

## Przyczyny konfliktów wertykalnych w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku<sup>1</sup>

Anna Wójcik-Karpacz

*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 importem VW a jednym z autoryzowanych dealerów. Informacje pozwalające ustalić przyczyny konfliktów są efektem kilku wywiadów swobodnych autora ze współwłaścicielem celowo dobranego przedsiębiorstwa.*

### 1. Wprowadzenie

Konflikty między uczestnikami kanału dystrybucji są skutkiem występujących między nimi rozbieżności interesów, czyli niezgodności w zamierzeniach, rolach strategicznych albo percepcji warunków rozwoju relacji lub stopnia akceptowanej zależności między stronami (Sanzo i Trespalacios 2000: 18–53). Konflikty będą występowały tak długo, jak długo uczestnicy kanału pozostaną wobec siebie względnie niezależni, nigdy bowiem nie będą mieli całkowicie zbieżnych interesów. Bezustannie pojawiające się sprzeczności w dążeniach i działaniach ludzi sprawiają, że konflikty są nie do uniknięcia (Pszczółowski 1978: 101). Dlatego też można powiedzieć, że współdziałanie i konflikt współistnieją (Stoner 1992: 329). Przeciwnieństwem współdziałania jest wobec tego nie konflikt, lecz brak współdziałania (Stoner 1992: 329) między uczestnikami kanału.

Wymusza to na uczestnikach kanału systematyczne dążenie do zrozumienia natury konfliktów i poszukiwania satysfakcjonującego – a przynajmniej akceptowanego przez nich – sposobu rozwiązania konfliktu. Konflikty należy rozwiązywać (Penc 2001: 129), nawet mimo tego, że niejednokrotnie może się to wiązać ze zmianami dotychczasowych warunków relacji mię-

dzyorganizacyjnych, a szczególnie procedur współdziałania, zadań do wykonania oraz oczekiwań wobec relacji.

Celem opracowania jest próba rozpoznania przyczyn konfliktów na jednym ze szczebli kanału dystrybucji samochodów koncernu VW w Polsce. Przyjęto, że ustalenie interesów każdej ze stron relacji międzyorganizacyjnej w kanale dystrybucji (tj. generalnego importera, pełniącego rolę dostawcy, oraz autoryzowanego dealera koncernu Volkswagen w Polsce, pełniącego rolę odbiorcy) – dokonane z perspektywy autoryzowanego dealera – pozwoli wskazać rozbieżności, a tym samym ujawni przyczyny konfliktów między stronami.

Badaną organizację dobrano świadomie, kierując się możliwością uzyskania wglądu w jej funkcjonowanie, którego nie dają inne organizacje (Bratnicki 2007: 8–10). Studium przypadku, choć nie stwarza podstaw do generalizacji, to jednak pozwala odpowiedzieć na pytanie o faktyczne przyczyny konfliktów między generalnym importerem a autoryzowanymi dealerami w kanale dystrybucji samochodów koncernu VW w Polsce. Ujawnienie tych przyczyn konfliktów ma duże znaczenie praktyczne, gdyż mogą one być podstawą intencjonalnego ich rozwiązywania przez strony zaangażowane w wymianę gospodarczą. Choć rozpoznanie faktycznych interesów uczestników relacji w kanałach dystrybucji przez badacza nie jest łatwe, bo zarządzający przedsiębiorstwami generalnie mniej chętnie upubliczniają informacje o trudnościach, oczekiwaniach czy niepowodzeniach niż o sukcesach, warto jednak podejmować trud realizacji takich badań empirycznych. Odpowiednio wczesne rozpoznanie przyczyn różnic w interesach przedsiębiorstw, uczestników kanału dystrybucji, umożliwia podjęcie działań nakierowanych na rozwiązanie konfliktów. Tylko wówczas strony mogą traktować relacje międzyorganizacyjne jako narzędzie wzrostu efektywności przedsiębiorstw uzależnionej od innych podmiotów oraz budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Czaron 2006: 244).

Problem podjęty w opracowaniu wpisuje się w nurt podejścia relacyjnego do budowania przewagi konkurencyjnej. Wielu badaczy jest zdania, że obok pozycyjnego i zasobowego modelu przewagi konkurencyjnej rozwija się model międzyorganizacyjnej (relacyjnej) przewagi, w którym przedsiębiorstwo wykorzystuje synergię komplementarnych zasobów, mogącą mieć miejsce w relacjach tworzonych z innymi przedsiębiorstwami (Hult, Ketchen i Chabowski 2007: 393–403; Mehta i in. 2006: 156–165).

## **2. Pojęcie, istota i rola relacji międzyorganizacyjnych w kanałach dystrybucji**

W literaturze dotyczącej kanałów dystrybucji z lat 70. i 80. XX w. najczęściej uwagi poświęcano sile konfliktów (Frazier 1999: 226–240). Na początku lat 90. tematyka ta ustąpiła miejsca zagadnieniom relacji między-

organizacyjnych: zaangażowaniu, zaufaniu i współdziałaniu. Stało się tak za sprawą coraz liczniej zawiązywanych w tym okresie aliansów strategicznych, ułatwiających rywalizację międzynarodową (Schoenberg, Denuelle i Norburn 1995: 8–16).

Prowadzone badania aliansów ujawniły, że blisko połowa z nich zakończyła się niepowodzeniem (Inkpen i Ross 2001: 132–148), średni czas trwania aliansu wyniósł tylko około 7 lat, a w niemal 80% przypadków wspólne przedsięwzięcia oznaczały zakończenie działalności przez jednego z partnerów (Bleeke i Ernst 1995: 97–105). Przytoczone liczby wskazują, że utrzymywanie relacji międzyorganizacyjnych wiąże się z szeregiem trudności. W tej sytuacji wysoce prawdopodobne jest pojawienie się konfliktu, zwłaszcza gdy relacje przekraczają granice państw (Mehta i in. 2010: 89–117).

Współcześnie zwraca się uwagę na potrzebę kształtowania relacji przedsiębiorstwa zarówno z odbiorcami, jak i z innymi podmiotami otoczenia rynkowego (Hadrian i Rawski 2009: 2–7). Relacje te, jako narzędzie osiągnięcia celów indywidualnych lub zbiorowych stron (Koza i Lewin 1999: 638–653), są obiektem działań marketingowych przedsiębiorstw. Miejszem występowania relacji międzyorganizacyjnych jest kanał dystrybucji. Relacje międzyorganizacyjne w kanale dystrybucji są to wzajemnie skierowane interakcje pomiędzy dwoma obopólnie zaangażowanymi uczestnikami kanału dystrybucji (Theoharakis, Sajtos i Hooley 2009: 915), powstające na tle ich współuczestnictwa w procesie udostępniania wytworzonych produktów nabywcom finalnym (Czubała 2001: 185). Relacje tego rodzaju pojawiają się wtedy, gdy przedsiębiorstwu uda się stworzyć z uczestnikami kanału 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: 184).

Utworzenie relacji wymaga uznania istnienia współzależności uczestników kanału w realizacji wybranych celów, dokładnego określenia ról i funkcji uczestników oraz wynikających z tego praw i obowiązków stron, a nadto zaangażowania ze strony każdego z uczestników kanału. Jeśli relacje międzyorganizacyjne mają być traktowane jako narzędzie osiągnięcia wspólnych lub wzajemnie niesprzecznych celów, wymagają 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: 184).

Relacje międzyorganizacyjne w kanale dystrybucji nie są oparte na pozytywnych odczuciach i dobrej woli uczestników, ale przeciwnie – na formalnych umowach dystrybucyjnych, a więc jednym z rodzajów umów pośred-

nictwa handlowego, których treść może się nieco różnić w zależności od tego, czy jest to dystrybucja wyłączna czy selektywna (Niemycka 2011). Więzy prawne odnoszą się do stopnia, w jakim umowa reguluje rolę i zakres odpowiedzialności stron w odniesieniu zarówno do planowanych, jak i nieprzewidzianych zdarzeń w ramach współdziałania.

Z badań empirycznych wynika, że między poziomem więzów prawnych a zależnością kontrahentów w kanale dystrybucji występują istotne związki (Lusch i Brown 1996: 19–39). Zależność ta powstaje w wyniku inwestycji w specyficzne dla danej relacji aktywa, które nie mogą być odzyskane po jej zakończeniu. Oczywiście często zdarza się też tak, że każda ze stron ponosi nakłady i między stronami występuje stan współzależności. Ta swoista symetria zaangażowania stron bywa traktowana jako warunek występowania relacji międzyorganizacyjnej (Czakon 2007).

W kanałach dystrybucji nie można jednak wykluczyć istnienia relacji między przedsiębiorstwami o różnym poziomie zależności, której skutkiem jest możliwość wywierania przez jedną ze stron zwiększonego wpływu, po to by zapewnić ostatecznym odbiorcom właściwą obsługę po określonym koszcie (Szymura-Tyc 2006: 184).

Jest to w pełni zgodne z obserwowanymi przypadkami względnie trwałej współpracy między przedsiębiorstwami, które nie są oparte na wzajemnych adaptacjach, ale raczej na ograniczonych możliwościach wyboru potencjalnego kooperanta przez jedną ze stron. Sytuacja taka może wynikać z wysokiego stopnia koncentracji w sektorze dostawców lub sektorze nabywców, długoterminowych umów na wyłączność itp. W takich relacjach jedna ze stron dysponuje z reguły znaczną siłą przetargową i może wymuszać na kooperancie wiele działań zwiększających poziom jednostronnej adaptacji. Pozycja producenta i jego autoryzowanych dealerów w relacji jest zrównoważona, gdyż od tych partnerów zależy w dużym stopniu działalność producenta (Frazier i Suaamers 1986: 169–176).

Nadawanie preferencyjnego charakteru relacjom między uczestnikami kanału dystrybucji umożliwia osiągnięcie większych wyników finansowych dzięki obniżce kosztów dystrybucji oraz przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej całego kanału. Korzyści te sprawiają, że tego typu relacje w kanałach dystrybucji są coraz powszechniej stosowane i rozwijane (Szymura-Tyc 2006: 185). Faktyczną wartość uzyskiwanych wyników pomniejsza jednak swoboda doboru otoczenia (Karpacz 2011: 274), w jakim tkwi przedsiębiorstwo (Bratnicki 2011: 139).

Konstruując kanał dystrybucji, należy mieć na względzie, że nawet nadanie preferencyjnego charakteru relacjom między uczestnikami nie niweluje możliwości wystąpienia pomiędzy nimi konfliktów.

### **3. Przyczyny konfliktów w kanale dystrybucji nowych pojazdów samochodowych i części zamiennych oraz świadczenia usług naprawy i konserwacji tych pojazdów – ujęcie teoretyczne**

Konflikt w kanale dystrybucji oznacza sytuację, w której jeden z uczestników uznaje, że zachowanie drugiego, współdziałającego z nim podmiotu przeszkadza mu w osiągnięciu zamierzonych celów lub całkiem je uniemożliwia (Olejniczak 2004: 41–45). Innymi słowy, podmiot uznaje, że jego interesy są naruszane (Czubała 2001: 216). Przez poznanie przyczyn i konsekwencji konfliktów zwiększa się możliwości zmniejszenia szkodliwego ich oddziaływania na uczestników kanału (Vaaland i Hakansson 2003: 127–138; Chang i Gotcher 2010: 287–297), które z kolei sprzyjają długookresowo utrzymywanym relacjom (Wong, Tjosvold i Zhang 2005: 722–731; Ploetner i Ehret 2006: 4–9).

Konflikt potencjalnie może zwiększyć lub obniżyć efektywność wymiany między stronami relacji w kanale. Funkcjonalna współzależność aktywności gospodarczej uczestników kanału (tj. producentów, dystrybutorów hurtowych i detalicznych) sprzyja powstawaniu konfliktów, których zakres i natężenie zmieniają się w czasie. Współzależność ta sprawia, że każdy wariant rozwiązania konfliktu ma wpływ na wyniki zarówno stron konfliktu, jak i całego kanału.

Z tego względu już na etapie projektowania kanału dystrybucji dąży się do określenia potencjalnych źródeł konfliktu oraz mechanizmów mogących służyć ich skutecznemu i efektywnemu rozwiązywaniu. Nie wszystkie jednak zdarzenia konfliktogenne dadzą się z góry przewidzieć. Co więcej, niekompletne bywają umowy dystrybucyjne, przez co strony nie są w stanie w pełni zabezpieczyć swoich interesów. Wynika to w znacznej mierze z niekompletności informacji, jakimi dysponują uczestnicy relacji w zakresie oportunistycznych zachowań partnerów biznesowych i ostatecznych użytkowników, a także zmian w warunkach makrootoczenia, mogących mieć wpływ na rozwój relacji międzyorganizacyjnej w kanale dystrybucji.

Tworząc kanał zintegrowany pionowo – obejmujący hurtowników i detalistów – producent decyduje się na współdziałanie w kanale, ponieważ oczekuje zysków większych, niż gdyby każdy z uczestników działał odrębnie. Poprzez współdziałanie uczestnicy kanału mogą w sposób bardziej efektywny (efekt synergii międzyorganizacyjnej) zrozumieć i obsłużyć rynek docelowy (Kotler 1994: 505). Niemniej jednak także w tej sytuacji może się pojawić konflikt międzykanałowy o charakterze poziomym lub pionowym.

*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 deale-

rzy. 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).

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. Rywalizując ze sobą, podmioty te dążą do zwiększenia swojego udziału w rynku przez oferowanie odbiorcom warunków korzystniejszych niż te, które zapewniają inni uczestnicy z tego samego szczebla w kanale. Jedną z przyczyn tego rodzaju konfliktu w sektorze pojazdów samochodowych są zachowania oportunistyczne niektórych autoryzowanych dealerów i serwisantów, np. udowodnione przypadki sprzedaży pojazdów uszkodzonych podczas transportu do dealera bez informowania o tym fakcie klientów.

Nieporozumienia między uczestnikami znajdującymi się na różnych szczeblach kanału dystrybucji są przyczyną tzw. *konfliktów pionowych* (wertikalnych). Konflikty te występują w relacjach: producent–przedsiębiorstwo hurtowe, przedsiębiorstwo hurtowe–przedsiębiorstwo detaliczne. Mają więc one miejsce w relacjach typu dostawca–odbiorca, każdy z uczestników kanału dystrybucji występuje bowiem w podwójnej roli: raz jako dostawca, a raz jako odbiorca towarów (Iwińska-Knop 2004: 31).

Przyczyn konfliktów pionowych należy szukać w samym akcie wymiany, w którym sprzedający i kupujący dążą do maksymalizacji własnych korzyści. W sektorze pojazdów samochodowych, najogólniej rzecz ujmując, potencjalne przyczyny tego rodzaju konfliktów związane są z zakupem, sprzedażą lub odsprzedażą nowych pojazdów samochodowych, części zamiennych lub świadczeniem usług serwisowych (por. Dz.U. z 2010 r. Nr 198, poz. 1315, § 2, pkt 2).

Istnienie rozbieżnych interesów uczestników z różnych szczebli kanału dystrybucji samochodów prowadzi do wielu nieporozumień. I tak, przyczyną konfliktów między producentem/dostawcą a dystrybutorami/odbiorcami jest rozbieżność w preferowanym asortymencie produktów. Dystrybutorzy wybierają najczęściej produkty o szybkiej rotacji, przynoszące większą marżę. Często nie są oni zainteresowani sprzedażą produktów nawet dobrej jakości, ale mniej znanych konsumentom, na czym z reguły zależy producentowi. W interesie producenta leży także ograniczanie dostępności niektórych produktów dla dystrybutorów działających na niektórych rynkach. Ponadto producenci preferują zazwyczaj najwyższy możliwy do zrealizowania na danym rynku pułap cen, podczas gdy dążenia dystrybutorów hurtowych i detalicznych mogą w tym względzie być zgoła odmienne (niższe ceny, większe opusty cenowe, wydłużone terminy regulowania zobowiązań), zwłaszcza w sytuacji, kiedy oferta producentów innych marek staje się atrakcyjniejsza.



Kolejną dającą się wyodrębnić przyczyną konfliktów pionowych jest niezgodność wkładów każdego z partnerów w relację w porównaniu z odnoszonymi przez nich korzyściami. Nie chodzi tu bynajmniej o równy podział pożytków ze współdziałania, ale o podział, który nie godzi w poczucie sprawiedliwości. O ile podział według zasady równego wkładu służy trwałości współdziałania (Jap 2001: 86–99), o tyle podział według „wkładu stron” częściej stanowi przyczynę konfliktu i pociąga za sobą zmiany warunków współdziałania (Czakon 2007: 66).

Inną przyczyną konfliktu między dostawcą a odbiorcą w kanale dystrybucji samochodów może być także jednokierunkowe i nadmiernie głębokie ingerowanie dostawcy w pozyskanie informacji o funkcjonowaniu odbiorcy/dystrybutora. Przejawia się ono w nakłanianiu odbiorcy do ujawniania danych pochodzących z jego rejestrów zakupu i sprzedaży towarów w celu kontroli ilości nabywanych i sprzedawanych nieoryginalnych (nieoceanowanych logo producenta) części zamiennych i akcesoriów oraz obrotu pojazdami wykorzystywanymi w celach demonstracyjnych (tzw. samochody testowe). Często dostawcy chcą ingerować w całą aktywność marketingową dealera, np. poprzez akceptację treści wszystkich jego reklam. Ponadto konflikt może wywołać świadome blokowanie przez dostawców dostępu do informacji technicznej – choć tego rodzaju informacje producenci muszą udostępniać wszystkim uczestnikom rynku (Rutka, Czerska i Haller 2010b: 208–209) – czy to poprzez nieprzekazywanie autoryzowanym dealerom know-how, czy przez zamierzone przekazywanie informacji niepełnych lub zniekształconych.

Zachowania dostawcy względem odbiorcy podyktowane są w pewnej mierze przyjętymi przez strony warunkami określonymi w umowie dystrybucyjnej. Dotyczą one 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. z 2010 r. Nr 198, poz. 1315, § 16, pkt 1).

Wysoki stopień zależności funkcjonowania autoryzowanych dealerów i serwisantów, przejawiający się w narzucaniu im przez dostawcę asortymentu produktów, warunków i finansowania sprzedaży, sprzyja powstawaniu konfliktów głównie w przypadku, gdy dealerzy chcą prowadzić działalność w obrębie kilku marek samochodów. Z ich punktu widzenia sprzedaż i naprawa wielu marek samochodów w jednym obiekcie wpływa na zmniejszenie uzależnienia od jednego dostawcy i pełniejsze wykorzystanie zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa (Rutka, Czerska i Haller 2010a: 325).

Jednym ze sposobów oddziaływania dostawców na utrzymywanie jednorodności autoryzowanych serwisów jest nakaz minimalnego poziomu dokonywanych zakupów oryginalnych części zamiennych. Wprowadza się w umowach dystrybucyjnych specjalną klauzulę zobowiązującą serwis do tego, by 80% używanych przez niego części zamiennych było oznaczonych

logo producenta. Ta klauzula w umowie dystrybucyjnej praktycznie uniemożliwia funkcjonowanie serwisu jako wielomarkowego. Bo choć pozostałe 20% zużywanego wolumenu części zamiennych pozwala na wykonywanie usług serwisowych samochodów innych marek, to i tak byłaby to wyłącznie działalność sporadyczna.

Innym konfliktogennym instrumentem jest zobowiązanie autoryzowanych dealerów do powiadomienia dotychczasowego dostawcy o zawarciu dodatkowej umowy dealerskiej z innym dostawcą, o czasie jej trwania, a nawet o przewidywanych następstwach realizowania takiej umowy. Niekiedy też dealerzy zobowiązani są do pełnego i jednoznacznego oddzielenia działalności wykonywanej dodatkowo od tej związanej z obecnym dostawcą.

Przejawem dużej zależności jest także zakaz prowadzenia konkurencyjnej działalności w miejscu prowadzonej działalności przez rok po wygaśnięciu lub rozwiązaniu umowy dystrybucyjnej z dotychczasowym dostawcą. Oznacza to, że wypowiedzenie lub wygaśnięcie umowy z „zaznaczeniem zakazu konkurencji” w ostatecznym rozrachunku skłania do likwidacji działalności dealerskiej.

Nieporozumienia między dostawcami a autoryzowanymi dealerami mogą wynikać także z niejednoznaczności terminu „pośrednik” używanego w umowach dealerskich. Zdarza się, że nieścisłość ta jest wykorzystywana przez dostawcę jako pretekst do zerwania więzi z „niechcianym” dealerem. Dostawca stosuje wówczas korzystną dla siebie interpretację, podając za powód rozwiązania umowy z autoryzowanym dealerem złamanie przez niego zakazu sprzedaży towarów nieautoryzowanym odsprzedawcom. Przynajmniej w niektórych przypadkach racje leżą po stronie dealerów, prawo bezwzględnie zakazuje bowiem importerom jakiegokolwiek ograniczania sprzedaży klientom ostatecznym, sprzedaży realizowanej przez pośredników, a także sprzedaży do firm leasingowych – niezależnie od kraju Unii Europejskiej, z którego pochodzą. Problem polega na tym, że autoryzowanemu dealerowi trudno jest ustalić rzeczywisty status klientów.

Warto dodać, że działalność dealerska nie jest oderwana od problemów makroekonomicznych (Kral 2004: 108–115), których wyrazem jest na przykład zjawisko reeksportu samochodów osobowych i dostawczych VW. W rekordowym dla dealerów tej marki roku 2009 reeksport stanowił około 25% wszystkich samochodów sprzedanych w Polsce (Konieczny 2011: 24–25).

Złagodzenie przywołanych destruktywnych skutków nadmiernej zależności odbiorców/dystrybutorów detalicznych od dostawców/importerów może wymagać mediacji lub arbitrażu jako jednej z możliwych do zastosowania w praktyce metod rozwiązywania konfliktów (Kotler 1994: 509).

Podsumowując ten wątek rozważań, można stwierdzić, że w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych najczęstszymi przyczynami konfliktów pionowych są:

- niezgodność celów częściowych partnerów biznesowych,
- zachowania oportunistyczne partnerów biznesowych,



- niesprawiedliwość wkładów partnerów w relacje w stosunku do osiągniętych z niej korzyści,
- ograniczony przepływ istotnych dla danej relacji informacji między partnerami biznesowymi,
- wysoki stopień zależności odbiorcy od dostawcy,
- dążenia dostawców do tzw. jednomarkowości dealerów,
- ograniczenia nakładane przez dostawców na rzecz zahamowania sprzedaży samochodów przez autoryzowanych dealerów niezależnym odsprzedawcóm.

Rozpoznanie interesów stron relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji pozwala na ustalenie rozbieżności w zamierzeniach, rolach strategicznych albo percepcji warunków rozwoju relacji lub stopnia akceptowanej zależności między stronami. Warunki, na jakich zostały ustanowione te relacje, determinują określone sposoby rozwiązywania konfliktów oraz skutki finansowe i niefinansowe w przypadku, gdy podjęte działania zakończą się niepowodzeniem.

Zastosowane warianty rozwiązań konfliktów w kanale dystrybucji powinny doprowadzić do tego, by partnerzy postrzegali tę relację jako wartą zachodu, sprawiedliwą, rentowną i satysfakcjonującą (Selnes i Sallis 2003: 80–95). 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.

#### **4. Przyczyny konfliktów wertykalnych w kanale dystrybucji samochodów koncernu VW. Studium przypadku**

Informacje o przyczynach konfliktów są efektem kilku wywiadów swobodnych przeprowadzonych przez autorkę w czerwcu i październiku 2011 r. z właścicielami jednego z autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu VW w Polsce.

##### **4.1. Zakres współdziałania autoryzowanego dealera z generalnym importerem samochodów koncernu Volkswagen w Polsce**

Od prawie 20 lat badane przedsiębiorstwo funkcjonuje jako autoryzowany dystrybutor w ramach systemu dystrybucji stworzonego przez dostawcę pojazdów samochodowych marki VW w Polsce, jakim jest Kulczyk Tradex. Przedmiotem działalności gospodarczej tego przedsiębiorstwa jest handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi wyłącznie marki VW oraz naprawy pojazdów samochodowych marek VW i Audi. Autoryzowany dealer jest odrębnym w sensie formalno-prawnym podmiotem gospodarczym związanym umową dystrybucji wyłącznej (tzw. umową dealerską). Ma ona za zadanie ukształtowanie sytuacji prawnej stron, która umożliwi z jednej

strony zorganizowanie sieci dystrybucyjnej danego towaru, z drugiej – osiągnięcie korzyści ze współdziałania z podmiotem o silnej pozycji rynkowej, tj. z generalnym importerem samochodów VW w zamian za wyłączność terytorialną.

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. Podpisując umowę, autoryzowany dealer przystępuje do systemu dystrybucji wyłącznej. Akceptuje zatem warunki w zakresie ustalania cen sprzedaży samochodów, części zamiennych i usług serwisowych. Długotrwałe współdziałanie z dostawcą, który przekazuje bieżące wytyczne dotyczące napraw, użytkowania samochodów i nowych ofert, pozwala niewątpliwie przedsiębiorstwu osiągać znaczące korzyści z tej relacji. Umowa dystrybucyjna z generalnym importerem zawiera bowiem postanowienie o tym, że ryzyko zbytu ponosi wyłącznie dealer.

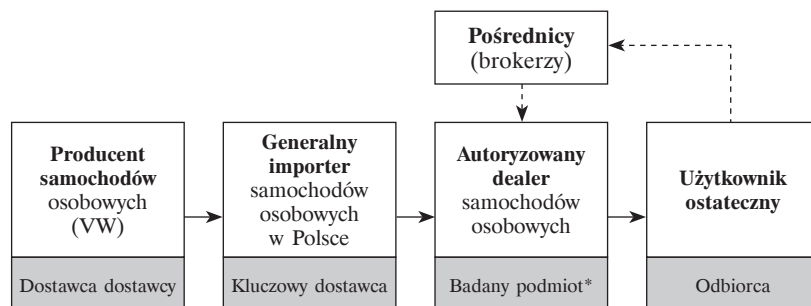
Istotne znaczenie dla relacji między przedsiębiorstwem handlowym a generalnym importerem mają inwestycje dedykowane tej relacji zrealizowane na przestrzeni kilku ostatnich lat. Mowa tu o salonach sprzedaży wraz z zapleczem serwisowym wyposażonym w wysokiej jakości specjalistyczne urządzenia, narzędzia i przyrządy dostosowane do standardów VW i Audi.

#### **4.2. Charakterystyka dostawcy**

Kulczyk Tradex jest generalnym importerem samochodów osobowych marek Audi, Skoda, Volkswagen i Porsche na rynku polskim. Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa Kulczyk Tradex jest odsprzedaż samochodów osobowych. Podmiot ten jako generalny importer samochodów osobowych dokonuje nabycia krajowego i wewnątrzwspólnotowego od producentów tych samochodów. Podstawowym celem działalności importera jest dystrybucja pojazdów dealerom, którzy następnie dokonują ich ostatecznej odsprzedaży odbiorcom finalnym. Zakupione pojazdy są traktowane przez Kulczyk Tradex jako towar handlowy i służą dalszej odsprzedaży.

W tym miejscu warto podjąć próbę wyjaśnienia, dlaczego analizowane przedsiębiorstwo handlowe zdecydowało się na nawiązanie więzi z importerem samochodów osobowych. Należy podkreślić, że status autoryzowanego dealera samochodów osobowych gwarantował i nadal zapewnia możliwość sprzedaży samochodów danej marki na wytyczonym terytorium. Uzyskana w ten sposób wyłączność terytorialna stanowi blokadę kanału dystrybucji. Dzięki temu przez kilkanaście lat przedsiębiorstwo miało dostęp do określonych zasobów, podczas gdy inne tego dostępu nie miały.

Usytuowanie badanego podmiotu w procesie transakcyjnym obejmującym ogół konsekwentnych transakcji zawieranych między podmiotami przedstawiono na rysunku 1.



\* określenia podmiotów – uczestników kanału dystrybucji dokonano z perspektywy autoryzowanego dealera

Rys. 1. Konfiguracja kanału dystrybucji samochodów koncernu VW w Polsce do grudnia 2011 r. Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym ogniwem kanału dystrybucji jest producent, który dostarcza na polski rynek samochody i części zamienne za pośrednictwem generalnego importera Kulczyk Tradex. Dalsza odsprzedaż pojazdów następuje za pośrednictwem autoryzowanych sieci dystrybutorów, nazywanych potocznie dealerami (Dz.Urz. UE 2010C 138/05, pkt 5), którzy działają na zasadzie wyłączności terytorialnej (Poździk 2006: 54). Jednym z nich jest właśnie badany podmiot.

W kanale dystrybucji samochodów między badanym podmiotem a ostatecznymi użytkownikami niekiedy mogą pojawić się pośrednicy. Dowodem działania w charakterze pośrednika jest ważne pełnomocnictwo z podanym imieniem i nazwiskiem oraz adresem konsumenta, uzyskane przed dokonaniem transakcji. Warto dodać, że w umowach z brokerami istotne jest to, czy zawarta z nimi umowa jest umową rezultatu czy starannego działania. W pierwszym przypadku wynagrodzenie brokera uzależnione jest od tego, czy w konsekwencji jego działania doszło do zawarcia umowy kupna samochodu. W drugim przypadku broker może zażądać wynagrodzenia za wykonane przez niego czynności nawet w sytuacji, gdy nie dojdzie do zawarcia umowy kupna pojazdu (Tani samochód od brokera 2011: 4–5).

Pośredników (brokerów) należy odróżnić od niezależnych odsprzedawców, którzy kupują pojazdy samochodowe z zamiarem ich odsprzedaży i nie działają w imieniu konkretnych konsumentów (Dz.Urz. UE 2010C 138/05, pkt 52).

W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono, że konflikty między uczestnikami kanału powstają w trakcie rutynowych kontaktów. Istniejące konflikty są możliwe do ustalenia poprzez rozpoznanie interesów uczestników kanału dystrybucji. Na tej podstawie można opracować warianty rozwiązania tych konfliktów.

Rozbieżności w interesach autoryzowanych odbiorców i generalnego importera pełniącego rolę dostawcy przedstawiono w tabeli 1.

Przyczyny konfliktów	Interes dostawcy (generalnego importera)	Interes odbiorcy (autoryzowanego dealera)
<b>Sprzedaż nowych samochodów i akcesoriów samochodowych VW</b>		
Sposób ustalania cen samochodów	Dyktowanie cen sprzedaży samochodów	Zwiększenie siły oddziaływania na kształtowanie cen sprzedaży samochodów przez generalnego importera
Sprzedaż akcesoriów	Sprzedaż wyłącznie 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
Ustalanie asortymentu sprzedawanych produktów i świadczonych usług naprawczych	Preferowanie jednomarkowości (tzw. czystość marki)	Wysoki stopień swobody w podejmowaniu decyzji odnośnie sprzedawanych marek samochodów
Wkład uczestników w nawiązanie i rozwój relacji	Rozwój kanału dystrybucji przy bardzo wysokim wkładzie zasobów obecnych i potencjalnych dealerów; bardzo wysokie standardy architektoniczne dotyczące wyglądu, metrażu oraz wyposażenia salonu, a także związane z samym procesem sprzedaży. Podnoszenie standardów w zakresie utrzymywania określonej minimalnej liczby samochodów w celach demonstracyjnych	Alternatywne możliwości posiadania statusu dealera, polegające na tym, że producent/importer kupuje teren w atrakcyjnej lokalizacji (w sytuacji gdy cena gruntów przerasta możliwości prywatnego inwestora), stawia budynki i wyposaża je w specjalistyczne urządzenia techniczne, a następnie wynajmuje lub wdzierżawia te obiekty podmiotowi, który zostanie autoryzowanym dealerem. Liberalizacja standardów minimalnych odnoszących się do utrzymywania w celach demonstracyjnych samochodów i określonej ich minimalnej liczby
Sprzedaż samochodów nieautoryzowanym odsprzedawcom	Blokowanie sprzedaży samochodów nieautoryzowanym odsprzedawcom	Zniesienie obowiązku ustalenia statusu ostatecznego użytkownika i pośredników przez autoryzowanego dealera
Wielkość i warunki ustalania marży	Wysoki poziom marż	Możliwość elastycznego kształtowania marży

cd. tab. 1

<b>Przyczyny konfliktów</b>	<b>Interes dostawcy (generalnego importera)</b>	<b>Interes odbiorcy (autoryzowanego dealera)</b>
<b>Serwis samochodów</b>		
Ograniczenia sprzedaży części oryginalnych do warsztatów niezależnych	Blokowanie dostępu do oryginalnych części zamiennych nieautoryzowanym warszatom naprawczym	Liberalizacja warunków sprzedaży oryginalnych części zamiennych nieautoryzowanym warszatom naprawczym
Wykorzystanie oryginalnych części zamiennych w usługach naprawczych świadczonych przez autoryzowane serwisy	Preferowanie wykorzystywania w usługach naprawczych oryginalnych części zamiennych	Zwiększenie swobody wyboru dostawców części zamiennych o porównywalnej jakości (oryginalne – nieoryginalne) pozwalająca dopasować ofertę serwisu do oczekiwań klientów zlecających usługę naprawczą
Sposób ustalania ceny oryginalnych części zamiennych	Dyktowanie cen sprzedaży części zamiennych oznaczonych logo producenta	Obniżka cen sprzedaży oryginalnych części zamiennych
Wykorzystywane narzędzia naprawcze i diagnostyczne	Używanie przez autoryzowane stacje obsługi wyłącznie narzędzi naprawczych i diagnostycznych zalecanych przez generalnego importera	Większa swoboda wyboru dostawców narzędzi naprawczych i diagnostycznych
<b>Wymogi związane z posiadaniem statusu autoryzowanego dealera</b>		
Kontrola nad działalnością autoryzowanych dealerów	Oczekiwanie pełnego dostępu do informacji o zakupach i sprzedaży towarów oraz o obrocie pojazdami wykorzystywanymi w celach demonstracyjnych	Dostęp importera do informacji związanych wyłącznie z transakcjami realizowanymi z importerem, a nie całością operacji zakupu i sprzedaży towarów przez autoryzowanego dealera

Tab. 1. Przyczyny konfliktów występujące w relacji dostawca–odbiorca (tj. generalny importer–autoryzowany dealer). Źródło: opracowanie własne.

Próba rozpoznania przyczyn konfliktów w ramach jednej z relacji generalnego importera z autoryzowanymi dealerami samochodów koncernu VW pozwala sądzić, że sytuacje konfliktowe mogą dotyczyć także pozostałych dealerów tego producenta. Wydaje się, że tego rodzaju informacje mogą się okazać przydatne zarówno dla producenta i importera, jak i dealerów, którzy są zainteresowani łagodzeniem negatywnych skutków konfliktów w kanałach dystrybucji.

Znalezienie konstruktywnych wariantów rozwiązań przywołanych konfliktów nie jest łatwe, zwłaszcza że generalny importer ma znacznie większą siłę wpływu na autoryzowanego dealera, niż ma to miejsce odwrotnie. Mimo to strony konfliktu powinny wspólnie znaleźć odpowiedzi na kilka zasadniczych pytań, a mianowicie:

- Czy istnieją rozwiązania zadowalające obie strony konfliktu?
- Czy któraś ze stron musi przegrać?
- Gdzie kończą się interesy wspólne, a zaczynają rozbieżne?

Należy przy tym uwzględnić kluczowy interes całego kanału dystrybucji, jakim jest dostarczenie wartości dla odbiorców finalnych. Dlatego tak ważne jest, by nawet niezadowalające rozwiązania konfliktów autoryzowanych dealerów z dostawcą nie oddziaływały negatywnie na ich relacje z klientami. Klienci bowiem silniej wiążą się z podmiotami sprzedającymi im produkt niż z przedsiębiorstwami, które go wyprodukowały (Szymura-Tyc 2006: 182).

## 5. Podsumowanie

Kanały dystrybucji tworzą sieć względnie trwałych powiązań między przedsiębiorstwami jako uczestnikami tego kanału. Cechują się stosunkowo małą podatnością na zmiany w krótkim okresie, dlatego też sposób rozwiązywania konfliktów ma duże znaczenie zarówno dla operacyjnego, jak i dla strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

To, że kanał dystrybucji jest podatny na występowanie konfliktów, wynika przede wszystkim z nieodłącznej współzależności funkcjonalnej między przedsiębiorstwami należącymi do danego kanału. Funkcjonalna współzależność w kanale dystrybucji jest implikowana przez specjalizację poszczególnych uczestników: producentów oraz dystrybutorów hurtowych i detalicznych. Ze względu na charakter tych współzależności zakres i natężenie pojawienia się konfliktu w kanale są z reguły zmienne. Współzależność funkcjonalna wskazuje tylko na możliwość pojawienia się konfliktu.

Konflikty mogą wpływać na efektywność relacji mierzoną za pomocą miar finansowych oraz miar niefinansowych przez poszczególnych uczestników wymiany gospodarczej, a także całego kanału dystrybucji. Jeżeli więc w ramach danego kanału dystrybucji jeden z jego uczestników (producent czy przedsiębiorstwo handlowe) realizuje tylko własne cele w sposób przynoszący korzyści tylko jemu kosztem pozostałych uczestników kanału, to można przypuszczać, że taki układ kanału w długim okresie może ponieść porażkę.

Studium przypadku dostarcza argumentów, by sądzić, że relacje współdziałania nie wykluczają możliwości pojawienia się konfliktów między uczestnikami kanału dystrybucji (w tym opracowaniu: generalny importer–autoryzowany dealer marki VW). Stanowi to walor poznawczy opracowania.

Z kolei odsłonięcie interesów generalnego importera pełniącego rolę dostawcy oraz autoryzowanego dealera koncernu Volkswagen w Polsce peł-



niącego rolę odbiorcy – dokonane z perspektywy autoryzowanego dealera – pozwoli dostawcy zrozumieć zachowania odbiorcy w sytuacjach konfliktowych. Stanowi to walor aplikacyjny opracowania.

Podjęta w opracowaniu problematyka relacji międzyorganizacyjnych wymaga dalszych rozważań na gruncie badań empirycznych, istnieje bowiem jeszcze wiele nierozpoznanych obszarów badawczych, np. wpływ społecznych zdolności przedsiębiorstwa na wzrost efektywności relacji międzyorganizacyjnych.

Od 1 stycznia 2012 r. podmiotem zajmującym się importem i sprzedażą samochodów VW w Polsce jest Volkswagen AG. Konsekwencją tego będą zmiany w sieci sprzedaży samochodów tej marki. Dealerzy będą podpisywać z nowym importerem umowy dealerskie (Woźniak 2011). Dla dotychczasowych autoryzowanych przedstawicieli fakt ten będzie miał wpływ na trajektorię rozwoju relacji z nowym importerem.

#### **Informacje o autorce**

**Dr Anna Wójcik-Karpacz** – Instytut Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. E-mail: annakarpacz@interia.pl.

#### **Przypisy**

- <sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy NN115213537.

#### **Bibliografia**

- Betka, T. 2011. Nowe rozdanie w Volkswagencie? *Dealer*, nr 7–8.
- Bleeke, J. i D. Ernst 1995, Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, nr 73 (January–February), s. 97–105.
- Bratnicki, M. 2007. Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości. *Przegląd Organizacji*, nr 9, s. 8–10.
- Bratnicki, M. 2011. Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst, w: R. Krupski (red.) *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Chang, K.H. i D.F. Gotcher 2010. Conflict-Coordination Learning in Marketing Channel Relationships: The Distributor View. *Industrial Marketing Management*, nr 2 (39), s. 287–297.
- Czakon, W. 2006. Wzrost efektywności jako przesłanka tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, w: H. Jagoda i J. Lichtarski (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Czakon, W. 2007. *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Czubała, A. 2001. *Dystrybucja produktów*, Warszawa: PWE.
- Frazier, G.L. 1999. Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 2 (27), s. 226–240.

- Frazier, G.L. i J.O. Suaamers 1986. Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research*, nr 5 (23), s. 169–176.
- Hadrian, P. i M. Rawski 2009. Możliwość wykorzystania refleksji strategicznej w marketingu relacyjnym. *Marketing i Rynek*, nr 10, s. 2–7.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. Jr. i B.R. Chabowski 2007. Leadership, the Buying Center, and Supply Chain Performance: A Study of Linked Users, Buyers, and Suppliers. *Industrial Marketing Management*, nr 3 (36), s. 393–403.
- Inkpen, A.C. i J. Ross 2001. Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond their Useful Life? *California Management Review*, nr 1 (44), s. 132–148.
- Iwińska- Knop, K. 2004. *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jap, S. 2001. „Pie Sharing” in Complex Collaboration Context. *Journal of Marketing Research*, nr 1 (38), s. 86–99.
- Karpacz, J. 2011. *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Konieczny, M. 2011. W poszukiwaniu dziury w całym. *Dealer*, nr 4, s. 24–25.
- Kotler, P. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner i Ska.
- Koza, M.P. i A.Y. Lewin 1999. The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network. *Organization Science*, nr 5 (10), s. 638–653.
- Kral, M. 2004. Prognozy rozwoju finansowego na świecie – kondycja finansów osobistych i przedsiębiorstw, w: J. Pyka (red.) *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania*, Katowice: TNOiK.
- Lusch, R.F. i J.R. Brown 1996. Interdependency, Contracting, and Relational Behaviour in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, nr 4 (60), s. 19–38.
- Mehta, R., Anderson, R.E., Dubinsky, A.J., Polska, P. i J. Mazur 2010. Managing International Distribution Channel Partners: A Cross-Cultural Approach. *Journal of Marketing Channels*, nr 1 (17), s. 89–117.
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B. i J. Ganitsky 2006. The Impact of Cultural Differences in U.S. Business-to-Business Export Marketing Channel Strategic Alliances. *Industrial Marketing Management*, nr 2 (35), s. 156–165.
- Niemyska, E. (nieдатowane) *Umowy dystrybucyjne – między swobodą kontraktową a podziałem rynku*. [www.paiz.gov.pl](http://www.paiz.gov.pl).
- Olejniczak, T. 2004. Konflikt w kanale dystrybucji. *Marketing w praktyce*, nr 7, s. 41–45.
- Penc, J. 2001. *Kreowanie zachowań ludzi w organizacji*, Warszawa: Placet.
- Ploetner, O. i M. Ehret 2006. From Relationships to Partnerships – New Forms of Cooperation Between Buyer and Seller. *Industrial Marketing Management*, nr 1 (35), s. 4–9.
- Poździk, R. 2006. *Dystrybucja produktów na zasadzie wyłączności w Polsce i Unii Europejskiej*, Lublin: Oficyna Wydawnicza VERBA.
- Pszczółowski, T. 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod znaku porozumień ograniczających konkurencję, Dz.U. z 2010 r. Nr 198, poz. 1315.
- Rutka, R., Czerska, M. i J. Haller 2010a. Efekty działań regulacyjnych Unii Europejskiej wspierających rozwój przedsiębiorczości w sektorze sprzedaży i obsługi samochodów, w: K. Jaremczuk (red.) *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu.

- Rutka, R., Czerna, M. i J. Haller 2010b. Kierunek rozwoju modeli biznesowych w sektorze sprzedaży i obsługi samochodów osobowych w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie*, nr 101.
- Sanzo, M.J. i J.A. Trespalacios 2000. Determinants of the Sources of Conflict Perceived by Manufacturers and Distributors in the Spanish Chemical Sector. *Journal of Marketing Channels*, nr 3 (7), s. 18–53.
- Selnes, F. i J. Sallis 2003. Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, nr 3 (67), s. 80–95.
- Schoenberg, R., Denuelle, N. i D. Norburn 1995. National Conflict within European Alliances. *European Business Journal*, nr 1 (7), s. 8–16.
- Stoner, J.A.F. i Ch. Wankel 1992. *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymura-Tyc, M. 2006. *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamińskiego.
- Tani samochód od brokera 2011. *Auto Świat-Market*, nr 9, s. 4–5.
- Theoharakis, V., Sajtó, L. i G. Hooley 2009. The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain. *Industrial Marketing Management*, nr 8 (38), s. 914–924.
- Uzupełniające wytyczne w sprawie ograniczeń wertykalnych w porozumieniach dotyczących sprzedaży i napraw pojazdów silnikowych oraz dystrybucji części zamiennych do pojazdów silnikowych, Dz.Urz. UE 2010C 138/05.
- Vaaland, T.I. i H. Hakansson 2003. Exploring Interorganizational Conflict in Complex Projects. *Industrial Marketing Management*, nr 2 (32), s. 127–138.
- Wong, A., Tjosvold, D. i P. Zhang 2005. Developing Relationships in Strategic Alliances: Commitment to Quality and Cooperative Interdependence. *Industrial Marketing Management*, nr 7 (34), s. 722–731.
- Woźniak, A. 2011. *Jak Kulczyk sprzedaje autobiznes za 700 mln zł*, [http://archiwum.rp.pl/artukul/1091798\\_Jan\\_Kulczyk\\_sprzedaje\\_\\_autobiznes\\_za\\_700\\_mln\\_zl.html](http://archiwum.rp.pl/artukul/1091798_Jan_Kulczyk_sprzedaje__autobiznes_za_700_mln_zl.html).