

## MODEL DE PROIECTARE A UNEI REȚELE DE DISTRIBUȚIE

CONSTANTIN SASU\*

RADU ANDRIEȘ\*\*

### Abstract

Research of existing literature reveals some models (sequences of steps) for companies that want to plan distribution channels. None of these models uses strong contributions from transaction costs economics, bringing a possibility to elaborate on a "distribution channels planning model", with these contributions and organizing the steps according to a sequence that would be useful for companies when reviewing the distribution process. The sequence was refined through in-depth interviews with companies.

**Keywords:** Distribution channels, marketing, planning, transaction costs

### Introducere

Există mai multe puncte de vedere referitoare la ceea ce reprezintă proiectarea unei rețele de distribuție. Unii autori folosesc acest termen pentru a descrie structura rețelei de distribuție. Pentru alți autori proiectarea rețelei de distribuție reprezintă crearea unei noi rețele de distribuție. De asemenea, există și păreri care afirmă că acest proces are o sferă mai largă, cuprinzând și modificarea rețelei de distribuție existente. În sfârșit, există și autori pentru care proiectarea rețelei de distribuție este sinonimă cu alegerea rețelei de distribuție, între aceste două noțiuni nefiind deci nici o distincție.

Aceste păreri diferite pot crea confuzii. De aceea, prin *proiectarea unei rețele de distribuție noi înțelegem procesul decizional de creare a noi rețele de distribuție sau de modificare a rețelei de distribuție existente*.

Privită din perspectivă managerială, proiectarea rețelei de distribuție presupune prin urmare luarea unor decizii similare celorlate elemente ale marketingului mix: produs, preț și promovare, cu care se află de altfel în interdependență.

### Abordări curente ale proiectării canalelor de distribuție

În literatura de specialitate se regăsesc o serie de modele (secvențe de etape), referitoare la proiectarea canalelor de distribuție. Acestea privesc procesul de proiectare din diverse perspective.

---

\* Profesor doctor la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor

\*\* Doctorand la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor

În tabelul 1 prezentăm etapele de bază ale principalelor modele existente în literatura de specialitate.

**Tabel 1 Compararea etapelor proiectării canalelor de distribuție**

| Stern, 1996                                                               | Rosenbloom, 1999                                                       | Berman, 1996                                                                                            | Kotler, 2000                                                    | Friedman, Furey, 1999                              | Reinicki, 1998                                                                      | Novos, 2001                          |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Revizuirea cercetărilor din domeniul canalelor de distribuție             | Rolul distribuției în elaborarea obiectivelor și strategiilor generale | Stabilirea obiectivelor canalului                                                                       | Analiza produselor și serviciilor cerute de clienți             | Definirea ariei canalului                          | Identificarea noilor piețe sau a noilor produse care necesită canale de distribuție | Înțelegerea situației existente      |
| Înțelegerea sistemului de distribuție curent                              | Rolul distribuției în mixul de marketing                               | Evaluarea lărimii și adâncimii canalului și a categoriilor de intermediari necesari                     | Stabilirea obiectivelor și restricțiilor canalelor              | Definirea rolului partenerilor                     | Verificarea nevoii de înființare sau reorganizare a canalelor                       | Stabilirea obiectivelor              |
| Realizarea de interviuri referitoare la canalele de distribuție existente | Proiectarea canalelor de distribuție                                   | Evaluarea factorilor pieței, produsului, firmei și intermediarilor care influențează lungimea canalului | Identificarea opțiunilor principale privind canalele            | Elaborarea politicilor canalului                   | Evaluarea condițiilor macroeconomice. Realizarea unei analize concurențiale         | Implementarea noilor structuri       |
| Realizarea de analize concurențiale în canale                             | Alegerea membrilor canalului                                           | Alocarea sarcinilor membrilor canalului                                                                 | Evaluarea opțiunilor principale privind canalele de distribuție | Elaborarea unei baze puterice de parteneri         | Identificarea și ierarhizarea cerințelor clienților                                 | Gestionarea canalelor de distribuție |
| Evaluarea oportunităților din canalele existente                          | Gestionarea canalului                                                  | Alegerea canalelor optime                                                                               |                                                                 | Elaborarea unei infrastructuri puterice de sprijin | Stabilirea sarcinilor pe care partenerul de canal trebuie să le realizeze           |                                      |
| Elaborarea unui plan de atac pe termen scurt                              | Evaluarea performanței membrilor canalului                             | Revizuirea acordurilor canalului                                                                        |                                                                 | Evaluarea performanțelor canalului                 | Identificarea structurilor posibile de canale                                       |                                      |
|                                                                           |                                                                        |                                                                                                         |                                                                 |                                                    | Alegerea partenerilor de canal                                                      |                                      |
|                                                                           |                                                                        |                                                                                                         |                                                                 |                                                    | Obținerea acordului firmei proprii                                                  |                                      |
|                                                                           |                                                                        |                                                                                                         |                                                                 |                                                    | Aprobarea distribuitorilor aleși                                                    |                                      |
|                                                                           |                                                                        |                                                                                                         |                                                                 |                                                    | Monitorizarea și evaluarea structurii canalului                                     |                                      |

Principalele diferențe dintre aceste modele sunt:

1. Modelul lui Stern [1996] este mai detaliat decât celelalte, cuprinzând mai multe etape, cu acțiuni mai numeroase și are cumpărătorul în centru atenției, ca element de diferențiere. Pornind de la utilizator, modelul propune stabilirea sistemului de distribuție al firmei, încercând întotdeauna să satisfacă cerințele clientului.

Alt model care îl are în centrul atenției pe client este cel al lui Kotler [2000], model care însă are mai puține etape decât al lui Stern. Aceasta se explică prin aceea că modelul lui Kotler nu se referă în mod special la canalele de distribuție.

2. Modelul lui Rosenbloom [1996] se concentrează asupra inserării distribuției în strategia generală a firmei, prezentând, formal, o etapă inițială referitoare la rolul distribuției în stabilirea obiectivelor și strategiei generale a firmei. Acest model pledează cel mai mult pentru integrarea canalelor de distribuție în strategia generală a firmei.

3. Modelul lui Berman [1996] deși are cele mai puține etape, este foarte detaliat, furnizând liste de factori care trebuie utilizați în analiza fiecărui aspect, precum și modele de chestionare care pot fi utilizate. Cu alte cuvinte, Berman oferă firmelor modele elaborate, care pot fi adaptate în funcțiile de condițiile concrete.

4. Stern [1996] subliniază că variabilele economiei costurilor tranzacționale sunt importante în luarea deciziilor privind modul cum pot lucra firmele, cu o analiză mai detaliată a formelor pieței, integrării mixte și verticale. Totuși, mută această analiză din partea formală în partea informală a procesului de proiectare. În cele din urmă,

variabilele economiei costurilor tranzacționale nu sunt luate în considerare în modelul lui Stern.

5. Friedman, Furey [1999] consideră că punctul de plecare în proiectarea canalelor de distribuție îl reprezintă stabilirea mărimii canalelor de distribuție, respectiv numărul partenerilor, piața pe care vor activa și serviciile pe care le vor presta. De asemenea, se insistă asupra importanței elaborării unei infrastructuri de sprijin adecvate în cadrul canalelor de distribuție.

6. Rolnicki [1998] propune cea mai detaliată secvență, pornind de la identificarea piețelor și produselor care necesită noi canale de distribuție. O atenție deosebită acordă evaluării factorilor macroeconomici care pot influența structura canalelor (tehnologia, acțiunile concurenților, factorii politici, factorii internaționali, aspectele legale etc.

7. Neves [2001] sugerează patru etape, dintre care prima, înțelegerea situației existente, este cea mai complexă. Ea presupune analiza întregului lanț de distribuție, a canalelor de distribuție existente în ramură, evaluarea mediului intern și extern, precum și analiza situației contractuale existente. În modelul lui Neves sunt luate în considerare variabilele economiei costurilor tranzacționale.

8. Conceptele legate de economia costurilor tranzacționale nu sunt tratate formal în cele șapte modele, iar Rosembloom este chiar confuz atunci când critică analizele în care se iau în considerare doar variabilele costurilor tranzacționale.

### **Elaborarea unui model de proiectare a canalelor de distribuție**

Așa după cum s-a constatat, nici unul dintre modelele existente în literatura de specialitate nu utilizează cu predilecție elementele economiei costurilor tranzacționale.

Prin urmare, vom elabora un model care să țină cont de economia costurilor tranzacționale, dar și de alte aspecte mai puțin tratate în literatura de specialitate, organizând etapele acestui proces în conformitate cu cerințele companiilor din industria cimentului.

Modelul propus conține o succesiune de 11 etape, bazată pe evaluarea a șapte modele existente în literatura de specialitate [Stern, 1996; Rosembloom, 1999; Berman, 1996; Kotler, 2000; Friedman, Furey, 1999; Rolnicki, 1998; Neves, 2001], a contribuțiilor din lanțul aprovizionării [Gattorna și Walters, 1996; Ziggers, 1998; Trienekens și Zuurbier, 1996] și a unor reviste de marketing și afaceri. Această succesiune de etape a fost discutată cu zece manageri din industria cimentului. Ei au analizat această secvență și au sugerat unele îmbunătățiri care să mărească gradul de aplicabilitate al modelului.

### **Etapele modelului de proiectare a canalelor de distribuție**

**1. Evaluarea mediului extern.** Proiectarea rețelei de distribuție trebuie să înceapă cu evaluarea mediului extern. Avantajul acestei etape este acela că dacă procesul se referă doar la revizuirea canalelor existente, este necesară doar actualizarea primei etape.

**2. Evaluarea sistemelor actuale de distribuție.** În evaluarea sistemelor actuale de distribuție trebuie să se aibă în vedere întreaga filieră de distribuție din țară, sistemele de distribuție din ramura de activitate a firmei, evaluarea impactului factorilor de mediu asupra canalelor de distribuție din ramură și identificarea surselor de putere din canalul de distribuție.

Una dintre deciziile economice cele mai importante ale membrilor canalului de distribuție o constituie realizarea unei tranzacții pe piață sau în interiorul firmei. Această decizie se ia realizând analiza costurilor tranzacționale, care afirmă că întreprinderea trebuie să aleagă cea mai eficientă structură a canalelor bazată pe evitarea costurilor inutile.

Costurile tranzacționale pot fi împărțite în două categorii:

a. *Costuri tranzacționale ex-ante*: căutarea informațiilor privind prețul, incertitudinea vânzării produselor, alegerea alternativelor, timpul de negociere, redactarea contractelor, identificarea clienților și vânzătorilor.

b. *Costuri tranzacționale ex-post*: supravegherea performanțelor, rescrierea contractelor, renegocierea, supravegherea drepturilor de proprietate industrială, supravegherea utilizării mărcilor, dispute legale, riscul nelivrării materialelor de către furnizori, riscul pierderii unor contracte.

**3. Identificarea avantajelor oferite clienților.** Prin "clienți" înțelegem nu doar consumatorul sau utilizatorul final, ci și distribuitorii (comercianții cu ridicata și amănuntul).

**4. Analiza concurenței.** Până acum s-au analizat mediul extern, piețele și performanțele firmei de pe aceste piețe. Acum trebuie adăugat elementul vital, al competiției.

**5. Identificarea nevoii de canale de distribuție.** Există o serie întreagă de motive pentru care sunt necesare noi canale de distribuție sau modificarea canalelor existente. Printre acestea mai importante sunt: apariția unor noi piețe pe care firma poate pătrunde; utilizarea de către concurenți a unor noi canale de distribuție mai eficiente decât cele existente; apariția de noi canale de distribuție, pe care firma nu le poate ignora, cum ar fi distribuția prin intermediul Internetului.

**6. Evaluarea internă.** Dificultatea evaluării interne rezidă în analiza faptică a firmei, care conduce la cunoaștere și înțelegere. După aceea, se vor putea pune o serie de întrebări referitoare la performanțele din trecut, atitudini, strategii și calitatea realizării. Răspunsul la aceste întrebări furnizează noi elemente privind punctele tari și slabe ale produselor/serviciilor firmei.

**7. Stabilirea obiectivelor, restricțiilor și a funcțiilor distribuției.** În acest stadiu obiectivele de distribuție nu sunt explicit formulate. De asemenea, elaborarea unor strategii eficiente de distribuție presupune luarea în considerare și a restricțiilor care stau în calea distribuției.

În decursul timpului au fost identificate numeroase funcții de distribuție, printre care cumpărarea, vânzarea, comunicarea, transportul, depozitarea, asumarea riscului, finanțarea, formarea partizilor etc.

**8. Elaborarea de strategii alternative de distribuție.** Strategiile de distribuție se elaborează ținând cont de trei factori: numărul de nivele de distribuție, intensitatea distribuției de la diferite nivele de distribuție și categoriile de intermediari de la fiecare nivel.

**9. Evaluarea variabilelor care influențează structura canalului.** Evaluarea variabilelor care influențează structura canalului de distribuție se face luând în considerare următoarele elemente: caracteristicile pieței, proprietățile produsului, caracteristicile firmei, caracteristicile intermediarilor, caracteristicile de mediu și caracteristicile de comportament [Rosembloom, 1999].

**10. Alegerea celei mai eficiente structuri a canalului de distribuție.** În mod teoretic trebuie aleasă structura optimă a canalului de distribuție care să ofere nivelul de eficiență dorit în realizarea funcțiilor distribuției la cele mai mici costuri posibile. Dintre metodele ce pot fi utilizate la alegerea celei mai eficiente structuri menționăm: metoda lui Aspinwall, metoda financiară, metoda managerială, metode euristice.

**11. Elaborarea contractelor și stabilirea relațiilor.** Etapa cuprinde elaborarea contractelor scrise și a altor tipuri de acorduri cu partenerii din canal în funcție de formele de coordonare din etapele anterioare.

**12. Gestionarea canalelor.** Ultima etapă a procesului o reprezintă gestionarea canalelor de distribuție. Stabilirea parteneriatelor de succes și a încrederii între partenerii din canalul de distribuție sunt aspecte deosebit de importante în proiectarea canalelor de distribuție. Sugerăm folosirea marketingului relațional în acest demers.

### **Implicații manageriale ale modelului propus**

Principala implicație managerială este aceea că oferim un proces de proiectare/planificare a canalelor de distribuție pentru a ajuta firmele să revizuiască sau să înființeze noi canale de distribuție. Modelul a fost elaborat pe baza unei bogate literaturi de specialitate, revizuirea a șapte modele existente și documentare primară în industria cimentului. Modelul poate fi folosit pentru obținerea de avantaje competitive de către firmă. Inițial, procesul propus va necesita timp și bani, în special pentru firmele care pleacă de la zero. Totuși, ulterior analizele vor fi mai puțin costisitoare, deoarece datele sunt mai organizate și mai ușor disponibile, procesul de planificare este cunoscut, deciziile viitoare concentrându-se pe ceea ce este nou în mediul de afaceri al firmei.

Nu toate firmele vor trebui să parcurgă aceste etape; unele din canale pot să nu fie disponibile, iar pentru firmele cu mai multe produse analiza este mult mai complexă.

În sfârșit, principala contribuție se referă la posibilitatea firmelor de a regândi canalele de distribuție și sugerarea de viitoare studii privind testarea modelului, sugerarea de noi pași și criterii de analiză.

Modelul a fost aplicat în industria cimentului, cu rezultate pozitive asupra performanței. O limită a cercetărilor viitoare o va constitui prezentarea rezultatelor empirice după testarea modelului deoarece confidențialitatea în canalele de distribuție este de o importanță fundamentală pentru firmele ce vor fi studiate.

### **Concluzii**

Printre *noutățile* acestui model menționăm:

1. Introducerea unor instrumente din economia costurilor tranzacționale, fapt care nu se regăsește în alte modele din literatura de specialitate existentă. Secvența etapelor este mult mai complexă decât cele anterioare, deoarece a fost elaborată după un studiu detaliat al secvențelor existente, combinând unele elemente ale acestora, adăugând etape suplimentare și realizând o analiză mai profundă a unor etape, având în vedere articole din literatura de specialitate, precum și interviuri.

2. Modelul adaugă unele secvențe, precum analiza puterii, pentru a ajuta la elaborarea contractelor, analiza activelor etc.

3. Economia costurilor tranzacționale și analiza puterii pot contribui la elaborarea structurii de coordonare în canalele de distribuție. Acestea trebuie să diminueze dezechilibrul puterii și să diminueze costurile tranzacțiilor.

4. Deoarece modelul a fost evaluat și îmbunătățit de specialiști, potențialii utilizatori au precizat că el poate fi aplicat.

### **Bibliografie**

1. Berman, B., *Marketing Channels*, John Wiley & Sons, New York, New York, 1996.
2. Friedman, L., Furey, T., *The Channel Advantage*, Butterworth, Boston, 1999.
3. Gattorna, J., Walters, D., *Managing the Supply Chain*, MacMillan, New York, 1996, p. 189-203.
4. Kotler, P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2000, p. 676.
5. Neves, M., A Model for the Distribution Channels Planning Process, în: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16/, 2001, p. 518-538.
6. Rolnicki, K., *Managing Channels of Distribution*, AMACOM, New York, 1998, p. XX.
7. Rosembloom, B., *Marketing Channels*, 6<sup>th</sup> ed, The Dryden Press, Orlando, 1999, p. 688.
8. Stern, L., El-Ansary, Coughlan, A., *Marketing Channels*, 5<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996, p. 576.