

Aleksandra Chlebicka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Zarządzanie łańcuchem dostaw produktów żywnościowych a problem asymetrii informacji

Wprowadzenie

Na początku lat 70-tych do teorii marketingu dokonano podziału dóbr uwzględniając kryterium możliwości oceny przez konsumenta cech jakościowych danego produktu.¹ Do pierwszej kategorii produktów należą dobra, których cechy jakościowe konsumenci są w stanie ocenić jeszcze zanim dokonają zakupu, tzw. dobra z cechami poszukiwań (search goods). Kolejna kategoria obejmuje dobra, których atrybuty nabywca jest w stanie zweryfikować po dokonaniu zakupu (experience goods). Z kolei produkty, których cech nabywca nie jest w stanie ocenić ani na etapie poszukiwań, ani po dokonaniu zakupu są określane jako produkty z cechami zaufania/wiarygodności (credence attributes). W przypadku wymiany dóbr z cechami zaufania na rynku pojawia się asymetria informacji – producenci/dostawcy posiadają wiedzę na temat pewnych cech produktów, której to wiedzy nabywcy nie zdobędą nawet po dokonaniu zakupu [2]. Z samego sposobu określenia tej kategorii wynika, iż nabywca dokonując zakupu kieruje się zaufaniem do sprzedawcy, że dostarczany przez niego produkt posiada określone cechy, ponieważ sam nabywca nie może tego zweryfikować. W wielu przypadkach cechy zaufania mogą decydować o wysokiej jakości produktu, np. sposób produkcji, wartość odżywcza lub stanowić istotny element wyróżniania oferty np. produkt wytworzony z poszanowaniem praw człowieka czy ochrony środowiska.

Dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw, powstałym w wyniku asymetrii informacji, jest znalezienie sposobu na zapewnienie klienta, że dostarczany produkt rzeczywiście posiada pożądaną przez klienta cechę. Pochodną tego problemu jest możliwość ustalania przez firmy wyższych cen za dostarczanie produktów charakteryzujących się cechami niemożliwymi do zweryfikowania przez klienta. Osiąganie sukcesów w sprzedaży dóbr o atrybutach zaufania wymaga jednoczesnego podejmowania działań mających na celu niwelowanie asymetrii informacji oraz działań mających na celu zwiększenie wiarygodności przedsiębiorstw w oczach klientów.

Celem artykułu jest przedstawienie dobrych praktyk w zarządzaniu łańcuchem dostaw produktów żywnościowych, jako przykładów radzenia sobie z problemem asymetrii informacji. W pierwszej części wskazano najważniejsze cechy zaufania odnoszące się do produktów żywnościowych oraz motywy przedsiębiorstw do zapewniania tych cech. Następnie omówiono działania sieci sklepów detalicznych Waitrose jako przykład najlepszych praktyk w odpowiedzialnym zaopatrzeniu produktów żywnościowych z cechami zaufania.

Cechy zaufania w odniesieniu do produktów żywnościowych

Podział dóbr na trzy rodzaje ze względu na możliwość oceny poziomu jakości ex ante i ex post zakupu w analizie produktów żywnościowych po raz pierwszy zastosowali Caswell i Mojduška [1]. Zgodnie z ich analizą, większość cech produktów żywnościowych traktowanych jako cechy zaufania odnosi się do sposobu ich wytwarzania. Cechy te są istotne przede wszystkim ze względu na zachowanie bezpieczeństwa zdrowotnego produktów żywnościowych. Mają również wpływ na jakość zdrowotną żywności, którą określa się jako czystość fizyczną, chemiczną (brak pozostałości pestycydów, antybiotyków, itp.) oraz mikrobiologiczną żywności (ilość bakterii, grzybów, itp.). Decydują również o wartości pierwotnej żywności (naturalności), która wynika z pozostawienia żywności w możliwie naturalnej postaci (przetwarzanie żywności w stopniu minimalnym – niezbędnym, niewprowadzanie dodatków chemicznych do żywności, niestosowanie w technologii żywności procesów inżynierii

¹ Rozróżnienie na search goods i experience goods wprowadził w 1970 Phillip Nelson, natomiast w 1973 Michael R. Darby and Edi Karni rozszerzyli tę klasyfikację o credence goods

genetycznej, modyfikacji biotechnologicznych, napromieniowywania żywności), ich walorów zdrowotnych czy poszanowania środowiska naturalnego [4].

Wraz ze wzrostem zamożności oraz świadomości żywieniowej, rośnie zainteresowanie konsumentów produktami posiadającymi te cechy. Na wzrost zainteresowania żywnością ekologiczną, żywnością wytworzoną lokalnie, żywnością wytworzoną tradycyjnymi metodami czy żywnością wytworzoną z poszanowaniem praw ludzi i zwierząt wskazuje wielu badaczy. Sugestywne są wyniki badań specjalnego badania Eurobarometru z 2007 r. dotyczące gotowości płacenia więcej za żywność o określonych cechach odzwierciedlających proces produkcyjny. Na pytanie ile zapłaciłbyś za jaja kurze pochodzące z systemu produkcji przyjaznego zwierzętom otrzymano następujące odpowiedzi: 25% respondentów była gotowa zapłacić o 5% wyższą cenę, 21% respondentów byłoby gotowych zapłacić 10% więcej, 7% zapłaciłoby 25% więcej a 4% deklarowało chęć zapłacenia dodatkowych 25% ceny [5].

W odpowiedzi na opisane potrzeby przedsiębiorcy przygotowują swoją ofertę produktową. Zaspakajanie tych potrzeb zazwyczaj wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów związanych np. z ponoszeniem dodatkowych kosztów stosowania technologii produkcji obojętnej dla środowiska naturalnego czy stosowanie mniej intensywnych technologii produkcji rolnej. Przedsiębiorcy jako racjonalne ekonomicznie podmioty podejmą takie działania jedynie w dwóch przypadkach: jeżeli będzie to wymagane prawem lub działania te będą dla nich opłacalne. To ostatnie wiąże się z możliwością generowania wyższych zysków dzięki osiągnięciu wyższych cen i/lub zwiększaniu sprzedaży.

W związku ze zwiększającym się udziałem super i hipermarketów w sprzedaży produktów spożywczych interesujące jest ich podejście do zmierzenia się z problemem rozwijania sprzedaży żywności z cechami zaufania. Poniżej przedstawiono przykład prowadzenia przez sieć supermarketów Waitrose polityki odpowiedzialnego zaopatrzenia jako sposobu budowania wiarygodności wśród klientów. Termin odpowiedzialne zaopatrzenie nawiązuje do koncepcji CSR (Corporate Social Responsibility, czyli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa), która oznacza dobrowolne uwzględnianie przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i kontaktów z interesariuszami [3].

Ogólne założenia polityki odpowiedzialnego zaopatrzenia Waitrose²

Waitrose jest siecią supermarketów funkcjonujących na rynku Wielkiej Brytanii od ponad 100 lat. Sieć tworzy 198 supermarketów ze średnim rocznym obrotem z ostatnich 5 lat sięgającym ok. 4 mld funtów brytyjskich. Sieć zajmuje siódme miejsce pod względem udziału w rynku w Wielkiej Brytanii. Supermarkety są częścią John Lewis Partnership, firmy przypominającą swą strukturą prawną-organizacyjną spółdzielnię, której członkami są zatrudnieni pracownicy (w liczbie 69 000), nazywani partnerami. Sieć specjalizuje się w dostarczaniu produktów typu premium. Rynkiem docelowym jest segment zamożnych nabywców. Waitrose prowadzi politykę społecznej odpowiedzialności (Corporate Social Responsibility, CSR) w obszarze środowiska, odpowiedzialnego zaopatrzenia, społeczności lokalnej i zatrudnionych. Co roku działania CSR w tych czterech obszarach podlegają przeglądowi i ocenie z punktu widzenia istotności dla biznesu uwzględniając uregulowania prawne, koszty, interesy najważniejszych stakeholders.

Waitrose współpracuje z liczbą ponad 6500 dostawców i nie dokonuje zakupów na giełdach i rynkach hurtowych. Najważniejsze decyzje w obszarze odpowiedzialnego zaopatrzenia podejmuje powołany Responsible Sourcing Committee (Komitet Odpowiedzialnego Zaopatrzenia). W skład komitetu wchodzi osoby na kierowniczych stanowiskach odpowiedzialne za zaopatrzenie, w tym kupcy, handlowcy, technologowie żywności oraz wybrani przedstawiciele z departamentów marketingu i analiz marketingowych. W wyniku prac tego komitetu oprócz omówionych dalej działań o charakterze wewnętrznym udało się zrealizować we współpracy z innymi podmiotami dwie międzysektorowe inicjatywy. Pierwsza dotyczyła wprowadzenia obowiązku licencji w przypadku pracy tymczasowej w rolnictwie i rybołówstwie oraz w przetwórstwie i przechowywaniu artykułów rolno-żywnościowych

² case opracowano na podstawie wywiadów z pracownikami Waitrose – osobą odpowiedzialną za rozwój łańcucha dostaw w produkty mięsne i członkiem sourcing committee przeprowadzonych w styczniu 2011 w Cirencester, UK oraz na podstawie raportów o CSR z lat 2004-2010 dostępnych na stronie <http://www.johnlewispartnership.co.uk/csr/our-progress-and-reports/csr-reports/latest-reports.html>

tak, aby zapewnić pracownikom godziwe warunki pracy i wynagrodzenia. Druga inicjatywa polegała na stworzeniu elektronicznej bazy dostawców SEDEX (Suppliers Ethical Data Exchange), która stanowi platformę wymiany informacji na temat dostawców.

Podstawę wewnętrznej polityki odpowiedzialnego zaopatrzenia stanowi przyjęty w 1999 r. Program Odpowiedzialnego Zaopatrzenia. Kierunkowym dokumentem przyjętym w programie jest Kodeks (Responsible Sourcing Code of Practice), w którym znajdują się ogóle postanowienia co do przestrzegania praw pracowników (m.in. bezpieczeństwa i higieny pracy, godzin pracy, wynagrodzenia, pracy dzieci, warunków socjalnych) wzorowane na standardach Światowej Organizacji Pracy a także postanowienia co do ochrony środowiska i dobrostanu zwierząt. Wszyscy dostawcy Waitrose zobowiązani są przestrzegać standardów zawartych w Kodeksie. Ponadto dostawcy produktów sprzedawanych pod marką własną supermarketu zobowiązani są do zarejestrowania się w bazie Sedex. W 2010 r. w bazie zarejestrowanych było 2151 dostawców Waitrose.

Najważniejsze elementy programu odpowiedzialnego zaopatrzenia

Podejście Waitrose do odpowiedzialnego zaopatrzenia przejawia się podejmowaniem takich działań jak: zaopatrzenie w krajowe produkty i promowanie małych dostawców, wewnętrzne zaopatrzenie (własne gospodarstwo), stosowanie przez dostawców najwyższych standardów wewnętrznych (normy Waitrose) i zewnętrznych (różne certyfikaty), dążenie do trwałej współpracy z dostawcami i udzielanie im wsparcia.

Flagowym elementem programu odpowiedzialnego zaopatrzenia jest krajowe pochodzenie produktów. Ponad połowę sprzedawanych w sieci produktów – 450 kategorii, dostarcza 2500 lokalnych i regionalnych dostawców. W przypadku produktów z kategorii świeża wołowina, wieprzowina, drób, jaja, mleko, śmietana dostawcami są w 100% krajowi producenci. Ważnym działaniem stosowanym w tym podejściu jest premiowanie i zachęcanie małych producentów do współpracy, pomimo że generują wysokie koszty transakcyjne związane z ich obsługą.

Dla potwierdzenia tego, że dostawcy Waitrose stosują najwyższe standardy w produkcji, przechowywaniu, transporcie i przetwórstwie Waitrose po pierwsze stosuje własne standardy stosowania praktyk sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi, daleko wykraczające poza prawne regulacje. Przestrzeganie zasad podlega autoweryfikacji i konieczności zamieszczania jej wyników w bazie Sedex a także weryfikacji w drodze przeprowadzanych przez Waitrose systematycznych audytów. Oprócz tego Waitrose wykorzystuje zewnętrzne certyfikaty zapewniające dodatkowy obiektywizm w ocenie dostawców. Oprócz powszechnie stosowanych i częściowo obligatoryjnych systemów HACCAP czy GAP dostawcy posiadają krajowe certyfikaty potwierdzające najwyższe standardy. Dla przykładu większość krajowych dostawców owoców i warzyw spełnia standard LEAF (Linking Environment and Farming), produkty z kategorii organic posiadają Dutchy master lisence, wszystkie produkty z kategorii wołowina, baranina, drób posiadają certyfikat Red Tractor. Priorytetowo traktowane jest zapewnianie dobrostanu zwierząt hodowlanych. Dla przykładu, jeśli produkt marki własnej Waitrose zawiera jaja, konsumenci mogą być pewni, że jaja pochodziły od kur z wolnego wybiegu. Inny przykład dbania o dobrostan zwierząt – w przypadku jagnięciny skrócenie czas transportu do ubojni przez zapewnienie, że odległość od gospodarstw, z których pochodzą zwierzęta do ubojni nie przekracza 40 mil.

Waitrose jest także właścicielem gospodarstwa Leckford Estate o powierzchni 800 akrów, zatrudniającego 150 pracowników. Na terenie gospodarstwa oprócz produkcji doświadczalnej produkuje się owoce i warzywa, mieści się przetwórnia mleka, kurza ferma, szkółka roślin ogrodniczych, pieczarkarnia (produkująca 27 ton pieczarek tygodniowo, co stanowi 40% sprzedaży Waitrose tej kategorii), park i ogrody wodne wraz z centrum wypoczynkowym dla pracowników Waitrose. Oprócz wewnętrznego źródła zaopatrzenia, gospodarstwo pełni rolę wzorcowego dla pozostałych dostawców, gdzie wypracowuje się najlepsze praktyki produkcyjne, pracuje nad rewitalizacją starych odmian, prowadzi badania nad zachowaniem bioróżnorodności. Ponadto posiadanie własnego gospodarstwa i przetwórni pozwala lepiej zrozumieć potrzeby dostawców i wchodzić z nimi w dialog.

Waitrose dąży do nawiązywania trwałej i stabilnej współpracy z producentami, której gwarantem są krótko i długoterminowe kontrakty marketingowe i produkcyjne podpisywane z producentami rolnymi oraz umowy z przetwórcami. Budowanie relacji z dostawcami nie może polegać jedynie na stawianiu wymagań. Waitrose przede wszystkim udziela wsparcia o charakterze merytorycznym w zakresie

dobrych praktyk produkcyjnych, organizuje szkolenia, warsztaty konferencje z udziałem swoich dostawców dla podnoszenia ich wiedzy technologicznej i biznesowej. Prowadzi także program, w którym producenci zapraszani są do sklepów i spotkań z klientami w celu podniesienia ich wiedzy o konsumentach. Waitrose wspiera rozwój producentów rolnych w sensie organizacyjnym wspierając tworzenie się grup producenckich dostarczających produkty do sieci. W ostatniej dekadzie udało się stworzyć 30 takich grup. Organizowany jest szereg konkursów i nagród dla zwiększenia zaangażowania producentów. Dobre warunki współpracy z dostawcami, gwarantują przede wszystkim: płatność na czas, cena premium za dodatkowe atrybuty produktów (np. wszystkie kontrakty na zakup mleka zobowiązują do płacenia rolnikom rynkowej ceny premium), jasne warunki współpracy określone przez kontrakty, otwarta komunikacja umożliwiająca opracowywanie wspólnych celów.

Podsumowanie – wnioski płynące z przykładu Waitrose

Skuteczna odpowiedź na zapotrzebowanie klientów na produkty o określonych atrybutach zaufania zależy od koordynacji działań podmiotów w całym łańcuchu dostaw, czyli producentów rolnych, pośredników handlowych, przetwórców i podmiotów handlu detalicznego. Rolnicy są dostawcami surowców rolnych do przemysłu przetwórczego jak i dostawcami produktów finalnych na rynek (np. jaja, owoce, warzywa). Z punktu widzenia zapewniania określonych cech zaufania istotne są również sposoby przechowywania i transportu. Spośród działań Waitrose dla zapewnienia odpowiedzialnego zaopatrzenia na wyróżnienie zasługują dwa, o charakterze strategicznym.

Po pierwsze, Waitrose aktywnie stymuluje i nadzoruje koordynację pionową w łańcuchu dostaw. W przypadku zaangażowania się sieci w produkcję rolną można mówić o pełnej integracji pionowej, natomiast podpisywanie kontraktów marketingowych i produkcyjnych jest przykładem częściowej integracji pionowej. Im silniejsza integracja pomiędzy uczestnikami łańcucha w układzie pionowym, tym większa możliwość sprawowania kontroli nad działaniami poszczególnych ogniw. Rolę integratora przyjmuje firma, która dzięki swej sile przetargowej może dyktować warunki działania innym podmiotów w łańcuchu dostaw. Z przykładu Waitrose można wywnioskować, że działania integratora powinny zmierzać w kierunku wspólnego wypracowywania zasad współpracy i obowiązujących standardów. Możliwość kontroli pozwala minimalizować prawdopodobieństwo działań partnerów (dostawców), które mogłyby negatywnie odbić się na wiarygodności firmy, która w przypadku sprzedawcy produktów żywnościowych jest niezwykle istotna.

Po drugie, niezwykle istotnym działaniem ograniczającym asymetrię informacji jest współpraca z dostawcami, którzy spełniają wewnętrzne standardy oraz posiadają zewnętrzne certyfikaty. To działanie ma szczególne znaczenie w przypadku budowania silnych marek własnych supermarketu. Zewnętrzne certyfikowanie bardzo dobrze sprawdza się jako wiarygodna droga potwierdzająca posiadanie przez produkty atrybutów zaufania.

Streszczenie

Niektóre cechy produktów żywnościowych mające wpływ na jakość mają charakter atrybutów zaufania (credence attributes). Brak możliwości oceny tych atrybutów ex post i ex ante zakupu powoduje, że sprzedający muszą podejmować działania niwelujące asymetrię informacji i zwiększające swoją wiarygodność w oczach klientów. Celem artykułu było przedstawienie dobrych praktyk w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw na przykładzie sieci sklepów detalicznych Waitrose.

Food chain management and the problem of information asymmetry

Abstract

Food products have many credence attributes that can not be measured neither before nor after the product is bought. This sets a challenge for sellers to reduce information asymmetry and to increase company's credibility. The aim of the article was to identify and analyze good practices in supply chain management of food products with credence attributes on the case of the retail chain Waitrose.

Literatura

- [1]. Caswell J., Mojduszka E., *Using Informational Labeling to Influence the Market for Quality in Food Products*, American Journal of Agricultural Economics 78/1996, s. 48-53.
- [2]. Dulleck U., Kerschbamer R., *On Doctors, Mechanics, and Computer Specialists: The Economics of Credence Goods*, Journal of Economic Literature 44(1)/2006, s. 5-42.
- [3]. *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Komisja Europejska, Bruksela 2001.
- [4]. Kołożyn-Krajewska D., Sikora T., *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 14-19.
- [5]. Special Barometer, Attitudes of consumers towards welfare of farmed animals, European Commission, 2007.

