

Decyzje producentów wobec marek pośredników handlowych

Monika Skorek

W prezentowanym artykule przedstawione zostały wyniki badań własnych przeprowadzonych w roku 2003 na próbie 184 przedsiębiorstw. Przedstawiciele różnych branż prezentowali swoje stanowisko dotyczące produkcji wyrobów pod marką pośrednika handlowego. Wypełniając kwestionariusz ankiety, udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące szans rozwoju, jakie daje współpraca z dystrybutorem oraz zagrożeń kryjących się w umowach z pośrednikami handlowymi. Ponadto, dzięki przeprowadzonym badaniom, można było określić zakres obowiązków przypisanych każdej ze współpracujących ze sobą stron. Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwoliła na określenie czynników determinujących decyzje producentów o współpracy z dystrybutorem oraz marketingowe konsekwencje wybranej drogi działania.

Marki pośredników handlowych to produkty utworzone na zlecenie dystrybutorów. Są one w wielu przypadkach powieleniem istniejących już od lat produktów i różnią się głównie opakowaniem, które powstaje według projektu odbiorcy. Podmiot, który jest pomysłodawcą produktu i najczęściej jego wyłącznym dystrybutorem, zazwyczaj posiada także kanał rozprowadzania tego typu wyrobów (Pieśniak 2001: 9).

Pojawienie się marki pośrednika handlowego na rynkach zachodnich to efekt prac nad poprawą pozycji detalisty wobec producenta. Następstwem tego zjawiska była koncentracja sprzedaży i rozwój wielkopowierzchniowych placówek handlowych. Na rynku polskim marki dystrybutorów na szeroką skalę rozwinęły się w latach 90. w wyniku ekspansji nowoczesnych kanałów dystrybucji. Początkowo marki pośredników handlowych obejmowały swoim zasięgiem produkty podstawowe, pozycjonowane w dolnym segmencie cenowym. Spora część Polaków o niskich dochodach szybko zaakceptowała nową ofertę. Jednakże wraz ze wzrostem dochodów konsumenci poszukiwali lepszej jakości w produktach oraz „znaków”, „symboli”, jakie niosły ze sobą marki producentów. Dlatego sieci handlowe zaczęły wykorzystywać kolejne strategie markowania, oferując m.in. marki premium.

Zjawisko marek pośredników handlowych rozwija się w Polsce bardzo szybko. Jest to niepokojące dla producentów, którzy czują zagrożenie wobec własnych marek. Pojawiają się zatem u nich dylematy związane z przyłączeniem się do produkcji pod marką dystrybutora, czy też pozostawieniem jednocześnie własnej pro-

dukcji. Często kontrowersje budzi zakres obowiązków przypadający producentom wytwarzającym wyroby dla dystrybutora.

Przytoczone zagadnienia zaprezentowane zostały w niniejszej publikacji na podstawie badań własnych autorki, przeprowadzonych w oparciu o ankietę bezpośrednią na próbie 184 firm w okresie od stycznia do czerwca 2003 roku. Odpowiedzi udzielili przedstawiciele producentów zlokalizowani na terenie Polski, niezależnie od reprezentowanej branży. Dodatkowo, w wyniku zrealizowanych badań, zwerfikowane zostały hipotezy badawcze. Podzielone one zostały na dwie grupy:

1. Hipotezy określające przyczyny rozwoju marek pośrednika handlowego w Polsce:

- H1 – małe firmy częściej decydują się na produkcję pod markami własnymi pośredników handlowych,
- H2 – zwykle większe zainteresowanie produkcją dla pośredników handlowych wyrażają producenci, których wyroby sprzedawane są w układzie sezonowym,
- H3 – większość producentów decyduje się wytwarzać wyroby dla pośredników handlowych, obawiając się, że ich miejsce zajmie konkurencja,
- H4 – brak na rynku silnych marek producentów sprzyja tworzeniu większej liczby marek dystrybutorów oraz współpracy producentów z dystrybutorami,
- H5 – producenci z branży FMCG mają większe możliwości produkcji pod marką pośrednika handlowego w porównaniu z producentami z innych branż,
- H6 – produkty znakowane marką pośrednika handlowego mają większe możliwości rozwoju na rynkach (w segmentach), na których nabywcy mają niskie dochody finansowe z tendencją do ich obniżania,
- H7 – niewykorzystane w pełni moce przerobowe często skłaniają producentów do wytwarzania pod marką pośrednika handlowego,
- H8 – przedsiębiorstwa działające na rynkach produktowych o wysokim stopniu rozproszenia częściej decydują się na produkcję pod markami własnymi pośredników handlowych,
- H9 – nieposiadanie silnych własnych marek ułatwia firmom decyzję o produkcji pod markami pośredników handlowych,
- H10 – na rynkach o dużej sile przetargowej pośredników handlowych łatwiej jest stworzyć własne marki sieci detalicznych,
- H11 – dla producentów zachętą do współpracy z pośrednikiem handlowym jest możliwość zaistnienia na nowych rynkach geograficznych,
- H12 – trudna sytuacja finansowa przedsiębiorstw skłania je do wytwarzania produktów pod marką pośredników handlowych,
- H13 – jeśli propozycja współpracy wychodzi od dystrybutora, to częściej znajduje uznanie w oczach producentów,
- H14 – otrzymanie korzystnych warunków współpracy od dystrybutora sprawia, że producenci częściej decydują się na współdziałanie.

2. Hipotezy określające skutki współpracy producenta z dystrybutorem w zakresie produkcji wyrobów pod marką pośrednika handlowego:

- H15 – na skutek współpracy z dystrybutorem zmienia się zakres decyzyjności producenta, a jego rola przy tworzeniu produktu ogranicza się do wykonywania narzuconych mu zadań,

- H16 – od momentu nawiązania współpracy z pośrednikiem handlowym większość firm nie rezygnuje z produkcji własnej marki,
- H17 – proces produkcji musi ulec zmianie, odkąd producent zaczyna wytwarzać marki dystrybutorów,
- H18 – dzięki współpracy z pośrednikiem handlowym wielkość produkcji się zwiększa,
- H19 – produkcja marek dystrybutorów nie wymaga poszerzania wytwarzanego asortymentu,
- H20 – pośrednik handlowy zapewnia stałą w czasie liczbę zamówień,
- H21 – dzięki współpracy z dystrybutorem poszerza się rynkowa znajomość własnych marek producenta,
- H22 – współpraca z pośrednikiem handlowym pozwala na zwiększenie zasięgu działania producenta,
- H23 – produkcja marek dystrybutorów zwiększa koszty produkcji,
- H24 – współpraca z dystrybutorem pozwala producentom zwiększyć zyski.

Charakterystyka badanych firm

Z przeprowadzonych badań wynika, iż prawie połowa (48%) biorących w nich udział firm współpracuje obecnie z dystrybutorami. Natomiast 52% respondentów nie współpracuje z pośrednikami handlowymi. Wśród tej grupy prawie połowa (36 firm) wyraża zainteresowanie współpracą z pośrednikami w przyszłości, około 40% (30 firm) nie chciałoby produkować pod marką pośrednika, a ponad 10% zaprzestało produkcji dla dystrybutora. Praktycznie połowa z biorących udział w badaniu firm działa w branży spożywczej.

Wszyscy respondenci – zarówno podmioty produkujące dla pośredników, jak też nie współpracujące z dystrybutorami – charakteryzują się podobną strukturą wielkości zatrudnienia. Najczęściej są to małe firmy zatrudniające do 100 pracowników.

Spośród badanych firmy nie współpracujące z pośrednikami to w większości firmy o najmniejszych rocznych obrotach – do 1 mln. PLN. Taką informację zadeklarowało około 60% podmiotów. Dużo częściej niż firmy współpracujące z dystrybutorami osiągają one najniższe obroty. 17% spośród badanych respondentów realizuje obroty do 100 tysięcy PLN, a 20% do 500 tysięcy PLN. Natomiast firmy współpracujące z pośrednikami miały średnio wyższe obroty. Około 50% z nich zadeklarowało obroty w granicach od powyżej 1 mln PLN do 5 mln PLN, także dużo więcej – w porównaniu do firm producenckich – miało obroty w granicach od 2 do 5 mln PLN.

W firmach produkujących równocześnie pod własną marką i marką pośrednika handlowego sytuacja finansowa jest oceniana podobnie i w większości z nich jest ona co najmniej zadowolająca (odpowiedź 60% badanych). Dobrą sytuację zadeklarowało od 22% do 25% badanych, a bardzo dobrą około 3%.

Spośród badanych firmy produkujące pod marką dystrybutora mają większy zasięg działania niż firmy produkujące wyłącznie pod własną marką producenta. 64% spośród wszystkich badanych firm wytwarzających dla pośredników handlowych ma zasięg ogólnokrajowy przy 45% respondentów produkujących tylko pod własną marką.

Firmy współpracujące z pośrednikami częściej niż firmy produkujące pod własną marką prowadzą działalność sezonową, gdzie wielkość produkcji nie jest stała – zależy od cyklicznie występującego popytu. Jednocześnie jest to najczęstszy sposób działalności firm produkujących pod marką pośrednika handlowego, w odróżnieniu od producentów własnych marek, którzy najczęściej utrzymują stały poziom produkcji.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że zarówno firmy współpracujące z pośrednikiem handlowym, jak i nie współpracujące z nim deklarują podobny, wysoki poziom konkurencji na własnych rynkach oraz konkurencyjność z dużą ilością znanych marek. Tak wypowiedziało się ponad 80% badanych.

Firmy współpracujące z pośrednikiem handlowym częściej niż firmy produkujące pod własną marką deklarują trudność sprzedaży własnych marek w super i hipermarketach. Natomiast 13% badanych firm produkujących pod własną marką nigdy nie próbowało sprzedawać w super i hipermarketach.

Decyzja o współpracy z dystrybutorem

Bezpośrednim powodem rozpoczęcia współpracy z dystrybutorem była wśród 86% producentów propozycja złożona przez dystrybutora. Dodatkowo respondenci przyznali, że decydując się na produkcję pod marką pośrednika handlowego, liczyli na utrzymanie na rynku swojej firmy, zwiększenie obrotów, a tym samym także zysków finansowych.

Natomiast najczęstszym powodem niepodjęcia współpracy pośród badanych respondentów było zagrożenie dla własnej marki oraz niekorzystne warunki współpracy.

Powody rezygnacji producentów ze współpracy z dystrybutorem

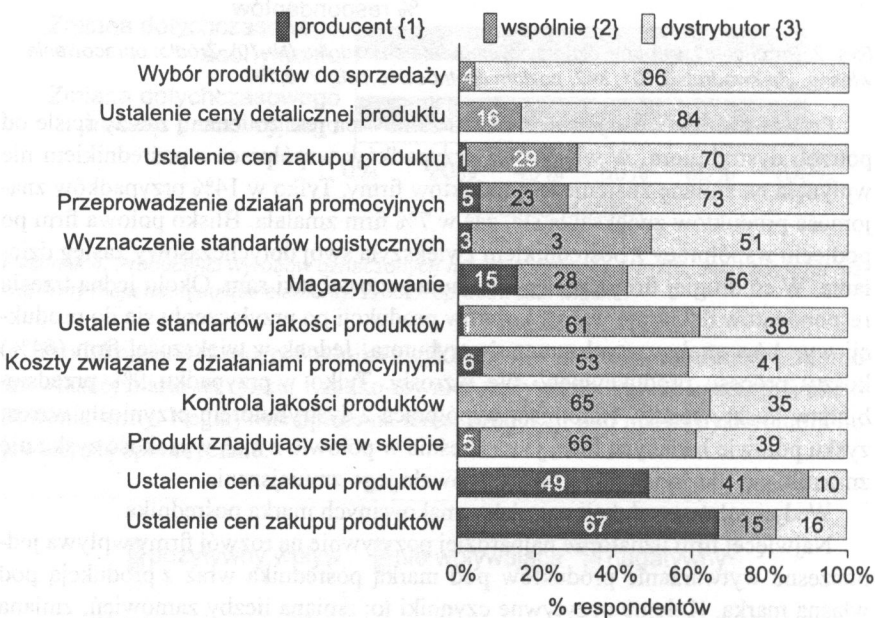
Wśród wielu badanych przedstawicieli firm pojawiało się niekwestionowane stanowisko związane z odrzuceniem współpracy przez dystrybutora. Producenci, którzy rozpoczynali produkcję pod marką pośrednika handlowego, dostosowywali moce produkcyjne do nowych warunków współpracy, zaczęli kooperować z dostawcami komponentów wymaganych przez dystrybutorów, po czym okazywało się, że pośrednik handlowy nie przedłużał kontraktu z danym producentem bez podawania powodów.

Rezygnacja ta wynikała także z braku możliwości produkcji wyrobów w ilościach wymaganych przez dystrybutora. W wyniku zwiększania ilości sprzedawanych towarów pośrednik handlowy poszukuje czasami dodatkowych producentów do wyrobu tego samego produktu, a czasami rezygnuje z wytwórców o małych mocach przerobowych na rzecz jednego dużego producenta.

Kompetencje podmiotów współpracujących w ramach produkowanych marek pośredników handlowych

Jak wynika z wypowiedzi udzielonych przez badanych producentów, produkcja pod marką pośrednika handlowego związana jest ze znacznym ograniczeniem

decyzyjności. Większość decyzji podejmowanych jest przez dystrybutora. Należą do nich przede wszystkim: wybór produktów do sprzedaży, ustalenie ceny detalicznej oraz cen zakupu i prowadzenie działań promocyjnych. Natomiast wspólne działania dystrybutora z producentami najczęściej dotyczą: wyznaczania standardów logistycznych, ustalania standardów jakości, ponoszenia kosztów promocji, kontroli jakości czy dbałości o produkt znajdujący się w sklepie. Po stronie producenta najczęściej leży transport produktu oraz wybór dostawców materiałów i komponentów.

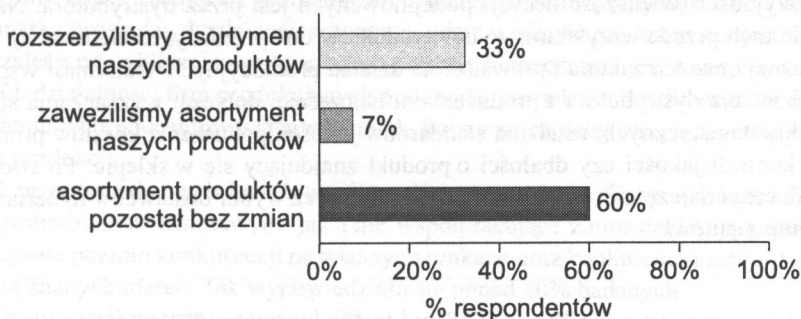


Rys. 1. Producenci wyrobów oznaczonych marką pośrednika (N=70). Podmiot podejmujący działania i odpowiedzialny za poszczególne czynności. Źródło: opracowanie własne. χ^2 -kwadrat=537,782; k=22; poziom istotności=1,0; V=0,531

Produkcja wyrobów znakowanych marką pośrednika w procesie rozwoju firmy

Z przeprowadzonych badań wynika, że 66% firm współpracujących z pośrednikiem handlowym zachowało produkcję własnych marek. Z drugiej strony jednak należy zauważyć, że 34% firm zrezygnowało z produkcji własnych marek.

Dalsze analizy wykazały, że 75% firm współpracujących z pośrednikiem nie zmieniło procesu produkcyjnego po przyłączeniu się do produkcji wyrobów znakowanych przez dystrybutora. Natomiast 66% spośród badanych respondentów nawiązanie współpracy z dystrybutorem pozwoliło na zwiększenie dotychczasowej produkcji. Tylko 33% respondentów przyznało, iż nawiązanie współpracy z dystrybutorem nie spowodowało zwiększenia asortymentu. Większość badanych firm po nawiązaniu współpracy z dystrybutorem zachowała swój dotychczasowy wachlarz produktowy.

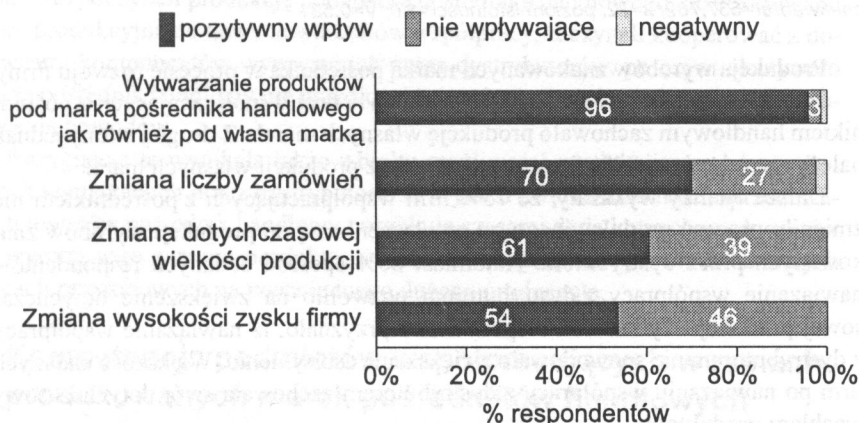


Rys. 2. Producenci wyrobów oznaczonych marką pośrednika (N=70). Źródło: opracowanie własne. χ^2 -kwadrat=3,101; $k=2$; poziom istotności=0,788; $V=0,197$

Prawie w 60% badanych firm liczba zamówień jest zmienna i zależy ściśle od potrzeb dystrybutora. W większości przypadków współpraca z pośrednikiem nie wpłynęła na zmianę znajomości produktów firmy. Tylko w 14% przypadków znajomość produktów zwiększyła się, zaś w 7% firm zmalała. Blisko połowa firm po podjęciu współpracy z pośrednikiem zwiększyła swój dotychczasowy zasięg działania. W co drugiej firmie zasięg działania pozostał taki sam. Około jedna trzecia respondentów deklaruje wzrost kosztów produkcji po przyłączeniu się do produkcji wyrobów znakowanych przez dystrybutora. Jednak w większości firm (64%) koszty procesu produkcyjnego nie wzrosły. Tylko w przypadku 9% przedsiębiorstw koszty spadły. Natomiast współpraca z dystrybutorem przyniosła wzrost zysku połowie badanych firm, jednocześnie w połowie z nich wysokość zysku nie zmieniła się, ale żadna firma nie zanotowała jego zmniejszenia.

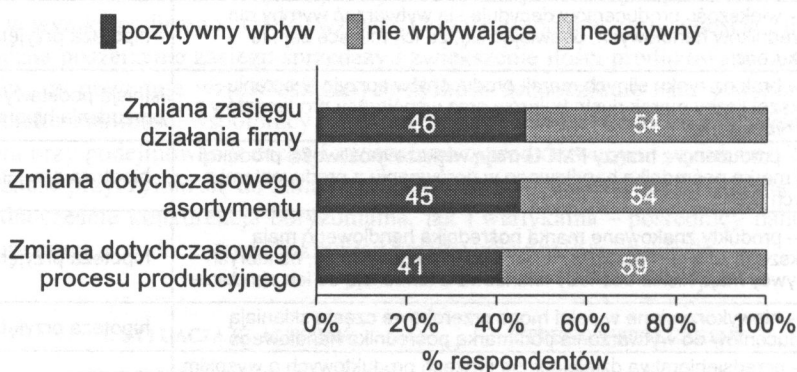
Wady i zalety produkcji wyrobów znakowanych marką pośrednika

Najwięcej firm uznało, że najbardziej pozytywnie na rozwój firmy wpływa jednoczesne wytwarzanie produktów pod marką pośrednika wraz z produkcją pod własną marką. Kolejne pozytywne czynniki to: zmiana liczby zamówień, zmiana wielkości produkcji oraz zmiana wysokości zysku firmy.



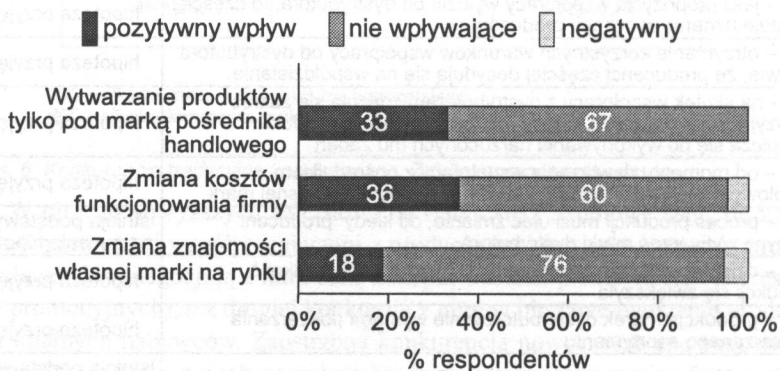
Rys. 3. Producenci wyrobów oznaczonych marką pośrednika (N=70). Jaki wpływ na rozwój firmy mają następujące elementy. Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zasięgu działania firmy, posiadanego dotychczas asortymentu oraz realizowanego procesu produkcyjnego zmiany nie są już tak bardzo widoczne. Większość badanych przyznała, iż raczej nie wywołują one wpływu na rozwój firmy.



Rysunek 4. Producenci wyrobów oznaczonych marką pośrednika (N=70). Jaki wpływ na rozwój firmy mają następujące elementy. Źródło: opracowanie własne.

Produkcja pod marką pośrednika zwykle nie wpływa także na zmianę znajomości własnej marki na rynku. Rzadko również wpływa na zmianę kosztów funkcjonowania firmy. Negatywne opinie na temat produkcji pod marką dystrybutora pojawiały się sporadycznie.



Rys. 5. Producenci wyrobów oznaczonych marką pośrednika (N=70). Jaki wpływ na rozwój firmy mają następujące elementy. Źródło: opracowanie własne.

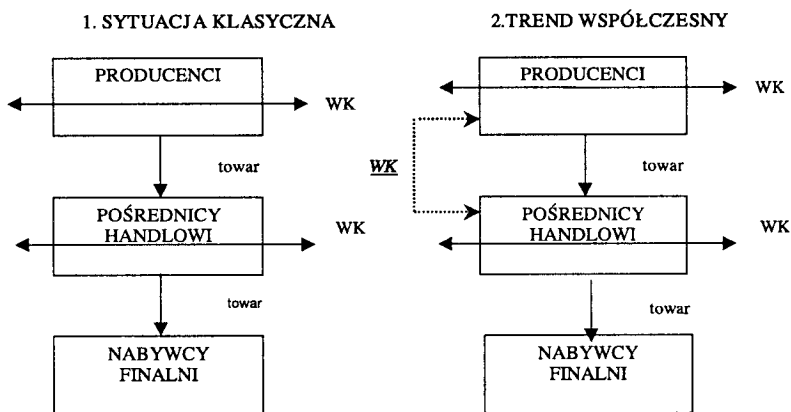
Na podstawie prezentowanych powyżej wyników badań własnych część hipotez została przyjęta, część natomiast odrzucona. Ich zestawienie przedstawia poniższa tabela.

Hipoteza	Wynik weryfikacji
H1 – małe firmy częściej decydują się na produkcję pod markami własnymi pośredników handlowych	hipoteza przyjęta
H2 – zwykle większe zainteresowanie produkcją dla pośredników handlowych wyrażają producenci, których wyroby sprzedawane są w układzie sezonowym	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy
H3 – większość producentów decyduje się wytwarzać wyroby dla pośredników handlowych, obawiając się, że ich miejsce zajmie konkurenc	hipoteza przyjęta
H4 – brak na rynku silnych marek producentów sprzyja tworzeniu większej liczby marek dystrybutorów oraz współpracy producentów z dystrybutorami	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy
H5 – producenci z branży FMCG mają większe możliwości produkcji pod marką pośrednika handlowego w porównaniu z producentami z innych branż	hipoteza przyjęta
H6 – produkty znakowane marką pośrednika handlowego mają większe możliwości rozwoju na rynkach (w segmentach), na których nabywcy mają niskie dochody finansowe z tendencją do ich obniżania	hipoteza przyjęta
H7 – niewykorzystane w pełni moce przerobowe często skłaniają producentów do wytwarzania pod marką pośrednika handlowego	hipoteza przyjęta
H8 - przedsiębiorstwa działające na rynkach produktowych o wysokim stopniu rozproszenia częściej decydują się na produkcję pod markami własnymi pośredników handlowych	hipoteza przyjęta
H9 – nieposiadanie silnych, własnych marek, ułatwia firmom decyzję o produkcji pod markami własnymi pośredników handlowych	hipoteza przyjęta
H10 – na rynkach o dużej sile przetargowej pośredników handlowych łatwiej jest tworzyć własne marki sieci detalicznych	brak podstaw do zweryfikowania hipotezy
H11 – dla producentów zachętą do współpracy z pośrednikiem handlowym jest możliwość zaistnienia na nowych rynkach geograficznych	hipoteza przyjęta
H12 – trudna sytuacja finansowa przedsiębiorstw skłania je do wytwarzania produktów pod marką pośredników handlowych	hipoteza przyjęta
H13 – jeśli propozycja współpracy wyjdzie od dystrybutora, to częściej znajduje uznanie w oczach producentów	hipoteza przyjęta
H14 – otrzymanie korzystnych warunków współpracy od dystrybutora sprawia, że producenci częściej decydują się na współdziałanie	hipoteza przyjęta
H15 - na skutek współpracy z dystrybutorem zmienia się zakres decyzyjności producenta, a jego rola przy tworzeniu produktu ogranicza się do wykonywania narzuconych mu zadań	hipoteza przyjęta
H16 – od momentu nawiązania współpracy z pośrednikiem handlowym większość firm nie rezygnuje z produkcji własnej mark	hipoteza przyjęta
H17 – proces produkcji musi ulec zmianie, od kiedy producent zaczyna wytwarzać marki dystrybutorów	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy
H18 – dzięki współpracy z pośrednikiem handlowym wielkość produkcji się zwiększyła	hipoteza przyjęta
H19 – produkcja marek dystrybutorów nie wymaga poszerzania wytwarzanego asortymentu	hipoteza przyjęta
H20 – pośrednik handlowy zapewnia stałą w czasie liczbę zamówień	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy
H21 - dzięki współpracy z dystrybutorem poszerza się rynkowa znajomość własnych marek producent	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy
H22 – współpraca z pośrednikiem handlowym pozwala na zwiększenie zasięgu działania producenta	brak podstaw do zweryfikowania hipotezy
H23 – produkcja marek dystrybutorów zwiększa koszty produkcji producentów	istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy
H24 - współpraca z dystrybutorem pozwala producentom zwiększyć zyski	brak podstaw do zweryfikowania hipotezy

Tab. 1. Weryfikacja hipotez badawczych Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na jednoznaczne określenie zmiennych wpływających na rozpoczęcie współpracy między producentem a dystrybutorem własnych marek oraz korzyści, jakie pierwszy z wymienionych podmiotów odnosi w wyniku podjętego przedsięwzięcia. Do zalet współpracy z pewnością zaliczyć można poszerzenie zasięgu sprzedaży i zwiększenie ilości produkowanych wyrobów, co powoduje wzrost osiąganych zysków. Jednocześnie należy wspomnieć o braku stabilności współpracy i ogromnym uzależnieniu producenta od dystrybutora przy podejmowaniu decyzji związanych z produkowanymi wyrobami. Ta zależność przyczyniła się do zmiany układu sił w kanale dystrybucji. Pojawia się tu jednocześnie konkurencja horyzontalna, jak i wertykalna – pośrednicy handlowi konkurują z producentami. Taki układ przedstawia poniższy rysunek.



WK- walka konkurencyjna w układzie horyzontalnym
 WK- walka konkurencyjna w układzie wertykalnym

Rys. 6. Konkurencje tradycyjna i nowoczesna. Źródło: opracowanie własne.

W obliczu powyższych zależności na rynku sieci handlowe stają się z jednej strony partnerami współpracującymi z producentami (np. gdy sprzedają produkty producentów i negocjują z nimi cenę zakupu, warunki płatności oraz zakres działań promocyjnych), a z drugiej konkurują z nimi w obszarze tworzenia produktów dla finalnych nabywców. Zaostrzona konkurencja nowoczesna spowodowała, że podmioty rynkowe zaczęły starać się bardziej, komponując swoją ofertę rynkową. Przyniosło to naturalnie korzyści klientom, ale utrudniło działanie producentom.

Informacje o autorce:

Mgr Monika Skorek, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania UW,
 e-mail: monika.skorek@acn.waw.pl

Bibliografia

Picniak J. 2001. Niepewna przyszłość marek własnych, *Marketing w praktyce*, nr 7/2001.