

Конфлікт як одна з форм взаємодії між учасниками маркетингових каналів просування інноваційної продукції

Сучасні умови господарювання, що формуються на ринкових засадах, та відповідні глибокі економічні перетворення значно впливають і поступово вносять зміни до внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємств. Ці динамічні зміни вимагають підприємства переходити на інноваційний шлях розвитку, розроблювати виважену інноваційну політику, активізовувати інноваційну діяльність. Тому в Україні поступово збільшується і кількість підприємств, що є інноваційно активними. Так, у 2010 році в Україні кількість інноваційно активних підприємств становила 21% порівняно з 18% у 2008 році, з них підприємств, що займалися продуктовими інноваціями у 2010 році – 5,8% [7].

Активізація інноваційної діяльності на підприємствах, виробництво інноваційної продукції ставить перед підприємствами нову проблему: планування та розроблення маркетингових каналів для просування інноваційної продукції. Розподіл інноваційної продукції пов'язаний із високим рівнем ризику, а формування системи її розподілу вимагає враховувати ряд особливостей, тому вибір того чи іншого каналу для просування інноваційної продукції є відповідальним завданням. Це пов'язано з тим, що процес розроблення маркетингового каналу є складним та досить вартісним.

Згідно з Біловодською О.А [1, с. 48], *маркетинговий канал просування інноваційної продукції* – це частково впорядкована сукупність посередників (роздрібних та оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення принципово нових чи удосконалених моделей існуючих товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів (рис. 1). Тобто це система, де інноваційна продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), у результаті досягаючи споживача [1, с. 48].

Правильно розроблені маркетингові канали забезпечують задоволення потреб споживачів в інноваційній продукції шляхом її поставки у встановлене місце, відповідної кількості та належної якості при мінімальних витратах часу і коштів та з максимальною ефективністю, а також збільшують споживчу цінність інновацій.

У маркетингових каналах розподілу можуть виникати конфлікти між різними ланками одного або декількох каналів (між оптовиками, оптовиком і представниками

роздрібної торгівлі, між роздрібними точками, між виробниками і т.д.).

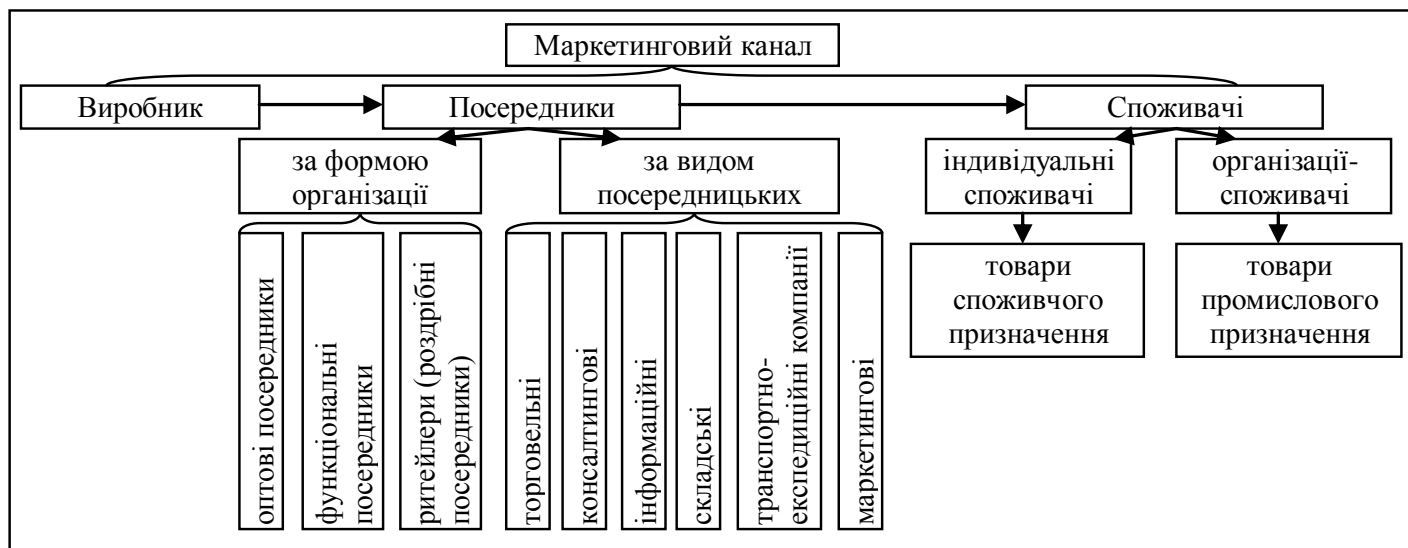


Рисунок 1 – Будова маркетингового каналу просування

У загальному розумінні *конфлікт* – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів; крайнє загострення суперечностей, яке призводить до ускладнень або гострої боротьби [3]. У разі виникнення конфлікту стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.) [4].

У [2, с. 28] *конфлікт у маркетингових каналах розподілу інноваційної продукції* розглядається як форма взаємовідносин між учасниками маркетингових каналів розподілу (товаровиробниками, посередниками), яка ґрунтується на зіткненні їх економічних інтересів, виникненні непорозумінь, які пов'язані з несумісністю цілей, нечітким розподілом ролей і прав учасників каналу, різною оцінкою господарської ситуації і винагородою, що отримують учасники каналу при просуванні інновацій.

Важливо для забезпечення ефективного функціонування маркетингових каналів розподілу інноваційної не допускати виникнення конфліктних ситуацій, у першу чергу деструктивних, але у випадку їхньої появи – переведення їх в конструктивні і спрямування всі зусилля на вироблення правильних рішень по роботі каналу. Тому значущим завданням є діагностика, виявлення та пошук шляхів вирішення конфліктів.

У табл. 1 представлена узагальнена систематизація причин конфліктів у маркетингових каналах просування інноваційної продукції, а також конструктивні і деструктивні результати їхнього прояву [2, с. 30; 5, с. 97-98; 8; 10].

Таблиця 1 – Систематизація причин конфліктів у маркетингових каналах просування інноваційної продукції

Причини конфліктів	Сутність	Деструктивний вплив	Конструктивний вплив
<i>Економічні</i>			
Відмінності в цілях – економічних, організаційних, комунікаційних, маркетингових, збутових, фінансових	– кожен учасник каналу має свій власний набір цілей і завдань, які дуже часто не збігаються з цілями інших учасників; – учасники каналу зосереджують свою діяльність на досягненні власних цілей, не беручи до уваги цілі, для досягнення яких був сформований канал	– кожен учасник маркетингового каналу виконує дії в напрямку досягнення власних цілей, незважаючи на цілі інших, що спричинює розбалансування діяльності каналу загалом	– встановлення єдиної мети діяльності з урахуванням підцілей кожного учасника; – спрямування цілей кожного учасника в руслі досягнення загальної (генеральної) мети; – розроблення спільної стратегії діяльності для досягнення кінцевої мети
Розподіл ресурсів Розбіжності з приводу величини та напрямку вкладання ресурсів	– обмеженість та нестача ресурсів, у першу чергу матеріальних, фінансових, інформаційних тощо, та нерівномірність володіння ними; – невідповідність нерівномірності напрямків вкладання коштів	– нераціональне, неправильне спрямування ресурсів, що може призвести до їхніх перевитрат при мінімальних результатах	– оптимізація використання ресурсів учасниками каналу; – мінімізація витрат; – оптимізація володіння ресурсами учасниками каналів; – визначення співвідношення вкладання коштів у різні напрями діяльності каналу
Розходження в поглядах на торговельну спеціалізацію	– невідповідність поглядів учасників каналу на величину та склад асортименту; – суперечності з приводу вибору маркетингової політики розподілу (інтенсивної, селективної чи ексклюзивної)	– необґрунтовано малий чи великий, негармонійний асортимент, що стримує діяльність	– оптимізація складу та структури асортименту учасників каналу (посередників різних рівнів та виробника)
Відсутність планування по каналу	– відсутність чіткого плану роботи всього каналу загалом та окремих його учасників зокрема; – невизначеність бажаних економічних результатів діяльності каналу	– хаотичність діяльності каналу та окремих його учасників, як результат – неприбутковість та нерезультативність діяльності каналу	– розроблення чітких планів роботи із зазначенням правил та сфер діяльності кожного учасника, бажаних результатів їхньої діяльності, а також результативності такої діяльності
Боротьба за прибуток між маркетинговими каналами	– пересікання сфер діяльності та сфер впливу різних каналів; – боротьба за одних і тих самих посередників	– боротьба між різними маркетинговими каналами може спричинити послаблення обох, що здатне призвести до їхньої загибелі	– чітке визначення меж діяльності кожного каналу; – розподіл сфер діяльності та сфер впливу
<i>Організаційні</i>			
Одноосібний контроль каналу, бажання одноосібно контролювати ситуацію	– кожен учасник каналу явно чи неявно залишає за собою право приймати певні рішення, у деяких випадках це може бути виняткове право, не враховуючи бажання інших учасників також займатися цими питаннями	– односторонній, неповний погляд на ситуацію, що заважає приймати виважені та обґрунтовані рішення; – небажання інших учасників каналу виконувати рішення, прийняті без урахування їхньої думки	– чіткий розподіл обов'язків і сфер діяльності та прийняття рішень кожного учасника; – кооперація учасників при прийнятті рішень

Взаємозалежність задач	– виконання задач одними учасниками маркетингового каналу напряму залежить від успішності чи неуспішності виконання задач іншими	– дублювання задач, що виконуються; – невиконання задач одними учасниками маркетингового каналу стримує виконання задач іншими	– більш чіткий розподіл задач між учасниками каналу та зменшення залежності діяльності одних учасників від дій інших; – розмежування обов'язків кожного учасника
Невизначеність функцій та ролей учасників маркетингового каналу	– відсутність чітко встановленого розподілу функцій за конкретними його учасниками; – виконання однакових функцій різними учасниками, що може стати причиною дублювання роботи або ж недовиконання певних функцій; – невизначеність ролей учасників каналу	– кожен учасник маркетингового каналу бере на себе виконання функцій та відіграє ролі, що вважає для себе найбільш прийнятними, незважаючи на здібності	– закріплення за учасниками ролей, які вони мають виконувати, перебуваючи в каналі для його ефективної та надійної роботи; – ранжування функцій за важливістю, відповідальністю та першонеобхідністю їхнього виконання і чіткий розподіл відповідальних за їхню реалізацію залежно від статусу в каналі, рівня впливу на нього
Робота зі всіма, відсутність системи	– постійна зміна та варіація учасників маркетингових каналів; – постійна зміна виконавців визначених функцій; – різка та необґрунтована зміна ролей, що виконуються учасниками	– «розпорошування» зусиль, що може призвести до втрати надійних партнерів; – несистематичність роботи та виконання окремих завдань, що може стати причиною руйнування каналу	– налагодження системи, що дозволить періодично оновлювати учасників маркетингових каналів та розширювати круг співпраці, у першу чергу при виведенні на ринок нової продукції, для розподілу якої потрібні спеціально підготовлені посередники, при підтримці центральної влади, здатної контролювати його
<i>Соціальні</i>			
Низький рівень комунікації та взаємодії між учасниками каналу; бар'єри в отриманні та передачі інформації	– проблеми структурних комунікацій, пов'язані з бар'єрами, що виникають у процесі передачі інформації; – проблеми міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими аспектами діяльності учасників каналу	– інформаційне перевантаження; – труднощі в отриманні зворотного зв'язку; – спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; – конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); – упереджене ставлення до теми обговорення та наведеної аргументації	– застосування досягнення сучасних інформаційних технологій; – використання внутрішньоорганізаційних інформаційних систем із залученням до них усіх учасників каналу; – розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; – створення системи зворотного зв'язку; – регулювання інформаційних потоків
Відсутність мотивації до діяльності	– невідповідність заходів зі стимулювання та мотивування учасників каналу їхнім реальним потребам і запитам; – неправильно підібрані інструменти стимулювання та мотивування учасників каналу	– неякісне виконання роботи учасниками каналу; – небажання виконувати покладені функції	– формування оптимального портфелю стимулювання та мотивування учасників каналу; – розроблення дієвої системи визначення потреб і запитів учасників каналу, що дасть змогу зрозуміти мотиви їхньої поведінки та розробити дієву систему стимулювання та мотивування

Вибір конкретних прийомів вирішення і управління конфліктами залежить від конкретної ситуації, ступеня залученості в нього окремих учасників і їхнього бажання вирішувати конфлікт. Згідно з методом Томаса-Кілмена [13] можливі п'ять основних стилів вирішення конфліктної ситуації: примушування (конкуренція), ухилення (уникнення), згладжування (пристосування), компроміс та співробітництво (розв'язання проблеми). На основі цього методу та з урахуванням [5, с. 98-99; 6, с. 131-133; 9] автором визначено основні шляхи подолання конфліктів у маркетингових каналах розподілу інноваційної продукції залежно від стилів їхнього вирішення (рис. 2).

Високий	<i>Примушування, конкуренція:</i>	<i>Співробітництво, розв'язання проблеми:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - можливе примусове розв'язання конфлікту, наприклад, погроза виключити з асортименту оптового чи роздрібного торговця деякі товари, надати ексклюзивне право продажу на інноваційну продукцію одному посереднику або припинити рекламну підтримку; - одноосібне розроблення і затвердження плану та стратегії діяльності каналу; - забезпечення співпраці в каналах розподілу шляхом створення вертикальних маркетингових систем; - зміна власника каналу 	<ul style="list-style-type: none"> - посередництво: третя сторона намагається врегулювати конфлікт шляхом переконання сторін, проведення переговорів, вироблення рекомендацій з питання; - спільне членство в торговельній та інших асоціаціях: правила, встановлені в ній, забезпечують профілактику конфліктів, а сама асоціація може виступати посередником-мироотворцем; - арбітраж; - розвиток відносин партнерства, які передбачають фінансову підтримку (вигідні умови співпраці, інколи навіть для підтримки стратегічного партнера), підтримку в просуванні товарів;; - припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання; - створення комісії чи групи з розслідування причин конфлікту та його ліквідації; - обмін співробітниками між учасниками каналу для підвищення взаєморозуміння; - вироблення загальної стратегії роботи; - зміна власника каналу; - кооптація: спільне управління та колегіальне прийняття рішень; - залучення посередників до процесу розроблення інноваційної продукції
Ступінь задоволення власних інтересів	<p style="text-align: center;"><i>Компроміс:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - постійні консультації компаній-учасників одна з одною для гармонізації інтересів і планів діяльності; - дипломатія: проведення переговорів з учасниками каналу, збір та поширення інформації, що цікавить учасників і дозволяє оперативного реагувати на отримані сигнали; - спільне розроблення і затвердження членами каналу списку завдань, пріоритетних для всіх членів каналу, наприклад, зниження витрат при переміщенні товару всередині каналу, збільшення швидкості доставки, домовленість про фіксовану роздрібну ціну і т.п.; - прийняття суперординатних цілей (цілей, які можуть бути досягнуті в результаті взаємодії всіх сторін) 	
	<i>Ухилення, уникнення:</i>	<i>Згладжування, пристосування:</i>
Низький	<ul style="list-style-type: none"> - постачання різних товарів фірми на ринок через різних посередників; - визначення сфери впливу на ринок посередників, шляхом закріплення за ними певних клієнтів або окремих територій; - регулярна оцінка учасників каналу і коректування умов співпраці з ними в залежності від їхнього успіху в просуванні товару на ринок; - коригування клієнтської бази, припинення роботи з тими, хто не виконує свої зобов'язання; - установа селективного чи ексклюзивного права продажу окремим посередникам, особливо у разі розподілу інноваційної продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - обмін співробітниками підприємств-учасників для розвитку взаєморозуміння; - посередництво: третя сторона намагається врегулювати конфлікт шляхом переконання сторін, проведення переговорів, вироблення рекомендацій з проблемного питання; - пошук взаємовигідних рішень у конфліктній ситуації, вдосконалення роботи посередника, який діє на умовах, визначених договором з виробником; - спрямування діяльності на досягнення цілей, що були визначені іншими учасниками каналу; - виконання ролей та функцій, які висуваються одноосібно окремими учасниками каналу; - прийняття виробником частини ризику; надання посередникам гарантій компенсації непередбачених витрат, пов'язаних із розподілом інновацій
	Низький	Ступінь задоволення інтересів іншої сторони

Рисунок 2 – Основні шляхи розв'язання конфліктів в маркетингових каналах просування інноваційної продукції (за методом Томаса-Кілмена)

Отже, для маркетингових каналів просування інноваційної продукції притаманними є горизонтальні, вертикальні та багатоканальні конфлікти. Розглянемо їх детальніше.

1. *Горизонтальні конфлікти* – конфлікти між підприємствами, що знаходяться на одному і тому самому рівні (між товаровиробниками, між підприємствами оптової торгівлі, між підприємствами роздрібною торговельною мережі) [2, с. 29; 11]. Схема горизонтального конфлікту в маркетингових каналах просування інноваційної продукції промислового призначення подана на рис. 3.

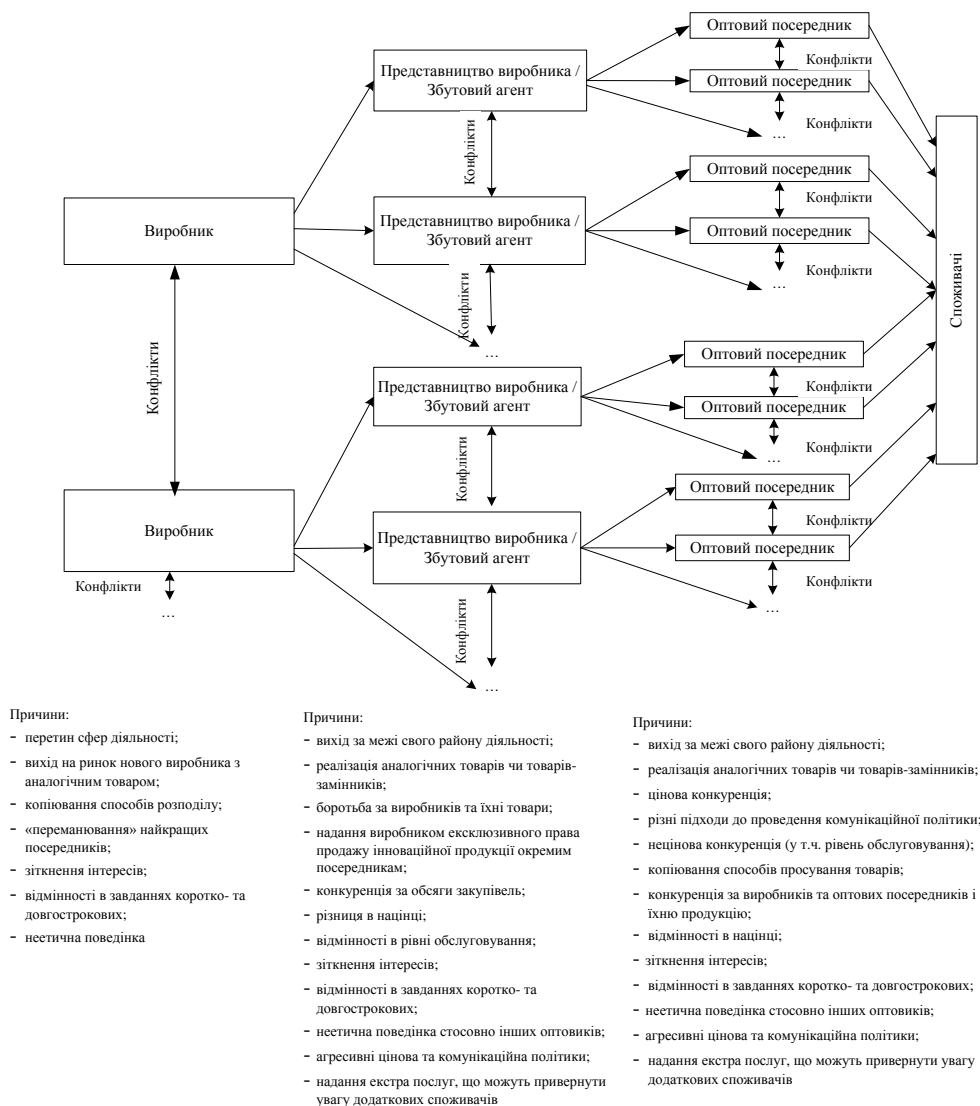


Рисунок 3 – Схема та причини горизонтальних конфліктів

2. *Вертикальні конфлікти* – конфлікти, у які вступають представники різних рівнів одного й того самого каналу (між виробниками й підприємствами оптової торгівлі, між виробниками і підприємствами роздрібною торгівлі, між підприємствами оптової та

роздрібної торгівлі) [2, с. 29; 11]. Схема вертикального конфлікту в маркетингових каналах просування інноваційної продукції промислового призначення подана на рис. 4.

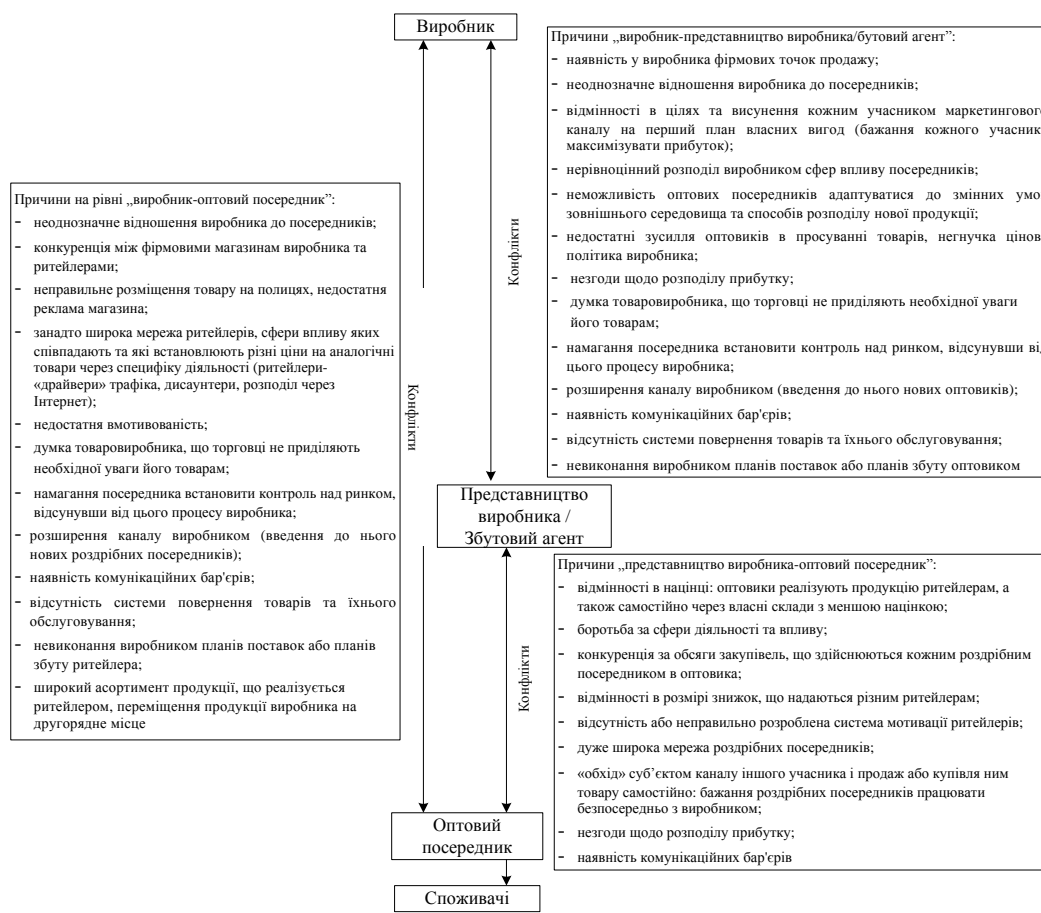


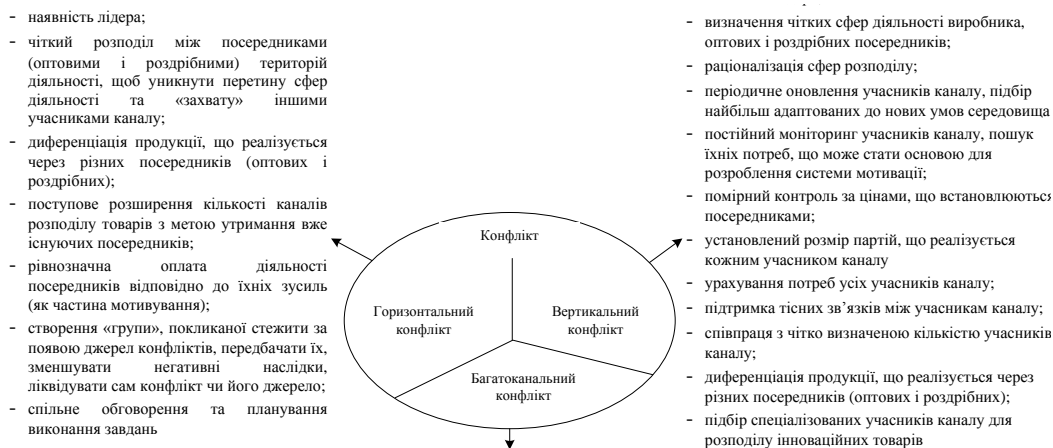
Рисунок 4 – Схема та причини вертикальних конфліктів

3. *Багатоканальний конфлікт* протікає між декількома створеними виробником або обраними ним каналами розповсюдження продукції (якщо підприємство використовує метод прямих продажів разом із використанням незалежних посередників для розповсюдження своєї продукції, то посередникам може не подобатися втрата тих споживачів, яких «перехоплює» у них підприємство-виробник) [10].

Причина виникнення багатоканальних конфліктів: використання виробником двох і більше каналів для досягнення одного й того самого цільового ринку.

Таким чином, з метою уникнення конфліктних ситуацій, виробник повинен чітко визначити права та обов'язки учасників каналу, забезпечити кожному однакову підтримку і можливість одержання прибутку. На рис. 5 наведено узагальнені шляхи розв'язання горизонтальних, вертикальних та багатоканальних конфліктів в

маркетингових каналах просування інноваційної продукції (запропоновано автором з урахуванням [5, с. 98-99; 11; 12]).



Шляхи розв'язання (за Н. Кумар):

- наявність лідера;
- чітка стратегія сегментації споживачів; збалансування кількості посередників відповідно до розмірів цільових сегментів;
- спеціальні продукти: виробники розробляють спеціальні, відмінні товари для конкретних учасників каналу; у деяких випадках різними каналами просуваються різні марки товару або його різні модифікації;
- розширення продажів, особливо за рахунок інноваційного високоприбуткового товару;
- компенсації учасникам каналу і чіткий розподіл ролей, що вони виконують у каналі: виплата компенсацій учасникам діючих каналів у випадку використання виробником нового (особливо при виборі ексклюзивної політики розподілу);
- рівноцінне відношення: установлення однакових закупівельних цін для учасників різних каналів або обґрунтування різниці в цінах на основі визначення обсягу послуг, що виконуються учасниками кожного каналу

Рисунок 5 – Шляхи вирішення горизонтальних, вертикальних та багатоканальних конфліктів

Таким чином, конфлікти постійно виникають в маркетингових каналах просування інноваційної продукції тим самим загрожуючи їхньому нормальному функціонуванню. Однак вчасно і правильно прийняті заходи можуть допомогти якщо не усунути конфлікти, то хоча б зменшити негативний вплив або конструктивно розв'язати їх.

1. Біловодська О.А. Теоретичні засади формування маркетингових каналів для просування інноваційної продукції / О.А. Біловодська // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 4. – С. 47-61.

2. Біловодська О.А. Теоретичні засади маркетингової взаємодії між учасниками каналу розподілу інноваційної продукції / О.А. Біловодська // Механізм регулювання економіки. – 2008. – Т. 1, № 4. – С. 25-33.

3. Гусарев С.Д. Юридична деонтологія (Основи юридичної діяльності) : навчальний посібник / С.Д. Гусарев, О.Д. Тихомиров. – К. : Знання, 2005. – 655 с.

4. Конфліктологія : навч. посіб. / Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.

5. Коротков А.В. Конфликты в распределительных каналах и пути их решения / А.В. Коротков // Управление продажами. – 2012. – № 2 (63). – С. 96-104.

6. Кулініч І.О. Психологія управління : навч. посібник [Електронний ресурс] / І.О. Кулініч. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – Режим доступа: http://pidruchniki.ws/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_viniknennya_metodi_virishenny

a_konfliktiv.

7. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2008-2010 років (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/druk/katalog/nauka_in/inn_2010.zip.

8. Пустынникова Юлия. Искусство управления каналами сбыта / Юлия Пустынникова. // Управление компанией. – 2003. – № 9.

9. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128-136.

10. Управление каналами распространения [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://infosp.ru/Articles/article_storyid_4124.html.

11. Channel conflict [Електронний ресурс]. – 2006. – April 1. – Режим доступу: <http://www.citeman.com/304-channel-conflict.html#ixzz2C5XAvQ4V>.

12. Kumar N. Some tips on conflict management [Електронний ресурс] / N. Kumar. – 2005. – July, 1. – Режим доступу: <http://www.rediff.com/money/2005/jul/01guest5.htm>.

13. Колтунович Т.А. Етичний кодекс психолога [Електронний ресурс] / Т.А. Колтунович. – Режим доступу:

http://gendocs.ru/v37851/%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D1%82.%D0%B0_%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B0?page=4

Сигида Л.О. Конфлікт як одна з форм взаємодії між учасниками маркетингових каналів просування інноваційної продукції / Сигида Л.О. // Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія; за ред. д.е.н., професора С.М.Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – С. 341-349.