

Agnieszka Witkowska

Strategie kreowania wartości marki własnej w przedsiębiorstwie handlowym

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 6, 443-451

2008

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.

Agnieszka Witkowska

STRATEGIE KREOWANIA WARTOŚCI MARKI WŁASNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

Wprowadzenie

W procesie budowania aktualnej i przyszłej wartości dla przedsiębiorstw jedno z czołowych miejsc wśród aktywów niematerialnych zajmuje marka. Efektem uzyskania odpowiedniej przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie właściwej stopy zwrotu z zainwestowanego w budowę marki kapitału, jest konsekwentne umacnianie jej wizerunku. O ile co do technik działań wynikających ze strategii ukierunkowanej na wzmacnianie wizerunku marki dóbr luksusowych i wyższego rzędu nie ma zasadniczo wątpliwości, o tyle nie jest to tak jednoznaczne w przypadku marek własnych należących do tzw. dóbr szybko zbywalnych. W tym wypadku wachlarz zmiennych i czynników odgrywających dużą rolę w budowie wizerunku i wartości marki jest na tyle rozbudowany, że zmusza do opracowywania strategii daleko wychodzących poza modelowe czy standardowe ujęcie.

Dynamiczny rynek globalny zmierza do kreacji marek na nowych geograficznie i strukturalnie rynkach, co wpływa znacząco na postrzeganie i umacnianie ich wizerunku. Stopień nasycenia rozpoznawalnych znaków towarowych w danej branży i na danym rynku jest zasadniczym czynnikiem w planowaniu strategii zarządzania marką. Poszukuje się więc innych sposobów umacniania siły marki (np. franczyza, licencje, wprowadzanie tzw. B-brandów, jak również marek własnych podmiotów nie będących producentami – z sektora handlu itp.). Konsekwencją tych tendencji jest potrzeba korzystania z usług wytwórców mających najniższe koszty wytwarzania przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości. Wykorzystanie nowych

technologii oraz obniżanie kosztów wytwarzania (kosztów pracy itp.) powoduje pozyskiwanie u wytwórców dodatkowych wolnych mocy produkcyjnych. Chcąc zagospodarować powstałe możliwości wytwarzania większej ilości określonych towarów, producenci poszukują sposobności dalszego obniżania kosztów wynikających z uzyskania tzw. efektu skali. Nie mając możliwości zwiększenia sprzedaży na rynku produktów pod „oryginalną” marką producenta, są zmuszeni do przyjmowania strategii, w których zakłada się produkowanie dla innych podmiotów, zewnętrznych właścicieli marek (w tym również z sektora handlu). Oczywiście działanie takie nie wpływa korzystnie na kondycję marki producenta, ale często jest jedynym sposobem na optymalizację kosztów i utrzymanie relatywnie dobrej jakości wytwarzanych towarów oraz polepszenie efektywności procesów produkcyjnych. Strategie wytwarzania produktów w markach własnych (nie należących do producenta) mogą wynikać również z innych czynników – warunków, jakie stawiają klienci sektora nowoczesnego detalu, w tym również konsorcja i grupy zakupowe. Do warunków powszechnie stawianych przez korporacyjnie zsięciowane struktury handlu detalicznego na przestrzeni ostatnich dwóch dekad jest „synergiczne” wprowadzanie marek producentów wraz z markami własnymi sieci. Odbywa się to na zasadzie zalistowywania (zgody na wprowadzenie indeksu asortymentowego) określonego asortymentu marki producenta pod warunkiem, że tenże producent wytworzy produkt o określonych parametrach jakościowych pod marką detalisty. Korzyści polegające na generowaniu dodatkowych wartości z tej formy współpracy są obopólne. Pozwalają dostawcy (producentowi) na stosunkowo „bezbolesne” (niskokosztowe) wejście z własnymi produktami w marce producenta do sieci detalicznej, natomiast sieć detaliczna (nabywca) odnosi dodatkową korzyść wynikającą z kreacji własnej marki (marki detalisty), a także znacznego obniżenia kosztów jej wytworzenia i możliwości uzyskania lepszych marż. Istnieją również zagrożenia polegające na „wypieraniu z półki” marek producenta i zastępowanie ich markami własnymi detalisty. W celu unikania tego typu sytuacji kontrakty handlowe muszą zawierać zapis gwarantujący niepowtarzalność występowania produktów w marce własnej detalisty i w marce producenta/dostawcy. W praktyce detaliści korporacyjni do marek własnych wybierają produkty o dużym stopniu standaryzacji, natomiast produkty posiadające ponadnormatywne cechy mają szansę na zaistnienie w „oryginalnej” marce producenta/dostawcy.

Na potrzeby opracowania analiza zależności pomiędzy związkami zmiennych i czynnikami budującymi wzrost wartości marek własnych (*Private Label*), będzie obejmować grupę towarów z grupy FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*),

w szczególności żywności głęboko mrożonej, wymagającej prowadzenia dystrybucji specjalizowanej. Specjalizacja określona jest w tym przypadku koniecznością zachowania określonych łańcuchów chłodniczych podczas całego procesu dystrybucyjnego, jak również w trakcie przechowywania i ekspozycji w docelowych punktach sprzedaży. Encyklopedyczna definicja pojęcia ujmuje *Private Label* jako produkty/usługi będące dostarczane/świadczone przez producentów/usługodawców dla podmiotów zewnętrznych pod ich markami. Produkty *Private Label* są dostępne w szerokim zakresie asortymentowym i wytwarzane w wielu gałęziach przemysłu. Stanowią raczej niskocenową alternatywę dla odpowiadających im marek lokalnych, krajowych i międzynarodowych. W ostatnim czasie niektóre z marek *Private Label* zajmują pozycję „premium”, konkurując z egzystującymi, „renomowanymi” znakami znanych producentów¹.

W badanym sektorze niezbędne jest specyficzne *know how*, stąd też budowanie wartości marki własnej nie należy do zadań łatwych. Kolejnym czynnikiem utrudniającym uchwycenie trendów niezbędnych do opracowania właściwych strategii dla marki jest niezwykle dynamika rynku. Wiele modeli funkcjonujących w Europie Zachodniej nie występuje jeszcze w praktyce na rynku polskim lub działa w cząstkowej postaci, nie tworząc efektywnych, trwałych struktur. Stąd też mówiąc o zarządzaniu wartością marek handlowych na rynku krajowym, powszechne są działania o charakterze intuicyjnym.

Korzyści wynikające z posiadania silnej marki są powszechnie znane i szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Na uwagę zasługuje jednak podkreślenie efektów dodatkowych korzyści z posiadania silnej marki, do których z całą pewnością należy zaliczyć możliwość transferu ustabilizowanej lojalności klienta wobec marki do nowych kategorii i na nowe rynki, czyli rozszerzenie marki. „Aby rozszerzenie było efektywne, cechy marki muszą być odpowiednie dla nowego jej zastosowania. Jest to możliwe wtedy, kiedy najważniejsze charakterystyki marki są bardziej oparte na emocjach, a w mniejszym stopniu na funkcjonalnych i racjonalnych atrybutach produktu”².

Siłę marki – potencjału konkurencyjnego marki można określić pojedynczym wskaźnikiem opracowanym na podstawie miar składników kapitału marki. Na siłę marki istotny wpływ ma jej bieżąca pozycja rynkowa, będąca odzwierciedleniem zachowań nabywców wobec marki oraz ich poglądów i stopnia lojalności z marką.

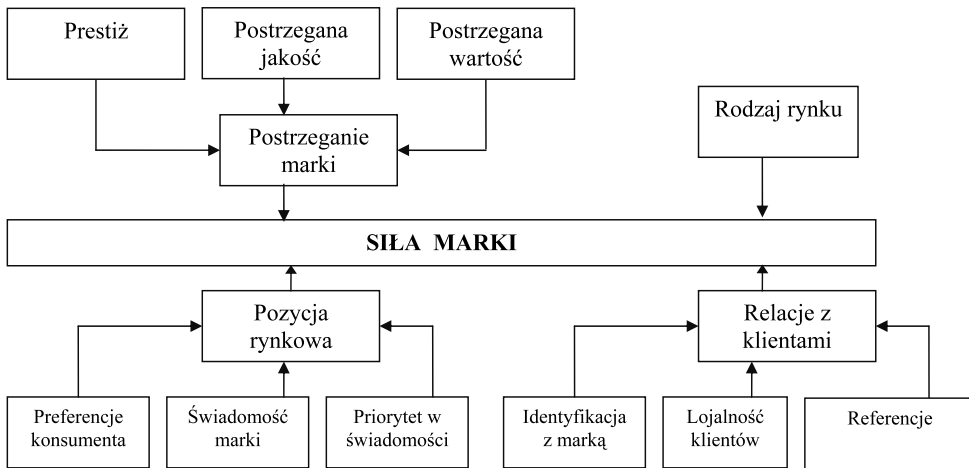
¹ Internet, www.en.wikipedia.org/Private_label, 2008

² G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2008, s. 48.

Siła ta reprezentuje pozycję i udział w rynku marki wobec marek konkurentów. W celu określenia siły marki stosuje się metody porównawcze, wykorzystując jakościowe badania rynkowe w następujących obszarach:

- pozycja rynkowa marki,
- zachowania klientów wobec marki,
- postrzeganie marki,
- rodzaj rynku, na którym istnieje marka³.

Rys. 1. Składniki określające siłę marki



Źródło: G. Urbanek, *Zastosowanie wskaźnika siły marki*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 12.

1. Organizacja rynku detalicznego jako czynnika kształtującego rozwój rynku *Private Label*

Prowadząc rozważania na temat trendów zmian zachodzących historycznie na rynkach dojrzałych, przewiduje się, że podobne wzorce zostaną zaadaptowane również na rynku polskim. Trudności z ich wdrożeniem polegają jednak na osobliwym „skróceniu” czasu dojrzewania (uczenia się) rynku polskiego. Objawia się to poprzez brak kompetencji przedsiębiorstw (producentów/dostawców) w budowaniu rozwiązań systemowych usprawniających obsługę i serwis. Oznacza to w praktyce brak możliwości wypracowania kompatybilnych systemów obsługi. Dodatkowym utrudnieniem jest zawężony kanał dostępności marki własnej de-

³ G. Urbanek, *Zastosowanie wskaźnika siły marki*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 12.

talistów, ograniczony wyłącznie do punktów sprzedaży należących do danej sieci. Ponadto istnieje kolejne niebezpieczeństwo: „utożsamiania” marki własnej i jej jakości (zazwyczaj nazwa jest taka sama) z brandem wiodącym sieci. W konsekwencji może to doprowadzić, przy doborze niewłaściwej strategii zarządzania marką, do erozji brandu wiodącego. Sytuacja taka miała miejsce z marką Tesco, gdzie słaba jakość, o niskiej cenie, wprowadzonej marki własnej przeniosła się do świadomości klientów jako równie słaba marka w znaczeniu ogólnym. W konsekwencji ucierpiał wizerunek marki całej sieci Tesco. Zapobiegając negatywnym zjawiskom erozji brandów wiodących, Tesco i inne sieci detaliczne obrały strategię prowadzenia pozycjonowania własnych marek nie tylko w „dolnej półce” (w relacji jakość/cena), ale także wśród produktów typu „premium”, oferując atrakcyjne opakowania za optymalną cenę i jakość. Sieci detaliczne, poszukując możliwości uszczelniania rynku i masowej dostępności produktów (w tym marek własnych), reorganizują strukturę handlu, kreując markety i punkty sprzedaży detalicznej typu *convenience*. Oznacza to, że marki rozpoznawalne dotychczas jako marki sieci hipermarketów czy dyskonterów występować będą także jako niewielkie punkty sprzedaży detalicznej w ścisłych centrach aglomeracji miejskich.

2. Strategie eksportowe budujące markę własną dystrybutora

Polskie przedsiębiorstwa dystrybucji specjalizowanej, do których należy dystrybucja żywności głęboko mrożonej, znalazły się w sytuacji dynamicznych zmian strukturalnych rynku produktów sektora FMCG zarówno jeśli rozważymy zmiany zachodzące na rynku międzynarodowym, jak i na wewnętrznym rynku krajowym. Dynamika tych zmian wpływa w znacznej mierze na proces podejmowania działań strategicznych o charakterze krótkookresowym. Większość znaczących (korporacyjnych) producentów na rynku polskim reprezentujących kapitał inwestorów zagranicznych nie jest zainteresowana rozwijaniem eksportu, gdyż wytwarzając identyczne produkty na własnych rynkach rodzimych, spowodowałyby „kanibalizację” własnych znaków towarowych. W związku z tym zmuszeni są do utrzymywania odpowiedniej polityki cenowo-kosztowej, a w konsekwencji restrykcyjnego przestrzegania barier związanych z przemieszczaniem się swoich produktów. Sytuacja taka stawia polskie przedsiębiorstwa w trudnej sytuacji opracowania skutecznej polityki zarządzania własnymi markami, gdyż najszybsza stopa zwrotu z inwestycji w kreowanie własnej marki następuje przy dużych możliwościach sprzedażowych. Brak dostatecznej konsolidacji rynku

w Polsce nie zapewnia na dzień dzisiejszy zadowalającego poziomu możliwości sprzedażowych. W ostatnim czasie dostrzega się jednak ogromne zmiany na tym polu, a pojawienie się rodzimych sieci detalicznych (Piotr i Paweł, Stokrotka itp.) daje szansę na zaistnienie własnym markom rodzimych producentów/dostawców (dystrybutorów).

Ponadto obserwuje się także zmiany w oczekiwaniach konsumentów, którzy chętniej niż dotychczas nabywają produkty pochodzące z rynku rodzimego. Podobne tendencje można dostrzec na rynkach zewnętrznych, zwłaszcza w obszarach o dużym natężeniu polskiej emigracji. Zjawiska te stwarzają szansę rodzimym wytwórcom na kreowanie marek własnych o cechach „narodowościowych”.

Badania i obserwacje rynku wskazują na tendencje do autonomicznego koordynowania działań eksportowych, pozwalających na wzrost wartości kreowanych własnych marek spełniających oczekiwania bardziej świadomych konsumentów. Zsynchronizowanie działań eksportowych w przypadku dystrybutorów powinno przebiegać etapami.

W pierwszej fazie realizowania strategii eksportowej istotne znaczenie ma dobranie takich producentów, którzy będą wspierać działania rozwojowe oraz elastycznie reagować na potrzeby zagranicznych rynków z uwzględnieniem uwarunkowań społeczno-obyczajowo-narodowościowych. Strategia doboru producentów powinna również przewidywać ich elastyczność oraz moce produkcyjne, jak również możliwość partycypowania w zintegrowanych działaniach marketingowych. W kolejnym etapie ważne jest podejmowanie działań zmierzających do ustabilizowania pozycji na rynku. Dalsze działania rozwojowe obejmować mogą wprowadzenie marki własnej dystrybutora przy założeniach, że oferta składać się będzie z 20% produktów marki dystrybutora, które stanowić będzie wartościowo 80% obrotów wszystkich towarów oferty (w modelowym „idealnym”, trudnym do uzyskania ujęciu).

W rozważaniach na temat efektywności wprowadzenia marki własnej dystrybutora na rynek eksportowy należy również przeprowadzić wiele innych analiz pozwalających m.in. na stały monitoring poziomu sprzedaży z podziałem na asortyment wg tzw. *pareto*. Mając na uwadze poziom generowanych kosztów i nasilenie walki konkurencyjnej – równie ważnym zjawiskiem jak analizowanie proporcji sprzedaży w poszczególnych kategoriach produktowych z podziałem na producentów/dostawców jest kontrola według punktów sprzedaży oraz według jednostki sprzętu, w którym eksponowany jest produkt. Droga do wzrostu efektywności sprzedaży, zwłaszcza z wprowadzoną marką własną, wiedzie również

przez określenie i stosowanie „planogramu” sprzętu (udział poszczególnych grup asortymentowych w sprzęcie mroźniczym z uwzględnieniem sezonowości i rotacyjności) w punktach detalicznych. Jest to zadanie bardzo trudne, ale jedynie tą drogą dystrybutor uzyskuje realną kontrolę nad użyczonym sprzętem i może wykorzystywać skutecznie posiadane narzędzie stymulujące sprzedaż. Planogram sprzętu znajdującego się na rynku jest pewną formą mutacji sprawdzonego co do skuteczności na rynku sieciowym merchandisingu. W głównych założeniach opiera się na znanej już analizie asortymentowej według modelu ABC, w której należy uwzględnić markę własną. W analizie tej wszystkie towary dzielone są pod kątem rotacyjności, względnie wartości, na trzy kategorie.

Tabela 1. Struktura asortymentu według analizy ABC

Kategoria	Ilość	Ilość (%)	Sprzedaż (%)	Magazyn (%)
A (marka własna)	7	22	57	30
B	10	33	37	33
C	13	45	6	37
	30	100	100	100

Źródło: H.G. Tonndorf, *Logistyka w handlu i przemyśle*, WPSB, Warszawa 1998, s. 25.

Jak wynika z tabeli, artykuły z kategorii A pełnią istotną rolę ze względu na najwyższy procentowy udział sprzedaży wśród wszystkich produktów. Kategoria A generuje najwyższe przychody w stosunku do łącznych kosztów związanych z magazynowaniem. Z tych towarów utrzymuje się przedsiębiorstwo handlowe. Kategoria C to artykuły raczej niepożądane z ekonomicznego punktu widzenia, stąd też utrzymywanie ich jest właściwie nieopłacalne i stanowi relatywnie duże obciążenie stanów magazynowych⁴.

Z kosztowego punktu widzenia należałoby podjąć działania zmierzające do usunięcia ze stanów kategorii C o słabym potencjale popytowym, zaostrzyć kontrolę zbytu i ściślej nadzorować towary o wysokim wolumenie sprzedaży. Ponadto rezygnując z utrzymywania stanów słabiej sprzedających się towarów, dokonać przesunięć do oferty tzw. indywidualnej. W praktyce mamy jednak do czynienia z wieloma pozycjami asortymentowymi i zarządzanie udziałem procentowym

⁴ H.G. Tonndorf, *Logistyka w handlu i przemyśle*, WPSB, Warszawa 1998, s. 25.

poszczególnych indeksów w ogólnej ofercie stanowi istotny problem w logistyce. Należy mieć przy tym na uwadze coraz wyższy poziom oczekiwań klientów, wymagających szerszej palety asortymentowej przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłej dostępności. Stąd zarządzanie zasobami, stanami, dystrybucją i logistyką stanowi ogromne wyzwanie dla przedsiębiorstw handlowych.

Jak wynika z raportów analizujących rozwój marek *Private Label* na rynku Wielkiej Brytanii oraz w innych 24 krajach europejskich biorących udział w badaniach pod tym kątem, ponad 90% ze 140 indywidualnych detalistów wypowiedziało się w sprawie poszerzania swoich planów dotyczących rozwoju marek własnych w najbliższej przyszłości. Z czterech na dziesięć odpowiedzi wynikało jednoznacznie, że wśród posiadanych już dotychczas własnych marek szczególny nacisk będzie kładziony na prowadzenie marek A-brandowych. W odniesieniu do sektorów cieszących się największą popularnością wśród *Private Label*, najwięcej, bo aż 51% twierdzących odpowiedzi dotyczyło branż zdrowia i urody. Na drugim miejscu niewiele mniej, bo 42% badanych, wskazało produkty z branży mrożonej żywności, a na kolejnych miejscach znalazły się pozostałe produkty przemysłowe oraz spożywcze świeże i chłodzone⁵. Tak wysoki wskaźnik dla spożywczych produktów mrożonych ukazuje jednoznacznie tendencje w zakresie efektywności inwestowania w kreowanie i rozwijanie własnych marek w tym sektorze.

Jak wynika z badań, aż czterech na dziesięciu detalistów wypowiada się, że koszty rozwoju i wprowadzenia nowego produktu własnej marki na rynek powinien ponosić producent. Około 36% detalistów wypowiedziało się za podziałem kosztów z dostawcami, a 23% zadeklarowało, że koszty te będą ponosić sami. Ponadto aż 63% respondentów uważało, że poprzez rozwój sieci sklepów „niskoce nowych” (*discount*) będzie realizowało strategię podziału rynku między własnymi markami. Niewiele mniej niż połowa pytanym detalistów przyznało, że posiada rosnącą linię produktów własnej marki, która jest konkurencyjna względem podobnych produktów oferowanych w sklepach konkurencyjnej kategorii⁶.

Analizując udział marek własnych w sektorze mrożonej żywności z podziałem na państwa (bazując na wolumenie sprzedaży) w roku 2004, sytuacja przedstawiała się następująco: Wielka Brytania 45% udziału, Niemcy 41,1%, Włochy 21,4%, Francja 40,2%, Hiszpania 44,1%. Udział produktów *Private Label* w rynku Wielkiej Brytanii osiągnął w ostatnim czasie poziom 50%, z czego 20% należało do dwóch firm korporacyjnych: Unilever z marką Slim-Fast oraz kilka brandów

⁵ *Private label at its optimum*, Frozen Food Europe, May/June 2005, s. 28.

⁶ Op. cit., s. 29.

należących do Grupy Birds Eye (produkty mrożone). Na drugim miejscu znalazł się Heine, a na trzecim Oriental Express⁷.

Podsumowanie

Opracowanie porusza zagadnienia związane z problematyką kreacji marki własnej w obszarze sektora dystrybucji specjalizowanej. Wielość zmiennych i różnorodność czynników silnie oddziałujących na przedsiębiorstwa analizowanego sektora powoduje konieczność precyzyjnego doboru elementów kreujących wartość marki własnej. Na obecnym etapie rozwoju handlu w Polsce istotne miejsce zajmować będą strategie eksportowe, gdzie dostrzega się niszę, która może zaspokoić potrzeby polskiej emigracji na marki polskie. Stąd też powstają nowe możliwości rozwojowe, na których bazie marki własne dystrybutorów / firm handlowych mają niepowtarzalną okazję umocnienia się i budowania wartości w relatywnie krótkim czasie.

Przedstawiona w opracowaniu problematyka jest stosunkowo nowa, a przy tym dość skomplikowana. Omawiana tematyka nie została wyczerpana w niniejszym opracowaniu i stanowi jedynie wstęp do szerszych analiz.

STRATEGIES OF CREATING PRIVATE LABEL'S VALUE IN TRADE COMPANY

Summary

Compilation covers own branded creation matters in the district of specialize distribution. Variety of variables and factor's diversity influenced on sector's companies imply necessity of careful selecting elements which build value of own branded products. Taking into consideration actual development of polish trading there is no doubt that export strategies will increase on their role and finding as a market niche could fill the polish emigration's needs on polish brands. This is a source of new opportunities for distributor's and supplier's own branded products to build strong market position and their additional value in the short period of time. Compilation does not end presented subjects and should be read only as a point to wider analysis and discussion.

Translated by Agnieszka Witkowska

⁷ ACNielsen rep., MAT April 2005.