* 1. **Сутність управління каналами розподілу**

Після формування каналу розподілу перед керівництвом каналу постає завдання забезпечення його ефективного функціонування. Це досягається завдяки рішучій координації, мотивації і керівництву. Без свідомої концентрації і відповідних дій канали не зможуть ефективно функціонувати, незалежно від способів і методів їх організації.

Канал розподілу за своєю сутністю є потужною організацією, яка, навіть складаючись із незалежних суб'єктів ринку, забезпечує доступність товарів і послуг кінцевим споживачам. Водночас суб'єкти ринку, що беруть участь у функціонуванні каналу розподілу, характеризуються розбіжністю цілей і позицій. Ці розбіжності стають перешкодами тоді, коли встановлено низку обмежень, що полегшують діяльність кожного учасника каналу і забезпечують досягнення максимально високих результатів економічної діяльності.

Учасники каналу повинні мати можливість вільно спілкуватися між собою, співпрацювати в процесі досягнення спільних цілей каналу, а також мати в розпорядженні чітко виражену адміністративну структуру, систему субординації або систему стимулювання, що заохочує відповідну поведінку учасників каналу.

Крім того, канал розподілу має ще одну особливість – взаємодоповнюваність або субадитивність витрат.

Під *субадитивністю* розуміють, що загальні витрати на надання послуг цільовій групі споживачів будуть нижчими, якщо канал об'єднає свої зусилля, ніж у тому разі, коли кожний учасник займається розподілом окремо. Субадитивність також означає, що за певного загального рівня витрат потужна організація, а саме канал розподілу, може забезпечити вищий рівень усіх елементів обслуговування, ніж низка окремих, не

узгоджених між собою дій суб'єктів ринку. Таким чином, взаємодоповнюваність витрат виникає внаслідок поділу праці між учасниками каналу розподілу і їхньою взаємозалежністю під час виконання спільних завдань.

Отже, необхідно управляти каналом розподілу, орієнтованим на задоволення потреб споживача і досягнення оптимального рівня витрат на виконання функцій каналу. Управління каналом розподілу складається з кількох етапів:

*І* – планування структури каналу,

*ІІ* – вибір організаційної форми каналу,

*ІІІ* – власне управління через накопичення і розподіл ресурсів, виявлення конфліктів та їх урегулювання.

* 1. **Розподіл ресурсів для забезпечення ефективного управління каналом**

Задоволення потреб і вимог цільових споживачів до елементів обслуговування потребує від учасників каналу розподілу використання дорогих ресурсів, наприклад, складів, безкоштовних телефонних служб, часу і зусиль обслуговуючого персоналу, спеціальних ліній для електронного обміну даними тощо. Отже, планування максимальної ефективності функціонування каналу передбачає розподіл ресурсів для реалізації запланованої діяльності каналу розподілу.

Розподіл наявних ресурсів каналу передбачає передусім вибір відповідних партнерів для реалізації стратегії каналу, аудит і оцінку ресурсів, які партнери погоджуються задіяти під час виконання функцій каналу розподілу, концентрацію ресурсів і ефективний розподіл між партнерами та функціями каналу для забезпечення запланованого рівня обслуговування кінцевих споживачів. Вибір і економічні показники партнера по каналу є основними чинниками, що визначають успіх чи невдачу маркетингового каналу. Усі складені плани щодо ефективної діяльності каналу виявляться абсолютно марними, якщо до роботи в каналі не будуть залучені організації, здатні забезпечити їх виконання.

Існують певні критерії вибору партнерів по каналу з погляду постачальника, а саме:

* фінансове становище потенційного партнера по каналу;
* обсяг продажу;
* асортимент продукції;
* репутація;
* охоплення ринку;
* результати діяльності зі збуту продукції;
* управління;
* рекламні компанії і програми стимулювання збуту;
* програми навчання;
* програми грошового стимулювання продажу;
* технічна і матеріальна база;
* процедури замовлення і оплати;
* послуги з установлення і ремонту продукції;
* якість демонстраційних програм;
* готовність спрямовувати ресурси на виробництво певних асортиментних груп;
* готовність брати участь у спільних програмах;
* готовність надавати інформацію;
* готовність дотримуватися встановлених квот.

Розподіл ресурсів передбачає виявлення доступних важелів, які стимулюють таку поведінку і дії учасників каналу розподілу, що здатні сприяти досягненню запланованої економічної ефективності його діяльності в цілому. В ідеальній моделі каналу всі учасники мають узгоджені погляди і цілі, що дало б змогу автоматизувати процес управління. У реальній дійсності існує чимало причин, через які партнери по каналу не завжди демонструють прагнення до співпраці. Існує кілька важелів, які дають змогу ефективно організовувати і узгоджувати діяльність у каналі розподілу – застосування влади, розширення обов'язків учасників каналу і створення атмосфери довіри, а також методика укладення угод.

**8.3 Конкуренція в каналах розподілу**

У збутовій мережі можна спостерігати різні варіанти конкуренції.

***Горизонтальна конкуренція*.** Існує між посередниками одного типу, що діють на одному рівні збутової мережі.

***Міжвидова горизонтальна конкуренція*.** Ця форма конкуренції існує між посередниками, що перебувають на одному рівні мережі, але розрізняються за характером дії (наприклад, самообслуговування проти повного обслуговування); вона часто призводить до великих розбіжностей за асортиментом і цінами.

***Вертикальна конкуренція*.** Посередники, що перебувають на різних рівнях мережі, виконують функції посередника більш високого або низького рівня. Наприклад, роздрібні торговці можуть здійснювати функції оптовика, і навпаки, оптові торговці можуть займатися роздрібним продажем.

***Конкуренція між збутовими каналами*.** У цьому випадку один одному протистоять канали в цілому. Наприклад, традиційна збутова мережа конкурує з продажем товарів поштою. Еволюція системи збуту, що мала місце в останні десятиліття, різко загострила конкуренцію між посередниками всіх типів. Одним із проявів цієї конкуренції став розвиток

вертикальних маркетингових систем.

**8.4. Влада в каналі розподілу**

Учасники каналу зазвичай не схильні довільно координувати свою діяльність внаслідок того, що дії одного з них не завжди сприяють отриманню вигоди іншими. Неконтрольовані дії учасників каналу, коли кожний переслідує свої власні інтереси, призводять до неефективного виконання функцій каналу в цілому. Часто дії учасників каналу можна узгодити тільки за рахунок застосування влади.

Сам термін «***влада»*** зазвичай асоціюється з насильницькими діями або політичним тиском. Однак такий погляд не зовсім справедливий, оскільки здебільшого влада реалізується за рахунок володіння і контролю над ресурсами, цінними для іншої сторони. Ці ресурси становлять активи, особливості й умови

взаємин, обумовлюючи залежність, лояльність або зобов'язання одного учасника каналу перед іншим. Кожний учасник каналу має в розпорядженні певні цінні ресурси: матеріальні активи, винагороду, примус, рекомендації спеціалістів, ототожнення і закон.

Крім того, владу можна розглядати як ступінь залежності одного учасника каналу від іншого. Коли залежність розподілено нерівномірно, ті з них, що характеризуються найбільшою залежністю, володіють найменшою владою стосовно інших учасників каналу розподілу. Отже, залежність і джерело влади – неподільні.

Яскравим прикладом величезного значення відносин залежності в маркетингових каналах служить методика виробництва і постачання продукції «точно у строк». Поставка за принципом «точно у строк» – завдання дуже складне: матеріали і комплектуючі мають доставлятися на підприємство саме в той момент, коли вони необхідні в процесі виробництва, що вивільнює виробника від необхідності підтримувати товарні запаси, а також від пов'язаних з ними витрат. Постачальники також стикаються з проблемою забезпечення не тільки своєчасної поставки комплектуючих, а й певної послідовності надходжень їх на конвеєр. Це залежить від індивідуальних характеристик деталей. Більше того, за відсутності резервних товарних запасів деталі, які поставляють за методом «точно у строк», мають бути однакової якості, оскільки сам метод не передбачає заміни дефектних одиниць.

*Влада, заснована на винагороді*, базується на переконанні учасника каналу в тому, що його дії, спрямовані іншим учасником, здатні мати своїм наслідком більший рівень прибутку, надання знижок, інші види компенсацій, встановлення меж ексклюзивної території.

*Влада, заснована на примусі*, передбачає будь-які каральні санкції, які здатний застосувати один з учасників каналу розподілу. До таких санкцій належать зниження рівня торгових націнок, повернення винагороди, зниження швидкості постачання, обмеження територіальних меж розподілу тощо.

Владою також є *влада фахівців*, які, маючи вищу і ґрунтовнішу обізнаність, здатні диктувати певні умови діяльності

учасникам каналу розподілу. Почасти в такій владі бувають зацікавлені всі учасники каналу розподілу.

*Влада ототожнювання* є владою відомих фірм, що мають найпопулярніші торгові марки (влада референта) і фактично саме ім'я такої фірми здатне створювати відносини підпорядкування.

*Влада закону*, або *адміністративна влада*, неформально створюється в каналах розподілу і реалізується лідером каналу. Різновидом такої влади є протекціонізм у торгівлі, а також існуючі законодавчі акти, відповідно до яких учасники каналу розподілу будують свою діяльність.

Реально в каналі поєднуються різні види влади для формування оптимального механізму управління каналом для досягнення цілей розподілу.

**8.5. Лояльність у каналі розподілу**

Лояльність і довіра партнерів, які працюють у каналі розподілу, ґрунтуються на загальних цінностях, зацікавленості у підвищенні цінності загальних результатів сумісної діяльності та завдяки сумісній діяльності і тривалим діловим відносинам. Проте лояльність здатна суттєво знижуватися внаслідок так званої опортуністичної поведінки учасників каналу. Вірність наданим зобов'язанням перед іншими учасниками каналу тим міцніша, що більше загальних цінностей у партнерів, більше вигод від цих взаємин для обох сторін, а також вище витрати на припинення ділових стосунків. Крім того, виявлено, що довіра сама собою позитивно впливає на лояльність суб'єктів ринку, які функціонують у каналі.

Існує безліч переваг використання довіри і лояльності учасників каналу. Довіра сприяє зменшенню невизначеності, яка відчувається учасниками каналу, сприяє співпраці і виникненню

«функціональних конфліктів», тобто таких, які мають у своїй основі структурні відмінності, на відміну від неконструктивних конфліктів. Лояльність учасників каналу також сприяє співпраці, задоволеності сумісними діями, мовчазному погодженню партнерів і знижує вірогідність припинення партнерських взаємин кожним учасником каналу.

Менеджери каналів розподілу розрізняють безліч зобов'язань учасників.

*Емоційні зобов'язання* (підтримка відносин) сприяє отриманню позитивніших результатів, ніж *моральні зобов'язання* або підтримка стосунків з тієї причини, що сторони вважають себе зобов'язаними так діяти. Навпаки, зобов'язання з розрахунку або вимушене збереження стосунків справляють сильний негативний вплив на бажання учасників вкладати інвестиції або залишатися в системі каналу.

Фахівці розрізняють різні форми взаємин у структурах каналу – вільну, авторитарну і партнерську. З цих форм партнерські взаємини найповніше відповідають поняттю рівноцінного обміну, тоді як авторитарні стосунки передбачають існування системи влади, яка дозволяє одному з партнерів розробляти правила, давати інструкції і здійснювати вплив на рішення, які приймають інші партнери.

***Вільна форма*** взаємин застосовує зовнішні важелі – закон, конкуренцію, компенсаційні виплати;

***авторитарна*** – внутрішні важелі, що базуються на адмініструванні;

***партнерська*** – внутрішні, що базуються на сумісних інтересах.

Партнерська форма взаємин має своєю метою створення для кожного учасника каналу розподілу мотивацію дій в інтересах партнерських взаємин.

Саме створення взаємин на основі довіри і лояльності має величезне значення, оскільки суттєво впливає на ефективність і тривалість взаємин у цілому.

**8.6. Конфлікти у каналі збуту**

Причини виникнення конфліктів у каналі збуту треба шукати у взаємозалежності між його учасниками. Кожний з них звичайно спеціалізується на виконанні певної функції: виробники займаються виробництвом і загальнонаціональною рекламою, роздрібні торговці відповідають за обсяги збуту, розподіл і просування товару на місцях. Така спеціалізація і призводить до взаємозалежності. Учасники каналу змушені залежати одне від

одного, оскільки їхня потреба в ресурсах – грошах, спеціальних навиках, доступі до ринків, може бути задоволена тільки іншою стороною. Таким чином, функціональна взаємозалежність потребує хоча б мінімальної координації задля досягнення спільних цілей. Водночас учасники каналу прагнуть до автономії, тому формування відносин призводить до зіткнення інтересів. Чим сильніша взаємозалежність, тим частіше перетинатимуться різні інтереси під час досягнення цілей і тим вища вірогідність виникнення конфліктів між учасниками.

Отже, розрізняють такі ***види конфліктів***:

* *конфлікти невідповідності цілей і завдань* – перед кожним з учасників каналу розподілу стоять певні цілі і завдання, і коли вони не збігаються, виникає конфлікт цілей. Так, існує так звана агентська проблема, коли посередник не може гарантувати, що він завжди діятиме виключно в інтересах принципала тому, що агент має іншу орієнтацію й інші погляди і перед ним стоять інші завдання і цілі, а принципал не в змозі повністю відстежувати всі дії агента;
* *розбіжності щодо сфер діяльності* – сфера діяльності маркетингового каналу визначається такими елементами, як група споживачів, охоплення території, виконувані функції та технології, які застосовують у функціонуванні каналу. Конфлікти виникають щодо кожного наведеного елемента, оскільки у кожного учасника каналу є своє власне розуміння означених елементів;
* *розбіжності сприйняття реальної дійсності* – такі розбіжності свідчать про існування різних засад для відповідних дій в одній і тій самій ситуації. Крім того, один з учасників каналу може неправильно сприймати дії, здійснювані іншими учасниками у сфері функцій і потоків маркетингового каналу, створюючи ще один привід для конфлікту щодо дійсності. Треба ще враховувати неповноту і невизначеність інформації, яка надходить до учасників каналу, щоб зрозуміти, що одна і та сама дійсність сприйматиметься по-різному.

Конфлікти мають позитивний і негативний вплив на роботу каналів.

Позитивний вплив у тому, що відсутність конфліктів робить канал пасивним і невинахідливим, конфлікт сприяє поліпшенню

результатів діяльності каналу та її вдосконаленню. Водночас конфлікт, який не вирішується або вирішується недосконало, здатний зруйнувати канал розподілу або завдати йому збитків.

***Методи урегулювання конфліктів***

Існує кілька конструктивних методів, використання яких дає змогу контролювати розвиток подій і врегульовувати виникаючі конфлікти. До таких методів належать:

* інформаційно-активні;
* інформаційно-захисні.

**Інформаційно-активні методи** передбачають для залагодження конфліктів *відкритий обмін інформацією* під час вирішення конфліктних ситуацій. Такий відкритий обмін інформацією корисний і для сторони, яка надає інформацію, і для сторони, яка її отримує.

У деяких каналах як метод урегулювання конфлікту використовують обмін працівниками, який передбачає односторонній чи двосторонній обмін персоналом на певний період. І хоча такі дії потребують чіткої організації, оскільки існує небезпека розголошення приватної інформації, стажери повертаються до своїх компаній, подивившись на свою роботу з погляду інших організацій, а також отримують можливість самостійно і професійно брати участь у діяльності каналу. Учасники обмінів також мають можливість познайомитися зі своїми колегами в інших організаціях, які виконують такі самі завдання і мають аналогічну кваліфікацію. Вирішення спільних завдань формує основу для тривалих взаємин, позаорганізаційних за своїм змістом і міжорганізаційних за колом вирішуваних завдань.

До інформаційно-активних методів треба також віднести *кооптацію* – або врегулювання конфлікту шляхом переконання, що передбачає включення нових елементів в адміністративну структуру, що визначає політику каналу. Ефективна кооптація здатна зробити учасників каналу доступнішими одне для одного, оскільки вона потребує створення надійних і стандартизованих каналів, через які буде передаватися інформація, поради і запити. У результаті кооптації партнери вільно обмінюватимуться

інформацією, проханнями і допомогою. Кооптація дає змогу розподілити відповідальність таким чином, що більшість учасників каналу спілкуються, беруть участь у сумісних програмах або прийнятті рішень.

**Інформаційно-захисні** методи використовують у разі відсутності в каналах розподілу спільних цілей. Масштаб і характер суперечностей розглядаються як постійні величини, а цілі сторін є взаємовиключними: коли один виграє – інший втрачає. Для такої ситуації характерним є відсутність співпраці і жорсткі форми поведінки, такі як погрози або обіцянки. Треті сторони, яких розглядають як потенційних союзників, також можуть брати участь у вирішенні суперечок, виступаючи в ролі посередника або арбітра між сторонами.

***Посередництво*** є одним із методів, здатним до вирішення конфлікту між учасниками каналу розподілу. У цьому контексті посередництво – це процес, в якому третя сторона намагається забезпечити вирішення конфлікту шляхом переконання конфліктуючих сторін продовжити переговори або розглянути рекомендації чи пропозиції, запропоновані посередником. Посередник зазвичай може об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася, і запропонувати нові варіанти рішення, не помічені інсайдером. Рішення може бути прийнято сторонами хоча б тому, що воно виходить від посередника. Ефективне посередництво полягає в успішному наведенні фактів і поясненні суперечливих питань, збереженні комунікації між сторонами, пошуку можливостей для примирення, переконанні сторін щодо прийняття певних рішень, а також у контролі за виконанням досягнутих домовленостей.

Альтернативою посередництву є ***арбітраж***. Арбітраж здійснюють у добровільній і примусовій формах.

*Примусовий арбітраж* – це процес, відповідно до якого закон зобов'язує сторони передати розгляд конфлікту третій стороні, чиє рішення є остаточним і обов'язковим для виконання.

*Добровільний арбітраж* здійснюється за погодженим вибором сторін арбітром, рішення якого є авторитетним, але виконується сторонами на добровільній основі.

Вибір інформаційно-активного або інформаційно-захисного методу врегулювання конфліктів визначають джерела конфлікту, взаємин, особисті характеристики найвпливовіших учасників каналу, зовнішнє середовище і структура взаємин тощо.