
Marzanna K. WITEK-HAJDUK*
Andrzej SZNAJDER**

Sojusze marketingowe między detalistami i producentami dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku¹

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza aliansów marketingowe między producentami i detalistami, które to zagadnienie jest jeszcze mało zbadane i w niewielkim stopniu opisane w literaturze. W artykule postawiono następujące pytania badawcze: 1) Jaki jest zakres sojuszy marketingowych między detalistami a producentami na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku? 2) Jakie są motywy sojuszy marketingowych łączących detalistów handlujących dobrami konsumpcyjnymi trwałego użytku z producentami-dostawcami tych dóbr? Aby odpowiedzieć na te pytania przeprowadzono badania jakościowe w formie wywiadów pogłębionych z menedżerami detalistów i producentów działających na polskim rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku. Jak wynika z analizy badanych przypadków, współpraca między badanymi producentami dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku a detalistami handlującymi tymi dobrami często wykracza poza standardowy zakres pionowych relacji między podmiotami łańcucha dostaw/systemu dystrybucji i obejmuje też kooperację w zakresie różnych aktywności marketingowych. Podstawowy motyw aliansów marketingowych detalistów z producentami to ograniczanie ryzyka związanego z prowadzeniem biznesu. Ograniczenie ryzyka biznesowego jest możliwe m.in. dzięki wymianie informacji rynkowych między partnerami aliansów. Istotnym motywem tworzenia aliansów jest też współdziałanie partnerów w kształtowaniu asortymentu produktów, co sprzyja ograniczeniu ryzyka i zwiększaniu przychodów.

Słowa kluczowe: alianse marketingowe między producentami a detalistami, współpraca producenci-detalisci, sojusze marketingowe, dobra konsumpcyjne trwałego użytku

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu; e-mail: mwitek@sgh.waw.pl

** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu; e-mail: asznaj@sgh.waw.pl

¹ Artykuł jest efektem projektu badawczego, sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji nr UMO-2013/11/B/HS4/02123.

Kod klasyfikacji JEL: M310

Artykuł nadesłany 21 stycznia 2017 r., zaakceptowany 7 czerwca 2017 r.

Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania problematyką relacji między detalistami i producentami, w tym sojuszy marketingowych między detalistami a producentami, ma związek z transformacją roli detalistów w łańcuchu dostaw [Bloom, Perry, 2001; Amato, Amato, 2009; Kotzab, Schnedlitz, 1999]. Wśród czynników warunkujących te relacje wskazuje się m.in. wzrost siły przetargowej detalistów, ale także rozwój systemów wspomagających zarządzanie relacjami z klientami [Corsten, Kumar, 2005], wzrost różnorodności kanałów dystrybucji m.in. na skutek rozwoju technologii informatycznych [Seiders i in., 2000] oraz wzrost znaczenia marek detalistów [Gomez-Arias, Bello-Acebron, 2008; Soberman, Parker, 2006]. Zmianom tym towarzyszy zanikanie tradycyjnych różnic między producentami i detalistami [Yew, Johansen, 2008]). Detaliści coraz częściej konkurują z producentami o tych samych nabywców, oferując produkty pod własnymi markami [Anderson i in., 1997; Witek-Hajduk, 2015], zaś niektórzy producenci tworzą punkty sprzedaży detalicznej będące ich własnością lub przez nich zarządzane (np. na podstawie umów franczyzowych).

W nielicznych publikacjach dotyczących sojuszy marketingowych między producentami a detalistami autorzy podejmują problematykę przede wszystkim współpracy w zakresie działań promocyjnych, a zwłaszcza promocji w miejscu sprzedaży, a niewiele jest publikacji dotyczących identyfikacji zakresu, form oraz motywów tych sojuszy zwłaszcza na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku.

Aby uzupełnić lukę badawczą, w artykule przedstawiono analizę sojuszy marketingowych detalistów z producentami dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku z perspektywy obu stron tej relacji.

Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytania badawcze: 1) Jaki jest zakres sojuszy marketingowych między detalistami a producentami na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku? 2) Jakie są motywy sojuszy marketingowych łączących detalistów handlujących dobrami konsumpcyjnymi trwałego użytku z producentami-dostawcami tych dóbr? Aby odpowiedzieć na te pytania badawcze, wykorzystano wyniki badań jakościowych w formie wywiadów pogłębionych z menedżerami sześciu średnich i dużych detalistów oraz sześciu producentów działających na polskim rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej części dokonano przeglądu literatury na temat sojuszy marketingowych między detalistami a producentami/dostawcami. W części drugiej przedstawiono metodę badawczą. Następnie zaprezentowano wyniki jakościowych badań empirycznych na grupie sześciu detalistów handlujących dobrami konsumpcyjnymi trwałego użytku i sześciu producentów tych dóbr. Artykuł podsumowano wnioskami.

Sojusze marketingowe detalistów z producentami

Współpraca między przedsiębiorstwami, w tym między producentami a detalistami, może dotyczyć różnych procesów w łańcuchu tworzenia wartości, w tym marketingu. Współpraca w zakresie marketingu może przyjmować formę sojuszy (aliansów marketingowych). Sojusze marketingowe jako jeden z typów współpracy między producentami a detalistami w formie aliansów mogą mieć charakter kooperacji lub kooperencji. Kooperacja detalisty z producentem oznacza, że strony łączą tylko relacje o charakterze współpracy, a nie ma między nimi konkurencji, a relacje te cechuje duża częstotliwość, wysoki poziom zaufania i znaczna siła powiązań formalnych lub nieformalnych [Bengtsson, Kock 2000; Bengtsson, Hinttu, Kock, 2003]. Z kolei kooperencja między detalistą a producentem oznacza, że partnerzy jednocześnie ze sobą konkurują i współpracują [Zerbini, Castaldo, 2007; Kim i in., 2013], a ich relacje cechuje duża częstotliwość powiązań, znaczna siła i średni poziom zaufania między stronami tej relacji, które mogą być formalne lub nieformalne.

Mimo że sojusze marketingowe są coraz częściej stosowane przez organizacje, to niewiele jest wciąż publikacji na ten temat, w tym poruszających temat aliansów marketingowych między producentami a detalistami.

Autorzy publikacji na temat sojuszy marketingowych nie są zgodni co do nazewnictwa, definicji oraz typologii. Adler [1966] wprowadził pojęcie marketingu symbiotycznego (*symbiotic marketing*) oznaczającego „alians zasobów lub programów dwóch lub więcej niezależnych organizacji w celu zwiększenia potencjału rynkowego każdego z nich”. Immanentną cechą takiego aliansu jest uzyskanie efektu synergii i wspólnych korzyści dla partnerów. Varadrajana i Rajaratmana [1986], zwrócili uwagę na zróżnicowanie tych symbiotycznych powiązań między przedsiębiorstwami. Z kolei Meyer i Schade [2007] stosują pojęcie *cross-marketing* jako synonim marketingu kooperacyjnego, kooperacji dotyczącej marek oraz kooperacji marketingowej i definiowanego jako różne formy współpracy w marketingu między dwoma lub większą liczbą partnerów, którzy łączą zasoby i kompetencje w taki sposób, by instrumenty marketingu-mix mogły być zastosowane bardziej efektywnie, niż gdyby działano pojedynczo. Anderson i Narus [1990] stosują termin aliansy ko-marketingowe (*co-marketing alliances*) rozumiane jako forma partnerskiego współdziałania, polegająca na wzajemnym uznaniu i zrozumieniu, że sukces jednej firmy zależy w części od innego przedsiębiorstwa, które są istotne zwłaszcza, gdy partnerzy oferują nabywcom produkty komplementarne. Varadarajana i Cunningham [1995] zwracają uwagę na rozwój sojuszy marketingowych mających na celu na wspólne kształtowanie produktów i oznaczanie ich wspólnymi markami partnerów aliansu. Według autorów w tym kierunku zmierzają umowy sponsoringowe. Kotler i in. [2009] wyróżnili cztery kategorie sojuszy marketingowych, to jest dotyczące kształtowania produktu, promocyjne, logistyczne oraz współdziałanie w kształtowaniu cen. Podobny sposób klasyfikacji proponuje Gutknecht [2008] wyróżniając marketingowe aliansy zorientowane na produkt, cenę, komunikowanie marketingowe i dystrybucję oraz dotyczące całego sys-

temu marketingu-mix. Szczególną formą aliansów marketingowych są tzw. sojusze marek, do których zalicza się też tzw. co-branding [Witek-Hajduk, 2012].

Wciąż nieliczne są publikacje dotyczące wertykalnych (pionowych) aliansów marketingowych, które są tworzone przez przedsiębiorstwa znajdujące się na różnym poziomie w systemie dystrybucji, w tym przez przedsiębiorstwa produkcyjne i firmy handlowe [np. Frazier, 1983; Johnston, Lawrence, 1988]. Producenci decydują się na alianse marketingowe z tymi partnerami handlowymi, którzy ze względu na wielkość dokonywanych zakupów mają dla nich szczególne znaczenie, a ich współpraca wykracza poza standardowe włączanie pośredników do systemu dystrybucji, tworzonej przez producentów i oznacza szerszą współpracę oraz uzgadnianie jej celów dla obu partnerów [Homburg, Krohmer, 2009]. Homburg [Homburg, Krohmer, 2009] wskazuje takie cele aliansu producenta z dystrybutorami, jak: poprawa jakości relacji biznesowych partnerów (np. zwiększenie poziomu zaufania i zmniejszenie zagrożenia pojawienia się konfliktów), redukcja kosztów oraz zwiększenie efektywności współpracy. Silny rozwój aliansów marketingowych między producentami i przedsiębiorstwami handlowymi zauważa też Swoboda [2011], który stwierdza, że alianse przedsiębiorstw są *en vogue*. W literaturze wskazuje się, że sojusze marketingowe między producentami a detalistami mogą dotyczyć współpracy w zakresie różnych aktywności marketingowych, ale badacze koncentrowali się przede wszystkim na aliansach w zakresie działań promocyjnych, w tym współpracy w wystroju sklepów, szkoleniu personelu sprzedaży, ekspozycji produktów w punktach sprzedaży, promocji w miejscu sprzedaży [Tsou i in., 2009; Park, 2004; Kim, Kim, Pae, Yip, 2013], zaś brakuje publikacji dotyczących np. współpracy w ramach programów lojalnościowych [Ailawadi i in. 2010]. Zwraca się uwagę, że szczególnym wariantem sojuszy marketingowych detalistów z producentami są sojusze marek producenta i detalisty [Arnett, Laverie, Wilcox, 2010], które dotyczyć mogą m.in. wspólnego wprowadzenia na rynek produktu oznaczonego marką łączoną składającą się z marki detalisty i marki producenta (*co-branding*), a także tzw. *ingredient co-branding* [Vaidyanathan, Aggarwal, 2000] oraz współpracy w zakresie wspólnych kampanii promocyjnych marek detalisty i producenta czy w ramach programów lojalnościowych [Witek-Hajduk, 2012].

Charakteryzując alianse marketingowe między producentami i detalistami warto jeszcze zwrócić uwagę na ich wpływ na strukturę rynku działalności tych przedsiębiorstw. Zazwyczaj jest to rynek o strukturze oligopolistycznej, jednak alianse, zwłaszcza strategiczne, mogą wpływać na zmianę w układzie sił konkurencji na rynku według koncepcji 5 sił rynkowych M. Portera [Porter, 2010]. Dotyczy to jednej z nich, a mianowicie siły konkurencyjnej odbiorców, w tym przypadku detalistów, będących pośrednimi ogniwami sprzedaży między producentami a końcowymi nabywcami wytwarzanych przez nich produktów. Tym aspektem relacji między producentami i detalistami w niniejszym badaniu się nie zajmujemy, jednak zdajemy sobie sprawę z jego znaczenia, lecz ta kwestia wymaga odrębnego jej zbadania.

Metoda badania

W celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze zrealizowano wywiady pogłębione z menedżerami sześciu przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz sześciu producentów działających w Polsce i mających w asortymencie dobra konsumpcyjne trwałego użytku. Yin [1984] wymienia trzy okoliczności, gdy analiza przypadków przy wykorzystaniu wywiadów pogłębionych jest uzasadniona jako metoda badania, a mianowicie: wczesny etap rozwoju wiedzy w danym obszarze badań, rozpoznawanie bieżącego zjawiska w rzeczywistych warunkach, mglista granice między zjawiskiem a okolicznościami jego zaistnienia. Pierwsze dwie okoliczności w tym przypadku występują. Wiedza na temat aliansów marketingowych, a zwłaszcza między producentami a detalistami, jest jeszcze ograniczona [Sznajder red., 2012]. Zjawisko powstawania aliansów marketingowych rozwija się współcześnie szybko, co jest wynikiem sytuacji rynkowej, więc druga z wymienionych okoliczności występuje.

Dzięki zastosowaniu tej metody pozyskano obszerny zestaw danych na temat opinii menedżerów dotyczących sojuszy marketingowych między producentami dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku a detalistami, w tym zakresu tej współpracy oraz motywów i trwałości tych aliansów. Zastosowany został celowy dobór detalistów do próby [Saunders i in., 1997], aby zapewnić różnorodność perspektyw badanych detalistów oraz badanych producentów ze względu na wielkość przedsiębiorstw i kategorie sprzedawanych dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku. W badaniu przyjęto, że dobra trwałej konsumpcji to produkty, które nie są kupowane często, a czas użytkowania jest względnie długi [Cole, 1962]. Wywiady zostały przeprowadzone z menedżerami odpowiedzialnymi za te relacje.

Każdy z wywiadów z menedżerami detalistów trwał 1,5–2,5 godziny. Badacze zapewnili anonimowość menedżerom biorącym udział w wywiadzie oraz nazw przedsiębiorstw. Wszystkie wywiady były nagrywane, a w czasie wywiadów stosowano protokół wywiadu. Stenogramy wywiadów zostały następnie zakodowane za pomocą wyróżnień i słów kluczowych na marginesie oraz cyfr i liter, które miały oznaczyć poszczególne tematy i podtematy [Miles, Huberman, 1994].

Charakterystykę badanych detalistów i producentów przedstawiono w tabeli 1.

Jak widać, asortyment dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku wytwarzanych przez badanych producentów oraz oferowanych w analizowanych sieciach detalicznych jest silnie zróżnicowany. Badane firmy produkcyjne i handlu detalicznego są także zróżnicowane pod względem liczby zatrudnionych.

Wśród badanych detalistów i producentów są zarówno przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, jak i z kapitałem polskim. Są wśród nich nie tylko firmy duże, zatrudniające 250 lub więcej pracowników, ale także małe lub średnie (poniżej 250 zatrudnionych).

Tabela 1. Ogólna charakterystyka badanych detalistów i producentów mających w asortymencie dobra konsumpcyjne trwałego użytku

Nr	Forma prawna	Kategorie dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku oferowane przez przedsiębiorstwo	Wielkość przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych	Pochodzenie kapitału
	Detaliści:			
I.	Sp. z o.o.	artykuły do majsterkowania oraz pielęgnowania ogrodu, budowy, remontu i urządzania domu	duże	zagraniczny
II.	Sp. z o.o.	zabawki, odzież i akcesoria dla dzieci	duże	polski
III.	Sp. z o.o.	sprzęt i akcesoria komputerowe, sprzęt RTV i AGD	duże	zagraniczny
IV.	Sp. z o.o.	artykuły do budowy, remontu i urządzania domu, majsterkowania oraz pielęgnowania ogrodu	duże	zagraniczny
V.	Sp. z o.o.	książki, artykuły piśmiennicze	MSP	polski
VI.	Sp. z o.o.	oprawki do okularów, okulary przeciwsłoneczne, soczewki i akcesoria do soczewek	MSP	polski
	Producenci:			
I.	Spółka akcyjna	porcelana stołowa	duże	polski
II.	Spółka akcyjna	sprzęt i akcesoria komputerowe	średnie	polski
III.	Sp. z o.o.	sprzęt RTV i AGD, tablety, smartfony	duże	zagraniczny
IV.	Sp. z o.o.	automatyka domowa, napędy do bram i bramy	średnie	zagraniczny
V.	Sp. z o.o.	odzież męska	duże	polski
VI.	Sp. z o.o.	systemy termoizolacyjne	duże	zagraniczny

Źródło: badania własne.

Zakres, motywy i trwałość sojuszy marketingowych detalistów z producentami dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku – wyniki badań

Badani detaliści i producenci w różnym stopniu i zakresie angażują się w sojusze marketingowe.

Detalista I wskazuje, że kluczowym wariantem sojuszy marketingowych z producentami stosowanym przez tę sieć jest oferowanie w sklepach sieci produktów na wyłączność. Niektórzy producenci dostarczają bowiem wybrane produkty (określony wzór lub dekor) do sprzedaży w sklepach detaliści na zasadzie wyłączności. Jak zauważa menedżer sieci: *Jest to komfortowa sytuacja, jeśli klienci mogą porównać takie same produkty, ale gdy czymś się różnią, np. wzorem. Na ogół jest to nasza inicjatywa..... Jeżeli mamy dwie oferty, chętnie wybierzemy ofertę dedykowaną dla nas.* Niekiedy producenci oferujący

nowe produkty w pierwszej kolejności zwracają się do tego detalisty z propozycją czasowej wyłączności na dany produkt: *Wyłączność czasowa jest przewagą dla nas, bo możemy realizować większą marżę, dla klienta końcowego, to chyba nie stanowi większej różnicy.* Detalista I zawiera też z niektórymi producentami sojusze marketingowe polegające na podejmowaniu wspólnych działań promocyjnych, a koszty tych aktywności są często przez niego finansowane, a rzadziej – współfinansowane przez producentów. Współpraca w zakresie marketingu Detalisty I z wybranymi producentami dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku dotyczy też pozyskiwania informacji o preferencjach nabywców: *Każdy kanał pozyskania informacji jest dobry. Jeżeli dostawca jest specjalistą w danej dziedzinie, to posiłkujemy się jego wiedzą. Bywają też nasze sugestie dla producentów co do wyglądu produktów..... Jesteśmy w pewnym sensie edukatorami naszych dostawców.* Detalista I współpracuje także z dostawcami w zarządzaniu kategorią produktów.

W przypadku **Detalisty II** zakres i charakter sojuszy marketingowych jest zróżnicowany w zależności od obszaru działalności (*fashion* i *non-fashion*). Wynika to z tego, że w obszarze *fashion* detalista oferuje przede wszystkim produkty oznaczone jego marką własną i wytwarzane na jego zlecenie głównie przez zagranicznych producentów (m.in. chińskich), zaś w obszarze *non-fashion* współpracuje z gestorami silnych marek (m.in. zabawek). Sojusze marketingowe z producentami podejmowane w obszarze *non-fashion* są bardziej rozbudowane i obejmują np. kształtowanie strategii cen (m.in. cen promocyjnych), wspólne działania promocyjne podejmowane przede wszystkim w miejscu sprzedaży, wybór „linii promocyjnej” (produktów, które mają być objęte promocją cenową), co wiąże się dla firmy z lepszą ceną zakupu.

Detalista III wchodzi w alianse marketingowe z różnymi producentami. Dotyczą one m.in. działań promocyjnych, w tym polegających na podejmowaniu wspólnych promocji w miejscu sprzedaży np. z zastosowaniem rabatów cenowych (głównie w przypadku współpracy z gestorami słabszych marek), ale też wspólnych kampanii reklamowych, promocji w przestrzeni publicznej (tzw. eventy), konkursów w mediach społecznościowych oraz artykułów sponsorowanych w gazetkach sklepowych (współpraca z producentami-gestorami silnych marek). Sojusze marketingowe z wybranymi producentami-gestorami silnych marek dotyczą też zarządzania kategorią w sklepach detalisty we współpracy z nimi. Jak stwierdza menedżer sieci: *Współpracujemy w tym temacie z naszymi dostawcami i implementujemy wspólnie ustalone rozwiązania w sytuacji, gdy wpływają one korzystnie na sprzedaż i są udogodnieniem przy podjęciu decyzji zakupowej przez konsumenta, np. Apple, Nespresso, Bose, Miele, GoPro, Samsung.* Ponadto Detalista III niekiedy zawiera też z producentami alianse marketingowe, dotyczące dostawy produktów na wyłączność.

Detalista IV jako jeden z najważniejszych przejawów sojuszy marketingowych z producentami także wskazuje dostarczanie przez niektórych producentów produktów na wyłączność tej sieci detalicznej. Są to np. w przypadku płytek ceramicznych unikatowe kolory, wzory lub wymiary oferowane tylko w danej sieci detalicznej. Sojusze marketingowe z niektórymi producentami

dotyczą też współfinansowanych działań promocyjnych (spoty, gazetki, promocje w miejscu sprzedaży) oraz aranżacji przestrzeni sklepowej (np. panele ekspozycyjne). Detalista IV współpracuje z dostawcami także w zakresie badań marketingowych, głównie polega to na wymianie informacji na temat trendów rynkowych. Jest też prowadzona wymiana informacji na temat bieżącej sprzedaży i stanu zapasów.

Z kolei jedynym obszarem sojuszy marketingowych deklarowanym przez **Detalistę V** są działania promocyjne polegające na tworzeniu we współpracy z renomowanymi wydawcami specjalnych witryn oraz spotkań z autorami książek.

Detalista VI deklaruje jedynie sporadyczne sojusze marketingowe z producentami i wyłącznie w zakresie działań promocyjnych w miejscu sprzedaży.

Producent I zawiera z niektórymi detalistami sojusze marketingowe, polegające na produkcji określonych zestawów na wyłączność. Przykładem jest alians marketingowy w formie *co-brandingu* z siecią sklepów Witek's, dla której wyprodukowano limitowane serie zestawów porcelany. Są one oznaczone zarówno marką producenta, jak i marką Witek's, których ceny są ustalane w porozumieniu z detalistą. Producent I zawierał też alianse marketingowe z zajmującymi się sprzedażą mebli i wyposażenia wnętrz salonami Black Red White i Vox: *kolekcje.... tworzone są pod naszą marką, ale same dekoracje są na wyłączność sieci*. Ponadto Producent I wskazuje, że ich sojusze marketingowe z detalistami dotyczą też działań promocyjnych, w tym promocji sprzedaży: *realizujemy akcje promocyjne obniżonej ceny, ale detalista sam decyduje o tym, o ile opuści cenę. Akcje promocyjne finansują detaliści, ale jeżeli chcemy być w gazetce – musimy zapłacić*. Producent I realizował też sojusz marketingowy z siecią detaliczną Empik, w ramach którego wytworzono limitowane edycje produktów oraz z siecią delikatesów Alma: *Trafiamy w ten sposób do młodych ludzi, którzy wcześniej by o nas nawet nie pomyśleli, oprócz tego jest to dla nas korzystne finansowo²*.

Z kolei **Producent II** w ramach projektu sponsorowania polskiej reprezentacji piłki nożnej wszedł w alians marketingowy z siecią stacji paliw, w ramach którego stworzył stoiska będące strefami kibica. Sprzedawane tam są przede wszystkim produkty związane z branżą samochodową, takie jak nawigacje i video-rejestratory. Jak zauważa menedżer producenta, sojusz ten ma przede wszystkim charakter promocyjny. Ponadto w ramach sojuszu marketingowego z siecią stacji paliw, Producent II umożliwia konsumentom odbiór na stacji benzynowej produktów zamówionych w jego sklepie on-line, czyli stosuje tzw. koncepcję *Click&Collect*. Firma realizuje sojusze marketingowe z detalistami przede wszystkim w zakresie działań promocyjnych, często nawiązujących do projektu sponsorowania kadry narodowej (np. do produktów Producenta II sprzedawanych w sklepach detalisty dodawane są bilety na mecze polskiej reprezentacji). Menedżer producenta-sponsora sportu o wspólnym oglądaniu

² W lutym 2017 roku firma Alma Market ogłosiła upadłość.

sponsorowanych imprez sportowych jako o sposobie pogłębiania więzi z detalistami mówi tak: *Detaliści czują się częścią tego eventu sportowego. Są zapraszani przez naszą markę i czują z nią więź. Powoduje to indywidualną dumę, że współpracują z tak dobrym brandem, silnie rozpoznawalnym, który inwestuje spore pieniądze, aby budować swe marki. Sport daje taką przewagę, gdyż są tam emocje. Alianse marketingowe tego producenta z wiodącymi detalistami obejmują też współpracę przy przygotowaniu materiałów promocyjnych, w tym gazetek promocyjnych. Producent II ma także tzw. *shop in shop* w jednej ze specjalistycznych sieci detalicznych. Z niektórymi detalistami Producent II zawiera ze swojej inicjatywy lub inicjatywy sieci detalicznej alians marketingowy dotyczący przyznania ograniczonej czasowo wyłączności na sprzedaż produktów w sklepach sieci detalicznej w określonym czasie: ...np. *RTV Euro AGD ma wyłączność na okulary VR 3D ... w przypadku okularów VR 3D, to sieć RTV Euro AGD prosiła nas o wyłączność. Mieliśmy wspólną promocję, pokazywaliśmy produkt na stronie sieci, robiliśmy stojaki w sklepach, tego typu działań jest sporo. Ponadto, według menedżerów firmy, producent kładzie duży nacisk na kreowanie wizerunku marki i w związku z tym współpracuje z detalistami w zakresie wspólnych działań promocyjnych: ...działamy z detalistami w akcjach radiowych, w telewizji jeszcze nie. Pokazywaliśmy się z takimi sieciami jak Sferis, Media Expert, koszty ponosimy wtedy wspólnie. Jest to promocja danego produktu. To zależy od tego, jaki nakład przeznaczamy.**

Sojusze marketingowe z detalistami stosowane przez **Producenta III** dotyczą przede wszystkim współpracy przy ekspozycji produktów w sklepie (np. finansowanie mebli) oraz tworzenia tzw. *shop in shop* w sklepach dużych sieci detalicznych. Producenta III realizuje też wspólnie z detalistami kampanie promocyjne (tak ATL, jak i BTL), w tym realizuje wspólne działania z zakresu promocji sprzedaży (np. konkursy). Ponadto Producent III współpracuje z wybranymi detalistami dostarczając do ich sklepów produkty na zasadzie wyłączności sprzedaży w określonym czasie. Z pojedynczymi sieciami firma współpracuje w zakresie zarządzania kategorią w sklepach detalisty.

Alianse marketingowe realizowane przez **Producenta IV** dotyczą przede wszystkim działań promocyjnych, w tym zorientowanych na siły sprzedaży detalistów (programy motywacyjne dla sprzedawców obejmujące m.in. bonusy, nagrody, eventy, szkolenie dystrybutorów i instalatorów) oraz kierowane do konsumentów (wsparcie sprzedaży materiałami promocyjnymi, wspólne działania z zakresu promocji sprzedaży). Ponadto sojusze marketingowe Producenta IV z niektórymi sieciami DIY dotyczą kreowania nowych produktów i marek oferowanych wyłącznie w ich sklepach. Z kolei do najlepszych dystrybutorów kierowana jest specjalna oferta produktów w zestawach (wersje podstawowe i złożone).

Współpraca **Producenta V** z detalistami w zakresie działań marketingowych jest bardzo ograniczona i dotyczy jedynie wystroju sklepów oraz w przypadku długoletnich odbiorców detalicznych – uzyskania kredytu kupieckiego lub dostawy na zasadach komisji. Jest też w pewnym zakresie wymiana informacji rynkowych.

Z kolei **Producent VI** intensywnie współpracuje z detalistami przede wszystkim w zakresie działań promocyjnych, obejmują one także współpracę w promocji w miejscu sprzedaży, w tym organizację eventów dotyczących produktów. Ponadto producent organizuje specjalistyczne szkolenia dla sprzedawców najważniejszych detalistów (np. składów budowlanych). Wymienia się także z nimi informacjami rynkowymi.

Zakres sojuszy marketingowych między producentami a detalistami na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku przez badane przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zakres aliansów marketingowych z perspektywy badanych detalistów i producentów

	Dzielenie się informacjami o rynku	Produkty na wyłączność sieci detalicznej	Co-branding	Promocja w miejscu sprzedaży	Wspólne kampanie promocyjne w mediach	Zarządzanie kategorią	Promocje cenowe	Współpraca w zakresie ekspozycji produktów miejscu sprzedaży	Stoiska, tzw. „shop-in-shop w sklepach detalisty
Detaliści									
I	✓	✓			✓	✓			
II		✓		✓			✓		
III	✓				✓	✓	✓		✓
IV	✓	✓		✓	✓	✓		✓	
V				✓	✓				
VI				✓	✓				
Producenci:									
I	✓	✓	✓				✓		
II		✓		✓	✓				✓
III	✓			✓	✓	✓		✓	✓
IV	✓				✓				
V	✓			✓					
VI	✓			✓	✓				

Źródło: badanie własne.

Analizując aliansy marketingowe między detalistami a producentami należy zwrócić uwagę na motywy stron wchodzenia w te sojusze. Kluczowym motywem podejmowania aliansów marketingowych z producentami dla Detalisty I jest zapewnienie trwałej współpracy na warunkach nie gorszych, niż mają inni detalisci. Z kolei w opinii Detalisty III i Detalisty IV motywem aliansów marketingowych z producentami jest ograniczenie ryzyka i w ten sposób zapewnienie bezpieczeństwa w prowadzeniu biznesu. Podobną opinię wyraża menedżer Detalisty VI, który za motyw takich aliansów uznaje właściwy dobór asortymentu, sprzyjający ograniczeniu ryzyka i zwiększeniu przycho-

dów. W przypadku Detalistów V i VI współpraca z producentami w zakresie marketingu jest ograniczona i ma charakter transakcyjny (zapewnienie produktów w odpowiednich cenach). Motywy tworzenia sojuszy marketingowych z detalistami z perspektywy badanych producentów są podobne do motywów deklarowanych przez menedżerów sieci detalicznych, przy czym w jednym z analizowanych przypadków producentów inicjatywa partnerstwa wyszła od detalisty. Menedżerowie firm produkcyjnych są świadomi współzależności między producentami a detalistami, co ma zapewnić stabilność sprzedaży w dłuższym okresie. Menedżer Producenta IV określa motywy sojuszy marketingowych z kluczowymi detalistami w następujący sposób: *Jest to partnerstwo biznesowe, tak bym to określił, gdyż my nie możemy bez nich żyć dzisiaj, bo taki model biznesu przyjęliśmy. Nie jesteśmy w stanie penetrować tak głęboko rynku albo zainwestować w przedsiębiorstwa własne, które by obsługiwały ten rynek. Z drugiej strony oni dzisiaj nie są w stanie być bez naszego brandu w swojej ofercie, gdyż jest tak bardzo rozpoznawalny.*

Umowy o współpracę w zakresie marketingu między producentami a detalistami często wykraczają poza standardowe uzgodnienia transakcyjne między detalistami a producentami, szczególnie jeśli dotyczą innych produktów niż podstawowe. Dąży się do tego, by były to alianse długookresowe. Jak twierdzi jeden z menedżerów Producenta II: *Zależy nam, aby ci dostawcy egzystowali, żebyśmy mogli dalej z nimi współpracować, mamy umowy ramowe, które są automatycznie przedłużane, to nie są umowy na rok, tylko bezterminowe.* Jeśli chodzi o trwałość sojuszy z perspektywy producentów, to występuje duże zróżnicowanie w tym względzie. Jest to zależne od partnerów – firm detalicznych. Z ważniejszymi, kluczowymi detalistami tworzy się porozumienia długookresowe, z innymi – zazwyczaj roczne z możliwością ich przedłużenia w zależności od efektów takiej współpracy.

Wnioski

Jak wynika z analizy badanych przypadków, współpraca między badanymi producentami dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku a detalistami handlującymi tymi dobrami często wykracza poza tradycyjny zakres pionowych relacji między podmiotami łańcucha dostaw/systemu dystrybucji i obejmuje też kooperację w zakresie różnych aktywności marketingowych. Tylko w jednym badanym przypadku jest ona ograniczona do typowych relacji uczestników systemu dystrybucji produktów.

Sojusze marketingowe przedsiębiorstw produkcyjnych z detalistami na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku obejmują wszystkie działania marketingowe, czyli badania marketingowe, działania z zakresu kształtowanie produktu i asortymentu, cen, dystrybucji i w szczególności – zróżnicowane działania promocyjne, aczkolwiek występują zróżnicowania w zakresie tych aliansów w relacjach między różnymi przedsiębiorstwami. Współdziałanie związane z cenami dotyczą tylko kształtowania cen promocyjnych.

Trwałość aliansów marketingowych badanych podmiotów jest zróżnicowana, aczkolwiek widać tendencję w kierunku przekształcania umów rocznych w porozumienia długookresowe po zweryfikowaniu ich skuteczności. Najbardziej trwałe są alianse marketingowe producentów i detalistów z partnerami kluczowymi.

Alianse marketingowe między producentami a detalistami polegają na współpracy w prowadzeniu badań marketingowych, wspólnych decyzjach dotyczących kształtowania produktów i asortymentu, w tym współpracy w zakresie *co-brandingu*, współpracy w działaniach dystrybucyjno-logistycznych i w promocji. Istotne znaczenie ma współpraca w zakresie pozyskiwania informacji o preferencjach nabywców, sięganie po sugestie od producentów, którzy uważani są za ekspertów, wymiana pomysłów co do wyglądu oraz funkcjonalności produktów i opakowań, co postrzegane jest jako istotna korzyść przez partnerów aliansów. Alianse marketingowe między detalistami a producentami dotyczą także współpracy w projektowaniu produktów: korzystania z sugestii dostawców np. w zakresie tworzenia opakowań produktów i ich funkcjonalności, dostawcy dzielą się także swoim doświadczeniem ze współpracy z innymi, większymi detalistami. We współpracy dotyczącej produktów i asortymentu producenci uwzględniają niekiedy sugestie detalistów co do nowych produktów, a niektórzy wytwarzają produkty lub ich zestawy na wyłączność detalistów, w tym również w ramach *co-brandingu*. Niekiedy tworzony jest też specjalny asortyment produktów skierowany do detalistów. W ramach aliansów producentów z firmami handlu detalicznego realizuje się sporadycznie czasową wyłączność na sprzedaż określonych produktów marki producenta dla wybranych sieci detalicznych. Współpraca detalistów z właścicielami silnych marek jest też realizowana w zakresie zarządzania kategorią w sklepach detalisty. Szczególnie intensywne są sojusze marketingowe między detalistami a producentami w zakresie działań promocyjnych. Są to wspólne kampanie reklamowe, promocja sprzedaży w formie rabatów cenowych (głównie w przypadku słabszych marek), współpraca przy ekspozycji produktów w sklepach (np. finansowanie mebli), w tym tworzeniu i funkcjonowaniu stoisk producentów i tzw. *shop in shop* w sklepach detalisty, promocja w przestrzeni publicznej, tzw. eventy, konkursy w mediach społecznościowych oraz artykuły sponsorowane i gazetki firmowe, współpraca przy realizacji materiałów promocyjnych sieci detalicznych (np. gazetek), wspólny *merchandising*, wspólne działania promocyjne, wynikające z umów sponsoringowych producenta, wspólne kampanie ATL i BTL, w tym promocje sprzedaży (np. konkursy), programy motywacyjne dla sprzedawców (bonusy, nagrody, eventy). Wspólne działania promocyjne prowadzone są zarówno wobec konsumentów, jak i wobec sprzedawców. Niekiedy współpraca dotyczy też współdziałania w sprzedaży wielokanałowej, którą prowadzą zarówno producenci, jak i detaliści. Tworzenie tradycyjnych kanałów dystrybucji, jak i kanałów *online* przez producentów i detalistów wymaga bardzo dobrej koordynacji, by wykorzystać możliwości synergii, a nie doprowadzać do kani-

balizacji. Jeden z producentów realizuje współpracę z detalistami w ramach dystrybucji wielokanałowej – *click&collect*, m.in. ze stacjami benzynowymi, gdzie klienci mogą odbierać produkty zamówione w Internecie. Współcześnie jest to jedno z ważniejszych wyzwań dystrybucji: dystrybucja wielokanałowa stwarza duże szanse, ale także wiąże się z pewnymi zagrożeniami.

Dzięki współpracy producenci mogą kształtować właściwe relacje z detalistami. Sprzyja temu także dzielenie się przez producentów korzyściami z uzyskanych praw sponsoringowych. Można tu więc zauważyć swego rodzaju podwójne alianse marketingowe. Alianse, które powstają w wyniku umów sponsoringowych producentów przyczyniają się do umacniania sojuszy producentów z detalistami.

Podstawowe motywy aliansów marketingowych detalistów z producentami z punktu widzenia tej pierwszej grupy przedsiębiorstw to ograniczanie ryzyka wynikającego z prowadzenia biznesu, chociaż w przypadku jednego z detalistów są to tylko relacje transakcyjne. Ograniczenie ryzyka biznesowego jest możliwe m.in. dzięki wymianie informacji rynkowych z producentami. Istotnym motywem tworzenia aliansów jest też współdziałanie partnerów w kształtowaniu asortymentu produktów, co sprzyja ograniczaniu ryzyka i zwiększaniu przychodów.

Ograniczenie tego badania wynika z istoty przyjętej metody badawczej, która polega na analizie wybranych przypadków. Jednak ta metoda badań jakościowych, jak to się określa w metodologii badań, nie służy formułowaniu w pełni obiektywnych wniosków, lecz uogólnień w teorii i dobranym otoczeniu empirycznym.

Kontynuacją badań jakościowych, których wyniki przedstawiono w niniejszym artykule, są zwykle badania ilościowe i takie badania zostały przez autorów podjęte.

Bibliografia

- Adler L. [1966], Symbiotic marketing, *Harvard Business Review*, no. 44: 59.
- Ailawadi K.L., Bradlow E.T., Draganska M., Nijs V., Rooderkerk R.P., Sudhir K., Wilbur K.C., Zhang J. [2010], Empirical models of manufacturer-retailer interaction: a review and agenda for future research, *Market Lett*, no. 21: 273–285.
- Amato L.H., Amato Ch.H. [2009], Changing retail power and performance in distribution channels, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37(12): 1057–1076.
- Anderson E., Day G.S., Rangan V.K. [1997], Strategic channel design, *Sloan Management Review*, vol. 38(4): 59–69.
- Anderson J.C., Narus J.A. [1990], Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, no. 54: 42.
- Arnett D.B., Laverie D.A., Wilcox J.B. [2010], A longitudinal examination of the effects of retailer-manufacturer brand alliances: the role of perceived fit, *Journal of Marketing Management*, vol. 26 (1-2): 5–27.

- Bengtsson M., Hinttu S., Kock S. [2003], *Relationships of cooperation and competition between competitors, work-in-progress*, paper submitted to the 19th Annual IMP Conference, September 4–6, Lugano, Switzerland, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf> (18.05.2014).
- Bengtsson M., Kock S. [2000], Coopetition in business networks – cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, no. 29: 411–426.
- Bloom P.N., Perry V.G. [2001], Retailer power and supplier welfare: the case of Wal-Mart, *Journal of Retailing*, no. 77: 379–396.
- Cole A.H. [1962], Durable consumer goods and American economic growth, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 76(3): 415–423.
- 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*, no. 69: 80–94.
- Frazier G.L. [1983], Interorganizational exchange behavior in marketing channels, *Journal of Marketing*, no. 47: 68–78.
- Gomez-Arias T., Bello-Acebron L. [2008], Why leading brand manufactures supply private labels? *Journal of Business & Industrial Marketing*, no. 23.
- Gutknecht K. [2008], Unternehmensübergreifende marketing-kooperationen. Der weg zum innovativen added value, w: *Die neue macht des marketing*, red. R. Kreutzer, W. Merkle, Gabler Verlag, Wiesbaden: 187.
- Hoch S.J. [1996], How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, no. 37 (Winter): 89–102.
- Homburg Ch., Krohmer H. [2009], *Marketing management*, Gabler Verlag, Wiesbaden: 846
- Johnston R., Lawrence P.R. [1988], Beyond vertical integration – the rise of the value-adding partnership, *Harvard Business Review*, no. 66: 94–101.
- Kim S., Kim N., Pae J.H., Yip L. [2013], Cooperate “and” compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28(4): 263–275.
- Kotler Ph., Keller K.L., Brady M., Goodman M., Hansen T. [2009], *Marketing management*, Pearson Prentice-Hall, Edinburgh Gate: 107.
- Kotzab H., Schnedlitz P. [1999], Retailing, don’t forget it in your supply chain management concept, *Journal für Betriebswirtschaft*, no. 4: 140–53.
- Meyer T., Schade M. [2007], *Cross-marketing. Allianzen, die stark machen*, Business Village, Goettingen: 7.
- Miles M.B., Huberman A.M. [1994], *Qualitative data analysis*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Park H. [2004], US retailers’ cooperation with manufacturer promotional support, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 8(4): 412–424.
- Porter M.E. [2010], *Strategia konkurencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. [1997], *Research methods for business students*, Pitman Publishing, London.
- Seiders K., Berry L.L., Gresham G.L. [2000], Attention retailers! How convenient is your convenience strategy? *Sloan Management Review*, vol. 41(3): 79–89.

- Soberman D.A., Parker P.M. [2006], The economics of quality-equivalent store brands, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23(2): 125–39.
- Swoboda B. [2011], Kooperationen zwischen handel und industrie – markeneffekte, status quo und zukunft, *Retailing & Consumer Goods Marketing*, Juni: 8.
- Sznajder A. (red.) [2012], *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Tsou C-S., Fang H.H., Lo H.C., Huang C.H. [2009], A study of cooperative advertising in a manufacturer-retailer supply chain, *International Journal of Information and Management Sciences*, no. 20: 15–26.
- Vaidyanathan R., Aggarwal P. [2000], Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9(4): 214–228.
- Varadarajan P.R., Cunningham M.H. [1995], Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23(4): 282.
- Varadraj P., Rajaratman D. [1986], Symbiotic marketing revisited, *Journal of Marketing*, no. 50: 7.
- Witek-Hajduk M.K. [2012], Sojusze marek jako forma sojuszy strategicznych w marketingu, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa: 97–100.
- Witek-Hajduk M.K. [2015], Motywy stosowania marek detalisty z perspektywy sieci detalicznych działających w Polsce, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 12: 12–19.
- Yew C., Johansen W.J. [2008], A framework of manufacturer-retailer coordination process: three case studies, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36(5): 387–408.
- Yin R. [1984], *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zerbini F., Castaldo S. [2007], Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers, *Industrial Marketing Management*, vol. 36(7): 941–954.

MARKETING ALLIANCES BETWEEN RETAILERS AND MANUFACTURERS OF CONSUMER DURABLE GOODS

Abstract

The aim of this article is to analyze marketing alliances between producers and retailers. In our view, there is a lack of research and publications on this increasingly important subject. This paper seeks to provide answers to the following research questions: (i) What is the scope of marketing alliances between producers and retailers on the market for consumer durable goods? (ii) What are the reasons for creating specific marketing alliances between production companies and retail firms trading in consumer durable goods? In order to answer these questions, qualitative research has been conducted. It took the form of interviews with managers of production and retail companies operating on the Polish market for consumer durable goods. The research led us to conclude that cooperation between production companies and retailers on the Polish market for consumer durable goods often extends beyond standard vertical relations within the distribution system. We have also concluded that such alliances include cooperation in various marketing activities. The most important reason for creating such marketing alliances is a desire to limit business risk. This is possible due to an exchange of information between both partners in marketing alliances. Another important reason for such alliances is cooperation in shaping the product range, which helps reduce business risk and increase revenue.

Keywords: retailer-manufacturer marketing alliances, retailer-manufacturer cooperation, marketing alliances, consumer durables

JEL classification code: M310
