

Тема

**Конфликты и сотрудничество
в каналах распределения**

- **1. Понятие конфликтов. Виды конфликтов в каналах распределения.**
- **2. Основные источники конфликтов в каналах распределения**
- **3. Стратегии разрешения конфликтов**
- **4. Сотрудничество в каналах распределения**
- **5. Формы сотрудничества в каналах распределения**

**1. Понятие конфликтов.
Виды конфликтов в каналах
распределения**

- Несмотря на все усилия, прилагаемые менеджерами к формированию эффективной и действенной структуры канала, она во многих ситуациях не работает так, как планировалось.
- *Во-первых*, при планировании трудно предвидеть все возможные обстоятельства, поскольку, поведение людей отличается ограниченной рациональностью: им сложно справиться со всем доступным объемом информации о рынке, клиентах и внешней среде.
- *Во-вторых*, даже если бы удалось справиться со всем объемом рыночной информации на момент создания канала, обстановка, в которой функционирует канал, динамично и стихийно изменяется.

- **Барьерами** на пути внедрения методов управления логистическими цепями традиционно являются:
 - традиции;
 - организационные недостатки;
 - правовые аспекты;
 - разобщение в системе управления.
-
- Традиционно управление и контроль в цепи осуществлялись отдельно по функциям и находились в неразрешимом противоречии («владение» и управление ТЗ могут осуществляться разными сторонами).
 - Другие проблемы: фирмы не хотят делиться информацией, информация становится слишком объемной, ею трудно оперировать (штриховое кодирование изживает себя, внедряются радиочастотные метки, расширяется действие EDI).
 - Внедрение сетей поставок вступает в конфликт с антимонопольным законодательством, так как долговременные обязательства усложняют конкуренцию, затрудняют другим компаниям выход на рынок.

- Неуправляемые действия каждого из участников, направленные на достижение собственных целей, как правило, приводят к возникновению конфликтов в канале.
- **Конфликт в канале** – это ситуация, когда один участник канала считает, что поведение другого участника противоречит или препятствует достижению им своих собственных целей.

Причины возникновения конфликтов в каналах распределения следует искать во взаимозависимости участников канала.

- Взаимозависимость приводит к столкновению интересов, нарушает свойственное каждой организации стремление к автономии. В то же время, для достижения каких-либо целей группой организаций–участников канала, им приходится координировать свою деятельность.

Признаки конфликта в канале распределения:

- - наличие конфликтной ситуации - накопленных противоречий, связанных с деятельностью участников канала, объективно создают почву для реального противостояния между ними;
- - неделимость объекта конфликта - того, на что претендует каждый из конфликтующих участников канала и вызывает их противодействие (ресурсы, право собственности, право принимать решения и т. п.);
- - активность субъектов конфликта (части участников канала конфликтного взаимодействия, интересы которых затронуты) в продолжении конфликтного противостояния.

2. Основные источники конфликтов в каналах распределения

- **Несоответствие целей.** Перед каждым участником канала стоит ряд целей и задач, которые могут сильно отличаться от целей и задач других участников. Различия могут способствовать такому поведению одного из участников, которое несовместимо с достижением целей других участников.
- **Разногласия относительно сфер деятельности.** Сфера деятельности канала определяется четырьмя элементами.
 - **Группа потребителей.**
 - **Охват территории.**
 - **Выполняемые функции или обязанности.**
 - **Технология, применяемая в маркетинговой деятельности.**

- *Различия в восприятии действительности* свидетельствуют о существовании разных оснований для ответных действий в одной и той же ситуации. Кроме того, один из участников канала может неправильно воспринимать действия, совершаемым другим участником.
- *«Оппортунизм»* - или «забота о собственных интересах путем обмана». Этот вид поведения не вызывал бы никаких проблем, если бы цели всех участников канала совпадали.

- **Разногласия относительно распределении ресурсов**, когда, к примеру, возникает вопрос о пропорциях распределения чистой прибыли между производителем и оптовым торговцем.
- **Принуждение.** Если один из участников канала угрожает коллегам, он сталкивается с их законным возмущением, а появившееся недоверие отнюдь не способствует эффективной работе сторон.
- **Низкая результативность деятельности участников канала.** Результатом невыполнения обещаний или обязанностей одной стороной становится недовольство другой.
- **Личные конфликты** между менеджерами разных каналов приводят к снижению эффективности партнерских отношений.

- **Низкий уровень коммуникации** (плохое качество передачи информации может быть причиной, катализатором и следствием конфликта);.
- **Несбалансированность позиций** (функции участников канала не подкреплены полной мере средствами его деятельности и соответственно правами и властью).
- **Недостаточная мотивация** (расхождение потребностей, интересов, стимулов, МОТИВОВ).

3 Виды конфликтов в каналах распределения

Варианты конкуренции в каналах

- *Горизонтальным* признается конфликт, возникающий между предприятиями и организациями, находящимися на одном и том же уровне канала распределения.

Такой конфликт обычно возникает, если дистрибьюторы не имеют исключительного права продажи данного товара;

- **Межвидовой горизонтальный конфликт** – имеет место между посредниками, находящимися на одном уровне каналов, но различающимися по характеру действий (*использующими складскую и транзитную формы движения ресурсов, проводящими политику самообслуживания вместо полного обслуживания сторонними организациями*). Это, в свою очередь приводит к большим различиям в ассортименте и стоимости продукции и услуг предприятий-конкурентов;

- *Вертикальными* являются конфликты между различными уровнями одного и того же канала товародвижения в случаях, когда посредники, находящиеся на различных уровнях каналов концентрации/распределения ресурсов, выполняют функции посредника более высокого или низкого уровня.

Конфликты интересов между производителем и логистическими посредниками чаще всего возникают при согласовании цен (тарифов) на логистические операции (перевозку, экспедирование, грузопереработку, хранение и т.п.) и установление требований к их качеству.

- *Конфликт между отдельными каналами концентрации/распределения ресурсов.*

Конкуренция такого рода связана с возрастанием роли интегрированной логистики в бизнесе, когда логистические посредники в дистрибьюции, стремясь захватить конкретный дистрибутивный канал и установить длительные связи с производителями, конкурируют с посредниками канала другой структуры распределения.

Уровни конфликтов

- **Глубина конфликтов** может колебаться от мелких недоразумений, которые легко забываются, до серьезных разногласий, приводящих к разрыву отношений, судебным процессам или другим негативным результатам.
- **Частота конфликтов** может колебаться от единичных споров и случайных разногласий до постоянных напряженных взаимоотношений.
- **Значимость конфликта** – еще одна его характеристика.
- Сочетание показателей глубины, частоты и значимости конфликтов представляет собой **общую оценку уровня конфликта**, который А. Маграт и К. Харди произвольно определили как низкий, средний или высокий.

По уровню выраженности конфликтного противостояния:

- - **открытые** - столкновения участников канала является выраженным и сопровождается активными действиями, открытой борьбой (использование "ценовых войн" и т.д.);
- - **закрытые** - не происходит внешних агрессивных действий между конфликтующими сторонами, но используются побочные способы воздействия (один из участников является зависимым от другого, или у него нет достаточной власти).

По способу разрешения :

- - **антагонистические** - противоречия разрешаются в виде исчезновения несоответствующего участника (разрушение структуры) канала и выигрыша другого;
- - **компромиссные** - допускают несколько вариантов решения конфликта за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков поставки, условий взаимодействия

По мотивации:

- - **прагматические** - направлены на преодоление препятствий к совместной деятельности участников канала;
- - **личные** – участники заботятся о собственных интересах

По количеству участников:

- - **двусторонние** (два участника конфликта);
- - **локальные** (некоторые из членов канала);
- - **общие** (все участники канала);
- - **межканальной** (между двумя или более каналами)

По динамике развития:

- - кратковременные;
- - длительные;
- - затяжные

По способу устранения:

- - управляемые;
- - неуправляемые

По характеру угасания:

- - прекращаются спонтанно;
- - под влиянием самих участников;
- - разрешаются в результате вмешательства извне

По функции:

- - конструктивные
- - деструктивные

Конфликты конструктивные и неконструктивные

- **Конструктивный конфликт** способствует адаптации, росту и использованию новых возможностей участниками канала, особенно когда уровень противоречий остается средним и не приносит существенных потерь для участников.
- **Неконструктивный конфликт** – деятельность, пагубная как для участвующих сторон, так и для канала в целом. Таких конфликтов следует избегать в любой деятельности, в том числе и в функционировании каналов распределения.

3. Стратегии разрешения конфликтов

- Учитывая возможность возникновения конфликта среди членов канала, его руководитель должен профессионально владеть современными методами согласования интересов организаций – участников маркетинговых каналов, заранее согласовать порядок и процедуры рассмотрения конфликтов.
- Необходимо отметить, что некоторые конфликты внутри каналов носят характер здоровой конкуренции.
- Для того чтобы канал работал хорошо, необходимо четко определить функции каждого из его участников и управлять конфликтными ситуациями в случае их возникновения.
- Это может достигаться за счет создания организационного центра в канале распределения с полномочиями по распределению функций и управлению конфликтными ситуациями.

Стратегии разрешения конфликтов

- *Информационно-активные стратегии* (стратегии «малого риска») предусматривают открытый обмен информацией при решении спорных ситуаций.

Однако такой обмен ведет к потере контроля. Поэтому доверие и сотрудничество в канале – это желательное, но не обязательное условие разрешения конфликтов.

Варианты информационно-активных стратегий:

- *совместное членство в отраслевых и других объединениях;*
- *одно- и двухсторонний обмен персоналом на определенный период;*
- *кооптация* (включение новых элементов в административную структуру, определяющую политику в организации). Кооптация несет в себе риск изменения процедуры планирования или принятия решений участниками канала.

- *Информационно-защитные стратегии* используются в случае отсутствия у участников канала общих целей. Масштаб и характер разногласий рассматриваются как постоянные величины, а цели сторон являются взаимоисключающими.

Для такой ситуации характерно отсутствие сотрудничества и жесткие формы поведения.

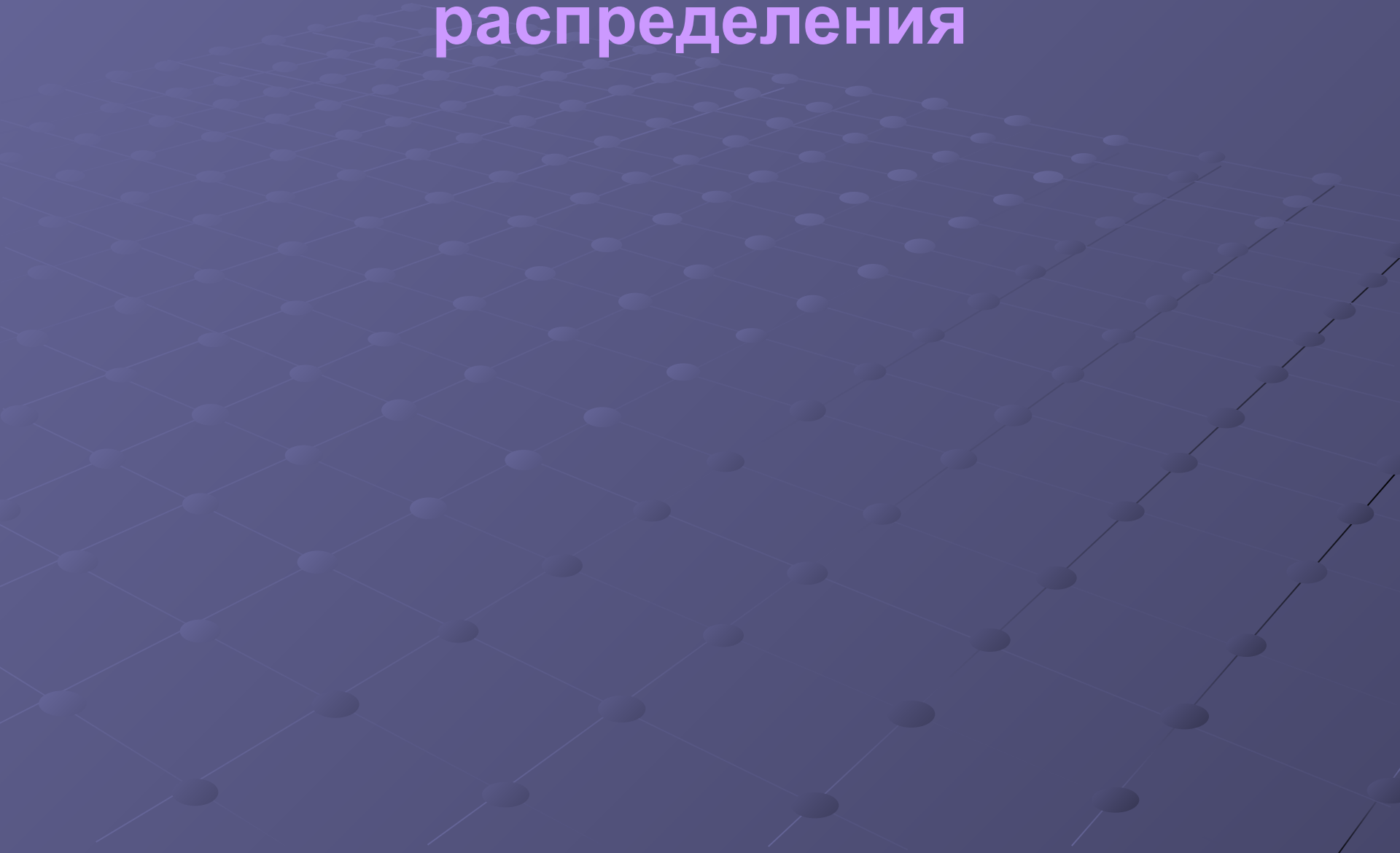
В решении спорных вопросов также могут участвовать третьи стороны, рассматриваемые в качестве потенциальных союзников, выступая в роли посредника или арбитра между сторонами.

Варианты информационно-защитных стратегий

- **Посредничество** в данном контексте представляет собой процесс, в котором третья сторона стремится обеспечить разрешение конфликта путем убеждения конфликтующих сторон продолжить переговоры либо рассмотреть методические рекомендации или предложения по существу, выдвинутые посредником, а также способствует повышению уровня коммуникации участников канала с целью согласования целей и задач.
- **Арбитраж** – альтернатива посредничеству. Он может быть добровольным или принудительным.
- **Принудительный** арбитраж – это процесс, в соответствии с которым закон обязывает стороны передать рассмотрение своей ситуации третьей стороне, чье решение является окончательным и обязательным для выполнения.
- **Добровольный** арбитраж представляет собой процесс, в соответствии с которым стороны по собственной инициативе передают право на решение своего спора третьей стороне, чье решение является окончательным и обязательным для выполнения.

- *Информационно-защитной стратегии* отдается предпочтение в спорах, где есть вероятность создания прецедента, высокий уровень вознаграждения и сложности, а также в случаях сильной зависимости например франчайзи от франчайзера.
- И, наоборот, *информационно-активные стратегии* больше применимы при решении проблем с небольшой степенью риска, низкой вероятностью создания прецедента, невысоким уровнем вознаграждения и сложности, а также с невысокой степенью зависимости франчайзи.

4. Сотрудничество в каналах распределения



Различные подходы к решению вопросов совместной работы в ЛЦ

Фактор	Конфликтный подход	Подход на основе сотрудничества
<i>Прибыль</i>	Получение прибыли предприятием в ущерб прибыли другой стороны	Оба предприятия получают прибыль
<i>Взаимоотношения</i>	Одна из сторон доминирует	Равное партнерство
<i>Доверие</i>	Небольшое	Значительное
<i>Коммуникации</i>	Ограниченные и формальные	Всесторонние и открытые
<i>Информация</i>	Ограниченная	Открытость и активный обмен
<i>Контроль</i>	Интенсивный	Делегирование полномочий и наделение ответственностью
<i>Качество</i>	Высказывание претензий	Совместное решение проблем
<i>Условия контрактов</i>	Жесткие	Гибкие
<i>Сфокусированность</i>	На собственных операциях	На потребителя

Причины, препятствующие интеграции

- - отношение к партнеру по ЛЦ как к конкуренту;
- - недоверие другой организации и как следствие недостаточный обмен информацией;
- - различные цели, приоритеты деятельности;
- - различия в способах обработки информации, контроля, управления;
- - различный уровень профессиональной подготовки персонала;
- - географический разброс и др.

Организации, действующие в одной ЛЦ должны конкурировать не друг с другом, а с организациями, действующими в других цепях поставок.

- **Условия** необходимые для установления в канале товародвижения духа кооперации:
- 1. **Установление четких ролей** для всех участников канала касательно нормы прибыли, выполняемых ими обязанностей
- 2. **Разработка определенных мер по координации деятельности** всех участников канала, что обычно предполагает **наличие лидера в канале и доброй воли со стороны** всех его участников.
- Для того, чтобы стать лидером канала товародвижения у одного из его участников помимо **желания управлять** эффективностью канала должны быть **возможность влиять** на других участников канала.

Проблемы внешней интеграции

- отношение к партнеру по ЛЦ как к конкуренту;
- недоверие другой организации и, как следствие, недостаточный обмен информацией;
- различные цели, приоритеты деятельности;
- различия в способах обработки информации, контроля, управления;
- различный уровень профессиональной подготовки персонала;
- географический разброс и др.

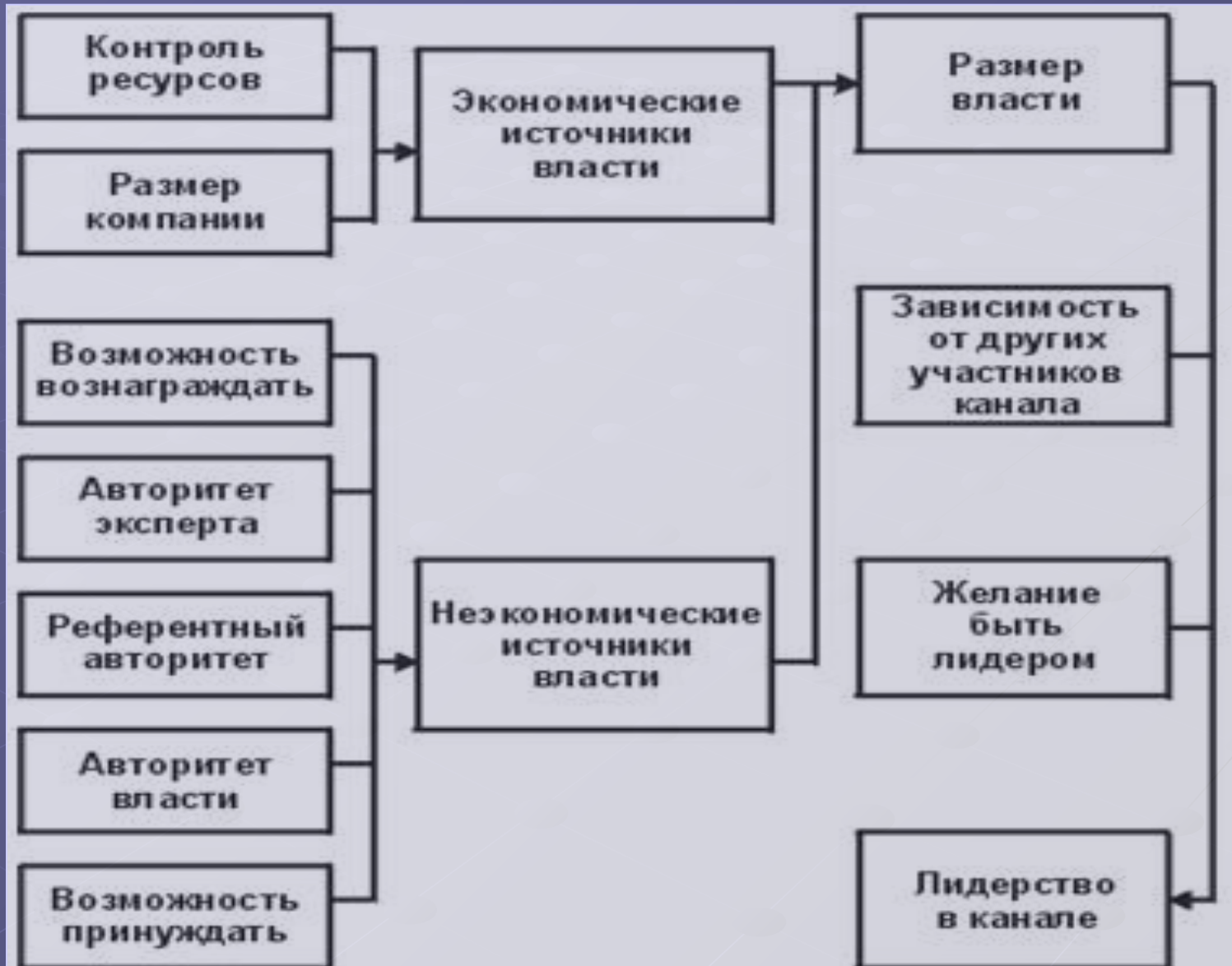
- Для преодоления этой ситуации необходимо изменить деловую культуру и заменить конфликтный подход к решению вопросов на подход, основанный на сотрудничестве.
- Таким образом, должно действовать правило: организации, действующие в одной ЛЦ должны конкурировать не друг с другом, а с организациями, действующими в других цепях поставок.

Условия, необходимые для установления в канале товародвижения духа кооперации:

- **1. Установление четких ролей** для всех участников канала касательно нормы прибыли, выполняемых ими обязанностей
- **2. Разработка определенных мер по координации** деятельности всех участников канала, что обычно предполагает **наличие лидера** в канале и **доброй воли** со стороны всех его участников.

Для того, чтобы стать **лидером канала** товародвижения, у одного из его участников помимо желания управлять эффективностью канала, должны быть возможности влиять на других участников канала.

Источники власти лидера канала распределения



5. Формы сотрудничества в каналах распределения

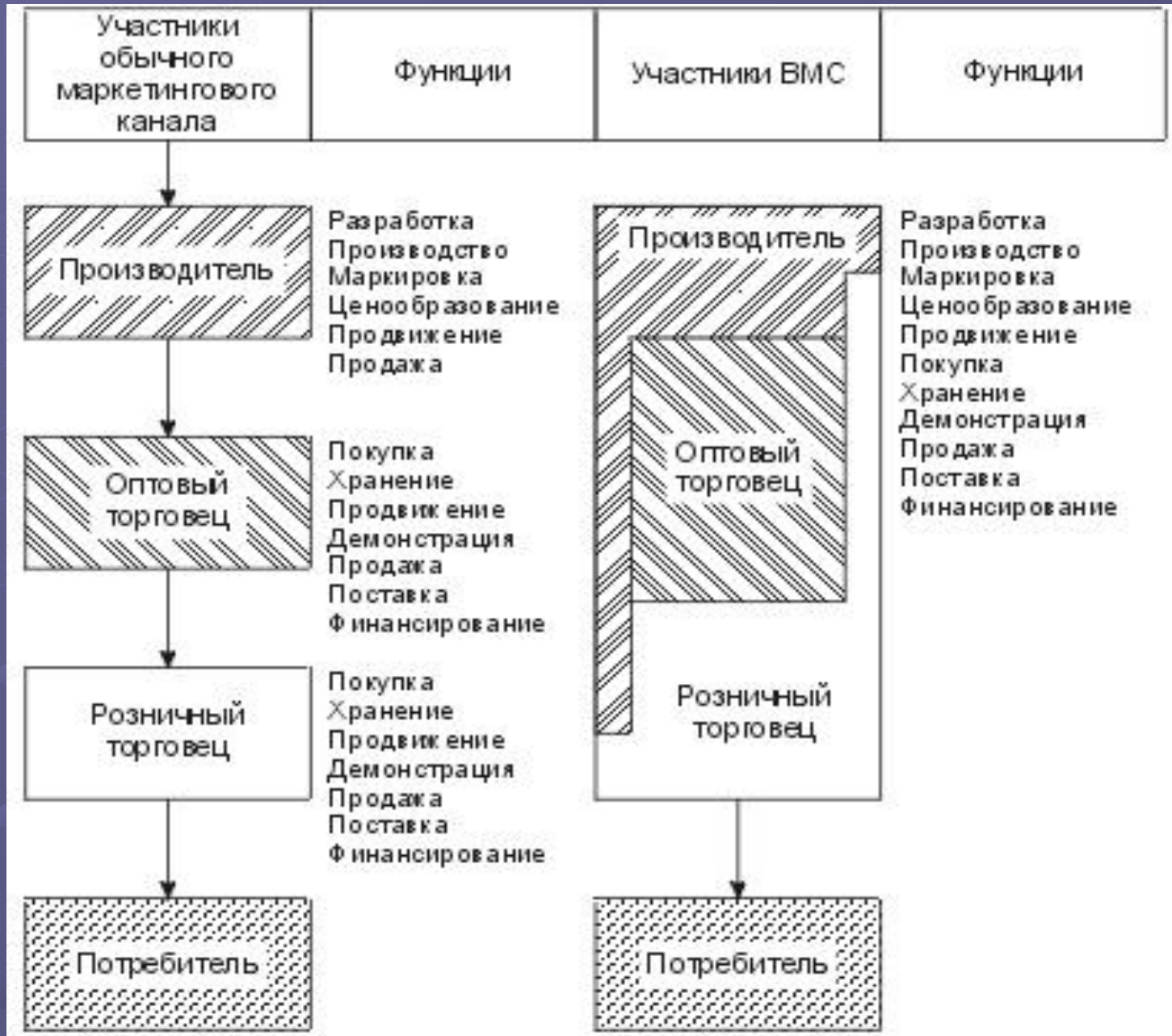
***С организационной точки зрения
выделяют:***

- ***I. Обычные каналы распределения;***
- ***II. Вертикальные маркетинговые системы;***
- ***III. Горизонтальные маркетинговые системы***

- *I. Обычный* канал (система) распределения состоит из одного или более независимых производителей, оптовых и розничных торговцев, каждый из которых максимизирует свою прибыль без учета возможности получения максимальной прибыли для данного канала.
- Этот канал включает в свой состав независимые организации, не имеющие явно выраженных лидирующих позиций и подверженных конфликтам.

- ***II. Вертикальные маркетинговые системы предусматривают полную или частичную координацию функций участников канала распределения с целью экономии на операциях и усиление влияния на рынок.***
- При этом один из участников канала (производитель, оптовый или розничный торговец) берет на себя инициативу по координации действий. Производители, оптовые и розничные торговцы действуют как единая система.
- Один из членов канала либо является владельцем других каналов, либо имеет контракты с ними, либо обладает достаточной силой для обеспечения полного сотрудничества.

Сравнение горизонтальных и вертикальных каналов распределения



Формы вертикальной координации

- ***1. Корпоративные вертикальные маркетинговые системы;***
- ***2. Административные вертикальные маркетинговые системы;***
- ***3. Договорные вертикальные маркетинговые системы***

Формы вертикальной координации



- *1. Корпоративная вертикальная маркетинговая система*
объединяет последовательные стадии производства и распределения под одним владельцем, который осуществляет общее руководство каналом и контроль одним владельцем системы распределения.

- **2. Административная (контролируемая)** вертикальная маркетинговая система - форма интеграции функций распределения, которая не предусматривает договорных обязательств и существует благодаря высокой репутации одного из участников системы

- **3. Договорная (контрактная)**
вертикальная маркетинговая система
состоит из независимых
производственных и распределительных
организаций разных уровней системы,
связанных договорными отношениями с
целью получения экономии или
значительных коммерческих результатов.

- **3.1 Добровольно созданные системы розничных торговцев под эгидой оптовиков - оптовый продавец организует добровольное объединение независимых розничных торговцев, разрабатывает программу, в которой предусматривается обеспечение экономичности закупок, стандартизация торговой практики**
Основная цель таких объединений - создание возможностей для эффективной конкуренции с разветвленными сетями крупных организаций

- **3.2 Кооператив розничных торговцев** — группа независимых розничных торговцев или магазинов розничной торговли, объединившихся для централизованных совместных закупок, ведения общего складского хозяйства и проведения общей политики в области закупок и продвижения продукта.
- Члены кооператива закупают большинство товаров через кооператив, планируют совместную рекламную кампанию. Прибыль каждого члена пропорциональна объему сделанных им закупок. Через кооператив могут производить закупки также и розничные торговцы, не входящие в его состав, однако они не имеют своей доли в прибыли кооператива.

- **3.3 Во франшизной организации участник канала, именуемый держателем привилегий, связывает несколько этапов производственно-сбытового процесса.**
- В основе деятельности договорной вертикальной маркетинговой системы данного типа лежит метод организации производственно-сбытовой деятельности, основанный на предоставлении привилегии на производство и / или сбыт продукции одним из членов канала распределения другому, именуемый франшизой.

Типы франшизы в распределении

- **3.3.1 франшиза между производителем и розничным торговцем** - система привилегий розничных торговцев под эгидой производителя.
- Например, производитель на определенных условиях реализации и обслуживания дает независимым дилерам лицензии на продажу своей продукции. Широко используется в автомобильной отрасли (автомобильные дилеры, станции обслуживания, которые купили франшизу: например, "FORD" выдает лицензии на право торговли своими автомобилями независимым автомобильным дилерам);

- **3.3.2 франшиза между производителем и оптовиком - система привилегий оптовиков под эгидой производителя.**

Данный тип франшизной организации широко используется в отрасли прохладительных напитков;

- **3.3.3 франшиза между оптовым и розничным торговцем (аптеки);**
- **3.3.4 франшиза между предприятием сферы услуг и розничными фирмами по предоставлению услуг потребителям (Макдоналдс).**

- **III. Горизонтальная маркетинговая система** - соглашение между несколькими организациями одного уровня канала распределения о совместных действиях с целью использования появляющихся при этом новых маркетинговых возможностей.
- В рамках такого соглашения организации могут объединить свои капиталы, производственные и маркетинговые ресурсы. Участниками соглашения могут быть как неконкурирующие, так и конкурирующие организации.
- **IV. Многоканальные маркетинговые системы.**