

УДК 334.012.64

## ДИЛЕРСТВО КАК ФОРМА МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

© 2008 г. Ш. А. Москаев

**Шахтинский институт (филиал) Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института)**

*Рассмотрены особенности дилерской деятельности как специфической формы малого предпринимательства. Приведены результаты экспертного опроса в дилерских организациях Южного федерального округа по проблемам развития дилерства и малого бизнеса. Даны рекомендации по совершенствованию управления малыми дилерскими фирмами.*

*Features of dealer activity as specific form of small business are considered. Results of expert interrogation in the dealer organizations of Southern Federal district on problems developments dealers and small business, in general are resulted. Recommendations on perfection of management by small dealer firms are given.*

Ключевые слова: предпринимательство, малый бизнес, дилер, товародвижение, экономическое управление, стратегия развития.

Крупномасштабные экономические реформы в России привели к бурному росту предпринимательства, свидетельствующему о его большом потенциале в нашем обществе. В частности, получило развитие малое предпринимательство во всех областях экономики, особенно в ее торгово-посреднической сфере. Важной разновидностью торгово-посреднического малого предпринимательства, хотя и выходящей за его рамки по некоторым параметрам, выступает дилерская деятельность.

Предпринимательство служит одним из базовых системообразующих институтов всех обществ с высокоразвитой экономикой. В свою очередь, малое предпринимательство образует общепризнанную основу бизнеса, дает основную долю валового национального продукта и рабочих мест, обеспечивает социальную устойчивость общества, формирует его ценностно-нормативную структуру. Торгово-посредническая деятельность создает необходимую экономическую инфраструктуру, образует и поддерживает каналы товаропродвижения, обеспечивает устойчивое удовлетворение потребительского спроса. Важную часть мира торговых посредников составляют дилеры, приобретающие у производителей товары в собственность и в дальнейшем реализующие их потребителям от

своего имени, под свою ответственность и по своей цене, обеспечивающей дилерскую прибыль. Дилерская деятельность выходит за рамки чистого посредничества, включая участие в инвестициях, организации производства, оказание ряда услуг клиентам.

Экспертный опрос, проведенный с целью выяснить проблемы и перспективы развития важнейшей рыночной составляющей дилерских услуг, показал, что владельцы частных предприятий, осуществляющих дилерскую деятельность, сдержанно (как «среднее») оценивают финансовое состояние своего предприятия, причем опрошены были владельцы мелких предприятий, средняя численность которых колебалась около 20 человек, и лишь одно имело персонал 63 человека.

Большинство оценивает свои предприятия как в целом конкурентоспособные по качеству предлагаемых товаров, уровню цены и ассортименту, притом, что чаще определяет свой товар не как «исключительный».

В структуре совокупных затрат на товародвижение выделяются поддержание товарных запасов (рейтинг 1, от 18 до 7 %) и транспортные затраты (от 14 до 4 %), расходы на складирование, обработку заказов, упаковку, погрузочно-разгрузочные работы и административные затраты относительно менее значимы.

При существенно различающихся показателях экономической деятельности предприятия, в частности, объемов оборота от 1,5 до 100 млн руб. численность агентов колеблется в пределах 20 человек, а количество сделок в диапазоне от 50 до 300 с единственным исключением (800 сделок). Удельный объем оборота колеблется от 4,3 до 10,7 млн.

Наиболее распространенные сферы дилерской деятельности — торговля продовольствием, электротоварами и электронной техникой, стройматериалами.

Все опрошенные руководители дилерских фирм отмечают наибольший прогресс своих организаций в развитии сбытовой сети (рейтинг 1), развитии системы поставок (рейтинг 2) и выходе на новые рынки (рейтинг 3, характерен лишь для некоторых фирм).

Большинство участников экспертного опроса отмечают также значимость обновления ассортимента и повышение качества продукции и услуг, модернизацию оборудования и внедрение новых технологий обслуживания, совершенствование управления как факторы своего дилерского успеха.

Примерно поровну разделились мнения экспертов, связанные с ответом на вопрос: «Столкнется ли Ваше предприятие с проблемой — резким увеличением выбытия основных фондов через 1–2 года?» Одни оценивают такую опасность как весьма реалистичную, другие расценивают данную возможность как весьма маловероятную.

В качестве факторов, способных серьезно повлиять на рост производства и сбыт продукции предприятий, все опрошенные отметили «недостаточный платежеспособный спрос со стороны потребителей» и «рост цен на топливо, энергию и транспортные услуги», в то время как ряд других возможных факторов, среди которых «ассортиментное и технологическое отставание от конкурентов», «возможное падение цен на товары фирмы», физический дефицит энергии и сырья, нехватка рабочей силы или низкая квалификация персонала предприятия были проигнорированы.

В оценке своих инвестиционных возможностей эксперты продемонстрировали весь спектр подходов: от признания полноценной возможности самоинвестирования до глубокого сомнения в способности решить собственные инвестиционные проблемы без участия государства или внешних инвесторов.

В качестве источников институциональной поддержки в реализации инвестицион-

ных проектов эксперты солидарно назвали российские банки и другие «российские предприятия и ФПГ». Это само по себе является значимым индикатором становления национальной рыночной экономики, и автоматически для характеристики нового этапа развития российского дилерства.

Сбытовая ситуация в подавляющем большинстве случаев (речь опять идет об оценках опрошенных руководителей предприятий) расценивается весьма оптимистично («увеличится») и лишь один осторожно оценил ее («в целом не изменится»). Обратная пропорция наблюдается в распределении ответов на вопрос об изменениях обеспеченности оборотными средствами в «живых деньгах» на предприятии за последние полгода: основной массив ответов — «осталась на прежнем уровне», и только один — «возросла».

Общий анализ результатов экспертного опроса показывает, как и предшествующие пилотные исследования, что дилерство развивается стабильно и по субъективным оценкам руководителей фирм, набирает обороты, то есть содержит существенный потенциал экономического роста и влияния на национальный и региональные рынки.

Управление персоналом требует установления требований, которым должны удовлетворять сотрудники дилерской фирмы. Результаты проведенного нами опроса показали, что наиболее значимыми среди 10 важнейших личностных качеств, которыми должен обладать руководитель дилерской фирмы, респонденты указали компетентность, организованность, коммуникабельность, ответственность, честность. Для агентов-дилеров упорядочение иное: коммуникабельность, компетентность, ответственность, личное обаяние, организованность.

Структура распределения прибыли дилерской фирмы должна иметь следующий вид: 40–50 % целесообразно направлять на развитие предприятия, 5–10 % — на оплату работы руководства и учредителей фирмы; дилеры получают процент от сделок (примерно 10 % от разницы цен купли и продажи продукции), функциональные работники — оклады.

Наконец, остановимся на вопросах формирования стратегии экономического управления дилерской фирмой. По существу разработка вариантов и выбор предпочтительной экономической стратегии представляет собой процесс формирования портфеля

стратегических рыночных трансакций, то есть разнообразных соглашений и сделок с многочисленными потенциальными партнерами. Создание такого портфеля связано с соответствующими трансакционными издержками, поэтому при разработке экономической стратегии следует стремиться к минимизации суммарных производственных и трансакционных издержек.

Величина трансакционных издержек прямо пропорциональна степени нестабильности и неопределенности внешней среды, в которой дилерской фирме предстоит функционировать в перспективе. Чем выше неопределенность среды, тем сложнее вырабатывать стратегические решения, тем больший объем информации необходимо собрать и переработать, тем большее число контактов с клиентами потребует совершить.

В зависимости от степени нестабильности внешней среды различают следующие виды экономического управления:

1) управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование), которое допустимо при высокой стабильности и определенности внешней среды;

2) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование), которое применяется при средней нестабильности внешней среды;

3) управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач, управление по слабым сигналам), которое применяется при высокой нестабильности и неопределенности внешней среды.

Особенности стратегического управления по сравнению с текущим управлением фирмой заключаются в следующем: а) процесс выработки экономической стратегии завершается не конкретным действием, а определением общих направлений деятельности; б) при стратегическом управлении приходится использовать неточную и неполную информацию, что приводит к росту неопределенности и возникновению большого количества возможных вариантов развития, каждый из которых будет оптимальным при соответствующих внешних условиях; в) разработка экономической стратегии представляет собой итеративный процесс с включением многих петель обратной связи, корректировкой стратегии; г) на уровне стратегического планирования гораздо труднее определить абсолютные показатели полезности решений.

Экономическая стратегия подразделяется на следующие компоненты:

— товарная стратегия (выбор правил и приемов исследования и формирования рынков товаров и услуг, определение наиболее предпочтительных зон хозяйствования, формирование основы для научно-исследовательской, инвестиционной, кадровой политики);

— стратегия ценообразования (выбор варианта поведения в зависимости от рыночной конъюнктуры, определение методов оценки эластичности спроса, выработка ценовой политики и конкуренции);

— стратегия поведения на рынках денег и ценных бумаг (слежение за конъюнктурой, выбор форм и условий кредитования, определение моментов приобретения и продажи ценных бумаг, выбор надежных эмитентов);

— стратегия снижения трансакционных издержек (разработка оптимального регламента подготовки и заключения рыночных трансакций);

— стратегия внешнеэкономической деятельности (правила поведения на внешнем рынке в качестве импортера или экспортера с учетом российского и зарубежного законодательства);

— стратегия снижения производственных издержек (включая производство и товародвижение);

— стратегия мотивации персонала (мотивационный механизм деятельности);

— стратегия предотвращения несостоятельности (обнаружение кризисных тенденций и выработка мер по их предотвращению).

На основе сформулированной экономической стратегии дилерская фирма разрабатывает комплексный план своего развития. Стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы и ее возможностями в сфере маркетинга. Оно включает разработку программы фирмы, набора ее целей и задач, планов развития портфеля заказов и стратегии роста фирмы.

Программа дилерской фирмы с позиций рыночной ориентации определяет место предприятия с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей или удовлетворению конкретных нужд и запросов. Перед каждым руководителем подразделения должны быть поставлены конкретные задачи, за выполнение ко-

торых он несет ответственность. План формирования портфеля заказов подразумевает оценку руководством дилерской фирмы всех релевантных видов деятельности. Наконец, стратегия роста определяет, с какими поставщиками и потребителями фирме необходимо установить связи в будущем [1].

Стратегия роста может разрабатываться на трех уровнях. На первом уровне выявляются возможности, которыми дилерская фирма может воспользоваться при текущих масштабах деятельности (интенсивный рост). Данная стратегия применяется в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности существующих товаров и рынков.

На втором уровне выявляются возможности интеграции дилерской фирмы с другими звеньями маркетинговой системы управления (интеграционный рост). Это оправдано в тех случаях, когда фирма имеет прочные позиции в конкретной сфере деятельности и предполагает жесткий контроль своих поставщиков и конкурентов.

На третьем уровне выявляются возможности, открывающиеся за пределами отрасли (диверсификационный рост). Например, такая стратегия применяется при расширении ассортимента реализуемой продукции.

Со стратегическим планированием тесно связано планирование маркетинга, который подразделяется на следующие виды [2]:

1) конверсионный маркетинг— используется в тех случаях, когда большинство покупателей отвергает товар независимо от его качества, и требуются сильные меры по формированию спроса и противостояния негативным тенденциям;

2) стимулирующий маркетинг— используется в тех случаях, когда потребители безразличны к товару и нужны мероприятия по рекламе и пропаганде товара;

3) развивающий маркетинг— при наличии потенциального спроса, который необходимо сделать реальным. Этот вид маркетинга является наиболее ресурсоемким, так как требует принятия стратегических решений по изменению материально-технической базы и кадрового потенциала всех функциональных блоков производственной и распределительной системы;

4) ремаркетинг— для восстановления спроса путем поиска новых возможностей придания товару рыночной новизны;

5) синхромаркетинг— в случае необходимости стабилизации колебаний спроса (на-

пример, на сезонные товары). В этом случае должны применяться опережающие стратегические решения.

В условиях конкуренции расширение сервисного обслуживания продукции становится важным конкурентным преимуществом дилерской фирмы. Услуги покупателю делятся на предпродажные и послепродажные, в том числе гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Планирование сервисных услуг является важной частью стратегического плана и может включать создание и поддержание специальной сервисной службы в составе дилерской фирмы. Это особенно актуально в случае работы со сложной продукцией производственно-технического назначения.

Система обслуживания создает имидж дилерской фирмы, устанавливает тесные связи с клиентами, формирует спрос. Специалисты по обслуживанию накапливают большое количество технической и коммерческой информации, касающейся свойств продукции и поведения клиентов. Эта информация полезна для разработки новых видов продукции и маркетинговых мероприятий. Возможность непосредственного контакта с покупателями обусловила все большее распространение в службе сервиса операций по продвижению товара.

В целом, можно сделать следующие выводы:

1) стратегическое планирование служит основой для всех видов планирования в рамках дилерской фирмы. Оно требует оценки всех элементов дилерской организации для принятия решения о целесообразности их сохранения, расширения или прекращения деятельности;

2) после разработки общих стратегических планов каждому подразделению предстоит разработать планы маркетинга по товарам, маркам и рынкам. Маркетинговый подход предполагает постоянную рыночную ориентацию дилерской фирмы за счет усиления обратной связи;

3) необходимо производить периодическую корректировку разработанных планов и стратегий.

Итак, основная экономическая функция дилерской деятельности заключается в организации хозяйственных связей в сфере товарного обращения и тем самым— в формировании рыночной инфраструктуры. Однако дилерство имеет и другие функции, среди

множества которых назовем, прежде всего, социальную функцию. Она обусловлена, в первую очередь, общими чертами дилерства как малого предпринимательства и подразделяется на несколько подфункций. Дилерские фирмы создают рабочие места, снижая остроту проблем занятости и позволяя людям удовлетворить не только материальные потребности, но и потребности более высокого уровня: в общении, социальном признании, творческом самовыражении. Последнее становится возможным потому, что дилерская деятельность является весьма сложной, интересной и отвечает современным представлениям о переходе труда в творчество. Общение вытекает из самой природы дилерской

деятельности, представляющей собой постоянное взаимодействие дилеров с клиентами.

Дилерство как часть малого предпринимательства формирует основу среднего класса, социальные функции которого хорошо известны. Здесь, по сути, потенциал развития дилерства выступает частью общего потенциала формирования гражданского общества в России.

#### Литература

1. *Портер М.* Конкуренция /пер. с англ.— СПб.: Вильямс, 2003.— 496 с.
2. Предпринимательство / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка и В. А. Швандара.— М.: ЮНИТИ, 2005.— 735 с.

Поступила в редакцию

6 июня 2008 г.



**Шамиль Абдуллоевич Москаев**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Гуманитарные и социальные науки» Шахтинского института (филиала) ЮРГТУ(НПИ). Автор ряда работ по социально-экономическим проблемам развития предпринимательства и малого бизнеса в России.

346500 г. Шахты, пл. Ленина, 1  
Тел. (86362) 25-9-75, gsn@itsinpi.ru

#### Вышла из печати

Скорик А.П. Многоликость казачества Юга России в 1930-е годы: Очерки истории. — Ростов-на-Дону: Изд-во СКНЦ ВШ ЮФУ, 2008. — 344 с.

В исследовании представлены концептуальные авторские положения по истории советского казачества Юга России с введением в научный оборот коллекций архивных документов из московских и региональных собраний (РГАСПИ, ГАРО, ЦДНИ РО, ГАСК, ГАНИ СК, ГАКК), а также широким использованием материалов периодической печати, документов партийных и государственных органов. В книге на региональных примерах анализируется проблема жизнедеятельности, положения и роли российского казачества в социально-экономических преобразованиях в конце 20-х—30-х годах XX века.

Издание рассчитано на специалистов, преподавателей и студентов вузов, а также читателей, интересующихся историей российского казачества, вопросами регионоведения.