ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 179, 2004

Krystyna Iwińska-Knop *

WARUNKI IMPLEMENTACJI PARTNERSKICH RELACJI W KANAŁACH RYNKU (NA PRZYKŁADZIE ZARZĄDZANIA KATEGORIAMI)

1. Uwagi wstępne

Zmieniające się otoczenie rynkowe zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych sposobów budowy przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich są działania w zakresie dystrybucji. Nie chodzi tu jednak o wzrost dystrybucji numerycznej, ale o wdrażanie nowych koncepcji strategicznych, w szczególności zaś o kreowanie partnerskich relacji w kanałach rynku. Problem ten jest przedmiotem wielu analiz i badań naukowych prowadzonych przez różne ośrodki akademickie. Panuje zgodność co do stwierdzenia, że rozwój nowych form kooperacji między uczestnikami kanału rynkowego ma zasadniczy wpływ na marketingowy sukces ogniw kanału dystrybucji.

Podstawą idei marketingu partnerskiego jest założenie o możliwości i konieczności utrzymywania bezpośrednich kontaktów między sprzedającym a nabywcą w celu kreowania wartości dla klienta. W polskiej literaturze przedmiotu znaleźć można już wiele prac i studiów empirycznych odnoszących się do wyjaśnienia istoty marketingu partnerskiego, do przejawów realizacji koncepcji w praktyce wraz z wykorzystaniem jej różnych form oraz do poziomu akceptacji tej idei w polskich przedsiębiorstwach[1].

* Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

[1] R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003; A. Czubała, *Formy partnerstwa w kanałach dystrybucji*, [w:] *Marketing, przełom wieków*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000; D. Surówka-Marszałek, *Kreowanie wartości w relacjach dostawca-odbiorca na rynkach przemysłowych*, [w:] *Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002; K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999; J. Kieszkowski, *Zarządzanie relacjami w kanale dystrybucji na rynku dóbr przemysłowych*, [w:] *Dystrybucja...*

Bardzo ważne jest zdefiniowanie uwarunkowań wdrażania tej koncepcji, ponieważ mimo coraz większej wiedzy odnoszącej się do zasad i korzyści marketingu partnerskiego istnieją bariery utrudniające jego praktyczną aplikację.

Celem artykułu jest wskazanie na czynniki determinujące kreowanie relacji partnerskich w kanale rynku. Analizę przeprowadzono na przykładzie koncepcji zarządzania kategoriami, która opiera się na założeniach marketingu partnerskiego i której spójność z jego zasadami nie budzi wątpliwości. Podstawę rozważań stanowią wieloletnie obserwacje prowadzone w przedsiębiorstwach reprezentujących dostawców i odbiorców, a w szczególności badania zrealizowane w firmie Rossmann.

2. Pojęcie zarządzania kategoriami

Dyskusja odnosząca się do koncepcji zarządzania kategoriami rzuca nowe światło na związki ogniw w kanale rynku. Odnoszą się one do wspólnych korzyści realizowanych poprzez zasadę win/win oraz do określenia roli partnerstwa w kanale rynku. Zarządzanie kategoriami produktów nie doczekało się jeszcze wielu ujęć definicyjnych, a także praktycznej aplikacji, mimo atrakcyjności tej koncepcji dla rynkowych partnerów i korzyści płynących z jej zastosowania. Jej wdrożenie w życie napotykało wiele barier i wywoływało nieporozumienia.

Najbardziej lapidarnie można stwierdzić, iż zarządzanie kategoriami jest zasadą podziału asortymentu z punktu widzenia finalnego odbiorcy alokowaną w polityce planowania i kontroli przedsiębiorstwa. W pojęciu tym mieści się również problem optymalizacji przepływów produktów, w którym znajduje odzwierciedlenie proces kształtowania asortymentu, polityka zakupu, logistyka i sprzedaż. Wymaga to wsparcia informatycznego, bez którego nie jest możliwe podejmowanie tak zintegrowanych decyzji. Dlatego też zarządzanie kategoriami wykracza poza wąsko pojęty poziom jednego ogniwa kanału rynku, a jego immanentną cechą staje się współpraca między przemysłem i handlem, a zwłaszcza działem zakupu i sprzedaży[2]. Można zatem stwierdzić, iż zarządzanie kategoriami produktów to strategiczne i operacyjne planowanie i kształtowanie asortymentu w handlu, w którym podstawową rolę odgrywa menedżer kategorii odpowiedzialny za działalność w zakresie zakupu i sprzedaży określonej kategorii oraz implikujący współpracę między przemysłem i handlem[3].

[2] Por. B. Tietz, *Der Handelsbetrieb. Grundlagen der Unternehmenspolitik*, München 1993, s. 1179.

[3] C. Behrends, *Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft*, „Absatzwirtschaft" 1994, nr 10, s. 108.

Głównym celem, jaki stawiają sobie partnerzy rynkowi, jest poprawa sytuacji konkurencyjnej poprzez wspólne dyskontowanie korzyści ze wzajemnej współpracy.

3. Warunki implementacji koncepcji w praktyce

Wprowadzenie w życie koncepcji kategorii marketingu partnerskiego, w tym także zarządzania kategoriami, zmusza do zmiany filozofii działania. Odnosi się ona do rozumienia wartości, które jest tu nieco inne niż w ujęciach tradycyjnych. Przede wszystkim chodzi o zrozumienie faktu, że o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku nie zawsze muszą decydować walory produktu, ale istnienie partnerskich powiązań między sprzedawcą a nabywcą. W łańcuchu wartości oznacza to efektywność wspólnych działań odnoszących się do alokacji produktów na rynku, optymalizacji procesu logistycznego, wykorzystania powierzchni, pozyskiwania informacji, kreowania image, rozwoju i wprowadzania nowych produktów itd.

Newralgicznym momentem jest tu proces wspólnego ustalenia oferty z punktu widzenia korzyści dla klienta, a więc zdefiniowanie kategorii produktów, której podstawą są potrzeby konsumentów. Ustalanie kategorii oraz określenie grup produktów wchodzących w jej skład może wiązać się z konfliktem między producentem i handlem. Ten pierwszy jest bowiem zorientowany na „swoje" produkty, które są tylko segmentem kategorii. Cele te są tym bardziej rozbieżne, im większa jest liczba grup produktów w danej kategorii, a tym samym liczba dostawców. Dlatego też pojęcie kategorii musi zostać wspólnie wypracowane przez podmioty kanału rynku. Stanowi to centralny problem zarządzania kategoriami. Odnosi się on do znalezienia kryteriów z punktu widzenia finalnych odbiorców, a jednocześnie do dostrzeżenia ograniczeń ze strony grup produktów. Orientacja na klienta uwzględnia homogeniczność struktury klientów. Kryteria produktowe są z kolei często oddalone od końcowych użytkowników. Zasygnalizowany problem wskazuje na konieczność integracji funkcji w kanale rynku w celu eliminacji, a w każdym razie łagodzenia, konfliktów na gruncie wypracowania wspólnych koncepcji definicyjnych.

Kolejnym warunkiem implementacji koncepcji jest aspekt organizacyjny. Trzy elementy wymagają tutaj podkreślenia:

- traktowanie kategorii jako strategicznej jednostki biznesu,
- określenie kompetencji menedżera kategorii,
- zmiana struktury organizacyjnej firmy tak, aby realne było zintegrowanie wszystkich funkcji.

Wyodrębnienie kategorii jako strategicznych jednostek biznesu ma uzasadnienie z punktu widzenia określenia strategii kategorii i jej związków z otoczeniem. Nie jest jednak możliwe tak precyzyjne wyodrębnienie kategorii, by można było porównać ten proces z określeniem strategicznych pól w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Dzieje się tak ze względu na dużą liczbę produktów wchodzących w skład kategorii – muszą one zaspokajać nie tylko substytucyjne, ale i komplementarne potrzeby klientów. Nie jest też możliwe ich sklasyfikowanie według kryterium zachowań nabywców.

Kategoria stanowi jednostkę, która ma strategiczną subautonomię. Stąd też konieczne jest połączenie wszystkich funkcji i decyzji związanych z zakupem i sprzedażą w jedną całość organizacyjną. Wyodrębnienie menedżera kategorii, jego funkcji i zadań, jest zatem podstawą organizacji firmy. Często bywa on też nazywany dyrektorem kategorii. Zarządzanie kategoriami to przejaw decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności oraz koncentracji decyzji określonej sfery w rękach najbardziej kompetentnych osób. Jednocześnie stanowi to barierę i słaby punkt wprowadzenia koncepcji w życie z uwagi na istniejące struktury organizacyjne, ich biurokratyczny charakter i zachowania, małą zdolność do współdziałania oraz słaby system motywacyjny[4]. Dlatego też należy sformułować program wewnętrznego marketingu partnerskiego, który stanowi o relacji z klientami zewnętrznymi.

Kolejnym niezwykle trudnym do rozwiązania problemem jest kreowanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych i handlowych zapewniających realizację wspólnych celów (pozycja win/win), ale nie wzmagających konfliktu między ogniwami kanału rynku.

Wyodrębniając funkcje menedżera produktu w przedsiębiorstwie produkcyjnym, czyni się go odpowiedzialnym za zakup, sprzedaż, logistykę, co ma zalety z punktu widzenia producenta, ale nastręcza określone trudności w zakupie i komunikacji menedżerowi kategorii w przedsiębiorstwie handlowym. Wydawać by się mogło, że powołanie funkcji Key Account Manager w przedsiębiorstwach produkcyjnych wzmacnia proces komunikacji strategicznego odbiorcy z dostawcą. Tymczasem, ponieważ jest on odpowiedzialny za całość oferty producenta, musi nawiązywać kontakty z każdym menedżerem kategorii, co nie stanowi ułatwienia w funkcjonowaniu firmy i może stać się źródłem konfliktów. Idealnym rozwiązaniem z punktu widzenia producenta byłoby stworzenie kategorii z własnej oferty, ale jak dotychczas nie podjęto tego typu prób. Dlatego też dążąc do redukcji kontaktów, a tym samym poprawy efektywności działania, należy powrócić do wyodrębnienia menedżerów produktów i powiązania ich z menedżerami kategorii. Nie oznacza

[4] Por. E. Frese, A. Werder, *Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor. Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung" 1994, Sonderheft 33, s. 10–12.

to stanu idealnej współpracy, jako że grupy produktowe producentów nie pokrywają się z kategoriami produktów. Osiągnięcie porozumienia będzie tym łatwiejsze, w im większym stopniu producent będzie potrafił kreować asortyment z punktu widzenia finalnych odbiorców, uwzględniając związki między produktami i efekt kanibalizacji[5]. Powołajmy się na przykład firmy Rossmann. Menedżer kategorii negocjuje tam warunki dostaw oraz akcje promocyjne, co oznacza ich zróżnicowany charakter w zależności od kategorii. Podstawowe znaczenie w zdefiniowaniu współpracy obu partnerów odgrywa też rola kategorii w całokształcie asortymentu firmy, ma to bowiem wpływ na inwestycje marketingowe oraz na finanse własne z punktu widzenia poprawy pozycji konkurencyjnej firmy oraz osiągnięcia wysokiego poziomu usatysfakcjonowania klientów.

Warunkiem zastosowania koncepcji zarządzania kategoriami jest określenie kryteriów doboru partnerów do współpracy. Dla dostawcy ważne będą: wskaźniki obrotów detalisty, zyskowność, efektywność polityki cenowej, alokacja produktów w sklepach, koszty zaopatrzenia, skuteczność akcji promocyjnych. Dla detalistów: dynamika obrotów, udziały rynkowe produktów danego dostawcy, organizacja przepływu informacji, produktów i płatności, oferta w zakresie organizacji dostaw, perspektywy rozwoju marek producenta w sieci detalicznej i na rynku, plany wprowadzania nowych produktów, polityka cenowa. Na podstawie badań własnych stwierdzić można, że największe znaczenie mają też takie determinanty, jak: zaufanie, zaangażowanie, lojalność, uczciwość, innowacyjne myślenie, docenianie elementów wartości dodanej, zdolności dostosowawcze. Widać wyraźnie, że wykorzystanie koncepcji musi być poprzedzone szczegółowymi badaniami i obserwacjami podmiotów, ich rynkowych zachowań, motywów podejmowania decyzji zakupu, trendów rynkowych i struktury rynku.

Program badawczy wspomagający zarządzanie kategorią produktów pomaga kształtować myślenie producenta o kategorii, a detalistom dostarcza informacji pozwalających dobrać asortyment odpowiadający oczekiwaniom konsumentów.

Implementacja koncepcji zarządzania kategoriami wymaga osobistego zaangażowania kierownictwa przedsiębiorstw, ich kompetencji, wiedzy, umiejętności delegowania uprawnień i odpowiedzialności. Dlatego też braki kapitału intelektualnego mogą stać się barierą dla zmian i dla wprowadzenia systemu. Ważne jest precyzyjne zdefiniowanie celów przedsiębiorstw. Nie mogą być one konfrontacyjne dla obu partnerów, prowadzić muszą natomiast do dostosowania strategii firmy do wspólnych działań[6].

---

[5] Por. Ch. Feld, *Category Management im Handel* (Arbeitspapier nr 8), Universität zu Köln, Köln 1996, s. 49.

[6] Por. M. Weiss, *Czas odwagi*, „Handel" 2003, nr 5, s. 16.

Reasumując rozważania, można wskazać, że implementacja koncepcji zarządzania kategoriami jest możliwa pod warunkiem przeorientowania firmy na zupełnie inny sposób myślenia. Kultura organizacyjna firm musi się zmienić w kierunku bilateralnej współpracy, która zresztą często bywa nazywana „dwuczęściowym biznesem". Czas dojścia do modelu multikooperacyjnego jest zróżnicowany, co potwierdzają badania odnoszące się do etapów rozwoju partnerskich stosunków. Zależny on jest od wiedzy i świadomości potencjalnych korzyści, umiejętności reorganizacji przedsiębiorstwa, dokonania zmian we wzajemnych kontaktach, rozwiązywania konfliktów. Zainwestowanie w czynnik ludzki oraz systemy informatyczne to warunek *sine qua non* powodzenia koncepcji. Jej pełna implementacja wymaga kilku lat, ale pierwsze efekty mogą już być widoczne po kilku miesiącach. Determinacja kadry kierowniczej i wiara w sukces decydują o powodzeniu projektu, który nie może mieć charakteru incydentalnego, ale musi być traktowany jako długofalowe działanie współpracujących partnerów.

Krystyna Iwińska-Knop

CONDITIONS OF RELATIONSHIP MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN MARKET CHANNELS ON THE EXAMPLE OF CATEGORY MANAGEMENT

The purpose of the article is to outline conditions of creating partner relationships in market channels. The analysis was done on an example of category management. Main focus has been placed on organisational aspects as well as common definition of goals and selection of partners. Investments in human (knowledge, competence, commitment) and IT resources are playing a key role. Successful implementation is dependent on a long term co-operation of partners – it cannot be incidental but should be defined as a long lasting partnership.