

## Východiská a predpoklady obchodného partnerstva medzi účastníkmi distribučných procesov

*Ferdinand DAŇO\**

### Úvod

Ak majú rozhodnutia v oblasti distribučnej politiky prispieť k dosiahnutiu vytýčených cieľov, je potrebné na začiatku distribučných rozhodovacích procesov vykonať podrobnú analýzu situácie, ktorá má svoje opodstatnenie práve preto, lebo pred prijatím takýchto rozhodnutí nie je možné vopred určiť spôsob správania jednotlivých spoločensko-ekonomických systémov, ktorých sa rozhodnutia majú dotýkať.

Tieto systémy sú z objektívnych dôvodov veľmi odlišné a nie je možné určiť všeobecne platné optimálne alternatívy ich správania. Treba však nájsť také alternatívy, ktoré budú primerané špecifickej situácii. V prípade, že sa oblasťou situačnej analýzy stáva distribučný kanál s celou svojou štruktúrou, je možné skúmať, podľa G. Spechta [15], predovšetkým jeho atraktivitu, ako aj jeho relatívne slabé a silné stránky na jednej strane a interakcie medzi výrobcom, sprostredkovateľom alebo pomocníkom z hľadiska atraktivity partnerstva a pozície v kanáli na strane druhej. Atraktivitu celého systému distribučného kanála alebo jeho jednotlivých členov možno určiť na základe porovnania výkonového potenciálu kanála s určitými požiadavkami, ktoré pred distribučný kanál alebo jeho členov postavili cieľové skupiny. Analýza interakčnej situácie v distribučnom kanáli, v ktorej sú jednotliví členovia kanála, zohľadňuje predovšetkým tie skutočnosti, že výrobcovia a sprostredkovatelia sú na jednej strane kooperační partneri, musia spoločne priniesť distribučný výkon, ktorý je z pohľadu požiadaviek cieľových skupín lepší ako výkon konkurenčných distribučných kanálov. Na druhej strane sú nositeľmi rozdielnych záujmov. Každý by chcel dosiahnuť výhody na úkor druhého. Sú to konkurenti, z ktorých sa každý usiluje o pokiaľ možno výhodný vzťah nákladov a úžitku.

Výsledky efektívnej situačnej analýzy vedú k vhodnej segmentácii účastníkov distribúcie, k ich účelnému zapojeniu do distribučných procesov a tým k formovaniu východísk a predpokladov na vytvorenie efektívneho obchodného partnerstva medzi článkami zapojenými do distribučných procesov.

---

\* doc. Ing. Ferdinand DAŇO, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5

Cieľom tohto príspevku je poukázať na význam uplatňovania princípov vertikálneho marketingu v procesných vzťahoch medzi obchodnými partnermi pri prenose tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi, ako aj na zásady uplatňovania selektívneho výberu v rozhodovacích procesoch o zapojení obchodných partnerov do distribučných procesov. Zdôrazňuje otázky postavenia a z toho vyplývajúcej moci jednotlivých obchodných partnerov pri realizácii distribučných činností a v neposlednom rade poukazuje aj na dôležitosť sociálnych prvkov v partnerských vzťahoch medzi výrobcom a obchodníkom.

## **1. Význam procesných vzťahov v systéme prenosu tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi a úloha vertikálneho marketingu v týchto vzťahoch**

Pre výkon distribučných funkcií je relevantný distribučný systém. Jedna z jeho najdôležitejších úloh je približovať produkty od výrobcov k užívateľom, a napokon ku konečným spotrebiteľom.

Orgány, ktoré sa podieľajú na realizácii distribučných úloh, možno chápať ako inštitucionalizované subsystemy určitého celku, preto, ak môže výrobca splniť distribučné úlohy efektívnejšie ako niekto iný a ak mu z toho vyplýva výhoda, je výhodnejšia realizácia prenosu tovaru ku konečným užívateľom vlastnými silami. V opačnom prípade, ak táto podmienka nie je splnená, je vhodné zapojiť do tejto činnosti iné subjekty, z ktorých najvýznamnejší je obchod. Ten možno posudzovať z funkčného alebo inštitucionálneho hľadiska, či už vo forme veľkoobchodu alebo maloobchodu.

Aby sa medzi nositeľmi rozhodnutí tvoriacich určitý systém nevyskytovali príliš často konflikty a problémy moci, dostáva sa do popredia otázka distribučného manažmentu. Distribučný kanál ako sociálno-ekonomický systém nezávislých inštitúcií potrebuje na účinnú realizáciu distribučných funkcií organizáciu, riadenie, plánovanie a kontrolu. Tieto úlohy má plniť distribučný manažment.

*Distribučný manažment* možno považovať za jednu z najdôležitejších súčastí manažmentu najmä preto, lebo distribučný systém (pozri [9]) je centrálnym potenciálom úspechu firmy, rozhodnutia o distribučných systémoch majú strategický charakter, pôsobia dlhodobo a možno ich len ťažko a s vysokými nákladmi kontrolovať, výkony sa určujú výkonmi výrobcov, ale v prípade nepriamej distribúcie i službami sprostredkovateľov a pomocníkov. Medzi distribučnými a inými marketingovými rozhodnutiami existujú vzájomné nákladové a výnosové spojenia.

Ak hovoríme o koncepcii distribučného manažmentu, tak myslíme dôsledný prenos koncepcie marketingového manažmentu na oblasť distribúcie. Podľa

J. Kitu [8] sa pri chápaní marketingového manažmentu vychádza z komplexu rozhodnutí a nástrojov realizácie marketingového plánu. Na uplatnenie účinného distribučného manažmentu je potrebné vytvoriť a splniť mnohé predpoklady, napríklad: vytvoriť plne fungujúci konkurenčný systém a racionálny a účinný distribučný systém, podporovať distribútorov, udržať a posilniť kvalifikované sily v distribučnom hospodárstve, posilniť marketing a distribúciu zameranú na vývoz produktov, rozširovať ponuku a možnosti výberu, rozvíjať rôzne typy distribúcie a vytvoriť príťažlivú nákupnú atmosféru, účinne zapájať personál firmy do zlepšenia produktivity a rentability a starať sa o rast jeho kvalifikácie.

Z doteraz známych poznatkov z oblasti distribúcie vyplýva, že najčastejšie sa vyskytujúcimi článkami v distribučnom systéme sú výrobné firmy a distribuční sprostredkovatelia, predstavujúci predovšetkým obchodné podniky, zaoberajúce sa tak veľkoobchodnou, ako aj maloobchodnou činnosťou. Medzi nimi vzniká množstvo vzťahov, ktoré možno označiť za vzťahy partnerstva, prípadne za vzťahy, ktoré svojim charakterom patria do problematiky vertikálnych marketingových systémov.

*Stratégia vertikálneho marketingu* obsahujú rámec, v ktorom sa pohybuje, alebo sa môže pohybovať dlhodobá politika výrobného podniku voči obchodu, prípadne inému sprostredkovateľovi distribúcie. Podľa K. Richterovej (pozri [12]) majú marketéri za úlohu tieto vzťahy riadiť, pretože každá obchodná transakcia je ovplyvňovaná celkovým charakterom vzťahu medzi predávajúcou a nakupujúcou organizáciou, a naopak, každá obchodná transakcia môže tento vzťah ovplyvniť.

Vertikálny marketing vidí obchod nielen ako (potenciálneho) zákazníka výroby, ale aj ako možný „filter“, prípadne „katalyzátor“ spotrebiteľského marketingu výrobcu. O tom, ako sa prezentuje produkt výrobcu, v akom prostredí, rozhoduje v čoraz väčšej miere práve obchod. Vzhľadom na to je potrebné integrovať obchod a jeho predstavy včas do koncepcie výrobnej firmy. V praxi sú ale priania obchodu známe až vtedy, keď existuje akútna potreba vzájomného rokovania. Vertikálne marketingové stratégie naznačujú podstatnú a dlhodobú integráciu distribučných sprostredkovateľov do politiky výrobného podniku.

Vertikálne marketingové stratégie podľa W. Irrganga [7] určujú štruktúru spolupráce medzi výrobou a obchodom, o ktorú sa usiluje výroba, sú orientované skôr dlhodobo a majú byť kontinuálne.

Vertikálne marketingové stratégie zahŕňajú smerovanie, prípadne všeobecné orientácie výrobcu vo vzťahu k štrukturalizácii distribučných ciest vhodnou selekciou distribučných sprostredkovateľov a tým k vytváraniu efektívneho distribučného dizajnu, k motivačným stratégiám, ktoré stavajú do protikladu voči stratégiám moci, ako aj vo vzťahu ku kontraktačným stratégiám, ktorých predpokladom je zmluvné zabezpečenie distribučného dizajnu ako procesu štrukturalizácie distribučného kanála.

## 2. Štrukturalizácia distribučných ciest vhodnou selekciou distribučných sprostredkovateľov

Hospodárske väzby medzi výrobcou a obchodníkom sú základom zmluvných predajných systémov, ktorých východiskom je vytváranie vhodnej štruktúry distribučného systému.

Práve selekcia distribučných ciest, výber sprostredkovateľov, je rozhodnutie, ktoré podnik stanovuje dlhodobo, pretože zmena podnikovej formy obchodu na inú (napr. z diskontného obchodníka na špecializovaného) nie je spravidla možná a ak neexistujú na obchodnom stupni želané podnikové formy, prípadne podniky, musí výrobca uskutočniť štruktúrne zmeny.

Selekcia distribučných ciest obsahuje nasledujúce stupne [7]:

- *Stanovenie ideálnej konfigurácie* (druh podnikovej formy obchodu, ktorá sa má použiť ako distribučná cesta, žiadaný distribučný stupeň vnútri príslušnej podnikovej formy). Nezávisle od toho, či žiadané podnikové formy obchodu budú môcť byť neskôr zapojené ako sprostredkovatelia pre ten-ktorý výrobný podnik, alebo nie, mal by si každý výrobca ujasniť, s akou podnikovou formou a s akým podnikom by chcel nakoniec spolupracovať. S ohľadom na to je potrebné určiť aj to, aká intenzita distribúcie sa má dosiahnuť pri jednotlivých podnikových formách.

- *Usporiadanie a zhodnotenie existujúcich potenciálnych distribučných ciest, porovnanie s ideálnou konfiguráciou*. Usporiadanie existujúcich obchodných podnikov nie je spravidla problematické. Nie je to jednorazová, ale kontinuálna úloha. Ide o to, aby sa registrovali zmeny v obchode. Kritériá na popis, prípadne zhodnotenie obchodných podnikov je možné odvodiť z faktorov úspechu vertikálneho marketingu výrobcu. Dôležitými aspektmi môžu byť napríklad: akceptácia marketingového vodcovstva výrobcu, (marketingový) potenciál obchodného podniku, obrat/trhový podiel obchodného podniku a iné.

- *Rozhodnutie o eventuálnom vplyve na štruktúru (potenciálnych) distribučných sprostredkovateľov* (využitie potenciálu zmien existujúcich sprostredkovateľov, indukcia nových podnikových foriem alebo podnikov). Vplyv na štruktúru sprostredkovateľov má zmysel najmä vtedy, ak sú skutočne existujúce podnikové formy v obchode príliš vzdialené ideálnej konfigurácii výrobcu, prípadne ak neexistuje dostatočný počet zodpovedajúcich podnikov. Podobne to platí aj pre potenciál zmien existujúcich podnikov. Vplyv výrobcu na novú marketingovú politiku zapojeného obchodníka má význam najmä v rámci kontraktačného marketingu.

- *Segmentácia distribučných sprostredkovateľov*. Tak ako v marketingu spotrebiteľov, aj v obchodnom marketingu majú výrobcovia možnosť osloviť všetky cieľové podniky buď jednotnou koncepciou (unifikačná stratégia), alebo uplatniť segmentáciu. Ak je počet obchodníkov jednej brandže značne zredukovaný, nie je formalizovaná segmentácia potrebná.



- *Určenie obchodných partnerov.* Pri selektívnej alebo extenzívnej distribúcii vyplýva úloha vybrať z množstva možných sprostredkovateľov tých správnych. Aj táto úloha platí kontinuálne.

Distribučné systémy sa musia neustále prispôsobovať meniacemu sa prostrediu, zmeneným marketingovým cieľom, novým požiadavkám cieľových skupín a dynamike orgánov distribúcie. Distribučné kanály predstavujú spravidla veľmi komplexnú štruktúru a sú určené na plnenie mnohých funkcií. Často dochádza k potrebe zmeniť existujúcu štruktúru a usporiadať distribučný kanál podľa novej štruktúry. Zo zmeny trhovej situácie vyplývajú aj niektoré podnety, ktoré vyvolávajú potrebu zmeny štruktúry distribučného kanálu. Takýmito podnetmi môžu byť [15]:

- *Objavenie a otvorenie nových trhov.* Pri odhalení a otvorení nových trhov nie je spravidla možné, aby výrobné firmy vstupovali na tento trh so starou štruktúrou distribučného kanála. Musia prijať vhodné rozhodnutia o distribučnom dizajne, aby oslovili nové alebo i existujúce segmenty zákazníkov novými produktmi.

- *Udržanie pozície na starých trhoch.* Hlboké zmeny štruktúry nákladov, konkurencie, ale aj zmeny v iných oblastiach vyžadujú často nové distribučné kanály, aby sa udržal podiel na trhu. V dôsledku štandardizácie produktov a s tým spojenou malej potreby informácií pri predaji sa často vynára otázka priamej distribúcie. Výrobcovia, ktorí využívajú túto distribučnú cestu, sú nútení nájsť nové distribučné kanály, aby zabezpečili svoju konkurenčnú pozíciu.

- *Lepšie prispôbenie voľným miestam na trhu.* Výrobcovia, ktorí vykonávajú koncentrovaný marketing, sú odkázaní na cielené prispôbenie distribučného kanála požiadavkám svojich zákazníkov. Imidž produktu a imidž distribučných orgánov sa musia v tomto prípade zvlášť starostlivo zosúladiť. Zmeny želaní cieľovej skupiny alebo zmeny výkonov distribučných orgánov vedú pri politike vyplnenia voľných miest na trhu veľmi rýchlo k nevyhnutnosti novej štrukturalizácie. Aby sa mohli dosiahnuť segmenty cieľového trhu, treba v niektorých prípadoch vybudovať nové distribučné kanály.

Ako pri všetkých organizačných opatreniach, aj pri rozhodnutiach o distribučnom dizajne, čiže štruktúre distribučného systému, stojí v centre všetkých úvah úloha, ktorú má systém splniť. Analýza úloh je preto predpokladom riešenia distribučného dizajnu. Úlohy čiastočne vyvolané konkrétnou situáciou môže v značnej miere ovplyvniť aj sledovaná stratégia. Centrálnymi komponentmi rozhodnutí o distribučnom dizajne je výber distribučného kanála a jeho členov.

Vytvorenie optimálneho distribučného kanála s'azujú, podľa B. Rosenblooma [13], najmä nasledujúce dôvody:

- na optimálne dosiahnutie cieľového trhu často neexistuje potrebná sieť predajcov, alebo existujúcich sprostredkovateľov nemožno získať pre vlastný produktový program nejakého výrobcu;

- hodnotenie alternatívnych kanálov z hľadiska distribučných cieľov vyžaduje veľké náklady;

- výkon distribučného systému určujú len vybraní členovia a kvôli počtu alternatív nemožno všetky zohľadniť.

Cieľom selekcie je určiť taký distribučný kanál alebo viaceré kanály, ktoré môžu účinne splniť distribučné úlohy. Na porovnanie účinnosti možno použiť rôzne metódy hľadania rozhodnutí. Tými najdôležitejšími sú: metóda bodového hodnotenia, jednorozmerné heuristické rozhodovanie, metóda výpočtu investícií a portfóliová analýza.

Podobne ako určenie druhu a počtu distribučných kanálov, veľmi dôležité je i prijatie rozhodnutia o type a počte distribučných orgánov. Tieto rozhodnutia musia prebiehať simultánne. Pri selekcii kanála treba vybrať okrem jeho základného typu aj počet distribučných orgánov, typ distribučných orgánov a konkrétne distribučné orgány.

Počet distribučných orgánov čiastočne vyplýva zo zvolenej stratégie selektovania. Pri intenzívnej distribúcii vyplýva počet sprostredkovateľov z ich pripravenosti prevziať do svojho sortimentu produkty určitého výrobcu, z hľadiska výrobcu ide spravidla o splnenie minimálnych požiadaviek na distribučné výkony. Celkom iná je situácia pri selektívnej distribúcii, príp. pri selektívnom predaji. V tomto prípade sa partneri v distribučnom kanáli veľmi starostlivo preverujú a vyberajú. Pri stanovení počtu partnerov v danom priestore sa súčasne zohľadňuje trhový potenciál a vplyv konkurencie na úrovni obchodu. Tým sa má zabezpečiť obojstranne prospešný a dlhodobý vzťah výrobcu s tou-ktorou obchodnou firmou.

Typ distribučných orgánov treba riešiť so zreteľom na špecifické distribučné úlohy. Rôzne podnikové formy obchodu rozličným spôsobom vyhovujú jednotlivým úlohám. Pre produkty, ktoré vyžadujú vysvetľovanie, sa hodia najmä špecializované predajne. Na predaj potravín sa uprednostňujú napríklad supermarkety alebo diskontné predajne.

Pri výbere konkrétnych distribučných orgánov treba riešiť také základné problémy, ako je nájdenie vhodných distribučných orgánov, zhodnotenie alternatívnych distribučných orgánov a získanie tých, ktorí sú na spoluprácu pripravení najlepšie.

Ako zdroj informácií o existujúcich inštitúciách a ich charakteristike slúži vlastný obchodný personál, agentúry poskytujúce informácie a zákazníci. Väčší problém ako nájdenie sprostredkovateľov predstavuje ich hodnotenie. Aj v tejto súvislosti môžu pomôcť metódy bodového hodnotenia. Do hodnotenia vchádza množstvo kritérií, ktoré treba situačne aplikovať. Za dôležité kritériá selektovania sa považuje napríklad finančná situácia, ktorá poskytuje informáciu o príležitosti na prežitie, o potenciáli rastu a solventnosti pri poskytovaní úveru. Finančné ukazovatele môžu objasniť finančnú situáciu.

Ďalej je to oblasť zásobovania, pričom výrobca sa zapojením sprostredkovateľa usiluje dosiahnuť určitý trhovú segment. Oblasť zásobovaná obchodníkom môže byť príliš malá, takže sa nedosiahnu potenciálni zákazníci, ale môže byť aj príliš veľká, takže vznikne nežiaduca tvrdá konkurencia s inými obchodníkmi. Preto je potrebné analyzovať trhové postavenie obchodníka. Pri sortimente treba analyzovať, z akých produktov pozostáva sortiment sprostredkovateľa a ako silne konkuruje vlastným produktom výrobcu. Pre hodnotenie je podstatné, či obchodník vedie atraktívny sortiment, priťažlivý pre zákazníkov, ktorí majú byť oslovení ako cieľová skupina.

Zásadný význam má aj počet a kvalifikácia predávajúcich, úspechy pri predaji podobných produktov a možnosti obchodníka atraktívne prezentovať produkty. Zohľadniť však treba aj imidž sprostredkovateľa a jeho motiváciu.

Nemenej významnými sa javia aj logistické výkony, skladovanie a doprava, ktoré sa musia vykonávať racionálne a účinne. Treba overiť, či skladové možnosti obchodníka plnia požiadavky vzhľadom na atraktivitu predajnej plochy a na disponibilnosť produktov a či je zaručená rýchla dodávka.

Často hlavným problémom výberu distribučných orgánov nie je ich hodnotenie, ale získanie. Výkonných sprostredkovateľov možno ľahko spoznať, ťažšie je zapojiť ich do vlastného distribučného kanálu.

### **3. Význam pozície a vplyv moci na tvorbu partnerských vzťahov medzi výrobcom a obchodníkom**

Po určení základnej štruktúry distribučného systému a selekcii distribučných orgánov treba jednotlivým orgánom rozdeliť úlohy. Pretože prevzatie distribučných úloh je spojené s nákladmi, firmy sa usilujú presunúť nákladovo náročné úlohy ako skladovanie, etiketovanie atď., na iné inštitúcie. Či sa takáto možnosť bude v skutočnosti aj realizovať, to závisí od pozície firmy v kanáli. Postupný presun moci od výrobcu na obchod priniesol aj protismerný presun úloh. Dnes výrobcovia vykonávajú „typické obchodnícke úlohy“, ako sú starostlivosť o regále, doprava na miesto konečnej spotreby, podpora predaja alebo vyznačovanie ceny. Tento presun úloh viedol v mnohých prípadoch k zníženiu účinnosti distribučného kanálu a treba ho zaradiť medzi disfunkčné.

Po výbere cieľových podnikov vyplýva pre výrobcu úloha podnietiť vybrané podniky k želanému správaniu. Toto očakávané správanie pozostáva nielen v zoradení čo najväčšieho množstva produktov výrobcu, ale aj v podpore marketingu. V podstate má obchod možnosť buď podporiť spotrebiteľský marketing plánovaný výrobcom, alebo sa voči nemu správať neutrálne, príp. záporne. Pre výrobcu je preto potrebné starať sa o to, aby obchod konal pokiaľ možno v súlade s ním. Či a v akom rozsahu možno túto činnosť obchodu v zmysle výrobcu bezproblémovo dosiahnuť, závisí najmä od nasledujúcich faktorov [7]:

- *Od cieľovej zhody výrobcu/obchod subjektívne pociťovanej obchodom.* Cieľová zhoda medzi výrobcom a obchodom môže sčasti skutočne existovať (napr. rozšírenie objemu jednotlivých trhov pomocou spoločných aktivít), sčasti sa pokúša o nej hovoriť v zmysle „partnerstvo medzi výrobcom a obchodom“.

- *Od možnosti výrobcu vyvinúť tlak.* Mocou sa tu rozumie tvorivý potenciál, možnosť presadiť vlastné predstavy voči tretiemu bez toho, aby sa používali rôzne podnety. V rámci politiky moci sa usiluje o budovanie vlastnej moci, zabránenie, resp. relativizáciu moci protistrany. To isté platí aj pre stratégie moci výrobcu voči obchodu. Moc pôsobí už svojou existenciou. Zvlášť konkrétna je ale potom, ak je spojená s hrozbou „potrestania“ obchodníka zo strany výrobcu. Príkladom môže byť napríklad selekcia, prípadne exkluzivita obchodníka, oddaľovanie dodávky, tvorba transakčných podmienok, odmietnutie prevzatia dodávky, oddaľovanie platieb a pod.

- *Od rozsahu peňažných alebo nepeňažných podnetov.* Ako stimulačné faktory možno rozlišovať: peňažné podnety (napr. rabaty, finančná pomoc, zrýchlenie obrátkovosti pri konštantnom rozpätí a pod.), nepeňažné podnety (napr. tvorba preferencií pomocou kompetencií, servisu alebo emocionálne aspekty). Tieto aspekty spolu predstavujú stimulačnú úroveň pre obchod, voči ktorej stojí akčná úroveň obchodu očakávaná výrobcom.

Podľa D. Lesákovej [10] manažérske schopnosti v obchode budú mať úplne nové rozmery: namiesto vyzdvihovania odborných znalostí nastúpia znalosti systémového charakteru, znalosti metód a znalosti sociálnych vzťahov.

Z hľadiska motivácie podriadených sa v teórii rozvinulo niekoľko typov moci [16]: *moc odmeňovať*, ktorá je založená na presvedčení podriadeného, že nositeľ moci je schopný mu zaručiť určitú odmenu, ak pripustí jeho úsilie o manipuláciu; *moc trestať*, ktorá je naproti tomu negatívnym uplatňovaním sankcií nositeľa moci; *legitímna moc*, ktorá znamená, že podriadený si uvedomuje legitímne právo nositeľa moci na ovplyvňovanie a je povinný tento stav akceptovať; *rovnovážna moc*, ktorej základom je rovnosť partnerov, a napokon *expertná moc*, ktorá sa zakladá na presvedčení podriadeného, že nositeľ moci má v určitých oblastiach informačnú výhodu.

#### **4. Zmluvné zabezpečenie distribučného dizajnu ako výsledok kontraktačných stratégií v rámci partnerských vzťahov**

Po výbere obchodného partnera (v rámci stratégie na štrukturalizáciu distribučných ciest) a po otázke, ako sa majú títo partneri motivovať, je potrebné diskutovať, či a akým spôsobom sa majú zabezpečiť výsledky oboch týchto oblastí v rámci kontraktov. Ďalšou úlohou plánovania dizajnu distribučného kanála je

preto stanovenie stupňa *integrácie*. Rámec rozhodovania tvoria dva extrémne prípady, a to totálna integrácia pri distribučných systémoch výrobcu a úplne chýbajúca integrácia pri nekooperujúcich, voľne spojených orgánoch distribúcie.

Pri výbere stupňa integrácie a kooperačnej stratégie treba z hľadiska špecifickej situácie firmy posúdiť rôzne alternatívy. Na získanie podkladov pre rozhodovanie sa aj tu môžu použiť metódy bodového hodnotenia. Podľa A. Štensovej [17] kooperácia znamená spoločné vykonávanie rôznych činností v záujme vyššieho stupňa splnenia cieľov jednotlivých partnerov. Harmónia záujmov a dôvera v spoločný úspech sa prejavujú v slobodne dohodnutej intenzite spojenia partnerov.

Ako je známe, autonómne rozhodnutia členov distribučného kanála, ktoré sa javia vo vzťahu k ich vlastným cieľom optimálne, nemusia byť vzhľadom na celkový systém bezpodmienečne optimálne. Kooperácia jednotlivých rozhodnutí môže zvýšiť stupeň splnenia cieľa systému. Vertikálnou kooperáciou v distribučných kanáloch sa docieli zvýšenie účinnosti, pretože (pozri [1]) sa predchádza protismerným aktivitám distribučných orgánov, nevykonávajú sa duplicitné aktivity a využíva sa racionalizačný potenciál prostredníctvom del'by práce a špecializácie.

Požiadavky obchodu a ich marketing sťažujú presadenie marketingových stratégií výrobcu. Na realizáciu marketingu výrobcu sú vhodné stratégie buď obchádzania obchodu, alebo kooperácie s ním. Obchádzanie obchodu je možné výstavbou vlastného alebo kontraktačného distribučného systému. Kooperácia sa prejavuje v zmluvnom dohodnutí správania s cieľom plniť distribučné funkcie spoločne a s maximálnou účinnosťou.

Koordináciu možno dosiahnuť v podstate predajnými systémami vo vlastníctve firmy, centrálnymi riadenými distribučnými kanálmi alebo zmluvnými distribučnými systémami. Zmluvné distribučné systémy sú prostredníctvom dohôd integrované kanály, ktoré obsahujú množstvo vertikálnych spojení. Sú založené na právnom zabezpečení selektívnych stratégií a koordinácie rozhodnutí. Výrobcovia ich veľmi často využívajú na realizáciu svojich marketingových koncepcií, ako aj na stabilizáciu a racionalizáciu distribučných ciest. Pritom sa rozlišujú kooperačné formy so sprostredkovateľmi alebo s vlastným predajným personálom. Sprostredkovatelia predávajú na účet výrobcu, nestávajú sa vlastníckmi produktov a nenesú odbytové riziko.

## 5. Faktory úspešnosti partnerských vzťahov medzi výrobcom a obchodníkom

Úspešnosť partnerských vzťahov medzi výrobcom a distribučným sprostredkovateľom je ovplyvnená viacerými faktormi, ktoré na ňu pôsobia buď pozitívne, alebo negatívne.



Rôzne predpisy obmedzujú obchodníka, ale aj výrobcu v tvorbe jeho obchodnej politiky. Vzťahujú sa na zmluvné vzťahy medzi výrobcou a obchodom a môžu sa týkať rôznych súčastí rozhodovania. Oproti obmedzeniu autonómie obchodu stoja vo všeobecnosti zmluvy, ktorými výrobca ohraničuje zo svojej strany rozhodovaciu voľnosť obchodníka. Medzi výrobcou a obchodníkom existujú na rôznych úrovniach distribúcie rôzne formy väzieb. Sú to (pozri E. Sewing [14]) napríklad vertikálne obratové väzby. Väzby zo strany výrobcu sa označujú ako odberateľské väzby, väzby zo strany obchodníka sa označujú ako dodávateľské väzby.

*Obratové väzby* zužujú rozhodovaciu voľnosť rozhodovateľa pri tvorbe distribučných procesov a pri tvorbe iných podnikových procesov, napríklad pri tvorbe politiky zásobovania, výrobnjej politiky a finančnej politiky.

*Odbytové väzby* obmedzujú výrobcu alebo obchodníka v jeho obchodnoprávnej alebo skutočnej voľnosti. Obchodnoprávna voľnosť výrobcu alebo obchodníka sa zužuje tým, že ten, kto je viazaný, je obmedzovaný vo výbere svojich odberateľov alebo v tvorbe zmluvných vzťahov k odberateľom (*obsahové väzby*).

Obchodnoprávna voľnosť obchodníka sa ohraničuje prostredníctvom *predajných väzieb*. Tie zaväzujú obchodníka k tomu, aby dodával alebo nedodával tovar výrobcu len určitým odberateľom. Predajné väzby, ktorými je obchodník zaťažovaný, sa môžu ďalej diferencovať. Predajné väzby sa rozlišujú z hľadiska priestorového, personálneho a časového.

*Väzby priestorového druhu* zaväzujú obchodníka k tomu, aby predával tovar jedného výrobcu len odberateľom určitej oblasti.

*Väzby personálneho druhu* ohraničujú okruh odberateľov. Týkajú sa predovšetkým veľkoobchodu a zahŕňajú zákaz zásobovať odberateľov určitej distribučnej úrovne, pravidlá selekcie, ktorými výrobca zaväzuje priameho odberateľa k tomu, aby predával tovar iba tým hospodárskym subjektom nasledujúcej úrovne, ktorých určujú pravidlá selekcie, a tento záväzok postupovať až do poslednej úrovne.

Obchodnoprávna voľnosť výrobcu sa obmedzuje prostredníctvom *príslubu výhradného predaja*. Zaväzuje výrobcu k tomu, aby prideliť obchodníkovi oblasť, v ktorej nebude zásobovať iného obchodníka (relatívna ochrana oblasti). Tá však nezabraňuje obchodníkom, ktorí nie sú zásobovaní, nakupovať tovar u iných výhradných obchodníkov, ktorí predávajú tento tovar v oblasti, alebo obchodníkom iných oblastí predávať tovar mimo ich vlastnej oblasti.

Výrobca zabezpečuje absolútnu ochranu oblasti vtedy, ak sa dodatočne zaviazá zakázať každú ďalšiu dodávku iným obchodníkom a predaj mimo zmluvnej oblasti, alebo ak spája predaj mimo zmluvnej oblasti s kompenzačnými platbami zmluvným obchodníkom.



*Obsahovými väzbami* sa obmedzuje výrobca alebo obchodník v tvorbe zmlúv s odberateľmi. K obsahovým väzbám patria *cenové väzby*. Z nástrojov cenovej politiky majú najvýznamnejšie účinky na distribučný kanál tie, ktoré sa týkajú vertikálnych cenových väzieb a odporučení. Vertikálnou cenovou väzbou sa rozumujú zmluvné záväzky obchodu, týkajúce sa konečnej predajnej ceny, ktorú určí výrobca. Pomocou vertikálneho cenového odporúčenia majú výrobcovia a dodávatelia značkového tovaru možnosť zverejniť svoje predstavy o predajnej cene produktu ďalším úrovniam kanála. Vertikálne cenové odporúčenia sa dajú rozlíšiť vzhľadom na oslovený okruh adresátov na obchodnícke a spotrebiteľské.

*Hospodárske väzby* medzi výrobcom a obchodom sa môžu vzťahovať na zásobovanie, výrobu a financovanie, ako aj na iné podnikové oblasti, ktorou je napríklad tvorba účtovníctva. K väzbám v oblasti zásobovacej politiky patria zmluvy, ktoré obmedzujú obchodníka v jeho obchodnoprávnej voľnosti, v tvorbe dohôd o zásobovaní s výrobcom a v skladovej politike. K väzbám, ktoré sa vzťahujú na výrobnú politiku obchodníka, patria zmluvy o vybavení služby zákazníkom, o kvalifikácii personálu a počte pracovníkov, kvalite náhradných dielov a pod.

## **6. Sociálne vzťahy v distribučnom systéme ako súčasť partnerských vzťahov**

Ak sa na distribučný systém a súhrn partnerských vzťahov, ktoré v ňom existujú, pozeráme iba z hľadiska výrobnej firmy, zvädza to k redukcii rozhodovacieho problému výberu distribučného kanála na formuláciu, že treba vybrať taký kanál, ktorý v budúcnosti sľubuje najväčší zisk. Okrem maximalizácie zisku existujú však aj iné ciele, ako maximalizácia trhového podielu, snaha po moci alebo optimalizácia imidžu. Pritom je potrebné poznať vzťahy medzi týmito partiálnymi cieľmi, aby na dosiahnutie strategických cieľov bolo možné optimálne využiť všetky nástroje. Aby sme lepšie chápali správanie distribučných orgánov, nemožno distribučné systémy a vzťahy v nich existujúce posudzovať primárne iba ako ekonomické systémy, ale aj ako sociálne systémy, príp. systémy správania.

Ak sa distribučné kanály posudzujú z hľadiska správania, treba sa bližšie zaoberať podstatnými dimenziami správania, ktoré hrajú v každom sociálnom systéme dôležitú úlohu. Je to správanie, úlohy zodpovedajúce postaveniu, vzťahy moci, konflikty a komunikačné procesy.

Pre výber distribučného kanála a posúdenie partnerských vzťahov medzi členmi distribučného systému z toho vyplýva, že zúčastnené inštitúcie nemožno hodnotiť iba podľa hospodárnosti plnenia funkcií, ale aj podľa postavenia v kanáli. Distribučnú politiku možno vykonávať istejšie a úspešnejšie, ak si ju osvoja všetci vplyvní členovia kanála. Spôsob, akým sa prejavujú postoje a ciele

jednotlivých členov kanála, určuje rámec na presadenie ekonomických cieľov výrobcu. Výrobca by sa mal preto venovať analýze týchto premenných a zistiť, do akej miery ich možno ovplyvniť.

Medzi členmi určitého distribučného kanála väčšinou prevláda kooperácia, lebo partnerská spolupráca prináša jednotlivým členom výhody. No z času na čas dochádza k takým reakciám, ktoré nie sú v súlade s očakávaniami a cieľmi jedných alebo druhých a vznikajú konflikty.

Príčiny, ktoré sú základom konfliktov medzi členmi kanála, majú rôznu povahu. Za najdôležitejšie príčiny možno považovať napríklad rozdiely v sústave cieľov zúčastnených partnerov, správanie, ktoré nezodpovedá očakávaniam všetkých strán, vzťahy moci, rozdielne chápanie úloh v kanáli, informačné medzery a chýbajúca komunikácia medzi partnermi, rozdielna interpretácia údajov relevantných pre distribúciu, kompetenčné nezhody vo vzťahu k plneniu distribučných úloh, rozdiely v názoroch na použitie marketingových nástrojov a iné.

Konflikty medzi členmi distribučného kanála majú rôzny účinok, ktorým možno rozumieť všetky dôsledky konfliktov vyplývajúce z reakcií proti sebe stojacich strán na distribučný systém. Na predchádzanie konfliktom sa odporúča *manažment konfliktov*. Ten zahŕňa všetky mechanizmy, ktorými možno na jednej strane využívať dôsledky konfliktov a na druhej strane zabrániť negatívnym vplyvom na účinnosť a stabilitu systému. Manažment konfliktov sa v distribučných kanáloch spravidla zameriava na realizáciu vertikálnej kooperácie, čím sa zvyšuje účinnosť prijatých opatrení, na ochranu pozitívneho imidžu, resp. na udržanie dlhodobej spolupráce marketingových inštitúcií.

*Kooperácia* sa javí ako jedna z možností predchádzania konfliktom. V zásade však môže pôsobiť na konfliktné vzťahy dvoma smermi – je jednou z možných metód na zvládnutie konfliktov (úprava, regulácia, redukcia), a zároveň je príčinou vzniku nových konfliktov.

Rôzne spôsoby a možnosti urovnávania konfliktov medzi partnermi sa v praxi manažmentu konfliktov v distribučnom systéme často kombinujú. V literatúre sa možno stretnúť s rôznymi mechanizmami riešenia konfliktov. Voľba vhodnej stratégie riešenia konfliktov závisí od objektívnych alebo subjektívnych podmienok v každom jednotlivom prípade. To platí pre výber pasívneho alebo aktívneho riešenia konfliktov, ako aj pre výber samostatného riešenia alebo pre zapojenie tretej strany.

Podľa názoru E. Hanulákovej [6] by každá firma a marketéri v prípade, že sa zúčastňujú na rozhodovaní, mali uplatňovať vysokoetické kritériá. Každá firma a marketingoví manažéri musia rozvíjať koncepciu spoločenskej zodpovednosti a etického správania. To platí aj pre spôsob riešenia konfliktov medzi partnermi v distribučnom systéme.

Úsilie o riešenie problémov medzi výrobcou a obchodníkom nie je zárukou, že sa vždy nájde vhodné riešenie. Uvedené možnosti však poskytujú určité návody na koordináciu marketingových rozhodnutí a zvýšenie účinnosti distribučného kanála. K tomu má prispieť aj inštitucionalizácia manažmentu konfliktov, ktorá predstavuje všeobecné pravidlá správania zúčastnených strán počas konfliktu a jej úlohou je zabrániť nekontrolovaným konfliktom.

V súčasnosti sa do popredia dostáva otázka maximálnej kooperácie medzi členmi distribučného kanála, ktorá je nielen zdrojom vzniku možných konfliktov, ale hlavne nástrojom na ich riešenie a na hľadanie východísk. Zárukou dobrej kooperácie je predovšetkým komunikácia medzi členmi distribučného kanála. Deľba úloh v distribučnom kanáli v spojení s inštitucionálne rozdielnymi determinantmi správania vedie k špecifickému chápaniu úloh jednotlivých skupín v kanáli. Výrobcovia sú presvedčení, že musia plniť určité úlohy a nárokuje si tak určité práva. To isté platí i o sprostredkovateľoch. Prevzatie určitých úloh je často spojené s možnosťou pôsobiť na politiku distribučného kanála a ovplyvňuje pozíciu jeho členov.

Nová definícia pozícií a úloh výroby a obchodu pri vytváraní dlhodobej rovnováhy v distribučných kanáloch a pri rovnocennom rozdelení logistických činností je podstatou *reinžinieringu* procesov v distribučných kanáloch. Vytváranie dlhodobej rovnováhy v distribučnom kanáli a tým zabezpečenie oprávneného využívania tak výhod, ako aj zodpovedajúcej úrovne tvorby zisku je náročný proces, ktorý však v prípade dosiahnutia prináša dlhodobé výhody pre všetkých účastníkov. Na dosiahnutie takejto rovnováhy je potrebných niekoľko nevyhnutných krokov, ako je presná definícia rolí a zodpovedností jednotlivých účastníkov distribučného kanála v zabezpečovaní základných logistických činností, vytvorenie funkčných a konštruktívnych dodávateľsko-odberateľských väzieb, ako aj plné presvedčenie jednotlivých členov distribučného kanála o potrebe vytvorenia novej platformy fungovania vzťahov vnútri distribučného kanála a ich jednoznačné kroky na splnenie tohto stavu. Kooperácia v distribučných systémoch sa tak môže interpretovať ako koordinácia rozhodnutí prvkov týchto systémov. Ako mechanizmus koordinačného súladu možno v distribučnom kanáli uplatniť prispôsobenie sa alebo ovplyvňovanie.

Je to teda systém maximálnej kooperácie vo všetkých oblastiach a medzi všetkými článkami distribučného kanála s dôrazom na uspokojovanie požiadaviek konečného spotrebiteľa.

Hlavnými cieľmi ECR sú: spoločná optimalizácia tovarového toku medzi výrobou a obchodom, automatizácia tovarového a informačného toku, interná a externá výmena dát, spoločná interpretácia trhových vzťahov a spoločná sortimentná stratégia.

## Záver

V záujme koordinácie rozhodnutí najvýznamnejších prvkov v distribučných systémoch sa začína aj v našich podmienkach uplatňovať spoločná iniciatíva výroby a obchodu s cieľom odstrániť prílišnú nákladovosť distribučných kanálov v oblasti spotrebného tovaru a tým zvýšiť efektivitu a rýchlosť uspokojovania požiadaviek spotrebiteľov, tzv. *ECR – Efficient Consumer Response*, čo sa dá voľne preložiť ako – účinná reakcia na požiadavky spotrebiteľa. Ide o jedinečnú iniciatívu, do ktorej sa spojili výrobcovia, veľkoobchodníci a maloobchodníci.

Takto teda vzniká, na základe spoločných záujmov, novodobý systém spolupráce výroby a obchodu a tým aj nový pohľad na usporiadanie partnerských vzťahov medzi zmienenými účastníkmi distribučných procesov. Ide o spoluprácu v tých oblastiach, kde to pre obe strany prináša veľké zefektívnenie, napríklad v oblasti logistiky, ďalej v riešení otázok „manažmentu druhov tovaru“. Významnú úlohu v tomto systéme plní systém elektronickej výmeny dát, ako aj implementácia logistických modelov, ktoré reprezentujú úspory v oblasti bezskladového toku tovaru a sú jednou z foriem, ako zefektívniť celkový objem zásob v distribučnom kanáli.

Táto spolupráca prináša výhody pre všetkých, okrem iného v tom, že znižuje operatívne náklady, vytvára plynulý tok žiadaného tovaru k zákazníkovi a spotrebiteľovi vo chvíli, keď si ho praje, na miesto, kde si ho praje a v optimálnom množstve bez toho, aby bol potrebný príliš komplikovaný systém logistiky alebo dopravy. Spätné informácie, získané od zákazníka a spotrebiteľa, slúžia výrobcovi na včasné a správne reakcie na požiadavky trhu.

Aplikáciou ECR sa dosiahne nielen zabezpečenie dlhodovej rovnováhy, ale predovšetkým etablovanie prostredia a takých procesných zmien v jednotlivých logistických činnostiach, ktoré zabezpečia novú dimenziu tvorby zisku. Práve procesné zmeny, spoločný prístup, konštruktívne dodávateľsko-odberateľské vzťahy, a najmä spoločné zameranie sa na hľadanie úspor v celom systéme distribučného kanála zabezpečia vyššiu efektivitu a v konečnom dôsledku aj vyšší zisk.

Všetci účastníci vzájomne kooperujú a integrovane aplikujú princípy ECR a vytvárajú priestor na plnú realizáciu reinžinieringu všetkých procesov v rámci distribučných kanálov. Výsledkom je celkové optimalizovanie logistických procesov, úrovne nákladov a rovnováhy medzi jednotlivými účastníkmi distribučného kanála.

Koncepcia ECR nie je konečná. Ide o stály proces zlepšovania a vyladovania činností distribučných kanálov, a najmä o zosúladenie vzájomnej kooperácie medzi týmito článkami tak, aby v konečnom dôsledku vznikol jeden synchronný, synergický celok schopný fungovať na najvyššej možnej miere efektivity.

## Literatúra

- [1] AHLERT, D.: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel. Wiesbaden, Gabler Verlag 1981.
- [2] AHLERT, D.: Distributionspolitik – Das Management des Absatzkanals. Stuttgart, Gustav Fischer Verlag 1991.
- [3] BALÁŽ, P. a kol.: Medzinárodné podnikanie. Bratislava, Sprint 2001.
- [4] BATZER, E. – LAUMER, H. – SUZUKI, T.: Absatzwirtschaft in Japan und Deutschland, Strukturen-Wettbewerb-Politik. München, IFO – Institut für Wirtschaftsforschung 1992.
- [5] DAŇO, F. – RICHTEROVÁ, K.: Stratégia distribučnej politiky a manažment. Bratislava, Sprint 1997.
- [6] HANULÁKOVÁ, E.: Etika v marketingu. Bratislava, EUROUNION 1996.
- [7] IRRGANG, W.: Vertikales Marketing im Wandel. München, Vahlen Verlag 1993.
- [8] KITA, J.: Súčasná tendencie vo vývoji marketingu. Ekonomický časopis/Journal of Economics, 44, 1996, č. 7–8.
- [9] KOTLER, P.: Marketing Management. 4. Auflage, Stuttgart, Poeschel 1982.
- [10] LESÁKOVÁ, D.: Marketing a obchod na prahu 21. storočia. In: Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Mojmirovce, 29.–30. novembra 2001.
- [11] MEFFERT, H.: Die Einführung des Kundenmanagements als Problem des geplanten organisatorischen Wandels. In: WUNDERER, R.: Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Berlin, Duncker & Humoldt 1979.
- [12] RICHTEROVÁ, K.: Spotrebiteľské správanie. Nákup organizácií. Bratislava, Ekonóm 1999.
- [13] ROSENBLOOM, B.: Conflict and Channel Efficiency – Some Conceptual Model for the Decision Maker. Journal of Marketing, 1973, zv. 37, č. 7.
- [14] SEWING, E.: Die Absatzwegewahl des Herstellers: Analyse vor dem Hintergrund der Principal-Agent-Theorie. Wiesbaden, Gabler Verlag 1994.
- [15] SPECHT, G.: Distributionsmanagement. Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer 1992.
- [16] STEFFENHAGEN, H.: Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie. Wiesbaden, Gabler Verlag 1975.
- [17] ŠTENSOVÁ, A.: Kooperačné vzťahy v distribučnom kanáli. In: Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie. [Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie.] Mojmirovce, 29.–30. novembra 2001.

## STARTING-POINTS AND CONDITIONS FOR BUSINESS PARTNERSHIP BETWEEN PARTICIPANTS OF DISTRIBUTION PROCESSES

Ferdinand DAŇO

If the decisions on distribution policy are to contribute to achieving the objectives set forth, at the outset of the distribution processes, a detailed analysis of the situation has to be made.

In case the area subject to situation analysis is the distribution channel with all its structure, apart from other things, it is possible to examine also interactions between the producer and the distribution intermediary in terms of attractiveness of the partnership on

the one hand, and the position in the channel, on the other hand. Analysis of interaction situation within the distribution channel considers in particular the facts that the producers and intermediaries are on the one hand cooperation partners – they have to jointly contribute to a distribution performance – and on the other hand, they are representatives of differing interests, and thus are competitors, each of whom tries to achieve an advantageous (if possible) cost-benefits ratio.

Vertical marketing strategies determine the structure of cooperation between production and trade, they include general orientation of the producer in relation to structuring distribution channels through a suitable selection of distribution intermediaries, and in this way, to creating a suitable distribution design, to motivation strategies. These strategies are put into contraction with power strategies, as well as in relation to contracting strategies, the assumption of which is contractual arrangement of distribution design as the process of the distribution channel structuralisation.

Selection of distribution channels includes stipulation of an ideal configuration, that is a kind of business (firm) form of trade, which is to be used as a distribution channel and a required distribution degree within a given form of business; further, arrangement and evaluation of existing potential distribution channels, comparison with an ideal configuration, and a decision on possible impact on the structure of distribution intermediaries, and determining business partners. When choosing targets firms, the task of the producer is to motivate the firms chosen to desirable behaviour. It is therefore necessary for the producer to make sure that the business may develop in compliance with this behaviour. Whether this activity may be achieved without any problems by the producer and to what extent, depends mainly from the power relationships within distribution channels. When choosing a business partner and after the question concerning the methods of motivating these partners, it is necessary to discuss the ways of ensuring the results in both of these areas within the framework of contracts.

The success of partner relationships between the producer and the distribution intermediary is affected by several factors, which affect it favourably or unfavourably. Cooperation prevails, as a rule, between members of distribution partnership, as partner cooperation brings advantages to each of the members involved. However, from time to time, there occur such reactions that are not in accordance with expectations and objectives of either of the parties involved, and as a result, there arise conflicts, because these are social systems. In order to avoid the conflicts, conflict management is recommended, which includes all the mechanisms, through which it is possible on the one hand utilise the consequences of conflicts, and on the other hand to prevent negative impacts on the efficiency and stability of the system. Conflict management in distribution channels is, as a rule, focused on implementation of vertical cooperation, and in this way on increasing efficiency of the measures adopted to protect a favourable image, or maintain a long-term cooperation of marketing institutions.



An important element in arranging relationships between the producer and the intermediary within distribution channels appears to be re-engineering of processes, the essence of which is a new definition of positions and tasks of production as well as of trade in creating a long-term stability in distribution channels and an equal division of logistics activities.