

УСУНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У РОБОТІ ВЕРТИКАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ

У статті досліджуються питання виникнення конфліктів між учасниками вертикальних маркетингових систем. Розглядаються джерела їх виникнення та форми практичного вирішення. Даються конкретні практичні рекомендації щодо узгодженої роботи всіх учасників вертикальних маркетингових систем.

В статье исследуются вопросы возникновения конфликтов между участниками вертикальных маркетинговых систем. Рассматриваются источники их возникновения и формы практического решения. Даются конкретные рекомендации относительно согласованной работы всех участников вертикальных маркетинговых систем.

The issues of conflict between members of vertical marketing systems are investigated in the article. The sources of their origin and forms of practical solutions are considered. Specific recommendations for coordinated work of all participants in vertical marketing systems are given.

Ключові слова: вертикальні маркетингові системи, конфлікт, розподіл праці, маркетинговий канал, стратегія вирішення конфліктів

Аналіз роботи вертикальних маркетингових систем (ВМС) указує на те, що в ідеальному випадку всі учасники каналу розподілу повинні тісно співпрацювати між собою з метою підтримки нормального прибутку та збільшення продажу, оскільки успіх кожного учасника залежить від успішної роботи всього каналу розподілу.

Учасники повинні виконувати свої функції, узгоджувати мету та дії, кооперуватися з іншими учасниками для успішного досягнення цілей усього каналу розподілу.

Проте не завжди окремі учасники каналу розглядають проблему настільки широко. Часто вони турбуються про власні короткотермінові цілі і взаємодіють з тими фірмами, з якими не співпрацюють у каналі безпосередньо. Незважаючи на те, що учасники каналу розподілу залежать один від одного, у своїх власних інтересах вони нерідко діють відокремлено. Часто вони не погоджуються зі своєю роллю у каналі, розподілом обов'язків та винагородою. Такі розбіжності щодо цілей та функцій призводять до конфліктів усередині каналу товароруку. Крім цього, при плануванні структури каналу неможливо передбачити всі можливі обставини, оскільки, як свідчить аналіз трансакційних витрат, поведінка людей відрізняється обмеженою раціональністю: їм складно скористатися всією доступною інформацією про ринок, клієнтів та зовнішнє середовище.

Розглянемо та проаналізуємо три основних джерела виникнення конфліктів: невідповідність цілей, розбіжності у сферах діяльності та відмінності у сприйнятті реальності. Як вже зазначалося, перед кожним учасником каналу виникає низка цілей і завдань, які часто значною мірою відрізняються від цілей і завдань інших учасників. Наприклад, виробник прагне розширити свою частку ринку за рахунок політики низьких цін, а дилери, навпаки, хочуть мати

високу норму прибутку і намагаються отримати найбільший дохід у короткостроковому періоді. Такі розбіжності є джерелом виникнення конфліктів, оскільки вони сприяють такій поведінці одного з учасників, яка несумісна з досягненням цілей для інших учасників. Один із способів пом'якшення конфлікту між учасниками каналу полягає у складанні найбільш ефективного контракту для управління конкретними взаємовідносинами, який би враховував характеристики зацікавлених сторін. Додамо, що невизначеність маркетингового середовища та затрати на отримання інформації спонукають до неможливого повного контролю суб'єктів каналу.

Конфлікт у маркетингових каналах може бути викликаний різноманітними розбіжностями у сферах діяльності різних учасників каналу, основою чого є сфера діяльності маркетингового каналу, яка визначається групою споживачів, охопленням території, виконанням обов'язків, а також технологією, що застосовується в маркетинговій діяльності.

По-перше, конфлікт може виникнути у питанні, хто буде виконувати замовлення для різноманітних груп споживачів: чи це буде агент з прямих продажів, який не хоче "ділити" клієнтів, чи це буде хтось з "аутсайдерів". Торговець, що почав реалізацію товару раніше, завжди буде стверджувати, що інші незаконно скористались результатами його зусиль для створення необхідного попиту.

По-друге, джерелом конфлікту можуть бути проблеми, пов'язані з розподілом території. Тобто мова йде про те, чи частково територія одного дистриб'ютора не співпадає з територією інших дистриб'юторів. Питання полягає в тому, чи зможуть учасники каналу досягти відповідного обсягу продажу та рівня прибутку при розповсюдженні торгової марки даного виробника. Єдиний спосіб уникнення таких конфліктів – це проведення ретельного та обґрунтованого аналізу торгових територій.

По-третє, проблеми, пов'язані з розподілом праці, теж сприяють розбіжностям у сферах діяльності учасників каналу. Виникає питання: яка роль, наприклад, постачальника або посередника оптової торгівлі у формуванні загального результату діяльності каналу.

Проблема, що пов'язана з розподілом праці, з'являється також у взаємостосунках виробників та роздрібних торговців. Торговці товарами повсякденного попиту, отримуючи все менший обсяг валового прибутку, прагнуть перекласти функції каналу розподілу і затрати, пов'язані з їхнім виконанням, на своїх постачальників. По-четверте, чинником для суперечностей у сферах діяльності може бути технологія, яка застосовується в маркетинговій діяльності. Проблема полягає у тому, що різні учасники каналів розподілу по-різному підходять до маркетингу. Роздрібні та оптові торговці акцентують увагу на виконанні операцій, особливо пов'язаних з логістикою та трудовими ресурсами. Виробники використовують більше стратегічний підхід до маркетингової діяльності, проте інколи недооцінюють деякі операційні

нюанси, що стосуються їхніх партнерів, що функціонують на більш низьких рівнях каналу.

Останньою причиною виникнення конфліктів є різне сприйняття реальності. Наприклад, один з учасників каналу може неправильно реагувати на дії, що виконуються іншим учасником у сфері функцій та потоків маркетингових каналів, створюючи ще один прецедент для конфлікту. Також виробник може оптимістично оцінювати короткострокові економічні показники і вимагати від дилерів збільшення обсягу закупівель. Дилери, в свою чергу, досить песимістично дивляться у майбутнє і бажали б обмежити їх. Також джерелом конфлікту, що стосується уяви про реальність, може бути брак спілкування, оскільки регулярне спілкування сприяє формуванню відносин довіри шляхом розв'язання суперечливих питань. Тобто підвищення рівня комунікації між учасниками каналу знижує ймовірність виникнення конфліктів, що базуються на різних уявах про реальність, а нестача спілкування, навпаки, сприяє виникненню конфліктів.

Зауважимо, що конфлікт, який сприяє адаптації, зростанню та використанню нових можливостей учасників каналу, носить конструктивний характер. Він сприяє покращанню результатів діяльності каналу, особливо у тих випадках, коли середні рівні суперечок не завдають значних збитків учасникам каналу, а розходження у поглядах сприяє виникненню нових ідей. Проте конфлікт залишається формою поведінки, "орієнтованої на суперника", і тому спрямований на руйнацію, нанесення шкоди або зміну планів іншої сторони за умови взаємозалежних відносин. Учасники каналу повинні уникати неконструктивного конфлікту, діяльність якого шкідлива як для сторін, так і для системи каналу загалом. З'ясувавши причини виникнення конфліктів у маркетинговому каналі, необхідно визначити, як потрібно керувати або контролювати розвиток конфліктів.

Керувати конфліктом, ліквідувати його можна, призначивши керівника каналу, який координує, надає допомогу і спрямовує інших учасників.

Американські вчені Дж.Марч та Г.Симон запропонували використовувати певну типологію методів розв'язання конфліктів. Це інформаційно-активні та інформаційно-захисні стратегії. Сутність інформаційно-активних стратегій полягає в інтенсивному обміні інформацією при вирішенні суперечливих ситуацій. Це призводить до зниження ймовірності втрат значного обсягу інформації на низових рівнях каналу. Таким чином, довіра та співпраця в каналі є передумовою успішного застосування інформаційно-активних стратегій розв'язання конфліктів. У деяких каналах стратегія врегулювання конфліктів набуває форми одностороннього або двостороннього обміну персоналом на певний період. Учасники обміну отримують можливість познайомитися зі своїми колегами в інших організаціях, самостійно і професійно брати участь у діяльності каналу. Інший різновид стратегії врегулювання конфліктів має назву кооптації, яка базується на силі

переконання через нові елементи адміністративної структури. Ефективна кооптація може зробити учасників каналу доступнішими, оскільки вимагає організації надійних і стандартизованих каналів, через які будуть передаватися інформація, поради і запити. Інформаційно-захисна стратегія вирішення конфліктів застосовується у випадку, коли в учасників каналу відсутні загальні цілі. Така ситуація характеризується відсутністю співпраці, жорсткими формами поведінки. Тому третя сторона розглядається як потенційний союзник і виступає у ролі посередника або арбітра між сторонами. Основне завдання посередника полягає у тому, щоб забезпечити вирішення конфлікту шляхом переконання конфліктуючих сторін, оскільки він, як правило, може об'єктивно оцінити існуючу ситуацію та запропонувати нові варіанти її вирішення.

Іншим інструментом інформаційно-захисної стратегії вирішення конфліктів є арбітраж, який може бути добровільним або примусовим. Процес, відповідно до якого закон зобов'язує учасників передати розгляд своєї ситуації третій стороні, чиє рішення є кінцевим і обов'язковим до виконання, становить примусовий арбітраж. Якщо ж процес, згідно з яким учасники сторін з власної ініціативи передають право на вирішення своєї суперечки третій стороні, рішення якої є кінцевим і не обов'язковим для виконання, – це добровільний арбітраж.

Для учасників маркетингового каналу існує проблема вибору найбільш оптимальної стратегії вирішення конфлікту.

Для цього можна скористатись низкою гіпотез, що запропонували американські вчені-економісти Р.Дант та П.Шуль, на основі встановленої залежності між характеристиками учасників каналів та ймовірністю вибору однієї із стратегій вирішення конфліктів (табл. 1).

Згідно з припущеннями Р.Данта та П.Шуля, вибір інформаційно-активної або інформаційно-захисної стратегії вирішення конфлікту визначає особливості джерела конфлікту, взаємостосунків особистих характеристик найбільш впливового учасника каналу, зовнішнього середовища та структури взаємостосунків.

На нашу думку, якщо існує можливість, бажано застосовувати інформаційну активність стратегії вирішення конфліктів, оскільки вони сприяють тривалим взаємовідносинам та узгодженості дій учасників каналу.

Як вказують основні принципи менеджменту персоналу, різноманітні види влади можна використовувати для розподілу маркетингових потоків між організаціями та агентствами, що входять у структуру каналу, а це, в свою чергу, сприяє використанню ресурсів більш раціонально та ефективно. Оскільки учасник каналу має у своєму розпорядженні джерела влади, то це означає, що він володіє потенційними можливостями впливу у випадку, коли він бажає внести зміни у поведінку іншого учасника. Він реалізує різноманітні стратегії впливу шляхом повідомлень у формі погроз, законних вимог,

обіцянок, прохань, рекомендацій та обміну інформації. Таким чином, повідомлення відіграють роль посередника. Зрозуміло, що загрози швидше, ніж прохання, спровокують виникнення конфлікту. Фактично, чим більше обіцяний результат спільної діяльності залежить від дій певного учасника каналу і чим песимістичніше цю обіцянку (загрозу) сформульовано, тим більш напруженою буде загальна атмосфера взаємостосунків у каналі.

Таблиця 1

Залежність між характеристикою роботи каналу та стратегією вирішення конфліктів

Характеристики роботи каналу	Теоретично прогнозований вибір методів вирішення конфліктів	
	В умовах симетричного розподілу влади	В умовах асиметричного розподілу влади
Характеристики проблеми:		
❖ Висока ймовірність створення прецеденту	Інформаційно-захисний	Інформаційно-захисний
❖ Високий рівень зацікавленості	Інформаційно-активний	Інформаційно-захисний
❖ Високий рівень складності	Інформаційно-активний	Інформаційно-захисний
❖ Високий рівень функціональності конфлікту	Інформаційно-активний	Інформаційно-активний
Характеристика взаємостосунків:		
❖ Високий рівень раціоналізму	Інформаційно-активний	Інформаційно-активний
❖ Високий рівень залежності (від іншої сторони)	Інформаційно-активний	Інформаційно-захисний
❖ Високий рівень довіри	Інформаційно-активний	Інформаційно-захисний
❖ Регулярні контакти	Інформаційно-активний	Інформаційно-активний
Індивідуальні характеристики:		
❖ Значне прагнення до незалежності	Інформаційно-захисний	Інформаційно-захисний
❖ Високий рівень самоповаги	Інформаційно-активний	Інформаційно-активний
❖ Високий рівень подібності	Інформаційно-активний	Інформаційно-активний
Характеристики зовнішнього середовища:		
❖ Досить сприятливе	Інформаційно-активний	Інформаційно-активний
❖ Високий рівень невизначеності	Інформаційно-активний	Інформаційно-захисний
Структурні характеристики:		
❖ Високий рівень бюрократизму	Інформаційно-захисний	Інформаційно-захисний
❖ Високий рівень інтеграції	Інформаційно-активний	Інформаційно-захисний

У бізнес-середовищі існує безліч прикладів, коли ймовірність виникнення конфлікту, викликаного розбіжністю цілей, можна знизити, застосувавши владу, яка базується на винагороді. Або застосувавши законну владу, можна вирішити конфлікт, пов'язаний з розподілом сфер діяльності тощо.

Отже, влада в каналі – це не лише засіб, що сприяє розподілу ресурсів для забезпечення його ефективної діяльності, а й можливість вирішення або врегулювання конфліктів. Різні види влади виявляються більш або менш ефективними у різноманітних конфліктних ситуаціях. Додамо, що успіх роботи каналу визначається також і керівником каналу, який повинен мати широкі міжорганізаційні погляди на проблеми і перспективи розвитку системи розподілу, а також приділяти значну увагу взаємозалежності каналу та необхідності побудови ефективних взаємостосунків між його суб'єктами.