

# 品牌服飾業通路衝突之研究

鍾志明\* 邵旭加\*\*

## 摘要

行銷通路是企業行銷策略組合中重要的一環，經營者為了擴大市場佔有率，通常會採取多重通路的行銷策略，但是企業在建置新的行銷通路時，卻往往會與原有的行銷通路發生衝突。本研究利用個案研究法中的深度訪談法，針對女裝、男裝及童裝共五家公司進行訪談，研究結果發現，服飾產業通路衝突的主要發生原因，來自於經銷商或加盟店未遵守規定銷售折數而產生的銷售價格衝突。面對通路衝突的發生，品牌經營者解決衝突的權力來源，則大多是強制性經濟來源，但解決衝突的方式反以溝通居多。當電子商務的虛擬通路興起，通路衝突的可能性將大為提升，服飾經營者認為，要預防進入電子商務經營後可能發生的衝突，必須從進入策略、商品結構及銷售折數三方面做有效控管。

**關鍵字：**服飾產業、多重通路、通路衝突、衝突管理、個案研究

---

\* 醒吾技術學院行銷與流通管理系助理教授兼系主任

\*\* 醒吾技術學院行銷與流通管理系



## 壹、緒論

台灣服飾產業歷經數十年變化，經營模式與通路型態也隨時代背景的不同而不斷轉變，從早期的委託形式轉變為連鎖加盟的品牌經營模式。但是，近幾年電子商務這個新型態商業模式的崛起，不但徹底改變以往的消費習性，也改變所有經營者對於行銷通路的佈局與思維。當公司擁有廣大的產品線時，單一通路商未必能銷售公司所有的產品線，採用多重通路策略可使公司受益，當公司存在過多製造產能，而現存的通路商銷售額已飽和時，多重通路策略有助於透過其他的銷售管道配銷產品，額外的通路商可以使公司更精確的鎖定市場，因此，可以使公司增加競爭力。

行銷通路是由一群相互關聯的組織所組成的，這些組織促使產品或服務能順利被使用或消費。換言之，行銷通路是執行將產品由生產者轉移至消費者的工作，行銷通路必須克服存在於產品、服務、與使用者之間的時間、空間、形式與持有的障礙，並執行許多關鍵性的功能活動。過去對於服飾業通路衝突的研究非常少見，人們生活的四大領域：食、衣、住、行，服飾產業永遠是經濟成長當中重要的一項指標，所以本研究決定以服飾業的通路衝突問題做為探討的方向。而在電子商務來臨的時代，許多品牌經營者勢必建立多重通路以因應時代的變化，而在建立多重通路的過程當中難免會與通路成員之間發生衝突，此時品牌經營者如何運用所擁有的通路權力有效管理並解決通路衝突；而目前尚未進入電子商務市場的品牌經營者，如何在跨足電子商務模式經營之前，先將未來可能會發生通路衝突的機率降到最低。故歸納本研究目的如下：

1. 發掘服飾品牌經營者較常遇到的通路衝突及發生原因
2. 了解服飾品牌經營者解決通路衝突的方法及權力來源
3. 確認服飾品牌經營者如何預防跨入電子商務經營可能發生的通路衝突

## 貳、文獻探討

### 一、行銷通路及電子商務

根據美國行銷協會（American Marketing Association, AMA）對行銷通路的定義，行銷通路具有組織性的功能，包括創造、溝通與傳遞價值給客戶，做好顧客關係管理，為組織及其相關人等提供利益。



Stern & El-Ansary (1992)由交易成本的觀點分析，製造商與消費者的交易過程中會有批發商、零售商等不同的通路角色出現，這些通路角色最主要有：改善交易過程的效率、溝通與協調上下游通路的意見、提供例行性的交易管理使成本得以降低，以及具有減少收集交易對象的成本，同時製造商、批發商、零售商與其他存在於通路的成員，皆必須去執行一個或一個以上的行銷通路功能。

電子商務是指電子化、網路化的商業活動，利用電腦在網際網路上進行消費者與供應商之間交易活動。因此，在這裡的交易可以包含資訊交易、金融服務、實質的物品等項目，但在不同研究的角度上電子商務定義卻不一定相同。Bloch, Pigneur & Segev (1996)在研究企業價值架構與獲得競爭優勢，曾提出組織的企業價值可以得自於使用電子商務此元素；所以，定義電子商務是經由數位電腦網路設備，促使企業能在網際網路上進行任何形式的交易活動。Wigand (1997)研究電子商務的定義、內容與理論，認為電子企業、電子商務與電子行銷並沒有定義的非常明確，為了說明有關於電子商務的交易成本、行銷與政策連結等。因此定義電子商務是經由電子科技連接所產生的經濟活動，橫跨電子市集到電子層級，且電子化支援企業的網路都可以稱為電子商務。

## 二、通路衝突

衝突是指兩方以上的參與者，針對某些議題或資源所引發的爭論，當通路成員中一方有意改變目前多重通路的組合策略，新增加或轉移現有的資源，導致另一方感受到可能會因此被削減利潤或資源，演變成彼此的合作認知受到破壞，進而危害未來繼續合作關係。許多有關通路衝突的研究，大多以 Pondy (1967)及 Thomas (1976)的研究為理論基礎，而這兩位學者提出衝突發展的四個階段，此四階段為：挫敗、概念化、行為及結果，這四個階段所強調的是個人將衝突概念化的程序，為影響個人行為的一個重要因素，通路成員所感知到的通路衝突不盡相同。因此，主觀的衡量似乎是研究中所必須的(Eliashberg & Michie, 1984)；此後其概念化階段更被理論化(Thomas & Pondy, 1977)，其以歸因論(attribution theory)為基礎，認為通路成員不只有感知衝突方面的差異，也跟感知衝突的來源有關，這個來源可能是客觀的或主觀的，這對通路衝突的研究是相當有意義的，邏輯上，為了瞭解與管理通路衝突，首先必須確認衝突的決定因素與來源，而這與個人對衝突程度的感知是相類似的(Eliashberg & Michie, 1984)。

由於網際網路的興起，許多行銷學者也開始探討網際網路與傳統通路之間的關係。De Kare-Silver (1998)認為大部分的產品仍須經由實體通路來遞送，網際網



路上的商業活動仍須依賴實體通路加以互補，而在遞送過程中，廠商可以透過網路來提供協調與監控等服務；Jones (1994)認為數位化產品，如出版品及資訊服務等商品，可以直接地透過網際網路來遞送，配送成本及銷售成本將會減少，產品價格也就能跟著降低，數位產品在網際網路上的銷售也就比傳統通路更具優勢，通路之間的衝突也就會因此產生。陳香玫(1999)指出：「通路衝突主要是因為資源有限或是雙方目標不同所引起，處於衝突情境的雙方由於互相依賴對方完成各自的目標而發生爭論。」

通路成員間衝突的發生並非是突發狀況，在雙方衝突形成之前通常會有某些步驟會是出現某些徵兆，倘若在衝突真正形成之前就加以發現及制止，則有助於雙方長期關係之維持。

### 三、通路衝突的解決及管理機制

通路中各成員間存在著資源相互依賴及專業分工的關係，所以彼此之間必然會存在著衝突的發生。Pelton, Strutton & Lumpkin (1997)認為通路當中衝突的發生是無法避免的，應當藉由衝突解決機制(conflict resolution)來追求正面的結果。運用不同的衝突解決方法對於通路的衝突關係有可能產生貢獻；相對的也有可能是具有其破壞力的，所以不同的解決機制對於衝突解決的成功與否都具有相當大的影響。McKinsey & Company 曾於 2000 年時提出，通路之間的衝突若是起因於兩個以上的通路目標，且服務相同的顧客時，則企業可以考慮以下方式來解決通路之間的衝突：區域區隔、劃分企業專屬的勢力範圍、強化或改變通路的價值主張。

Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois (1997)認為某些類型的衝突是有益的，Kumar (2004)認為適度的衝突對企業是有益的，許多的通路業者也都將通路衝突稱之為良性競爭，也因此衝突管理的目標不在於彌平衝突，而是如何有效的管理衝突，並且讓衝突不至於提升到具有破壞力的程度，同時 Kumar (2004)也提出幾項衝突管理策略：將通路做合適的市場區隔、妥善分配通路中的產品及品牌、同時拓展通路以及銷售、採行角色差異化及雙重獎勵制度、避免通路過度鋪貨、妥善及公平的對待通路。Kotler & Keller (2006)認為有些通路衝突是有建設性的，且對於變動的環境會有更好的適應性，可是過多的衝突將會造成不良的影響。所以 Kotler & Keller (2006)同樣認為將衝突管理好更勝於消滅衝突，他們也提出對於衝突管理的機制：接受共同上級的監督與指導、不同通路間人員互調、共組協會、外交策略、調停、仲裁、法律訴訟。



## 參、研究方法

### 一、觀念架構

企業以往在經營通路時就會發生各種不同程度的通路衝突，更何況現代的企業，幾乎都會建置多重行銷通路以擴大市場佔有率。然而，在建置新行銷通路的過程中，難免會與現存通路發生通路衝突，經營者如何在衝突程度未擴大前解決衝突；尤其在電子商務興盛的時代，傳統通路的經營者可能會跨足經營電子商務，過程當中如何有效預防衝突的發生。本研究透過個案研究與訪談，深入瞭解品牌服飾業者在通路衝突管理上的問題與解決之道。

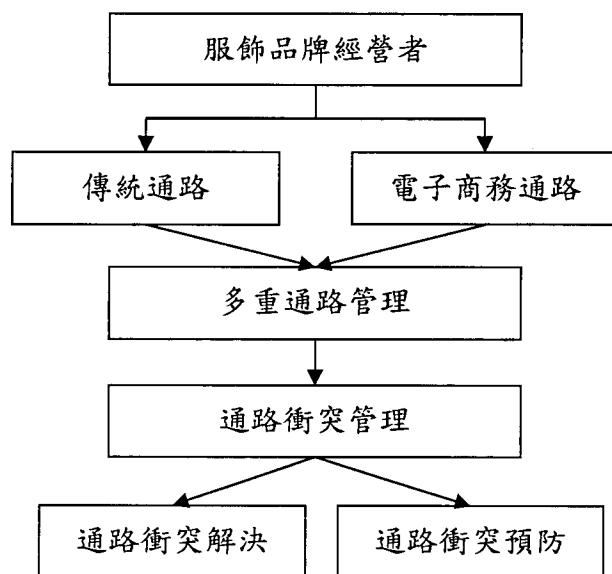


圖 1 本研究通路衝突管理之觀念架構

### 二、個案研究法

個案研究的本質，在試著說明某一決策為何被採用又如何來執行，以及會有什麼樣的結果。由於個案研究是一種實證性質的調查法，Yin (1988)對個案研究法提出了技術性的定義：調查一個存在於現實生活的現存現象、當現存現象和因果關係之間的界線不是那麼明顯時、當個案中有多方面證據性資料來源可供運用時。通路衝突與管理有時是一較為敏感的議題，並不容易以問卷的量化方式取得真正的答案，因此本計畫採用個案訪談方式，以深入瞭解通路衝突發生與管理的



過程。

### 三、深度訪談法

深度訪談之特點是樣本數較小且能夠獲得受訪者較深入的意見或是詳細說明，以及對受訪者非言語上的反應，例如肢體語言或表達方式能進行詳細的觀察，並且可得到豐富詳盡的資料，或者較敏感的問題回答。Yin (2001)認為，由於深度訪談乃是典型的非隨機性的小樣本研究，因此結論的推論性可能會產生問題，所以本研究利用半結構式問卷方式，半結構式訪談的談話內容沒有嚴格限制；研究員會訂下訪談大綱，根據談話的進度適當追問和修正問題。

### 四、研究對象

本研究選擇台灣服飾產業，並於女裝、休閒男裝、童裝三個業態共挑選五家作為本研究的個案研究對象，研究對象必須都是在台灣已經擁有實體店面之經營，不論其是否已實際經營電子商務市場。在選取樣本後立即進行深度訪談及初級資料、次級資料的蒐集分析，本研究分析的資料主要來自公司內部文件、報章雜誌報導、參與觀察及深度訪談。

1. W 公司個案訪談內容重點：主要產品為女裝，W 公司雖然對於不同區域及通路會設定不同屬性的商品配銷，但因為服裝是流行性商品，當季生產的商品會有銷售數量上的壓力，如果未在當季即時銷售將會產生庫存，所以 W 公司進行的跨區、跨通路商品調轉方式，一來可以讓不同區域、通路嚐試不同商品的銷售藉以開發不同層次的客源，並且降低商品成為過季庫存的機會，二來可以藉由此商品調轉銷售的方式，杜絕商品跨通路販售情形的發生。由於 W 公司對於商品售價及庫存管制以有相當嚴謹的管制，所以不同通路間比較少會因為銷售價格上的差異或者商品配銷不同而發生通路衝突。W 公司預計於 2011 年進入電子商務市場的經營，公司高層對於進入電子商務市場後的經營面及發生通路衝突的可能性，保持相當正面及樂觀的態度。W 公司認為電子商務的市場在近幾年是新興的行銷通路，傳統實體通路業者在開拓新市場及新客源的壓力下，勢必需要進入電子商務市場成為多重通路的經營型態。
2. P 公司個案訪談內容重點：主要產品為女裝，P 公司目前所採取的商品配銷策略，是以百貨專櫃及直營店為主軸。在商品價格策略方面，目前 P 公司的商品價格策略為新品上市即以 8 折價格販售，然後價格的折數調降是跟著百貨公司的促銷折扣走。對於這樣的銷售折扣方式，P 公司的百貨專



櫃以及直營門市上較沒有執行上的問題，但是加盟店就比較會有還沒下折扣就先行銷售已折扣價的行為出現，P 公司對於這樣的行為處理方式就是在每次要下折扣前，會針對所有的門市進行盤點，藉以預防有些門市人員或加盟主在銷售時低於公司所規定的折數。P 公司的商品需要消費者親自試穿後修改，在經營電子商務市場時會造成退貨率高的可能，所以 P 公司才會在曾經只經營電子商務市場三個月便打退堂鼓，退出電子商務市場的經營。P 公司仍對於電子商務市場的動向持續關注，也不否認在數年後還有重新進入電子商務市場經營的可能性，但是在重新進入電子商務市場之前，P 公司將會重新對於商品結構的部分重新思考與設計

3. S 公司個案訪談內容重點：主要產品為男裝，S 公司目前所有通路當中又是以直營門市及百貨專櫃（約佔 80%）為主力。S 公司的商品配貨都會參考各據點的歷史銷售數據，以及該據點的客戶層狀況，並且由總公司統一配貨到店面，而且各店面所有庫存資訊總公司都會嚴密掌控，所以不會發生商品跨通路販售的狀況出現。S 公司對於所有通路的管理方式都是一樣，並沒有針對不同的通路而有不同的管理方式，因為所有商品的出貨、銷售、補貨以及商品調轉都是透過公司的銷售資訊系統執行，而銷售折數以及價格方面各專櫃銷售點可以經由 POS 系即時得到最新銷售資訊，使銷售人員在商品售價以及折數上不會發生錯誤，並可即時查詢轉調之商品提高商品流通性。也因為 S 公司對於各門市不論在商品配銷、庫存管控或者是銷售價格、折數上的管理非常得宜，所以自 S 公司代理該品牌進入台灣至今除了少數經銷商曾經因為在銷售折數上低於公司規定，經由公司督導查獲或是因消費者檢舉而停止其經銷權之外，S 公司尚未出現過通路之間的衝突。S 公司於 2010 年開始與現有之網路平台業者合作發行折扣憑證，網路平台會員購買憑證之後以憑證至實體門市折抵消費金額，以及限定商品網路團購方式銷售。S 公司目前對於將來進入電子商務市場後，如果實體通路與虛擬通路有發生衝突之情況，將會視衝突的來源來判斷處理方式。
4. F 公司個案訪談內容重點：主要產品為童裝，F 公司對於不同通路的商品策略方面，因為目前僅經營直營門市與電子商務通路，而這兩大通路當中 F 公司經營的重心目前較偏向以實體經營為主，所以實體通路多以當季正價商品的配銷為主，而電子商務通路則是以過季特價商品為主力，並搭配部份當季正價商品做組合販售，目前 F 公司規劃一間量販系統暢貨店專門



處理過季商品，且為了與現有直營門市做明顯的市場區隔，所以 F 公司現有的過季商品暢貨店目前設於中部量販體系裡。商品的銷售價格策略方面，F 公司不論是哪一個通路所採取的都是相同的末端售價，看似乎相同的末端價格規定策略，在執行上卻是產生 F 公司在通路經營上價格衝突的主因，因為消費者在門市用原價所購買到的商品，在電子商務通路上有可能會因為商品有某部分是與實體通路重疊的原因，以及 F 公司在電子商務通路是採取商品組合價的價格模式，而時常會有消費者發現在實體通路所購買的商品價格，比在電子商務通路所購買的商品價格有差異的情況發生，這個問題也讓 F 公司從開始經營通路至今，幾乎每一個月都會接到將近 5 件的消費者投訴電話。

5. B 公司個案訪談內容重點：主要產品為童裝，B 公司是經由歐洲品牌原廠授權在台灣生產、製造並使用其品牌在台灣做銷售動作的代理商，目前 B 公司的銷售通路有直營（直營店、百貨公司直營櫃）以及在沒有百貨公司的區域，或是離百貨公司所屬商圈一定距離以上的地方，下放經銷權給幾家區域型經銷商經營。B 公司在代理品牌至今曾經發生過的衝突形式為價格衝突，以及百貨專櫃小姐對於百貨特賣會業績歸屬上的衝突。B 公司較其他稍具規模的同業不同點在於還未經營業務市場，原因在於 B 公司現行的通路當中還未經營業百貨商場（Mall）這樣的通路，所以 B 公司目前的行銷通路規劃是等到百貨商場這塊通路拼圖也完成之後，再行考慮進入電子商務市場的經營。

## 五、訪談題項

本研究訪談題項由以下各構面延伸而出：

1. 品牌現況及通路結構；
2. 商品來源及組成結構；
3. 行銷通路及價格策略；
4. 通路衝突發生原因；
5. 通路衝突解決方式；
6. 對跨入電子商務經營的看法。



## 肆、研究結論與後續研究建議

表 1 個案公司通路衝突類型

個案公司	衝突類型					
	水平	垂直	多重	資源	認知	區域
W公司	✓				✓	
P公司	✓		✓	✓		✓
S公司	✓					
F公司	✓					
B公司		✓	✓			✓

資料來源：本研究整理

本研究經過與個案公司深度訪談，並透過個案公司訪談報告的分析整理及歸納，得到以下之研究結果：

1. 「商品銷售價格」與「目標區域重疊」是服飾品牌經營者較常遇到的通路衝突及發生原因：

目前台灣的品牌服飾經營者在行銷通路當中，多少都有發生過通路衝突的經驗，只是每家公司對通路衝突的解決方式，以及對衝突程度控制能力有所不同。本研究針對台灣五家服飾品牌公司的中、高階主管訪談後發現，目前服飾品牌經營者所面對的通路衝突類型，大多都是因為行銷通路末端的加盟店或零售店，在商品銷售價格上沒有依照公司所規定的販售折數，而引發的銷售價格衝突；或是在行銷通路當中因為建置多重通路，造成目標區域重疊而引發的通路衝突。

2. 「經濟性通路權力」是服飾品牌經營者解決通路衝突的常用方法及權力來源：

在面對通路衝突的情況發生時，多數個案公司會先採取溝通的衝突解決策略，試圖透過溝通的方式降低衝突程度繼續擴大的可能性，而在運用溝通策略卻無法有效解決通路衝突的時候，本研究中多數個案公司會被迫採取較強硬的經濟制裁手段；其目的在於，運用公司的經濟性通路權力來源，立即將所發生的通路衝突解決。僅有在遇到更為強勢的通路時，個案公司無法以經濟制裁的策略立即將衝突化解，例如：個案中的 P 公司及 B 公司遇到百貨通路的目標區域衝突，因



為百貨通路是兩家個案公司的主要業績來源，所以 P 公司及 B 公司願意放棄行使自己的經濟性通路權力來源，而改以部份讓步或是完全讓步的方式解決通路衝突。

### 3. 服飾品牌經營者重視但尚不知如何預防跨入電子商務經營時可能發生的通路衝突：

本研究所訪談的個案對象中，目前僅有 F 公司已有實際經營電子商務通路，而且 F 公司是在品牌開始經營之初便同時經營電子商務通路與傳統通路，而且這兩個通路的定價策略相同，理應不會發生通路衝突；但 F 公司卻在通路促銷策略的訂定上有些許瑕疵，所以偶有銷售價格衝突情況發生。其他的個案公司如 W 公司以及 S 公司目前正規劃進入電子商務市場，而 B 公司以及 P 公司目前則是暫不規劃進入電子商務市場；但這四家個案公司在對於進入電子商務市場之後，如何預防電子商務通路與實體通路發生通路衝突的問題上，則都有以下三點共同的想法：

- (1) 通路經營方面：本研究中個案公司皆認為，若公司要經營電子商務通路，在經營方式上並不會將這項業務委外，因為只有自己經營電子商務通路，公司才可以有效主導商品售價、促銷折數以及掌握即時庫存資訊，唯有如此才可以有效的防止因為委外經營，而衍生與現有實體通路之間的通路衝突問題。
- (2) 商品結構方面：因為服飾產業的消費特性之一，就是消費者在購買時通常都需要經過試穿與修改，所以個案公司普遍認為目前在傳統通路所販售的商品結構，無法符合電子商務市場消費大眾的需求；若要經營電子商務通路就必須將現行商品結構做調整，一方面可以避免與傳統通路在商品結構上的衝突，另一方面也可以避免因不符消費者需求而產生的商品退、換貨問題。
- (3) 銷售折數方面：電子商務通路與傳統通路在經營方式上最大的不同在於，電子商務通路的商品銷售價格透明度高，且在銷售上除非公司另外訂定促銷折扣，否則都是以相同的價格販售；而傳統通路在銷售折數控制上，經常會有通路末端的經銷商或加盟店，違反公司銷售價格規定的情況發生。所以個案公司的中、高階主管皆認為，經營電子商務時在銷售折數的管理上較容易，反而對現有實體通路在價格的管控上較為困難。所以品牌經營者如何有效控制傳統通路的銷售折數，反而是眼下較為重要的課題。

行銷通路衝突的問題一直都存在著，以往通路衝突的研究大多集中探討電子



商務相關的新興產業上，對於傳統產業通路衝突的相關性研究反而較少，但傳統產業對台灣經濟起飛卻有著莫大的貢獻，建議後續研究者可挑選其他傳統產業進行研究。



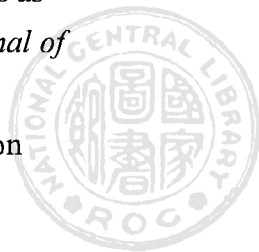
## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 王光賢 (2006)。台灣廠商之電子商務技術使用行為分析。博士論文，中央大學，桃園縣。
- 李美華等 (譯) (1998)。Earl, Babbie. 著。社會科學研究方法 (*The Practice of Social Research*)。台北：時英出版社。
- 李隆生 (2001)。台灣成衣產業發展的探討。紡織月刊，(59)，51-58。
- 尚榮安 (譯) (2001)。Yin, Robert K. 著。個案研究 (*Case Study Research*)。台北：弘智文化出版。
- 馬珍貞 (1995)。流通業的行銷策略。流通世界，71-74。
- 莊旻潔 (2009)。消費者專屬資產量表之發展與應用。博士論文，政治大學，台北市。
- 陳香玫 (1999)。衝突環境下公開信之類型分析。中華民國傳播學會論文選集，台北：五南出版社，151-186。
- 楊政學 (2005)。企業研究方法。新北市：普林斯頓國際。
- 經濟部商業司編 (2000)。服飾店經營管理實務。經濟部商業現代化系列叢書。
- 潘淑滿 (2005)。質性研究：理論與應用。台北：心理出版社。
- 蕭仁傑 (譯) (2008)。Coughlan, Anne T., Anderson, Erin., Stern, Louis W. & El-Ansary 著。行銷通路 (*Marketing Channel*)。台北：華泰文化。
- 樂斌、羅凱揚。(2005) 電子商務。台北：滄海書局。

### 二、英文文獻

- Bloch, M., Pigneur, Y., & Segev, A. (1996). On the road of electronic commerce- a business value framework, *gaining competitive advantage and some research issues*. [Electronic Version].
- De Kare-Silver M. (1998). *E-Shock*, Macmillan Business, London.
- Eisenhardt, Kathleen M., Kahwajy, J. & Bourgeois, L. (1997). How Management Teams Can Have a Good Fight, *Harvard Business Review*, 75, 77- 89.
- Eliashberg, Jehoshua, & Donald A. Michie (1984). Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study, *Journal of Marketing Research*, 21(February), 75- 88.
- Kotler, Philip & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*, (12th ed.). Pearson



- International Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kumar, N. (2004). *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. MA: Harvard Business School Press.
- Pelton, L. E., Strutton, D. & Lumpkin, James R. (1997). *Marketing Channels*, New Jersey: McGraw Hall.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models, *Administrative Science Quarterly*, 12, 296.
- Stern & El-Ansary. (1992). *Marketing Channels*, (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomas, Kenneth W. (1976). *Conflict and Conflict Management*. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Marvin D. Dunnette, ed., Rand-McNally, Chicago, IL. 889- 935.
- Thomas, K. W. & Pondy (1977). Toward an 'Intent' Model of Conflict Management Among Principle Parties, *Human Relations*, 30.
- Wigand, R. T. (1997). Electronic commerce: definition, theory, and context. *The Information Society*, 13(1), 1- 16.
- Yin R.K. (1988). *Case Study Research: Design and Methods*, London Sage.



# Brand apparel industry study of channel conflict

Chih-ming Chung\* Hsu-chia Shao\*\*

## ABSTRACT

Channel distribution is one of the tools that an enterprise used to increase their competitiveness. In order for the firm to raise their market share, multiple channels are used as part of their key marketing strategies. However, there are conflicts arise from the existing channels when the enterprise developing their new channels.

This research was conducted by case study method, with the result from 5 different clothing firms. Detailed questions were also raised through a series of in-depth interviews, respectively on areas relate to women, men and children. The key research findings were: The conflicts occur in the distribution channels were mainly due to the authorised dealers or franchisees did not comply with the agreed discount allowance. Thus, the final selling prices are different in each store. The resolution for the conflicts can be communicated with mandatory source of income. To avoid the changing business model of e-commerce, effective management on “Strategy”, “Product Portfolio” and “Sale Discount” are needed to evade further channel conflicts.

**Key Words: Clothing industry, Multi-channel, Channel Conflicts, Conflict Management, Case Study.**

---

\* Assistant Professor, Department of Marketing and Distribution Management, Hsing Wu Institute of Technology

\*\* Department of Marketing and Distribution Management, Hsing Wu Institute of Technology

