

Anna Czubata

Kooperacja i konflikty w kanałach dystrybucji

Przesłanki i formy kooperacji

Kanał dystrybucji definiuje się najczęściej jako strukturę elementów organizacyjnych firmy oraz zewnętrznych pośredników, poprzez których produkt jest sprzedawany na rynku¹⁾. Uczestnicy kanału (producenci, hurtownicy, detaliści, agenci, nabywcy i in.) przejmują na własność lub pomagają w transferze tytułu własności do produktów w ich drodze od wytwórcy do nabywcy, negocjują i ustalają warunki kupna-sprzedaży, gromadzą i przekazują informacje rynkowe, umożliwiają przepływ zamówień, należności oraz produktów w sensie fizycznym, partycypują w ryzyku handlowym. Każdy z nich specjalizuje się w realizacji określonych form działalności i dąży do osiągnięcia zakładanych własnych celów. Równocześnie, jako zazwyczaj dobrowolny uczestnik kanału dystrybucji, wchodzi w powiązania z innymi partnerami. Oznacza to powstanie wzajemnej, relatywnej zależności między nimi. Sprawia ona, że każdy z uczestników kanału determinuje poziom realizacji celów swoich partnerów i jednocześnie jest od nich zależny. Ta wzajemność jest podstawą dla zrozumienia zachowań uczestników kanałów dystrybucji, zakresu ich kooperacji i źródeł konfliktów.

Biorąc pod uwagę zróżnicowany stopień wzajemnego uzależnienia uczestników kanałów dystrybucji można wyróżnić kanały konwencjonalne i kanały zintegrowane. W kanałach konwencjonalnych jest on najmniejszy. Powiązania uczestników opierają się bowiem na pojedynczych, jednorazowych transakcjach; są krótkotrwałe, w dowolnym okresie czasu jedna ze stron może być zastąpiona innym podmiotem. Każda ze stron poszukuje w zawieranych transakcjach maksymalizowania swoich celów.

W kanałach zintegrowanych natomiast rozwijają się różne formy kooperacji uczestników, polegające na podejmowaniu i wykonywaniu działań koncentrujących się na wspólnym zaspokajaniu potrzeb obsługiwanego rynku. W zależności od siły powiązań oraz stopnia uznania zależności indywidualnych sukcesów od działań pozostałych uczestników wyróżnia się kanały administrowane, kontraktowe, kooperacyjne.

W kanałach administrowanych współpraca uczestników opiera się na uznaniu nadrzędności jednego z nich. Z racji swojej wielkości, uznanej pozycji eksperta, dużego udziału w obsługiwanym rynku,

siły wpływów itp. uzyskuje on przewagę nad pozostałymi. Uczestnik taki — uznawany często za lidera kanału — stosując środki przymusu bądź nagrody jest zdolny do inicjowania określonych działań pozostałych firm w kanale, pozyskiwania ich współpracy dla realizacji wspólnych przedsięwzięć, wymuszenia zmian w obszarze ich dotychczasowego działania. Głównym źródłem przewagi określonego uczestnika kanału może być jego pozycja eksperta w danej branży, sprawowanie kontroli nad ustalaniem cen, wielkości partii zamówień, prowadzenie szkoleń dla personelu sprzedażowego, udzielanie kredytów, prowadzenie reklamy, członkostwo w uznanych zrzeszeniach i organizacjach itp.²⁾

W odróżnieniu od kanałów administrowanych, zakres i formy współdziałania uczestników kanałów kontraktowych regulują formalne umowy. Ich uczestnicy, tj. niezależne przedsiębiorstwa producentów, hurtowników, detalistów i innych integrują swoje działania w celu realizacji synergicznych efektów — oszczędności lub wielkości sprzedaży, niemożliwych do osiągnięcia w pojedynczym działaniu. Zawarte przez nich umowy mogą dotyczyć wspólnych celów, sposobów wykonywania konkretnych rodzajów działalności lub czynności. Kontrakty ograniczają swobodę decyzyjną partnerów kooperacji, zazwyczaj uniemożliwiają też ich wymianę w krótkim czasie. Każde przedsiębiorstwo może jednak w sposób autonomiczny i bez ujemnych konsekwencji zrezygnować z dalszej współpracy po wygaśnięciu kontraktu. Wśród kanałów kontraktowych wyróżnia się dobrowolne, zarządzane przez hurtowników, organizacje łańcuchowe niezależnych detalistów, spółdzielnie detalistów, organizacje franchisingowe.

Najsilniejszy stopień powiązań i uzależnienia uczestników kanałów dystrybucji występuje w przypadku ich fuzji w ramach jednej organizacji. Powstaje wówczas kanał korporacyjny. Tworzące go przedsiębiorstwa, działające dotychczas na różnych szczeblach produkcji i dystrybucji, tracą samodzielność ekonomiczną i prawną, a dotychczasowe, międzyorganizacyjne ich powiązania stają się stosunkami wewnątrzorganizacyjnymi. Kanały korporacyjne tworzą przedsiębiorstwa zainteresowane pełną kontrolą nad przepływem produktów do strefy konsumpcji, cenami oraz wzmocnieniem swojej pozycji na rynku.



Gotowość do kooperacji i siła powiązań integrujących w kanałach dystrybucji zależą do przeprowadzanej przez poszczególnych uczestników oceny wnoszonych wkładów i uzyskiwanych efektów, częstotliwości ich interakcji w kanale, wielkości ryzyka rynkowego, nasilenia konkurencji, przekonania, hierarchii wartości oraz „ducha kooperacji” u potencjalnych partnerów.³⁾

Zgodne współdziałanie uczestników kanałów dystrybucji prowadzi do wzrostu zaufania, sprzyja osiąganiu satysfakcji ze wzajemnych stosunków oraz trwałości powiązań w kanałach dystrybucji. Nie wyklucza jednak pojawienia się między nimi konfliktów. Są one przejawem braku zgodności interesów uczestników kanału i mogą wystąpić zarówno w stosunkach wewnętrznych w ramach jednego przedsiębiorstwa (np. w kanałach korporacyjnych), jak i w stosunkach międzyorganizacyjnych. Wystąpienie konfliktu może sprzyjać racjonalizacji powiązań kooperacyjnych, prowadzić do efektywnych innowacji, eliminacji schematyzmu i biurokracji. Może też mieć charakter dysfunkcyjny, obniżyć sprawność kanału dystrybucji, a nawet zagrozić jego istnieniu.

Źródła i rodzaje konfliktów

Konflikt w kanale dystrybucji oznacza sytuację, w której jeden z uczestników uznaje, że zachowanie drugiego, współdziałającego z nim podmiotu przeszkadza lub uniemożliwia mu osiągnięcie zamierzonych celów.

Najczęściej źródłami konfliktów w kanałach dystrybucji są:

- sprzeczności w zakresie ustalania celów i oczekiwań, a w szczególności osiągnięcie celu przez jednego z uczestników w sposób uniemożliwiający lub zagrażający realizacji celów indywidualnych przez pozostałych uczestników,
- niejasny, lub niezgodny z wyobrażeniami biorących udział w konflikcie stron, podział ról i czynności, kosztów i korzyści pomiędzy poszczególnymi uczestnikami,
- nadużywanie władzy przez liderów kanału w celu wymuszania działań, które w innej sytuacji nie zostałyby podjęte,
- zakłócenia w przepływie lub świadome blokowanie informacji rynkowych, które mogą stać się przyczyną podjęcia konfliktogennych decyzji przez korzystających z różnych źródeł, a kooperujących ze sobą uczestników kanału⁴⁾.

Konflikty w kanałach dystrybucji dzieli się zazwyczaj na:

konflikty pionowe (wertikalne), których uczestnicy działają na kolejnych szczeblach tego samego kanału, np. producent i hurtownik, producent i detalista bądź hurtownik i detalista,

konflikty poziome (horyzontalne), których uczestnicy działają na tym samym szczeblu danego kanału; mogą to być instytucje tego samego typu (np.

dwa domy towarowe) lub różnego typu (np. dom towarowy i supermarket),

konflikty międzykanałowe, których uczestnicy są zaangażowani w sprzedaż tych samych produktów na danym rynku, a należą do konkurujących ze sobą kanałów, np. sklep specjalistyczny oraz dom towarowy jako ogniwa dwóch kanałów tego samego producenta⁵⁾.

Przyczyn konfliktów pionowych można szukać w samym akcie wymiany, w którym sprzedający i kupujący dążą do maksymalizacji własnych korzyści. Sprzeczność ich interesów powstaje najczęściej na tle ustalania cen. Sprzedający dąży zazwyczaj do uzyskania jak najwyższej ceny, dążenia kupujących są przeciwnie. Oznaką rozwiązania konfliktu cenowego jest zawarcie transakcji kupna-sprzedaży, co nie zawsze jest jednak tożsame z jego wygaśnięciem. Reakcją niezadowolonego z transakcji nabywcy (np. w sytuacji, gdy sprzedający ustalając marżę wykorzystał swą dominującą pozycję, bądź stosuje politykę cen wiązanych pionowo) może być traktowanie nabytych produktów w kategoriach *loss leaders*.

Źródłem konfliktu może być także brak zgodności dotyczącej wielkości jednorazowych partii zakupów (producent preferuje partie duże, o małej częstotliwości dostaw, a detalista odwrotnie), długości serii produkcyjnych (np. producent jest zainteresowany przedłużaniem cyklu życia produktu i wytwarzaniem długich serii, a detalista poszukuje nowych towarów). Inne źródła konfliktów pionowych mogą wynikać z nakładania się ról poszczególnych uczestników kanału (np. producent sprzedaje towary równocześnie hurtownikowi i detalistom, stwarzając między nimi konkurencję, bądź narzuca swoje warunki wykorzystując silniejszą pozycję).

Ważną przyczyną konfliktów pionowych mogą być zaburzenia w przepływie informacji w kanale. Na skutek ich opóźnień, niepełności, bądź ich braku, uczestnik kanału może ponosić materialne straty. Przykładowo, od informacji płynących z handlu zależy trafność decyzji producenta dotyczącej wielkości i struktury produkcji; od informacji uzyskanych z produkcji zależy kombinacja asortymentu i uzyskanie odpowiedniej marży handlowej w detalu i in.

Niekiedy konflikty między producentem a hurtownikiem prowadzą do omijania szczebla hurtu i rozwoju różnych form sprzedaży bezpośredniej oraz upowszechnienia wielokanałowego systemu dystrybucji. Bywają też jedną z przyczyn poszukiwania przez producentów różnych form badania silnych więzi lojalności nabywców wobec ich firmy i produktów.

Głównym źródłem konfliktów poziomych i międzykanałowych bywa walka konkurencyjna. Konkurujący ze sobą uczestnicy kanału dążąc do realizacji swoich interesów próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości świadczonych usług, warunków sprzedaży itp. To-

czone przez nich „wojny” cenowe i reklamowe pełną są napięciem i konfliktowych sytuacji. Źródłem poziomych konfliktów może stać się również rozwój zakresu dotychczasowego działania drogą poziomej lub równoległej dywersyfikacji. Sytuacja taka występuje gdy np. w jednym z konkurujących ze sobą supermarketów rozszerzono asortyment o nowe, nie występujące w tego typu placówkach branże, uruchomiono bar kawowy lub wprowadzono nowy typ usług. Konflikty międzykanałowe powstają gdy np. producent tworzy kilka różnych, konkurujących ze sobą kanałów na tym samym rynku. Są one szczególnie intensywne, jeżeli uczestnicy jednego z kanałów mogą prowadzić działalność przy niższych marżach i stosować niższe ceny⁶⁾.

Rozwiązywanie konfliktów

W rozwiązywaniu konfliktów stosowane są dwa powiązane ze sobą podejścia⁷⁾. Pierwsze obejmuje wszelkie działania liderów prowadzone w celu zapobiegania i rozwiązywania konfliktów w systematyczny i permanentny sposób. Przykładem takich działań może być zachęcanie uczestników kanału do wspólnego członkostwa w tych samych zrzeszeniach, prowadzenie wspólnych porad, zebrań mediacyjnych itp. programów mających na celu wzrost interakcji i komunikacji między członkami kanału.

Drugie podejście obejmuje zachowania i działania uczestników konfliktów, inicjowane przez liderów kanału lub bez ich pośrednictwa wewnątrz lub na zewnątrz istniejących instytucjonalnych powiązań w kanale. Obejmują one:

- wspólne rozwiązywanie problemów przez obie strony konfliktu drogą wymiany informacji, ustalenie nowego alternatywnego rozwiązania, wzajemnego porozumienia,
- perswazję rozumianą jako dążenie jednej ze stron do zmiany stanowiska i decyzji przeciwnika drogą redukcji różnic w poszczególnych celach i odwołanie się do wyższych, wspólnych celów,

- negocjacje prowadzone wówczas, gdy zachowania uczestników konfliktu charakteryzuje wysokie zaangażowanie i dążenie do osiągnięcia własnych celów, mało elastyczne i nieugodowe postępowanie,
- interwencję trzeciej strony jako mediatora lub arbitra, stosowaną w sytuacji dużej niezgodności celów; możliwości rozwiązania konfliktu upatruje się wówczas w zdobyciu sprzymierzeńca i w jego interwencji.

Sposób rozwiązania konfliktów zależy od finansowej wagi sprawy, o którą toczy się spór, jej złożoności i powiązań z innymi sferami działań, częstotliwości konfliktów, czasu ich trwania, wcześniejszych doświadczeń itp.

Sądzić należy, że złożone, a z braku miejsca skrótowo przedstawione w artykule, obszary współpracy, relatywnej zależności i konfliktów w kanałach dystrybucji stanowić mogą interesujący, interdyscyplinarny obszar badań marketingowych.

Anna Czubala

PRZYPISY

- ¹⁾ A. WIŚNIEWSKI, *Marketing 3. Dystrybucja. Promocja*. Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1994, s. 5.
- ²⁾ Por. W.A. COHEN, *The practice of marketing management. Analysis, Planning and Implementation*. Macmillan Publishing Company, USA, 1988, s. 495.
- ³⁾ Por. H. WOŹNIAK, *Kooperacja w kanałach logistycznych*, „Gospodarka materiałowa i logistyczna”, 12/92.
- ⁴⁾ Bardziej szczegółową enumerację przyczyn konfliktów w kanałach dystrybucji znaleźć można w pracach: Louis W. STERN, Adel I. EL-ANSARY, *Marketing channels*, Practice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1977, s. 282-286; D.J. BOWERSOX, M.B. COOPER, D.M. LAMBERT, D.A. TAYLOR, *Management in marketing channels*, Mc Graw-Hill, Inc., USA, 1980, s. 74.
- ⁵⁾ Taki podział konfliktów występuje w pracy Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i s-ka, Warszawa 1994, s. 505.
- ⁶⁾ jw., s. 506.
- ⁷⁾ R.P. DANT, P.L. SCHUL, *Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution*, „Journal of Marketing”, January 1992.

Autorka jest profesorem Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

D. Dannison i L. Tobey

Podręcznik reklamy

Jak zdobyć rozgłos nie wydając fortuny na reklamę

Pomóż Sam Sobie, Seria: Biznes

Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o.

Jeśli chcesz uzyskać większe efekty ze złotych wydanych na reklamę — oto książka dla Ciebie. Wyjaśnia ona krok po kroku czym jest reklama, jak działa, a także — co najważniejsze — jakiego rodzaju reklama najlepiej zdaje egzamin w przypadku *Twojego* średniego lub małego przedsiębiorstwa. Arkusze robocze, próbki oraz wykresy wyjaś-

niają zasady reklamy i pomogą Ci opracować skuteczną kampanię reklamową.

Oto niektóre kwestie omówione w poradniku:

- dlaczego *upozowanie* pełni tak ważną rolę w reklamie;
- jak zdecydować, czy zatrudnić agencję reklamową;
- jak we własnym zakresie przeprowadzić niedroge badania rynku;

- skuteczne techniki projektowania reklamy i pisania tekstów reklamowych;
- kiedy i w jaki sposób użyć radia, telewizji, gazet i innych środków reklamowych;
- jak napisać komunikat dla prasy.