marketingowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– detaliści zarządzają kanałami komunikacji rynkowej, są niemal wyłącznym dysponentem i dystrybutorem informacji o rotacji produktów, poziomie ich akceptacji rynkowej itp.,</li> <li>– markom własnym detaliści oferują coraz większe wsparcie promocyjne, w tym także w zakresie merchandisingu.</li> </ul>
--------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, K. Keller, *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań 2012, s. 201–231 oraz obserwacji własnych.

### **Modele biznesowe krajowych producentów – dostawców marek własnych detalistów w świetle badań empirycznych – próba typologii opisowej na podstawie wybranych studiów przypadku**

W zagranicznej i krajowej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prób podejmowania tworzenia typologii MB. Ich autorzy stosują przy tym różne kryteria ich wyróżnienia. Poszczególne autorskie podejścia do MB różnią się istotnie między sobą zakresem, szczegółowością czy też możliwościami aplikacyjnymi. Różnice te wynikają m.in. z przyjęcia przez autorów odmiennych definicji MB, albo z różnego podejścia do struktury MB czy też relacji między MB a strategią<sup>42</sup>. W polskiej literaturze przedmiotu warte odnotowania są próby systematyzowania MB podejmowane przez K. Obłoję<sup>43</sup>, M. Muszyńskiego<sup>44</sup> i zespołu pod kierunkiem T. Gołębiowskiego<sup>45</sup>.

Z kolei TrendWatching.com, jedna z największych firm zajmujących się badaniem i wyszukiwaniem trendów na świecie, opracowała zestaw dziesięciu najważniejszych modeli biznesu, które powinny zyskiwać na znaczeniu w perspektywie roku 2020<sup>46</sup>. Wydaje się, że w tym zestawie najbardziej odpowiednie dla producentów marek własnych dla detalistów mogą być zwłaszcza model niskonakładowy oraz model niskobudżetowych innowacji. W modelach tych podkreśla się bowiem znaczenie takich elementów w osiąganiu sukcesów rynkowych, jak wydajność kosztowa, sprawne zarządzanie marketingiem i jakością oraz konieczność bazowania na współpracy z rynkiem i jego bacznej obserwacji.

Identyfikacja wszystkich MB producentów marek detalistów jest złożonym zadaniem badawczym, z uwagi na duże zróżnicowanie podmiotów występujących w tej roli, a także różnych poziomów pozycjonowania cenowego marek

<sup>42</sup> Literaturowy przegląd typologii MB w np. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele...*, s. 32–49.

<sup>43</sup> K. Obłój, *Tworzywo...*, s. 135–155.

<sup>44</sup> M. Muszyński, *Aktywne metody...*, s. 12

<sup>45</sup> T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele...*, s. 82–93.

<sup>46</sup> R. Evers, T. Huibers, *10 new business models for this decad*, [www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com), za: „Strategie biznesu” 2012, marzec, s. 26–29.

detalistów. Punktem odniesienia do konstrukcji MB producentów marek detalistów mogą być jednak dwa bazowe rozwiązania biznesowe związane z propozycją wartości dla klienta: (1) opcja „dwóch marek” czyli oferta swoich marek z jednej strony, a z drugiej wykorzystywanie zwolnionej mocy produkcyjnych do realizacji produkcji marek detalistów oraz (2) opcja, w ramach której głównym źródłem przychodów jest koncentrowanie się na produkcji praktycznie wyłącznie marek detalistów<sup>47</sup>. Rozwiązanie polegające na bezwzględnej odmowie dostarczania produktów pod markami należącymi do detalistów praktycznie nie występuje wśród krajowych producentów<sup>48</sup>. W tabeli 2 przedstawiono pogłębioną charakterystykę i typologię MB wybranych krajowych producentów marek własnych dla detalistów<sup>49</sup>.

Tabela 2

Charakterystyka modeli biznesu wybranych krajowych producentów – dostawców marek własnych detalistów

Element składowy MB	Typologia modeli biznesu		
	„Producent do wynajęcia”	„Mistrz drugiego planu”	„Gracz rynkowy”
Reprezentant	Global Cosmed	ZPC Otmuchów	Bakalland SA
Propozycja wartości dla klienta	świadczenie usług produkcyjnych o wysokich parametrach technicznych w zakresie wyrobów kosmetycznych i chemii	– dostarczanie kompleksowych rozwiązań produkcyjnych dla globalnych koncernów oraz właścicieli i dystrybutorów tzw.	produkcja, konfekcjonowanie i handel bakaliami; oferta firmy obejmuje: produkty marki Bakalland, produkty marki

<sup>47</sup> N. Kumar, J.-B.E.M. Steenkamp, *Strategia marek własnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 25.

<sup>48</sup> Jeszcze w latach 90. XX w. wiele firm zastrzegło się, że nie produkuje marek własnych dla detalistów, np. hasła reklamowe firmy Kellogg's („Jeżeli na opakowaniu nie ma naszej marki, to znaczy, że nie jest to Kellogg's”). Współcześnie coraz więcej także globalnych producentów dóbr konsumpcyjnych decyduje się dostarczać produkty detalistom pod ich markami, np. Del Monte, Kraft, Heinz itd. Interesującym przykładem współpracy w zakresie dostarczania marek własnych dla detalistów z rynku polskiego może być występowanie tylko w sieci Biedronka na zasadzie wyłączności Coca Coli w butelkach o pojemności 1,75 l. Może to być przykład tzw. marki zastępczej wyróżnianej przez niektórych autorów jako odrębna kategoria marek detalistów, por. J. Kall, *Tożsamość...*, s. 184.

<sup>49</sup> Jako metodologię badawczą do przygotowania typologii MB producentów marek własnych dla detalistów wykorzystano metodę analizy wielu studiów przypadków. Zastosowano przy tym celowy dobór firm. Analizie poddano łącznie 22 firmy, w tym 20 firm sektora spożywczego oraz 2 firmy spoza tego sektora (Harper Hygenics oraz Global Cosmed). Wszystkie wyselekcjonowane firmy reprezentują sektor dóbr szybko rotujących. Istotnym kryterium wyboru firm było to, że w swojej ofercie asortymentowej mają produkty, które charakteryzują się wysokimi udziałami ilościowymi i wartościowymi marek należących do detalistów oraz fakt występowania tych firm na GPW. W celu zapewnienia wiarygodności rezultatów badawczych wykorzystano dane ogólnie dostępne, publikowane w prospektach emisyjnych badanych firm, w rocznych sprawozdaniach finansowych przygotowywanych przez wybrane spółki w ramach „Dobrych praktyk stosowanych przez zarządy spółek notowanych na GPW”. Wykorzystywano także informacje zawarte w prasie specjalistycznej oraz analizach sektorowych zawartych w bazie EMIS.

	gospodarczej, opracowanie receptur produktów, projekty opakowań, badania, produkcja, logistyka, atrakcyjność oferty jest zwiększona poprzez możliwość dostarczania wyrobów pozyskiwanych od partnera strategicznego Global Pollena SA.	prywatnych marek, głównie w obszarze produktów spożywczych, w tym przede wszystkim słodyczy, wyrobów śniadaniowych i słonych przekąsek, – lider kosztowy poprzez łączenie różnych przewag konkurencyjnych charakterystycznych dla dużej i małej firmy.	Fresco (marka ekonomiczna) oraz ofertę produkcji pod markami własnymi dla detalistów; o wartości dla klienta decyduje głównie jakość produktów, głębokość, cena, dostępność w różnych kanałach dystrybucji, silnie rozpoznawalna marka.
Kluczowe zasoby i działania			
Technologia produkcji	– duże moce produkcyjne – zdolność do realizacji różnej wielkości zamówień, – intensywnie prowadzona modernizacja linii technologicznych, ciągła rozbudowa parku maszynowego, nowoczesny magazyn surowców i wyrobów gotowych.	– nowoczesny park maszynowy i duże moce produkcyjne – możliwość sprostania zamówieniom pochodzącym od dużych kontrahentów, – intensywna modernizacja (rozbudowa zakładów, zakupy nowoczesnych linii produkcyjnych, np. jedna z najnowocześniejszych linii do produkcji żelek w Europie, optymalizacja ciągów produkcyjnych, nowoczesne magazyny wysokiego składowania.	– podstawowa działalność produkcyjna opiera się na konfekcjonowaniu i przetwórstwie bakalii i orzechów. – na efektywność procesu produkcji wpływa istotnie organizacja i funkcjonowanie magazynu surowców i wyrobów gotowych, prażalni oraz hal, gdzie odbywa się proces konfekcjonowania, a także wykorzystywanie nowoczesnych linii produkcyjnych do prażenia i produkcji masy makowej.
Elastyczność systemu produkcji	elastyczność i innowacyjność produkcji, oferowanie produktów zaawansowanych technologicznie, ale także duża zdolność do szybkiego naśladowania i podążania za wprowadzanymi nowościami przez głównych graczy rynkowych.	wysoka umiejętność łączenia przewag konkurencyjnych charakterystycznych dla dużej firmy, np. większa siła przetargowa w kontaktach z dostawcami czy łatwiejszy dostęp do kapitału i małej firmy produkcyjnej (elastyczność, innowacyjność, bardziej efektywne zarządzanie produkcją i kosztami).	wysoka innowacyjność w zakresie przygotowywania nowych ofert w różnych opakowaniach i zróżnicowanej gramaturze sprzyja zwiększaniu udziału w rynkowych i uzyskiwaniu premii cenowej w stosunku do konkurentów.
Udokumentowana jakość	dbałość o jakość produktów, zdolność do oferowania wysokiej i powtarzalnej jakości, posiadane certyfikaty ISO 9001, AISE <sup>50</sup> , IFS/HPC uznane	dbałość o jakość produktów, zdolność do oferowania wysokiej i powtarzalnej jakości, posiadane systemy, np. bezpieczeństwa w standardzie BRC	firma posiada wysokie standardy jakościowe potwierdzone wdrożonymi systemami ISO 9001:2000, HACCP oraz systemy BRC i IFS uznane

<sup>50</sup> A.I.S.E. to Międzynarodowe Stowarzyszenie Producentów mydeł, detergentów i środków czystości. Organizacja ta jest oficjalnym organem reprezentującym przedstawicieli branży w Europie. Jej celem jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju gospodarczego, społecznego oraz środowiskowego poprzez dbałość o bezpieczeństwo ludzi oraz ochronę środowiska – wykorzystywanie zasobów Ziemi w sposób odpowiedzialny.

	wane na rynku międzynarodowym; liczne nagrody i wyróżnienia za produkty wytwarzane przez firmę, a dystrybuowane przez firmy z grupy kapitałowej.	oraz zintegrowanych systemów informatycznych, certyfikat koszerności oraz certyfikat Halal potwierdzający zgodność sposobu przygotowania produktów z zasadami islamu.	wane przez poszczególne sieci handlowe i stanowiące współczesny wyznacznik standardów jakościowych dla podmiotów dostarczających towar do sieci handlowych.
Doświadczenie i reputacja rynkowa	doświadczenie i reputacja rynkowa – ponad 20 lat funkcjonowania na rynku.	kilkunastoletnie doświadczenie w produkcji marek dla detalistów, dostawca jednych z pierwszych marek własnych na polskim rynku – chrupki Bango dla sieci Plus Discount.	20-letnia obecność rynkowa; firma jako pierwsza podjęła próby sprzedaży na polskim rynku wielu nowych gatunków bakalii, a także jako pierwsza zleciła agencjom badań rynkowych utworzenie „bakalii” jako oddzielnej kategorii rynkowej.
Sytuacja finansowa	dobra sytuacja finansowa, możliwość i chęć aktywnego uczestnictwa na rynku akwizycji.	dobra sytuacja finansowa, wsparcie głównego akcjonariusza; duże możliwości aktywnego uczestnictwa na rynku akwizycji głównie w zakresie firm produkujących wyroby komplementarne oraz z dobrą infrastrukturą produkcyjną i dużym potencjałem wzrostu wartości.	dobra sytuacja finansowa; możliwość i chęć aktywnego uczestnictwa na rynku akwizycji; upatrywanie w akwizycji dużych możliwości oszczędności kosztowych poprzez optymalizację procesów biznesowych w obszarze logistyki, marketingu, sprzedaży, zakupów itp.
Zasoby ludzkie	wykształcona kadra zarządzająca, dobrze funkcjonujący system awansów pionowych i poziomych, wypracowana forma pozyskiwania nowych pracowników z uczelni wyższych o profilu zgodnym z działalnością firmy.	wykształcona kadra zarządzająca mająca kluczowy wpływ na osiągnięcie pozycji rynkowej.	– wykształcona kadra, – silny dział marketingu, – duża rola działu badań i rozwoju firm odpowiedzialnego za wprowadzanie i rozwój nowych produktów.
Źródła zaopatrzenia i zdolności negocjacyjne w relacjach z dostawcami	– w zakresie zaopatrzenia w surowce korzystanie z renomowanych dostawców, w tym międzynarodowych, – stałe zwiększanie produkcji pozwoliło na wypracowanie dobrej pozycji negocjacyjnej w stosunku do dostawców (korzystne warunki zakupu).	– w zakresie zaopatrzenia wykorzystywanie głównie krajowych dostawców, którym stawia się wysokie wymagania, np. posiadanie systemów jakościowych HACCP, BRC oraz wieloletniego doświadczenia, wysokiej kultury organizacyjnej i pozytywnej opinii na rynku; – centralizacja procesów zakupowych po przejęciu PWC Odra pozwoliła na uzyskanie istotnego efektu synergii wynikającego	w zakresie zarządzania dostawami wykorzystuje się strategię „Global Sourcing” oraz „Double Sourcing” oparte na zakupach surowca na rynku międzynarodowym oraz realizowaniu dostaw surowca od przynajmniej dwóch dostawców; większość surowców kupowana jest bezpośrednio u producentów w kraju jego pochodzenia; dwa razy w roku prowadzona jest ocena dostawców pod

		z większej siły przetargowej w związku ze znacząco wyższymi zamówieniami.	kątem jakości towaru, ceny, warunków płatności, terminowości dostaw, zgodności z warunkami kontraktu.
Pozostałe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystywany model sprzedaży i dystrybucji oparty głównie na kanale nowoczesnym,</li> <li>– wieloletnia obecność na międzynarodowych targach marki własnej PLMA w Amsterdamie,</li> <li>– własne laboratorium, wyposażone w specjalistyczny sprzęt badawczy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obecność na międzynarodowych targach marki własnej PLMA w Amsterdamie skutkująca nowymi kontraktami, w tym m.in. produktów zaawansowanych technologicznie, żelki z witaminami, ptasie mleczko z nadzieniem itd.,</li> <li>– zmiana modelu dystrybucji – utworzenie wspólnego pionu sprzedaży po przejściu PWC Odra dało możliwość dotarcia do szerszego grona odbiorców hurtowych z produktami ZPC Otmuchów, która wcześniej, koncentrując się na kanale nowoczesnym, nie posiadała służb sprzedaży na terenie całego kraju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– model sprzedaży oparty jest na równowadze kanału nowoczesnego i tradycyjnego.</li> <li>– najlepiej rozwinięty w kategorii bakalii system dystrybucji numerycznej i dystrybucji ważonej,</li> <li>– szerokie wykorzystywanie systemów informatycznych w różnych obszarach działania firmy (finanse, produkcja, controlling, sprzedaż);</li> <li>– duża aktywność promocyjna zarówno na płaszczyźnie ATL, jak i BTL; duża konsekwencja w promocji marki Bakaland,</li> <li>– uczestnictwo w targach krajowych i międzynarodowych najważniejszych w branży spożywczej (np. Polagra, Anuga Food – Kolonia).</li> </ul>
Relacje z partnerami biznesowymi odbiorcami i dostawcami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– silne uzależnienie od odbiorców i dostawców,</li> <li>– firma Global Cosmed Group jako dystrybutor produktów pod markami Bobini, Apart, Sofin odpowiada za 46% sprzedaży, a firma JMD SA (właściciel sieci Biedronka) za ok. 20%, sieć Kaufland Warenhandel GmbH – 10% sprzedaży; firma dostarcza produkty z markami własnymi także do sieci Aldi Nord, Aldi Sud, Norma;</li> <li>– głównym dostawcą jest Global Pollena SA – ok. 23% dostaw w ujęciu wartościowym oraz PCC Rokita SA i Alpla (dostawca opakowań), których dostawy wynoszą co najmniej 5%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– silne uzależnienie od odbiorców, w mniejszym stopniu od dostawców – poprzez stałe dążenie do ich dywersyfikacji;</li> <li>– wśród odbiorców strategicznym partnerem jest sieć Biedronka, wartość dostaw z tytułu umowy wynosi ok. 60% przychodów, wśród odbiorców są ponadto takie sieci jak m.in. Lidl, Kaufland, Carrefour, Netto, Real z udziałem w przychodach poniżej 5%;</li> <li>– niewielki zakres importu zaopatrzeniowego (mniej niż 10%); w strukturze dostawców dominują dostawcy krajowi, największym jest dostawca cukru, z udziałem nie przekraczającym 10%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– występuje uzależnienie od odbiorców, w mniejszym stopniu od dostawców,</li> <li>– wśród odbiorców najważniejszymi partnerami biznesowymi są MGB Metro Group Buying Polska oraz Jeronimo Martins (Biedronka), które przekroczyły w 2009/2010 10% udział w przychodach; (2010/11 tylko Biedronka).</li> <li>– w procesie zaopatrzenia wykorzystywanie głównie dostawców zagranicznych w kraju pochodzenia surowca, ok. 65% ogólnej wartości zakupów realizowana była u dostawców zagranicznych, żaden z dostawców nie przekracza progu 10% w zakupach ogółem.</li> </ul>



Źródła przychodów	sprzedaż krajowa 71,3%, eksport 28,7% (w tym rynek niemiecki stanowi 18,4%); przychody w podziale na marki: produkcja i sprzedaż marek własnych detalistów – 53,2%, a produkcja i sprzedaż marek należących do Global Cosmed Group 36,6%.	sprzedaż krajowa – ok. 88%, w tym głównie kanał nowoczesny; eksport – ok. 12% ; przychody z produkcji marek dla detalistów w podziale na kategorii produktów: słodczyce ok. 80%, słone przekąski ok. 70%, wyroby śniadaniowe ok. 90%.	sprzedaż krajowa ok. 96% przychodów; eksport ok. 4%; przychody w podziale na marki: przychody ze sprzedaży produktów marki Bakalland ok. 44%, a ze sprzedaży marek detalistów ok. 27 %.
-------------------	---	---	---

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując podjętą próbę typologii MB producentów marek własnych detalistów, należy zauważyć, że tzw. gracze rynkowi wchodzą często z detalistami w relacje o charakterze dualnym: konkurencyjno-kooperacyjnym wymagającym m.in. ciągłego monitorowania rynku, doskonalenia i weryfikacji procesów składających się na MB. Rezultatem takich analiz może być nawet rezygnacja z kontraktów na produkcję marek detalistów w sytuacji, gdy okazują się one nie tylko nierentowne, ale także zagrażające istotnie pozycji marek znajdujących się w portfelu przedsiębiorstwa jako efekt tzw. błędnego koła dwóch marek. Z kolei budowa MB w oparciu o koncentrację na produkcji wyłącznie marek detalistów wiąże się najczęściej z modelem wykorzystującym niskie ceny oraz z licznymi wyzwaniem z dużym uzależnieniem przedsiębiorstwa od detalistów i koniecznością sprostania w długim horyzoncie czasowym wymogom dużej dyscypliny kosztowej.

### Podsumowanie

W przypadku wielu MB producentów marek własnych dla detalistów wartość dla klienta stanowi najważniejszy rodzaj wartości. Inne rodzaje wartości, w tym m.in. wartość dla akcjonariuszy trudno jest bowiem wytworzyć, bez zrozumienia potrzeb swoich klientów. Trzeba jednak podkreślić, że detaliści jako nabywcy instytucjonalni są klientami bardzo wymagającymi, niejednokrotnie wykorzystującymi swoją przewagę negocjacyjną w kanałach dystrybucji. Są przy tym w stanie precyzyjnie określić oferowaną wartość i porównać z wartością oferowaną przez konkurencyjnych dostawców. Dodatkowo konkurencja pomiędzy dostawcami marek własnych dla detalistów staje się coraz bardziej intensywna i prowadzona jest na coraz wyższym poziomie jakości, a wyróżnikiem ich konkurencyjności staje się oferowanie produktu opatrzonego marką własną o takich atrybutach, które są w stanie przekraczać wymagania norm przy niższej cenie. Określane są w ten sposób nowe standardy stosunku jakości i ceny oraz oczekiwania detalistów otrzymywania więcej za mniej.

Ze względu na to, że negocjacje w sprawie dostaw marek własnych dla detalistów odbywają się najczęściej w cyklach rocznych, największym niebezpieczeństwem dla producentów jest wejście w spiralę, w której detaliści powiększać będą przepaść między bardzo dobrą jakością a bardzo niską ceną<sup>51</sup>. Z tym niebezpieczeństwem wiąże się bowiem fakt, o którym producenci marek własnych dla detalistów nie mogą zapominać, a mianowicie o innej kategorii wartości, wynikającej z MB opartego na propozycji wartości dla klienta, jaką jest wartość klienta dla firmy. Dynamiczny rozwój marek własnych nie powinien bowiem prowadzić do sytuacji zawierania umów na ich produkcję poniżej określonego progu opłacalności<sup>52</sup>.

Sukces MB, wobec licznych wyzwań występujących w otoczeniu, zależy niewątpliwie od typu klientów i oferowanej im propozycji wartości, ale także od przyjętego sposobu ustalania ceny tej wartości i rodzajów źródeł przychodów, które ten model przewiduje. MB oznacza bowiem patrzenie na kondycję przedsiębiorstwa przez pryzmat jego zyskowności w sposób wnikliwy, odnoszący się zarówno do danego momentu, jak i przyszłości<sup>53</sup>.

## THE PLACE OF CUSTOMER VALUE IN CREATING THE BUSINESS MODELS OF DOMESTIC PRIVATE LABELS PRODUCERS

### Summary

Customer value is a marketing category and is an essential element of modern business models. The paper identifies the business models of producers of private labels for retailers and the most important components of these models, emphasizing the importance of customer value proposition. Moreover factors which create customer value in today's business models of producers and suppliers of private labels are presented. The paper also attempts to characterize the most important features of modern business models used by producers of private labels for retailers.

**Keywords:** private label, business model, customer value

*Translated by Zbigniew Spyra*

---

<sup>51</sup> H. Simon, F.F. Bilstein, F. Luby, *Zwycięzanie na trudnym rynku. Sprawdzone strategie firm w fazie dojrzałości*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 27.

<sup>52</sup> Wydaje się, że dobrze rozumieją zależność między wartością dla klienta a wartością klienta dla firmy tzw. gracze rynkowi, np. firma Agros Nova, która po gruntownej analizie wypowiedziała w 2011 roku kilka kontraktów na produkcję marek własnych detalistów, które okazały się nierentowne. Dodatkowo badając pod kątem akwizycji kondycję niektórych przedsiębiorstw zauważyła efekty złego zarządzania produkcją marek własnych w ramach realizowanego przez te firmy MB. Za: Wypowiedź prezesa firmy podczas V Forum Rynku Spożywczego i Handlu, Warszawa 15–16.10.2012 r.

<sup>53</sup> L. Bossidy, R. Charm, *Szósty zmysł...*, s. 90.