

Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku

Wstęp

Współcześnie zwraca się uwagę na potrzebę kształtowania relacji przedsiębiorstwa nie tylko z odbiorcami, ale i z innymi podmiotami otoczenia rynkowego [Hadrian, Rawski, 2009, s. 2-7]. Stanowią one bowiem narzędzie osiągnięcia celów indywidualnych lub zbiorowych stron [Koza, Lewin, 1999, s. 638-653]. A kanał dystrybucji jest miejscem ich występowania. Relacje międzyorganizacyjne w kanale dystrybucji to powiązania między uczestnikami kanału dystrybucji, które powstają na tle ich współuczestnictwa w procesie udostępniania wytworzonych produktów nabywcom finalnym [Czubała, 2001, s. 185]. Pojawiają się one wtedy, gdy przykładowo producentowi uda się stworzyć z pozostałymi uczestnikami kanału (dystrybutorami hurtowymi i detalicznymi) długotrwałe powiązania o charakterze społecznym, ekonomicznym i technologicznym, w celu dokonania obniżki łącznego kosztu funkcjonowania kanału dystrybucji i/lub wzrostu wartości oferowanej klientom przez dany kanał [Szymura-Tyc, 2006, s. 184]. Ich utworzenie wymaga uznania istnienia współzależności uczestników kanału w realizacji wybranych celów, dokładnego określenia ról poszczególnych uczestników kanału i wynikających z tego praw i obowiązków oraz ich zaangażowania.

Funkcjonalna współzależność aktywności gospodarczej uczestników kanału sprzyja powstawaniu konfliktów, których zakres i natężenie zmieniają się w czasie. Współzależność ta sprawia, że obrany wariant rozwiązania konfliktu może mieć wpływ na wyniki zarówno stron konfliktu, jak i całego kanału. Z tego względu już na etapie projektowania kanału dąży się do określenia ewentualnych źródeł konfliktu oraz mechanizmów mogących służyć ich rozwiązaniu.

Poznając przyczyny i konsekwencje konfliktów zwiększa się potencjalne możliwości ograniczenia ich negatywnego oddziaływania na uczestników kanału [Vaaland, Hakansson, 2003, s. 127-138; Chang, Gotcher, 2010, s. 287-297]. Jednak nie wszystkie zdarzenia konfliktogenne

* Dr hab., Instytut Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, annakarpacz@interia.pl

dadzą się z góry przewidzieć. Co więcej niekompletne bywają umowy dystrybucyjne, przez co strony nie są w stanie w pełni zabezpieczyć swoich interesów.

Zatem zasadne jest w podejmowanie działań na rzecz rozpoznania natury konfliktów w kanałach dystrybucji by formułować satysfakcjonujące a przynajmniej akceptowane przez strony propozycje wariantów ich rozwiązania. Dlatego celem opracowania jest zaprezentowanie sposobu identyfikacji źródeł konfliktów wertykalnych w kanałach dystrybucji pojazdów samochodowych i odsłona wariantów ich rozwiązania proponowana przez strony.

1. Pojęcie, istota i rodzaje konfliktów w kanałach dystrybucji

Kanał dystrybucji to zbiór wzajemnie zależnych od siebie organizacji, współuczestniczących w procesie dostarczania produktu do klienta. Relacje między uczestnikami kanału dystrybucji nie są oparte na ich pozytywnych odczuciach i dobrej woli a wprost przeciwnie, na formalnych umowach dystrybucyjnych, które są jednym z rodzajów umów pośrednictwa handlowego, których treść może się nieco różnić, w zależności od tego, czy jest to dystrybucja wyłączna czy selektywna [Rutka, Czerska, Haller, 2010, s. 316-319]. Więzy prawne odnoszą się do stopnia, w jakim umowa reguluje rolę i zakres odpowiedzialności jego uczestników w odniesieniu zarówno do planowanych, jak i nieprzewidzianych zdarzeń w ramach współdziałania.

W kanałach dystrybucji nie można wykluczyć istnienia relacji między przedsiębiorstwami o różnym poziomie zależności, której skutkiem jest możliwość wywierania zwiększonego wpływu przez jedną ze stron celem zapewnienia ostatecznym odbiorcom właściwej obsługi po określonym koszcie [Szymura-Tyc, 2006, 184]. Jest to w pełni zgodne z obserwowanymi przypadkami trwałej współpracy między przedsiębiorstwami, które nie są oparte na wzajemnych adaptacjach, ale raczej ograniczonych możliwościach wyboru potencjalnego kooperanta przez jedną ze stron. Sytuacja taka może wynikać z wysokiego stopnia koncentracji w sektorze dostawców czy sektorze nabywców, długoterminowych umów na wyłączność itp. W takich relacjach jedna ze stron dysponuje z reguły znaczną siłą przetargową i może wymuszać na kooperancie szereg działań zwiększających poziom jednostronnej adaptacji. Pozycja producenta i jego autoryzowanych dealerów w relacji jest zrównoważo-

na, gdy działalność producenta w dużym stopniu zależy od tych partnerów [Frazier, Saaamers, 1986, s. 169-176].

Jeśli relacje między uczestnikami kanału dystrybucji mają być traktowane jako narzędzie osiągania wspólnych lub wzajemnie niesprzecznych celów wymagają one efektywnych przepływów informacyjnych, przekraczających granice poszczególnych przedsiębiorstw, umożliwiających wielopoziomowe komunikowanie się ze sobą uczestników kanału. Pozwala to na uzgadnianie procedur zamawiania i fizycznej dystrybucji produktów, zarządzania zapasami oraz świadczenia usług dla klienta [Szymura-Tyc, 2006, s. 184].

Producent tworząc kanał zintegrowany pionowo – obejmujący hurtowników i detalistów – decyduje się na współdziałanie w kanale, ponieważ oczekuje większych zysków niż gdyby każdy z jego uczestników działał odrębnie [Kotler, 1994, s. 505]. Efektywność działań wszystkich uczestników kanału dystrybucji determinowana jest sprawnością przepływów materiałowych, informacyjnych, znajomością ich własnych bieżących i przyszłych potrzeb zaopatrzeniowych i umiejętnym formułowaniu celów możliwych do zrealizowania przez partnera wymiany gospodarczej [Romanowska, Trocki, 2002, s. 107]. W praktyce jednak nie należą do rzadkości przypadki, w których jedna ze stron uznaje, że jej interesy są naruszane. Oznacza to konflikt w kanale dystrybucji. Zatem konflikt w kanale dystrybucji to sytuacja, w której jeden z uczestników kanału uznaje, że zachowanie drugiego współdziałającego z nim podmiotu przeszkadza lub uniemożliwia mu osiągnięcie zamierzonych celów [Olejniczak, 2004, s. 41-45]. Współdziałanie i konflikt współlistnieją. Przeciwnieństwem współdziałania jest wobec tego nie konflikt, lecz brak współdziałania między uczestnikami kanału [Stoner, Wankel, 1992, s. 329].

Konflikt międzykanałowy pojawia się wówczas, gdy producent tworzy dwa lub więcej kanałów konkurujących ze sobą o prowadzenie sprzedaży na tym samym rynku.

W przypadku branży motoryzacyjnej producenci prowadzą niekiedy tzw. salony producenckie, z którymi rywalizują autoryzowani dealerzy. Przyczynę konfliktu mogą tu stanowić podejrzenia autoryzowanych dealerów o możliwość gorszego – w stosunku do salonów producenckich – ich traktowania, choćby w zakresie warunków obsługi dużych kontraktów flotowych [Betka, 2011].

Natomiast niezgodność celów i sprzeczność interesów występująca między uczestnikami znajdującymi się na tym samym szczeblu w kanale

dystrybucji jest przyczyną powstawania tzw. **konfliktów poziomych**. Występują one między przedsiębiorstwami spełniającymi w kanale dystrybucji podobne funkcje, które rywalizując ze sobą dążą do zwiększenia swojego udziału w rynku przez oferowanie odbiorcom warunków korzystniejszych niż te, które zapewniają inni uczestnicy z tego samego szczebla w kanale. Przykładowo źródłem konfliktów może być sytuacja, gdy dealer/dealerzy stosują powszechną reklamę lub promocję w mediach, w tym w internecie, która dociera do klientów na autoryzowanych obszarach funkcjonowania innych dystrybutorów, lub dotarcie do pewnych grup klientów, mające na celu pozyskanie klientów na nieautoryzowanych obszarach funkcjonowania, jak i na obszarach własnego działania.

Z kolei nieporozumienia między uczestnikami znajdującymi się na różnych szczeblach kanału dystrybucji są także przyczyną tzw. **konfliktów pionowych (wertykalnych)**. Konflikty te występują w relacjach: producent – przedsiębiorstwo hurtowe, przedsiębiorstwo hurtowe – przedsiębiorstwo detaliczne. Mają więc one miejsce w relacjach typu dostawca – odbiorca, a każdy z uczestników kanału dystrybucji występuje w podwójnej roli: raz jako dostawca, a raz jako odbiorca towarów [Iwińska-Knop, 2004, s. 31]. Wśród tego rodzaju konfliktów można wskazać: sprzedaż z pominięciem członka kanału czy niezgodę przy ustalaniu wysokości marży i bonusów.

Kolejną dającą się wyodrębnić przyczyną konfliktów pionowych jest niezgodność odnośnie do wkładów każdego z partnerów w relację w porównaniu do odnoszonych przez nich korzyści. I nie chodzi tu bynajmniej o równy podział pożytków ze współdziałania, ale o taki podział, który nie godzi w poczucie sprawiedliwości. O ile ich podział według zasady równego wkładu służy trwałości współdziałania, to podział według „wkładu stron” częściej stanowi przyczynę konfliktu i pociąga za sobą zmiany warunków współdziałania [Czakon, 2007, s. 66].

Warunki, na jakich zostały ustanowione relacje między uczestnikami kanału dystrybucji, określają sposoby rozwiązywania konfliktów oraz skutki finansowe i niefinansowe w przypadku rozwiązań niesatysfakcjonujących strony(ę) relacji.

Nie wszystkie jednak zdarzenia konfliktogenne dadzą się z góry przewidzieć. Niekompletne bywają umowy dystrybucyjne, przez co strony nie są w stanie *ex ante* w pełni zabezpieczyć swoich interesów. Wynika to w znacznej mierze z niekompletności informacji, jakimi dysponują uczestnicy relacji w zakresie zmian w warunkach makrootocze-

nia mających wpływ na rozwój relacji dostawca – odbiorca w kanale dystrybucji, czy oportunistycznych zachowań partnerów biznesowych i ostatecznych użytkowników. W tej sytuacji wysoce prawdopodobne jest pojawienie się konfliktu.

3. Identyfikacja konfliktów wertykalnych w kanale dystrybucji samochodów koncernu VW i sposobów ich rozwiązywania

Studium przypadku, choć nie stwarza podstaw do generalizacji, to jednak pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie o faktyczne przyczyny konfliktów między generalnym importerem (dostawcą) a autoryzowanym dealerem (odbiorcą). Ujawnienie przyczyn tych konfliktów ma duże znaczenie praktyczne, gdyż mogą one być podstawą ich rozwiązywania przez zainteresowane strony. Rozpoznanie faktycznych interesów uczestników relacji w kanałach dystrybucji drogą wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z właścicielami autoryzowanych salonów i stacji obsługi samochodów nie było łatwe, bo zarządzający generalnie mniej chętnie upubliczniają informacje o trudnościach, oczekiwaniach czy niepowodzeniach niż o sukcesach.

Przyjęto zatem, że ustalenie interesów generalnego importera, pełniącego rolę dostawcy oraz autoryzowanego dealera koncernu VW w Polsce, pełniącego rolę odbiorcy – *dokonane z perspektywy autoryzowanego dealera* – pozwoli wskazać rozbieżności interesów, a tym samym ujawni przyczyny konfliktów między tymi uczestnikami kanału dystrybucji.

Pierwszym ogniwem kanału dystrybucji jest producent, który dostarcza na polski rynek samochody i części zamienne za pośrednictwem generalnego importera. Dalsza odsprzedaż pojazdów następuje za pośrednictwem autoryzowanej sieci dystrybutorów, nazywanych potocznie dealerami, którzy działają na zasadzie wyłączności terytorialnej. Jednym z nich jest właśnie badany podmiot.

Postanowienia zawarte w umowie dealerskiej zobowiązują dealera do spełniania wszystkich wymogów związanych z wykonaniem umowy w zakresie dystrybucji nowych pojazdów, ich magazynowania, transportu, finansowania zbytu, zaopatrzenia w części zamienne, serwisu posprzedażowego, promocji, reklamy, a także zagwarantowania odpowiedniego poziomu technicznego w poszczególnych obszarach działalności. Warunki współdziałania autoryzowanego dealera z dostawcą pozwoliły na określenie interesów tego drugiego.

Różnorodność interesów między generalnym importerem a autoryzowanym dealerem prowadzi do wielu nieporozumień. Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły ustalenie niektórych z nich, a ich efekty zawiera tabela 1.

Tabela 1. Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych koncernu VW

Przyczyny konfliktów	Interes dostawcy (generalnego importera)	Interes odbiorcy (autoryzowanego dealera)
Sposób ustalania cen i limitów miesięcznych dotyczących sprzedawanych samochodów	Jednostronne ustanawianie cen i limitów miesięcznych na sprzedaż i zamówione samochody	Zwiększenie siły oddziaływania na kształtowanie cen i limitów miesięcznych dotyczących sprzedaży samochodów
Stopień swobody wyboru dostawców akcesoriów	Preferowanie sprzedaży oryginalnych akcesoriów	Wysoki stopień swobody w podejmowaniu decyzji o wyborze dostawcy akcesoriów. W myśl definicji zawartej w rozporządzeniu GVO akcesoria nie są częściami zamiennymi i jako takie nie powinny być opisywane w umowie podlegającej wyłączeniom
Wielkość i warunki ustalania marży, bonusów	Jednostronne ustalanie wysokości marży i bonusów dla dealerów	Zwiększenie udziału autoryzowanych dealerów w kształtowaniu wysokości marży i bonusów
Zakres i skala dostępu importera do danych wrażliwych o działalności autoryzowanych dealerów	Oczekiwanie pełnego dostępu do danych dot. zakupów i sprzedaży towarów oraz o obrocie pojazdami wykorzystywanymi w celach demonstracyjnych; wszystkie dane o kliencie	Ograniczenie dostępu importera do danych związanych wyłącznie z transakcjami realizowanymi z importerem, a nie całością operacji zakupu i sprzedaży towarów przez autoryzowanego dealera.

Źródło: Opracowanie własne informacji pozyskanych w trakcie wywiadów swobodnych przeprowadzonych w czerwcu i październiku 2011 oraz w marcu 2013 roku.

Konflikty między uczestnikami kanału dystrybucji powstają w trakcie rutynowych kontaktów. Niektóre z nich opisano poniżej.

W interesie producenta leży ograniczanie dostępności dealerów do niektórych produktów. Ponadto dostawca preferuje zazwyczaj najwyższy możliwy do zrealizowania na danym rynku pułap cen, podczas gdy dążenia dealerów są w tym względzie zgoła odmienne (niższe ceny, większe opusty cenowe, wydłużone terminy regulowania zobowiązań) zwłaszcza w sytuacji, kiedy oferta producentów innych marek staje się w tym względzie atrakcyjniejsza.

Inną przyczyną konfliktu między dostawcą i odbiorcą w kanale dystrybucji samochodów może być także jednostronne i nadmierne głębokie ingerowanie dostawcy w pozyskanie informacji o funkcjonowaniu odbiorcy (dystrybutora). Przejawia się ono w nakłanianiu odbiorcy do ujawnienia danych osobowych klientów, danych z jego rejestrów zakupu i sprzedaży towarów w celu kontroli ilości nabywanych i sprzedawanych nieoryginalnych (nieocechowanych logo producenta) części zamiennych i akcesoriów oraz obrotu pojazdami wykorzystywanymi w celach demonstracyjnych (tzw. samochody testowe). Częstokroć dostawcy chcą ingerować w całą aktywność marketingową dealera, w tym np. poprzez akceptację treści wszystkich jego reklam.

W pewnej mierze zachowania dostawcy względem odbiorcy podyktowane są przyjętymi przez strony warunkami określonymi w umowie dystrybucyjnej a dotyczącymi minimalnych standardów w zakresie: wyposażenia pomieszczeń i urządzeń technicznych służących do sprzedaży pojazdów samochodowych, specjalistycznego szkolenia personelu, reklamy, przyjmowania, składowania i dostarczania pojazdów samochodowych [Dz.U. 2010, Nr 198, poz. 1315, §16, pkt 1]. Wysoki stopień zależności funkcjonowania autoryzowanych dealerów i serwisantów przejawiający się narzucaniem im przez dostawcę asortymentu produktów, warunków i finansowania sprzedaży sprzyja powstawaniu konfliktów.

Przyczyn konfliktów pionowych należy szukać w samym akcie wymiany, w którym sprzedający i kupujący dążą do maksymalizacji własnych korzyści. Najogólniej rzecz ujmując w sektorze pojazdów samochodowych potencjalne przyczyny tego rodzaju konfliktów – między dwoma lub więcej przedsiębiorstwami działającymi na różnych szczeblach obrotu – związane są z zakupem, sprzedażą lub odsprzedażą nowych pojazdów samochodowych, części zamiennych lub świadczeniem usług serwisowych.

Próba rozpoznania przyczyn konfliktów w jednej z wiązki relacji generalnego importera z autoryzowanymi dealerami samochodów koncernu VW w Polsce pozwala sądzić, że tego rodzaju informacje mogą się okazać przydatne dla tych spośród jego uczestników, między którymi występuje konflikt interesów, a którzy są zainteresowani konstruktywnym ich rozwiązaniem. Rozpoznanie interesów uczestników kanału dystrybucji pozwala określić istniejące między nimi różnice interesów, a następnie na tej bazie opracować warianty ich rozwiązania. Jednakże nawet w wypadku niezadowolającego autoryzowanego dealera rozwiązań konfliktów z dostawcą nie powinny one negatywnie oddziaływać na jego relacje z klientami. Ponieważ klienci silniej wiążą się z przedsiębiorstwami sprzedającymi im produkt niż z tymi, które go wyprodukowały [Szymura-Tyc, 2006, s. 182].

W zawartej między stronami umowie jest zapisane, że w razie zaistnienia sporu strona, która uważa, że kontrahent narusza umowę, powinna wezwać go do podjęcia rozmów. Oznacza to, że w wypadku wystąpienia różnicy zdań strony podejmują próbę polubownego rozwiązania konfliktów.

W kanale dystrybucji tego koncernu uzgodnienia mają następować z organizacją sprzedaży reprezentowaną przez wybrane gremia. Dostawca nie może wybrać sobie *niereprezentatywnego dla dealerów gremium*, z którym będzie dokonywał uzgodnień. Gremium reprezentujące dealerów powinni sami powoływać sami dealerzy a nie wybrani przez dostawcę najwygodniejsi dla niego partnerzy do rozmów. Wówczas zapewniona będzie rzeczywista reprezentacja interesów dealerów.

Tym samym jednostronna modyfikacja warunków współpracy przez dostawcę stanowi przeciwieństwo relacji partnerskich. A tam gdzie jednostronne wprowadzanie zmian jest w umowie przewidziane, powinno ono przebiegać z poszanowaniem praw dealera, w drodze partnerskich negocjacji.

Znalezienie konstruktywnych rozwiązań przywołanych konfliktów nie jest łatwe, zwłaszcza że generalny importer (dostawca) ma znacznie większą siłę wpływu na autoryzowanego dealera, niż to ma miejsce odwrotnie. Dealerzy, aby zwiększyć swoją siłę oddziaływania na generalnego importera (dostawcę), przystępują do stowarzyszenia dealerów.

Zakończenie

Niezależnie od struktury kanału rynkowego oraz tego, jak efektywna jest koordynacja działań między jego uczestnikami zawsze może ujawnić się niezgodność bądź to w zamierzeniach, rolach strategicznych, percepcji warunków rozwoju relacji czy też stopnia akceptowanej zależności między stronami [Sanzo, Trespalacios, 2000, s. 18-53]. Te bezustannie pojawiające się sprzeczności w dążeniach i działaniach ludzi sprawiają, że konflikty nie są do uniknięcia [Pszczółowski, 1978, s. 101].

Zatem konflikty należy traktować jako problemy do rozwiązania nawet pomimo tego, że niejednokrotnie może się to wiązać ze zmianami dotychczasowych warunków relacji międzyorganizacyjnych, a w szczególności procedur współdziałania, zadań do wykonania oraz oczekiwań wobec relacji. Rozpoznanie różnic w interesach uczestników kanału dystrybucji stanowi podstawę do poszukiwania satysfakcjonujących rozwiązań konfliktów.

Niechęć bądź brak zdolności przedsiębiorstwa do identyfikacji interesów drugiej strony oraz brania ich pod uwagę w obieranych sposobach rozwiązywania konfliktów może nawet stanowić przyczynę zerwania relacji z danym uczestnikiem kanału dystrybucji.

Literatura

1. Betka T. (2010), *Nowe rozdanie w Volkswagencie?*, „Dealer” nr 7-8.
2. Chang K.H., Gotcher D.F. (2010), *Conflict-Coordination Learning in Marketing Channel Relationships: The Distributor View*, „Industrial Marketing Management” vol. 39, no. 2.
3. Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
4. Czubała A. (2001), *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa.
5. Frazier G.L., Suaamers J.O. (1986), *Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution*, „Journal of Marketing Research” vol. 23, no. 5.
6. Hadrian P., Rawski M. (2009), *Możliwość wykorzystania refleksji strategicznej w marketingu relacyjnym*, „Marketing i Rynek” nr 10.
7. Iwińska-Knop K. (2004), *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.

9. Koza M.P., Lewin A.Y. (1999), *The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organization Science” vol. 10, no. 5.
10. Olejniczak T. (2004), *Konflikt w kanale dystrybucji*, „Marketing w praktyce” nr 7.
11. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk.
12. Romanowska M., Trocki M. (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
13. Rutka R., Czerska M., Haller J. (2010), *Efekty działań regulacyjnych Unii Europejskiej wspierających rozwój przedsiębiorczości w sektorze sprzedaży i obsługi samochodów*, w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Jaremczuk K. (red.), PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
14. Sanzo M.J., Trespalacios J.A. (2000), *Determinants of the Sources of Conflict Perceived by Manufacturers and Distributors in the Spanish Chemical Sector*, „Journal of Marketing Channels” vol. 7, no. 3.
15. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie, PWE*, Warszawa.
16. Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
17. Vaaland T.I., Hakansson H. (2003), *Exploring Interorganizational Conflict in Complex Project*, „Industrial Marketing Management” vol. 32, no. 2.

Streszczenie

Celem opracowania była próba rozpoznania obszarów współdziałania i przyczyn konfliktów na jednym ze szczebli kanału dystrybucji samochodów koncernu Volkswagen w Polsce. W części teoretycznej opracowania dokonano charakterystyki konfliktów pionowych, poziomych i międzykanałowych w sektorze pojazdów samochodowych i części zamiennych oraz świadczenia usług naprawy i konserwacji samochodów. W części empirycznej dokonano rozpoznania przyczyn konfliktów wertykalnych w kanale dystrybucji samochodów koncernu VW w Polsce odnosząc problem badawczy do relacji między generalnym importerem VW z jednym z autoryzowanych dealerów. Informacje pozwalające ustalić przyczyny konfliktów są efektem kilku wywiadów swobodnych autorki ze współwłaścicielem celowo dobranego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

konflikty, kanał dystrybucji, współdziałanie

Vertical conflicts in the distribution channel of motor vehicles. Case study (Summary)

The aim of the paper is an attempt to identify areas of cooperation and causes of conflict in one of the levels of the distribution channel of Volkswagen cars in Poland. In the theoretical part, the characteristics of vertical, horizontal and inter-channel conflicts has been given regarding the sector of motor vehicles and spare parts as well as car repair and maintenance services. In the empirical part, the causes of vertical conflicts in the distribution channel of VW cars in Poland have been identified. The research problem is related to the relationship between the VW general importer with one of our authorized dealers. The information that helps to determine the causes of conflicts are the result of several interviews carried out by the authoress with the co-owner of the purposely chosen company.

Keywords

conflicts, distribution channel, cooperation

