
DETERMINANTY VÝROBY PRIVÁTNÝCH ZNAČIEK

*Ing. Anna Hrnčiarová Turčiaková,
Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
(Slovenská republika)*

The producing of private labels is a very important issue for food industry in terms of future prospects. Producers of manufacturer brands are in competition with independent producers of private labels. This paper examines the distributor's and food manufacturer's private label strategy for production within a framework featuring store brand quality, bargaining power and a potential capacity constraint.

Keywords: *capacity constraint, private label, production, outside option*

Úvod

V období posledných dvoch desaťročí neustále narastá podiel výrobkov privátnych značiek v ponuke obchodných reťazcov.

Privátna značka (privatelabel) je značka vo vlastníctve retailerov, obchodníkov a ďalších členov distribučného reťazca. Charakteristickým znakom privátnych značiek je ich príslušnosť ku konkrétnemu obchodnému reťazcu, v ktorom sú predmetom ponuky (Hesková, 2006).

Privátne značky (PL) sa stali neodvratnou súčasťou života predajcov v súvislosti s imidžom obchodu, kvality výrobkov i reklamy ako aj výrobcov v kontexte investícií do výroby. Štúdie o vlastnostiach výrobcov PL sú veľmi zriedkavé a dáta vhodné na porovnanie medzi jednotlivými krajinami neexistujú. Podľa Moatiho, Mazarsa a Ranviera (Moati, 2007) sa vo Francúzsku postupom času zvýšil počet agropotravinárskych firiem, ktoré vyrábajú PL, a v roku 2005 ich podiel na celkovej počte firiem v tomto odvetví bol 27%. Spolu vytvorili 11,4% celkových tržieb v rámci francúzskeho agropotravinárskeho odvetvia. Výroba PL je zabezpečená hlavne cez malé alebo stredne veľké firmy s trhovým podielom 82% v rámci veľkých potravinárskych obchodov vo Francúzsku v roku 2006. Výrobcovia výrobných značiek producentov, ktoré v zahraničnej literatúre poznáme ako nationalbrand (NB) mali podiel 12%. Avšak podiel malých a stredne veľkých firiem na produkcii PL má klesajúcu tendenciu v prospech veľkých výrobcov NB.

Ekonomická odborná literatúra sa doteraz poväčšine venovala vplyvu PL na vertikálny vzťah výrobcu-predajca s dôrazom na rozhodnutia smerom nadol (Bergès, 2004). Jeden z hlavných záverov hovorí, že PL posilnili pozíciu predajcov vo vzťahu ku výrobcovi, pretože takéto značky predstavujú spoľahlivú náhradu značkového tovaru a tým zvyšujú predajcov rezervné zisky. Konkurencia medzi PL a značkovým tovarom na regáloch u predajcu umožňuje distribútorom získať u výrobcov cennikové zľavy (Mills, 1998). Toto tvrdenie je viditeľné v zmluvách, ktoré podpísali predajcovia s výrobcami (Caprice, 2000), ako aj pri stratégiách predajcov pri výbere kvality PL (Bon-tems, 1999). Ďalší aspekt vývoja PL sa týka konkurencie medzi predajcami. V časoch absencie PL, a to hlavne pri potravinárskych výrobkoch, predajcovia zvykli predávať rovnaké výrobky ako klasické výrobné značky producentov a ich konkurenčný boj o priazeň zákazníka prebiehal na interbrandovej báze. Po tom, ako sa objavili PL, sa však tento rámec významne zmenil. Komerencializáciou svojich značiek predajcovia nielen zostrili interbrandový konkurenčný boj v predajniach, ale taktiež zmenšili konkurenčný

boj so svojimi rivalmi. Na základe faktu, že privátna značka sa dá kúpiť len v danom obchode (alebo v sieti obchodov), zákazníci už viac nemajú možnosť porovnávať privátne značky medzi sebou len na základe ceny. PL preto zvyšujú u predajcov mieru diferenciácie ponúkaného sortimentu a tým znižujú konkurenčný boj. Zavedenie PL sa teda dá považovať za dvojitý úspech (vertikálny i horizontálny) pre predajcov, čo je na škodu výrobcov značiek producentov.

Keď predajcovia predávajú PL, jedným z dôležitých rozhodnutí je to, kto bude výrobcom PL. Pri rozhodovaní sa predajcu o výrobnnej stratégii jeho vlastnej značky existujú dve možnosti. Predajca môže zveriť výrobu svojej vlastnej značky nezávislej firme, ktorá vyrába len PL alebo predajca môže zveriť výrobu svojej PLproducentovi brandových výrobkov. Výber producenta pre výrobu PL sa v odbornej literatúre veľmi neanalyzuje. Bergès-Sennou (Bergès-Sennou, 2006) vo svojom článku dokázal, že distribútor zverí výrobu svojej vlastnej značky výrobcovi, ktorý vyrába produkty pod svojou výrobnou značkou, ak je vyjednávací sila predajcu alebo lojalita zákazníka voči obchodu dostatočne vysoká. Avšak charakteristiky dopytu sú dosť obmedzujúce a kvalita tovaru (PL a NB) je exogénna. Okrem toho je dopyt absolútne nepružný, čo vylučuje kapacitné obmedzenia.

Takáto analýza čisto z downstreamovej pozície (predajcovia) nemusí podávať celkový obraz o tom, čo sa naozaj deje s PL. Výroba PL je taktiež dôležitou záležitosťou pre samotných výrobcov (upstream). Veľké agropotravinárske firmy, čo sa týka veľkosti ich portfólia značiek, ako sú v USA Kraft alebo Unilever, priznávajú, že vyrábajú pre predajcov i PL. Zaujímavé je teda zistiť, čo motivuje značkového výrobcu, aby vyrábal konkurenčný tovar. Jedna z odpovedí na túto otázku je fakt, že ak takýto výrobca odmietne vyrábať PL, bude to robiť niekto iný a získa takýto dodatočný výnos. Ďalšou možnou odpoveďou je to, že PL môže byť pre značkového výrobcu cestou k vylepšeniu zmluvných podmienok pre samotné PL tým, že predáva i PL. Ako tvrdia producentivlastných značkových produktov (Gomez-Arias, 2008) jedným z ďalších vysvetlení môže byť aj to, že keď vyrábajú PL, využívajú pritom nadbytočné výrobné kapacity, čo by ináč bolo veľmi nákladné. Výroba PL je tak spôsobom, ako pokryť náklady. Avšak v prípade, že producent vlastnej výrobnnej značky súhlasí s výrobou PL, existuje možnosť, že bude kapacitne obmedzovaný a bude musieť upraviť i výrobu samotnej PL.

Cieľom tohto článku je preskúmať rozhodnutia tak predajcov, ako i výrobcov značkových produktov súvisiace s výrobou PL. Inými slovami, či má kapacitne obmedzený výrobca záujem vyrábať PL a či bude od neho v takomto prípade predajca požadovať výrobu PL.

Navrhujeme rámec, v ktorom predajca rokuje s výrobcom PL alebo inou firmou o výrobe privátnej značky. Takýto model berie do úvahy endogénne vlastnosti PL, vyjednávaciu silu firmy, mieru atraktívnosti a potenciálne kapacitné obmedzenia značkového výrobcu.

Najprv sme zistili, že ak výrobca PL nie je kapacitne obmedzovaný, predajca si ho aj tak nemusí vybrať. Platí, že predajca zverí svoju privátnu značku konkrétnej firme, ak nie je kvalita značkového produktu dostatočne vysoká. Naopak, výrobca PL môže byť vybraný, ak atraktívnosť konkurenčnej firmy nie je dostatočná. Ak je celková produkcia (NB spolu s PL) značkového producenta kapacitne obmedzená, štúdia ukazuje, že predajca môže stratiť záujem o zverenie PL značkovému výrobcovi aj vtedy, ak by bola kvalita PL vysoká. Ak sa kapacitné obmedzenia týkajú len PL (nadbytočné výrobné možnosti), predajca sa môže rozhodnúť pre priemernú atraktívnosť konkurenčnej firmy v prípade, že to nie je až príveľmi nevýhodné z pohľadu nákladov.

1 Rámec a časový rozpis procesu

Downstreamový predajca – Rpredáva dva druhy tovarov rôznej kvality. Jeden z tovarov je značkový (výrobná značka producenta) exogénnej kvality qNB , ktorý vyrá-

ba upstreamový výrobca Mza jednotkové náklady $cM(qNB) = \frac{q^2NB}{2} \cdot D$ ruhy tovar je privátna značka exogénnej kvality qPL . Kvalita je predovšetkým kombináciou vlastností výrobku, ako sú suroviny a postupy, ktoré majú vplyv na medzné náklady. Avšak presvedčivá reklamná kampaň výrobcu môže tiež ovplyvniť rozhodnutia spotrebiteľov. Predpokladá sa, že kvalita PL je nižšia ako kvalita NB: $qPL < qNB$. Existuje na to veľa vysvetlení, avšak najrelevantnejšie z nich je to, že výrobky NB sú silno medializované značkovými výrobcami, zatiaľ čo toto sa nedá povedať o privátnych značkách.

Takto sa vytvára u spotrebiteľov odlišné vnímanie vlastností výrobkov (okrem vnímania obalu a surovín), čo prináša väčšiu ochotu zaplatiť za NB ako za PL (Bell, 2000). Toto sa empiricky testuje pomocou štrukturálnych ekonometrických modelov založených na údajoch zo skenera zákazníckych prieskumov od Bergès (Bergès, 2007). Predajca má pre výrobu PZ dve možnosti: buď požiada nezávislú firmu z konkurenčného prostredia alebo sa obráti na značkového výrobcu a snaží sa vyjednať výhodnú zmluvu o výrobe značky. Vyjednávacia sila výrobcu značkového produktu označíme a vyjednávacia sila predajcu bude $(1 - a)$. Je dôležité dodať, že tieto alternatívy pre výrobu PL nemajú rovnaké implikácie pre obe strany. V prvom prípade, keďže upstreamový nezávislý výrobca je považovaný za súčasť konkurenčného sektora, nebude vytvárať maržu (klasická Bertrandová konkurencia) a tak všetok zisk z PL bude patriť predajcovi. Avšak, tak ako Bontems (Bontems, 1999) klasicky predpokladáme, že v záujme výroby PL rovnakej kvality sa nezávislá firma dostane do nevhodny ohľadom jednotkových nákladov v porovnaní so značkovým výrobcou : $cM(qPL) = \frac{q^2PL}{2}$

zatiaľ čo $cI(qPL) = \frac{c \cdot q^2PL}{2}$ a $c \geq 1$.

Táto situácia môže byť dôsledkom rozdielneho technologického vybavenia u skúseného výrobcu NB alebo spôsobu, akým zvláda služby výrobcu NB v porovnaní s nezávislým producentom pri výrobe PL. Viac vysvetlení ponúkajú Comanor a Rey (Comanor, 2000).

Predajca čelí dopytu, ktorý je vytváraný kontinuom spotrebiteľov, ktorého vzorec od Mussa (Mussa, 1978) je: $U(\theta, q, p) = \theta \cdot q - p$ kde θ je spotrebiteľova „ochota platiť“ za kvalitu a q kvalita výrobku zakúpeného za cenu p . Parameter θ je rovnomerne rozložený naprieč $[0, 1]$.

Časový rozpis procesu je takýto:

1. krok: Predajca si vyberie svoj sortiment. Môže predávať buď značkový produkt producenta (NB), privátnu značku (PL) alebo oba druhy výrobkov. Ak sa predajca predsa rozhodne pre privátnu značku, zároveň si vyberá i kvalitu výrobku (qPL) a toho, kto ho bude vyrábať. Privátnu značku môže zveriť buď výrobcovi NB alebo nezávislej firme. Predajca dojedná s vybranou firmou veľkoobchodnú cenu (wPL) a franchisingový poplatok (F). Ak sa predajca rozhodne predávať i NB, tak si tiež dojedná so značkovým výrobcou veľkoobchodnú cenu NB (wNB). V tejto situácii sa dojedná jeden franchisingový poplatok (F) pre rozdelenie celkového zisku z predaja PL i NB.

Ďalšou možnosťou je mať dojednanú kvalitu vlastnej značky ešte pred začiatkom procesu, keďže kvalita sa zdá byť viac konštantná ako veľkoobchodné ceny a franchisingové poplatky. Tento článok sa však sústreďuje na výber výrobcu privátnej znač-

ky. Tento výber má vplyv na použité technológie a tým pádom i na kvalitu privátnej značky. Aby sme sa vyhli komplikovanej schéme, kde sa kvalita vlastnej značky môže zmeniť v závislosti od výberu výrobcu PZ, čo vedie ku zmene veľkoobchodných cien a franchisingových poplatkov, náš model predpokladá, že predajca o týchto veciach rozhodne (i s návrhmi) naraz.

2. krok: Predajca určí konečné ceny tovaru privátnej značky (pPL) a/alebo výrobnej značky producenta (pNB). Takto navrhnutý proces zahŕňa nasledujúce postupy: Poprvé, výber sortimentu prebieha súbežne s rozhodnutiami o výrobe PL. Podruhé, dohodnuté zmluvy obsahujú namiesto dvoch poplatkov jeden franchisingový poplatok pre oba druhy tovarov od výrobcu NB. Takto sa berie do úvahy fakt, že tieto dve značky počas vyjednávania strategicky spolu súvisia. Tento predpoklad posilňuje vyjednávaciu pozíciu výrobcu NB a umožňuje mu dosiahnuť lepšiu polohu pre jeho značkové výrobky (Galizzi, 1997). Prepojenie NB a PL, keď sú tieto vyrábané jedným výrobcom, nám umožňuje vziať do úvahy riziko pre predajcu, ak je jeho zisk plne závislý na jednom výrobcovi (t.j. nulový zisk pri neúspešných rokovaniach o cene NB). Tento argument sa často objavuje v prípadoch konkurenčnej politiky. Ak je naopak výrobok PL produkovaný inou firmou, má predajca aj pri neúspešnom rokovaní pozitívny výtazok (rezervný profit), pretože objem dodávok PL je nezávislý od výsledkov rokovaní o NB. Bergès (Bergès, 2006) podáva ďalšie ekonomické vysvetlenia, podobne ako Caprice (Caprice, 2000).

2 Strategické rozhodovanie predajcov

Je možné konštatovať, že predajcova voľba má dve roviny: ktoré tovary ponúknuť vo svojom obchode (NB a/alebo PL) a v prípade potreby kto by mal vyrábať PL (výrobca NB alebo nezávislá firma). Ďalším strategickým rozhodnutím pre predajcu je i kvalita PL a dôležitá je i identita výrobcu privátnej značky. Tento proces vyriešime klasicky spätnou indukciou.

2.1. Predaj výhradne značkových produktov výrobcu (NB)

Ak sa predajca rozhodne ponúknuť len NB o kvalite qNB za cenu pNB (prípado označíme $nb1$), spotrebiteľia kúpia tovar len ak $\theta \cdot qNB - pNB > 0 \Leftrightarrow \theta > \frac{pNB}{qNB}$. Trh nie je pokrytý spotrebiteľský dopyt po výrobkoch NB je definovaný ako:

$$D_{NB}(p_{NB}) = 1 - \frac{p_{NB}}{q_{NB}}.$$

Keďže počítame s rámcom Nash pre vyjednávanie cien, výrobca a predajca spolu maximalizujú vertikálny profit tak, že nastavia veľkoobchodnú cenu podľa medzných nákladov, kým fixná časť F , ktorú zaplatí predajca výrobcovi, poskytuje výrobcovi podiel na vertikálnom zisku v závislosti od jeho vyjednávacjej sily. Detailný analytický rámec a jeho princípy popísal Osborne (Osborne, 1990).

2.2 Predaj výhradne privátnych značiek (PL)

Predajca môže predávať spotrebiteľom len svoju privátnu značku o kvalite qPL za cenu pPL namiesto predaja NB. V takomto prípade definujeme dopyt po výrobkoch privátnej značky ako:

$$D_{PL}(p_{PL}, q_{PL}) = 1 - \frac{p_{PL}}{q_{PL}}.$$

Ak predajca zverí výrobu PL o kvalite qPL nezávislej firme, veľkoobchodná cena sa nastaví podľa jednotkových nákladov a franchisingových poplatkov je nulový z dôvodu konkurenčných tlakov v tomto odvetví. Predajca berie všetok zisk z predaja PL.

Druhou možnosťou pre predajcu je zveriť výrobu PL značkovému výrobcovi. Táto stratégia môže mať pre predajcu dva dôsledky. Na jednej strane ťaží z nižšej jednotkovej ceny za výrobok PL vďaka efektívnosti výrobného procesu u producenta. Na druhej strane predajca nemá k dispozícii úplnú vyjednávaciu silu ako v prípade využitia nezávislej firmy a musí si deliť zisk z predaja PL podľa jeho vyjednávacjej sily.

2.3 Predaj značkových produktov (NB) aj privátnych značiek (PL)

Prvou možnosťou je zveriť výrobu PL nezávislej firme. Keďže vyjednávanie prebieha vo vyjednávacom rámci Nash a predajca v tomto prípade uzatvára zmluvu s nezávislou firmou, optimálne riešenie (outsideoption) pre predajcu pre prípad, že sa nedosiahne dohoda s výrobcom NB, je pozitívne. Ak predajca odmietne dohodu o predaji NB so značkovým výrobcom, stále ešte môže predávať svoju PL a na regál umiestniť nie dva, ale jeden produkt. V tomto prípade nemôže zmeniť kvalitu výrobku, keďže táto už bola definovaná. Predajca však môže zmeniť cenu PL s ohľadom na fakt, že sa stáva monopolistom jedného výrobku. Zisk, ktorý takto získa, tvorí jeho optimálne riešenie pri vyjednávaní s výrobcom o cenách NB.

Druhou možnosťou je zveriť výrobu privátnej značky producentovi NB. V tomto prípade predajcov zisk z oboch tovarov závisí na rovnakom agentovi. Aby sme namodelovali túto situáciu, podobne ako Bergès (Bergès, 2006), predpokladáme, že franchisingový poplatok dojednaný s výrobcom NB sa týka PL aj NB. Inými slovami vyjednávanie medzi predajcom a výrobcom sa týka oboch tovarov, aj vtedy, ak PL je manažovaná výhradne predajcom. Takéto zmluvné obmedzenie je vlastne akousi skratkou, ktorá štruktúralne mení hru tým, že oberá predajcu o možnosť využiť PL ako optimálne riešenie (outsideoption) pri vyjednávaní o značkovom produkte. Z toho vyplývajúca strata vyjednávacjej sily u predajcu sa prejavuje vo vyjednávacjej výhode u značkového výrobcu. Preto je jedným z dôsledkov to, že zisk z PL musí byť predmetom vyjednávaní a rozdelený podľa vyjednávacjej sily jednotlivých agentov. Okrem toho nemá predajca žiadny rezervný zisk v prípade, že dôjde k nezhode pri vyjednávaní o cenách NB, keďže oba tovary sa vyjednávajú spoločne. Tu prichádza do úvahy možnosť vymeniť výrobcu PL zo strany predajcu, avšak toto sme už predtým zavrhlí s tým, že začať novú spoluprácu ako aj zadefinovať vlastností výrobku trvá určitý čas.

Záver

Výroba privátnej značky je kľúčovou záležitosťou pre potravinársky priemysel, čo sa týka vyhliadky do budúcnosti. Výrobca NB, ktorý stojí proti konkurenčným firmám v boji o výrobu privátnych značiek, stále považuje za výhodnejšie vyrábať privátne značky, ako ponechať takúto výrobu nezávislej firme.

Rozhodnutie zo strany predajcu týkajúce sa týchto dvoch potenciálnych výrobcov (výrobca NB a nezávislá firma z konkurenčného prostredia) nie je priamočiare a jeho hľadanie kompromisu si zaslúži ekonomickú analýzu. Keď nie je výrobná kapacita producenta NB obmedzená, rozhodnutie predajcu bude hlavne záležať na kompromise medzi efektívnosťou výroby a ziskovosťou. Pri danej úrovni kvality PL predajca bude profitovať z nákladovej výhodnosti pri využití výrobcu NB, čoho výsledkom je vyššia kvalita jeho vlastnej značky, kým využitie služieb konkurenčnej firmy vedie k nižšej kvalite PL. Keďže má však distribútor nižšiu vyjednávaciu silu pri jednaniach s výrobcom NB ako s nezávislou firmou (plná vyjednávacía sila), získa menší podiel na

ziskupri vyjednávaniach s výrobcom NB. Čím je nižšia vyjednávacía sila distribútora, tým je jeho nižší podiel na čistom zisku.

Treba poukázať aj na skutočnosť, že pri takomto rozhodovaní hrá úlohu i kapacitné obmedzenie. Ak sa však kvôli špecifčnosti výrobného procesu kapacitné obmedzenia týkajú len výrobku privátnej značky, predajca sa môže rozhodnúť zveriť privátnu značku výrobcovi NB. Potom PL profituje z vyššej kvality i vyššej ceny tým, že sa obmedzí množstvo privátnej značky, aby sa naplnili kapacitné obmedzenia. Udržať ten pravý konkurenčný boj s výrobkom NB je pre predajcu veľmi atraktívna stratégia. Takéto rozhodnutie je ohrozené, ak konkurenčná firma nie je až tak neefektívna čo sa týka výrobných nákladov, pretože efekt nadobudnutia všetkých príjmov z predaja vlastnej značky vykompenzuje nákladovú nevýhodnosť nezávislej firmy.

Záveru tejto práce sčasti potvrdzujú spôsob myslenia značkových výrobcov, ktorí môžu vyrábať privátnu značku, ak nie sú kapacitne obmedzovaní v rámci celkovej produkcie. Ak je však výrobný proces špecifický pre daný produkt tým, že vyžaduje, napríklad, pridanie ďalších výrobných krokov (na dosiahnutie požadovaného postupu), vtedy spomínané zmýšľanie výrobcov je len sčasti pravdivé. Predajca môže naozaj zveriť PL výrobcovi NB, i keď je ten kapacitne obmedzený.

Prezentovaný model je limitovaný tým, že neberie do úvahy konkurenciu medzi rôznymi značkovými produktmi. V tomto kontexte si môže značkový výrobca zvoliť výrobu privátnej značky ako kontra - stratégiu a takto požadovať od predajcu, aby stiahol z predaja konkurenčné značky ako kompenzáciu pri vyjednávaniach. Predovšetkým treba poznamenať, že takéto „dohoda“ je z pohľadu konkurenčných pravidiel nezákonná. Stiahnutie konkurenčných značiek by znížilo rozmanitosť ponuky pre spotrebiteľa bez zvýšenia efektívnosti vo vertikálnom vzťahu. Ďalej je potrebné si všimnúť, že predajca nemusí byť ochotný pristúpiť na takúto riskantnú dohodu, keďže existuje kompromis medzi PL vyrobenou pri nižších nákladoch a poklesom konkurenčného boja medzi značkami v rámci obchodu (nie je súčasťou modelu). V dlhodobom meradle môžu nedostatky takejto stratégie prevýšiť zisky z efektívnej výroby PL. Čo sa týka konkurencie medzi predajcami, ďalší výskum sa môže zaoberať konkurenciou pri viacerých predajcoch alebo detailne preskúmať alokáciu výroby tovarov medzi NB a PL a medzičasové investície v danom období.

Zoznam použitej literatúry

1. BELL, D., CUTHBERTSON, R., KOSKINEN, S. 2000. Consumer Loyalty and Private Label Products. KPMG Global Consumer Markets. Dostupné na internete <<http://www.kpmg.co.uk>> [Citované 5.11.2013]
2. BERGÈS-SENNOU, F. 2006. "Store loyalty, bargaining power and the private label production issue". European Review of Agricultural Economics, Vol. 33(3), p. 315-335.
3. BERGÈS-SENNOU, F., BONTEMS P., RÉQUILLART V. 2004. "Economics of Private Labels: A Survey of Literature". Journal of Agricultural and Food Industrial Organization. Vol. 2(3), 23 pages.
4. BERGÈS-SENNOU, F., HASSAN, D., MONIER-DILHAN, S., RAYNAL, H. 2007. Consumers' decision between private labels and national brands in a retailer's chain: a mixed multinomial logit application, forthcoming in Gestion 2000, 13 pages.
5. BONTEMS, P., MONIER, S., RÉQUILLART, V. 1999. Strategic effects of private labels. European Review of Agricultural Economics, vol. 26(2), p. 147-165.

-
6. CAPRICE, S. 2000. Contributions à l'analyse de la puissance d'achat dans les relations verticales : Interactions stratégiques et marques de distributeurs. Thèse pour le Doctorat en Sciences Économiques, Université PARIS I, s/d de Anne PERROT.
 7. COMANOR, W., REY, P. 2000. „Vertical Restraints and the Market Power of Large Distributor“. *Review of Industrial Organization*. Vol. 17, p. 135-153.
 8. GALIZZI, G., VENTURINI, L., BOCCALETTI, S. 1997. Vertical Relationships and Dual Branding Strategies in the Italian Food Industry. *Agribusiness*, Vol. 13(2), p. 185-195.
 9. GOMEZ-ARIAS, J., BELLO-ACEBRON, T. 2008. Why do leading brand manufacturers supply private labels? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 23(4), p. 273-278.
 10. HESKOVA, M. 2006. *Category management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7259-049-9.
 11. MILLS, D. 1998. Private Labels and manufacturer counterstrategies. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 26(2), p. 125-145.
 12. MOATI, P., MAZARS, M., RANVIER, M. (2007), Le développement des marques de distributeur et les stratégies des industriels de l'alimentaire. *Rapport du Credoc*, Vol. 242, 68 pages.
 13. MUSSA, M., ROSEN, S. 1978, "Monopoly and Product Quality". *Journal of Economic Theory*. Vol. 18 p. 301 – 317.
 14. OSBORNE, M., RUBINSTEIN, A. 1990. *Bargaining and Markets*. Academic Press. ISBN 0-12-528632-5.