

Marta DAROŃ
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania,
martadaron@onet.eu

ORGANIZACJA DZIAŁAŃ PARTNERSKICH A DOSKONALENIE RELACJI W KANAŁACH DYSTRYBUCJI

Streszczenie. W opracowaniu poruszono kwestię organizowania wspólnych działań partnerów jako elementu wpływającego na rozwój relacji w kanałach dystrybucji przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego. Na podstawie przeprowadzonych pod koniec 2012 r. badań dokonano analizy zależności między występowaniem wspólnego organizowania działań w kanałach dystrybucji a rodzajem relacji zachodzących między uczestnikami danego kanału oraz zbadano siłę tej zależności za pomocą współczynnika C-Pearsona. Co więcej, wskazano również najczęściej występujące obszary wspólnego organizowania, podejmowane przez przedsiębiorstwa branży odzieżowej.

Słowa kluczowe: relacje partnerskie, kanały dystrybucji, wspólne organizowanie, doskonalenie relacji.

THE ORGANIZATION OF PARTNERSHIP ACTIVITIES AND THE IMPROVEMENT OF RELATIONSHIPS IN DISTRIBUTION CHANNELS

Abstract. In the paper there were taken into consideration the issue of joint partners operations as an element affecting the development of partnerships in distribution channels of clothing industry companies. On the basis of the study, there was analyzed the relationship between the occurrence of the joint organization in the distribution channels and the type of relations between the participants of the channel. Moreover, there was examined the strength of this relation by the C-Pearson factor. Moreover, it was also identified the most common areas of joint organizing, undertaken by the clothing companies.

Keywords: partnership relations, distribution channels, joint organization, relationships improvement

1. Wstęp

Kanały dystrybucji przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego są obecnie bardzo złożonymi systemami. Występuje w nich wielu uczestników znajdujących się na różnych szczeblach tychże kanałów. Ich role są z góry określone, co poniekąd wymuszone jest rodzajem współpracujących w kanale dystrybucji podmiotów. Dlatego można mówić o występowaniu charakterystycznych relacji (czy też pewnych interakcji) między nimi. Jednakże wraz z intensyfikacją wspólnych działań, rozwojem kanałów dystrybucji, zacieśnianiu współpracy, relacje te ulegają przekształceniu. Może ono przyjąć pozytywny lub negatywny charakter. Negatywny charakter mogą przyjąć relacje między partnerami, którzy nie umieli przeciwdziałać konfliktom i realizowali własne cele, a nie cele związane z osiągnięciem wartości dodanej, wypracowywanej przez wszystkich uczestników kanału dystrybucji. Natomiast przykładem przekształcenia relacji, które ma pozytywny charakter, będzie rozwój relacji partnerskich, czasem prowadzący do integracji pionowej w kanale, a niekiedy do, tzw. joint ventures.

Rozwój relacji partnerskich nie jest łatwym zadaniem. Spoczywa na każdym z uczestników kanału dystrybucji. Zwykle czynnikiem decydującym o ustanowieniu partnerstwa jest długi horyzont czasowy współpracy. Uczestnicy kanałów dystrybucji mogą ze sobą współpracować w różnym zakresie i na różnych poziomach. Często pojawia się problem związany z koordynacją działań partnerów, które przecież wpływają na efektywność całego kanału dystrybucji. Dlatego celem niniejszego opracowania jest wskazanie, jakie działania dotyczące wspólnego organizowania w kanałach dystrybucji są najczęściej podejmowane przez przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego oraz czy wspólne organizowanie wpływa na rodzaj relacji zachodzących między uczestnikami tych kanałów.

2. Rozwój relacji partnerskich w kanałach dystrybucji

W literaturze dotyczącej relacji międzyorganizacyjnych znaleźć można wiele przykładów ukazujących ich złożoność i typy. Określenie rodzaju relacji występujących pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji zależy od podstawowych cech, do których zalicza się [2]:

- ciągłość powiązań - między współpracującymi podmiotami powtarzalność transakcji jest zwykle długookresowa,
- wielostronny charakter powiązań – w procesie dostarczania produktu odzieżowego od producenta do konsumenta bierze udział wiele podmiotów ułatwiających to zadanie oraz pośredniczących w nim,

- złożoność powiązań – w zależności od stopnia, siły i sfery, w jakich współpracują podmioty w kanałach dystrybucji, w relacjach biorą udział różne osoby lub działy tych organizacji,
- symetryczność powiązań lub dominacja nabywcy – zwykle przedsiębiorstwa starają się utrzymać pewną równowagę, jednak w odróżnieniu od rynków masowych, współpraca firm często jest wynikiem zabiegów nabywcy. Na przykład otwierając odzieżowy sklep detaliczny, przedsiębiorca inicjuje działania mające na celu nawiązanie współpracy z producentem, hurtownią, firmą przewozową i in.,
- nieformalny charakter powiązań – są one wynikiem zaufania do siebie kontrahentów, mimo że same transakcje są sformalizowane.

Zauważa się, że przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki, gdy ich relacje na rynku B2B opierają się na zasadach partnerstwa. Wielu autorów podejmuje tematykę związaną z relacjami partnerskimi w kanałach dystrybucji (lub szerzej - w łańcuchach dostaw). Dlatego powstały różnorodne "dekalogi" zawierające opis czynników wiodących do rozwoju relacji partnerskich. Ze względu na ramy objętościowe opracowania zaprezentowano tylko kilka z nich. Jednak pozwolą one rzucić światło na tę tematykę.

Na przykład A. Walter [9] uznaje za kluczowe w kształtowaniu relacji partnerskich następujące czynniki:

- wymiana informacji, która ma oznaczać w zasadzie proces stałego, wzajemnego zdobywania wiedzy od partnerów, co umożliwia rozwijanie ich potencjału i tym samym wzajemnych relacji,
- poszukiwanie odpowiednich (właściwych) osób, mających za zadanie pogłębianie relacji partnerskich między kontrahentami/uczestnikami kanału dystrybucji (zwykle kilka osób - ewentualnie zespół pracowników - jest zaangażowanych w inicjowanie i rozwijanie/kształtowanie relacji partnerskich na poszczególnych płaszczyznach współpracy, tj: sprzedaż, zakupy, innowacje), a także łączenie osób odpowiedzialnych za współpracę z partnerami na poszczególnych płaszczyznach,
- koordynacja działań partnerów – w równym stopniu, jak konieczne jest zaplanowanie misji i celów współpracujących podmiotów, tak i niezbędne staje się nadanie odpowiedniego kształtu oraz zsynchronizowanie ich działań - jest to jedna z kluczowych kwestii budowania tego typu relacji,
- osiągnięcie odpowiednich wyników negocjacji – co ma zasadnicze znaczenie w przypadku powstania konfliktów między partnerami; rozwiązanie konfliktu powinno być możliwie najbardziej produktywne i korzystne dla każdej strony.

Z kolei Zb. Spyra wymienia pięć warunków, które muszą być spełnione, aby między uczestnikami kanału dystrybucji mogły zaistnieć i rozwijać się relacje partnerskie. Należą do nich [7]:

1. Akceptacja korelacji występującej między uczestnikami kanału dystrybucji.
2. Bliska współpraca uczestników kanału handlowego.

3. Wyznaczenie ról, funkcji, wspólnych praw i obowiązków dla każdego uczestnika łańcucha dostaw.
4. Koordynacja działań, mająca na celu realizację wspólnie uzgodnionych celów.
5. Zaufanie partnerów i dobra komunikacja między nimi.

Przy czym, nie należy mylić zaufania do partnera z jego reputacją, o czym piszą, np. T. Suh oraz M. B. Houston [8].

Rozpatrując powyższe warunki, zauważa się pewne elementy zarządzania działaniami partnerów. Na przykład wyznaczanie ról, funkcji itp. to typowe planowanie. Z kolei bliska współpraca, czy też koordynacja działań, składają się na organizowanie, a w piątym z wymienionych warunków dostrzega się elementy kontroli oraz motywowania.

3. Organizowanie działań partnerskich jako element wpływający na rozwój relacji partnerskich w kanałach dystrybucji przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego

Jeśli rozpatrujemy kanał dystrybucji jako system, czyli pewną całość, a poszczególnych uczestników wymiany handlowej (począwszy, np. od producenta odzieży, poprzez podmioty ułatwiające sprzedaż – np. centra dystrybucyjne specjalizujące się w logistyce produktów na rynku odzieżowym, a kończąc na detalistach – czyli różnego rodzaju odzieżowych punktach sprzedaży) jako odrębne jednostki, to uwidacznia się konieczność koordynacji ich działań, aby zapewnić sprawny przebieg wszystkich strumieni w tym systemie. Problem ten dostrzega także wielu autorów, m.in. G. Wieteska, która stwierdza: „*systemy logistyczne pojedynczych przedsiębiorstw powiązane są bowiem ze sobą w łańcuchu dostaw, co wymaga koordynacji, która zapewniłaby ciągłość procesów przepływu, w tak zwanym systemie wartości*” [10]. W przypadku braku tego procesu, jednostki, o których mowa, zaczynają dążyć do realizacji własnych interesów, co niekorzystnie wpływa na funkcjonowanie całej organizacji (kanału dystrybucji), znacznie zmniejszając jej efektywność.

Niezwykle istotną kwestią w organizacji układów partnerskich i koordynacji działań partnerów jest strategiczne i operacyjne ich dopasowanie, które możliwe jest do osiągnięcia, jeśli nastąpi zharmonizowanie trzech obszarów, takich jak: struktura organizacyjna, kultura organizacyjna oraz ryzyko działania partnerów [5].

Z kolei R.W. Griffin [3] zauważa, że im większa jest współzależność między jednostkami, tym więcej koordynacji potrzeba w celu usprawnienia ich działań. Wymienia ponadto trzy główne formy współzależności:

- współzależność na zasadzie sumowania – jest najniższym szczeblem współzależności organizacyjnej, jednostki działają przy niewielkim stopniu interakcji, a ich produkcja jest sumowana. Ten rodzaj współzależności organizacyjnej jest typowy dla franczyzy,

- a przykładem takiego sposobu działania może być np. korporacja odzieżowa Gap czy Old Navy. W tym przypadku zyski lub straty jednostek sumują się na szczeblu organizacji, jednak w innych sferach działania nie odnotowuje się między nimi żadnych innych relacji;
- współzależność sekwencyjna – jednostki łączy wytwarzany przez nie produkt oraz liniowa zależność, z tym, że zależność ta jest na ogół jednokierunkowa. Taka relacja w kanałach dystrybucji na rynku produktów odzieżowych może powstać, gdy dany producent odzieży zleca niektóre ze swych prac firmom zewnętrznym, np. szwalnia wytwarza produkt podstawowy, ale metkuje go inna firma, np. operator logistyczny oferujący takie usługi. Stąd wynika, że szwalnia nie jest uzależniona od firmy metkującej, ale rozpoczęcie działań operatora logistycznego zależy od tego, kiedy proces szycia się zakończy;
 - współzależność wzajemna – jest bardziej złożoną formą zależności niż sekwencyjna. Charakterystyczne są dla niej dwustronne działania uzależniające dane jednostki od siebie. Jako tego typu relacje w sieci dystrybucji przedsiębiorstw odzieżowych można rozpatrywać działania producentów i detalistów zmierzające do wyrównania popytu i podaży w sektorze ubraniowym.

Kanały dystrybucji jako łańcuchy umożliwiające, m.in. przepływ dóbr rzeczowych muszą sprawnie funkcjonować, co wiąże się z koniecznością odpowiedniej organizacji działań partnerów. Wymaga to od partnerów wdrażania i utrzymywania na odpowiednim poziomie mechanizmów koordynujących ich działania. Częstym błędem popełnianym przez menedżerów wyższego szczebla jest koncentrowanie się na kontraktowych aspektach relacji, a niedostrzeganie wagi samych procedur wykonawczych. Oczywiście jest, że taka koordynacja wywołuje napięcia powodujące powstawanie z jednej strony czynników skłaniających partnerów do współpracy, a z drugiej – czynników zniechęcających ich do podejmowania wspólnych działań [4]. Powstawanie niechęci do współpracy (izolacji) może być wynikiem występowania barier natury techniczno-technologicznej czy organizacyjnej, ale może być także wywołane koncentracją partnerów na wyzwaniach wewnątrzorganizacyjnych. Dlatego wszelkie podziały organizacyjne i dążenie partnerów do realizacji własnych indywidualnych celów w praktyce zawsze są przyczyną osłabienia tempa zacieśniania współpracy i rozbudowywania relacji partnerskich [4].

Niemniej jednak globalna koordynacja działań partnerów w kanałach dystrybucji powinna owocować np. lepszą organizacją sieci (m.in. optymalizacja produkcji i transportu), opracowaniem i skuteczną kontrolą systemów informacyjnych, lepszym pozycjonowaniem zapasów, wyborem odpowiedniego rodzaju transportu i spedytatorów oraz powinna ułatwiać dokonanie analizy zysków, strat i trwania czasu realizacji zamówienia [1].

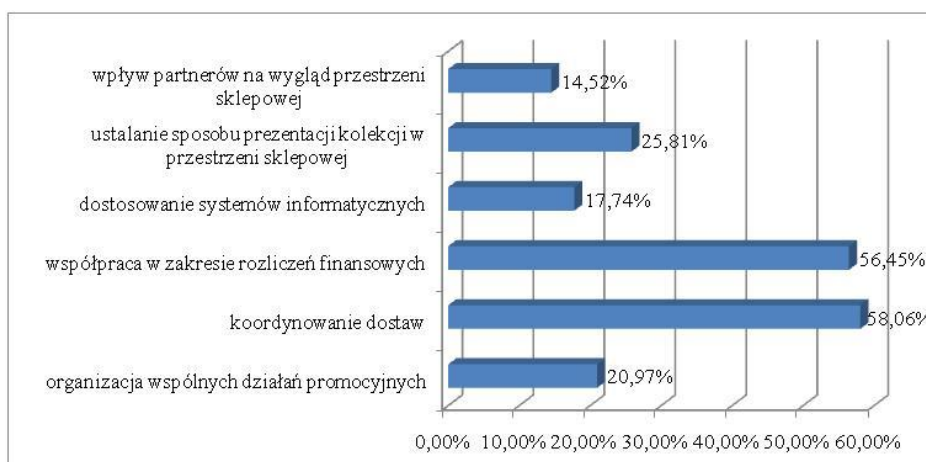
Podsumowując, organizowanie i koordynowanie działań partnerów w kanałach dystrybucji jest niezwykle ważnym zadaniem, spoczywającym na każdym z partnerów/uczestników sieci dystrybucji, ponieważ ma bezpośredni wpływ na efektywność całego łańcucha dostaw. Co więcej, jest zarazem czynnikiem wpływającym na zacieśnianie współpracy i rozwój relacji zachodzących między partnerami kanałów dystrybucji.

4. Organizowanie działań w kanałach dystrybucji a rodzaj relacji - wyniki badania

Podejmowanie z partnerami wspólnych działań o charakterze organizacyjnym w kanałach dystrybucji przeanalizowano na podstawie zrealizowanych badań ankietowych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego. W tym celu posłużono się metodami statystycznymi.

Właściwy dobór próby do badań jest istotnym elementem każdej analizy statystycznej. Istnieją dwa podstawowe sposoby doboru do badania jednostek spośród populacji generalnej: celowy (tendencyjny, nielosowy) oraz losowy. Nie w każdej sytuacji celowy dobór próby jest właściwy. Dlatego zdecydowano o losowym wyborze podmiotów do badania. W tym celu wylosowano prawie 200 podmiotów przemysłu odzieżowego, co w rezultacie skutkowało uzyskaniem pełnych odpowiedzi od 103 podmiotów. Ankieta skierowana była do osób zarządzających tymi podmiotami. Do próby losowano przedsiębiorstwa na podstawie uprzednio wygenerowanych liczb pseudolosowych. Dla zweryfikowania reprezentatywności próby przeprowadzono test serii losowości próby, inaczej zwany testem medianowym. Wartość empiryczną statystyki odnotowano na poziomie 1,64. W związku z tym, że dla poziomu istotności $\alpha=0,05$ wartość krytyczna u_α dla dwustronnego testu, odczytana z tablicy rozkładu normalnego wynosi 1,96, zatem: $(U = 1,64 < 1,96 = U_\alpha)$, toteż nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, że próba ma charakter losowy.

W świetle badań, podejmowanie wspólnego organizowania działań w kanałach dystrybucji deklaruje prawie 60% przedsiębiorstw rozpatrywanej branży. Na rysunku 1 przedstawiono udział wskazań poszczególnych obszarów wspólnej organizacji.



Rys. 1. Obszary wspólnej organizacji w kanałach dystrybucji w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: Opracowanie własne.

Przy czym ze względu na fakt, że zamieszczone w kwestionariuszu pytanie o sferę organizacji umożliwiała zaznaczenie kilku odpowiedzi, powstało 19 kategorii, których częstotliwość wyboru zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Obszary wspólnego organizowania - według kategorii

Nr kategorii	Opis kategorii	Częstotliwość wyboru
1	Organizacja wspólnych działań promocyjnych, koordynacja dostaw, współpraca w zakresie rozliczeń finansowych, dostosowanie systemów informatycznych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej, wpływ partnerów na wygląd przestrzeni sklepowej	1,61%
2	Organizacja wspólnych działań promocyjnych, koordynacja dostaw, współpraca w zakresie rozliczeń finansowych, dostosowanie systemów informatycznych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej, wpływ partnerów na wygląd przestrzeni sklepowej	3,23%
3	Organizacja wspólnych działań promocyjnych, dostosowanie systemów informatycznych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej, wpływ partnerów na wygląd przestrzeni sklepowej	3,23%
4	Organizacja wspólnych działań promocyjnych, koordynacja dostaw	3,23%
5	Organizacja wspólnych działań promocyjnych, współpraca w zakresie rozliczeń finansowych	8,06%
6	Organizacja wspólnych działań promocyjnych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej	1,61%
7	Koordynacja dostaw	24,19%
8	Koordynacja dostaw, współpraca w zakresie rozliczeń finansowych, dostosowanie systemów informatycznych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej	4,84%
9	Koordynacja dostaw, współpraca w zakresie rozliczeń finansowych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej	4,84%
10	Koordynacja dostaw, współpraca w zakresie rozliczeń finansowych	20,97%
11	Koordynacja dostaw, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej	1,61%
12	Współpraca w zakresie rozliczeń finansowych	9,68%
13	Współpraca w zakresie rozliczeń finansowych, dostosowanie systemów informatycznych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej, wpływ partnerów na wygląd przestrzeni sklepowej	1,61%
14	Współpraca w zakresie rozliczeń finansowych, dostosowanie systemów informatycznych	1,61%
15	Współpraca w zakresie rozliczeń finansowych, wpływ partnerów na wygląd przestrzeni sklepowej	3,23%
16	Dostosowanie systemów informatycznych, ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej,	1,61%
17	Dostosowanie systemów informatycznych, wpływ partnerów na wygląd przestrzeni sklepowej	1,61%
18	Ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej	1,61%
19	Ustalanie sposobu prezentacji w przestrzeni sklepowej, wpływ partnerów na wygląd przestrzeni sklepowej	1,61%

Źródło: Opracowanie własne.

Zbadanie aspektu występowania zależności pomiędzy stosowaniem wspólnego organizowania przez uczestników kanałów dystrybucji przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego a rodzajem istniejących między nimi relacji możliwe jest przy pomocy testu niezależności chi-kwadrat. Cechą statystyczną zależną jest w tym przypadku „wspólne organizowanie”, natomiast „rodzaj relacji” (brano pod uwagę, czy wystąpiły relacje typu partnerskiego, czy nie, co określono za pomocą szczegółowych pytań zawartych w ankiecie) jest cechą niezależną.

Postawiono następującą hipotezę zerową:

H_0 : „wspólne organizowanie” oraz „rodzaj relacji” są niezależne, natomiast hipoteza alternatywna wygląda następująco:

H_1 : „wspólne organizowanie” oraz „rodzaj relacji” są zależne.

Wyniki testu niezależności chi-kwadrat zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Wyniki testu χ^2 dla zmiennych: „wspólne organizowanie” i „rodzaj relacji”

Badane cechy (zmiennie)	Wartość empiryczna statystyki χ^2	Liczba stopni swobody	Poziom istotności α	Wartość krytyczna statystyki χ^2_α	Prawdopodobieństwo testowe (poziom p) dla testu χ^2	Współczynnik C-Pearsona
zależna: wspólne organizowanie	11,488	1	0,05	3,8415	0,0007	0,32
niezależna: rodzaj relacji						

Źródło: Opracowanie własne.

Na poziomie istotności $\alpha=0,05$ wartość empiryczna statystyki χ^2 wynosząca 11,488 przekracza wartość krytyczną statystyki χ^2_α wynoszącą 3,8415 dla $k = 1$ stopni swobody. Wobec powyższego, odrzucamy hipotezę zerową, zakładającą, że rodzaj relacji oraz wspólne organizowanie są zmiennymi niezależnymi. Udowodniono zatem, że istnieje statystycznie istotna zależność między stosowaniem wspólnego organizowania a rodzajem relacji zachodzących w kanałach dystrybucji branży odzieżowej, ponieważ $\chi^2 = 11,488 > 3,8415 = \chi^2_\alpha$.

W celu zbadania siły wykrytej zależności posłużono się współczynnikiem kontyngencji C-Pearsona. Wartość tego współczynnika odnotowano na poziomie 0,32, co oznacza, że występowanie wspólnego organizowania wśród uczestników kanałów dystrybucji przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego w umiarkowanym stopniu wpływa na rodzaj zachodzących relacji.

5. Wnioski

Kończąc rozważania na temat wpływu organizowania wspólnych działań przez partnerów w kanałach dystrybucji na rodzaj relacji zachodzących między nimi, należy stwierdzić, że istnieje interakcja między tymi zmiennymi. Już na poziomie analizy literaturowej można doszukać się potwierdzenia tej zależności [1,4,5,10]. Natomiast niniejsze opracowanie dostarcza dodatkowych informacji - odnośnie siły relacji tych zmiennych ("rodzaj relacji")

oraz "wspólne organizowanie działań"). Na podstawie przeprowadzonych badań określono po pierwsze, jakie działania najczęściej są podejmowane i wspólnie koordynowane przez partnerów w kanałach dystrybucji przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego. Działaniami tymi są: koordynacja dostaw (ponad 58% odpowiedzi) oraz współpraca w zakresie rozliczeń finansowych (ponad 56% wskazań). Po drugie, zbadano siłę zależności pomiędzy zmienną niezależną "rodzaj relacji" a zmienną zależną "wspólne organizowanie". Udowodniono, że występowanie elementów wspólnego organizowania działań w kanałach dystrybucji w umiarkowanym stopniu wpływa na kształt relacji zachodzących między partnerami.

Mimo, że badania przeprowadzono na próbie losowej przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego, mogą one rzucać światło na poruszaną tematykę również w kontekście innych branż. Można hipotetycznie przyjąć, że zależność ta będzie występowała, np. w przemyśle spożywczym, jednak siła tej relacji może różnić się w znaczący sposób ze względu na specyficzne uwarunkowania tego przemysłu.

Bibliografia

1. Christopher M.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
2. Fonfara K.: Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. Wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
3. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. II. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
4. Harrison A., van Hoek R.: Zarządzanie logistyką. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2010.
5. Marxt Ch., Link P.: Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems, [in:] *International Journal of Production Economics* Vol. 77 (2002) pp. 219–229.
6. Rokita J.: Dynamika zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach 2009.
7. Spyra Zb.: Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji. Wyd. I. CeDeWu Sp. z o.o. Wydawnictwa Fachowe Warszawa 2007.
8. Suh T., Houston M.B.: Distinguishing supplier reputation from trust in buyer–supplier relationships, [in:] *Industrial Marketing Management* Vol. 39 (2010) pp. 744–751.
9. Walter A.: Relationship Promoters. Driving Forces for Successful Customer Relationships, [in:] *Industrial Marketing Management* 28 (1997) pp. 537–551.
10. Wieteska G.: Kryteria oceny źródeł zaopatrzenia dostawców jako element doskonalenia procesów logistycznych. *Logistyka* 6/2011.
11. Zarządzanie łańcuchem dostaw. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Press. Wydawnictwo Helion Gliwice 2007.