

Erőviszonyok (hatalmi viszonyok) és konfliktusok a marketingcsatornáknban

– szakirodalmi áttekintés

Rosenbloom [1999] azt mondja, hogy a marketingcsatorna társadalmi jelenség, azaz eltérő érdekek és célok alapján tevékenykedő szervezetek (s bennük emberek) együttműködő rendszere, s éppen az együttműködés kényszere vonja maga után az érdekek és a célok összehangolásának követelményét. Ha pedig társadalmi jelenség, akkor megtaláljuk azokat a társadalomszervező erőket is, amiket mindenütt máshol is: szerepek, kommunikáció, erőviszonyok (hatalmi viszonyok), konfliktusok. A szakirodalom különösen fontosnak tartja és részletesen elemzi az erőviszonyok (hatalom) és a konfliktus kérdéseit az elosztási csatornáknban. Magának a disztribúciós rendszernek (a gyártó cég marketingcsatornáinak) szerkezetét és működését, másképpen szólva a csatornákon belüli és a csatornák közötti kapcsolatokat, viszonyokat és interakciókat, továbbá a marketingcsatorna működésének teljesítményét (eredményességét) és az elosztási rendszer résztvevőinek elégedettségét a fentiek határozzák meg.

SZEREPEK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ A MARKETINGCSATORNÁBAN

Szerepek

A marketingcsatornában kialakult szerepek azok a tevékenységek és előírások, amiket az elosztási rendszer adott pozíciót betöltő tagjának követnie kell [Rosenbloom 1999]. A forgalmazás folyamatában betöltött szerepek többfélék lehetnek. Funkcionálisan a résztvevők lehetnek gyártók, nagykereskedők, kiskereskedők, stb. Máshonnan nézve eladókkal, vevőkkel, finanszírozókkal, szállítókkal, raktározókkal, stb. találkozunk. Ugyanakkor egy sor szerep következik a disztribúciós rendszeren belüli erőviszonyokból, pl. ármeghatározó, árelfogadó, csatornaparancsnok, stb. Ebből a leírásból úgy látszik – és ha tovább részleteznénk, még inkább így látszana –, mintha az elosztási csatornákon belüli szerepek jól elhatárolhatók lennének; mintha például a termelői, nagykereskedői, illetve a kiskereskedői szerepek köre egyértelműen szétválna egymástól. Vannak esetek, amikor ez így is van, vannak, amikor nincs így (lásd pl. a demigrosz kereskedelem esetét).

Ha a leíró vizsgálódás mellett a normatív aspektusokra is figyelünk, akkor észrevesszük, hogy a partnerekkel szemben támasztott szerepeltvárások nem mindig felelnek meg a lehetőségeknek. A forgalmazó partnerek közötti szerepmegosztást (ami egyben a marketingfunkciók megosztása is) például erősen befolyásolja, hogy a termelővállalat milyen viszonteladókkal és közvetítőkkel áll közvetlen kapcsolatban, továbbá, hogy milyen elveken alapulnak ezek a kapcsolatok (ha egyáltalán), valamint, hogy milyen stílusúak, és a felek mennyire ítélik őket eredményesnek. A közvetítők és a viszonteladók csoportjának heterogenitása nagymértékben befolyásolja a csatornán belüli pozíciókat. Ebből adódóan stratégiai jelentősége van a szerepek előzetes, körültekintő tisztázásának, a későbbi félreértések elkerülése érdekében. Csökkenteni a kockázatot a zavaros, véletlenszerű kapcsolatok minimalizálása is. Azt a tényt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a szerepek időben is változhatnak.

Kommunikáció

A kommunikáció jelentősége az üzleti életben nem becsülhető alá, mivel számtalan bizonytalansági tényezőt kiküszöbölhetünk, de legalábbis minimalizálhatunk, ha a birtokunkban és partnereink birtokában is megfelelő információ van. Ezért az információ hatékony áramlása éppúgy stratégiai kérdés a marketingcsatornában, mint a termékek vagy a szolgáltatások áramlása. Azt se felejtjük el, hogy partnereink néha többet tudnak rólunk, mint mi magunk, és persze azt se, hogy a kommunikáció nem kizárólag információáramlás. A megfelelő kommunikáció hiánya lehetetlenné teszi a *bizalom* és az *elkötelezettség* kiépülését a csatorna tagjai között, következésképpen megakadályozza a stabil, hosszú távú kapcsolatok kialakítását [Doney & Canon 1997], így a rendszer stratégiai működésének [Mohr & Nevin 1990], integrációjának érvényesülését [Kwon & Suh 2005] is. A kommunikáció sokrétű fontosságát a következő idézet foglalja össze a legjobban: „minél nagyobb a bizalom a tagok között, annál nagyobb figyelmet fordítanak kommunikációra, ami tovább erősíti a bizalmat és a kommunikáció bővüléséhez vezet” [Coughlan et al. 2001, p.323].

A kommunikáció *hatékonyságára* is érdemes figyelmet fordítani, amit az alábbi követelmények teljesedése esetén tekinthetünk megoldottnak: a kommunikáció legyen folyamatos, nyílt és részletes, nem egyoldalú, hanem kölcsönös az érdekelték között. Ha a fentiekből bármelyik sérül, vagy hiányzik, akkor a kommunikáció hatékonysága megkérdőjeleződik. A legnagyobb veszélyforrás az, ha a kölcsönösség kritériuma nem teljesül. Ha az információnyújtás egyoldalú, akkor az adott vállalat sebezhetővé válik, és esetlegesen veszélybe kerülhet a működése is.

HATALMI ÉS ERŐVISZONYOK A MARKETINGCSATORNÁKBAN

A marketingcsatornában kialakult hatalmi és erőviszonyok viselkedéstudományi (behaviorista) alapú definíciója a társadalomelméletnek a hatalomra vonatkozó teóriáiból származik. Többnyire lényegében French és Raven [1959], Raven [1965], valamint Raven és Kruglanski [1970] megközelítésén alapul

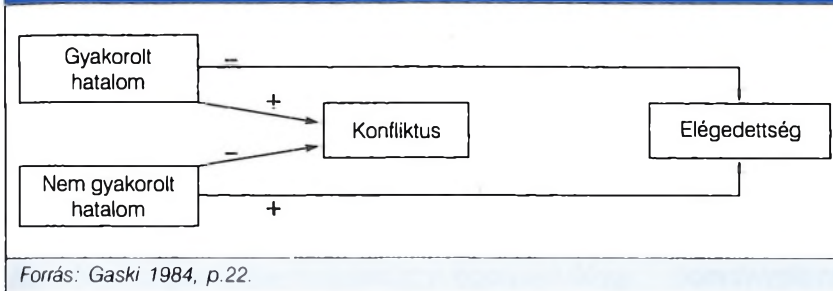
és azt fejleszti tovább a disztribúciós rendszerek sajátosságainak megfelelően [Beier & Stern 1969, Frazier 1983, Gaski 1984, Gaski & Nevin 1986, Hunt & Nevin 1974, Lusch 1976, Wilkinson 1973]. Az idők során természetesen más megközelítések, vizsgálati szempontok is megjelentek [Erdem 1993, Schul & Babakus 1988, Vinhas & Anderson 2005]. Magunk is azokhoz csatlakozunk, akik lényegében az alábbi meghatározást (vagy annak valamely változatát) fogadják el: a piaci erő (hatalom) a disztribúciós rendszer valamely tagjának azon képessége, hogy ellenőrizni és befolyásolni tudja a marketingcsatorna más (szinteken lévő) tagjainak magatartását és marketingstratégiáját, vagy képes legyen azt megváltoztatni. A definíció lényegében El-Ansary és Stern [1972] cikkére megy vissza, majd a világszerte legtöbb helyen tanított Stern és El-Ansary- [1977] könyv (és számos újabb kiadása) népszerűsítette igen széles körben. (Csupán az érdekesség kedvéért és zárójelben tegyük hozzá, hogy a könyv legújabb kiadása visszatér az általánosság szintjére, mondván: „a hatalom a csatorna egyik tagjának (A) az a képessége, hogy rávegye a csatorna egy másik tagját (B), hogy olyat tegyen, amit egyébként nem tenne” [Coughlan et al. 2001, p.200]. Ez a mondat szinte szó szerint megegyezik azzal, ahogyan Dahl [1957, p.203] definiálja a hatalmat.

„A kommunikáció jelentősége az üzleti életben nem becsülhető alá, mivel számtalan bizonytalansági tényezőt kiküszöbölhetünk, de legalábbis minimalizálhatunk, ha a birtokunkban és partnereink birtokában is megfelelő információ van.”

Gaski [1984], majd Gaski és Nevin [1985] különbséget tesz az aktív (gyakorolt – exercised) és a nem aktív (nem gyakorolt – unexercised) hatalom (erő) között. Előbbin azokat a tényleges tevékenységeket érti, amelyek a csatorna egy másik résztvevője magatartásának a megváltoztatására irányulnak: a *hatalommal való élés*, ami többnyire negatívan hat a csatornatagok elégedettségére, és fokozza a marketingcsatornán belüli konfliktust. Utóbbi a másik csatornatag viselkedése megváltoztatásának a *képességét* jelenti. Ebben az esetben nem ténylegesen megvalósult tevékenységről (a hatalom gyakorlásáról) van szó, hanem csupán annak a lehetőségéről, ezért az elégedettségére többnyire pozitívan

1. ábra

A gyakorolt és nem gyakorolt hatalom következménye (a)



hat és nem járul hozzá a konfliktus erősödéséhez (1. ábra).

A hatalom (erő) forrásai, formái

Az elosztási csatornák domináns tagjának hatalma a többiek fölött az alábbi forrásokból származik, illetve az alábbi formákat ölti [Rosenbloom 1999]: jutalom, büntetés (kényszerítés), legitimáció (jogszerűség), referencia, szakértelem (a felosztás alapja egyértelműen French és Raven [1959] munkája). A választást közöttük nyilván az befolyásolja, hogy:

- melyik a leghatékonyabb változat (általában a helyzettől függ);
- milyen a csatorna szerkezete;
- milyen a csatornatagok természete;
- milyen a környezet, ahol a hatalmat érvényesíteni kellene.

Az elosztási csatornában alakuló erőviszonyok első kutatói lényegében abból a köznapinak is mondható tapasztalatból indultak ki, hogy az erő leginkább látható megnyilvánulása a *kényszerítő* erő, a képesség a büntetésre. Hunt és Nevin [1974, p.187] például az alábbi módon érvel: „empirikus esetben a kényszerítő erőt meg kell különböztetnünk a többitől, mert ez az egyetlen, aminek büntetés a következménye.” A büntetés köznapiban is, a marketingcsatornában is elvesz valamit, megfoszt valamitől, eltilt valamitől. A többi esetben (jutalom, legitimáció, szakértelem, referencia) a hatalom gyakorlása inkább nyújt, ad valamit a többieknek (t.i., akiken a hatalmat gyakorolják), mintsem elvenne tőlük. Hunt és Nevin [1974] tehát, s nyomukban a kutatók hosszú sora [Etgar 1978, Gaski 1984, Gaski & Nevin 1985, Lusch 1976, Lusch & Brown 1982, Schul & Babakus 1988] a csatornafőnök (channel leader) hatalmának forrásait és formáit két csoportba osztja: a *kényszerítő erő* forrásai és a *nem kényszerítő erő* (az összes többi) forrásai.

A *kényszerítés* hatalma részben az azt „elszenvedő” csatornatagnak abból a (megalapozott) feltételezéséből adódik, hogy ha nem alkalmazkodik a disztribúciós csatorna valamilyen szabályt, előírást, normát bevezető domináns tagjához, akkor büntetésben fog részesülni (pl. magasabb ár, lassú, esetleg késedelmes szállítás, a promóciós támogatások megvonása, nem kívánt választéki elemek, stb.).

Jól látható, hogy esetünkben a büntetés valamilyen hátrány okozása a marketingcsatorna más résztvevőjének vagy résztvevőinek. Kumar et al [1999] úgy találták, hogy az elosztási rendszerekben a büntetőakciók sikeres vagy sikertelen volta a résztvevők közötti függőség egyoldalú vagy kölcsönös jellegének (másképpen szólva a marketingcsatornában megtapasztalható hatalmi viszonyok aszimmetrikus jellegének), a csatornafőnök büntető erejének és a partnerek visszacsapási képességének és hajlandóságának a függvénye.

A fentiek szerint minden más megoldás a hatalom ún. nem kényszerítő formái közé tartozik. Első helyen említendő a *jutalom*. Ha az imént a kényszerítésnek a büntetéssel rokon jellegét emeltük ki, akkor most azt kell mondanunk, hogy a *jutalmazás* az elosztási rendszerekben gyakorlatilag mindig valamiféle segítséget, *támogatást* jelent. Indoka az elosztási csatornák viszonyai között a lojalitás megerősítése [Gaski 1984]. A marketingcsatorna valamelyik résztvevője azért részesül valamilyen pénzügyi vagy nem pénzügyi természetű juttatásban, előnyben (a csatorna többi tagjához képest), mert elért, megvalósított valamilyen kitűzött célt, előmozdította és támogatta az elosztási rendszer eredményességének a növekedését, stb. Ebben az értelemben a jutalom nem megváltoztatni, hanem épenséggel megerősíteni akarja a marketingcsatorna tagjának a hozzáállását, magatartását. Eredményessége azon alapul, hogy az elosztási rendszernek a hatalmával élő tagja olyan erőforrások, lehetőségek birtokában van, amiket a partner (a megjutalmazott) nagyra becsül és abban reménykedik, hogy ha alkalmazkodik az elvárásokhoz, akkor a kívánt erőforrásokhoz könnyebben hozzájuthat. Például: hozzájárulás a reklámköltségekhez, promóciós anyagok, termékbemutatók, árengedmények, visszatérítések, a személyzet (tovább)képzése,

ajándékok, üzletviteli tanácsadás, ingyenes termék-minták kipróbálásra, stb.

Ha a kényszerítés (büntetés) és a jutalmazás (támogatás) hatását illetően nem veszünk tudomást azok aktív és nem aktív jellegéről, akkor általában arra gondolhatunk, hogy a jutalmazás növeli a csatornatagok elégedettségét, s csökkenti a konfliktus lehetőségét, illetve a mértékét; a kényszerítés pedig éppen ellenkezőleg hat, vagyis az elégedettséget csökkenti, és a konfliktus szintjét megemeli [Hunt & Nevin 1974, Lusch 1976]. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy ezeket az erőforrásokat aktív és nem

„Ha a kényszerítés (büntetés) és a jutalmazás (támogatás) hatását illetően nem veszünk tudomást azok aktív és nem aktív jellegéről, akkor általában arra gondolhatunk, hogy a jutalmazás növeli a csatornatagok elégedettségét, s csökkenti a konfliktus lehetőségét, illetve a mértékét; a kényszerítés pedig éppen ellenkezőleg hat, vagyis az elégedettséget csökkenti, és a konfliktus szintjét megemeli.”

aktív módon is igénybe lehet venni (azaz lehet gyakorolni és nem gyakorolni egyaránt), akkor Gaski [1984] szerint a jutalmazás és a büntetés hatása a következőképpen módosul:

- gyakorolt büntető hatalom: az elégedettség csökken, a konfliktus (lehetősége) növekszik;
- nem gyakorolt büntető hatalom: az elégedettség növekszik, a konfliktus (lehetősége) pedig csökken. Ez alighanem azzal magyarázható, hogy a „befolyásolható” csatornatag felismerte, hogy a másik résztvevő birtokában van a büntető erő, de nem kívánja „felhasználni”. Ezek együttesen „jó érzést” vált ki belőle az erősebb résztvevővel szemben;
- aktív jutalmazó erő: növeli az elégedettséget, és csökkenti a konfliktust
- nem aktív jutalmazó erő: csökkenti az elégedettséget, és növeli a konfliktust.

A *legitimációs* hatalom (erő) – akár jogi megoldásban gyökeredzik, akár nem – alapvetően formális forrásokból táplálkozik, és legjellemzőbb példáit a franchise-típusú szerződéses marketingcsatornáknak találhatjuk meg. A csatorna egyik tagjának szerződésbe foglalt, ilyen módon formális joga van a többi tag tevékenységét ellenőrizni és befolyásolni. Ezek az

erőforrások abban az esetben használhatók eredményesen, ha a csatornán belüli alá- és fölrendeltségi viszonyok pontosan meg vannak határozva. A franchise-rendszerek éppen ilyenek [Hunt & Nevin 1974, Pizanti & Lerner 2003].

A *referencia* akkor hatalom forrása az elosztási rendszerben, ha valamely csatornatag úgy észleli, hogy céljai egybevágnak egy másik tag céljaival. Másként fogalmazva: akkor alakul ki, ha a két résztvevő ugyanazon referenciacsoporthoz tartozik. Tegyük fel, hogy egy kiskereskedő magas minőségű, ún. presztízstermékeket értékesít. Ebben az esetben olyan gyártókat választ szállítótul, akik ezeknek a kritériumoknak megfelelnek. Ha a vállalat terméke rendkívül kívánatos, akkor a gyártó referenciaereje erőteljesen megemelkedik a kiskereskedővel szemben.

A *szakértelem* ereje abból a tudásból, ismeretanyagból származik, melyet a „befolyásolt” résztvevő tulajdonít a másik tagnak. Egy adott csatornatag tudásának mennyisége csatornaszintenként

változik. Például a kiskereskedőnek jóval nagyobb mennyiségű piaci információ van a birtokában, mivel közvetlenebb kapcsolatban van a végfogyasztókkal („érzi a piac pulzusát”). Ezt a megszerzett tudást továbbítja a csatorna többi szintje felé, mely befolyásolja a nagykereskedő vagy a termelővállalat viselkedését. A magatartásukban bekövetkezett változás mértéke attól függ, hogy mennyire tekintik a kiskereskedőt „szakértőnek”. Más aspektusból nézve, oszthatjuk Kasulis & Spekman [1980] meglátását, miszerint a szakértelem, mint erőforrás lényegesen jobban kedvez a kapcsolatépítő, stratégiai viselkedésnek a disztribúciós rendszerben, mint a referenciális erő.

A kiegyenlítő erő (countervailing power)

Eddig hallgatólagosan aszimmetrikus erőviszonyokat feltételeztünk a disztribúciós rendszerben [Dwyer & Walker 1981]. Ez többnyire valóban fennáll, ám számos tényező hat a kiegyenlítő felé, amelyek mint ún. *kiegyenlítő erő* fejtik ki hatásukat. Az aszimmetrikus erőviszonyokat lényegükre egyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy amennyiben a csatorna „A” résztvevője hatalommal bír a csatorna „B” résztvevője felett, akkor „B” függ „A”-tól. („A” és „B” jelenthet többes

számot is.) A függőségi viszony a forgalmazási rendszerben azonban nem feltétlenül egyoldalú, sőt, az esetek többségében nem az, hanem kétoldalú, kölcsönös. Az ún. kiegyenlítő erő hozza a forgalmazási rendszerben működő szervezeteket kölcsönös függőségbe egymással. A kiegyenlítő erő tehát az alábbi módon definiálható: „a 'B' csatornatag azon képessége, hogy mérsékelje, vagy megakadályozza 'A' befolyását 'B' döntési tényezői felett” [Gaski 1984, p.25]. A kiegyenlítő erő tehát tompítja „A” azon képességét, mellyel befolyásolhatja, meg tudja változtatni „B” viselkedését, azonban nem teszi lehetővé „B” számára a kontrollt „A” döntési tényezői fölött.

A hatalom és a kiegyenlítő erő párhuzamos jelenléte jótékony hatással van a csatornán belüli kapcsolatokra, ha erős és szimmetrikus a függőség a partnerek között. A kölcsönösen erős függőség elősegíti a hatékony koordinációt, illetve stratégiai szövetségek kialakulását a marketingcsatornán belül. Két oka van ennek. Egyrészt mindegyik partner el van kötelezve amellett, hogy mindenki számára kedvező megoldás születik. Ha nem szimmetrikus a függőség a csatorna tagjai között, akkor a kapcsolatban létezik legalább egy gyengébb partner. A gyengébb partner(ek) (megfelelő erő hiányában) nem tudja (tudják) rábírní az erősebb tago(ka)t, hogy pénzt és energiát fektessen(ek) a kapcsolatba, ez pedig sérti a gyengébb(ek) hozzáadott érték-teremtő képességét. Másrészt, ha az erőviszonyok kiegyensúlyozottak, akkor nem léteznek gyengébb partnerek, akiket ki lehet használni. A marketingcsatorna összes tagja akkora hatalom birtokában van, amely lehetővé teszi a méltányos és igazságos viselkedést egymással szemben (nyereség elosztása, hozzáadott értékek kialakítása, stb.).

A fentiek abban az esetben állják meg helyüket, ha erős a kölcsönös függőség a partnerek között. A hagyományos disztribúciós csatornában azonban a kapcsolatok többnyire a függés alacsony szintjével jellemezhetők. A csatornatagok nélkülözhetők és cserélhetők. A folyamatok középpontjában nem a kapcsolatok ápolása, hanem a tevékenységek elvégzése áll. A kapcsolatépítő marketingcsatorna e tekintetben (is) más képet mutat [Berthon et al. 2003, Brown et al. 1995, Frazier & Antia 1995, Rokkan & Haugland 2002]. Az erőviszonyok (hatalmi viszonyok)

alakulása nagymértékben képes a csatorna előterében húzódnó kapcsolatokat javítani és rontani egyaránt, ezzel elősegítve a konfliktus kialakulását.

KONFLIKTUSOK A MARKETINGCSATORNÁKBAN

A konfliktusok létezése természetes jelenség a marketingcsatornában is. Az alábbi definíciót fogadjuk el: „Konfliktus akkor keletkezik a marketingcsatornában, amikor a csatorna egyik tagjának viselkedése ellentétbe kerül más(ok)éval. ... konfliktushelyzet az, amikor a marketingcsatorna valamelyik tagja szállító- vagy vevőpartnerét ellenfélnek vagy ellenségnek tekint” [Coughlan et al. 2001, p.238]. Gyorsan azt is hozzátesszük, hogy a konfliktusok a különféle társadalomtudományok képviselőinek egybehangzó meglátása szerint nemcsak természetesek, hanem adott esetben kifejezetten pozitívak tudnak lenni, de

„Napjainkban az internet, mint új és dinamikusan bővülő marketingcsatorna jelent számos esetben konfliktusforrást a marketingcsatornák tradicionális tagjai között a disztribúciós rendszeren belül (a multichannel-megoldások legtöbbje az internetes csatornák bevezetése kapcsán merül fel és a forgalmazási rendszerek között is. Az internet mint marketingcsatorna sajátos jellemzői miatt a csatorna konfliktusok az elektronikus kereskedelem elterjedésével intenzívebbé válnak.”

legalábbis nem feltétlenül negatívak [Farkas 2004, Jávor & Rozgonyi 2005, Ladányi 2005, Lajkó 2005].

A konfliktus kialakulásának okai

A marketingcsatornáknak a kölcsönös függőség különböző szintjein lévő tagjai között a konfliktus kialakulását számos tényező elősegítheti. A piaci igények változásaira a forgalmazási rendszerek résztvevői különféle képpen reagálnak. A diszkontüzletek régről ismert intézményének bevezetése az érzékeny vásárlók kiszolgálására sem ment konfliktusok nélkül. Az a gondolat a 80-as években (ami Magyarországon egy bő évtizeddel később ment át a gyakorlatba), hogy egyszerre ki lehet elégíteni az érzékeny és a márkaérzékeny vásárlók igényeit (factory outlet) például komoly konfliktusok forrása lett az üzleti lehetőséget kihasználni kívánó kiskereskedők és a

márkájuk imázsát és értékét fenyegetve látó márkatulajdonosok között [Fernie & Fernie 1997]. Napjainkban az internet, mint új és dinamikusan bővülő marketingcsatorna jelent számos esetben konfliktusforrást a marketingcsatornák tradicionális tagjai között a disztribúciós rendszeren belül (a multichannel-megoldások legtöbbször az internetes csatornák bevezetése kapcsán merül fel [Tsay & Agrawal 2004a, Webb and Didow 1997]) és a forgalmazási rendszerek között is. Az internet mint marketingcsatorna sajátos jellemzői miatt a csatornakonfliktusok az elektronikus kereskedelem elterjedésével intenzívebbé válnak [Driver & Evans 2004]. (1. táblázat)

Moriarty és Moran [1990, p.148] rámutat arra a problémára, amit egy új marketingcsatornának a megnyitása jelent a létező elosztási rendszerben működő szervezetek számára. Úgy találták, hogy egy új csatorna jellemzően konfliktust generál részben amiatt a zavarodottság miatt, ami lényegében minden újraszervezésnek sajátja, részben pedig amiatt az ingerültség miatt, amit az új helyzet kivált a forgalmazók, a közvetítők és a vevők között egyaránt.

Számos olyan terület van, amely konfliktus forrása lehet az elosztási csatornában. A résztvevők között létrejött különböző szintű kölcsönös függőségi viszonyokban gyakran adódnak különbségek például az üzleti célokban [Eliashberg & Michie 1984], a csatornatagok felfogásában [Tsay & Agrawal 2004b], a kommunikáció tartalmában és stílusában [Mohr & Nevin 1990], stb. Az alábbiakban – főleg Rosenbloom [1999] alapján – összefoglaljuk a legfontosabb konfliktusforrásokat.

Szerepzavar

A korábbiakban már volt szó az elosztási rendszeren belüli szerepek és szerepmegosztások fontosságáról. Az egyes csatornatagoktól elvárt szerepek teljesítésétől való eltérés feszültséget okoz a résztvevők között. Ebből az következik, hogy stratégiai jelentősége van a csatornán belüli szerepek meghatározásának és megismerésének. A marketingcsatornában kialakuló szerepek megítélése (a teljesítménymérés) a csatorna más tagjainak előzetes elvárásain alapul; nem ritka, hogy a feltevések és a rájuk épülő elvárások, valamint a valóság (az elosztási

csatorna tagjainak, mint szereplőknek a teljesítményei) gyakorta eltérnek egymástól. A többes marketingcsatorna-rendszerekben ugyanazt a funkciót különböző, ám párhuzamos elosztási csatornák látják el. Itt a szerepeket nem lehet igazán tisztázni, azok „átlapolódnak”, ami konfliktushoz vezethet [Moriarty & Moran 1990, Webb & Didow 1997].

Erőforráshiány

A forgalmazási célok megvalósításához nélkülözhetetlenek bizonyos erőforrások. Ha a disztribúciós rendszer tagja erőforráshiányban szenved, akkor céljait aligha érheti el, frusztrálódik. Kérdés, mire képes egy frusztrált üzleti szervezet, főként, ha többé-kevésbé interdependenciában van másokkal – és valamilyen erőforrás hiánya gyöngíti a pozícióját a hatalmi konstellációban.

A gyártó és a nagykereskedő számára stratégiai erőforrást jelent egy-egy nagy forgalmú kiskereskedelmi egység vagy láncolat. Ha például a termelővállalat forgalmazási céljainak hatékonyabb teljesítése érdekében úgy dönt, hogy közvetlenül értékesít az imént említett kiskereskedésekbe, azaz ebben a vonatkozásban a nagykereskedelmi funkciókat is ellátja, akkor a korábbi nagykereskedő partnere(i) által elérhető erőforrások (kiskereskedők) száma csökken, ami konfliktus kialakulásával jár(hat).

Felfogásbeli különbségek

A marketingcsatorna különböző szintjein lévő szereplők eltérő módon értelmeznek egy-egy adott környezeti stimulust. Ez részben abból következik, hogy az egyes csatornatagoknak többnyire nincs rálátása a teljes disztribúciós folyamatra. Korlátozott információk birtokában vannak le sokszor téves következtetéseket, melyek hozzájárulnak a konfliktus kialakulásához.

1. táblázat Az elektronikus üzlet, mint csatornakonfliktus forrása	
Létező marketingcsatorna	Az elektronikus kereskedelem előnyei
Katalógus	Online katalógus – megtakarítja a nyomdai és a postaköltséget
Direct mail – telemarketing	Ugyanakkora költséggel ugyanannyi vagy több információ a fogyasztóknak
A gyártó értékesítési hálózata – képviselők	Ugyanannyi vagy több információ a termékekről és a szolgáltatásokról – bármikor
Forgalmazók kiskereskedelmi üzletei	Az elkövetődlenedés miatt alacsonyabb termék-szolgáltatás költségek – kényelmes vásárlás
Házaló kiskereskedelem, TV-shop	Otthoni kiszolgálás ugyanolyan vagy magasabb szinten

Ha a disztribúciós partnerek megosztják egymással a birtokukban lévő releváns információkat, akkor a felfogásbeli eltéréseket meg lehet beszélni, ki lehet egyenlíteni, ilyen módon is elkerülve a konfliktust és növelve a forgalmazási rendszer hatékonyságát.

Különbségek az elvárásokban

Az értékesítési folyamat résztvevői (formális vagy nem formális módon) előrejelzéseket készítenek a többi csatornatag jövőbeli magatartásáról. Legalább részben ezekre a várakozásokra építik saját stratégiáikat. Gyorsan változó környezetben ilyen előrejelzések készítése komoly feladat a vállalatok számára, nagymértékű rugalmasságot igényel. Ha a partnerek egymással szembeni elvárásai nem találkoznak, akkor feszültség alakulhat ki az értékesítési rendszerben.

Egyet nem értés a döntési területeket illetően

Egyes csatornatagok saját maguknak tulajdonítanak bizonyos döntési kompetenciákat, pontosabban: a marketingcsatorna több tagja gondolja úgy, hogy ugyanazon döntési kompetenciákkal van felruházva. Ez közvetlen következménye a szerepvárnak. Ha ugyanis a szerepek tisztázva vannak a forgalmazási rendszeren belül, akkor lényegében a döntési kompetenciák és a felelősségi körök is meg vannak határozva. A hagyományos értékesítési csatornában résztvevő vállalatok függetlenek, ezért nem könnyű annak meghatározása és eldöntése, hogy ki miért felelős.

Napjainkban kiemelten kritikus területnek számít az árazási, a készletezési és a termék-elhelyezési döntések megosztása.

(1) A gyártóknak egyre kevesebb lehetőségük van a végső fogyasztói ár befolyásolására. A nagyméretű kiskereskedelmi vállalatok (mass retailers) piaci erejének erősödése következtében fennáll annak a veszélye, hogy ha a gyártó túl nagy árnyomást akar gyakorolni a viszonteladóra, akkor a termékeit kilisztazzák az üzletek kínálatából, és a konkurens termékeivel helyettesítik őket. A tömeg-kiskereskedők által meghatározott fogyasztói ár viszont megteremti az árkülönbözőség lehetőségét az egyes üzlettípusok – így marketingcsatornák – között.

(2) Egyre gyakoribb megoldás, hogy a készletezéssel kapcsolatos tevékenységeket a gyártó végzi.

Ez nagyrészt annak köszönhető, hogy csökken a nagykereskedelmi vállalatok jelentősége a disztribúcióban. A készletezési költségek erőteljesen hozzájárulnak a vállalat működési költségeinek növekedéséhez [Tsay & Agrawal 2004a].

(3) Szintén feszültséget okozhat a gyártó és a kereskedő között az a kérdés, hogy melyikük kompetens dönteni a termékek üzleten belüli elhelyezéséről. A kiskereskedők a vásárlók eligazodását szeretnék segíteni azzal, hogy a különböző gyártóktól származó, de azonos termék kategóriába tartozó árukat az üzlet polcain egymás közelében helyezik el. Ez a

„A helyzet visszásságát mutatja, hogy míg Nyugat-Európában a kereskedők állnak a kategóriamenedzsment-projektek élén, hazánkban a nem tartós fogyasztási cikkeket gyártó vállalatok vállalnak nagyobb szerepet e területen, holott a márkatulajdonosok érdekei – legalábbis elvileg – azt diktálnák, hogy a konkurens termékek egymástól távol legyenek és saját márkáik egy polctérben, egy tömböt alkotva mutassák magukat a vásárlóknak.”

kategóriamenedzsment [Dhar et al. 2001, Piskóti & Schupler 2002, Zenor 1994], és a helyzet visszásságát mutatja, hogy míg Nyugat-Európában a kereskedők állnak a kategóriamenedzsment-projektek élén, hazánkban a nem tartós fogyasztási cikkeket gyártó vállalatok vállalnak nagyobb szerepet e területen, holott a márkatulajdonosok érdekei – legalábbis elvileg – azt diktálnák, hogy a konkurens termékek egymástól távol legyenek és saját márkáik egy polctérben, egy tömböt alkotva mutassák magukat a vásárlóknak. A kategóriamenedzsment egyébként a vertikális megállapodásoknak olyan újfajta megoldása, amely nem integráció, nem franchising és nem is vertikális önkorlátozás. Olyan vertikális partnerség, amelyben a résztvevő kiskereskedők és gyártók a korábban bizalmasként kezelt információkat megosztják egymással annak érdekében, hogy csökkentsék az osztási költségeket és növeljék az árrést [Csiby és tsai, 2005].

Inkompatibilis célok

A hagyományos disztribúciós folyamatban résztvevő szereplők mindegyike rendelkezik saját önálló forgalmazási célrendszerrel. Ezek a célok sok esetben

egymástól teljesen függetlenek (egyszerűen nincs összhang a célok között, vagyis ezen a szinten a marketingcsatorna nem alkot rendszert), és nem ritkán egymással ellentétesek is. Mivel elvileg a hagyományos marketingcsatorna mindegyik tagja saját nyereségének a maximalizálásában érdekelt, nem meglepő, ha kevés figyelmet fordítanak a termék elosztásában résztvevő többi partner céljainak teljesülésére. Ha a célok nem összeegyeztethetők, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy az értékesítési partnerek között feszültség, illetve konfliktus alakul ki. Az értékesítési célok egymáshoz való közelítését jelentős mértékben befolyásolja a kölcsönös függőség [Eliashberg & Michie 1984]. Minél nagyobb a kölcsönös függőség, annál nagyobb valószínűséggel készek és képesek a partnerek egyéni céljaikat összeegyeztetni [Anderson & Narus 1990].

Kommunikációs nehézségek

A marketingcsatornában a kommunikációs nehézségek többnyire a bizalom hiányának következményei. Amint arról már korábban is volt szó, a bizalom és a kommunikáció minősége, illetve az információ relevanciája nagymértékben képes az értékesítési tevékenység hatékonyságát befolyásolni. Kiemelt figyelmet érdemes fordítani a kölcsönös információszolgáltatás gyakoriságára, például részletes, időszerező jelentések formájában [Mohr & Nevin 1990].

A konfliktus fázisai

Az értékesítési rendszerekben kialakuló konfliktusoknak különféle szintjeit (fázisait) különböztetjük meg, általában a marketingcsatorna tagjainak percepciói (észlelései) alapján [Gaski & Nevin 1985]. Az eltérő fázisban lévő konfliktusok eltérő módon befolyásolják, esetenként határozzák meg a disztribúciós rendszeren belüli folyamatokat (tevékenységeket) és struktúrákat. A konfliktus adott szakaszának kezdeti feltételeit a megelőző fázis kimenete szabja meg.

A még rejtett, *látens*, vagyis nem kifejtett, nem manifestálódott konfliktus jelenti az első szakaszt. Ez valójában inkább csak egyet-nem-értés, konfliktuózus helyzet, a konfliktus lehetősége; mint konfliktus, a csatornatagok észlelési küszöbe alatt van. A látens konfliktus állapota nem feltétlenül jelenti, hogy a csatornatagok harmonikus, békés kapcsolatban állnak egymással, mivel a konfliktus minimális (nem érzékelhető) szintje eredhet a résztvevők közömbösségéből is. Elhanyagolják egymást, nem

tartják szükségesnek a vélemények megosztását, összevetését. Ha az elosztási rendszeren belüli függetlenség a csatorna hatékonyságának alacsony szintjével jár, akkor célszerű a résztvevők közötti kommunikációt és interakciót fokozni; ezek hozzájárulhatnak egyrészt a résztvevők teljesítményének a növekedéséhez, másrészt a csatornán belüli konfliktusok markánsabb megjelenéséhez. Amennyiben így történik, akkor a csatorna domináns résztvevőjének szükséges menedzselni, irányítani a kapcsolatokat annak érdekében, hogy a marketingcsatornában a viszonyok konstruktívak legyenek és hozzájáruljanak a csatorna hatékonysági szintjének emelkedéséhez.

Észlelt konfliktusról akkor beszélünk a csatornán belül, mikor a kapcsolatokban olyan mértékű ellentétek jelentkeznek, melyek már a csatornatagok számára is érzékelhetőek. A véleménykülönbségnél komolyabb differencia alakul ki az elosztási rendszer résztvevőinek a nézőpontjai, felfogásai, érdekei és céljai között. Természetes velejárója a kölcsönösségen alapuló rendszernek, gyakran előfordul a mindennapi értékesítési tevékenységben is, de a résztvevők inkább csak ellentétnek fogják fel, és nem konfliktusnak, így a marketingcsatornára vonatkozóan negatív hatása tulajdonképpen nincsen.

A *megtapasztalt* konfliktus szintje akkor következik be, amikor az értékesítési csatorna szereplőiben negatív érzések: feszültség, aggodalom, frusztráció, bosszúság, elégedetlenség stb. kezd kialakulni, ami bizonytalansághoz vezet, és megrendíti a csatornatagok közötti bizalmat. Egyre nagyobb hangsúly kerül a partnerek különbözőségének a kiemelésére. Az érdekek közelítése helyett a külön érdekek kerülnek hangsúlyozásra. Az üzleti racionalitást esetleg érzelmi szempontok háttérbe szoríthatják. A konfliktusoknak ez a szintje már egyértelműen hátrányosan érinti a marketingcsatorna működését. Ha nem kezelik megfelelően, és még időben, akkor nagy eséllyel kialakul a tényleges, nyilvánvaló konfliktushelyzet.

A *nyilvánvaló* konfliktus [Brown & Day 1981] erőteljes, olykor az ellenségességig menő rossz viszonyt jelent a forgalmazási rendszer érintett tagjai között; olykor kifejezetten gátolják egymást céljaik elérésében. A felek által alkalmazott módszerek meglehetősen széles skálán mozoghatnak, a kommunikatív ellenségkedéstől az erőszakos cselekményekig (szabotázs, visszavágás). A nyilvánvaló konfliktus mértékét az ellenséges magatartások gyakorisága, intenzitása és a konfliktust előidéző tényezők jelentősége határozza

meg. A szükségesnél jóval magasabb konfliktus kezelése és elviselése hatalmas költségeket okoz az elosztási rendszer számára, de nemcsak emiatt hátrányos, hanem azért is, mert veszélyezteti, esetleg el is lehetetleníti a hosszú távú piaci együttműködést. Magyarul: napirendre kerül a marketingcsatorna felbomlása, szétesése.

A konfliktusok hatása a csatorna hatékonyságára

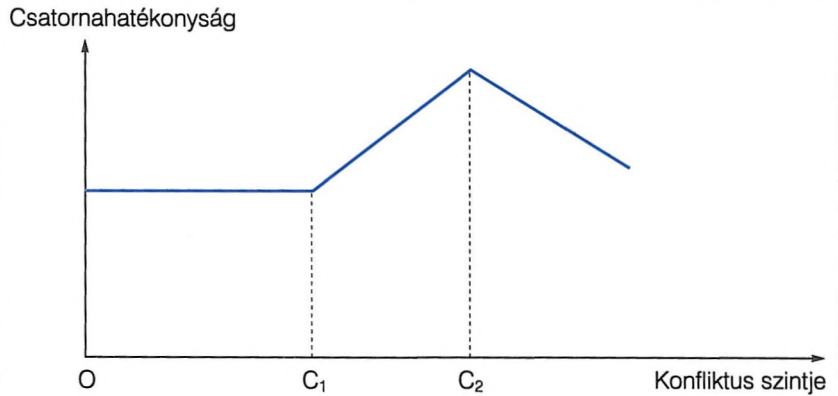
A konfliktusok és a csatorna hatékonysága közötti kapcsolatot Rosenbloom [1973] egyszerű modellje alapján érthetjük meg. Azzal a feltételezéssel élt, hogy a csatorna hatékonyságát (output) a döntési tényezők minőségi dimenziói (input) határozzák meg. Másként mondva: ha a marketingcsatorna egyik tagja a céljait nem megfelelően fogalmazza meg a csatorna többi résztvevője számára, akkor ellenállást válthat ki. Ebben az esetben, ha a szereplő céljait továbbra is érvényesíteni szeretné, akkor meg kell győznie a többieket arról, hogy a célok teljesítése kölcsönös előnyökhöz vezet. Az érvelés, a meggyőzés azonban további – időbeli, pénzbeli és erőforrásbeli – ráfordításokat igényel a célokat „helytelenül” meghatározó résztvevőtől. (2. ábra)

A konfliktusnak *nincs hatása* a csatorna hatékonyságára az $O-C_1$ pontok között, amikor az értékesítésben résztvevő felek úgy ítélik meg, hogy szükségük van egymásra annak érdekében, hogy disztribúciós céljaikat meg tudják valósítani. Természetesen szó nincsen arról, hogy a forgalmazási rendszer konfliktusmentes volna; bizonyos „normális” szintű feszültség, látens konfliktus kialakul a szereplők között, de együtt élnek vele.

A C_1-C_2 pontok között a konfliktus *pozitív* hatással jár. Ebben a helyzetben a szereplőknek az a választásuk, hogy eliminálják a konfliktust kiváltó momentumot, helyzetet, vagy ellenkezőleg, kenyértörésre viszik a dolgot. A C_1-C_2 pontok között a résztvevők igyekeznek pozitív feloldást találni a konfliktust kiváltó helyzetre (legalább részben újraformálják folyamataikat, esetleg szervezetüket; igyekeznek azt a hatékonysági deficitet eltüntetni, ami a konfliktust kiváltotta). Tegyük fel, hogy egy nagykereskedőt hátrányosan érintenek a gyártó megváltozott forgalmazási

2. ábra

A konfliktus és a csatornahatékonyság összefüggésének általános görbéje



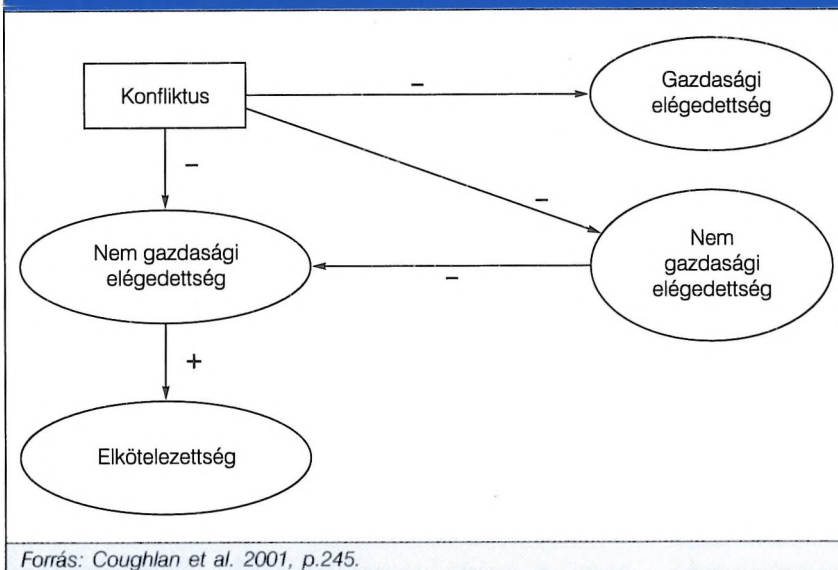
Forrás: Rosenbloom 1973, p.29

céljai. A gyártó ugyanis úgy dönt, hogy bizonyos márkáinak a forgalmazásából kihagyja a nagykereskedőt, mert úgy ítéli meg, hogy a márkával összefüggő célokat a nagykereskedő nem tudná elérni. A nagykereskedő tehát megpróbálja a kifogásolt tevékenységeket stb. megváltoztatni, kijavítani, fokozza működésének eredményességét. Lehet, hogy sikerrel jár, ám tudnia kell (ahogy mindenkinek), hogy keletlen áll a vásár: a gyártó pozitív hozzáállására is szükség van ahhoz, hogy a kapcsolat fennmaradjon.

A konfliktus intenzitásának erőteljes emelkedésével a marketingcsatorna hatékonysága jelentősen képes lecsökkenni. A C_1-C_2 pontok között a konfliktus rombolja a marketingcsatorna hatékonyságát. Egy korábbi kutatásra támaszkodva Coughlan et al [2001] az alábbi egyszerű modellben foglalják össze azokat a legjelentősebb hatásokat, amik a csatornagtagokat érhetik, amikor erős konfliktushelyzetben végzik tevékenységüket (3. ábra).

A konfliktus erősödésének hatására a gazdasági elégedettség fokozatosan csökken. Egyrészt a nyereségességi mutatók romlani kezdenek, mivel a konfliktus miatti költségnövekmény erősen megterheli az árbevételt. Másrészt a kapcsolatból származó gazdasági előnyöket (kedvezmények, jutalmak, bónuszok) a „szenvetdő félnek” már nincs lehetősége kihasználni. Azt azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a megromlott kapcsolatnak nemcsak gazdasági, hanem pszichológiai és társadalmi (nem gazdasági) elégedetlenség is lehet az eredménye. A csatorna alapkövét jelentő bizalom jelentősen károsulhat az elégedetlenség (akár gazdasági, akár

A konfliktus kapcsolatrongoló hatáai



nem gazdasági) és a konfliktus erősödéséből adódóan, mely a csatornagok közötti szolidaritást és összetartást veszélyezteti. Tartós, hosszú távú kapcsolat és elkötelezettség pedig csak az értékesítési partnerek közötti bizalom alapján jön létre [Doney & Canon 1997].

HIVATKOZÁSOK

- ANDERSON, J.C. – NARUS, J.A. [1990]: "A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 1, pp.42–58
- BEIER, F.J. – STERN, L.W. [1969]: „Power in the Channel of Distribution”, in: *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Stern ed., Boston, MA: Houghton Mifflin, pp. 92–116
- BERTHON, P. – PITT, L.F. – EWING, M.T. – BAKKELAND, G. [2003]: „Norms and power in marketing relationships: Alternative theories and empirical evidence”, *Journal of Business Research*, 56 9, pp.699–709
- BROWN, J.R. – DAY, R.L. [1981]: "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 18 3, pp.263–74
- , JOHNSON, J. – KOENIG, H. [1995]: "Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches", *International Journal of Research in Marketing*, 12 pp.333–54
- COUGHLAN, A.T. – ANDERSON, E.W. – STERN, L.W. – EL-ANSARY, A.I. (2001), *Marketing Channels 6/e.*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

CSIBY Á. – HAVASINÉ KÁTAI I. – HERMANN Zs. [2005]: *Trade marketing a mindennapokban*, Budapest: Promo Power

DAHL, R.A. [1957]: „The Concept of Power”, *Behavioral Science*, 2 July, pp.201–15

DHAR, S.K. – HOCH, S.J. – KUMAR, N. [2001]: "Effective category management depends on the role of the category", *Journal of Retailing*, 77 2, pp. 165–84

DONEY, P.M. – CANNON, J.P. [1997]: "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61 2, pp.35–51

DRIVER, B. – EVANS, Z. [2004]: *Channel Conflict: Historical Perceptions, Management Implications, and So Much More*, April 12, 2004 (http://www.savagedideas.com/downloads/mba/Channel_Conflict.pdf)

DWYER, F.R. – WALKER, O.C. [1981]: "Bargaining in an asymmetrical power structure", *Journal of Marketing*, 45 1, pp.104–15

EL-ANSARY, A.I. – STERN, L.W. [1972]: "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9 February, pp.47–52

ELIASHBERG, J. – MICHIE, D.A. [1984]: "Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study", *Journal of Marketing Research*, 21 1, pp.75–88 (ebSCO)

ERDEM, S.A. [1993]: "An Investigation of the Concept of Power and Power Taxonomy in Channels of Distribution: A Transaction Cost Analysis Perspective", *Journal of Marketing – Theory & Practice*, 2 Fall, pp.62–79

ETGAR, M. [1978]: "Differences in the Use of Manufacturer Power in Conventional and Contractual Channels", *Journal of Retailing*, 54 4, pp.49–62

FARKAS F. [2004]: *Változásmenedzsment*, Bp.: Akadémiai Kiadó

FERNIE, J. – FERNIE, S.I. [1997]: "The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 11, pp. 342–50

FRAZIER, G.L. [1983]: "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20 May, pp.158–66

————— & ANTIA, K.D. [1995]: "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 4, pp.321–6

- FRENCH, J.R.P. – RAVEN, B. [1959]: "The Bases of Social Power", in *Studies in Social Power*, Cartwright ed., Ann Arbor, MI: University of Michigan Press
- GASKI, J.F. [1984]: "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48 3, pp.9–29
- – NEVIN, J.R. [1986]: "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 22 2, pp.130–42
- HUNT, S.D. – NEVIN, J.R. [1974]: "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, 11 May, pp.186–93
- JÁVOR I. – ROZGONYI T. (2005): *Hatalom – konfliktus – kultúra*, Bp.: KJK–KERSZÖV
- KASULIS, J.J. – SPEKMAN, R.E. [1980]: "A Framework for the Use of Power", *European Journal of Marketing*, 14 4, pp. 180–91
- KUMAR, N. – SCHEER, L.K. – STEENKAMP, J.-B.E.M. [1998]: "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 35 2, pp.225–35
- KWON, I.-W. G. – SUH, T. [2005]: „Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 1, pp.26–33
- LADÁNYI J. [2005]: *Szociális és etnikai konfliktusok*, Bp.: Új Mandátum Kiadó
- LAJKÓ K. [2005]: *A stresszcökkentő viselkedés. Vezérfonal konfliktusaink rendezéséhez*, Bp.: Medicina
- LUSCH, R.F. [1976]: "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing Research*, 40 November, pp.283–90
- – BROWN, J.R. [1982]: "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 19 3, pp.312–23
- MOHR, J., – NEVIN, J.R. [1990]: "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, 54 4, pp.36–51
- MORIARTY, R.T. – MORAN, U. [1990]: "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, 68 6, pp. 146–55
- PISKÓTI I. – SCHUPLER H. (2002), "Kategoriamenedzment Magyarországon", *Marketing & Menedzsment*, XXXVI 3, pp.31–6
- PIZANTI, I. – LERNER, M. [2003]: „Examining Control and Autonomy in the Franchisor–Franchisee Relationship”, *International Small Business Journal*, 21 2, pp.131–59
- RAVEN, B.H. [1965]: "Social Influence and Power", in Steiner and Fishbein (eds.), *Current Studies in Social Psychology*, New York: Holt, pp.371–82
- – KRUGLANSKI, A.W. [1970]: "Conflict and Power", in Swingle (ed.), *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, pp.69–109
- ROKKAN, A.I. – HAUGLAND, S.A. [2002]: „Developing relational exchange Effectiveness and power”, *European Journal of Marketing*, 36 1/2, pp.211–30
- ROSENBLUM, B. [1973]: "Conflict and channel efficiency: Some conceptual model for the decision maker", *Journal of Marketing*, 37 3, pp.26–30
- [1999], *Marketing Channels: A Management View 6/e.*, Cincinnati, OH: South-Western
- SCHUL, P.L. – BABAKUS, E. [1988]: "An Examination of the Interfirm Power-conflict Relationship: The Intervening Role of Decision Structure", *Journal of Retailing*, 64 4, pp. 381–404
- STERN, L.W. – EL-ANSARY, A.I. [1977]: *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- TSAY, A.A. – AGRAWAL, N. [2004a]: „Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age”, *Production and Operations Management*, 13 1, pp.93–110
- & ————— [2004b]: „Modeling Conflict and Coordination in Multi-Channel Distribution Systems: A Review”, in *Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis: Modeling in the E-Business Era*, Simchi-Levi, Wu, and Shen (eds.), Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, pp.557–606
- VINHAS, A.S. – ANDERSON, E. [2005]: „How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels”, *Journal of Marketing Research*, 42 4, pp. 507–15
- WEBB, K.L. – DIDOW, N.M. [1997]: "Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4 1, pp.39–78
- ZENOR, M.J. (1994), "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, 31 2, pp.202–13

Korcsmáros Adél
okleveles közgazdász,

Fojtik János
egyetemi adjunktus, PTE-KTK