

Sistemele verticale de distributie avantaje si restrictii

Lector dr. Alina Simona Tecau

Lector dr. Ioana Bianca Chitu

Universitatea Transilvania din Brasov

Abstract

When companies decide to implement a vertical distribution system, they consider worthwhile to perform some of the production processes, distribution, and marketing necessary to produce goods or services themselves or through a series of affiliated partners to a vertical distribution chain. Companies do this, because they think they have higher earnings and lower risks, or simply because there is an organization culture in this regard. Decision regarding training, implementation and development a vertical distribution system or becoming a membership of an already formed distribution system requires the balancing of both the advantages, disadvantages and costs. This paper tries to emphasize on the main benefits as well as the limitations that a different distribution system has.

Key words: vertical distribution system, vertical integration, integrated vertical distribution system, franchise

Unul dintre avantajele oferite de un sistem vertical de distribuție constă în reducerea costurilor și creșterea eficienței prin reducerea numărului de etape din cadrul procesului de producție, optimizarea transportului și a manipulărilor, utilizarea mai bună a capacităților. Obținerea unor economii se poate realiza de asemenea și prin realizarea unui control sporit și a unei coordonări interne corespunzătoare. Nu puține sunt situațiile în care managerii ai unor structuri comerciale românești se plâng că atunci când au utilizează pentru aprovizionare furnizori ce practică prețuri mici s-au confruntat cu situații neplăcute în care livrările nu se făceau la timp sau calitatea produselor furnizate era necorespunzătoare iar compania era nevoită să suporte cheltuieli pentru găsirea altor furnizori. În schimb, în cazul livrărilor făcute în cadrul unui canal vertical de distribuție, firma are un control sporit asupra acestor elemente fapt ce conduce la economii importante. Aceeași situație o întâlnim și atunci când se pune problema colectării unor informații despre piață, când costul ce trebuie suportat pentru obținerea informațiilor este mult diminuat deoarece informațiile despre piață circulă mult mai ușor la nivelul unei organizații decât între o serie de entități independente. Timpul de reacție la schimbări neașteptate ale pieței este scurtat iar modificările strategice sunt mai ușor de coordonat în cadrul unui sistem vertical de distribuție. Deci, în cadrul unui canal vertical de distribuție costurile de cumpărare, administrare, vânzare, negociere, tranzacționare vor fi mult diminuate. Economii importante se vor obține și prin necesarul scăzut al forței de vânzare sau al publicității care va trebui realizată doar la nivelul consumatorului final. Relațiile stabile din cadrul unui canal vertical de distribuție vor conduce și acestea la realizarea unor economii importante datorate posibilității de a utiliza, pentru derularea legăturilor dintre membrii canalului, proceduri specializate mult mai eficiente, datorită unor sisteme logistice specializate, sisteme de depozitare și ambalare, întreținere specifice și mai ieftine. Membrii canalului de distribuție verticală aflați în amonte vor putea mult mai ușor să adapteze produsele la necesitățile membrilor aflați în aval în același mod în care membrii din aval se pot adapta mai bine posibilităților furnizorilor aflați în amonte.

Prin organizarea unui sistem vertical de distribuție un producător va ajunge să realizeze inclusiv comerțul cu amănuntul pentru produsele sale ceea ce îi va permite să controleze prestația personalului de vânzări, imaginea poziționării magazinelor, stimularea personalului de vânzări și alte elemente ale funcției de vânzări în comerțul cu amănuntul, care contribuie la diferențierea produsului.

Pentru majoritatea produselor cererea de bază se manifestă în aval, unde se ia și decizia de achiziție. Performanțele obținute în această etapă vor influența atât mărimea, cât și structura cererii în etapele de producție situate în amonte. Implicarea în activități comerciale poate oferi firmei informații esențiale despre piață, care permit întregului lanț vertical să funcționeze mai eficient. Firma va putea să determine mai repede cererea pentru produsele sale decât în cazul în care ar fi trebuit să o deducă indirect, din comenzile primite de la clienții săi iar informațiile despre piață obținute mai rapid permit o mai bună gestionare a producției și o reducere a costurilor. În cazul unei cereri sezoniere sau neregulate informațiile obținute rapid sunt cu atât mai valoroase cu cât dau timp de reacție producătorului. Pe termen lung, producătorul poate deduce tendințele care apar în privința preferințelor cumpărătorilor și evoluțiile concurențiale. Astfel de informații pot facilita ajustări ale strategiei pe termen lung asigurând astfel o evoluție de succes a firmei.

Un alt avantaj de necontestat al unui sistem de distribuție verticală îl constituie posibilitatea de a cunoaște și utiliza tehnologie superioară. În cazul unui sistem de distribuție integrat sau corporativ cunoașterea tehnologiei activităților din amonte conferă un avantaj net în procesul de comercializare al unui produs deoarece comerciantul va cunoaște posibilitățile sau punctele slabe ale produsului. În cazul unui sistem de distribuție vertical contractual precum sistemul de franciză avantajele utilizării unor tehnologii superioare este de asemenea incontestabil.

Un control sporit asupra ofertei sau cererii constituie de asemenea un avantaj al unui sistem de distribuție vertical. Un producător care deține furnizorul de materii prime sau are o relație contractuală fermă cu acesta este sigur că aprovizionarea cu materii prime se va face la timp. Pe de altă parte, un francizor va ști totdeauna ce cantitate de marfă va trebui să livreze francizaților săi (în cazul unor contracte de franciză în care francizații sunt aprovizionați de către francizor). Bineînțeles că asigurarea cererii se va realiza, în măsura în care unitățile din aval pot prelua și comercializa producția obținută în amonte.

Apartenența la un canal vertical de distribuție conduce și la creșterea puterii produselor de a se diferenția de produsele concurențelor, datorită managementului eficient ceea ce poate să confere valoare adăugată mai mare.

Înlăturarea unor bariere de intrare pe piețe noi se poate realiza, tot prin formarea sau apartenența la un sistem de distribuție vertical. În special sistemele de franciză sunt recunoscute pentru acest avantaj conferit membrilor. Mai mult decât atât, prin avantajele pe care o firmă ce aparține unui sistem vertical de distribuție le are, ea va putea construi bariere de intrare pe piață pentru alte firme, potențiale concurențe.

Prin organizarea și utilizarea unui sistem de distribuție vertical companiile își pot îmbunătăți randamentul capitalului investit și în același timp pot evita izolarea manifestată prin blocarea accesului la furnizorii sau clienții care au decis la rândul lor să facă parte dintr-un canal vertical de distribuție.

Întâlnim pe piață situații în care pentru o firmă este foarte important să păstreze secretul de fabricație al produselor sale iar prin utilizarea unui sistem vertical de distribuție firma evită transmiterea de informații tehnologice ce ar putea fi vitale către furnizorii săi, care produc componente sau îi livrează materii prime.

În ceea ce privește sistemul vertical de distribuție, ca de altfel în viață în general, orice avantaj dobândit are costul său, iar costurile formării sau aderării la un canal de distribuție vertical nu sunt neglijabile. Cele mai importante costuri atrase de un sistem vertical de distribuție, identificate de noi pe parcursul cercetării și prezentate în continuare, se referă la cheltuielile aferente formării sau intrării în cadrul canalului vertical de distribuție, cele cu adaptarea la condițiile impuse în cadrul canalului sau cheltuielile cu activitatea de management a canalului vertical de distribuție. Formarea unui sistem vertical de distribuție integrat sau corporatist impune firmei să depășească barierele de mobilitate pentru a iniția și realiza activitățile din amonte sau din aval ajungând practic să concureze pe piețe noi pentru ea. Această situație este specifică totuși doar sistemului vertical de distribuție integrat. Pentru sistemul de distribuție vertical contractual de tip franciză este chiar specific faptul că, costurile de mobilitate sunt foarte mici și preluate aproape în totalitate de francizați.

Pe lângă costurile depășirii barierelor de mobilitate, sistemul vertical de distribuție corporatist este caracterizat și de ponderea mare a costurilor fixe în totalul costurilor procesului de producție deoarece, în momentul achiziționării unor produse de pe piață, costurile achiziționării acestora vor fi costuri variabile, dacă însă produsul este realizat de către firmă, costurile fixe impuse de procesul de producție vor crește considerabil.

De asemenea, în cazul utilizării unui sistem de distribuție vertical, deoarece vânzările verigilor din amonte derivă din vânzările unităților din aval, riscul comercial al verigilor din aval este preluat și de cele din amonte, fluctuațiile provocate de ciclul economic, evoluțiile concurențiale sau schimbările comportamentale de pe piață de la nivelul unei verigi a lanțului de distribuție provocând fluctuații în întreg lanțul vertical de distribuție. În momentul luării deciziei pentru organizarea unui sistem de distribuție vertical, o campanie trebuie să aibă în vedere că această strategie poate conduce la sporirea costurilor de operare, expunându-și câștigurile unor fluctuații ciclice mai însemnate. O verigă a unui canal vertical de distribuție depinde în mare măsură de capacitatea "furnizorilor" sau a "clienților" săi interni de a realiza produse competitive. Eșecul la nivelul unei verigi în ceea ce privește strategiile de produs, deciziile manageriale sau adaptarea tehnologiei, adaptarea la schimbările pieței pot genera dezechilibre în întreg lanțul de producție prin realizarea unui produs cu un cost mai ridicat, sau inferior din punct de vedere calitativ comparativ cu produsele realizate de concurenți.

Un alt neajuns al unui sistem vertical de distribuție verticală constă în reducerea flexibilității în schimbarea partenerilor. Înlocuirea unui partener din cadrul unui sistem de distribuție vertical atrage costuri mult mai mari comparativ cu cele necesare trecerii la un alt furnizor sau client independent deoarece în cazul unui sistem corporativ, compania a efectuat deja investiții pentru preluarea furnizorilor sau a clienților săi iar în cazul unui sistem vertical contractual ruperea relațiilor este mult mai dificilă decât în cadrul unor relații contractuale cu entități independente putând uneori atrage chiar plata unor daune materiale și morale în favoarea foștilor parteneri.

Barierile de ieșire din sistem sunt de asemenea mai înalte comparativ cu cele impuse de alte tipuri de relații comerciale, deoarece apartenența la un sistem vertical de distribuție poate conduce la specializarea activelor, la formarea unor relații strategice și legături juridice sau chiar emoționale puternice.

Un alt dezavantaj al sistemului vertical de distribuție și avem în vedere în special sistemul vertical corporatist este că va consuma resurse mari de capital din partea entității inițiatoare datorită necesarului mare de capital uneori pentru realizarea activităților din amonte sau din aval în comparație cu situația stabilirii unor relații cu entități independente care permite utilizarea investițiilor de capital ale acestora. Sunt situații în care nevoile de capital ale activităților din amonte /aval sunt chiar mai mari în raport cu capacitatea firmei de a obține fonduri iar reinvestirea fondurilor în aceste segmente expune firma unor riscuri strategice însemnate. Sistemul vertical de distribuție de tip franciză nu are acest dezavantaj deoarece francizorii sunt cei care vin cu capital și realizează investiții pentru partea asumată din procesul de distribuție.

Poate cel mai important neajuns al utilizării unui sistem vertical de distribuție constă în izolarea de fluxul tehnologic venit de la furnizorii sau de la clienții. Dacă un sistem de distribuție vertical corporatist presupune din partea firmei inițiatoare asumarea responsabilității pentru dezvoltarea propriilor capacități tehnologice fără să se bazeze pe tehnologia provenită de la alții, acest lucru se poate întoarce în timp în defavoarea acesteia deoarece, astfel se reduce diversitatea de idei și soluții.

Lipsa stimulării se resimte deasemenea în cadrul unui sistem de distribuție vertical integrat sau contractual deoarece achiziționarea și vânzarea în interiorul canalului nu este una competitivă. O unitate aflată în amonte practic nu concurează pe piață pentru vinderea produselor, acestea fiind preluate automat de către partenerii din aval din cadrul canalului iar în timp, lipsa concurenței poate conduce la scăderea calității produselor sau la o mai slabă productivitate, cu consecințe asupra costurilor de obținere a produselor. Bineînțeles că modul în care această situație se va reflecta asupra performanțelor firmelor din cadrul canalului vertical de distribuție, depinde de performanțele managementului canalului. În literatura de specialitate, această situație este cunoscută sub denumirea "problema mărului stricat" adică, o unitate din cadrul canalului vertical de distribuție care are probleme strategice, manageriale sau de altă natură îi va afecta și pe ceilalți parteneri. În acest sens, este recomandat, în situația în care, în cadrul sistemului de distribuție vertical, un membru se confruntă cu dificultăți, ceilalți membri ai canalului să încerce să o ajute prin subvenții sau prin metode de sprijin direct cum ar fi investițiile pentru re tehnologizare decât indirect acceptând produse scumpe sau de calitate inferioară, fapt ce ar conduce inevitabil la propagarea problemelor verigii bolnave.

O altă problemă, întâlnită în cadrul unui canal de distribuție vertical o constituie necesitatea utilizării unor resurse manageriale deosebit de capabile deoarece acționarea concomitent pe întreg circuitul mărfurilor, de la materia primă până la consumatorul final, necesită activități extrem de diferite. O echipă managerială instruită și capabilă să conducă o parte a lanțului vertical, precum producția, este posibil să fie pusă în mare dificultate în a conduce eficient comerțul cu amănuntul. Riscul luării unor decizii manageriale greșite crește mai ales că, în cadrul managementului lanțului vertical, se manifestă o tendință subtilă de a le percepe în mod asemănător problemele. Ori tendințele manageriale moderne pun accentul tocmai pe personalizarea și tratarea individuală a fiecărui aspect.

O ultimă problemă, pe care considerăm important să o semnalăm, este cea referitoare la poziția Uniunii Europene cu privire la integrarea verticală în unele sectoare economice cum ar fi cel al energiei.

În concluzie, organizarea și gestionarea unui sistem de distribuție vertical, pe lângă multiplele avantaje pe care le atrage, necesită un management deosebit de performant iar în lipsa unor performanțe manageriale corespunzătoare sistemul poate înregistra mari deficiențe.

Bibliografie

1. Bălan, C. - Sisteme de marketing verticale și orizontale, în lucrarea Marketing - ediția a II-a revăzută și adăugită, coordonator V. Balaure, Ed. Uranus, București, 2002.
2. Bălan, C. - Logistica (editia a III-a revazuta si adaugita), Ed. Uranus, 2006.
3. Egelhoff, T., "How To Use Vertical Marketing Systems", <http://www.smalltownmarketing.com>
4. Kotler, Ph, Armstrong G – Principles of marketing, Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, 2009, New Jersey
5. Patriche, I. - Canale de distribuție și logistică, Ed. ProUniversitaria, București, 2006.
6. Tecău A.S., (2007), „Aspecte privind integrarea structurilor comerciale romanesti in sistemul vertical de distributie”, Academy of Economic Sciences Bucharest, Romania, teza de doctorat.