

Michał Gazdecki

Katedra Rynku i Marketingu
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Hierarchizacja czynników kształtujących relacje przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji środków ochrony roślin

Wstęp

Analiza rynków instytucjonalnych stanowi ważny wątek prac w zakresie ekonomii i zarządzania. W jej ramach występują opracowania, które skupiają się na samym przedsiębiorstwie oraz na interakcjach przedsiębiorstwa z jego otoczeniem.

Ważnym elementem rynków instytucjonalnych są układy tworzone przez przedsiębiorstwa produkcyjne oraz handlowe, które występują w ramach kanału dystrybucji. Ze względu na swoją istotność oraz złożoność kanały dystrybucji, są niekiedy określane jako superorganizacje (Reve i Stern 1979) lub wspólnoty międzyorganizacyjne (Van de Ven, Emmett i Koenig, Jr, 1974). Na współczesnych rynkach można zaobserwować przechodzenie od konkurowania pomiędzy przedsiębiorstwami do konkurencji pomiędzy kanałami dystrybucji. Wynika to z zastępowania podejścia transakcyjnego w kontaktach pomiędzy przedsiębiorstwami przez współdziałanie, które oparte jest na partnerstwie (Spyra 2008, s. 8). Utrzymujące się interakcje występujące pomiędzy podmiotami gospodarczymi, sprzyjają tworzeniu relacji pomiędzy nimi (Leszczyński 2014). Jak zauważa Spyra (2008, s. 8), celem uczestników kanałów dystrybucji powinno być współdziałanie w tworzeniu relacji międzyorganizacyjnych, które mogą ograniczać stopień niezależności uczestników kanału, ale zapewniać wysoki stopień koordynacji działań oraz satysfakcję końcowych klientów. Podejście to zakłada, że przedsiębiorstwa zawsze będą dążyć do osiągnięcia relacji partnerskich w kanale. Charakter związków i relacji, które występują pomiędzy podmiotami tworzącymi kanał dystrybucji, jest niezwykle złożony. Podmioty, które go tworzą, dążą z jednej strony do realizacji własnych celów, a z drugiej są zależne od celów,

do których zmierzają inne podmioty uczestniczące w kanale dystrybucji (Spyra 2008, s. 43). Potrzebę utrzymywania więzi międzyorganizacyjnych można tłumaczyć teorią zasobową, według której, „nie istnieje przedsiębiorstwo, które (...) dysponowałoby wszystkimi niezbędnymi zasobami” ta swoista niedoskonałość zasobowa wymaga minimalizacji (Romanowska 2002). Dostęp do szeroko rozumianych zasobów zewnętrznych można osiągnąć dzięki utrzymywaniu więzi z innymi organizacjami (Klimas 2015).

Celem artykułu jest przedstawienie hierarchizacji czynników, które mogą determinować jakość relacji pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi oraz przedsiębiorstwami handlowymi w kanałach dystrybucji. Analiz dokonano na przykładzie rynku środków ochrony roślin.

Relacje pomiędzy podmiotami w kanałach dystrybucji

Związki zachodzące pomiędzy podmiotami tworzącymi kanały dystrybucji mają bardzo różnorodny charakter, a sposób ich pojmowania ewoluował na przestrzeni lat, zarówno w ujęciach teoretyków jak i praktyków. Podejście transakcyjne, w którym koncentrowano się na jednorazowym kontakcie pomiędzy przedsiębiorstwami było stopniowo zastępowane przez podejście relacyjne. Wspomniana zamiana wydaje się nieunikniona, gdyż wynika ona przede wszystkim z charakteru kontaktów uczestników kanałów dystrybucji. Jak wskazują Weitz i Jap (1995, s. 305), marketing relacyjny nie jest nowym conceptem w opracowaniach teoretycznych oraz praktyce zarządzania kanałami marketingowymi, gdyż niemal każda transakcja pomiędzy uczestnikami kanału dystrybucji zawiera elementy relacyjne. Im większa jest zatem częstotliwość transakcji pomiędzy podmiotami, tym większy jest potencjał do tworzenia relacji pomiędzy nimi. Na rynkach dóbr przemysłowych, które wyróżnia między innymi mniejsza liczba nabywców (podmiotów) (Hague, Hague i Harrison 2005) możliwości tworzenia relacji są szczególnie duże a wzmacnia je znaczna częstotliwość kontaktów.

Kontakty i transakcje występujące pomiędzy podmiotami w kanale dystrybucji stanowią podstawę do interakcji pomiędzy nimi. Leszczyński (2014, s. 25) wskazuje, że interakcje w wymiarze krótkookresowym są związane z wymianą produktowo-usługową, informacyjną, pieniężną i społeczną. Natomiast w długim okresie interakcje prowadzą do powstawania relacji pomiędzy przedsiębiorstwami poprzez wzajemne procesy dostosowawcze oraz instytucjonalizację stosunków pomiędzy nimi. Zdefiniowanie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami nie jest proste (Håkansson i Snehota 1995, s. 38). Pojęcie relacji można opisać poprzez jego dekompozycję na relacje-stosunki oraz relacje-oddziaływania (Krzyżanowski 1994). Podejście to jest zbieżne z ujmowaniem relacji jako wzajemnej orien-

tacji dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw względem siebie. Orientacja ta oznacza, że podmioty są przygotowane do interakcji i oczekują tego samego od innych przedsiębiorstw. Ponadto firmy posiadają o sobie wiedzę i są świadome wzajemnych oczekiwań (Johanson i Mattsson 1987, s. 37). Wzajemna orientacja oraz zaangażowanie są powszechnymi elementami interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami. Kolejnym czynnikiem są współzależności podmiotów wynikające z wymiany, jaka zachodzi pomiędzy nimi (Håkansson i Snehota 1995, s. 38) i może dotyczyć wymiany informacyjnej, materialnej lub energetycznej (Czakon 2006, s. 77). Relacja rozwija się w czasie jako łańcuch interakcyjnych epizodów – sekwencja działań i przeciwdziałań (Håkansson i Snehota 1995, s. 38).

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami mogą być opisywane przez (Håkansson i Snehota 1995, s. 20):

- ciągłość wyrażoną jako czas trwania relacji,
- kompleksowość (złożoność), którą tworzą różnorodność osób zaangażowanych kontakty pomiędzy podmiotami, zakres i głębokość powiązań, różnorodność celów organizacji wchodzących w relację,
- symetria w zakresie zasobów, w które wyposażane są przedsiębiorstwa,
- stopień sformalizowania relacji, który może być określony przez udział kontraktów oraz kontaktów nieformalnych pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw w realizacji powiązań relacyjnych.

Mówiąc o strukturze relacji, ci sami autorzy wskazują, że tworzą ją dwa wymiary (Håkansson i Snehota 1995). Wymiarem pierwszym są składniki relacji, do których zaliczają oni:

- połączenia aktywności występujących w obu organizacjach w zakresie kwestii technicznych, administracyjnych, handlowych itp.,
- powiązania zasobów, które powstały w procesie budowania relacji, relacja łączy zasoby (np. technologiczne, materialne, osobowe itp.) obu podmiotów, przez co są one dla nich wzajemnie dostępne,
- stosunki pomiędzy uczestnikami (aktorami) relacji – można je porównać do relacji pomiędzy dwoma osobami. Stosunki te wpływają na sposób postrzegania, oceniania i wzajemnego traktowania podmiotów uczestniczących w relacji.

Wymiar drugi tworzą funkcje, które dotyczą: specyficznego układu dwóch firm (diady), każdej z firm traktowanych indywidualnie oraz podmiotów trzecich.

W kształtowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami duże znaczenie ma czynnik czasu. Od momentu nawiązania współpracy, kontakty pomiędzy przedsiębiorstwami mogą być coraz częstsze. Powoduje to powstanie procesów dostosowawczych (Leszczyński 2014), co z kolei prowadzi do zacieśniania współ-

pracy i pogłębiania relacji. Jeżeli przedsiębiorstwom udaje się uzgodnić cele, wówczas istniejąca relacja może przekształcić się w partnerstwo, do którego dochodzi zazwyczaj w długim okresie, przy założeniu obustronnego doskonalenia procesów i budowania wzajemnego zaufania (Stróżycki 1999).

W ramach relacji przedsiębiorstwa godzą się z pewną utratą niezależności, która kompensowana jest przez niższe koszty funkcjonowania bądź większą sprzedaż.

Wiele prac dotyczących relacji przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji skupiało się na zagadnieniach konfliktu oraz kontroli. Nacisk na te kwestie był widoczny zwłaszcza w drugiej połowie XX wieku. Pod koniec tego okresu zauważalne stało się przesunięcie zainteresowania zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków marketingu, z problemów koordynacji i kontroli czynności w kanale dystrybucji, na kwestie stymulowania współpracy pomiędzy uczestnikami kanału marketingowych (Weitz i Jap 1995, s. 1).

Przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe są niejako „zmuszone” do współpracy. Organizowanie własnych kanałów dystrybucji dla producentów jest zazwyczaj zbyt kosztowne, z kolei, przedsiębiorstwa handlowe, poszukują produktów, które dzięki atrakcyjności dla użytkowników końcowych, mogą zapewnić szybką rotację kapitału. Z uwagi na postrzeganie kanałów marketingowych jako systemów międzyorganizacyjnych problem konkurencji rozpatruje się w ich przypadku zazwyczaj w kontekście konkurowania między kanałami niż pomiędzy przedsiębiorstwami – uczestnikami kanału (Gadde 2004).

Niekiedy można jednak odnieść wrażenie, że duże zainteresowanie budowaniem relacji powoduje pewne zapomnienie o kwestii konkurowania w kanale dystrybucji (Leszczyński 2014, s. 29). Rosnące znacznie relacji nie oznacza, że konkurowanie pomiędzy przedsiębiorstwami w kanale dystrybucji przestało istnieć. Konkurencja ta może występować między podmiotami z tego samego poziomu dystrybucji, jak i z różnych poziomów dystrybucji. Niesymetryczność rozkładu sił w kanale dystrybucji powoduje, że przedsiębiorstwa są skłonne wykorzystywać swoją siłę przetargową (Baran 2009, s. 111), przejmując w ten sposób kontrolę nad kanałem dystrybucji. Taka dominująca rola była przypisywana początkowo producentom. Jednak już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, wskazywano, że „producencka” perspektywa analizowania kanałów dystrybucji powinna ulec zmianie, z uwagi na coraz większe znaczenie przedsiębiorstw specjalizujących się w handlu hurtowym oraz detalicznym (Frazier i Antia, 1995; Weitz i Jap 1995, s. 308). Wspomniane zmiany układów sił w kanałach dystrybucji wywołują zmiany związków relacyjnych ich uczestników. Głównym powodem tych zmian są negatywne skutki oddziaływania siły przedsiębiorstw, która działa przeciwstawnie do zaufania (Belaya i Hanf 2009, s. 367). Przesuwanie się ośrodków kontroli kanałów marketingowych z przedsiębiorstw produk-

cyjnych na przedsiębiorstwa handlowe jest zauważalne zwłaszcza na rynku dóbr konsumpcyjnych (Weitz i Jap 1995), podobne procesy mogą zachodzić również na rynkach środków produkcji.

Kanały dystrybucji na rynku środków ochrony roślin

Rynek środków ochrony roślin cechuje się dużym tempem rozwoju. Kanały dystrybucji, które na nim występują są zazwyczaj długie a pomiędzy producentami a użytkownikami końcowymi dominują powiązania pośrednie (Gazdecki 2014).

Najważniejsze cechy omawianego rynku to (Gazdecki 2014):

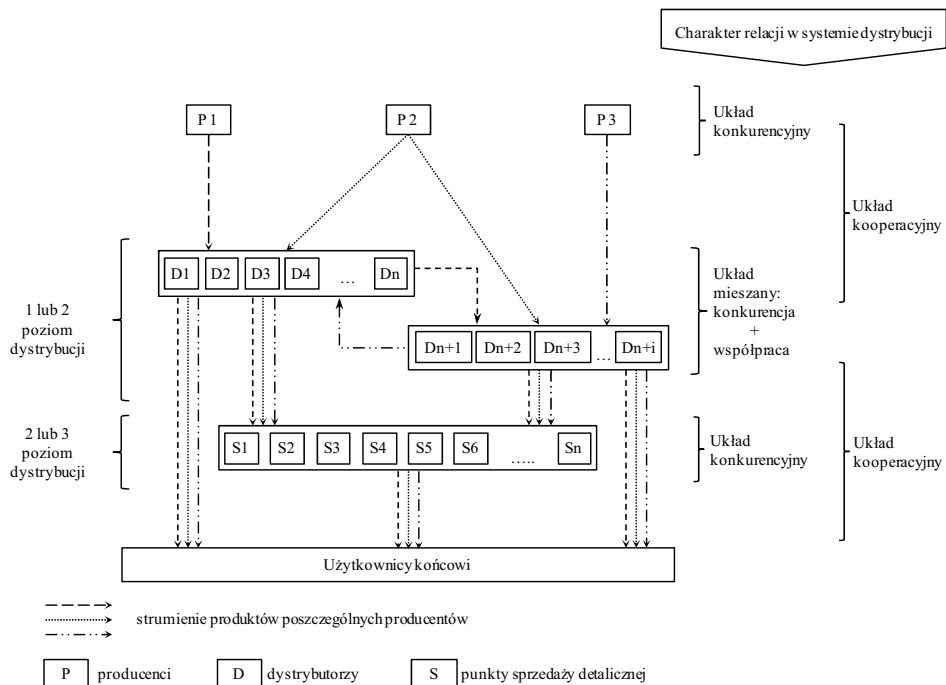
- nabywcą są podmioty gospodarcze, tzn. przedsiębiorstwa oraz gospodarstwa rolne, ze względu na ich produkcyjny charakter rynek ten należy zaliczyć do sektora B2B;
- podmioty reprezentujące podaż to przedsiębiorstwa produkujące środki ochrony roślin; w warunkach polskich są to głównie przedstawicielstwa koncernów międzynarodowych odpowiedzialne za sprzedaż; tylko niewielka część wyrobów zużywanych w Polsce jest produkowana w kraju;
- ogniwa pośredniczące w kanałach dystrybucji są tworzone przez dwa rodzaje przedsiębiorstw handlowych: punkty sprzedaży detalicznej, które osiągają mniejszą skalę obrotu i prowadzą sprzedaż tylko do użytkowników końcowych oraz tzw. dystrybutorów generujących wyższe obroty, którzy mogą prowadzić sprzedaż zarówno do użytkowników końcowych, jak i innych firm handlowych.

Na rynku tym wykształciły się dwa modele dystrybucji, które wykorzystywane są przez producentów – dystrybucja wyłącznościowa oraz dystrybucja szeroka (Gazdecki 2014). Model wyłącznościowy polega na minimalizowaniu liczby bezpośrednich powiązań przedsiębiorstwami handlowymi. Takie podejście powoduje jednak wydłużeniu kanałów dystrybucji, ponieważ dostarczenie produktów do użytkowników końcowych wymaga często wymiany pomiędzy firmami dystrybucyjnymi¹. Dystrybucja szeroka polega na bezpośredniej współpracy z dużą liczbą pośredników handlowych co skraca kanały dystrybucji, lecz może wiązać się z wyższymi kosztami dystrybucji, które wynikają z większej liczby kontaktów handlowych.

¹Szczegółowe charakterystyka kanałów dystrybucji na rynku środków ochrony roślin została przedstawiona w opracowaniu: M. Gazdecki (2014). Struktura i procesy konsolidacji handlu na rynku środków produkcji na przykładzie rynku chemicznych środków ochrony roślin. Marketing i Rynek (8), s. 837–843.

Specyfika powiązań międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji środków ochrony roślin

Powiązania międzyorganizacyjne na rynku środków ochrony roślin są bardzo złożone, co jest konsekwencją struktury systemu dystrybucji na tych rynkach. Wspomniany powyżej wyłącznościowy oraz szeroki model dystrybucji powoduje, że przedsiębiorstwa handlowe tworzące kanały dystrybucji występują często podwójnej roli. Sytuacja taka występuje w przypadku przedsiębiorstw, które na rysunku 1 opisano jako „1 lub 2 poziom dystrybucji”. Podmioty te prowadzą bezpośrednią współpracę z producentem P2, który stosuje dystrybucję szeroką. Pozostali producenci prowadzą dystrybucję wyłącznościową, przy czym P1 współpracuje bezpośrednio z podmiotami D1 do Dn natomiast P3 z podmiotami Dn+1 do Dn+i. Jeżeli założymy, że na rynku wykorzystywana jest tylko współpraca bezpośrednia przedsiębiorstwa, dystrybucyjne mają ograniczone możliwości rozwijania swojej oferty handlowej. Podmioty D1 do Dn mają



Rysunek 1

Specyfika powiązań i charakter relacji w systemie dystrybucji środków ochrony roślin

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Gazdecki (2014). Struktura i procesy konsolidacji handlu na rynku środków produkcji na przykładzie rynku chemicznych środków ochrony roślin. *Marketing i Rynek* (8), s. 837–843.

w swojej ofercie produkty producentów P1 oraz P2, natomiast podmioty D_{n+1} do D_{n+i} mogą sprzedawać produkty producentów P2 oraz P3. Firmy dystrybucyjne dążąc do rozszerzenia swojej oferty handlowej, zaopatrują się wzajemnie w produkty producentów, z którymi nie prowadzą bezpośredniej współpracy (Gazdecki 2014).

Konsekwencją opisanych powiązań handlowych jest specyficzny układ relacji. Wśród podmiotów występujących na jednym poziomie kanału dystrybucji dominują układy konkurencyjne. Sytuacja komplikuje się jednak w przypadku przedsiębiorstw dystrybucyjnych (które oznaczono na rysunku 1 literami D). Występują one względem siebie zarówno w układach kooperacyjnych, jak i konkurencyjnych. Taki charakter relacji stanowi wyzwanie dla osób zarządzających przedsiębiorstwami dystrybucyjnymi oraz dla producentów projektujących kanały sprzedaży swoich wyrobów.

Czynniki kształtujące relacje podmiotów w kanale dystrybucji i ich hierarchia

W dalszej części artykułu skoncentrowano się na relacjach występujących pomiędzy producentami a przedsiębiorstwami dystrybucyjnymi. Relacje na tym poziomie znacząco wpływają na sytuację występującą w całym systemie dystrybucji i mogą oddziaływać na podmioty znajdujące się na dalszych poziomach dystrybucji, dlatego należy uznać je za kluczowe dla całego systemu.

Dane wykorzystane w artykule zostały udostępnione przez firmę badawczą Kleffmann and Partner. Stanowią one wycinek danych zebranych w trakcie badania przeprowadzonego w 2012 roku wśród firm zajmujących się dystrybucją środków ochrony roślin. Respondentom została przedstawiona predefiniowana lista czynników, które mogą decydować o satysfakcji ze współpracy z producentami. Do określenia hierarchii tych czynników zastosowano technikę MaxDiff zaproponowaną przez Louviere (1991). Jest to rodzaj analizy Conjoint (Best-Worst Conjoint Analysis), która może być wykorzystana do analizy preferencji konsumentów, ważności atrybutów produktowych oraz identyfikacji segmentów (Cohen 2003). Technika ta polega na pogrupowaniu badanych czynników w zestawy czteroelementowe. W każdym zestawie respondent wskazuje czynnik najmniej oraz najbardziej istotny dla niego. Zakłada się, że każdy respondent porównuje każdy czynnik z pozostałymi taką samą liczbę razy (Cohen 2003). Uzyskane odpowiedzi respondentów, po przekształceniu za pomocą funkcji logitowej, przedstawiają użyteczności (ważności) czynników wyrażone za pomocą skali przedziałowej, co pozwala na ich szeregowanie oraz porównywanie (Cohen

2003). Do celów prezentacji wyników wartości użyteczności czynników zostały przeskalowane w taki sposób aby ich suma wynosiła 100 pkt.

W omawianym badaniu wzięło udział 55 firm dystrybucyjnych. Lista ocenianych czynników składała się z 32 pozycji, które przyporządkowano do 6 obszarów (tabela 1). Dzięki zastosowaniu techniki MaxDiff możliwe było określenie ważności poszczególnych czynników, a także wyszczególnionych obszarów współpracy. Tak znacząca liczba czynników, które wzięto pod uwagę wynikała ze złożoności relacji pomiędzy analizowanymi podmiotami, która była już sygnalizowana w niniejszym artykule. Ujęcie to pozwoliło na wielokierunkową analizę uwarunkowań tworzenia związków relacyjnych i wskazanie czynników kluczowych dla praktyki zarządzania. Lista czynników była uzgodniona z przedsiębiorstwami produkującymi środki ochrony roślin.

Analizując dane zawarte w tabeli 1, można zauważyć, że kluczowe znaczenie dla firm dystrybucyjnych we współpracy z producentami odgrywa kilka czynników, które zostały oznaczone za pomocą szarego wyróżnienia (ich ważność wynosi przynajmniej 5 pkt). Jest to 6 czynników z 32 analizowanych (co stanowi 19%), które należą do dwóch obszarów: „warunki współpracy i finanse” oraz „logistyka i dostawy”. Ich łączna ważności wynosi 83 pkt, w tym dwóch najważniejszych 56 pkt.

Warto przyjrzeć się im bliżej. Najistotniejszy czynnik „uczciwe dla wszystkich dystrybutorów warunki handlowe” odwołuje się do etyki praktyk biznesowych, ale również do tworzenia przez firmy produkcyjne porównywalnych warunków współpracy dla różnych dystrybutorów. Można wnosić, że przedsiębiorstwa dystrybucyjne preferują sytuację, w której wszyscy dystrybutorzy uzyskują podobne warunki handlowe od producentów, dzięki czemu ich pozycja wynika z ich aktywności rynkowej (bez uzyskiwania preferencyjnych warunków ze strony producentów). Zagadnienie to wymaga z pewnością głębszej analizy. Należy postawić pytanie czy firmy handlowe, które realizują wyższe obroty dla producentów nie powinny być przez nich dodatkowo premiiowane, np. formie korzystniejszych warunków kontraktów. Pogłębiona analiza tych zagadnień wymagałaby przeprowadzenia badań o charakterze jakościowym. Duże znaczenie elementu uczciwości w budowaniu relacji pomiędzy podmiotami w kanale dystrybucji potwierdzają też prace innych autorów. Wskazuje się na kluczowe znaczenie postrzeganej uczciwości na jakość relacji pomiędzy podmiotami. Ponadto, gdy uczestnicy kanału dystrybucji dostrzegają niewielki stopień niesprawiedliwości, wówczas konflikty oraz postawy oportunistyczne uczestników kanału dystrybucji w niewielkim stopniu wpływają na jego wyniki finansowe (Samaha, Palmatier i Dant 2011, s. 99). Oznacza to, że zbudowanie relacji opartej na uczciwości chroni przed niekorzystnymi skutkami konfliktów. Można wyróżnić uczciwość wynikającą w relacji dystrybucyjnej (*Distributive fairness*), która budowana jest

Tabela 1

Obszary i czynniki współpracy pomiędzy producentem a dystrybutorem oraz ich ważność

Obszar	Czynnik	Ważność czynnika
Warunki współpracy i finanse	Uczciwe dla wszystkich dystrybutorów warunki handlowe	31,84
	Uzyskiwanie korzystnych marż na danym producencie	24,23
	Korzystne ceny produktów	6,70
	Akceptowalne terminy płatności	1,98
	Możliwość zawieszenia płatności	0,24
Logistyka i dostawy	Dostępność produktów	9,82
	Możliwość ochrony zapasów	5,33
	Terminowa realizacja zamówień	5,13
	Elastyczność w przypadku nadzwyczajnych dostaw	2,70
	Szybka i skuteczna reakcja na pojawiające się problemy i reklamacje	2,32
	Elastyczność w zakresie zwrotów produktów	1,06
	Dobra obsługa przez Serwis Klienta	0,14
Programy wsparcia sprzedaży	Promocje sprzedaży dla niezależnych punktów sprzedaży detalicznej	1,50
	Promocje sprzedaży kierowane do użytkownika końcowego	0,92
	Programy lojalnościowe / motywacyjne dla dystrybutorów	0,41
	Programy lojalnościowe / motywacyjne dla użytkowników końcowych	0,07
	Programy lojalnościowe / motywacyjne dla sklepów	0,05
	Wycieczki dla dystrybutorów	0,02
Obsługa ze strony sił sprzedaży	Dostępność przedstawiciela handlowego	1,38
	Niezależne podejmowanie decyzji przez przedstawiciela handlowego	0,81
	Doradztwo ze strony przedstawiciela handlowego	0,41
	Częstotliwość wizyt przedstawiciela handlowego	0,08
Oferta produktowa	Szerokie portfolio produktów	1,56
	Oferta rozszerzona o inne grupy produktów	0,25
	Jakość i trwałość opakowań	0,22
Komunikacja marketingowa skierowana do użytkowników końcowych	Szkolenia i działanie edukacyjne dla użytkowników końcowych	0,41
	Szkolenia, seminaria, konferencje	0,18
	Informacja o produktach producenta w katalogach/publikacjach dystrybutora	0,13
	Pokazy polowe dla użytkowników końcowych	0,05
	Materiały promocyjno reklamowe	0,02
	Artykuły i reklamy w prasie profesjonalnej	0,02
	Strona internetowa	0,01

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez firmę Kleffmann and Partner.

głównie na korzyściach pochodzących z relacji z dostawcą oraz uczciwość proceduralną (*Procedural fairness*), której źródłem są głównie kontrakt oraz procedury regulujące współpracę (Kumar, Scheer i Steenkamp 1995, s. 54).

Drugi pod względem ważności czynnik „uzyskiwanie korzystnych marż na danym producencie”, ma odmienny charakter ponieważ odwołuje się do skutków pozostawania w relacji z producentem (Scheer i Stern 1992). Wysokość marży wpływać będzie bezpośrednio na wyniki finansowe działalności oraz pozycję rynkową firmy dystrybucyjnej. Wśród pozostałych ważnych czynników współpracy należy wymienić jeszcze aspekty związane z logistyczną obsługą firmy dystrybucyjnej, tj. „dostępność produktów”, „możliwość ochrony zapasów” oraz „terminową realizację zamówień”.

Określono również hierarchię analizowanych obszarów współpracy. Z tego względu, że liczba czynników w poszczególnych obszarach jest różna nie można było zastosować sumowania ocen punktowych. Aby dokonać hierarchizacji obszarów współpracy, wykonano obliczenia, które przedstawiono w tabeli 2. Przy założeniu, że każdy z czynników byłby jednakowo ważny jego wartość punktowa wynosiłaby 3,125. Mnożąc ją przez liczbę czynników w danym obszarze, uzyskano „teoretyczną ważność obszaru”. Następnie od „ważność wyznaczoną”, uzyskaną za pomocą techniki MaxDiff, pomniejszono o „ważność teoretyczną”.

Tabela 2

Hierarchia obszary współpracy pomiędzy producentem a dystrybutorem

Obszar	Liczba czynników	Teoretyczna ważność czynnika (100 pkt/ /32)	Wyznaczona ważność obszarów	Teoretyczna ważność obszaru	Różnica pomiędzy ważnością wyznaczoną a teoretyczną (3–4)
Warunki współpracy i finanse	5	3,125	64,99	15,63	49,36
Logistyka i dostawy	7	3,125	26,51	21,88	4,64
Oferta produktowa	3	3,125	2,03	9,38	-7,34
Obsługa ze strony sił sprzedaży	4	3,125	2,68	12,50	-9,82
Programy wsparcia sprzedaży	6	3,125	2,97	18,75	-15,78
Komunikacja marketingowa skierowana do użytkowników końcowych	7	3,125	0,82	21,88	-21,06

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez firmę Kleffmann and Partner.

Obliczono w ten sposób, w jakim stopniu ważność danego obszaru różni się od jego ważności teoretycznej co było podstawą określenia hierarchii obszarów.

Tak uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują, na bardzo dużą przewagę pierwszego obszaru „warunki współpracy i finanse”. Poza nim tylko kwestie związane z logistyką uzyskały ważność większą od teoretycznej. Znaczenie pozostałych obszarów jest zdecydowanie mniejsze. Z danych wynika, że przedstawiciele firm dystrybucyjnych w niewielkim stopniu doceniają działania związane z polityką sprzedażową oraz promocyjną i komunikacją marketingową przedsiębiorstw produkcyjnych, mimo że są one dość rozbudowane, o czym świadczy duża liczba czynników w tych obszarach.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki potwierdzają dużą złożoność relacji występującej pomiędzy producentami a firmami handlowymi w kanałach dystrybucji środków ochrony roślin. Już sama liczebność czynników, które poddano analizie świadczy o dużym wysiłku, jaki wkładany jest w tworzenie relacji ze strony producentów. Działania te dotyczą bardzo różnorodnych aspektów współpracy od warunków kontraktów poprzez kwestie związane z ofertą produktową i obsługą logistyczną na wsparciu marketingowym i sprzedażowym skończywszy. Uzyskane wyniki świadczą jednak o pewnej dysproporcji. Ze strony producentów można zauważyć dużą różnorodność i wielość działań, natomiast z perspektywy firm dystrybucyjnych za znaczące uznaje się tylko niewielką liczbę czynników, które ograniczają się do dwóch obszarów. Sytuacja ta ma szereg konsekwencji oraz rodzi pytania. Z całą pewnością przedsiębiorstwa produkcyjne powinny koncertować się na czynnikach, które uznano za kluczowe. Bez spełnienia oczekiwań firm dystrybucyjnych w tym zakresie nie będzie możliwe osiągnięcie satysfakcji ze współpracy, a podejmowanie innych działań będzie mało skuteczne. Można też postawić pytanie, czy tak różnorodne działania podejmowane w celu tworzenia relacji nie świadczą o rozpraszeniu wysiłku inwestycyjnego? Czy dla producenta korzystne jest angażowanie się w wiele aktywności, co wiąże się z ponoszeniem znaczących kosztów (jak np. aktywność promocyjna), podczas gdy ich wpływ na jakość relacji wydaje się niewielki. Można się również zastanawiać, czy przedsiębiorstwa dystrybucyjne nie popełniają błędów, niedoceniając działań nakierowanych na użytkowników końcowych, które prowadzone są przez producentów. Odpowiedź na te pytania wymaga przeprowadzenia dalszych pogłębionych badań i może stanowić kierunek przyszłych analiz naukowych.

Literatura

- BARAN R. Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej. 1. wyd. Monografie i Opracowania. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2009.
- BELAYA V. & HANF J.H. 2009: The two sides of power in business-to-business relationships: implications for supply chain management. *Marketing Review* 9 (4), 361–381.
- CZAKON W. 2006: Epistemologiczne aspekty badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych. W: M. Trocki i S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*. Warszawa SGH.
- FRAZIER G.L. & ANTIA K.D. 1995: Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), 321–326.
- GADDE L.-E. 2004: Activity Coordination and Resource Combining in Distribution Networks – Implications for Relationship Involvement and the Relationship Atmosphere. *Journal of Marketing Management* 20 (1/2), 157–184.
- GAZDECKI M. 2014: Struktura i procesy konsolidacji handlu na rynku środków produkcji na przykładzie rynku chemicznych środków ochrony roślin. *Marketing i Rynek* (8), 837–843.
- HAGUE P., HAGUE N. & HARRISON M. 2005: Four factors that make b2b marketing special. <http://www.research-live.com/features/four-factors-that-make-b2b-marketing-special/2001396.article>. Pobrano z <http://www.research-live.com/features/four-factors-that-make-b2b-marketing-special/2001396.article>
- HÅKANSSON H. & SNEHOTA I. 1995: *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- JOHANSON J. & MATTSSON L.-G. 1987: Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization* 17 (1), 34–48.
- KLIMAS P. 2015: Rationale and barriers to inter-organizational relationships creation. *Problemy Zarządzania* 13 (1), 29–46.
- KRZYŻANOWSKI L. 1994: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- KUMAR N., SCHEER L.K. & STEENKAMP J.-B.E.M. 1995: The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research (JMR)* 32 (1), 54–65.
- LESZCZYŃSKI G. 2014: *Adaptacja w relacjach business-to-business uwarunkowania i efekty (I)*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- LOUVIERE, JORDAN J. 1991: Best-worst scaling: A model for the largest difference judgments. Working paper. University of Alberta.
- REVE T. & STERN L.W. 1979: Interorganizational Relations In Marketing Channels. *Academy of Management Review* 4 (3), 405–416.
- ROMANOWSKA M. 2002: *Alianse strategiczne W świetle koncepcji zasobowej*. W: M. Romanowska i M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- SAMAHA S.A., PALMATIER R.W. & DANT R.P. 2011: Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing* 75 (3), 99–117.
- SCHEER L.K. & STERN L.W. 1992: The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer. *Journal of Marketing Research (JMR)* 29 (1), 128–142.

- SPYRA Z. 2008: Kanały dystrybucji kształtowanie relacji. CeDeWu.
- STEVEN H. COHEN, Maximum Difference Scaling: Improved Measures of Importance and Preference for Segmentation, Technical Papers library at www.sawtoothsoftware.com, dostęp: grudzień 2015.
- STRÓŻYCKI M. (199). Partnerstwo rynkowe przemysłu i handlu w procesach globalizacji, *Handel Wewnętrzny* nr 6.
- Van de VEN V. de V., EMMETT, D.C. & KOENIG Jr, R. 1974: Frameworks for Interorganizational Analysis. *Organization and Administrative Sciences* 5(1), 113–129.
- Weitz B.A. & Jap S.D. 1995: Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), 305–320.

Abstrakt

W artykule przedstawiono specyfikę kanałów dystrybucji na rynku środków ochrony roślin oraz dokonano hierarchizacji czynników, które mogą determinować jakość relacji pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi oraz przedsiębiorstwami handlowymi w kanałach dystrybucji na tym rynku. Wśród analizowanych czynników 6 można uznać za kluczowe. Należą one do dwóch obszarów, tj. „warunki współpracy i finanse” oraz „logistyka i dostawy”. Bez spełnienia oczekiwań firm dystrybucyjnych w tym zakresie nie będzie możliwe osiągnięcie satysfakcji ze współpracy, a podejmowanie innych działań będzie mało skuteczne. Można też postawić pytanie, czy bardzo zróżnicowane działania podejmowane przez producentów w celu tworzenia relacji nie świadczą o rozpraszaniu wysiłku inwestycyjnego?

Słowa kluczowe: kanały dystrybucji, rynek instytucjonalny, relacje przedsiębiorstw, środki ochrony roślin.

Hierarchy of company relation factors in the distribution channels of crop protection products

Abstract

This paper discusses specific features of distribution channels in the crop protection products market. A hierarchy of factors influencing the quality of relationship between producers and traders in the distribution channels within this market is created. Six of the factors can be considered as the key ones. They can be grouped into “terms of cooperation and finance” and “logistics and delivery”. Meeting expectations of distributors in this area is a vital factor for achieving

satisfaction from the cooperation – without it, undertaking other actions would be ineffective. There is still a question if undertaking by a manufacturer multiple activities in order to create a good relationship with business partners do not make their investment effort ineffective?

Key words: distribution channels, institutional market, companies relations, crop protection products.