



Zbigniew Spyra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych
zbigniew.spyra@ue.katowice.pl

UZALEŻNIENIE OD DOSTAWCÓW I ODBIORCÓW JAKO ŹRÓDŁO RYZYKA W KANAŁE MARKETINGOWYM – PERSPEKTYWA PRODUCENTÓW MAREK WŁASNYCH DETALISTÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest ukazanie z perspektywy producentów marek własnych dla detalistów poziomu ich uzależnienia od dostawców i odbiorców jako źródła ryzyka w kanale marketingowym. Szczególnym obszarem analiz uczyniono identyfikację katalogu rodzajów ryzyka związanych z relacjami z sieciami handlowymi. Artykuł oparty jest na analizie krajowej i zagranicznej literatury odnoszącej się do problematyki ryzyka oraz zarządzania nim, a także problematyki relacji międzyorganizacyjnych. Źródłem materiału empirycznego były sprawozdania finansowe za 2015 r. 20 firm notowanych na GPW w Warszawie.

Słowa kluczowe: uzależnienie, ryzyko, kanał marketingowy, marki własne detalistów.

JEL Classification: D30, L22.

Wprowadzenie

Ryzyko jest ważną częścią „współczesnej kultury biznesu”, a „myślenie oparte na ryzyku” wpisane jest w filozofię współczesnego zarządzania organizacjami. Niektórzy badacze nazywają pierwszą dekadę XXI w. okresem ryzyka [McIndoe, 2009, s. 22-26]. Wydaje się, że w warunkach rosnącej złożoności i zmienności otoczenia sukces rynkowy mogą osiągać tylko te firmy, które nie tylko potrafią dobrze zidentyfikować obszary ryzyka, ale także aktywnie nimi zarządzać oraz przewidywać nowo powstające kategorie ryzyka, czyli w istocie

przyjmować proaktywną postawę wobec ryzyka. Według Druckera ryzyka nie należy unikać, lecz starać się przekształcać sytuacje ryzykowne w korzystne warunki działania. Jeżeli przedsiębiorstwo będzie „[...] kierować się w swoim działaniu próbami uniknięcia ryzyka, to obarcza się ryzykiem największym i najbardziej nierozsądnym, z możliwym ryzykiem tego, że nic nie zdziała” [Drucker, 1993, s. 217]¹.

Zdaniem autora artykułu badania nad ryzykiem pomimo swojej długoletniej historii generują ciągle nowe pola poszukiwań dla teorii i praktyki zarządzania. Jednym z takich nowych obszarów poszukiwań badawczych może być sfera relacji międzyorganizacyjnych w szeroko rozumianym kanale marketingowym, obejmującym relacje wsteczne (z dostawcami) i frontalne (z odbiorcami). Uzasadnieniem dla tak postawionej tezy jest fakt, że współczesne przedsiębiorstwa stają się organizacjami relacyjnymi, a współczesna gospodarka to „gospodarka relacji”. Wiele firm dostrzega więc w konfigurowaniu relacji międzyorganizacyjnych nowe możliwości poszukiwania „strategicznej ścieżki rozwoju” i budowania własnego sukcesu rynkowego. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej, tzw. erze turbulencji, nawiązywanie relacji kooperacyjnych z podmiotami otoczenia świadczy o dojrzałości rynkowej przedsiębiorstwa i stanowi jedną z istotnych cech „wielkiego marketingu” [Kotler i Caslione, 2009, s. 150]. Można powiedzieć, że z jednej strony przedsiębiorstwa rozwijają i definiują relacje z innymi podmiotami, ale z drugiej także są rozwijane i określane przez relacje [Ford i in., 2002, s. 11-13].

Celem artykułu jest ukazanie z perspektywy producentów marek własnych dla detalistów poziomu ich uzależnienia od dostawców i odbiorców jako źródła ryzyka w kanale marketingowym. Szczególnym obszarem analiz uczyniono identyfikację katalogu obejmującego różne rodzaje ryzyka związane z relacjami z sieciami handlowymi.

Artykuł oparty jest na analizie krajowej i zagranicznej literatury odnoszącej się do problematyki ryzyka oraz zarządzania nim, a także problematyki relacji międzyorganizacyjnych. Źródłem materiału empirycznego, w celu określenia poziomu uzależnienia dostawców marek własnych detalistów od partnerów biznesowych w kanale marketingowym oraz w celu zidentyfikowania wybranych obszarów ryzyka, były sprawozdania finansowe za 2015 r. 20 firm notowanych na GPW w Warszawie. Do badania zastosowano celowy dobór próby przedsię-

¹ Jest to przykład tzw. ofensywnego postrzegania ryzyka. W literaturze przedmiotu występuje także tzw. nurt defensywny, w ramach którego ryzyko postrzegane jest jako zjawisko negatywne, a efektem jego występowania w działalności gospodarczej jest strata [szerzej: Jędralska, 1992; Karmańska (red.), 2008].

biorstw, a podstawowym kryterium doboru było uzyskiwanie znacznej części przychodów ze sprzedaży jako rezultat współpracy z krajowymi i zagranicznymi sieciami handlowymi oraz oferowanie sieciom handlowym produktów opatrzonych ich markami własnymi.

1. Ryzyko w relacjach pomiędzy sieciami handlowymi jako gestorami marek własnych a ich dostawcami

Marki własne detalistów mają już stałe miejsce w przestrzeni rynkowej, a konsumenci częściej postrzegają je jako marki dorównujące markom producentom. Coraz wyższy stopień akceptacji marek własnych przez konsumentów, skutkujący większą dynamiką wzrostu ich sprzedaży niż dynamika wzrostu sprzedaży marek producentów, sprawia, że detaliści stają się ważnym partnerem biznesowym dla producentów tych marek. „Relacyjny wymiar” marek własnych detalistów wynika głównie z faktu, że są one wytwarzane na zlecenie detalisty przez wybrane przedsiębiorstwa produkcyjne, które spełniają oczekiwania oraz wysokie wymogi jakościowe i kosztowe definiowane przez detalistę. Są one następnie dystrybuowane praktycznie wyłącznie w punktach sprzedaży należących do danej sieci detalicznej i/lub w punktach sprzedaży przez daną sieć kontrolowanych. W tym kontekście kwestie tworzenia i utrzymywania relacji z detalistami nabierają nowego wymiaru i znaczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej dla wielu krajowych dostawców. Dlatego też postrzegają oni współpracę z sieciami handlowymi w zakresie dostarczania im produktów oznaczonych ich markami własnymi jako swego rodzaju wyraz orientacji marketingowej i skutecznego redukcji niepewności i ryzyka działalności w turbulentnym otoczeniu. Rosnące znaczenie współpracy w kanałach marketingowych wynika przede wszystkim z „niespodziankowego charakteru otoczenia” oraz z niepewności jako stałej cechy przyszłości. Pozwala także na zwiększenie zdolności do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, w tym m.in. ograniczenie tzw. ryzyka popytowego (brak zdolności pojedynczego przedsiębiorstwa do nadążania ze zmianami w zachowaniach finalnych nabywców i kreowania dla nich w dłuższej perspektywie konkurencyjnej oferty rynkowej) oraz ryzyka nieinnowacyjności (przedsiębiorstwo nie jest w stanie samodzielnie sprostać dynamice procesów technologicznych oraz dynamice innowacji w obrębie produktów) [Sudolska, 2011, s. 152]. Wśród całego zestawu przesłanek nawiązywania relacji z sieciami handlowymi w zakresie dostarczania produktów oznaczonych markami własnymi dostawcy najczęściej wymieniają m.in. te, któ-

re odnoszą się do celów rynkowych (wzrost sprzedaży nie tylko na rynku krajowym, ale także poprzez ekspansję na rynki zagraniczne za pośrednictwem detalisty), celów ekonomiczno-finansowych (np. obniżenie kosztów produkcji, osiągnięcie korzyści ekonomii skali, wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych), celów konkurencyjnych (np. zapobiegnięcie wytwarzaniu takich produktów przez innych producentów) czy celów relacyjnych (np. uzyskiwanie lepszych warunków ekspozycji dla marek producenta w sklepach należących do danej sieci handlowej). Dodatkowo istotną przesłanką budowania relacji z sieciami handlowymi jest dążenie do uczenia się i ciągłego udoskonalania technologii, oferty rynkowej, kadry itd. czy też korzyści wizerunkowe. Świadczenie na rzecz sieci handlowej wysokiej jakości usług może stać się ponadto dla wielu, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, silnym bodźcem rozwojowym. Bogata różnorodność przesłanek podejmowania relacji w zakresie dostarczania produktów oznaczonych markami własnymi dla detalistów wskazuje, że w poszczególnych przypadkach o nawiązywaniu relacji decydują w istocie konkretne sytuacje indywidualnych podmiotów i związane z tym potrzeby.

Jednocześnie należy podkreślić, że wraz z nawiązaniem współpracy z sieciami handlowymi w zakresie dostarczania im ich marek własnych pojawia się szereg elementów ryzyka. Wynikają one z charakteru i złożoności relacji oraz są one w istocie odmienne dla różnych etapów współpracy: etapu projektowania współpracy, etapu pozyskiwania doświadczeń i oceny współpracy oraz etapu rewidowania warunków współpracy [Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 150]. Na etapie projektowania współpracy najbardziej istotne wydają się takie rodzaje ryzyka, jak: ryzyko związane z utratą własnej tożsamości i ograniczenia autonomii decyzyjnej (produkcja marek własnych związana jest często z wyborem opcji strategicznej polegającej na realizacji wybranego modelu biznesowego [Spyra, 2013, s. 247-263]), ryzyko nadmiernych oczekiwań i przeszacowania wartości relacji, ryzyko wystąpienia dysfunkcyjnych konfliktów zwłaszcza w sytuacjach, gdy dostawca jest „zmuszany” do stawiania swoich celów na drugim miejscu wobec nadrzędnych celów detalisty, ryzyko niekorzystnego podziału zysków². Z kolei w następnych etapach obejmujących zarządzanie przebiegiem relacji dostawca marek własnych jest narażony głównie na: ryzyko

² Warto zwrócić uwagę na fakt, że korzyści (efekty) odnoszone przez strony relacji w istocie nie są wyrównane. Wyniki badań pokazują, że dostawcy marek własnych częściej są przekonani, że naruszana jest reguła wzajemności i ich „wynagrodzenie” nie jest adekwatne do wkładu włożonego w wypracowanie wyników całego „układu marketingowego” [Corsten i Kumar, 2005, s. 80-94]. Taka sytuacja wynika, jak się wydaje, z odmiennego postrzegania funkcji relacji przez sieci handlowe i dostawców ich marek własnych.

zachowań oportunistycznych ze strony sieci handlowej, ryzyko problemów z oceną efektów relacji, ryzyko osiągnięcia niskiego poziomu rentowności relacji lub w skrajnych sytuacjach wygenerowanie nawet tzw. strefy bez zysku³ czy też ryzyko inercji i braku elastyczności relacji.

Reasumując, należy podkreślić, że związek problematyki ryzyka i realizacji relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy sieciami handlowymi a dostawcami produktów oznaczonych ich markami własnymi ma charakter wieloaspektowy. Z jednej strony dostawcy postrzegają współpracę z sieciami handlowymi jako swego rodzaju wyraz orientacji marketingowej i skutecznego redukcjonowania ryzyka działalności w turbulentnym otoczeniu, a z drugiej identyfikują wiele obszarów ryzyka bezpośrednio związanego ze współpracą międzyorganizacyjną. Tym samym relacje w szeroko pojętym kanale marketingowym mają wymiar strategiczny i stanowią istotną część modeli biznesu współczesnych dostawców marek własnych detalistów. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwa jako dostawcy produktów oznaczonych markami własnymi detalistów są w pewnym sensie definiowani przez wykreowane relacje z sieciami handlowymi.

2. Typy układu sił jako kluczowy aspekt rozstrzygający o źródłach ryzyka w relacjach między podmiotami w kanale marketingowym

W istotę każdej relacji międzyorganizacyjnej w kanale marketingowym wpisana jest m.in. wzajemna zależność współpracujących podmiotów⁴ (choćby poszczególni uczestnicy kanału marketingowego często podkreślają swoją autonomię i niezależność) [Stern, El-Ansary i Coughlan, 2002, s. 48]. Zgodnie z teorią wymiany społecznej oraz teorią zależności od zasobów, wzajemna zależność sprawia, że uczestnicy kanału wchodzą w relacje i utrzymują je. Teoria zależności od zasobów wskazuje przy tym, że uczestnicy kanału marketingowego, nie posiadając wszystkich niezbędnych zasobów, wchodzą w relacje z innymi podmiotami, częściowo się od nich uzależniając. Jednocześnie dążą do zwiększenia swojego wpływu na innych przez uzależnienie ich od swoich zasobów i zmniejszenie wpływu innych na siebie poprzez uniezależnienie się od źródła zasobów.

³ Praktyka gospodarcza pokazuje, że dostawcy są w stanie zrezygnować z kontynuowania współpracy na dostawę marek własnych z uwagi na niską marżowość niektórych kontraktów, np. Markarony Polskie S.A. w 2014 r. (sprawozdanie zarządu firmy za rok 2014 [www 2]).

⁴ Jednym z pierwszych modeli, w którym nacisk położony jest na problem siły i zależności w kanale marketingowym, był model stworzony przez Andersona i Narusa w 1984 r. [Anderson i Narus, 1984, s. 62-74], a jego rozwinięta koncepcja pochodzi z 1990 r. [Anderson i Narus, 1990, s. 42-58].

W związku z tak zidentyfikowanym procesem wyjaśnianym na gruncie teorii od zasobów, a charakteryzującym zachowania uczestników kanału marketingowego – kluczowymi pojęciami opisującymi zależności w kanale marketingowym są pojęcia siły przetargowej i zależności. Z reguły siła przetargowa w kanale marketingowym jest definiowana w kategoriach zdolności oddziaływania danego przedsiębiorstwa na wyniki osiągane przez innego uczestnika kanału marketingowego (odbiorcę lub dostawcę) [Baran, 2009, s. 111-119]. Charakter tych zdolności jest różnie opisywany, np. jako „zdolność do kontrolowania zmiennych decyzyjnych w strategii marketingowej innego uczestnika kanału na innym poziomie dystrybucji” [Stern, El-Ansary i Coughlan, 2002, s. 347]. Z kolei zależność może być definiowana jako „związek zachodzący między rzeczami, zjawiskami itp., polegający na tym, że jedna rzecz określa, wyznacza lub warunkuje drugą, decyduje o drugiej”, a także jako „pozostawanie pod czyją władzą; podległość, zawisłość, niesamodzielność” [www 3]. W literaturze z obszaru psychologii zależność jest określana jako „stan, w którym jedna strona oczekuje lub aktywnie poszukuje wsparcia od innych stron”, natomiast w literaturze na temat kanałów marketingowych pojęcie zależności można byłoby odnieść do poziomu, do którego jeden uczestnik kanału potrzebuje utrzymywać relacje z innym uczestnikiem w celu osiągnięcia swoich celów” [Kiczmachowska, 2008, s. 23]. Zależność i siłę można więc określić jako dwie perspektywy tego samego zjawiska – siłę posiada uczestnik kanału, którego zasoby są postrzegane przez innego uczestnika jako cenniejsze, a zależność z kolei odnosi się do perspektywy strony, która tych zasobów potrzebuje [Kiczmachowska 2008, s. 23]. Siła w relacjach może przybierać dwie formy – tzw. kontroli losu (uzależnienie wyników jednej strony wymiany od zachowania drugiej strony) oraz kontroli zachowania (możliwość wpływania jednej strony na zachowanie drugiej strony) [Anderson i Narus, 1984]. Współcześnie obserwujemy przesunięcie siły w kanałach marketingowych na rzecz sprzedawców detalicznych. Określa się, że to sieci handlowe występują w pozycji siły, gdyż występuje niesymetryczna relacja – dostawcy są silnie uzależnieni od relacji z sieciami, a sieć nie jest uzależniona od dostawcy w takich relacjach. Powstała nawet teoria przyrównująca handel do określenia *Gate Keeper* i uwzględniająca aktywną rolę handlu w procesach dystrybucji. Według tego podejścia teoretycznego to handel, występując w roli lidera i architekta kanału marketingowego, rozstrzyga ostatecznie o strukturze dóbr składających się na strumień towarów oraz wpływa na przepływ należności i informacji [Pilarczyk, Sławińska i Mruk, 2001, s. 39]⁵. Niektórzy autorzy w zmia-

⁵ Warto zwrócić uwagę na fakt, że sieci handlowe chętnie widzą na swoich półkach silne marki producentów, tzw. *must carry brands* i rezerwują dla nich najlepsze miejsca. Status marki pożą-

nie układów sił w kanałach marketingowych dostrzegają negatywne skutki oddziaływania siły przedsiębiorstw jako działającej przeciwstawnie do zaufania [Belaya i Hanf, 2009, s. 361-381].

W kontekście relacji pomiędzy dostawcami marek własnych a detalistami za dobrą metodę pomiaru poziomu uzależnienia można uznać funkcję znaczenia sieci handlowej jako kontrahenta dla danego przedsiębiorstwa jako dostawcy. Funkcję tę można wyrazić za pomocą miar, które w istocie są odpowiedzią na cztery kluczowe pytania (por. tab. 1).

Tabela 1. Miary poziomu uzależnienia w kanale marketingowym

1. Jakie jest znaczenie relacji (transakcje obejmujące dostawę produktów opatrzonych markami własnymi oraz tzw. własnych brandów) z daną siecią detaliczną dla danej firmy?
2. Jakie jest znaczenie tej relacji dla danej firmy w stosunku do znaczenia tej relacji dla sieci handlowej?
3. Jakie istnieją możliwości przesunięcia przez sieć handlową całej wartości transakcji (lub jej części) z daną firmą do innego podmiotu?
4. Ile występuje na rynku podmiotów, które mogą zastąpić daną firmę jako dostawcę marek własnych? ^a

^a Miary, które określają odpowiedzi na powyższe pytania, są istocie wskaźnikami mierzalnymi, np. udział przychodów uzyskiwanych od danego detalisty w przychodach ze sprzedaży ogółem, a także udział w zysku, jaki generowany jest z kontaktów z danym detalistą w całości zysków firmy jako miary znaczenia relacji (miary te dodatkowo można ujmować w ujęciu dynamicznym) czy określenie poziomu kosztów, które należałoby ponieść w celu zastąpienia danej sieci handlowej innym podmiotem w sytuacji przesunięcia przez nią całej wartości transakcji do innego uczestnika kanału marketingowego.

Źródło: Na podstawie: Jarratt i Morrison [2003; cyt. za: Leszczyński, 2014, s. 57].

Interesującą propozycję analityczną wpływu charakteru układu sił między przedsiębiorstwami na kształt relacji w kanałach marketingowych przedstawili także m.in. de Wit i Meyer oraz Cheverton.

De Wit i Meyer wyodrębnili cztery układy sił z perspektywy rozkładu władzy: wzajemną niezależność, nierównorzędną niezależność, wzajemną zależność, nierównorzędną zależność [de Wit i Meyer, 2007, s. 225]. Generalnie relacje pomiędzy dostawcami marek własnych a sieciami handlowymi z wykorzystaniem tego modelu jako relacje bliższe idei rynkowej (relacje niezależności) niż idei hierarchicznej (relacje zależności) można określić jako nierównorzędną niezależność. Detalista w takiej relacji jako podmiot silniejszy ma większą swobodę działania, odczuwa potrzebę kontrolowania relacji, wywierania wpływu na postępowanie dostawcy

danej przez sieci handlowe zyskują marki, których udział w rynku przekracza 20% w danej kategorii produktowej. Status ten uprawnia do swego rodzaju dyktowania warunków relacji i niejednokrotnie zmusza sieci handlowe do zaakceptowania warunków oferowanych przez producenta, np. Carrefour i Piątka [Otto, 2010].

i narzucania mu swoich warunków współpracy. Oba podmioty są w istocie niezależne, ale detalista jest bardziej niezależny niż dostawca jego marek własnych.

Z kolei Cheverton zwraca uwagę na fakt, że współpraca w kanale marketingowym uwarunkowana jest w dużym stopniu znaczeniem partnera i poziomem zaufania do niego – brak zaufania jest uważany za istotny czynnik ryzyka w kanale marketingowym [2001, s. 121].

Wśród innych propozycji literaturowych uwzględniających czynnik układu sił w kanale marketingowym można wymienić m.in. model zaproponowany przez Ferniego [Fernie i Sparks, 2014, s. 28]. Zgodnie z tym modelem przesłanki do zaistnienia efektywnych relacji pomiędzy detalistami a dostawcami ich marek własnych mogłyby zaistnieć tylko w sytuacji uznania wysokiego stopnia zależności przez oba podmioty. Kanał marketingowy może być wówczas postrzegany jako nadrzędna organizacja składająca się z wzajemnie od siebie uzależnionych podmiotów zaangażowanych w zadanie polegające na dostarczaniu finalnym odbiorcom produktów oznaczonych markami własnymi detalistów. Z kolei w przypadku, gdy jeden z uczestników kanału jest relatywnie potężniejszy, istnieje duże prawdopodobieństwo, że będzie on podkreślał swoją autonomię oraz niezależność, natomiast niski poziom współzależności skutkuje apatią we wzajemnych relacjach. Warto podkreślić, iż także badania Kumara, Scheera oraz Steenkampa [1995, s. 348-356] wykazały, że wzrost poziomu całkowitej współzależności ma tendencję do dawania bardziej zaufanej i zaangażowanej relacji, a wzrost poziomu zależności jednego z partnerów od drugiego obarczony jest dużym ryzykiem zachwiania się relacji.

Reasumując, należy wyraźnie podkreślić, że dla zrozumienia istoty relacji zachodzących pomiędzy uczestnikami kanału marketingowego i źródeł potencjalnych obszarów ryzyka w kanale bardzo istotna jest dokładna analiza układu sił, jaki charakteryzuje związek detalisty i dostawcy jego marek własnych. Poczucie siły w relacjach w kanale marketingowym jednej strony nad drugą ma niewątpliwie swoje przełożenie na postrzeganie całej relacji. Dlatego układ sił w ramach relacji jest niezwykle istotnym czynnikiem rozstrzygającym o źródłach ryzyka, powodzeniu lub niepowodzeniu relacji, tworzeniu klimatu relacji, a tym staje się samym czynnikiem wpływającym na całościowy kształt relacji.

3. Obszary ryzyka wynikające z zależności w relacjach pomiędzy sieciami handlowymi jako gestorami marek własnych a ich dostawcami – weryfikacja empiryczna

3.1. Metodyka badania

W celu empirycznej weryfikacji obszarów ryzyka wynikających z zależności w relacjach pomiędzy sieciami handlowymi jako gestorami marek własnych a ich dostawcami poddano analizie 20 indywidualnych przypadków przedsiębiorstw krajowych notowanych na GPW w Warszawie funkcjonujących w sektorze dóbr FMCG, w tym 18 firm z sektora spożywczego oraz 2 firmy oferujące artykuły kosmetyczno-drogerijne. Ich charakterystykę z uwzględnieniem takich informacji, jak: forma prawna, wielkość zatrudnienia, wielkość przychodów ze sprzedaży, w tym udział eksportu oraz wskaźnik rentowności netto jako odzwierciedlenie możliwości przychwytywania tworzonej wartości w ramach łańcucha dostawczego, zaprezentowano w tab. 2. Podstawowymi źródłami informacji były sprawozdania finansowe badanych firm za 2015 r. Dane zawarte w sprawozdaniach prezentują pełny obraz działalności badanych firm i dostarczają informacji o ich sytuacji majątkowej, dochodowej, finansowej czy rezultatach prowadzonej działalności. Ważnym elementem takich raportów jest także informacja o kluczowych czynnikach i ważnych trendach mających wpływ na wyniki operacyjne i finansowe firmy oraz informacja o zidentyfikowanych ryzykach prowadzonej działalności.

Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Charakterystyki	Rozkład
Forma prawna	100% – spółki akcyjne
Wielkość zatrudnienia	25% – od 50-249; 10% – od 250-500; 35% – od 501-1000; 30% – powyżej 1000
Przychody ze sprzedaży	10% – do 50 mln zł; 20% – od 51-200 mln zł; 20% – od 201-500 mln zł; 25% – od 501-1000 mln zł; 25% – powyżej 1000 mln zł
Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży	25% – poniżej 10%; 40% – od 11%-20%; 5% – od 21%-30%; 30% – powyżej 30%
Rentowność netto	35% – od 0%-2%; 40% – od 2,1%-5%; 20% – od 5,1%-10%; 5% – pow. 10%

Każda z badanych firm prowadziła działalność zgodnie ze swoim założonym modelem biznesowym, ale cechą wspólną wszystkich modeli biznesowych badanych firm była sprzedaż wytwarzanych produktów do zorganizowanych i scentralizowanych decyzyjnie największych sieci handlowych w Polsce, w tym w szczególności sieci super-, hipermarketów oraz sklepów dyskontowych. Firmy

te oferowały sieciom handlowym jednocześnie zarówno tzw. własne brandy, jak i produkty opatrzone markami własnymi detalistów, czyli w istocie stosowały tzw. strategię dwóch marek [Spyra, 2013].

Szczególnym obszarem analiz uczyniono zakres występowania oraz określenie poziomu uzależnienia od dostawców i odbiorców jako efekt prowadzonej polityki sprzedażowej, identyfikację katalogu rodzajów ryzyka związanych z relacjami z sieciami handlowymi oraz wykorzystywane podstawowe zasady polityki zakupowej. Zaprezentowane poniżej obszary analiz są spójne z problemem badawczym i odpowiadają podjętej tematyce badania. Trzeba jednak zauważyć, że liczebność próby (badanych indywidualnych przypadków) oraz sposób jej doboru nie uprawnia do uznania jej za reprezentatywną i uogólniania wyników. Wydaje się jednak, że wyniki badania mogą stanowić istotne źródło informacji w obszarze omawianej problematyki.

3.2. Zakres uzależnienia od odbiorców

Analiza sprawozdań finansowych ujawniła, że skala uzależnienia badanych przedsiębiorstw od sieci handlowych jako odbiorców jest duża. Uzależnienie od odbiorcy definiowane jest w sprawozdaniach finansowych badanych firm jako występowanie takiej koncentracji przychodów ze sprzedaży do zewnętrznego pojedynczego klienta, które stanowiłoby co najmniej 10% łącznych przychodów firmy (grupy kapitałowej) w danym okresie. Taki poziom uzależnienia wystąpił w 75% badanych firm. Największymi odbiorcami badanych przedsiębiorstw są Biedronka (m.in. w przypadku takich firm, jak: Global Cosmed, ZPC Otmuchów, Makarony Polskie, Pamapol, Seko, Wawel, Helio), Rossmann (Global Cosmed), Lidl (Tarczyński), grupa Kaufland (Krynica Vitamin), Auchan (Helio), Carrefour (Helio). Poziom uzależnienia jest różny, np. Harper Hygienics 91% przychodów ze sprzedaży uzyskuje jako efekt współpracy z sieciami (super- i hipermarkety, sieci drogerii), Makarony Polskie i Wilbo osiągają odpowiednio 60% i 43% przychodów poprzez dostarczanie marek własnych detalistów. Nawet takie firmy, jak Wawel i Tarczyński, realizujące model biznesowy gracza rynkowego [Spyra, 2013, s. 247-263], wykazują uzależnienie od sieci handlowych. W pierwszym przypadku jest to uzależnienie od Biedronki (26%), a w drugim od sieci Lidl (ponad 27%).

3.3. Identyfikacja katalogu ryzyk związanych z relacjami z sieciami handlowymi w kanałach marketingowych

Analiza sprawozdań finansowych z obszaru „opis istotnych czynników ryzyka i zagrożeń” badanych firm pozwoliła na konstatację, że ryzyko definiowane jest przez badane podmioty poprzez wyszczególnienie czynników ryzyka, możliwych do określenia jako zdarzenia, których zajście w przyszłości może spowodować zagrożenie realizacji zamierzonych uprzednio celów [por. Urbanowska-Sojkin 2013, s. 60]. Najwięcej rodzajów ryzyka badane firmy identyfikują w obszarze związanym z zachowaniami klientów (sieci handlowych jako partnerów biznesowych), w tym: ryzyko utraty sieci handlowych jako kluczowych klientów, ryzyko kar umownych, ryzyko negatywnych wyników audytów przeprowadzanych przez sieci handlowe, ryzyko związane z realizacją i odnawianiem umów handlowych z sieciami handlowymi oraz ryzyko kredytowe⁶. Katalog zidentyfikowanych obszarów ryzyka wynikających z uzależnienia od sieci handlowych zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Katalog obszarów ryzyka związanych z relacjami z sieciami handlowymi jako efekt uzależnienia od sieci

Obszar postrzeganego ryzyka	Charakterystyka i ocena istotności
1	2
Ryzyko utraty sieci handlowych jako kluczowych klientów	Utrata sieci handlowej jako kluczowego klienta generującego znaczną część przychodów istotnie wpływa na modyfikację realizowanego modelu biznesu (m.in. konieczność cięcia kosztów w celu skorygowania ich struktury do zmniejszonej sprzedaży). Ryzyko to jest potęgowane poprzez rozwój konkurencji, a także przez trend przekraczania granic sektora przez współczesnych detalistów ^a . Z uwagi na stały wzrost znaczenia sieci handlowych w strukturze sprzedaży polskiego handlu, ryzyko to badane firmy próbują redukować często poprzez rozwój sprzedaży eksportowej (wejście na nowe rynki oraz zintensyfikowanie sprzedaży na już obecnych), a także poprzez rozwój własnych produktów, w tym także w segmentach niszowych oraz poszukiwanie innych alternatywnych źródeł przychodów. Ryzyko to badane firmy postrzegają jako bardzo istotne

⁶ W literaturze proponowane są różne systemy klasyfikacji i typologii ryzyka. Interesującą propozycję systematyzacji pochodzenia czynników ryzyka w łańcuchach dostaw z uwzględnieniem przekroju podmiotowo-przedmiotowego prezentuje m.in. Świerczek [2012, s. 157]. Prezentowana w artykule klasyfikacja obszarów ryzyka częściowo odwołuje się do tej propozycji, głównie w zakresie identyfikacji obszarów ryzyka w ujęciu podmiotowym. Warto podkreślić, że swoje systemy klasyfikacji i typologii ryzyka proponują także m.in. instytucje zajmujące się zarządzaniem ryzykiem, np. Federation of European Risk Management Associations – FERMA [2003] czy firmy doradcze, np. Ernst & Young [zob. Kasiewicz (red.), 2001, s. 44]. Ważne miejsce w dyskusji na temat klasyfikacji ryzyka zajmują propozycje autorskie praktyków i teoretyków zajmujących się problematyką ryzyka [por. np. Tkaczyk, 1997; Socik, 2000, s. 50; Tarczyński i Mojsiewicz, 2001, s. 17; Olkiewicz, 2005, s. 23].

cd. tabeli 3

1	2
Ryzyko kar umownych	Umowy z sieciami handlowymi są obostrzone postanowieniami dotyczącymi kar umownych za nieprzestrzeganie postanowień tych umów w takich przypadkach, jak m.in.: niedostępność produktów, niezgodność jakości produktów z zamówioną specyfikacją, zmiany w zakresie składników i sposobu produkcji, opóźnienia w dostawach, dostarczenia towaru niezgodnego z wymogami prawa, ujawnienia informacji objętych ochroną. Ryzyko kar umownych jest konsekwencją siły przetargowej sieci handlowych i wynikającej z niej zdolności do wypracowywania kontraktów handlowych opartych niemal wyłącznie na warunkach sieci, z wyraźnie zaakcentowaną asymetrią kosztów i sankcji [Spyra, 2010, s. 156-163]. Badane firmy podkreślają jednak, że przypadki zapłaty kar umownych w wyniku niedotrzymania zobowiązań z zapisów umów z sieciami handlowymi były sporadyczne i mało znaczące w sensie finansowym, stąd ryzyko to należałoby ocenić jako umiarkowanie istotne
Ryzyko negatywnych wyników audytów przeprowadzanych przez sieci handlowe	Sieci handlowe gwarantują sobie w kontraktach uprawnienie do przeprowadzania audytów dostawców w ramach monitorowania procesu jakości produktów opatrnych markami własnymi ^b . Od wyników audytu może być uzależnione zawarcie kolejnych umów. W związku z tym istnieje ryzyko niezawarcia kolejnej umowy (wstrzymania dostaw), ze względu na ewentualne niekorzystne dla badanej firmy wyniki audytu. Ryzyka negatywnego audytu nie można nigdy wykluczyć ^c , ale można go minimalizować poprzez tworzenie wewnętrznych, własnych laboratoriów, które pozwalają na kontrolę jakości zarówno surowców, jak i wyrobów gotowych, kontrole jakości produktów realizowane przez niezależne, akredytowane laboratoria badawcze czy wprowadzanie certyfikowanych systemów zarządzania jakością, np. IFS/BRC. Pomimo że powszechnie występująca w badanych firmach certyfikacja systemów zarządzania minimalizuje znacznie ten rodzaj ryzyka, to należy je uznać za istotne
Ryzyko związane z realizacją umów z sieciami handlowymi	Istotnym mankamentem współpracy z sieciami handlowymi jest brak w niektórych umowach ściśle określonej wielkości estymowanych zakupów, jakich odbiorca dokona w czasie obowiązywania kontraktu. Często podawana jest szacunkowa wartość, ale z zastrzeżeniem, że może się ona ostatecznie różnić. W związku z tym powstaje ryzyko, że sieci handlowe złożą zamówienia odbiegające ilościowo od przyjętych przez badane firmy, co może spowodować brak możliwości zaspokojenia popytu lub niepełne wykorzystanie mocy produkcyjnych. W ocenie badanych firm nie jest to jednak ryzyko istotne, ponieważ ilość dostarczanych wyrobów nie podlega znaczącym wahaniom w skali roku, kształtując się w możliwych do przewidzenia granicach
Ryzyko związane z odnawianiem umów z sieciami handlowymi	Ryzyko przejawia się w specyfice kontraktowania proponowanej przez sieci handlowe, mogącej doprowadzić do sytuacji, w której dana sieć handlowa nie zawrze kolejnej umowy z firmą lub będzie proponowała warunki nie do zaakceptowania dla dostawcy w kolejnym okresie rozliczeniowym. Efektem tego jest potencjalny brak ciągłości współpracy, który może negatywnie wpłynąć na wyniki finansowe. Ryzyko to jest dość istotne ^d
Ryzyko kredytowe	Ryzyko kredytowania odbiorców jest ważnym elementem związanym z zarządzaniem marketingowym każdym współczesnym przedsiębiorstwem. Wszystkie badane firmy, kierując swoją ofertę do sieci handlowych, oferują wydłużone terminy płatności (zazwyczaj okres płatności wynosi od 45 do 90 dni).

cd. tabeli 3

1	2
	Sieci handlowe postrzegane są jednak przez dostawców jako odbiorcy cechujący się stosunkowo wysoką wiarygodnością płatniczą, stąd w ocenie badanych firm nie występuje istotne ryzyko uiszczenia z dużym opóźnieniem lub nieuiszczenia płatności w ogóle przez sieci handlowe ^e

^a Detaliści „przepełnieni są niemal nieograniczoną ambicją ekspansji” [Sławińska (red.), 2010, s. 74], w tym także ekspansji transsektorowej, najpierw dokonywały one migracji do sektora usług adresowanych do klientów indywidualnych, co można było wytłumaczyć podobieństwem kluczowych kompetencji w obu sektorach, a współcześnie coraz częściej „migrują” także do sfery produkcji, np. sieć Intermarche posiada we Francji ponad 80 zakładów produkcyjnych i planuje przeniesienie tego modelu na rynek polski [KHID, 2016], z kolei w 2016 r. Biedronka uruchomiła fabrykę zup gotowych do spożycia, gdzie zamierza produkować je jako marki własne i podkreśla, że planuje systematyczny rozwój oferty produktów wytwarzanych we własnych zakładach [www 4].

^b Zakres monitorowania przez sieci handlowe procesu jakości u dostawców jest bardzo duży. Dla przykładu sieć Biedronka w 2014 r. zrealizowała m.in. ponad 700 pełnych audytów u dostawców oraz ponad 3700 kontroli jakości przeprowadzonych na etapie produkcji (na podstawie materiałów wewnętrznych sieci).

^c Na przykład Biedronka wstrzymała dostawy od firmy Atlanta Poland jako efekt niekorzystnego dla firmy wyniku audytu, nakazując producentowi przedstawienie działań korygujących. Obroty firmy Atlanta Poland z Biedronką stanowią 24% wartości całkowitych przychodów ze sprzedaży. Ważnym argumentem za tym, że ryzyka tego nie da się wykluczyć całkowicie, jest fakt, że w firmie Atlanta w ciągu roku odbywa się kilkanaście audytów i kontroli, dokonywanych przez renomowane jednostki certyfikujące, a audyt przeprowadzony przez Biedronkę jest jedynym w ponad 25-letniej historii firmy, którego wynik był niekorzystny (na podstawie sprawozdania finansowego firmy).

^d Trudne negocjacje związane z odnawianiem umów z sieciami handlowymi są w zasadzie normą rynkową. Sieci handlowe znane są z agresywnych działań wobec dostawców. Duże problemy z ciągłością współpracy w 2017 r. z siecią Biedronka zasygnalizowała np. firma Wawel. W ostateczności firma podała, że współpraca będzie kontynuowana, jednak zakres tej współpracy będzie prawdopodobnie ograniczony, co w efekcie może wpłynąć na spadek sprzedaży. Jednocześnie Biedronka, stosując formę nacisku wobec firmy Wawel, poinformowała o rozpoczęciu procesu przetargowego na dostawy produktów marek własnych w tych samych kategoriach, co oferuje Wawel, podkreślając przy tym, że przy wyborze dostawców sieć kieruje się przede wszystkim otwartością na preferencje i oczekiwania klientów oraz rozważa współpracę w tym zakresie z kilkoma krajowymi dostawcami (na podstawie komunikatów prasowych firmy Wawel i sieci Biedronka).

^e W obszarze ryzyka kredytowego przejawem uzależnienia od sieci handlowych są m.in. zapisy w umowach dotyczące oczekiwania przez sieci premii pieniężnych z tytułu terminowych płatności.

Źródło: Na podstawie sprawozdań finansowych badanych firm.

3.4. Zasady polityki zakupowej jako sposób redukowania obszarów ryzyka związanego z zachowaniami sieci handlowych

Wysoki poziom uzależnienia od sieci handlowych powoduje, że badane przedsiębiorstwa postrzegają także inne kategorie ryzyka przez pryzmat negatywnego wpływu na kontynuację współpracy i utraty sieci handlowych jako najważniejszego partnera biznesowego. Przykładem takiego obszaru ryzyka jest ryzyko związane z uzależnieniem od dostawcy. Sytuacja braku dostaw surowców, materiałów i półproduktów może bowiem w konsekwencji prowadzić do uniemożliwienia działalności produkcyjnej zgodnie z przyjętym planem, a co za tym idzie, do opóźnień lub braku dostaw do sieci handlowych jako strategicznych klientów (np. nałożenie kar wynikających z zawartych umów). Stąd wśród

badanych firm poziom uzależnienia od dostawców, definiowany jako występowanie takiej koncentracji zakupów od pojedynczego dostawcy, które stanowiłoby co najmniej 10% łącznych przychodów firmy (grupy kapitałowej) w danym okresie, jest stosunkowo niewielki (20% badanych firm). Sam fakt braku uzależnienia od dostawców badane firmy postrzegają często w kategoriach sukcesu. Ma to swoje odzwierciedlenie w realizowanej polityce zakupowej, w ramach której mogą one wykorzystywać wysokie kryteria doboru dostawców, np. konieczność posiadania przez nich systemów jakościowych (jak HACCP, BRC), posiadanie wieloletniego doświadczenia i pozytywnej opinii na rynku czy wysokiej kultury organizacyjnej. Wśród istotnych metod redukcji ryzyka uzależnienia od jednego dostawcy można wymienić takie działania, jak: dywersyfikacja portfela dostawców, umowy z minimum dwoma dostawcami tego samego surowca, materiału lub półproduktu, długoterminowe umowy handlowe, monitoring rynku dostawców, a także rozwój własnych rozwiązań, np. własna produkcja butelek.

W kontekście współpracy z dostawcami badane firmy identyfikują także ryzyko związane z niestabilnością cen surowców. Jest ono ściśle powiązane nie tylko z ryzykiem walutowym (znaczna część surowców pochodzi z importu), ryzykiem pogodowym, ale przede wszystkim z brakiem możliwości przełożenia na sieci handlowe wyższych kosztów surowców i materiałów bądź zrobienie tego z kilkumiesięcznym opóźnieniem. Wynika to z polityki sieci handlowych, które starają się chronić konsumentów końcowych i bronić ich przed wzrostami cen. Jest to szczególnie istotne dla firm, w których koszt surowca odpowiada za około 80% ceny (np. branża rybna). Warto zaznaczyć, że sieci handlowe są postrzegane przez badane firmy jako twardy negocjator dysponujący dużą siłą przetargową umożliwiającą wywieranie na dostawców silnej presji nie tylko na utrzymywanie niskich cen dostarczanych produktów, ale także na konieczność akceptowania innych warunków kontraktowych. Presja ta jest szczególnie odczuwana przez badane firmy zwłaszcza w okresach wzrostu cen surowców.

Podsumowanie – wnioski z badań

Syntetyzując przedstawione rezultaty studiów literaturowych i wyników badań własnych, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa dostrzegają fakt, iż dynamiczny rozwój otoczenia powoduje wzrost niepewności i ryzyka ich działalności, a siła przetargowa odgrywa znaczącą rolę w kanale marketingowym. Warto podkreślić jednak, że to często nie same zmiany w otoczeniu mogą stanowić zagrożenia dla relacji międzyorganizacyjnej, ale sposób reakcji na te zmiany przez przedsiębiorstwa jako strony relacji, np. obiektywny wzrost cen surowców spowodowany czynnikami pogodowymi z jednej strony i forsowanie

przez sieci handlowe rozwiązań uniemożliwiających rekompensatę ich wzrostu w cenie sprzedaży może prowadzić do konfliktu i zakończenia relacji. Zmiany w statusie relacji mogą wynikać więc nie tylko z niepewności otoczenia, ale też z tzw. niepewności behawioralnej, czyli oportunistycznego zachowania jednego z partnerów relacji (najczęściej detalisty jako podmiotu dysponującego większą siłą przetargową). Ryzyko zachowań oportunistycznych ze strony sieci handlowych tkwi w wielu rodzajach zidentyfikowanych kategorii ryzyka, np. nadmierne wykorzystywanie audytów wśród dostawców, nieuzasadnione wykorzystywane specyfiki kontraktowania umów czy też bezwzględne wykorzystywanie zapisów umów związanych z karami umownymi itd. może generować każdorazowo istotne pola konfliktu i w konsekwencji doprowadzić do czasowego przerwania ciągłości relacji (np. Wawel – Biedronka), a nawet zakończenia współpracy. Dostawcy produktów oznaczonych markami własnymi detalistów dostrzegają ponadto fakt, że sukces na rynku nigdy nie jest gwarantowany, ale z pewnością bliższy staje się dla tych firm, które mają wysoką świadomość istnienia różnych rodzajów ryzyka oraz potrafią poprawnie zidentyfikować czynniki ryzyka, a następnie aktywnie i kreatywnie zarządzać zdefiniowanymi rodzajami ryzyka. Identyfikacja różnych rodzajów ryzyka jest niejako wbudowana w ich proces zarządczy. Wiele badanych dostawców postrzega ryzyko przede wszystkim jako bodziec do działania, a nie przeszkodę, która nakazuje rezygnować z określonej aktywności gospodarczej. Właściwa identyfikacja katalogu obszarów ryzyka wynikających z uzależnienia od sieci handlowych umożliwia im zastosowanie odpowiednich metod i narzędzi w celu ograniczenia negatywnych konsekwencji (np. powszechnie występująca w badanych firmach certyfikacja systemów zarządzania minimalizuje znacznie ryzyko negatywnych wyników audytów przeprowadzanych przez sieci handlowe) oraz pobudza potrzebę ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie ograniczania ryzyka. Jednak sieci handlowe jako gestorzy marek własnych także dostrzegają fakt, że warunkiem stabilności relacji z dostawcami ich marek własnych jest występowanie określonego poziomu zachowań kooperacyjnych, a nadmiar zachowań oportunistycznych może im skutecznie uniemożliwić realizację osiągnięcia także własnych korzyści z relacji i prowadzić do gorszej efektywności⁷. Tak więc siła przetargowa i zależność nią warunkowana, prowadząc do zachowań oportunistycznych,

⁷ W styczniu 2016 r. w raporcie przygotowanym przez Groceries Code Adjudicator zarzucono sieci Tesco rażące naruszenia kodeksu postępowania wobec dostawców. Wynikały one z wykorzystywania siły przetargowej i dotyczyły m.in. celowych opóźnień w płatnościach, niesprawiedliwego traktowania czy ignorowania skarg dostawców. Prezes Tesco przeprosił kontrahentów i przyznał, że absolutna koncentracja sieci na marży operacyjnej miała zgubne konsekwencje dla biznesu i relacji z dostawcami, a firma dokonała kompleksowego przeglądu zasad i form współpracy ze wszystkimi dostawcami [www 1].

może szkodzić nie tylko dostawcom marek własnych, ale także samym sieciom handlowym. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że w związku z trendem wzrostowym udziałów rynkowych produktów sygnowanych marką detalisty wielu badanych producentów marek własnych detalistów postrzega je w kategoriach szansy rynkowej. Marki własne detalistów kuszą dostawców niewątpliwie głównie szybką możliwością realizacji zwiększonej sprzedaży. Dla niektórych firm, które uważają, że nie potrafią podjąć odpowiednich działań lub nie stać ich na kosztowne procesy kreowania marki i przebijania się do świadomości konsumentów, dostarczanie produktów oznaczonych markami własnymi może być szansą na lepsze wykorzystywanie mocy produkcyjnych i zwiększanie skali swojej produkcji. Firmy te, będąc zdeterminowanymi do osiągnięcia sukcesu rynkowego, wybierają wówczas model biznesu określany jako „producent do wynajęcia” czy „mistrz drugiego planu”, łącząc w takich modelach różne przewagi konkurencyjne charakterystyczne dla dużej firmy (większa siła przetargowa w kontaktach ze swoimi dostawcami, łatwiejszy dostęp do kapitału), jak i małej (elastyczność, innowacyjność, bardziej efektywne zarządzanie produkcją i kosztami). Należy jednak podkreślić, że chociaż w celu minimalizacji ryzyka i konfliktów firmy te, formalizując swe role w relacji, ustalają m.in. zakresy odpowiedzialności i obowiązków, uprawnienia decyzyjne czy okres i warunki współpracy, to praktycznie zawsze dostawcy produktów opatrzonych markami własnymi zgadzają się na kontrakty oparte niemal wyłącznie na warunkach sieci handlowych, akceptując tym samym „nierównorzędność rozkładu władzy” w kanale marketingowym.

Literatura

- Anderson J.C., Narus J.A. (1984), *A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships*, "The Journal of Marketing", Vol. 48, No. 4, s. 62-74.
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990), *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, "The Journal of Marketing", Vol. 54, s. 90-102.
- Baran R. (2009), *Sila przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Belaya V., Hanf H. (2009), *The Two Sides of Power in Business-to-Business Relationships: Implications for Supply Chain Management*, "The Marketing Review", Vol. 9(4), s. 1-17.
- Cheverton P. (2001), *Zarządzanie kluczowymi klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

- Corsten D., Kumar N. (2005), *Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption*, "Journal of Marketing", Vol. 69(3), s. 80-94.
- Drucker P. (1993), *Jak zarządzać małą firmą*, PWE, Warszawa.
- Federation of European Risk Management Associations [FERMA] (2003), *Standard zarządzania ryzykiem*, Brussels.
- Fernie J., Sparks L. (2014), *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*, Kogan Page Publishers, London.
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I. (2002), *Managing Networks*, 18th IMP Conference, Perth, Australia, <http://impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf> (dostęp: 10.03.2017).
- Jarratt D., Morrison M. (2003), *Dependence and the Application of Power and Control in Major Business Relationships: A Study of Manufacturing and Service Firms in the Business-to-Business Sector*, "Journal of Strategic Marketing", Vol. 11, s. 235-253.
- Jędralska K. (1992), *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Karmańska A., red. (2008), *Ryzyko w rachunkowości*, Difin, Warszawa.
- Kasiewicz S., red. (2011), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- KHID (2016), *Polscy Muszkietierowie idą w produkcję*, <https://www.wiadomosci-handlowe.pl/artykuly/khid-2016-polscy-muszkietierowie-ida-w-produkcje,6776> (dostęp: 20.03.2017).
- Kiczmachowska E. (2008), *Pomiar siły przetargowej w kanałach dystrybucji*, „Marketing i Rynek”, nr 8, s. 22-30.
- Kotler Ph., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B.E. (1995), *The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes*, "Journal of Marketing Research", Vol. 32, s. 348-356.
- Leszczyński G. (2014), *Adaptacja w relacjach business-to-business. Uwarunkowania i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- McIndoe B. (2009), *Decade of Risk*, "Risk Management", No. 56(10), s. 22-26.
- Olkiewicz A.M. (2005), *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*, Poltext, Warszawa.
- Otto P. (2010), *Chcesz sprzedawać znane marki, ustąp producentowi*, „Dziennik Gazeta Prawna” z dnia 22 marca, nr 56 (2687).
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H. (2001), *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa.
- Sławińska M., red. (2010), *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.

- Socik A. (2000), *Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne*, „Rynek Terminowy”, nr 10, s. 49-63.
- Spyra Z. (2010), *Rola zaufania w funkcjonowaniu kanałów marketingowych na współczesnym rynku* [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, PWE, Warszawa.
- Spyra Z. (2013), *Miejsce wartości dla klienta w kształtowaniu modeli biznesowych krajowych producentów marek własnych detalistów* [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu w handlu i usługach*, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T. (2002), *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Świerczek A. (2012), *Zarządzanie ryzykiem transmisji zakłóceń we współdziałaniu przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
- Tkaczyk T.P. (1997), *Ryzyko gospodarowania a strategię konkurencji: przyczynek do teorii konkurencji*, Monografie i Opracowania, nr 420, Oficyna SGH, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Wit B. de, Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- [www 1] <http://www.dlahandlu.pl/handel-wielkopowierzchniowy/wiadomosci/tesco-przepraszam-dostawcow,48959.html> (dostęp: 10.05.2017).
- [www 2] www.makarony.pl (dostęp: 30.08.2015).
- [www 3] www.sjp.pl (dostęp: 17.03.2017).
- [www 4] <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/biedronka-bedzie-rozwijac-oferte-produktow-zwlasn,8391> (dostęp: 20.08.2016).

**DEPENDENCE ON SUPPLIERS AND BUYERS AS A SOURCE OF RISK
IN THE MARKETING CHANNEL – PERSPECTIVE OF RETAILERS’
PRIVATE LABEL MANUFACTURERS**

Summary: The aim of this article is to present the perspective of retailers’ private label manufacturers, and their level of dependence on suppliers and buyers as a source of risk in the marketing channel. Particular attention was drawn to the set of identified risk areas related to relationships with retail chain stores, and the basic sales policies. The article is

based on the analysis of domestic and foreign literature related to the issues of risk and management as well as interorganizational relations. The empirical sources were the financial statements of 20 companies listed on the Warsaw Stock Exchange from 2015.

Keywords: dependence, risk, marketing channel, retailers' private label.