

Zbigniew Spyra

Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ROLA RELACJI Z DOSTAWCAMI I ODBIORCAMI W KREOWANIU WSPÓŁCZESNYCH MODELI BIZNESU KRAJOWYCH PRODUCENTÓW MAREK WŁASNYCH DETALISTÓW

Wstęp

Właściwe relacje z dostawcami i odbiorcami są podstawą sukcesu wielu firm. Wpływają one bowiem istotnie na sposób wykorzystania aktywów firmy. Można powiedzieć, że współczesne przedsiębiorstwa to organizacje relacyjne¹, a współczesna gospodarka to gospodarka relacji (*The Relationship Economy*). W takiej sytuacji wiele firm zauważa w konfigurowaniu relacji międzyorganizacyjnych nowe możliwości w zakresie wypracowywania zysków i budowania przewagi konkurencyjnej² i postrzega je jako element „pomysłu na prowadzenie rentownej działalności w zmiennym otoczeniu”. Znajduje to odzwierciedlenie w kreowanych przez te firmy modelach biznesu (MB). Dotyczy to także m.in. przedsiębiorstw oferujących produkty opatrzone markami własnymi detalistów. Celem artykułu jest empiryczna weryfikacja roli relacji z dostawcami i odbiorcami jako istotnego komponentu współczesnych MB krajowych producentów marek własnych detalistów.

¹ Wagę relacji z partnerami biznesowymi podkreślają m.in. wyniki międzynarodowych badań przedstawicieli kadry kierowniczej, zgodnie z którymi aż 73% badanych stwierdziło, że po to, aby dobrze zarządzać organizacją oraz poprawiać jej wyniki finansowe, muszą nauczyć się nawiązywać skuteczne relacje, M. Gitsham: *Developing the Global Leader of Tomorrow Report*. 2009, www.acbas.org.

² Por. np. twierdzenie C.K. Prahalada i V. Ramaswamy' a, zgodnie z którym przedsiębiorstwa w budowaniu przewagi konkurencyjnej powinny coraz częściej wykorzystywać obok własnych zasobów i kompetencji, także kompetencje dostawców i klientów w ramach tzw. sieci pogłębianej. C.K. Prahalad, V. Ramaswamy: *Co-Opting Customer Competence*. „*Harvard Business Review*” January 2000, s. 79-87.

1. Relacje z dostawcami i nabywcami jako element składowy współczesnych modeli biznesu

Model biznesu (MB) jest pojęciem, które w literaturze przedmiotu nie jest jednoznacznie interpretowane³. Analiza wielu definicji MB pozwala jednak na konstatację, że podkreślają one wątek zarabiania pieniędzy oraz prowadzenia rentownej działalności gwarantującej rozwój przedsiębiorstwa⁴, jednocześnie nawiązując w swej istocie do wyborów strategicznych związanych z tworzeniem i dostarczaniem wartości, a także przewłaszczaniem (przechwytywaniem) wartości oraz sieci wartości⁵. Źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw działających w zmiennym otoczeniu jest bowiem nie tyle sprawność ich autonomicznego funkcjonowania jako całości, ale efektywność działań w ramach zintegrowanego łańcucha wartości, definiowanego jako sieć powiązanych i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy, kontrolują oraz usprawniają przepływy rzeczowe i informacyjne od dostawców aż po ostatecznych użytkowników⁶. Tak zdefiniowany łańcuch wartości jest zarówno siecią, jak i systemem⁷. Należy wyraźnie podkreślić, że „wkłady” poszczególnych podmiotów w wartość wytworzoną przez sieć (system) nie są równe, a o udziale przedsiębiorstwa w wytworzonej wartości decyduje jego siła przetargowa. W związku z tym mówi się o zjawisku przewłaszczania wartości przez podmioty uczestniczące w sieci wartości⁸. Przechwytywanie wartości w MB to odpowiedź na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo jest wynagradzane za wartość dostarczoną klientom finalnym, czyli

³ Szerzej na temat definiowania MB zob. np. T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk: *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. SGH, Warszawa 2008.

⁴ Por. np. A. Afuah, C.L. Tucci: *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

⁵ Por. S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder: *The Power of Business Models*. „Business Horizons” 2005, No. 48.

⁶ Por. J. Witkowski: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. PWE, Warszawa 2003. Warto podkreślić, że początkowo w definiowaniu łańcucha dostaw akcentowano głównie aspekt operacyjny i fizyczny, a dopiero współczesne definicje koncentrują się na tworzeniu wartości dla klienta. Oryginalna idea łańcucha wartości odnosiła się do poziomu tylko jednej organizacji; współcześnie koncepcja ta uległa rozszerzeniu i rozpatruje się ją jako system (sieć wartości), a przedsiębiorstwo w takim łańcuchu jest ogniwem (podsystemem) stając się niejako jego wewnętrznym łańcuchem wartości. Efektywność takiego łańcucha jest rozpatrywana przez pryzmat wartości generowanej przez wszystkie podmioty łańcucha i oceniana z punktu widzenia nabywcy finalnego. W artykule pojęcie łańcuch dostaw i łańcuch wartości są stosowane zamiennie.

⁷ Por. Ph.B. Schary, T. Skjott-Larsen: *Zarządzanie łańcuchem podaży*. WN PWN, Warszawa 2002, s. 21.

⁸ Por. K.. *Obłój: Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002, s. 79-96.

w istocie na pytanie o model zysku przedsiębiorstwa⁹. Możliwość przechwytywania wartości tworzonej w ramach sieci znajduje swoje odzwierciedlenie we wskaźnikach rentowności poszczególnych przedsiębiorstw. W takiej sytuacji ważnym zadaniem dla współczesnych przedsiębiorstw z punktu widzenia kreowania MB staje się określenie zarówno swojej pozycji w ramach sieci wartości, jak również określenie swoich możliwości w zakresie „dopasowania” do sieci. Można tutaj szczególnie przywołać „komponentowe” definicje MB sformułowane przez G. Hamela¹⁰ czy H. Chesbrougha i R.S. Rosenbloom¹¹. Definicje te traktują MB w sposób szeroki i obejmują określone konfiguracje zasobów wewnętrznych i procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, a także procesy odnoszące się do sieci wartości i powiązań przedsiębiorstwa w ramach łańcucha wartości z dostawcami i odbiorcami. Efektem występowania podmiotów rynkowych w określonych rolach, które ujawniają się w procesie tworzenia wartości jest celowość aktywnego kształtowania relacji międzyorganizacyjnych (przede wszystkim o charakterze partnerskim) jako źródła renty relacyjnej, definiowanej jako dodatkowa korzyść wspólnie generowana przez strony relacji, którą trudno byłoby osiągnąć, gdyby każda ze stron działała autonomicznie¹².

2. Modele biznesowe krajowych producentów – dostawców marek własnych detalistów

Identyfikacja wszystkich MB producentów marek własnych detalistów jest złożonym zadaniem badawczym z uwagi na duże zróżnicowanie podmiotów występujących w tej roli. Punktem odniesienia do konstrukcji tych MB mogą być jednak dwa bazowe rozwiązania biznesowe, których charakterystykę zaprezentowano w tabeli 1.

⁹ Por. A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman: *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*. PWE, Warszawa 2000, s. 28.

¹⁰ G. Hamel: *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 74.

¹¹ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom: *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*. „*Industrial and Corporate Change*” 2002, Vol. 11, Iss. 3, s. 529-555.

¹² Szerzej na temat koncepcji relacyjnej przewagi konkurencyjnej J.H. Dyera i H. Singha zob. M. Mitrega: *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 31-39.

Tabela 1

Wyjściowe rozwiązania biznesowe jako filary wykorzystywane do konstrukcji MB producentów marek własnych detalistów

Rozwiązanie biznesowe jako filar MB	Charakterystyka
Opcja strategiczna „dwóch marek”	Propozycja wartości dla klienta w MB jest oparta na oferowaniu własnych brandów (marek flagowych) z jednej strony, a z drugiej wykorzystywaniu zwolnionych mocy produkcyjnych do realizacji produkcji marek detalistów. Opcja ta jest najczęściej wykorzystywana przez tzw. graczy rynkowych. Wybór tej opcji w MB wiąże się z powstaniem sytuacji o charakterze dualnym: konkurencyjno-kooperacyjnym wymagającym m.in. ciągłego monitorowania rynku, doskonalenia i weryfikacji procesów składających się na działalność przedsiębiorstwa i MB
Opcja strategiczna oparta na koncentrowaniu się na produkcji praktycznie wyłącznie marek detalistów (produkcja marek detalistów jako domena działania)	Opcja wykorzystywana przez firmy realizujące model „producenta do wynajęcia”, „zleceniobiorcy”, „mistrza drugiego planu”. Cechą MB takich przedsiębiorstw jest przede wszystkim wiodąca pozycja kosztowa, umiejętność łączenia przewag konkurencyjnych charakterystycznych dla dużej firmy (np. większa siła przetargowa w kontaktach z dostawcami, łatwiejszy dostęp do kapitału) i małej firmy produkcyjnej wyrażonej w elastyczności działania, efektywnym zarządzaniu produkcją i kosztami, a także duża zdolność do szybkiego naśladowania i podążania za wprowadzanymi nowościami przez głównych graczy rynkowych

Źródło: Na podstawie: N. Kumar, J.-B.E.M. Steenkamp: *Strategia marek własnych*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 25 oraz J. Kall: *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 128.

Warto zauważyć, że coraz więcej firm rezygnuje z rozwiązania biznesowego polegającego na bezwzględnej odmowie dostarczania produktów pod markami należącymi do detalistów w przypadku złożenia takiej oferty ze strony sieci handlowej. Powszechnie przyjmuje się, że wprowadzenie i rozpowszechnienie w ofercie asortymentowej produktów opatrzonych markami własnymi jest ważnym czynnikiem sprawczym zmiany ról w łańcuchach dostawczych. Istotą tej zmiany jest „przejście” detalistów ze statusu agenta („wynajętego pośrednika”) między producentami a finalnymi nabywcami na pozycję, w której mają oni rozstrzygający wpływ na proces produkcyjny oraz na cechy konsumpcji, w tym kształtowanie się popytu i zachowań zakupowych finalnych nabywców. Zmiana ta jest wykorzystywana do oddziaływania na relacje ze swoimi dostawcami, a nawet na relacje z dostawcami swoich dostawców we wszystkich wymiarach: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym¹³. Przejawem tego oddziaływania

¹³ Takie wymiary relacji we łańcuchach dostawczych wyodrębniła organizacja Business in the Community. Praktyka gospodarcza pokazuje, że w łańcuchach wartości, w których występują

jest często negocjowanie coraz mniej korzystnych dla dostawców warunków transakcji odnoszących się nie tylko do ceny, warunków płatności i zakresu stosowanych opłat dodatkowych, ale także do sfery obsługi logistycznej oraz zasad wyznaczania stopnia kontroli nad relacją (częstotliwość audytów, podział kosztów kontroli produktów z marką własną detalisty) itd. Sieci handlowe jako jeden z uczestników „ścieżki ekonomicznej” przechwytyją w ten sposób znaczną część wytworzonej wartości dodanej¹⁴.

3. Rola relacji z dostawcami i nabywcami we współczesnych modelach biznesu krajowych producentów – dostawców marek własnych detalistów – weryfikacja empiryczna

W celu empirycznej weryfikacji określenia miejsca relacji z dostawcami i odbiorcami w architekturze współczesnych MB producentów marek własnych detalistów poddano analizie 22 przedsiębiorstwa krajowe występujące na GPW w Warszawie, w tym 19 firm z sektora spożywczego i 3 firmy oferujące artykuły kosmetyczno-drogeryjne. Zdecydowaną większość badanej próby (86,4%) stanowiły przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników, 13,6% stanowiły przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50-249 pracowników. Dla dalszych analiz populację dużych przedsiębiorstw podzielono na trzy grupy: 250-500, 501-1000 i pow. 1000 zatrudnionych pracowników. Wszystkie badane firmy z racji występowania na GPW miały formę prawną spółki akcyjnej oraz uczestniczyły w zdecydowanej większości (82% badanych firm) w grupach kapitałowych. Zastosowano celowy dobór próby, gdzie jednym z kryteriów doboru

wielkie sieci handlowe jako ich integrator, podstawą kształtowania relacji są głównie elementy z wymiaru ekonomicznego, ale coraz częściej zaczyna się uwzględniać także aspekty społeczne i środowiskowe. Sieci handlowe wykorzystują w tym celu m.in. tzw. kodeksy dostawców, w których precyzują wymogi społeczne i środowiskowe dotyczące zasad zakupów i współpracy. Wśród przykładów sieci handlowych wykorzystujących takie kodeksy można wymienić m.in.: sieć Ikea z kodeksem IWAY, sieć Tesco ze standardem produkcji żywności TFMS, sieci niemieckie, które stworzyły system monitorowania wymiaru społecznego i środowiskowego firm występujących w ich łańcuchach dostawczych w ramach organizacji Business Social Compliance Initiative czy sieci francuskie, które opracowały podobny standard o nazwie ILS (*Initiative Clause Sociale*).

¹⁴ Ilustracją tego zjawiska może być np. „ścieżka ekonomiczna” produkcji dżinsów dla sieci Asda w Wielkiej Brytanii. Producentem dżinsów jest firma Sepal Garments z Bangladeszu. Przy cenie finalnej dla klienta sklepu – 22,12 \$, aż 10,50 \$ przechwytyje sieć Asda, 4,33 \$, pośrednik firma Li & Fung z Hongkongu oraz sieć Wal-Mart (jako właściciel sieci Asda), natomiast w kwocie 0,90 \$ mieści się cena pracy oraz wydatki firmy produkcyjnej, m.in. na prąd, wynajęcie powierzchni i środki bezpieczeństwa – zob. Ile naprawdę kosztują dżinsy z fabryki z Bangladeszu? „Bloomberg BusinessWeek” 2013, nr 25, s. 17.

było uzyskiwanie znacznej części przychodów ze sprzedaży jako rezultat współpracy z sieciami handlowymi, w tym w szczególności z sieciami super-, hipermarketów oraz sklepów dyskontowych¹⁵. Podstawowymi źródłami informacji były sprawozdania zarządu badanych firm za okres sprawozdawczy 2012 r., sprawozdania finansowe tych firm sporządzone przez audytorów¹⁶, a także rankingi polskich firm publikowane w „Rzeczpospolitej” i „Polityce” oraz obserwacje własne autora¹⁷.

Przedmiotem analiz uczyniono wybrane zagadnienia z obszaru kreowania relacji z dostawcami i odbiorcami, w tym:

- podstawowe źródła przychodów przedsiębiorstw, w tym miejsce eksportu oraz udział w przychodach tzw. kanału nowoczesnego,
- zakres występowania oraz określenie poziomu uzależnienia od dostawców i nabywców oraz wykorzystywane podstawowe zasady polityki zakupowej i sprzedażowej,
- identyfikacja i ocena wskaźnika cyklu należności i zobowiązań oraz zapasów¹⁸,
- ocena wskaźnika rentowności netto jako odzwierciedlenie możliwości przechwytywania tworzonej wartości w ramach łańcucha dostawczego.

Analiza wielkości badanych firm według kryterium przychodów ze sprzedaży w 2012 r. wykazała, że 9,1% firm uzyskało przychody ze sprzedaży poniżej 100 mln zł, 27,3% firm w przedziale 101-300 mln zł, 18,2% w przedziale 301-500 mln zł, a 45,4 % powyżej 500 mln zł. Analiza źródeł tych przychodów pozwala na stwierdzenie, że są nimi produkcja i sprzedaż wielu kategorii produktów szybkorotujących – głównie produkty spożywcze oraz produkty kosmetyczno-drogeryjne. Produkty te są oferowane zarówno w ramach portfela marek własnych (tzw. produkty brandowe lub produkty flagowe), a także jako produkty opatrzone markami własnymi detalistów, tzw. private label. Na rynku krajowym do sprzedaży tych produktów jest głównie wykorzystywany tzw. kanał nowoczesny. Sprzedaż eksportowa jest wynikiem z jednej strony intensywnych własnych działań marketingowych firm na różnych rynkach zagranicznych¹⁹,

¹⁵ W skrajnych przypadkach udział przychodów z tzw. kanału nowoczesnego w przychodach krajowych badanych firm wynosił nawet 95%.

¹⁶ Sprawozdania są dostępne na stronach internetowych badanych firm, a także na stronie internetowej GPW.

¹⁷ Zastosowany celowy dobór próby, a także jej niewielka liczebność nie uprawnia oczywiście do generalizowania wyników, ale wydaje się, że otwiera pola do dalszej eksploracji poruszanej problematyki.

¹⁸ Wskaźniki te są liczone jako iloraz stanu należności, zobowiązań lub zapasów na dzień 31.12.2012 r. do wielkości sprzedaży w 2012 r., pomnożone przez 365 dni.

¹⁹ Na przykład Mieszko SA odbudowuje swoją pozycję na rynku wschodnim i aktywnie penetruje rynki Bliskiego Wschodu, uważane przez firmę jako bezpieczniejsze i bardziej rentowne.

a z drugiej efektem przeniesienia współpracy z sieciami handlowymi z rynku krajowego na rynki innych krajów, głównie rynki UE²⁰. W tabeli 2 zaprezentowano charakterystykę eksportu realizowanego przez badane przedsiębiorstwa.

Tabela 2

Udział eksportu w przychodach ze sprzedaży w 2012 r.

Udział eksportu w %	Liczba firm ogółem	Wielkość firmy według liczby zatrudnionych			
		50-249	250-500	501-1000	>1000
<10%	6	0	2	3	1
11%-20%	8	1	1	1	5
21%-30%	4	1	0	1	2
>30%	4	1	0	1	2
Łącznie	22	3	3	6	10

Ważnym elementem badania była także identyfikacja zakresu występowania oraz określenie poziomu uzależnienia od dostawców i nabywców. W ramach MSSF²¹, identyfikując zbiór czynników ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstw, wymienia się jako jeden z nich uzależnienie od głównych odbiorców i dostawców, przy czym identyfikuje się głównie tych dostawców i odbiorców, którzy osiągają udziały powyżej 10% w przychodach ze sprzedaży przyjmując założenie, że ewentualne zerwanie relacji lub ograniczenie współpracy z takimi odbiorcami lub dostawcami może negatywnie wpłynąć na poziom uzyskiwanych przychodów i wyniki finansowe firmy. Wśród badanych firm aż 45,4% wykazuje takie uzależnienie od odbiorców i tylko 4,5% od swoich dostawców. Największymi odbiorcami badanych przedsiębiorstw, które osiągają ponad 10% udziałów w przychodach ogółem firm, są: JMD (właściciel sieci Biedronka), Kaufland, Tesco oraz Real. Można to interpretować jako odzwierciedlenie układu sił rynkowych we współczesnych kanałach dostawczych, gdzie wielkie sieci handlowe pełnią rolę gate keepera. Funkcja ta umożliwia im m.in. sprawowanie kontroli nad definiowaniem warunków ekonomicznych dostaw produktów opatrzonych ich markami własnymi, nad procesem produkcyjnym tych produktów poprzez dokładne określanie wymogów tego procesu i ustalenie standardów jakościowych czy systemem logistycznym tych produktów, co sprawia, że mogą one czerpać korzyści z tytułu efektywnej polityki zarządzania zapasami i czę-

²⁰ Np. firma Cosmed Global, w zakresie eksportu produktów opatrzonych markami własnymi współpracuje z sieciami Aldi i Kaufland, wzmacniając swoją pozycję eksportową na rynku niemieckim jako rodzimym dla tych sieci oraz na pozostałych rynkach Europy Zachodniej.

²¹ MSFF – Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej – standardy, interpretacje i struktura przyjęte przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB).

ściowo wykorzystywać kontrolę zapasów dla przerzucania ryzyka i kosztów na dostawców, wykorzystując do tego asymetryczną informację o sieci dostaw jako całości. Większość umów na dostawy produktów opatrzonych markami własnymi detalistów ma podobną treść zapisów, które w niektórych elementach są „nienegocjowalne”, np. obowiązku zapłacenia kar umownych w przypadku niedostępności produktów, za opóźnienia w dostawie zamówionych produktów, niezgodności jakości produktów z zamówioną specyfikacją, w przypadku każdej zmiany w zakresie składników i sposobu produkcji produktów objętych umową itd. Można stwierdzić, że mają one charakter umów adhezyjnych, w których zdecydowanie przeważają postanowienie dotyczące sankcji dla dostawców oraz zabezpieczenia sieci wobec dostawcy²². Wysokość kar umownych może osiągać poziom nawet kilku milionów złotych, co w przypadku konieczności zapłaty mogłoby negatywnie wpłynąć na sytuację finansową wszystkich badanych podmiotów. Należy jednak podkreślić, że dotychczasowe przypadki zapłaty kar umownych z tytułu niedotrzymania zobowiązań były sporadyczne i nie miały istotnego wpływu na wyniki finansowe badanych przedsiębiorstw. Można więc stwierdzić, że relacje łączące wielkie sieci handlowe i badane przedsiębiorstwa są oparte na tzw. „zaufaniu kalkulacyjnym”. W pewnym sensie zaufanie to ma jednak orientację rynkową, ponieważ w grę wchodzi nie tylko strach przez sankcjami, ale także możliwość otrzymania nagrody za np. długoterminowe umowy czy wykorzystanie sieci przy wejściu na rynki zagraniczne. Z kolei tylko 4,5% badanych przedsiębiorstw wykazuje uzależnienie od swoich dostawców, rozumiane jako ponad 10% udział wartości jednego dostawcy, liczony do przychodów ze sprzedaży. Może to świadczyć o tym, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw stosuje politykę bezpiecznej dywersyfikacji dostaw surowców i materiałów. To gwarantuje niezależność wobec jednego dostawcy i zapewnia poczucie bezpieczeństwa. Oprócz rozłożenia ryzyka poprzez dywersyfikację dostawców zarówno z rynku krajowego, jak i zagranicznego istotnymi elementami, na których są oparte strategie zaopatrzeniowe badanych przedsiębiorstw jest dostępność produktów, ich jakość oraz cena. Stąd kwalifikacja wielu dostawców jest oparta na podstawie przetargów. Niestabilność cen surowców zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym sprawia, że w strategii zakupowej badane przedsiębiorstwa wykorzystują politykę monitorowania dostępu do surowców z jednej strony, a z drugiej dążą do zawierania kontraktów z dostawcami w cenach stałych. Jednak w przypadku wielu surowców wykorzystywa-

²² Por. 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. 156-163.

nych w procesach produkcyjnych przez badane przedsiębiorstwa ustalenie stałej ceny zakupu jest możliwe tylko w relatywnie krótkim terminie. Trzeba ponadto podkreślić, że w przypadku niektórych badanych firm wysoki poziom specjalizacji powoduje, że występuje coraz mniejsza możliwość dywersyfikacji dostawców. Warto także zauważyć, że niektóre badane przedsiębiorstwa wykorzystują w strategiach zaopatrzeniowych kodeksy nakładające na dostawców określone wymogi w zakresie tzw. wymiaru społecznego i środowiskowego.

Kolejnym obszarem analizy była identyfikacja i ocena wskaźnika cyklu należności i zobowiązań oraz zapasów²³ (tabela 3). Analiza szczegółowa wykazała, że średni cykl spłaty należności wynosi w badanych firmach 70 dni, cykl regulowania zobowiązań 72 dni, a cykl zapasów – 45 dni.

Tabela 3

Cykl należności i zobowiązań oraz zapasów (w dniach) w badanych firmach (N = 22)

Cykl w dniach	Należności	Zobowiązania	Zapasy
< 30 dni	2	2	6
31-60 dni	8	5	10
61-100 dni	8	11	5
> 100 dni	4	4	1

Badane przedsiębiorstwa w przypadku sprzedaży do sieci handlowych w zasadzie podporządkowują się terminom regulowania należności określanym przez sieci, w przypadku wykorzystywania innych kanałów dystrybucji sprzedaż kredytowa jest dokonywana na rzecz klientów o odpowiedniej historii spłat zobowiązań. Sprzedaż dla nowych klientów jest każdorazowo poprzedzana weryfikacją ich zdolności płatniczych i ustaleniem kwoty limitu kredytowego, która może wzrastać w miarę, jak transakcje potwierdzają ich wiarygodność płatniczą. Analiza szczegółowa wykazała, że średni cykl spłaty należności (długość kredytu kupieckiego) wynosi w badanych firmach 70 dni²⁴. Jest to stosunkowo długi okres kredytowania odbiorców, może on sygnalizować zjawisko prowadzenia „łagodnej polityki sprzedażowej”. Cykl spłaty należności badane firmy „kompensują” sobie cyklem spłaty zobowiązań, który wynosi 72 dni. Taki długi cykl spłaty zobowiązań oznacza dla badanych firm, że mniejsze są potrzeby w zakresie kapitału obrotowego i można byłoby go zinterpretować jako racjonalne za-

²³ Uzasadnieniem dla wyboru tego obszaru badania jest powszechne występowanie na rynku krajowym zjawiska sprzedaży z odroczonym terminem płatności.

²⁴ Przyjmuje się, że prawidłowa wartość tego wskaźnika powinna wynosić od 37-52 dni, por. M. Zaleska: Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego. SGH, Warszawa 2005.

rzządzanie zobowiązaniami, polegające na korzystaniu przez przedsiębiorstwo z nieoprocentowanego kredytu kupieckiego. Warto jednak zauważyć, że 18,2 % badanych firm reguluje zobowiązania w terminie powyżej 100 dni. Oznacza to prawdopodobnie problemy z regulowaniem zobowiązań albo z powodu braku płynności, bądź w związku ze złym zarządzaniem zobowiązaniami. W obu tych przypadkach badane firmy nie tylko narażają się na ponoszenie kosztów odsetek od przeterminowanych płatności, ale także istotnie naruszają „konstrukcję relacji” ze swoimi dostawcami, co w przypadku ich istotnego udziału w prowadzeniu działalności gospodarczej, może mieć poważne konsekwencje, aż do wstrzymania dostaw i zakończenia relacji włącznie. Wskaźnik cyklu zapasów wynosi w badanych przedsiębiorstwach 45 dni. Jest to wielkość, która mieści się w rekomendowanym przez analityków finansowych przedziale²⁵. Świadczyć to może o dużej dyscyplinie w zakresie gospodarki zapasami, dobrej współpracy i integracji w obszarze planowania sprzedaży, produkcji i zakupów. Jest to tym bardziej warte podkreślenia, że część badanych przedsiębiorstw zauważa, że istotnym mankamentem współpracy z sieciami handlowymi jest fakt, że niektóre umowy z nimi nie zawierają ściśle określonej wielkości zamówień, jakie będzie składał odbiorca. To sprawia, że istnieje pewne ryzyko, złożenia przez zamawiającego zamówienia odbiegającego ilościowo od dotychczasowych. Takie zachowania sieci handlowych w relacjach z badanymi firmami wymagają od nich dużej elastyczności w gospodarce zapasami, aby zminimalizować sytuacje braku możliwości zaspokojenia popytu albo konieczność finansowania zwiększanego stanu zapasów.

Ważnym elementem badania uczyniono także analizę wskaźników rentowności netto jako odzwierciedlenia możliwości przychwytywania tworzonej wartości w ramach łańcucha dostawczego (tabela 4).

Tabela 4

Rentowność netto ze sprzedaży a wielkość zatrudnienia

Rentowność netto ze sprzedaży w 2012 r. w %	Liczba firm ogółem	Wielkość firmy według liczby zatrudnionych			
		50-249	250-500	501-1000	>1000
< 0	5	1	0	1	3
0,1-2,0	5	0	3	1	1
2,1-5,0	9	2	0	3	4
5,1-10,0	2	0	0	0	2
>10,0	1	0	0	1	0
Łącznie	22	3	3	6	10

²⁵ Ibid.

Z danych zawartych w tabeli 4 wynika, że 22,7% firm uzyskało w 2012 r. ujemną rentowność netto sprzedaży liczoną jako iloraz osiągniętego zysku netto w danym roku do wielkości przychodów ze sprzedaży. Największy odsetek firm (40,9%) uzyskał rentowność w przedziale 2,1%-5%, tylko 4,5% firm miało rentowność powyżej 10%. Stosunkowo niska rentowność uzyskiwana przez badane przedsiębiorstwa wynika częściowo z wykorzystywania przez sieci handlowe swojej pozycji przetargowej w negocjacjach i narzucanie określonych warunków ekonomicznych umów, w tym m.in.: roczny cykl negocjacji cenowych i praktycznie brak możliwości zmiany cen w okresie obowiązywania umowy, bez względu na zmiany w otoczeniu (np. duże wahania cen surowców), konieczność udziału w akcjach promocyjnych związanych najczęściej z obniżeniem ceny jako rezultat działań konkurencji oraz wysokiej aktywności promocyjnej sieci handlowych czy też konieczność ponoszenia kosztów związanych z wysokimi standardami jakości oczekiwanymi przez sieci handlowe (np. systemy zarządzania jakością ISO, normy BRC czy IFS). Odpowiedzią na stosunkowo niską rentowność uzyskiwaną przez badane przedsiębiorstwa są próby renegocjacji warunków handlowych z sieciami handlowymi i lepsze dostosowanie ich do zmieniających się dynamicznie warunków rynkowych zwłaszcza po stronie kosztów surowców. Takie działania mają na celu uporządkowanie relacji z sieciami handlowymi, wprowadzenie do tych relacji elementu większej przejrzystości i przewidywalności uzyskiwanych marż. Nie zawsze działania te spotykają się z akceptacją ze strony sieci handlowych, dlatego też coraz częściej firmy decydują się zakończyć współpracę w zakresie produktów o niskiej rentowności. Ważne jest, jak się wydaje, podejmowanie przez badane firmy tego typu działań i może to świadczyć o coraz większej umiejętności dokonywania „chłodnych” analiz relacji z sieciami handlowymi jako równorzędnymi partnerami²⁶.

Podsumowanie

Zdolność do efektywnego funkcjonowania firm w złożonym współczesnym otoczeniu wymaga świadomego kształtowania MB, w którym ważną rolę ogrywają aspekty relacyjne. Wybór sieci handlowych jako tzw. operacyjnego segmentu rynku przez przedsiębiorstwa skutkuje uznaniem ich funkcji koordyna-

²⁶ Potwierdzeniem tej tezy może być m.in. przypadek firmy Agros Nova, która wypowiedziała kilka kontraktów na produkcję marek własnych detalistów, kiedy po dokładnych analizach okazały się one nierentowne – z wypowiedzi prezesa firmy podczas V Forum Rynku Spożywczego i Handlu (Warszawa 15-16.10.2012 r.).

cyjnej w łańcuchu wartości i decyduje o kształcie sieci wartości. Funkcja koordynacyjna obejmuje jednocześnie obok zjawiska współpracy także zjawisko „walki negocjacyjnej” oraz zjawisko kontroli jako dążenie do wykorzystania przeważającej siły przetargowej²⁷. Zjawisko kontroli jest m.in. szczególnie wyraźnie ujawniane w ograniczeniu zakresu relacyjnej swobody decyzyjnej producentów marek własnych. Ponieważ w przypadku marek własnych detalistów zysk realizuje się w sferze dystrybucji, a nie w sferze produkcji, to można uznać, że zysk producentów tych marek jest przede wszystkim osiągany z rozwiązań dla klienta oraz z modelu niskich kosztów. Z kolei ochrona strumienia zysków wynika głównie z dostosowania wewnętrznego łańcucha wartości do natury popytu i charakterystyki produktu oraz z realizowanego modelu relacji²⁸. Reasumując warto podkreślić, że każdy MB jako przedmiot wyborów strategicznych powinien podlegać analizie i kontroli oraz być ciągle doskonalony.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L.: *Biznes internetowy. Strategie i modele*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S.: *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*. „Industrial and Corporate Change” 2002, Vol. 11, Iss. 3.
- Gitsham M.: *Developing the Global Leader of Tomorrow*. Report. 2009, www.acbas.org.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M.: *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. SGH, Warszawa 2008.
- Hamel G.: *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Ile naprawdę kosztują dzinsy z fabryki z Bangladeszu? „Bloomberg BusinessWeek” 2013, nr 25.
- Kell J.: *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005.
- Kumar N., Steenkamp J.-B.E.M.: *Strategia marek własnych*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Mitrega M.: *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Obłój K.: *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa 2002.

²⁷ Por. paradygmat koordynacji rynkowej KKK opisywany w: M. Sulejewicz: *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*. SGH, Warszawa 1997, s. 66.

²⁸ Konstruując podsumowanie odwołano się do podstawowych wymiarów modelu biznesu według A. Slywotzkyego i in., zob. A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman: *Op. cit.*, s. 28.

- Prahalad C.K., Ramaswamy V.: Co-Opting Customer Competence. „Harvard Business Review” January 2000.
- Schary Ph. B., Skjott-Larsen T.: Zarządzanie łańcuchem podaży. WN PWN, Warszawa 2002.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C.: The Power of Business Models. „Business Horizons” 2005, No. 48.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B.: Strefa zysku. Strategiczne modele działalności. PWE, Warszawa 2000.
- Spyra Z.: Rola zaufania w funkcjonowaniu kanałów marketingowych na współczesnym rynku. W: Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego. Red. S. Figiel. PWE, Warszawa 2010.
- Sulejewicz M.: Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw. SGH, Warszawa 1997.
- Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. PWE, Warszawa 2003.
- www.bitc.org.uk.
- www.gpw.pl.
- www.ics-asso.org.
- www.sa-intl.org

Streszczenie

Wzrost popularności paradygmatu marketingu relacji sprawia, że rośnie zainteresowanie relacjami w procesach zarządczych. W artykule dokonano empirycznej weryfikacji roli relacji z dostawcami i odbiorcami jako istotnego komponentu współczesnych modeli biznesu krajowych producentów marek własnych detalistów. Podkreślono przy tym, że w kreowaniu relacji międzyorganizacyjnych w ramach łańcucha wartości dominują elementy z wymiaru ekonomiczno – finansowego, ale coraz częściej zaczyna się uwzględniać, także aspekty społeczne i środowiskowe. Zwrócono uwagę na fakt, że wobec wysokiej dynamiki zmian w otoczeniu wzrasta potrzeba zmian dostosowawczych, co wymusza zmiany w dotychczasowych modelach biznesu.

THE ROLE OF RELATIONSHIPS BETWEEN SUPPLIERS AND CONSUMERS IN THE FORMATION OF CONTEMPORARY BUSINESS MODELS OF DOMESTIC MANUFACTURERS OF RETAILERS' PRIVATE LABELS

Summary

The increase in the popularity of the paradigm relating to relationships marketing entails growing interest in the relationships within management processes. The article presents an empirical verification of the role of relationships between suppliers and consumers as an important component of contemporary business models of domestic manu-

facturers of retailers' private labels. It also emphasises that although in building inter-organizational relationships economic and financial elements dominate, more and more often social and environmental aspects count and are taken into consideration, too. The author draws our attention to the fact that in the light of high dynamics of change in the environment there is an increase in the need for adaptive changes, which, as a result, makes the current business models change.