

Диагностика и измерване силата на дистрибуционните конфликти – методически насоки за приложение на световния опит в България

гл.ас. д-р Христо Катранджиев
УНСС, катедра „Маркетинг и
стратегическо планиране”
0885531937, katrandjiev@unwe.acad.bg

Резюме: Статията представя методически насоки в две направления – диагностиране и измерване силата на дистрибуционните конфликти. В нея се доразвива методико-приложният аспект на измерване силата на дистрибуционните конфликти. Статията „стъпва” върху идеи за измерване на дистрибуционните конфликти, публикувани в специализирани издания като *European Journal of Marketing*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* и др., и ги доразвива в практикоприложен аспект. Адаптирана и доразвита е лесноприложима методика (на основа на арсенала на маркетинговите изследвания) за измерване силата на дистрибуционните конфликти, която би могла да се прилага както в големи организации, така и в по-малки. Представен е също така и анализ на връзката „сила на дистрибуционния конфликт – дистрибуционна ефективност”.

Ключови думи: дистрибуционен конфликт, индекс на конфликтност, Ликертова скала, честота на конфликтите, дистрибуционна ефективност, диагностика на конфликти.

JEL: M30, C81, D74.

Увод

Дистрибуционният конфликт представлява поведение на противопоставяне на един участник в дистрибуционния канал на друг участник. Следователно дистрибуционен конфликт възниква тогава, когато един участник в канала възприема друг като опонент. Когато напрежението между участниците в един дистрибуционен канал е високо, т.е. силата на конфликта е голяма, това неминуемо влошава дистрибуционната ефективност и психологическия климат. Вземането на превантивни мерки за потушаване или намаляване силата на конфликта е наложително с оглед подобряване ефективността на дистрибуционния процес. Подобни превантивни мерки обаче могат да бъдат предприети само при наличие на ефективна система за ранна диагностика на дистрибуционните конфликти и на надеждна методика за измерване силата на тези конфликти, които са обект на анализ в настоящата статия.

1. Диагностика на дистрибуционни конфликти

Обикновено дистрибуционните конфликти се забелязват едва тогава, когато те са на зряло и поради тази причина са станали очевидни. Този подход за диагностика не е удовлетворителен, защото конфликтите се забелязват твърде късно, т.е., когато те вече са неизбежни. По-удачно би било да се внедри „система за ранно предизвестяване“, която да позволи на дистрибуционните мениджъри да вземат навременни мерки за потушаването или поне смекчаването на конфликтите. Едни от най-често прилаганите методи в световната практика за диагностика на дистрибуционните конфликти са:

- Метод на анкетирането/интервюирането.
- Метод на дистрибуционния одит.
- Метод на дистрибуционните съвети/комитети.

1.1. Диагностика на дистрибуционните конфликти чрез метода на анкетирането

Лесноприложим метод за диагностициране на дистрибуционните конфликти е **анкетурането** (или интервюирането) на участниците в дистрибуционния процес. Чрез него всеки един член на дистрибуционния канал може да набере данни за начина, по който се възприема неговата дейност от другите членове на канала. За да имат практическа стой-

Таблица 1. Възприемане на ползата от посредниците*

Предимства от участието на посредници	Процент на положителните отговори				
	Общо		Производители на:		
	Производители	Дистрибутори	Бързооборотни стоки	Стоки за дълготрайна употреба	Инвестиционни стоки
По-добро пазарно покритие	72	66	72	69	68
По-чести продажбени контакти на местно ниво	54	60	54	44	64
Поддържане на запаси по места	57	68	60	57	62
Поемане на кредитен риск от посредниците	18	36	19	13	23
Приемане на заявки и фактуриране от страна на посредниците	14	28	16	7	17
Производителите имат възможност да изпращат големи количества наведнъж	14	6	17	3	6
Посредниците предоставят обслужване и оборудване	9	28	8	18	17
Намаляване на разходите, свързани с продажбите	24	29	25	15	19
Друго	3	1	3	3	-

* Източник: *Manufacturer/Distributors Issues and Answers, Industrial Distribution, March 1987, препечатано от Rosenbloom, B., Marketing Channels: A Management View, 7th ed., Thompson, 2004, p. 121.*

ност обаче, подобни изследвания трябва да се провеждат регулярно, т.е. през определени интервали от време¹. Анкетирането на участниците в дистрибуционния канал може да се осъществи и чрез електронната поща.

Надеждността на анкетния метод за диагностика на дистрибуционните конфликти се повишава значително, когато се ползват услугите на специализирани агенции за маркетингови изследвания. Тези агенции, освен че разполагат с опит и познания да проведат подобно проучване, са независима (обективна) страна по отношение на конфликта. Тази им позиция е предпоставка за обективната преценка и анализ на причините за конфликта.

В някои страни конфликтните зони в дистрибуционния процес са обект на изследване от страна на трети страни – търговски асоциации, бизнес издания и др. В таблица 1 са представени резултати от подобно изследване на американското издание *Industrial Distribution Magazine*.

Подобен подход за изследване на дистрибуционните конфликти би могъл с успех да се прилага и у нас. Още повече, че данните се интерпретират лесно и са от полза за всички участници в дистрибуционния процес. Един поглед върху таблица 1 показва, че по отношение на твърдението, „посредниците поемат кредитен риск“, са налице значителни различия между производителите и дистрибуторите: два пъти повече дистрибутори (36 %) подкрепят това мнение, отколкото производители (18 %). Подобни грастични различия могат да се намерят и за други твърдения. Ценното при този анализ е, че се **очертават областите, в които е твърде вероятно да възникнат конфликти между производители и дистрибутори.**

1.2. Диагностика на конфликти чрез дистрибуционен одит

Дистрибуционният одит може да се определи като **редовно и периодично изследване на взаимоотношенията на даден участник в дистрибуционния канал с останалите участници.** Чрез откриване и анализиране на конфликтните области дистрибуционният одит предоставя възможност за ранна диагностика на конфликтите, както и за своевременно им потушаване. Нека илюстрираме ползата от провеждане на дистрибуционен одит с практиката на един средно голям български месопереработвател². В случая става дума за производител, който желае да подобри работата си с дистрибуторите, и най-вече с търговците на дребно, и на тази база да си осигури по-добро пазарно покритие, както и по-добра „позиция на рафта“. В този си стремеж ръководството на месопереработвателната компания разработва рекламни материали, които да се поставят на мястото на продажбата, т.е. в магазините за търговия на дребно. Нещо повече – ръководството вярва, че чрез тези рекламни материали улеснява търговците на дребно и повишава продажбите им. Резултатите от дистрибуционния одит обаче са изненадващи – те доказват, че е налице грастична разлика в начина, по който се възприемат рекламните материали от производителя, и начина, по който се възприемат те от търговците на дребно. Оказа се, че търговците на дребно считат рекламните материали на производителя за „излишен амбалаж“, който по никакъв начин не помага за постигане на собствената им (на търговците) промоционална цел, която е „да се подтикнат минувачите да посетят магазина“. Очевидно е, че подобно разминаване между разбиранията на производителите и търговците, е заредено с висока доза конфликтност.

¹ Това са т.нар. трекингови или следящи изследвания, които се провеждат периодично – например на всеки 3, 4, 6 месеца.

² Примерът е „взет“ от практиката на автора като изследовател в Агенция за маркетингови изследвания „Прагматика“.

1.3. Диагностика на конфликти чрез Съвет на дистрибуторите

Съветът на дистрибуторите (Distributors' Advisory Council), известен още като Комисия на посредниците (Channel Member Committee), представлява удобен и лесен начин за ранна диагностика на дистрибуционните конфликти. Състои се от представители на всички участници в дистрибуционния процес (от производителя до търговеца на дребно), като обикновено в него участват висши ръководни кадри от всяка организация. Членовете на този дистрибуционен съвет се събират периодично и обсъждат широк кръг от въпроси, засягащи дистрибуционната дейност. Въпреки че обсъждането на конфликти не е единствената задача на тези дистрибуционни съвети, те все пак представляват отлична възможност за поставянето на подобни въпроси, и разбира се – за ранна диагностика на дистрибуционни конфликти.

2. Измерване силата на дистрибуционния конфликт чрез определяне индекса на конфликтност

След като дистрибуционният конфликт е диагностициран, следващата стъпка от неговото управление е да се измери силата му. В следващите редове е представен един метод за измерване силата на дистрибуционните конфликти, който е илюстриран с пример от дистрибуцията на автомобили³. Разгледаният по-долу метод обаче би могъл да се адаптира сравнително лесно и за други дистрибуционни канали. Практическото му

приложение може да бъде осъществено чрез 5 стъпки, а именно:

- Първа стъпка. Извеждане на най-важните конфликтни въпроси.
- Втора стъпка. Измерване значението на всеки конфликтен въпрос.
- Трета стъпка. Измерване честотата на конфликтите по всеки от въпросите.
- Четвърта стъпка. Измерване интензивността на конфликтите по всеки от въпросите.
- Пета стъпка. Изчисляване индекса на конфликтността.

2.1. Първа стъпка. Извеждане на ключовите въпроси

На този етап се съставя списък на най-важните въпроси в работата между двете страни. Ако например обект на внимание са отношенията между производителя на автомобили и търговците на дребно (дилърите, които продават автомобилите на крайни купувачи), това означава да се изведат най-важните аспекти на сътрудничеството между двете страни. В контекста на дистрибуцията на автомобили такива могат да бъдат:

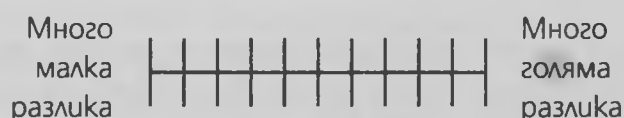
- 1) Въпросът за нивото на запасите, което дилърите трябва да поддържат както по отношение на автомобилите, така и по отношение на резервните части.
- 2) Въпросът за броя на персонала по продажбите, който следва да обслужва клиентите в автосалоните.
- 3) Въпросът за рекламата (на местно и национално ниво) и по точно за разходите, с

³ Споменатият метод за измерване на силата на дистрибуционните конфликти е разработен от Джеймс Браун и Ралф Дей. В настоящата статия той е доразвит в приложно-методическа насока, като са представени допълнителни интерпретации и адаптации, в това число извеждане на 5-стъпкова процедура за приложение на метода. Brown, J., R. Day, Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, Journal of Marketing Research, August 1981, pp. 263-274.

мници в дистрибуционния канал, толкова по-интензивен е конфликтът между тях, и обратно – колкото по-малки са различията в техните позиции, толкова по-малка е интензивността на конфликта.

Интензивността на конфликта може да се определи както чрез субективна оценка, така и чрез техниките за събиране на данни, познати от маркетинговите изследвания. Отново е удачно да се използва 11-степенна Ликертова скала, като полевата форма на въпроса (към представител на автосалона) има следния вид:

При евентуални спорове, свързани с рекламната поддръжка, доколко се различава Вашата позиция от позицията на производителя?



Отговорът на въпроса се дава чрез отбелязване на число от скалата, съответстващо на мнението на интервюираното/анкетирания лице. По същия начин се измерва интензивността на конфликтите и по останалите ключови въпроси.

2.5. Пета стъпка. Изчисляване на индекса на конфликтност

Индексът на конфликтността⁴ се изчислява чрез умножение на три множителя – значението на конфликтния въпрос, честотата на конфликтите по този въпрос и интензивността на конфликтите по същия въпрос, т.е.:

$$\text{Индекс на конфликтност} = \sum_{i=1}^N \text{значение}_i \times \text{честота}_i \times \text{интензивност}_i$$

Таблица 2. Изчисляване на индекса на конфликтност

КЛЮЧОВИ ВЪПРОСИ	Дилър 1				Дилър 2				Дилър 3			
	Значение	Честота	Интензивност	Индекс на конфликтността	Значение	Честота	Интензивност	Индекс на конфликтността	Значение	Честота	Интензивност	Индекс на конфликтността
№ (1)	(2)	(3)	(4)	(5) = 2×3×4	(6)	(7)	(8)	(9) = 6×7×8	(9)	(10)	(11)	(12) = 9×10×11
1 Ниво на запасите	10	8	6	480	9	7	7	441	6	8	4	192
2 Брой на продажбения персонал	5	6	7	210	10	9	9	810	4	3	2	24
3 Рекламна поддръжка	6	4	5	120	9	8	9	648	7	7	7	343
4 Ремонтни разходи	8	9	7	504	9	3	3	81	3	1	0	0
Сума	x	x	x	1314	x	x	x	1980	x	x	x	559

⁴ Наименованието „индекс на конфликтността“ е използвано от Джеймс Браун и Ралф Дей, които предлагат идеята за измерване силата на конфликтите чрез умножаване на значението, честотата и силата им. В настоящата статия е запазен оригиналният термин „индекс на конфликтността“. Вж. Brown, J., R. Day, Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, Journal of Marketing Research, August 1981, pp. 263-274.

където $i = 1, 2, 3 \dots N$, а N представлява броят на ключовите въпроси.

Индексът на конфликтност се изчислява за всеки един посредник (в случая – автосалон) поотделно, като се сумират резултатите от умножението (*значение* × *честота* × *интензивност*) за всеки един от ключовите въпроси i .

В таблица 2 е представен пример за изчисляване на индексите на конфликтност между производител на леки автомобили и трима от неговите дилъри, които продават автомобилите на крайните купувачи. Изчисленията са направени въз основа на 4 конфликтни области (ключови въпроси), но следва да се има предвид, че на практика те могат да бъдат много повече.

Така получените данни предоставят възможност за ценни изводи относно най-конфликтните дистрибутори (дилъри), най-конфликтните въпроси (зони) и насоките, в които следва да се работи, за да се изгладят конфликтите. Казано с други думи, производителят има възможност, на базата на извършената изследователска и аналитична работа, да намери отговор на следните важни въпроси:

- **С кои дистрибутори** отношенията са най-конфликтни?
- **По кои въпроси** от съвместната работа възникват силни конфликти?
- **Защо** възникват тези конфликти?
- **Как** могат да се разрешат или смекчат конфликтите?

Анализът на индекса на конфликтността има и едно интересно практическо приложение. То може да помогне в случаите, когато дистрибуционните взаимоотношения се характеризират със силна конфликтност и емоциите на двете страни са взели връх. В подобни случаи е полезно да се анализира ин-

дексът на конфликтността и да се провери:

- 1) Дали въпросът, по който спорят страните, е наистина от *значение*?
- 2) Дали страните влизат *често* в конфликти по съответния въпрос?
- 3) Дали различията в позициите на опонентите са наистина значителни, т.е. дали *интензивността* на конфликта е голяма?

Ако поне на един от така зададените въпроси отговорът е отрицателен, тогава спорещите страни си струва да се замислят дали наистина е налице силен конфликт между тях. Прилагайки формулата:

$$\text{Индекс на конфликтността} = \sum \text{значение} \times \text{честота} \times \text{интензивност},$$

лесно се вижда, че когато един от множителите е равен на 0, индексът на конфликтността също е 0. С други думи, страните по спора може да имат разногласия във връзка с важен въпрос от съвместната им работа, но ако тези спорове се случват много рядко, може да се приеме, че на практика конфликт не съществува. Същото може да се каже за случаите, при които възникват спорове по незначителни въпроси, както и за случаите, при които позициите на опонентите не се различават особено.

3. Въздействието на конфликтите върху дистрибуционната ефективност

Участниците в дистрибуционния канал трябва да са наясно с нивото на конфликтност в канала и по-точно – как силата на дистрибуционните конфликти се отразява върху дистрибуционната ефективност. На фигура 1 е представена обща рамка за анализ на силата на дистрибуционните конфли-

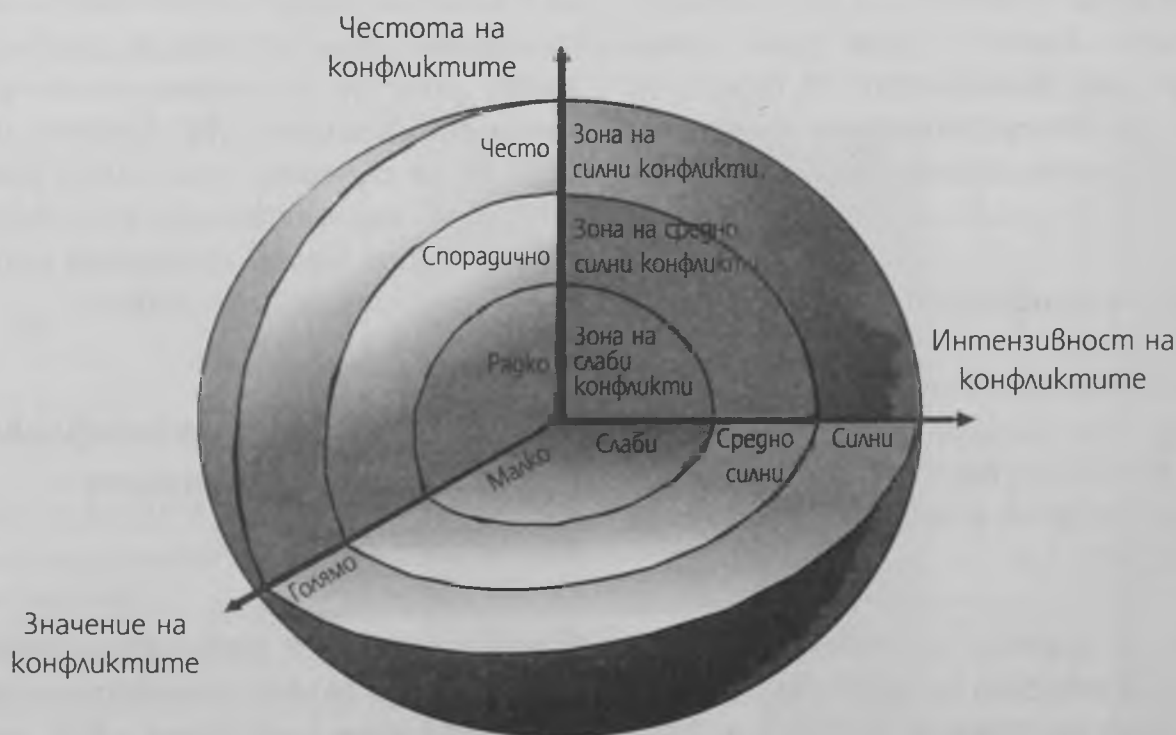
кти, която се основава на представената по-горе формула за измерване на индекса на конфликтност. Трите множителя от тази формула – значение, честота и интензивност – могат, според стойностите, които заемат, да формират поне три равнища на конфликтност (на сила на конфликта). Да вземем *честотата* на конфликтите. Условно бихме могли да разграничим три равнища на честотност на конфликтите – рядко, спорадично и често (фигура 1)⁵. Що се касае за *интензивността* на конфликтите, също биха могли да се открият три равнища – дребни конфликти (не особено интензивни), средно силни (средноинтензивни) и изключително интензивни (остри) конфликти. И накрая, *значението* на въпросите, по които възникват конфликтите, също може да бъде малко, средно или голямо.

На основа на казаното най-общо биха могли да се обособят три конфликтни зони (или равнища) (фигура 1):

- Зона на слаби конфликти.
- Зона на средно силни конфликти.
- Зона на силни конфликти.

Подобно рамкиране на конфликтите е полезно за дистрибуционните мениджъри, които следва да наблюдават конфликтите и да вземат предпазни мерки срещу навлизането в зоната на силните конфликти.

Не всички конфликти обаче са деструктивни и вредни. Някои конфликти са конструктивни и полезни. Те се случват между организации, всяка от които осъзнава приноса на отсрещната страна и добре разбира, че собственият ѝ успех зависи от партньора ѝ. Поради това дистрибуционните мениджъри следва добре да познават **Влиянието на конфликтите върху дистрибуционната ефективност**, т.е. върху размера на ресурсите, необходими за постигане на дистрибуционните цели.



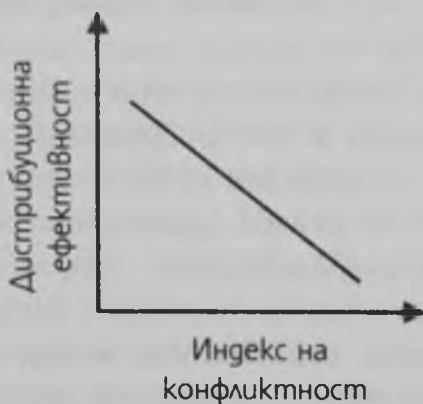
Фигура 1. „Ябълка” на дистрибуционните конфликти

⁵ Фигурата е адаптирана по Stern, L., A. Al-Ansary, Marketing Channels, 4th ed., Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, N.J., 1992, p. 288.

Как силата на конфликта между двама участници в дистрибуционния канал може да повлияе върху дистрибуционната ефективност? Нека разгледаме един пример, при който даден производител е разработил нова продуктова линия и си е поставил за цел да „склони“ 80 % от търговците на едро, с които той работи, да дистрибутират новата продуктова линия. Нека допуснем също така, че търговците на едро не са особено ентузиазирани от тази идея поради причината, че (според тях) те вече дистрибутират твърде многоброен асортимент от изделията на производителя. С други думи, между производителя и търговците на едро е налице дистрибуционен конфликт, в резултат на който производителят може

да се „види“ принуден да положи повече усилия (по-многоброен персонал по продажбите и повече продажбени контакти), за да постигне дистрибуционната си цел. Тоест, при подобен развой на събитията производителът ще трябва да направи по-големи разходи (за заплати на персонал по продажбите, за обучението му, за комуникации и др.), за да склони 80 % от търговците на едро да дистрибутират новата продуктова линия. А това означава намаляване на дистрибуционната ефективност. Съвсем по друг начин биха стояли нещата обаче, ако дистрибуционен конфликт липсваше, и търговците на едро с охота биха приели да дистрибутират новите артикули – тогава дистрибуционната ефективност би била по-висока.

Видове връзки „индекс (сила) на конфликтността – дистрибуционна ефективност“



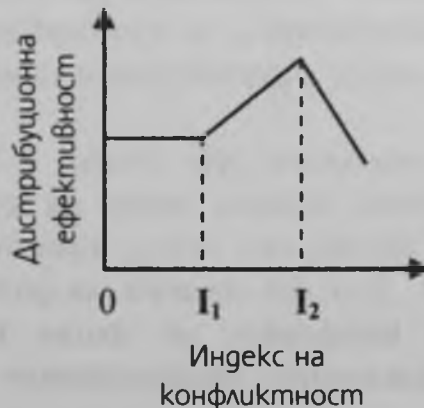
Фигура 2



Фигура 3



Фигура 4



Фигура 5

Разгледаният пример илюстрира най-разпространеното схващане за връзката „дистрибуционни конфликти – дистрибуционна ефективност“, според което **колкото по-силен е дистрибуционният конфликт, толкова по-ниска е дистрибуционната ефективност, и обратно** (Вж. фигура 2)⁶.

Възможна е обаче и друг тип връзка „сила на дистрибуционния конфликт – дистрибуционна ефективност“, при която **колкото по-силен е дистрибуционният конфликт, толкова по-висока е дистрибуционната ефективност** (Вж. фигура 3). Да илюстрираме този тип връзка с един пример, който представлява ситуация, при която производителят е решил да „прескочи“ търговец на едро, като продава определена продуктова линия директно на търговците на дребно. Подобен ход от страна на производителя е с висок конфликтен потенциал и би могъл да влоши отношенията между производител и търговец на едро. Практиката обаче показва, че е възможен и друг вариант, при който конфликтното действие от страна на производителя да доведе до стимулиране на търговеца на едро да върши по-добре работата си. Нещо повече – търговецът на едро може да анализира работата си за производителя и да установи, че е допуснал значителни пропуски и че решението на производителя да го „заобиколи“ е логично, след което да поправи пропуските си. Така в крайна сметка се повишава дистрибуционната ефективност и се подобряват отношенията между участниците в канала.

Освен гореописаните две връзки в някои дистрибуционни канали може да се наблюдава и връзка от типа, представен на фигура 4. При нея **силата на дистрибуционния конфликт не влияе върху дистрибуционната ефективност**. По-

добни ситуации се наблюдават в дистрибуционни канали, при които членовете са силно зависими едни от други и осъзнават взаимната си зависимост, те изпълняват дистрибуционните си задачи с висока ефективност, независимо колко силни са конфликтите между тях. За членове на канала от този тип може да се каже, че са се научили много добре да преодоляват конфликтите помежду си и дори при явна неприязън и дори враждебност всеки от тях изпълнява дистрибуционните си задължения прецизно и най-вече – ефективно.

И накрая, трите гореописани връзки „сила на дистрибуционния конфликт – дистрибуционна ефективност“, могат да бъдат представени едновременно чрез една **обобщаваща крива** (фигура 5). Както е показано на фигура 5, първата част на кривата OI_1 е хоризонтална, което може да се изтълкува по следния начин: силата (индексът) на конфликтността е минимална и участниците в дистрибуционния процес могат да игнорират конфликта, поради което той не оказва съществено влияние върху дистрибуционната ефективност. Може да се направи аналогия с фигура 1 и да се забележи съответствие между отсечката OI_1 (фигура 5) и зоната на слабите конфликти (фигура 1).

В частта I_1I_2 индексът на конфликтност постепенно нараства, което обаче не намалява дистрибуционната ефективност, а напротив – води до нейното повишаване. Ако отново се направи аналогия с фигура 1 може да се направи заключението, че I_1I_2 (фигура 5) съответства на зоната на средно силните (умерените) конфликти. Увеличаване на интензивността на конфликтите, без това да влошава дистрибуционната ефективност обаче, има своя

⁶ Относно фигури 2-5 Вж. Rosenbloom, B., Marketing Channels: A Management View, 7th ed., Thompson, 2004.

предел, изразен в т. I_2 , след която дистрибуционната ефективност започва да намалява като следствие от увеличаването на индекса на конфликтността. Тази част от обобщената крива (след т. I_2 – фигура 5) отговаря на зоната на силните конфликти (фигура 1), която, както беше посочено, следва да се избягва.

Литература

1. Василева и кол., Дистрибуционна политика, I, II том, Тракия-М, 2002.
2. Димитров, Д., Конфликтология, УИ „Стопанство“, С., 2003.
3. Brown, J., R. Day, Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, August 1981, pp. 263-274.
4. Coughland, A., E. Anderson, A. Stern, A. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed., Pearson/Prentice Hall, 2006, New Jersey.
5. Eugene, L., Financial Considerations in Choosing a Marketing Channel, *MSU Business Topics*, Winter 1966, pp. 17-26.
6. Inge Geyskens, Jan-Benedict Steenkamp, Nirmalya Kumar, A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol, XXXVI (May 1999), pp. 223-238.
7. Magrath, A., K. Hardy, A Strategic Paradigm for Predicting Manufacturer-Reseller Conflict, *European Journal of Marketing*, 23, 2, 1989.
8. Rosenbloom, B., *Marketing Channels: A Management View*, 7th ed., Thompson, 2004.
9. Thomas, K., Conflict and Conflict Management in Dunnette, M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1976.
10. Stern, L., A. Al-Ansary, *Marketing Channels*, 4th ed., Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, N.J., 1992, p. 288. ~~VIA~~