

**Министерство общего и профессионального образования  
Российской Федерации  
Московский Государственный Университет  
им. М.В. Ломоносова**

---

**На правах рукописи**

**Шустерман Ефим Семенович**

**Организационно-экономические формы  
дилерской деятельности на российском рынке**

**специальность 08.00.30 - экономика предпринимательства**

**Д и с с е р т а ц и я**  
**на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Научный руководитель**  
**доктор экономических наук,**  
**профессор ИЛЬЕНКОВА С.Д.**

**Москва - 1999**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
----------------------	----------

<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПОСРЕДНИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....</b>	<b>13</b>
--	-----------

1.1. Проблемы малого предпринимательства в России .....	13
1.2. Анализ развития малого предпринимательства как основы дилерской деятельности .....	21
1.3. Необходимость становления и развития дилерской деятельности .....	31
1.4. Методы продвижения продукции с использованием услуг торгового посредничества .....	36
1.5. Правовые условия формирования и развития дилерства в России .....	43

<b>ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КРУПНОГО И МЕЛКОГО БИЗНЕСА В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДИЛЕРСКОЙ СБЫТОВОЙ СЕТИ .....</b>	<b>50</b>
---	-----------

2.1. Предпринимательские сети как специфическая форма межфирменного взаимодействия .....	50
2.2. Влияние независимой дилерской сети на развитие автомобилестроения.....	55
2.3. Основные принципы взаимодействия фирмы-производителя с дилерами .....	60
2.4. Дилерское соглашение как основа взаимоотношений фирмы- производителя и дилеров .....	71
2.5. Роль дилерской компании в продвижении товара на рынок .....	92

<b>ГЛАВА 3. СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ .....</b>	<b>100</b>
3.1. Промышленный маркетинг как форма стратегического влияния на формирование рынка сервисных услуг .....	100
3.2. Системное обеспечение рынка запчастями .....	108
3.3. Основные направления деятельности корпорации «Термо Кинг» на российском рынке .....	120
3.4. Оценка эффективности работы дилерской компании .....	130
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>141</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>145</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>160</b>

## ВВЕДЕНИЕ

-

Переход России к рыночным отношениям невозможен без создания сети малых предприятий, способных обеспечить структурную перестройку экономики, оперативно реагировать на изменение потребительского спроса. Развитие малых предприятий имеет огромное значение для насыщения рынка товарами и услугами, создания конкурентной среды, внедрения достижений научно-технического прогресса

В странах с развитой рыночной экономикой малые предприятия составляют самую многочисленную долю их субъектов. Для России крайне важно решить такую задачу, как создание инфраструктуры небольших частных компаний. Именно на них основана экономика многих капиталистических стран. При этом малое предпринимательство характеризуется не только небольшими размерами. Его деятельность базируется на рискованной и инновационной основе, на полной экономической ответственности, на гибком управлении с целью получения максимального предпринимательского дохода с единицы затраченного капитала.

Малое предпринимательство способствует формированию оптимальной структуры экономики, выработке и реализации гибкой стратегии, ослаблению позиций монополий на рынке, высокому качеству и оперативности управленческих решений, развитию мощной мотивации и личной ответственности за результаты, поддержанию на должном уровне конкуренции как формы экономической состязательности.

Развитие малого предпринимательства позволило промышленно-развитым странам успешно решать задачи экономического роста.

Значение для России становления и развития малого предпринимательства трудно переоценить. С развитием малого бизнеса появится хозяйствующий субъект с рыночным мышлением. Будут созданы условия для проявления

таланта, активности и профессионализма, постепенного изменения иждивенческой психологии индивидуализма; будет сформировано новое поколение предпринимателей.

Существенное значение имеет и тот факт, что малые предприятия обладают высокой восприимчивостью к новшествам. Мировой опыт показывает, что структурные изменения, технологический прогресс в малом предпринимательстве более эффективен, чем в крупных производственных структурах.

Следует также отметить, что малое предпринимательство может сыграть положительную роль в усилении социальной направленности проводимых реформ. Прежде всего, этого касается проблем занятости. В большинстве стран поддержка малого бизнеса со стороны государства признана как наиболее эффективный способ борьбы с безработицей.

Развитие малого предпринимательства в России сталкивается с большими и серьезными проблемами, например, неопределенностью истинного финансового положения предприятий, неуверенностью в будущем, невозможность прогнозировать деятельность на длительную перспективу.

Для развития малого предпринимательства большее значение имеет безопасность предпринимательской деятельности, под которой понимают сохранение имущественной и личной неприкосновенности, ограждение от причинения вреда, стабильность, надежность.

Предпринимательская деятельность может выступать в различных формах, осуществляемых в рамках закона, включая коммерческое посредничество, торгово-закупочную, инновационную, консультативную, дилерскую и др.

Социальная значимость дилерских компаний достаточно высока. Это – новые рабочие места; сохранение качества продуктов, на производство которых затрачены немалые средства.

Следует отметить такой важный момент, как взаимодействие дилерской сети не только по вертикали, но и по горизонтали. Характерной чертой дилеров является то, что они стремятся должным образом обслужить заказчика, добиться его высокой оценки, что и способствует получению прибыли.

Создание в России широкой и разветвленной сети малых предприятий является необходимым условием формирования экономической среды, благоприятствующей созданию условий конкуренции для товаропроизводителей. Формирование сети малых предприятий обеспечивает не только развитие конкуренции, но и образование гибких кооперационных связей, способствует насыщению рынка товарами и услугами с учетом индивидуальных потребностей и быстро меняющегося спроса, ускоренному внедрению технических новшеств покупательского спроса. Малые предприятия могут создать необходимые технико-экономические и организационные условия интенсификации общественного производства и повышения его эффективности.

Роль малого бизнеса в современной экономике обусловила внимание ученых к исследованию различных проблем предпринимательства. Результаты этих исследований нашли отражение в зарубежной и отечественной литературе.

Среди зарубежных исследований проблемы наибольший интерес для использования содержащихся в них положений для развития малого предпринимательства в России представляют, например, работы Д.Бержеса, П.Диксона, Дж.Ковелло, П.Самуэльсона, А.Хоскинга, Л.Хибберта, Д.Штайтенгофа, Э.Цандер.

Серьезные исследования в области предпринимательства выполнены российскими учеными Блиновым А.О., Бусыгиным А.Е., Горлановым Г.В., Долгопятовой Т.Г., Виленским А.Е., Виханским О.С., Егиазаряном Г.А.,

Камаевым В.Д, Наумовым А.И., Осиповым Ю.М. и многими другими учеными.

В многочисленных работах по данной проблеме уточняется понятие "малое предпринимательство"; анализируются организационно-экономические формы малого бизнеса; рассматриваются вопросы менеджмента и маркетинга и другие важные проблемы.

Однако проблемы дилерской деятельности, являющейся одной из форм малого предпринимательства не нашли достаточного отражения в литературе. Существует и достаточно много практических проблем в становлении и развитии дилерской деятельности.

Становление и развитие дилерских сетей является основой поддержки конечного пользователя, что обуславливает целесообразность исследования проблем их организации и функционирования.

Для фирм-производителей проблема эффективного сбыта продукции является достаточно серьезной.

В странах с развитой рыночной экономикой торговые посредники оказывают производителям и покупателям полный комплекс услуг, связанных с осуществлением сделки и ее реализацией, - от поиска партнера и заключения контракта до постгарантийного обслуживания, включая поставку, монтаж, наладку, испытания, запуск в работу оборудования. Наиболее эффективным методом сбыта продукции через торговых посредников является организации дилерской сети. Сбыт продукции через дилерскую сеть является распространенным и хорошо себя зарекомендовал. Особенно это касается высокотехнологичной продукции, требующей специальной установки, регулярного сервиса.

Организация дилерской сбытовой сети в России имеет сегодня много проблем, решение которых окажет влияние на эффективность малого предпринимательства.

Все выше изложенное обуславливает **актуальность** избранной темы диссертации.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является: Исследование организационно-экономических форм дилерской деятельности на российском рынке, обобщение зарубежного и отечественного опыта работы дилеров и разработка рекомендаций по совершенствованию дилерской деятельности как одной из форм малого предпринимательства.

В соответствии с поставленной целью в диссертации решены следующие задачи теоретического и прикладного характера:

- рассмотрены проблемы становления и развития малого предпринимательства в России и предложены некоторые пути их преодоления;
- уточнено понятие и показано значение дилерской деятельности в малом предпринимательстве;
- исследован механизм взаимодействия предпринимательских сетей;
- разработан проект дилерского соглашения для корпорации «Термо Кинг»;
- обоснована концепция развития сервисного обслуживания;
- разработана методика анализа эффективности деятельности дилерской компании.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования являются дилерская сеть корпорации «Термо Кинг».

Выбор объекта исследования обусловлен тем, что «Термо Кинг» крупная транснациональная компания, функционирующая на российском рынке с 70-х годов. Компания имеет штаб квартиру в Миннеполисе (США),



охватывает своей деятельностью все континенты. Ей принадлежат 13 заводов в различных странах мира.

Проблемы, с которыми сталкивается компания на российском рынке, типичны и для других дилерских компаний, как российских, так и зарубежных.

Предметом исследования является деятельность дилерской сети и результаты этой деятельности.

**Методика исследования.** Теоретической и методологической основой диссертационной работы являются законодательство Российской Федерации по поддержке малого предпринимательства, отечественная и зарубежная литература по проблемам малого и среднего бизнеса, организация дилерской деятельности.

В диссертации использованы официальные статистические материалы Российской Федерации.

Практические аспекты организации и развития дилерской сети исследованы на основе материалов корпорации «Термо Кинг».

В процессе работы применялись общенаучные методы и приемы: диалектический подход, принцип логического и системного анализа и синтеза, методы сравнительного анализа. При проведении исследования и систематизации данных осуществлялась их статистическая обработка. Анализ развития малого предпринимательства в России выполнен с применением кластерного анализа.

**Научная новизна.** Научная новизна диссертационной работы состоит в том, что в ней впервые исследованы организационно-экономические формы дилерской деятельности на российском рынке и дано новое решение задачи развития малого предпринимательства.

Научная новизна содержится в следующих положениях, выносимых на защиту:

- Методика исследования организационно-экономических форм дилерской деятельности. Показано, что дилерская деятельность на российском рынке проходит период становления; это находит свое выражение в образовании экономически самостоятельных субъектов хозяйствования - дилерских компаний;
- Обосновано положение, что дилерские фирмы являются формой частного предпринимательства. Эти компании являются важнейшей составляющей предпринимательского пространства.
- Разработан механизм взаимодействия производителей и потребителей через дилерскую сеть. Организация взаимодействия дилеров с предприятиями-изготовителями должна строиться на основе дилерского соглашения. Дилерское соглашение является одним из методов страхования фирм от различных рисков, связанных с их взаимной деятельностью.
- Предложена методика промышленного маркетинга в дилерской компании. Промышленный маркетинг рассмотрен как логистическая система (внешняя среда; деятельность конкурентов; выявление потенциальных потребителей: анализ собственной ситуации, позиционирование на рынке, контролинг и концепция управления).
- Обоснован механизм функционирования промышленного маркетинга.

**Практическая значимость работы.** Анализ опыта организации дилерской деятельности «Термо Кинг», выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, могут быть полезны при организации дилерских сетей в России для продвижения товаров к конечному пользователю.

Отдельные положения диссертации могут быть использованы при изучении таких учебных дисциплин как экономика фирмы, основы предпринимательства.

**Реализация и апробация работы.** Основные положения диссертации докладывались на кафедре экономики и основ предпринимательства экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова; на заседаниях круглого стола в журнале «Холодильная техника» (июль 1997г.); еженедельника «Предприниматель» (январь 1998г.).

**Публикации.** Результаты диссертационного исследования изложены в четырех публикациях, общим объемом 2,4 п.л.

**Логика и структура работы.** В соответствии с поставленной целью и кругом решаемых задач была принята следующая логика диссертационного исследования.

Первая глава посвящена теоретическим основам становления и развития посреднического предпринимательства; роли малого предпринимательства в дилерской деятельности; методам продвижения продукции с использованием услуг торгового посредничества, а также правовым условиям формирования и развития дилерства в России.

Во второй главе исследован механизм взаимодействия крупного и мелкого бизнеса в процессе создания и развития дилерской сбытовой сети; показано влияние независимой дилерской сети на развитие машиностроения; определены принципы взаимодействия фирмы-производителя с дилерами на основе дилерского соглашения; показана роль дилерской компании в продвижении товара на рынок.

В третьей главе исследованы направления сервисного обслуживания потребителя и показана эффективность деятельности корпорации «Термо Кинг» на российском рынке.

В заключении содержатся выводы и рекомендации по совершенствованию дилерской деятельности.

Логика исследования определила следующую структуру работы.

## **ГЛАВА 1. Теоретические основы становления и развития посреднического предпринимательства**

### ***1.1. Проблемы малого предпринимательства в России***

На пути перехода России к рыночной экономике возникает немало сложных проблем. Прежде всего, они обусловлены самой новизной рыночной экономики, особенностями возникающих новых хозяйственных структур.

Начиная с 1985 г. на территории бывшего СССР было предпринято несколько экономических программ перестройки экономики и перехода к рыночному хозяйству. Эти программы связаны либо с их авторами, либо с руководителями : программа Горбачева М.С. ( 1985-1989 гг.), программа Н.И. Рыжкова и Л.И. Абалкина ( 1989-1990 гг.), программа Г.А. Явлинского и С.С. Шаталина " 500 дней " ( неосуществленная 1990-1991 гг.), Е.Т.Гайдара. Несмотря на многие принципиальные различия, эти реформы имели общие узловые моменты.

Прежде всего, они были направлены на создание рыночной экономической среды, способствующей свободной конкуренции и препятствующей давлению монополизма. Последнее было особенно важно, так как экономика бывшего СССР отличалась высокой степенью монополизации и концентрации. Монополизация препятствовала проведению экономических реформ. В частности, в условиях освобождения цен предприятия-монополисты увеличивали прибыли не за счет наращивания производства и снижения его себестоимости, а за счет повышения цен. Для ограничения всевластия монополий было разработано антимонопольное законодательство, увеличено налогообложение сверхприбылей. Предусматривались мероприятия по стимулированию деятельности малого бизнеса, разгосударствлению и приватизации

собственности. Предполагалось совершенствование финансово-кредитной системы, активизация противинфляционного механизма, разработка бездефицитного бюджета; сокращение ассигнований на поддержку неэффективных производств.

Разгосударствление и приватизация должны были способствовать преодолению государственного монополизма и стимулированию активности населения, ставшего собственниками средств производства. Первым этапом приватизации была так называемая "малая приватизация", передавшая в частную или коллективную собственность мелкие и средние предприятия в промышленности, на транспорте, в сфере торговли и услуг, в жилищном хозяйстве и др. отраслях. Для крупных предприятий предпочтение было отдано акционированию с распределением акций между государством и трудовым коллективом. Второй этап приватизации – "большая приватизация". Она предусматривала продажу всем желающим по рыночным ценам части государственных акций. Разгосударствление и приватизация стали важным средством борьбы с государственным монополизмом. Появились мелкие и средние приватизированные предприятия, что способствовало некоторому развитию конкурентной среды. Следует также отметить, что был проведен комплекс мер по совершенствованию внешнеэкономической деятельности и привлечению зарубежного бизнеса на отечественный рынок. Либерализация внешнеэкономической деятельности способствовала вхождению страны в мировую экономику. Большое значение имело формирование рыночной инфраструктуры, состоящей из системы коммерческих банков, бирж, сети предприятий оптовой торговли, коммерческих информационных центров и сетей связи, оргтехники.

Наиболее сложным в проведении реформ стало формирование деловой этики и морально-психологической готовности к рыночным отношениям, так как в течение жизни нескольких поколений воспитывалось

негативное отношение к рыночной экономике, были утеряны принципы деловой этики, умение идти на риск и ответственность в принятии решений.

Несмотря на очевидную необходимость реформ, процесс шел медленно и сложно, что негативно отразилось на характере и скорости формирования новых экономических структур.

В 1991 г. СССР перестал существовать как государство, появилось Содружество независимых государств (СНГ). Однако появление СНГ не привело к положительным сдвигам в реформировании экономики стран Содружества.

В 1992 г. в России была предпринята очередная попытка проведения экономической реформы. Однако, меры по стабилизации экономики, финансов, денежного обращения на макроуровне не подкреплялись адекватными мерами в сфере производства, что привело к его спаду и снижению экспортных возможностей. Затрудняла проведение экономической реформы и высокая степень монополизации экономики, доставшаяся в наследство от СССР. Однако в 1992 г. появились первые признаки действия рыночного механизма : на динамику цен стал оказывать влияние спрос, наполнение рынка товарами., перевод экономических отношений на рыночные регуляторы.

Большое влияние на развитие малого предпринимательства оказали Постановления Правительства Российской Федерации от 1 апреля 1993г. № 268 " О фонде развития малого предпринимательства и развития конкуренции" от 11 мая 1993 г. № 446 " О первоочередных мерах по развитию и государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации", а также от 29 апреля 1994 г. " О мерах по государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации на 1994-1995 гг."

С 1993 г. государственная поддержка малого предпринимательства стала важнейшим направлением экономической реформы, что

способствовало развитию конкуренции, наполнению потребительского рынка товарами и услугами, созданию дополнительных рабочих мест, формированию слоя собственников и предпринимателей. Большое значение имеет создание Государственного Комитета Российской Федерации по поддержке и развитию малого предпринимательства.

В соответствии с Федеральным законом " О государственной поддержке малого предпринимательства" субъекты Российской Федерации также создали фонды поддержки малого предпринимательства. Деятельность этих фондов достаточно многообразна. Образованы и целевые специализированные фонды, например, Фонд содействия развитию малого предпринимательства в научно-технической сфере.

Наиболее важным результатом экономических реформ стало появление новых экономических структур и, прежде всего, малых предприятий.

Рассмотрим принципы отнесения предприятий к малым.

В законодательстве многих стран критерием отнесения предприятий к малым является среднесписочная численность персонала. В мировой практике этот критерий достаточно распространен.

Например, Федеральное статистическое бюро США относит к малым предприятиям те, на которых численность работников не превышает 500 человек.

В Японии при отнесении предприятий к малым учитывают размер капитала, численность работающих и отраслевую принадлежность. Так, в добывающей и обрабатывающей промышленности, на транспорте и в связи к мелким и средним предприятиям относят предприятия с капиталом 100 млн. (660 тыс. долларов) иен и численностью персонала до 300 человек; в оптовой торговле- соответственно до 30 млн. иен ( 200 тыс. долларов) и до 100 работающих; в розничной торговле и сфере услуг- до 10 млн. иен ( 66 тыс. долларов) и до 50 работающих. Особого внимания в производственных



отраслях заслуживает группа малых предприятий с численностью до 50 и до 5 работающих. Важен именно принцип, в соответствии с которым выбраны именно эти размеры.

Ведь в отечественной литературе и практике до сих пор нет единого мнения о том, что считать мелким предприятием. По-нашему мнению, важно не вообще говорить о размерах мелкого или среднего предприятия, а выделить те из них, для которых в условиях рыночной экономики нужна государственная поддержка. При этом поддержка должна носить не благотворительный характер, а опираться на результаты серьезного анализа. Следует исходить из того, что без небольших предприятий невозможно сбалансировать экономику, насытить рынок товарами и услугами, особенно новыми их видами, обеспечить эффективность новой техники и технологии, обезопасить инвестиции граждан в те или иные изделия. Государственная поддержка должна создать для малых предприятий равные с крупными фирмами условия хозяйствования. Конкуренция должна всячески поощряться, а крупный и мелкий бизнес – дополнять друг друга.

В Европе малыми считают фирмы с численностью работников до 200, а средними - с численностью от 200 до 500 человек.

В некоторых странах используется не только критерий численности персонала. Например, в Великобритании малое предпринимательство выделяется по трем основным признакам: сравнительно небольшой рынок сбыта, не позволяющий фирме оказывать серьезное влияние на цены и объемы товара, реализуемого на рынке; правовая независимость (собственник сам контролирует свой бизнес как юридическое или физическое лицо), что позволяет исключить из числа малых предприятий филиалы крупных фирм; персонифицированное управление, т.е. собственник принимает активное участие в управлении и принятии решений.

В российской практике до 1994 года размерность предприятий оценивалась по трем основным признакам: численность персонала, объем

произведенной продукции и стоимость основных производственных фондов. Однако перечисленные показатели имеют некоторую условность. Так, по численности персонала предприятие может быть отнесено к малому, а по объему производства или по стоимости основных фондов- к среднему предприятию. Кроме того, в отраслях с высокой материалоемкостью продукции стоимость произведенной продукции не может согласовываться с численностью работников или объемом основных фондов. Поэтому предпочтение было отдано численности персонала. Именно на основе этого показателя возможны международные сравнения развития малого предпринимательства.

В настоящее время Законом Российской Федерации от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ " О Государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации (далее – Закон о малом предпринимательстве) установлены следующие критерии отнесения предприятия к малому:

1. Малое предприятие является коммерческой организацией.
2. Доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном капитале не превышает 25%.
3. Доля участия в уставном капитале, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимися субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 %.
4. Средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней: в промышленности, строительстве и на транспорте- 100 человек; в сельском хозяйстве-60 человек; в научно-технической сфере-60 человек; в оптовой торговле-50 человек; в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 человек; в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности- 50 человек. Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические

лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

Малые предприятия, осуществляющие несколько видов деятельности (многопрофильные), относятся к таковым по критериям того вида деятельности, доля которого является наибольшей в годовом объеме оборота или годовом объеме прибыли.

Субъект малого предпринимательства регистрируется и получает соответствующий статус в органах исполнительной власти, уполномоченных действующим законодательством, с момента подачи заявления установленного Правительством Российской Федерации образца. Следует, однако, заметить, что до настоящего времени вид данного заявления не утвержден.

По сравнению со старыми критериями отнесения предприятий к малым, определенными в Постановлении Совета Министров РСФСР от 18 июня 1991 г. М 5406, новые являются более жесткими, поскольку в них присутствуют ограничения на участие в уставном капитале отдельных юридических лиц. Кроме того, в большинстве случаев уменьшена предельная численность работающих. Поэтому многие предприятия, которые попадали под определение "малое", теперь таковыми не считаются и, следовательно, не могут воспользоваться соответствующими их статусу льготами. Согласно новому определению, даже при соответствии критерию численности работников, государственное или муниципальное предприятие не может быть отнесено к категории малого. Теряют статус малого дочерние компании крупных и средних предприятий, так как доля материнских компаний в их уставном капитале, как правило, превышает установленные 25 %.

Следует обратить внимание и на другую проблему развития малого предпринимательства в России. Ведь в Законе о малом предпринимательстве нет прямого ответа на вопрос, может ли совместное предприятие или

предприятие со 100-процентным иностранным капиталом быть субъектом малого предпринимательства при формальном выполнении всех критериев. Основная сложность заключается в том, возможно ли в принципе иностранное юридическое лицо признать субъектом малого предпринимательства. Несмотря на то, что ни одна норма Закона о малом предпринимательстве не содержит ответа на этот вопрос и прямо не отрицает такой возможности, по нашему мнению, нет достаточных оснований для признания юридического иностранного лица субъектом малого предпринимательства. Ни совместные предприятия, ни предприятия со 100-процентными иностранными инвестициями не относятся к малым предприятиям со всеми вытекающими проблемами относительно льгот. Это вопрос требует разъяснения на нормативном уровне. Исключение составляют иностранные предприятия с иностранными инвестициями, не превышающими 25 %, т.к. здесь доля в уставном капитале субъекта, не являющегося малым предприятием, не превышает установленной.

Выделяют пять отраслевых групп предприятий: 1) промышленность, строительство и транспорт; 2) сельское хозяйство и научно-техническая сфера; 3) оптовая торговля; 4) розничная торговля и бытовое обслуживание; 5) остальные отрасли и другие виды деятельности. Соответственно малым может быть любое предприятие (коммерческая организация) любой организационно-правовой формы, в том числе и кооператив.

Для малых предприятий очень важным моментом является методика расчета фактической средней списочной численности работающих, так как этот критерий определяет многие льготы, предоставляемые государством малому бизнесу. Средняя списочная численность определяется с учетом количества совместителей и работающих по договорам подряда. При этом среднесписочная численность совместителей берется с коэффициентом 0,5. Действующее законодательство не ограничивает предельную численность совместителей для малого предприятия, не устанавливает соотношение

числа совместителей и штатных работников. Имеются лишь ограничения для самих работников, которые не могут руководить двумя предприятиями.

Многие проблемы малых предприятий в России обусловлены несовершенством действующих каналов снабжения и сбыта, других форм посреднической деятельности. В решении этих проблем большую роль могут сыграть предприятия, основанные на частной форме собственности, что является необходимым условием развития малого предпринимательства и прежде всего, дилерской деятельности.

Проведем анализ развития малого предпринимательства как основы становления и развития дилерской деятельности.

## ***1.2. Анализ развития малого предпринимательства как основы дилерской деятельности***

Создание в России сети малых предприятий в различных отраслях экономики явилось залогом демонополизации производства, развития здоровой конкуренции между производителями. Проводя анализ становления и развития малого предпринимательства в России, мы выделяем следующие основные направления:

1. Отраслевой разрез формирования малых предприятий.
2. Региональный разрез формирования малых предприятий.
3. Развитие частного предпринимательства.

Рассмотрим, прежде всего, некоторые исторические аспекты развития малого предпринимательства в России. Представляет интерес процесс формирования малых предприятий в промышленности в 1991 г. Наиболее интенсивно малые предприятия создавались в пищевой промышленности. В 1991 г. на их долю приходилось 29,5 % общей численности малых предприятий промышленности; 55,1 % всей продукции малых предприятий и 33,% общей численности занятых в малом промышленном

предпринимательстве. По количеству созданных предприятий вслед за пищевой промышленностью шли лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная; полиграфическая, машиностроение и металлообработка. Быстрый рост общего числа малых предприятий наблюдался в 1991-1993 гг., но в 1994 г. он замедлился и в 1995 г. число малых предприятий несколько сократилось. По состоянию на 1 января 1996г. в России насчитывалось 877 тыс. малых предприятий.<sup>1,2</sup> При этом 84,2% составили малые предприятия частной формы собственности. Отметим также, что на долю промышленности приходилось 14,6% общей численности малых предприятий. В промышленности предприятия с частной формой собственности составили 76,9%.<sup>3</sup>

Более яркую картину развития частного предпринимательства позволяет получить кластерный анализ, который предполагает выделение компактных, удаленных друг от друга объектов, позволяет дать объективное разбиение совокупности на пучки объектов. Отметим, что существуют значительное количество алгоритмов кластерного анализа, которые отражают разнообразие не только вычислительных приемов, но и стоящих за ними концепций.<sup>4</sup>

Кластерный анализ используется для разделения исходных данных на однородные совокупности (группы, кластеры). Часто в качестве расстояния между двумя наблюдениями  $z_i$  и  $z_v$  используют обычное Евклидово расстояние, определяемое по формуле

$$\rho_E(z_i, z_v) = \sqrt{\sum_{j=1}^k (z_{ij} - z_{vj})^2}$$

---

<sup>1</sup> По состоянию на начало 1998г. насчитывалось малых предприятий 861,7 тыс., т.е. тенденция сокращения малых предприятий не преодолена.

<sup>2</sup> Российский статистический ежегодник. Стат Сб./ Госкомстат России-М.: Логос, 1996, с. 688,690.

<sup>3</sup> Там же

<sup>4</sup> См., например, Мандель И.Д. Кластерный анализ.-Финансы и Статистика,1988.

Полученные расстояния удобно представлять в виде матрицы расстояний, используя которую можно реализовать агломеративную иерархическую процедуру кластерного анализа.

$$\mathbf{R} = \begin{pmatrix} 0 & \rho_{12} & \dots & \rho_{1n} \\ \rho_{21} & 0 & \dots & \rho_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \rho_{n1} & \rho_{n2} & \dots & 0 \end{pmatrix}$$

Расстояния между кластерами определяются по принципу “ближайшего соседа” или “дальнего соседа”. В первом случае за расстояние между кластерами принимаются расстояния между ближайшими представителями этих кластеров, а во втором - между наиболее удаленными друг от друга.

Принцип работы иерархических агломеративных процедур состоит в последовательном объединении групп элементов сначала самых близких, а затем все более отдаленных друг от друга.

На первом шаге алгоритма каждое наблюдение рассматривается как отдельный кластер. В дальнейшем на каждом шаге работы алгоритма происходит объединение двух самых близких кластеров и вновь строится матрица расстояний, размерность которой снижается на единицу. Расстояние между  $p$ -ым кластером в результате объединения  $l$ -го и  $r$ -го кластеров равно: по принципу “дальнего соседа”

$$\rho_{p;(r,l)} = \frac{1}{2}\rho_{pr} + \frac{1}{2}\rho_{pl} + \frac{1}{2}|\rho_{pr} - \rho_{pl}|.$$

Работа алгоритма заканчивается, когда все наблюдения объединены в один класс.

На рис. 1 изображена дендрограмма разбиения основных отраслей промышленности по удельному весу таких показателей как количество функционирующих негосударственных предприятий, объем производства





промышленной продукции и численность промышленно-производственного персонала. В дендрограмме по горизонтали фиксируются названия отраслей, а по вертикали - расстояния, при которых происходит объединение в кластеры. Расстояние объединения в совокупности выбирается визуально, на расстоянии резкого скачка в значениях, а также логического и экономического анализа. В связи с этим допускается несколько возможных трактовок одной и той же дендрограммы. В этом случае первостепенное значение приобретает качественный анализ исходной совокупности и полученной дендрограммы.

По рис. 1 можно выделить 4 группы отраслей промышленности, характеристика которых представлена в приложении 1.

В группу отраслей государственной формы собственности входит электроэнергетика.

В группу отраслей с подавляющим большинством государственных предприятий входит угольная промышленность.

Далее можно выделить группу со средним количеством частных предприятий. В нее входят машиностроение и металлообработка, промышленность строительных материалов, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, химическая и нефтехимическая промышленность.

В группу с высоким удельным весом негосударственных предприятий входят такие отрасли как пищевая промышленность, легкая промышленность, цветная металлургия, черная металлургия, газовая промышленность, нефтеперерабатывающая промышленность, нефтедобывающая промышленность.

Также были проведены дополнительные расчеты с использованием метода К-средних. В результате вычислений было получено следующее разбиение на кластеры.

Кластер 1: химическая и нефтехимическая промышленность, машиностроение и металлообработка, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, промышленность строительных материалов, легкая и пищевая промышленность.

Кластер 2 составила угольная промышленность.

Кластер 3 состоит из топливного комплекса: нефтедобывающая, нефтеперерабатывающая, газовая отрасли промышленности, а также из отраслей черной и цветной металлургии.

В кластер 4 вошла электроэнергетика.

Данное разбиение (метод K-средних) только подтверждает расчеты, сделанные с применением иерархической агломеративной процедуры.

Оценка регионов России по развитию частного предпринимательства проводилась на основании данных Госкомстата за 1996г. по следующим показателям:

$x_1$  - число малых предприятий частной формы собственности (тыс.);

$x_2$  - численность работавших на малых предприятиях частной формы собственности (тыс.чел.);

$x_3$  - число малых предприятий частной формы собственности (в процентах от общего числа);

$x_4$  - численность работавших на малых предприятиях частной формы собственности (в процентах от общего числа).

Первоначально была проведена классификация экономических районов по развитию частного предпринимательства с помощью агломеративного алгоритма кластерного анализа по первым двум показателям. (Приложение 2).

В результате получено разбиение  $n=12$  экономических районов на 3 кластера, однородных по количеству малых предприятий частной формы собственности и численности работавших на этих предприятиях по абсолютному числу. (Приложение 3).

В первый кластер ( $S_1$ ) вошли пять районов ( $n_1=5$ ): Северо-Западный, Поволжский, Северо-Кавказский, Уральский и Западно-Сибирский.

Во второй кластер ( $S_2$ ) вошел 1 экономический район ( $n_2=1$ ): Центральный.

В третий кластер ( $S_3$ ) вошли шесть районов ( $n_3=6$ ): Северный, Волго-Вятский, Центрально-Черноземный, Восточно-Сибирский, Дальневосточный экономические районы и Калининградская область.

Были проведены расчеты по тем же показателям с использованием метода К-средних кластерного анализа. Полученное разбиение полностью совпало с разбиением с использованием агломеративной иерархической процедуры, что подтверждает качество сделанного анализа.

В таблице 1 приведены средние значения показателей  $\bar{x}_j$  ( $j=1, 2$ ) для всех трех кластеров.

Таблица 1

Средние значения показателей:

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Число малых предприятий частной формы собственности	76,3	220,9	22,7
Численность работавших на малых предприятиях частной формы собственности	618,6	1799,0	204,0

Графически средние значения показателей представлены в приложение 4.

Концентрация малых предприятий частной формы собственности наблюдается в Центральном экономическом районе, которому принадлежат такой мегаполис как г.Москва и Московская область. Далее по количеству малых предприятий частной формы собственности следуют экономические районы, попавшие в кластер 1. В эти районы входят регионы с крупными городами, в которых малое предпринимательство развивается на

производственных мощностях, используемых ранее в государственном секторе, в данных экономических условиях не имеющей возможности для финансирования. В третий кластер входят регионы с наименьшим числом малых предприятий.

Нами дополнительно были проведены расчеты для классификации экономических районов по показателям числа малых предприятий частной формы собственности и численности работавших на этих предприятиях в процентах от общего числа (рис.5, приложение 5).

Данное разбиение отличается от предыдущего и содержит следующие кластеры.

В первый кластер ( $S_1$ ) вошли пять районов ( $n_1=5$ ): Волго-Вятский, Центрально-Черноземный, Восточно-Сибирский, Дальневосточный экономические районы и Калининградская область.

Во второй кластер ( $S_2$ ) вошел 1 экономический район ( $n_2=1$ ): Северо-Западный.

В третий кластер ( $S_3$ ) вошли шесть районов ( $n_3=6$ ): Центральный, Западно-Сибирский, Уральский, Северо-Кавказский, Поволжский и Северный экономические районы.

При данном разбиении в отдельный кластер выбивается Северо-Западный экономический район, имеющий наиболее высокую долю частного предпринимательства в общем числе малых предприятий. В данный экономический район входят г.Санкт-Петербург, Ленинградская, Новгородская и Псковская области.

Оставшиеся кластеры во многом соответствуют предыдущему разбиению.

Успехи в развитии малого предпринимательства в Северо-Западном регионе в значительной мере обусловлены большой работой государственных структур в этом направлении.<sup>5</sup> Например, в Новгородской

---

<sup>5</sup> Малый бизнес. Опыт регионов. Финансовая газета. Региональный выпуск № 24, 1998

области принят закон и утверждено Положение «О зонах экономического благоприятствования». В четырех аграрных районах области предусмотрен особый экономический режим для развития малого предпринимательства. Этот режим стимулирует деятельность действующих, вновь образованных и зарегистрированных в этих районах коммерческих организаций (за исключением торговых). Предприятия освобождаются от всех налогов, право льготирования по которым принадлежит областной Думе и представительным органам местного самоуправления, при одновременной компенсации из областного бюджета федеральной части налога на прибыль.

В феврале 1997 г. в Новгородской области создана некоммерческая организация Новгородский государственный фонд поддержки малого предпринимательства с уставным капиталом 2,1 млрд. руб. Учредителями фонда являются федеральный фонд поддержки малого предпринимательства, комитет по управлению госимуществом Новгородской области, комитет по управлению муниципальным имуществом г. Новгорода и ОАО «Новгородский бизнес-парк».

Большую роль в региональной структуре малого бизнеса играет ОАО «Новгородская лизинговая компания», которая за 9 месяцев 1997г. предоставила предприятиям лизинговых услуг на 1970 млн. руб.

В первом полугодии 1997г. численность малых предприятий в Новгородской области достигла 2400. Малыми предприятиями было произведено продукции на 539,4 млрд. руб., получена прибыль на сумму 33,2 млрд. руб., размер капитальных вложений составил 230,2 млрд. руб.

В комплексной государственной программе поддержки и развития малого предпринимательства Псковской области на 1996-1997 гг. предусматривалась ориентация на внутренние ресурсы, хотя не исключалось привлечение федеральных или зарубежных источников.

На 1 июля 1997г. в Псковской области уже насчитывалось 1,6 тыс. малых предприятий, которыми произведено продукции почти на 224 млрд.

руб., получено 2,0 млрд. прибыли, размер капитальных вложений составил 17,3 млрд. руб. Для отдельных категорий субъектов малого предпринимательства предусмотрен льготный налоговый режим.

В Ленинградской области региональная структура поддержки малого предпринимательства включает не только областной и районные фонды поддержки малого предпринимательства, но и такие структуры, как социально-деловой центр в Тихвине, Шлиссенбурге, Волховский международный бизнес-инкубатор и центр обучения, Гатчинский региональный бизнес-центр.

Безусловно крупнейшими центрами развития малого предпринимательства являются Москва и Санкт-Петербург. В условиях благоприятной среды и развития цивилизованного рынка малые предприятия России могут производить до 50 % общего объема товаров и услуг.

Для подтверждения вывода об интенсивном развитии малого предпринимательства в различных регионах проведен дополнительный кластерный анализ распределения малых предприятий по регионам России на начало 1998 года, для чего использованы данные статистического ежегодника за 1998 г.

Из расчетов были исключены автономные округа и Чеченская республика.

В приложении 6 представлены 25 регионов Российской Федерации, ранжированные по убыванию значений числа малых предприятий на начало 1998 года. Наглядно видно, что г.Москва резко выделяется по числу малых предприятий среди остальных регионов.

С целью разделения регионов на группы, имеющие общие черты и закономерности развития малого предпринимательства, нами был применен алгоритм кластерного анализа. Наилучшими в содержательном плане оказались результаты, полученные методом «К-средних».

Регионы разделились на 3 группы. В группу с наибольшим числом малых предприятий вошли города Москва и Санкт-Петербург. В группу с большим числом малых предприятий вошли Московская, Самарская, Ростовская, Свердловская, Новосибирская и Тюменская области, Краснодарский край и республика Татарстан. Остальные 69 регионов вошли в третий кластер с невысоким числом малых предприятий.

Результаты кластерного анализа подтверждаются проведенным ранжированием регионов по убыванию значений числа малых предприятий.

Дальнейшее развитие малого предпринимательства и его эффективность требуют совершенствования каналов снабжения и сбыта, развития различных форм посреднической деятельности, одной из развитых форм в странах с развитой рыночной экономикой является дилерская деятельность.

### ***1.3. Необходимость становления и развития дилерской деятельности***

Дилерская или представительская деятельность на российском рынке проходит период становления. При этом переход от планово-распределительной к рыночной экономике предполагает изменение характера взаимоотношений предприятий и посреднической деятельности. Это находит свое выражение в образовании экономически самостоятельных субъектов хозяйства, в развитии рыночно-конкурентного механизма экономики. Хозяйствующие субъекты вступают в отношения друг с другом, руководствуясь рыночными критериями и стимулами. Их отношения по поводу материально-технического снабжения и сбыта произведенной продукции приобретают всё более рыночную ориентацию, подвергаются всё большему влиянию спросовых ограничений.

Однако в начальный период дилерской деятельности в снабженческо-сбытовой работе важную роль играли прежние хозяйственные связи партнёров в силу инерции, доверительных отношений в условиях экономической неопределённости, отсутствия необходимой информации, рыночной инфраструктуры и т.п. Со временем, главным критерием выбора партнёров становятся рациональные рыночные оценки. В процессе осуществления экономических реформ у фирм-производителей появляется право самостоятельного выбора партнёров и принятия решения о способах сбыта продукции. Производители начинают задумываться о мерах по улучшению сбыта, создания условий послепродажного сервисного обслуживания и гарантийного ремонта. Рынки в переходной экономике характеризуется значительными особенностями. Большинство рынков в ней ещё не сложились, находятся в процессе формирования. Существующие рынки неустойчивы как со стороны предложения, так и со стороны спроса. Ценовая динамика труднопредсказуема, подвержена сильному воздействию случайных факторов. Недостаточно развита институциональная среда рынков и рыночная инфраструктура.

Переход к рыночной экономике означает также изменение характера взаимоотношений предприятий. Это находит своё выражение в образовании экономически самостоятельных субъектов хозяйства, в развитии рыночно-конкурентного механизма экономики. Предприятия вступают в отношения друг с другом самостоятельно, руководствуясь рыночными критериями и стимулами. Их отношения по поводу материально-технического снабжения и сбыта произведённой продукции приобретают всё более рыночную ориентацию, подвергаются всё большему влиянию спросовых ограничений, однако в заметной мере сохраняют специфику, присущую особым условиям переходной экономики.

В начальный период в снабженческо-сбытовой политике важную роль играют прежние хозяйственные связи партнёров в силу инерции,



преимуществ доверительных отношений в условиях экономической неопределённости; отсутствия необходимой информации, жёсткой зависимости от прежних технологических «цепочек» при недостатке средств для изменения профиля предприятия и т.п. Со временем, главным критерием выбора партнёров становятся рациональные рыночные оценки. При этом неустойчивость экономики, неразвитость рыночной инфраструктуры обуславливают хаотичность установления хозяйственных связей, частую смену контрагентов.

В процессе осуществления экономических реформ у фирм-производителей появляется право самостоятельного выбора партнёров и принятия решения о способах сбыта продукции. Производители начинают задумываться о мерах для улучшения сбыта,

При решении проблемы сбыта у фирм-производителей существуют два альтернативных варианта реализации продукции:

- реализация продукции напрямую потребителю
- реализация продукции через торговых посредников.

Остальные методы - это комбинация двух основных.

На первый взгляд, установление прямых хозяйственных связей является наиболее выгодным вариантом.

Прямые торговые сделки - это операции между непосредственными потребителями и производителями товаров, работ и услуг с экономической точки зрения такой способ реализации продукции ускоряет оборот, снижает стоимость ресурсов, издержек производства и обращения. Вместе с тем, прямые длительные хозяйственные связи, как правило, не обеспечивают сбыта всего объёма продукции, гарантированного производственными мощностями. При таком методе производитель должен иметь у себя специалистов, которые способны обеспечивать перевозку, хранение, страхование грузов, осуществление таможенных формальностей, банковских расчётов и других операций, выполнение

которых затруднено по разным причинам.

Также не стоит упускать из вида тот факт, что далеко не всякой продукции подходит данный вариант реализации. Его можно применить в отношении продукции стандартизированной, пользующейся неснижающимся спросом, имеющей постоянных потребителей среди производственных предприятий, а также в отношении уникальной продукции, изготавливаемой на основе индивидуальных заказов,

Названные факторы серьёзно ограничивают распространение прямых хозяйственных связей в любой сбытовой практике, а в условиях российской экономики усугубляются фактически полным прекращением контрагентских взаимоотношений, сложившихся некогда в результате централизованного прикрепления потребителей к поставщикам, осложнением внутривластной обстановки и её воздействием на национальную экономику и международную экономику.

В этой ситуации участие торговых посредников представляется не только наиболее общим, но и наиболее перспективным решением проблемы сбыта. Привлечение опытного и квалифицированного посредника требует учёта специфики региональных товарных (продуктовых) рынков: состава поставщиков и потребителей, их доли в общем объёме производства и потребления, степени представительства торгово-посреднических структур, содержание оказываемых им услуг и т.д.

Недоступность, неполнота, ненадёжность рыночной информации, неотлаженность связей между продавцами и покупателями (когда старые связи нарушены по экономическим и политическим причинам, новые - случайны и не устойчивы); повышенная рисковость хозяйственной деятельности в условиях экономического и социального кризиса порождают спрос на посреднические услуги.

Каждая фирма при определении подходящего ей варианта реализации продукции должна решить: принесёт ли пользование услугами посредника

при продажах готовой продукции и закупках большую экономию, чем расходы по самостоятельной организации сбыта и снабжения. Если размер оплаты услуг посредника меньше объёма затрат предприятия по самостоятельной организации снабжения и сбыта, то фирме целесообразно воспользоваться услугами посредников.

Посредники в переходной экономике выполняют разнообразные функции. Некоторые из них соответствуют функциям посредника в рыночной экономике, однако их значение возрастает в силу недостаточной развитости рынка в переходной экономике. К ним относятся торговля информацией (посредник добывает, обрабатывает и интерпретирует информацию, в то время как его клиенты либо не имеют доступа к необходимой информации, либо не могут ею квалифицированно воспользоваться); сведение продавца и покупателя, которые зачастую не способны установить контакт самостоятельно; снижение совокупного риска в системе «продавец - посредник - покупатель» путём тщательного подбора контрагентов, их предварительной проверки, учёта специфики рынка.

С другой стороны, посредник в переходной экономике может выполнять некоторые дополнительные функции, такие как организация выхода клиента на нетрадиционный или даже недоступный для него рынок, эффективную деятельность на этом рынке.

Посредник может частично брать на себя функции других форм рыночной инфраструктуры, недостаточно развитых или недостаточно активных в предложении своих услуг участникам рынка, прежде всего информационных и консультационных фирм. В целом функциональная специализация посредников в переходной экономике недостаточно развита в силу общей нестабильности и необходимости диверсификации деятельности фирмы для повышения ее устойчивости.

Развитие дилерской деятельности будет способствовать более четкому продвижению продукции к конечному пользователю, с акцентом на более

гармоничное удовлетворение всех специфических сторон его деятельности. Правильная ориентация дилерской деятельности будет, в конечном итоге, способствовать максимальной эффективности бизнеса конечного потребителя.

#### ***1.4. Методы продвижения продукции с использованием услуг торгового посредничества***

Взаимодействие между производством и потреблением характеризуется движением товара от производителя к потребителю. Спрос выражает интересы потребителей товара, а предложение - интересы производителей. Между ними возникают определённые противоречия, которые на практике урегулируются действиями посреднических структур.

Посредничество - вид предпринимательской деятельности, комплекс операций, проводимых в период между созданием продукции и доведением её до потребителей. К посредничеству относится деятельность по содействию заключения контрактов между поставляющей и потребляющей стороной; посредник заполняет разрыв в цепи «производство - потребитель». Посреднические операции совершаются по поручению поставщика или потребителя торгово-посредническими организациями и торговыми посредниками, специализирующиеся на выполнении отдельных этапов хозяйственной связи, либо оказывающие услуги комплектно. Посреднические операции охватывают поиск партнёров, подготовку договорной и контрактной документации, совершение договоров по поручению клиентов, транспортно -экспедиторские операции, кредитно-финансовое обслуживание, страхование, рекламные услуги, послепродажное обслуживание на период освоения или гарантийного срока, анализ рынка сбыта продукции. Поставляя товары, посредники предоставляют коммерческий кредит (право рассрочки платежей) клиентам, консультируют

потребителей по вопросам использования продаваемых товаров; осуществляют демонтаж поставляемого оборудования промышленного и бытового назначения, предоставляют аналитическую информацию о предполагаемых изменениях конъюнктуры соответствующих товарных рынков; доставляют грузы к местам потребления; обеспечивают гарантии выполнения обязательств поставщиками и т.д.

В экономической литературе не существует единой общепринятой классификации посредничества, поскольку для различных методических и практических целей за основу могут браться совершенно различные критерии.

Классифицировать посреднические структуры можно с позиции их экономического обособления от производственных предприятий и с позиции приобретения ими права собственности на товар в процессе обслуживания производителей и потребителей. Первый признак действует в отношении посредников, оказывающих услуги в осуществлении всех этапов хозяйственной связи производителя и потребителя; на основании его посреднические структуры подразделяются на две группы: представители производственных предприятий и независимые посредники. Вторым признаком является избирательность и относится лишь к тем из них, кто так или иначе имеет дело с товаром и обслуживает само движение продукции от производителя к потребителю. В соответствии с этим признаком выделяются три группы посредников: приобретающие право собственности в его полном объёме, то есть в составе всех правомочий собственника (владение, пользование, распоряжение), приобретающие отдельные правомочия собственника и не приобретающие право собственности вообще.

По опыту мировой практики в качестве представителей производственных предприятий действуют:

- сбытовые филиалы (фирмы)
- брокерские представительства (конторы) и брокеры

Из них первые являются посредниками, приобретающими отдельные правомочия собственника (чаще всего владения и распоряжения товаром), а вторые - не приобретающими право собственности на товар.

В качестве независимых посредников действуют:

1. дистрибьюторы и дилеры
2. комиссионные фирмы и комиссионеры, агентские фирмы и агенты
3. брокерские фирмы и брокеры

Из них первые (дистрибьюторы и дилеры) приобретают право собственности на товар в полном объёме. Вторые приобретают его частично, в составе отдельных правомочий собственника (комиссионные фирмы и комиссионеры - владение и распоряжение, реже - пользование, агентские фирмы и агенты - распоряжение). Третьи (брокерские фирмы и брокеры) - не приобретают право собственности на товар.<sup>6</sup>

Классификацию посреднических фирм можно представить в виде схемы 1.

Рассмотрим подробнее состав посредников.

**Дистрибьютор** - сбытовая фирма, осуществляющая перепродажу от своего имени и за свой счёт. По сравнению с другими посредниками дистрибьюторы обладают большей коммерческой самостоятельностью и сами несут все риски, связанные с порчей или утратой товаров, неплатёжеспособностью покупателей.

**Брокер** - посредник, осуществляющий контакт между продавцом и покупателем. Брокер за услугу сведения сторон получает вознаграждение. Такие операции почти всегда используются на биржах и аукционах и при купле-продаже одного или двух товаров.

---

<sup>6</sup> Пасяда Н.И. Эволюция организационных форм торгового посредничества в России; автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : СП-6, 1995, с-8.

Схема 1.

### Классификация посредников



**Агент** (торговый) - посредник между производителем и потребителями продукции он не является владельцем товаров, а представляет производителя в определённом регионе. В функции агентов входит поиск потенциальных покупателей, организация переговоров, помощь в оформлении передачи права собственности на товары, реклама товара, заинтересовывание в покупке товара. Вознаграждение агента образуются в форме процента от

стоимости проданных или купленных с их участием товаров. По российскому законодательству агентские услуги регламентируются нормами, предусмотренными для регулирования отношений поручительства. В частности, в агентском соглашении оговариваются права агента в части цен, объёмов и структур продаж, территории деятельности и т.д.

**Комиссионер** - посредник между производителем и потребителем, совершающий сделки купли-продажи за счёт производителя и за вознаграждение, обусловленное договором комиссии. Комиссионные соглашения регламентируются нормами законодательства, регулируемыми договора комиссии. Комиссионер имеет больший простор для маневра, чем агент, но и несёт больший объём ответственности.

**Дилер** - юридическое и физическое лицо, работающее как независимый посредник и приобретающий товар в собственность за свой счёт (в отличие от агента и комиссионера). Прибыль дилера формируется как разность между ценой купли и ценой продажи продукции. Деятельность дилера базируется как правило на основе Дилерского соглашения, заключаемого с производителем. В работе с предприятиями-производителями дилеры предоставляют им информацию о рынке товаров, проводят маркетинговые исследования, оказывают услуги по рекламе и стимулированию сбыта на месте продажи, решают вопросы по продаже, гарантии, ремонту и обеспечению запасными частями проданной продукции. Располагая необходимыми финансовыми средствами для закупки товаров, дилеры, тем не менее, предпочитают работать по поручению клиентов, так как не в состоянии накапливать значительные товарные запасы из-за отсутствия достаточных складских мощностей.

Действия торгово-посреднических структур различных видов унифицируются привязкой к отдельным этапам хозяйственной связи производителя и потребителя. Полный комплекс услуг предлагают дилеры, сбытовые агенты, а также дистрибьюторы и сбытовые филиалы



производственных предприятий (при условии, что они имеют собственные складские мощности). Комиссионные фирмы не участвуют в организации товародвижения, не контролируют и не несут экономической ответственности за его результаты. Брокерские фирмы, кроме организации товародвижения, устраниваются и от выполнения расчётных операций. Риски агента и комиссионера минимальны. Они по существу в максимальном объёме приближаются к сумме затрат, связанных с исполнением заказа клиента.

Несоизмеримо выше риски дилера. Помимо затрат на продажу товаров, максимальные риски дилера включают в себя риски, связанные с неблагоприятными изменениями цен на товары и отсутствием продаж вообще. Следует отметить, что и выгоды от дилерских услуг, как правило, выше, так как доходы дилера складываются за счёт разницы в ценах.

Таким образом, фирма-производитель в зависимости от целей, стоящих перед ней в связи с проблемой сбыта продукции, может с учетом функций, выполняемых посредниками, решить какой вид посредничества наиболее ему приемлем. Например, фирма, производящая высокотехнологическую продукцию, требующую регулярного сервиса, и желающая в силу определённых обстоятельств (отсутствие складских помещений, навыков сбытовой деятельности, работы с банками, нежелание тратить ресурсы на продвижение товара и т.д.) перенести максимум ответственности на посредника, предпочтёт услуги дилеров (возможно совместно с агентами).

Учитывая содержание оказываемых услуг, предполагается, что дилеры и агенты должны принимать или участвовать в принятии решений относительно выбора целевого рынка, формирования товарного ассортимента и комплекса сопутствующих услуг, ценообразования, стимулирование методов продаж, выбора места размещения торговых пунктов и т.д. При этом организация взаимодействия их с предприятиями-

производителями должна строиться на основе плана маркетинга как элемента бизнес-плана производителя.

В результате исследования функциональной специфики дилерских и агентских операций, содержания оказываемых ими услуг обосновывается несколько вариантов их взаимодействия с производственным предприятием:

*1) производитель - дилер - потребитель*

*2) производитель - дилер - агент - потребитель* (часть своих функций по организации продаж, рекламе и стимулированию сбыта дилер может передать торговым агентам, работающим с ним в одной цепочке; однако приоритет при этом сохраняется за дилером)

*3) производитель - агент - потребитель* (производитель решает вопрос о передаче полномочий по заключению торговых сделок и рекламе продукции на определённых территориях)

Необходимо заметить, что первые два вида допускают развитие системы франчайзинга, который представляет собой смешанную форму крупного и мелкого предпринимательства. Крупные корпорации, «родительские» компании (франчайзеры) заключают договор с мелкими фирмами «дочерними» компаниями, бизнесменами «франчайзи» на право, привилегию действовать от имени франчайзера. При этом мелкая фирма обязана осуществлять свой бизнес только в форме, предписанной большой фирмой, в течении определённого времени и в определённом месте. В свою очередь франчайзер обязуется снабжать франчайзи товарами, технологией, оказывать всяческое содействие в бизнесе.

На первый взгляд франчайзинг - очень удобная форма посредничества. Но проблема заключается в том, что она подходит только для тех товаров, которые не требуют особой спецификации во время сборки, продажи и обслуживания. Под франчайзингом понимаются определённые правила [58; 71-172] торговли и поведения, одинаковые во всех точках торговли и обслуживания. Так, примером франчайзинга являются «МакДональдс»,

«Дока-Пицца», «Дока-Хлеб». Клиентам предлагается определённый набор товаров и услуг, без учёта каких-либо модификаций или личных пристрастий. (Так нельзя потребовать от продавца в ресторане «МакДональдс» изменить состав коктейля или гамбургера). Для продажи же автомобилей очень важно, чтобы продавец по желанию клиента мог заменить прозрачные стёкла на затемнённые, велюровую обивку кресел на кожаную, выбрать резину на колёса, и т.д.

Обобщив все вышесказанное, необходимо отметить, что существует огромное количество посредников, готовых помочь фирме-производителю в проблеме сбыта, важно только правильно выбрать нужного из них. Сотрудничество с посредниками избавляет производителя от многих проблем, но в то же время создаёт дополнительные риски. При выборе посредника фирма-производитель должна для себя определить:

- подходит ли выпускаемый вид продукции к данному виду посредничества;
- какие функции должен брать на себя посредник;
- какие риски предприятие готово переложить на посредника, а какие взять на себя.

Для развития дилерства в России нужны прежде всего правовые условия. Рассмотрим эту проблему.

### ***1.5. Правовые условия формирования и развития дилерства в России.***

Несмотря на все трудности, связанные с «пережитками» плановой экономики, политической нестабильностью, непоследовательностью экономической политики, часто меняющимся законодательством, в России постепенно идут процессы становления рыночного хозяйства, разгосударствления и приватизации экономики, в народе возрождается дух

предпринимательства. Появляется все более расширяющийся слой людей-собственников, предпринимателей, формируется рыночная инфраструктура. Постепенно перестраивается структура народного хозяйства: сокращаются объёмы производства в отраслях военно-промышленного комплекса, расширяется производство потребительских товаров и услуг.

У России имеется огромный экономический потенциал для создания и успешного развития предпринимательской деятельности.

Россия располагает почти всеми природными ресурсами, необходимыми для дальнейшего развития.

Экспортный потенциал Российской Федерации включает в основном природные ресурсы, по многим из них она не имеет конкурентов на европейском рынке. Россия располагает весьма значительным научным и инновационным потенциалом.

Но для приведения всего этого потенциала в действие необходимы соответствующие условия:

- 1) развитое хозяйственное законодательство*
- 2) конкурентная среда*
- 3) институты рыночной инфраструктуры*

В настоящее время российское законодательство о предпринимательстве ещё не представляет собой стройную и всеохватывающую систему. В то же время основные законы, составляющие каркас законодательной системы приняты и позволяют предпринимателям начинать и развивать своё дело. Важнейший из этих законов - Гражданский кодекс РФ, который в любом государстве стоит в центре законодательного регулирования экономических отношений.

Проблемы законодательного регулирования экономической деятельности должны обязательно дополняться рядом более специальных законов, детально регламентирующих отдельные стороны и аспекты

хозяйствования.

Из всех принятых законов, прежде всего следует назвать Закон РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» от 25 декабря 1990 года (с принятием Гражданского Кодекса данный закон утратил силу), в котором впервые полно и систематически были определены понятия, формы и виды предпринимательской деятельности, субъекты предпринимательства, организационно-правовые формы предприятий, гарантии предпринимательской деятельности и общий порядок её осуществления, условия учреждения и прекращения деятельности предприятий.

Особую группу законодательных актов составляют законы о собственности. Так, «Закон о собственности в РСФСР» закрепляет право частной собственности не только на предметы потребления, но и на средства производства, а также принцип равенства всех форм собственности: частной, государственной, муниципальной и собственности общественных организаций. С позиции дилерства следует отметить, что впервые в российском законодательстве была сделана попытка определить все объекты собственности, включая и объекты интеллектуальной собственности (ноу-хау, торговые секреты, товарные знаки, фирменные наименования и знаки обслуживания).

Также были приняты «Патентный закон РФ», Закон РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». Закон РФ «Об авторском праве и смежных правах». В указанных законах впервые были определены подробные признаки каждого из объектов интеллектуальной собственности, порядок установления прав на них, использования, передачи другим лицам, способы защиты прав собственника в случае их нарушения.

Важное значение для дилеров имеет Закон РФ «О защите прав потребителей», который регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями и продавцами; а также

устанавливает права потребителей, получение информации о товарах и об их изготовлении (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.

Из законов, определяющих условия хозяйственной деятельности, следует отметить Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». В нём устанавливаются количественные ограничения по охвату рынка товаров и услуг (предельная доля любого хозяйствующего субъекта на рынке определённого товара в соответствии со статьёй 4 Закона не может превышать 35%), запрещает навязывание контрагенту условий договора, не выгодных для него или не относящихся к предмету договора; включение в договор дискриминирующих условий, которые ставят контрагента в неравное положение по сравнению с другими хозяйствующими субъектами. Также очень важно положение о недобросовестной конкуренции, к которой относится в частности, введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств и качества товара; самовольное использование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара, а также копирование формы, упаковки, внешнего оформления товара другого хозяйствующего субъекта; получение, использование, разглашение научно-технической, производственной или торговой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия её владельца.

Важным элементом в правовом регулировании хозяйственной деятельности является законодательство о порядке разрешения споров. Нормативными актами, определяющими порядок разрешения хозяйственных споров, в которых могут оказаться в качестве сторон дилер и фирма-производитель, являются Закон РСФСР «Об арбитражном суде», «Арбитражный процессуальный кодекс РФ» и «Временное положение о третейском суде для разрешения экономических споров».

Особая группа законов определяет налоговую систему в РФ. Общие принципы построения налоговой системы в Российской Федерации, определяются Законом «Об основах налоговой системы в Российской Федерации». Готовится к принятию «Налоговый Кодекс РФ».

В непосредственной близости к налоговой системе по степени её влияния на развитие предпринимательства находится финансово-кредитная сфера. Существовавшая в России десятки лет государственная монополия на финансово-кредитные операции упразднена и в настоящее время уже сформировалась двухуровневая система, в которой верхний уровень представлен Центральным банком России, а нижний - сетью коммерческих банков. Для всех учреждений характерно преобладание краткосрочных кредитов.

Важное значение имеет и нормативная база, регулирующая внешнеэкономическую деятельность предприятий. До 1988 года, операции с иностранными партнёрами в СССР осуществлялись только через всесоюзные внешнеэкономические объединения при МВЭС СССР и отраслевые союзные министерства, в которых были сконцентрированы опытные специалисты, сложились долговременные связи с инопартнёрами, но они никогда не работали на конкретного потребителя, что породило у предприятий комплекс недоверия к этим структурам. А это, в свою очередь, привело к хаосу в реализации экспортно-импортных операций.

Жёсткую централизация всех внешнеторговых операций можно объяснить попыткой создания тепличных условий, ограждающих национальных производителей от конкуренции иностранных товаров. Однако изоляция производителей от внешнего рынка имеет очень серьёзные негативные последствия. Подавляется их инициатива и предприимчивость, отсутствие соревнования подрывает стимулы к научно-техническому прогрессу и повышению качества продукции.

С переходом России к рыночной экономике, государственная монополия

внешней торговли в России была разрушена. Постановлением Совета Министров СССР от 7 марта 1989 года №203 «О мерах государственного регулирования внешнеэкономической деятельности» было закреплено правило, согласно которому лишь ограниченный круг организаций получал право с разрешения МВЭС СССР осуществлять такую деятельность. А Указ президента №213 от 15 ноября 1991 года «О либерализации внешнеэкономической деятельности на территории РСФСР» разрешил всем зарегистрированным на территории России предприятиям и объединениям, независимо от формы собственности, осуществлять внешнеэкономическую, в том числе и посредническую деятельность.

Результатом стало значительное расширение прав и ответственности фирм, повышение заинтересованности производителей продукции в расширении выпуска высокоэффективных товаров, поиск новых каналов сбыта, снижению издержек производства, наиболее экономному использованию ресурсов.

Говоря о правовых документах, регулирующих деятельность дилеров, необходимо сказать о важной роли малых предприятий в функционировании дилерских сетей. Развитие дилерской сбытовой сети не может происходить без их участия. Малые предприятия, в свою очередь, нуждаются в поддержке. А основа поддержки состоит в переплетении государственной и интеграционной подсистемы. Интеграционная подсистема заключается во взаимодействии с крупными предприятиями. Государственная поддержка же в первую очередь заключается в принятии законов. В настоящий момент законодательство в России нестабильно: во - первых, происходит постоянное изменение правил поведения предприятий (особенно в области налогообложения и внешнеэкономических связей). Во - вторых, существуют многочисленные законодательные пробелы - дефицитность правовых гарантий равенства всех форм собственности и защиты частной собственности. В - третьих, - в отсутствии чёткой



регламентации того, какие правоотношения следует регулировать различными категориями правовых актов (федеральный закон, президентский указ, правительственное постановление, ведомственный норматив). В - четвёртых, - в невыполнении уже имеющихся законов, в появлении на федеральном и региональном уровнях правовых актов, противоречащих друг другу, существенно сдерживающих развитие предпринимательства и затрудняющих выход на новые региональные рынки. В - пятых, - в отсутствии реальных механизмов защиты мелких предприятий от произвола и некомпетентности чиновников. Также важно учесть влияние на малый бизнес налогового законодательства.

Дилерские сбытовые сети способствуют эффективному взаимодействию мелкого и крупного бизнеса. Учитывая важность взаимодействия малого и среднего бизнеса в доведении товара до конечного пользователя, целесообразно рассмотреть механизм этого взаимодействия.

## **ГЛАВА 2. Механизм взаимодействия крупного и мелкого бизнеса в процессе создания и функционирования дилерской сбытовой сети.**

### ***2.1. Предпринимательские сети как специфическая форма межфирменного взаимодействия.***

В последнее время в России, в связи с переходом на новую систему хозяйствования, произошли существенные изменения. Обострение конкуренции (в результате развития транспорта, информатики, средств коммуникации и других факторов); повышение степени неопределенности внешней среды (вследствие существенного замедления темпов роста во всех индустриально развитых странах); усиление тенденции к фрагментации рынков (по причине дифференциации потребительского спроса), не могут не вызвать соответствующей реакции крупных предприятий. Приспосабливаясь к новым условиям, крупные предприятия вынуждены усиливать гибкость хозяйствования, искать новые пути дифференциации выпускаемой продукции. Производство однотипной продукции меняется на тенденцию к расширению спектра производимых товаров.

Гибкое (дифференцированное) массовое производство может стать формой разрешения многих, не так давно появившихся проблем. Высокая эффективность такого производства достигается на основе углубления специализации унифицированных и стандартизированных узлов и деталей, вследствие чего конструирование, создание и тиражирование новых образцов продукции уже не требует разработки соответствующего количества принципиально отличных друг от друга технико-технологических схем. В результате становится возможным перейти к широкому использованию метода агрегирования и блочно-модульному способу производства, помогающим многократно задействовать

ограниченное число узлов и деталей, обеспечить их низкую себестоимость, высокое качество и надежность в условиях крупносерийного и массового производства. Кроме того, возможность компоновки в различных сочетаниях базовых узлов и деталей, изготовленных в этих условиях, позволяет получать широкий спектр модификаций.

В развитии массового и крупносерийного производства можно обнаружить новую закономерность - оно становится все более индивидуализированным; выпуск продукции осуществляется небольшими партиями в соответствии с требованиями потребителей.

Если гибкая специализация является главным источником повышения эффективности современного крупного производства, то система его внешних связей призвана обеспечить максимальную устойчивость корпоративного бизнеса. Переходный период российской экономики породил острую потребность производителей в формировании более эффективных связей с потенциальными потребителями продукции. Крупные предприятия стали прибегать к самым разнообразным способам сбыта.

Внимание крупных предприятий стали привлекать малые торгово-посреднические фирмы. В силу ограниченности ресурсов, рисковость и неустойчивость малых предприятий выше, чем у средних и крупных предпринимательских структур. Однако производителей привлекает в малых предприятиях гибкость, восприимчивость к нововведениям, отсутствием громоздких управленческих систем, простота информационных связей, быстрота принятия решений, низкая капитализация, высокая оборачиваемость капитала. К негативным сторонам малых предприятий можно отнести сверхчувствительность к колебаниям экономической конъюнктуры, политической обстановки, изменению законодательства, большую зависимость от системы поддержки малого предпринимательства. Сюда же можно отнести ограниченность источников финансирования и хроническую нехватку капиталов. По данным Центра социального

прогнозирования и маркетинга, лишь 18,8% малых предприятий в 1995 году пользовались банковским кредитом. А в качестве основных трудностей во взаимоотношениях с банками мелкие предприниматели называли: высокий процент по кредитам - 23,9%; требование залога имущества -14,6%; нежелание кредитовать долгосрочные инвестиции - 12,8%; нежелание работать с малым бизнесом - 13,6%; длительность процедуры оформления - 11,5% .<sup>7</sup>

Из-за ненадёжности малых предприятий, руководство крупных опасается потерять контроль за технологическим процессом и усилить риск остановки тех или иных производственных узлов. Поэтому крупное предприятие очень интересуется надёжностью посредника. В целях самозащиты, крупные фирмы предпочитают иметь дело с хорошо зарекомендовавшими себя крупными посредническими предприятиями. Что касается малых, то большинство крупных предприятий ведёт тщательный отбор тех фирм-посредников, с которыми действительно можно иметь дело. При крупных предприятиях существует достаточно узкий круг таких фирм. Среди малых посреднических фирм в настоящее время преуспевают те, кто имеет надёжный источник заказов.

Некоторые крупные производители предпочитают собственные сбытовые отделы или дочерний фирмы, чем сотрудничество с независимыми посредниками. К одной из причин, кроме вышеперечисленных, можно отнести неспособность малых предприятий осуществлять предоплату и получать деньги только по факту выполнения посреднических услуг.

Степень взаимодействия малого и крупного бизнеса различна в зависимости от вида продукции. В сфере производства высокотехнологичной продукции малый бизнес пока не зависит от крупного в силу того, что последний на сегодня обладает слабой конкурентоспособностью. Эти обстоятельства, а также кризис, падение производства, сужение платежеспособного спроса,

---

<sup>7</sup> Шульц А. Становление системы поддержки малого предпринимательства в России, РЭЖ:-№5-7,

удорожание кредитов, неопределённость развития экономики, в основном и предопределили отсутствие интереса мелких предприятий к возможности производственного взаимодействия с крупными, а крупные - с мелкими.

Сейчас сотрудничество малых предприятий с крупными находится на стадии становления. Постепенно преодолевая спад и ориентируясь на потребительский рынок, производители начинают проявлять интерес к малым предприятиям для формирования эффективных сбытовых сетей.

В качестве эффективного способа взаимодействия крупных и мелких предприятий могут выступать предпринимательские сети, являющие особой формой организации совместной деятельности фирм по распределению выпускаемой продукции и использованию разнообразных ресурсов.

Фирма-лидер в сети осуществляет определенную координацию планов и текущей деятельности, а также организует обмен ключевым ресурсом — информацией. Таким образом, в рамках сети в определенной степени удастся соединить два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию. Сеть является достаточно гибкой для того, чтобы позволить фирмам-участникам свободно конкурировать между собой за расширение своей доли в общем объеме продаж, и в то же время организовывать, координировать деятельность всех входящих в соглашение компаний таким образом, чтобы повысить их общую конкурентоспособность.

К числу стратегических преимуществ сетевых соглашений относятся: сокращение издержек, связанных с заключением сделок (и обусловленное в основном наличием факторов первой рассмотренной группы — особой атмосферы доверия и т.д.); снижение производственных издержек на основе специализации и разделения труда, расширение доступа к передовым технологиям и информации, а также совместное генерирование членами сетей новых информационных совокупностей; ускорение внедрения нововведений и выход на новые рынки.

Из всего вышеизложенного можно отметить, что формирование во многих сферах производства предпринимательских сетей — закономерный итог эволюции системы рыночного хозяйствования, обусловленный развитием объективных тенденций: ускорением научно-технического прогресса; появлением новой техники и технологий, ростом интегрированности экономической среды и доступности самых разнообразных ресурсов; глубокими изменениями социально-психологического климата в обществе (развитием предпринимательской культуры, повышением роли деловой этики, формированием отношений доверия и взаимных обязательств); неспособностью крупных организационных структур самостоятельно справляться с задачами оптимального распределения и использования ресурсов.

В условиях рыночных отношений основными формами интеграции крупных и мелких хозяйственных структур с целью наиболее эффективного производства и сбыта продукции, можно назвать субподряд, франчайзинг и дилерство.

Таким образом, взаимодействие крупного и малого бизнеса играет положительную роль как друг для друга, так и для общества в целом. В результате хозяйственной интеграции крупного и малого бизнеса возрастает стабильность, предсказуемость внешней среды последнего, дополняемая взаимовыгодным движением информационных, технологических, сырьевых и прочих ресурсов. К заслугам малых предприятий можно отнести расширение производства многих потребительских товаров и услуг, приближение производства товаров и услуг к потребителю, вовлечение в производство часть материальных и финансовых средств населения, создание предпосылок для трудоустройства части рабочей силы, развитие конкуренции, пополнение бюджетных поступлений, формирование «деловой» этики. Не менее весомо социально-политическое значение малого бизнеса: малые предприятия служат базой развития «среднего» класса,

который выступает гарантом стабильности в обществе.

## ***2.2. Влияние независимой дилерской сети на развитие автомобилестроения***

Российский рынок становится частью мирового рынка, ориентированного на потребителей и все, что может быть выгодно потребителям, должно внедряться теми компаниями, которые хотят развиваться.

Для предпринимательства в сфере торговли техникой, оборудованием, запасными частями и услугами по сервисному обслуживанию в России имеются широкие возможности. Успех такого рода деятельности зависит в первую очередь от современной организации структуры компании, ее торговой политики, подготовки кадров, контроля за качеством продукции.

Формирование торговой политики требует высококвалифицированных специалистов различного профиля. Торговая политика зарубежных лидирующих дилерских компаний включает:

- накопление и анализ статистических данных о продажах определенного вида продукции;
- отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;
- накопление и анализ данных статистики о фактических продажах запасных частей и комплектующих, об отказах в продаже из-за отсутствия деталей и узлов в запасах на складах, об упущенных продажах;
- определение номенклатуры для сбыта, для хранения на складах;
- определение географии размещения и оптимальных объемов складов на перспективу;
- управление запасами в системах складов;
- разработку рекомендаций для модифицирования или обновления оборудования или машин.

В России все больше становится компаний, занимающихся дилерской деятельностью, но далее при этом такой вид бизнеса является достаточно новым. Российским дилерам необходимо учитывать опыт зарубежных дилерских компаний в ведении бизнеса, предоставления гарантий, контроля за качеством, реализуемой продукции и обслуживания клиентов, внедрении новых информационных, финансовых, бухгалтерских систем, развивая и совершенствуя внутреннюю структуру компании с учетом запросов и потребностей потребителей.

В странах с развитой рыночной экономикой различные потребители выступают на рынке как организованная масса. Это усложняет деятельность товаропроизводителей и торговцев, которые должны учитывать не только индивидуальные, но и совокупные требования потребителей. Права потребителей абсолютны и неприкосновенны. Обман, низкое качество товаров, невнимание к претензиям рассматриваются как попирающие законные права потребителей.

**Суверенитет потребителя** – это право и реальная возможность в рамках имеющихся средств приобретения всего, что потребитель считает нужным для потребления, свободного выбора продавца, места, времени и других условий приобретения.

**Консьюмеризм** – организованное движение потребителей за расширение и защиту своих прав. Понятие «консьюмеризм» пришло на смену понятию «суверенитет» потребителей (свобода и независимость). Его теоретики рассматривают движение потребителей, как переход от рынка продавца к рынку покупателя.

Впервые права потребителей были сформулированы в 1961г. в США. В 70-е годы опыт развития движения потребителей позволил дать их расширенную формулировку. В настоящее время в мировой практике к правам потребителей относят («семь прав потребителей») следующие:



1. Право выбирать товар для удовлетворения своих основных потребностей в условиях достаточного разнообразия предложений по конкурентным ценам и при ограничении какого-либо монопольного воздействия на потребителя.
2. Право на безопасность товаров.
3. Право на информированность о наиболее важных свойствах товара, способах продажи, гарантиях и т.п., помогающее потребителю сделать разумный выбор или принять решение.
4. Право на защиту от недоброкачественных товаров и возмещение убытка, связанного с их использованием.
5. Право быть выслушанным и получить поддержку при защите своих интересов от государственных и общественных органов.
6. Право на получение потребительского просвещения, приобретение всесторонних знаний, облегчающих потребителю принятие решения.
7. Право на здоровую окружающую среду, не представляющую угрозы жизни нынешнего и грядущих поколений.

В январе 1996г. была дана новая редакция (9 января 1996г., №2 - ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей и Кодекс РСФСР об административных правонарушениях».

Закон «О защите прав потребителей» должны соблюдать и иностранные юридические лица, имеющие на территории Российской Федерации свои представительства и осуществляющие свою деятельность как изготовители, продавцы, исполнители. При этом следует учитывать, что представительство действует от имени и по поручению представляемой иностранной фирмы. Поэтому оно может действовать в объеме представленных ему иностранной фирмой полномочий.

Особое значение имеет маркетинг услуг.

Услуги - совершение за плату определенных действий и осуществление определенной деятельности по заданию (физического, юридического лица) для удовлетворения определенных нужд (услуги по перевозке, консультационные, сервисные и т.п.)

Сфера услуг является одной из самых перспективных, быстроразвивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Дилерские компании, работающие в области автомобилестроения, оказывают сервисные услуги, что позволяет сделать шаг навстречу клиенту.

Следует различать услуги в сфере материального и нематериального производства.

Материальные услуги предполагают наличие реального объекта и носят более осязаемый характер (ремонт, аренда, эксплуатация товара).

Нематериальные услуги можно оценить только после их получения, при этом трудно поддерживать постоянный уровень обслуживания (например: путешествия, лечение).

Услуга отличается от товара. Основные отличия состоят в следующем:

### **1. Неосязаемость.**

Неосязаемость, неуловимость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до получения этих услуг. Неосязаемость услуг вызывает проблемы как у покупателей, так и у продавцов услуг. Покупатель вынужден верить продавцу на слово.

Например, для клиента, обратившегося в мастерскую по ремонту автомобилей, услуга является неосязаемой: зачастую он не может не только увидеть процесс ремонта, но и оценить, что было сделано. Поэтому со

стороны потребителей обязательно присутствует элемент надежды и доверия к продавцу услуги.

Продавец услуги может лишь описать **преимущества**, которые появляются в результате предоставления данной услуги, а сами услуги можно оценить только после их выполнения.

## **2. Неразрывность производства и потребления услуги.**

Специфика производства услуг заключается в том, что в отличие от товаров услуги нельзя произвести впрок и хранить. **Оказать услугу можно только, когда поступает заказ или появляется клиент.**

С этой точки зрения производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны и не могут быть разорваны. Некоторые специалисты считают, что это самый главный фактор, который делает услуги действительно услугами, отличает их от товара.

Рынок услуг имеет свои особенности. Прежде всего, эти особенности вызваны следующими причинами:

1. *Услуга не существует до ее предоставления.* Это делает невозможным сравнение и оценку услуг до их получения.

2. *Услугам характерна высокая степень неопределенности,* что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

Эти особенности рынка услуг, а также специфика самих услуг – ***их неосвязаемость, неспособность к хранению, изменчивость качества и неразрывность производства и потребления*** – определяют особенности маркетинга услуг.

**Маркетинг услуг** – это процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специфических потребностей клиентов. Он призван помочь клиентам оценить услуги сервисной организации и сделать правильный выбор. Но поскольку клиенту

продается нечто, не имеющее материальной формы, то процесс продажи сильно осложняется.

Регулирование этого процесса предполагает четкое взаимодействие фирмы-производителя с дилерами.

### ***2.3. Основные принципы взаимодействия фирмы-производителя с дилерами.***

В первой главе данной работы было определено, что для более эффективного сбыта своей продукции, фирме-производителю необходимо воспользоваться услугами посредника. Выбор посредника - очень важный момент, требующий учёта многих факторов. Одним из основных факторов, определяющих вид необходимого посредника, является характер производимой продукции. Как мы заметили ранее, такой вид посредничества как дилерство наиболее подходит к высокотехнологической продукции, требующей регулярного сервиса. Раньше в нашей стране такая техника и запасные части к ней не продавалась, а распределялись, что было причиной постоянных проблем и простоев. Заводы-монополисты вынуждали самих потребителей производить ремонт и не гарантировали обеспечение запасными частями.

Зарубежные же фирмы-производители давно поняли, что успех на рынке техники определяет успех на рынках сервиса и запасных частей.

Также руководители отечественных заводов не учитывали, что не качество выпускаемой продукции, а именно ненадежность в снабжении запасными частями, являлось причиной того, что за много лет они так и не вышли на рынки развитых стран, а теперь теряют и рынок собственной страны. Качество - не главная причина; для любого качества найдутся свои покупатели, а простые предприятия из-за не вовремя доставленных запчастей приносят серьёзные убытки. Для выхода на мировой рынок

производитель должен владеть современными методами организации поставок запасных частей, как требуют законы о защите прав потребителей.

В России только недавно стали появляться первые станции технического обслуживания. Заводы-производители не имеют ни современных товаропроводящих инфраструктур, ни специалистов по их системной организации. Именно поэтому им так важно сейчас воспользоваться услугами дилеров. В комплекс услуг, оказываемых дилерами могут входить: торговля техникой, предпродажная подготовка, гарантийный ремонт, техобслуживание, текущий ремонт, продажа оригинальных запчастей, технологических жидкостей и т.д. Для предпринимательства в области торговли техникой, запасными частями и услугами по ремонту, в России имеется большой потенциал. А ввиду огромного дефицита услуг по ремонту, техническому обслуживанию и дополнительному оборудованию техники, предстоит довольно значительное увеличение малых предприятий для заполнения этой ниши рынка. Рассмотрим механизм взаимодействия фирмы-производителя и дилеров. Как было замечено, сбытовая политика предприятия должна основываться на том, что продающий технику должен и обслуживать ее, и продавать к ней запасные части.

Основные каналы сбыта организуются путем создания филиалов в крупных регионах и других странах в виде дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть. Создание филиалов обосновывается тем, что предприятия-производители, выходя на новый рынок не решаются сразу сотрудничать с мелкими дилерами, финансовое положение которых неустойчиво, у которых не имеется достаточной технической базы и нет квалифицированного персонала. А, через регионального дистрибьютора можно с меньшим риском начать с ними работу, оказывая техническую помощь и контролируя их деятельность.

Необходимо заметить, что за рубежом основой успешного бизнеса

является системная организация товаропроводящих сетей. В соответствии с требованиями законов о защите прав потребителей такие сети предоставляют весь комплекс услуг по гарантийным и последующим ремонтам. Особенность сетей заключается в том, что они гарантируют доставку потребителю любой детали в любой точке рынка и все организационные и управленческие решения в таких сетях базируются на максимальном соблюдении интересов потребителя.

Очень важна плотность дилерской сети в регионе и схемы взаимодействия внутри самой сети. Высокая плотность сети, с одной стороны, увеличивает сбыт, но вместе с тем приводит к уменьшению доли сбыта, приходящийся на отдельного дилера, и как следствие, снижается его прибыль. Также, высокая плотность сети развивает конкуренцию между дилерами.

Схема взаимодействия внутри дилерской сети чаще всего диктуется транспортными связями - региональный склад должен быть рассчитан на снабжение тех дилеров, которые расположены вдоль транспортных магистралей. Это обусловлено возможностью снижения издержек на транспортные расходы.

Развитие сбытовой сети заключается не только в поиске новых дилеров, но и в привлечении независимых мастерских к ремонту техники, обучая их механиков и заключая договора о сервисном агентстве. Здесь опять может возникнуть проблема конкуренции, но уже между дилером и независимыми мастерскими. Поэтому цены на запасные части для независимых мастерских обычно устанавливаются выше, чем для дилеров, чтобы защитить права последних. В Дании, например, региональные склады предоставляют независимым мастерским скидку в 15% с розничных цен (дилерам - 25%) при срочных телефонных заказах. Дилеры продают им запчасти с той же 15% скидкой, зарабатывая 10 %.<sup>8</sup>

Многие клиенты выбирают независимые мастерские из-за более

---

<sup>8</sup> Волгин В.В. Автомобильный дилер: практическое пособие по маркетингу и менеджменту сервиса и

удобного расположения. Также клиентов могут привлечь более низкие цены, но у дилеров более квалифицированный персонал и новейшая диагностическое и ремонтное оборудование - таковы требования компаний, которых представляют дилеры.

Потребители чувствительны к тому, как к ним относятся. Каждый ожидает индивидуального подхода. Дилеру необходимо иметь высокопрофессиональный персонал, безупречное качество ремонта, хорошую репутацию, внимательно относиться к клиентам, а также изучать методы организации обслуживания клиентов. Потребитель не всегда ищет самую низкую цену. Чаще он согласен платить больше за более качественный сервис, цену. Вот это и стараются предлагать дилеры.

Можно заметить, что дилеры и предприятия-производители в процессе своей деятельности постоянно сталкиваются с проблемой конкуренции.

Известно, что конкуренция является единственным реальным стимулом повышения качества обслуживания покупателей. С целью увеличения качества продукции и оказываемых услуг, дилерам приходится изучать конкурентов, чтобы выявить, с кем они реально конкурируют и почему потребители отдают предпочтение одному из них. Изучение рынка сервиса помогает определить стратегию конкурентов и сравнить с собственной. Дилеры составляют перечень всех операций своей фирмы и сопоставляют характер их исполнения с аналогичными операциями конкурентов, выясняют, что можно было бы предложить клиентам дополнительно. Сравнивают также часы работы, системы предварительной записи на ремонт, доставку техники в ремонт и из ремонта, рекламу, гарантии, системы оплаты механиков и т.д. Применяются все более совершенные компьютеры, телекоммуникации, более подробная и статистика сбыта техники и запасных частей, более основательная подготовка специалистов для всех звеньев сбытовых сетей.

Кроме проблемы конкуренции, дилеры и фирмы-производители сталкиваются ещё с многочисленными проблемами и рисками. В качестве первых могут выступать проблемы поиска партнёров, проблемы неликвидности запасов и многие другие. В качестве вторых выступают риски инвестирования и риски неисполнения обязательств. Остановимся на них подробнее. Прежде всего, выделим проблемы неликвидности запасов.

Рискованность торговли запасными частями состоит в постоянной, ежедневной опасности образования неликвидов - нереализуемых запасов деталей. Они могут образовываться по следующим причинам:

- падение спроса из-за появления конкуренции;
- падение спроса из-за ликвидации потребителя;
- ошибочные закупки излишних количеств;
- ошибочные закупки деталей устаревшей конструкции;
- порча деталей из-за повреждений, повышенной влажности;
- брак, не замененный поставщиком по рекламациям;
- появление новой модификации деталей, заменяющей прежние;
- изменение технологии ремонта - например, в районе появился мастер по ремонту генераторов, и новые генераторы в сборе перестали покупать;
- оприходование по ошибке;
- пересортица в поставках;
- неписание реализованных деталей;
- пересортица из-за неверной раскладки, обнаруженная при поиске другой детали;
- потери на складе из-за небрежности в указании адресов или нанесения их нестойкой краской, обнаруженные при инвентаризации;
- разукомплектование узла и невозможность продать некомплектный.

Для уменьшения рисков образования неликвидов ежегодно



необходимо выполнять анализ частоты продаж каждой детали и по результатам анализа изменять размещение деталей по принципу «чаще спрос - ближе к зоне выдачи». Задача такого анализа - разгрузка склада от деталей редкого спроса, перемещение на их место деталей высокого спроса и упорядочение размещения для облегчения доступа.

Для сокращения складских расходов нужно избавляться от выявленных при анализе «мертвых» неликвидных запасов, а бездействующие запасы переводить на более дешевую форму хранения; удешевлять контроль по всем малоценным деталям; группировать оставшиеся на складе детали в соответствии с результатами анализа спроса для обеспечения надлежащего контроля за движением запасных частей. Решиться на ликвидацию даже бездействующих и «мертвых» запасов нелегко. Основанием для этого может быть только тщательный анализ и прогноз и выяснение причин отсутствия спроса на те или иные детали. Если отсутствие спроса вызвано недостатками организации сбыта, необходимо принимать меры для продвижения товара. Если же никаких перспектив для продажи «мертвых» запасов нет, то стараться от них избавиться. Для реализации «мертвых» и бездействующих запасов необходимо организовать специальные распродажи и аукционы, предоставлять повышенные скидки. Оставшиеся нераспроданными детали устраняют из запасов. После очищения складов от бездействующих и «мертвых» запасов, управляющие должны предпринимать меры для предупреждения возможности аккумуляции подобных запасов в будущем.

Необходимо также учесть проблемы поиска партнеров.

Как фирме-производителю, так и дилеру, необходимо стремиться к максимальным доходам при минимальном риске. С этой точки зрения очень важно правильно выбрать партнёра.

Если фирма работает на современном уровне, с квалифицированными кадрами, новейшим оборудованием, хорошо организованным складом

запасных частей, компьютерным обеспечением, то к ней посылаются предложения стать дилером от многих фирм-производителей. Сейчас Российский рынок в той стадии, когда поставщики работают почти со всеми желающими торговать техникой и запасными частями потому, что желающих, с соответствующими возможностями недостаточно. Но скоро за хороших дилеров будут бороться, переманивать, предлагая лучшие условия и более перспективную для рынка технику, а с плохими дилерами будут расставаться. Так происходит во всех странах. Наши и зарубежные производители техники остро нуждаются в десятках тысяч новых российских фирмах, чтобы предложить им сотрудничество в качестве дилеров. Высокоэффективная торговля техникой возможна в настоящее время только при условии системной организации сбыта, управления запасами на основе научных методов, компьютеризации статистики, анализа, прогноза, обработки всей документации, позволяющей не только оптимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

Подбор дилеров - главная и постоянная задача фирм-производителей, Дилер-это не только коммерческое звено, связывающее поставщика с покупателями. От его деятельности зависят правильность эксплуатации, обслуживания и ремонта машин, своевременное обеспечение покупателей запасными частями и, в конечном счете, успех техники на рынке. Дилер является для поставщика основным источником информации о спросе на те или иные детали, поэтому качество учета у дилеров, квалификация персонала, техника продаж, реклама, организация складского хозяйства, методы закупок - все должно соответствовать требованиям, предъявляемым поставщиком. Рассматривая вопрос о взаимоотношении дилеров и товаропроизводителей, необходимо учитывать тот факт, что они являются деловыми партнерами. Для дилера уход от серьезной компании может негативно отразиться на его репутации. К тому же дилер понимает, что

работа в товаропроизводящей системе крупной компании -это надежный бизнес, очень часто перерастающий в семейный на многие поколения и долгие годы.

**Фирма-производитель** тщательно выбирает себе дилера, но и дилер в любой момент может отказаться от продажи товаров поставщика и тогда поставщик рискует испортить свою репутацию или потерять определённый сегмент рынка. Поэтому поставщик пытается строить свои отношения с дилером на максимально дружелюбной основе с дилером, а все трения улаживаются путем нахождения компромиссов.

При принятии решения о совместном сотрудничестве, фирма-производитель и дилер, должны учесть большое количество факторов, влияющих на возможность достижения поставленных ими целей. В первую очередь, фирме-производителю необходимо оценить свои потенциальные возможности, учесть перспективы увеличения или уменьшения ёмкости регионального рынка, развития транспортных коммуникаций, технологий переработки грузов и т.д. Следующим шагом фирмы-производителя является оценка организационно-технического уровня фирмы, претендующей на роль дилера. В качестве методов оценки можно выделить:

- 1) оценка организации производства, при этом используются такие показатели, как ритмичность, уровень специализации, структура затрат рабочего времени, уровень механизации;
- 2) оценка комплекса основных производственных фондов, при этом используются такие показатели, как доля активных фондов, техническое вооружение труда и т.д.;
- 3) оценка технологии предприятия и факторов ее определяющих, при этом используются такие показатели, как технологическая оснащённость, уровень прогрессивности и т.п.;
- 4) оценка влияния технической оснащённости на экономическую эффективность, при этом используются такие показатели, как

рентабельность, производительность труда, фондоотдача и т.д.

При этом важно подобрать критерии, которые объективно отражают общий уровень предприятия. Как правило, дилером должна быть частной фирмой, иметь 2-3 года опыта работы, квалифицированный персонал, иметь хорошие взаимоотношения с банками и благополучное финансовое состояние, хорошую репутацию, обладать достаточной материально-технической базой. Затем проверяется наличие достаточного помещения, обеспеченность условиями для хранения продукции и другие дополнительные условия.

Например, компания «Volkswagen» при подборе дилеров в России требует наличия следующих возможностей: площадь помещений для сервисного цеха - 500-800 кв. м, для склада запасных частей - 200-300 кв. м. для демзала - 250-500 кв. м, плюс помещения для офиса и свободная территория - 1 600 кв. м. Первичная закупка запасных частей должна быть на сумму около 100 тыс. марок, специнструмента - на сумму около 70 тыс. марок, новых автомобилей для демзала - по одному желательных моделей. Дилерами могут выступать только частные фирмы. После проверки упомянутых возможностей и финансовых гарантий к кандидату выезжают менеджер по сбыту, технический директор и архитектор. Они осматривают мощности, знакомятся с банком. И только после всего этого компания принимает решение о сотрудничестве или отказе.

Дилеры же выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их качественной продукцией, пользующейся спросом; полным ассортиментом запасных частей для ремонта и обслуживания.

Дилеров привлекают к сотрудничеству эффективной торговой политикой на рынке, предлагая технику, обладающую высокой конкурентоспособностью. Большое значение имеют ёмкость рынка и его насыщенность аналогичными товарами. При малой ёмкости рынка и избытке конкурентных товаров возрастают трудности в подборе дилеров,

усиливается борьба за них между конкурентами. Работа по подбору дилеров и созданию сбытовой сети проводится поставщиками постоянно.

Также фирме-производителю и потенциальному дилеру необходимо учитывать и факторы общеэкономической среды. Всё вышеназванное можно конкретизировать и представить в виде схемы 2.

При создании дилерской сети важно учесть взаимные риски сторон.

При обосновании создания дилерской сети предлагается оценивать риск организационно-коммерческого решения, определяемого вложением капитала, отдельно для предприятия-производителя и предприятий-дилеров.

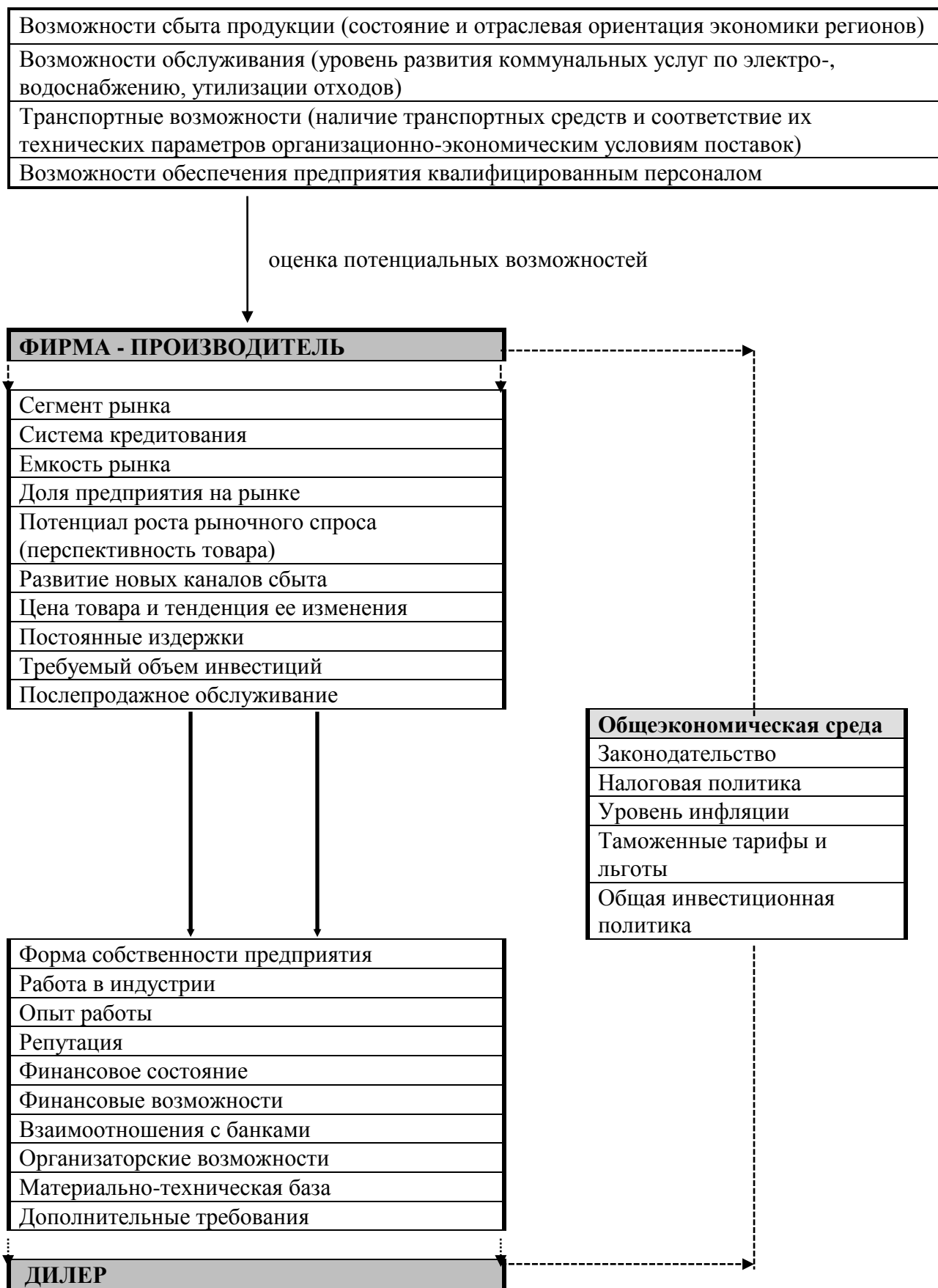
В отношении предприятия-производителя следует рассматривать риск инвестирования средств в формирование дилерской сети, а в отношении торгового посредника-риск неисполнения обязательств по возмещению затрат вследствие удлинения сроков окупаемости этих инвестиций.

При обосновании функционирования дилерской сети предлагается оценивать риск проведения коммерческих операций, определяемых исполнением договорных обязательств. Учитывая что в зависимости от вида договора его сторонами могут быть и производственные предприятия, и торговые посредники, можно указать, не уточняя, что этому риску подвергаются участники сделок. Конкретно его следует рассматривать как риск неполучения прибыли от увеличения объёма продаж, риск снижения рентабельности и т.д.

Постановка такой аналитической задачи свидетельствует о том, что избежать риска фактически не удаётся, однако снизить его оказывается возможным, в частности, путём комбинированного использования различных товаропроводящих каналов. При всех достоинствах этого метода он, тем не менее, не может управлять действием внешних факторов, не зависящих от организации коммерческой деятельности предприятия-производителя и торговых посредников. В расчёте на эти факторы риски

**Схема 2.**

**КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ФИРМЫ - ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И ДИЛЕРА О СОТРУДНИЧЕСТВЕ.**



создания и обеспечения функционирования дилерской сети представляется возможным ограничить путём использования экономических методов страхования (резервирования), передачи части риска венчурным компаниям, хеджирования, заключения фьючерсных сделок и т.д.

Для осуществления самострахования на предприятиях создаются рискованные фонды-резервы для покрытия предстоящих расходов. Они подразделяются на резервы общего и специального назначения. Как вариант, но не альтернатива, может также использоваться образование фондов рискованного (венчурного) финансирования, средства которых подлежат использованию для адаптации и применения опыта фирм-венчуров в организации, проектировании и формировании дилерской сети.

Во Франции, например, в целях ограничения риска, существуют специальные страховые компании, которые страхуют коммерческие кредиты. По запросу такая компания устанавливает максимальную сумму кредита, которую поставщик может предоставить дилеру, и которую компания страхует на случай банкротства последнего, с обязательством возмещения поставщику от 85 до 100 % суммы кредита. Располагая такими данными, поставщик может работать с дилерами более уверенно.

В четком взаимодействии сторон важная роль принадлежит дилерскому соглашению. Остановимся на его роли и содержании.

#### ***2.4. Дилерское соглашение как основа взаимоотношений фирмы-производителя и дилеров.***

Деловые взаимоотношения с юридически и экономически самостоятельными дилерами строятся посредством оформления дилерского соглашения. Дилерское соглашение предназначено для конкретизации функций каждой из сторон, их взаимной ответственности, предотвращения недопониманий и споров. В какой-то степени, Дилерское Соглашение можно

считать одним из методов страхования фирм от различных рисков, связанных с их взаимной деятельностью.

Как и любой договор, Дилерское Соглашение имеет:

- обязательства сторон;
- ответственность сторон;
- ценовые оговорки;
- форс-мажорные обстоятельства;
- арбитраж;

Наряду с выше перечисленным нужно отметить, что в соглашении предусматривается ряд дополнительных условий, устанавливающих и конкретизирующих формы сотрудничества производителя и дилера.

Включение или не включение в соглашение этих дополнительных условий и их конкретное содержание с юридической точки зрения целиком зависит от воли сторон. Сам предмет соглашения требует, чтобы целый ряд аспектов не оказался упущенным, а получил в нем то или иное отражение. Поэтому, приступая к составлению соглашения, стороны должны четко уяснить себе, о чем они хотят договориться и что будет являться предметом их договора. Этим будут предопределены все остальные положения, которые будут включены затем в окончательный текст соглашения.

Как правило, дилерское соглашение начинается с описания назначения дилера, описания продаваемых товаров, сроков действия соглашения. Дилеры могут функционировать только при условии, что они имеют информационную, правовую, и ценовую поддержку изготовителя. Фирмы-производители имеют обязательства перед дилерами по своевременному обеспечению их информацией о новых изделиях и изменениях в конструкциях, обучению в своих центрах, обеспечению нормативно - технической документацией (инструкциями по эксплуатации и обслуживанию, каталогами).



Наиболее крупные фирмы-изготовители оформляют каталоги запасных частей в виде компьютеризированной базы данных. Центральные компьютеры фирм сопрягаются с компьютерами дилеров, что дает последним возможность автоматизировать систему учета наличия и движения запасных частей. Компьютерная система обеспечивает постоянное наблюдение за номенклатурой и наличием запасных частей на складе дилера в соответствии с определенными их параметрами. Система еженедельно (в соответствии с периодичностью текущих заказов) выдает рекомендации о необходимости пополнения складских запасов и формулирует проект заявки.

Экономическая заинтересованность дилеров может удовлетворяться продажей им изготовителями техники со скидкой с преysкурантных цен. Скидка рассчитана на покрытие расходов дилеров, связанных с транспортировкой приобретаемой техники, ее предпродажным обслуживанием и продажей, гарантийным ремонтом (стоимость израсходованных запасных частей оплачивается изготовителем отдельно и не входит в скидку), а также предполагает возможность получения прибыли.

Самостоятельный блок условий Соглашения составляют обязательства, которые берёт на себя дилеры.

С целью ускорения оборачиваемости капитала, а также компенсации потерь от «замораживания» средств, вложенных в нереализованную технику, фирмы-изготовители могут предусматривать в контрактах финансовую ответственность дилеров за затягивание сроков продажи.

Дилеры, реализующие новую технику, несут также ответственность перед изготовителем за ее гарантийное обслуживание. Обязательства распространяются только на технику, проданную первоначальному покупателю. В условиях острой конкурентной борьбы изготовителей гарантийные сроки могут быть разные.

Также в Соглашении должны быть оговорены вопросы, связанные с использованием дилером торгового знака продуцента.

Среди прочих условий следует также предусмотреть обязанности дилера по сохранению репутации продуцента. Это предполагает строгое соблюдение стандартов, установленных продуцентом, инструкций по общим вопросам управления предприятием, политике цен. Как правило, предусматривается и финансовый контроль за деятельностью дилера со стороны продуцента. Такой контроль может заключаться в ежемесячных отчетах дилера о размерах сбыта, финансовом положении, а также в участии в ежегодном аудите качества работы, который должен включать средства и программы усовершенствования Дилера.

Рассмотрим содержание дилерского соглашения на примере типового проекта, разработанного при участии автора.

### **Проект дилерского соглашения.**

Данное Соглашение заключается и подписывается \_\_\_\_\_ числа 199\_\_ года между \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (именуемая в дальнейшем «Продуцент»), и:

Наименование \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

(именуемая в дальнейшем «Дилер»), настоящим соглашаются о нижеследующем:

#### **I. Назначение Дилера:**

А) Продуцент назначает Дилера в качестве не эксклюзивного уполномоченного дилера по реализации и обслуживанию технических средств Продуцента, указанных ниже:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

(именуемых в дальнейшем «Изделия»).

Продуцент должен по своему исключительному усмотрению производить и реализовывать продукцию на условиях, изложенных ниже. Продуцент сохраняет право назначать дополнительных дилеров по реализации и/или обслуживанию вышеупомянутых изделий, где и когда считает необходимым.

Б) Данное Соглашение вступает в силу со дня подписания по \_\_\_\_\_, если не прекращается преждевременно в соответствии с его условиями, или если не продлевается письменным соглашением между сторонами.

В) Дилер признает, что Продуцент может поставлять Изделия Дилеру непосредственно с завода Продуцента или любого филиала Продуцента, включая следующие без ограничения:

---



---



---



---



---

## **II. Обязательства Продуцента.**

Продуцент согласен с тем, что он должен:

А) При условии предварительного одобрения Министерством Финансов, продавать Изделия Дилеру, которые Дилер заказывает для перепродажи своим заказчикам, по таким ценам и на таких условиях продажи или скидки, и в соответствии с такой политикой и/или процедурами, как Продуцент время от времени устанавливает. Продуцент не должен предлагать Дилеру Изделия, которых недостаточно для удовлетворения спроса, или

производство или сбыт которых прекратился. Продуцент сохраняет право изменения цен, условий продажи, политики, процедур или скидок, в любое время, без предварительного уведомления. Продуцент может исключить любые Изделия из объема данного Соглашения при письменном уведомлении за 30 (тридцать) дней.

Б) Предоставлять Дилеру книги цен и информации, материалы по сбыту, консультацию и помощь в изучении рынков, техническую и коммерческую помощь.

В) Содействовать Дилеру в продаже Изделий.

Г) Поставлять Дилеру Изделия, считаемые Продуцентом конкурентоспособными по качеству и цене; и предоставлять необходимое производственное обучение по сбыту, обслуживанию и деталям. Во всех случаях, Продуцент сохраняет право определения степени деятельности по содействию, сбыту и обучению, как указано выше, однако должен рассматривать должным образом рекомендации Дилера.

Д) Предоставить Дилеру программу рекламы сотрудничества, при которой Продуцент сохраняет право решать степень своего участия на основе обзора каждого предложения Дилера.

### **III. Прямые продажи Продуцента.**

Политика Продуцента заключается в продаже Изделий через дилерскую организацию, когда это возможно. Однако, Продуцент сохраняет право продавать Изделия прямо или косвенно любому заказчику. В таких случаях, Продуцент по своему исключительному усмотрению, может попросить Дилера оказать определенные услуги, связанные с такими продажами, например, инспекцию. Такие услуги должны соответствующим образом компенсироваться Продуцентом.

### **IV. Цены.**

Ценовая политика Продуцента заключается в следующем:

А) Цены, устанавливаемые Продуцентом, должны быть такими, как указано в действующих прейскурантах в момент отправки, если они не санкционируются иначе. Такие цены должны подлежать действию условий и скидок, которые прилагаются или относятся к ним или исправлены.

Б) Цены на Изделия и скидки подлежат изменению без уведомления.

В) Любые цены по перепродаже или скидки, указанные в прейскурантах, каталогах и таблицах по скидкам, являются только предложениями. Четко осознается то, что Дилер имеет право устанавливать свои цены и скидки при перепродаже.

Г) Цены не включают налоги с оборота, на использование, акцизы или иные налоги, которые могут применяться к Изделиям. Такие налоги должны прибавляться к цене, где применимо. Все поставки должны производиться на условиях франко-завод /Инкотермс 1990/.

Д) Любые Изделия, не включенные в прейскуранты и каталоги, могут подлежать специальной письменной или телеграфной котировке Продуцента после запроса Дилера. Однако Продуцент не берет на себя никаких обязательств по котировке Изделий, кроме стандартных, которые перечислены в ценниках и каталогах.

#### **V. Условия.**

А) Все счета-фактуры должны оплачиваться либо в валюте, определяемой Продуцентом, и должны уплачиваться в месте, устанавливаемом Продуцентом.

Б) Условия платежа, применимые к продажам Дилера, должны устанавливаться время от времени Продуцентом.

В) Если представленный Дилером заказ принят Продуцентом и предусматривает оплату третьей стороной, Дилер должен приложить с заказом письмо, признающее свою финансовую ответственность в случае неуплаты или несвоевременной уплаты третьей стороной. Независимо от причины, Дилер обязуется оплатить все счета Продуценту своевременно.

Г) В случае переплаты по заказам, предусматривающим выставление счета третьей стороне, любые суммы, уплачиваемые Дилеру Продуcentом, должны уплачиваться только после полного и безусловного платежа такого счета-фактуры третьей стороной.

Д) Каждый принятый заказ, выполняемый в соответствии с данным Соглашением, должен считаться отдельным контрактом для всех легальных и административных организаций, в сфере работы Дилера, если это не противоречит существующей юридической основе.

#### **VI. Основная сфера ответственности.**

А) Дилер согласен прилагать все усилия по созданию и полному использованию полностью рыночного потенциала по продаже и обслуживанию Изделий в рамках основной сферы ответственности, и достижению таких соответствующих целей, которые Продуcent должен время от времени устанавливать. Продуcent сохраняет право изменения объемов основной сферы ответственности по своему исключительному усмотрению. Ничего в данном Соглашении не должно ограничивать или истолковываться как ограничивающее любым образом Дилера от продажи за пределами основной сферы деятельности.

Б) Для сохранения хорошей репутации Изделий и имени Продуcentа, и для гарантии этого, пользователи Изделий имеют в своем распоряжении дилерскую систему полностью оснащенных средств обслуживания с использованием квалифицированного персонала. Дилер должен иметь у себя средства обслуживания, которые подходят по размеру и планировке, которые достаточно оборудованы и имеют запас оригинальных деталей Продуcentа для обслуживания и гарантий для местных и транзитных пользователей Изделий. Дилер не должен переезжать или учреждать любые другие или дополнительные места для выполнения обслуживания без предварительного письменного уведомления Продуcentа за 60 (шестьдесят)

дней и без первоначального получения предварительного письменного соглашения Продуцента.

## **VII. Обязательства Дилера.**

А) Дилер согласен в том, что он должен:

### **1. Продажа.**

**а.** Обеспечить подходящую и хорошо обученную организацию сбыта; как минимум одного торгового агента в штате, предназначенного для сбыта Изделий, который должен посещать все указанные семинары по обучению сбыту Продуцентом, для гарантии активного и агрессивного усилия по сбыту в рамках основной сферы ответственности.

**б.** Иметь для демонстрации минимум один экземпляр каждого Изделия, описанного в Статье I.A.

**в.** Присутствовать на всех конференциях и заседаниях по сбыту, финансируемых Продуцентом, в своем регионе или иных местах, как определяет Продуцент.

**г.** Сотрудничать с персоналом Продуцента во всех кампаниях, политике, программах и процедурах, рекомендованных Продуцентом.

**д.** Уведомлять руководство Продуцента в случае появления любого изменения в персонале руководящего или должностного штата Дилера.

**е.** Продавать детали Продуцента клиентам и иным структурам, для обеспечения незамедлительного обслуживания оборудования Продуцента. Дилер не должен учреждать нового дилера или агента, не утвержденного и обученного Продуцентом. Также дилер не должен продавать детали любой структуре в количествах, которые создавали бы или поддерживали запас для перепродажи.

**ж.** Не осуществлять продажу Изделий за пределами оговоренного региона без уполномоченного агентского соглашения по сделке от Продуцента. В том случае, если Дилер имеет уполномоченное агентское соглашение на отдельный заказ, каждое Изделие Продуцента должно быть

отгружено в зависимости от страны и/или валюты. Все счета должны выписываться в момент отправки Изделия, с такими же условиями платежа, что и для Изделия.

## 2. Обслуживание.

**а.** Предусмотреть для каждого нового изделия Продюцента, поставляемого в основную зону ответственности, проверку обслуживания до поставки.

**б.** Поддерживать хорошо обученную организацию обслуживания дипломированных техников и соответствующие средства (стационарные, и/или подвижные) для гарантии максимального обслуживания клиентов в основной зоне ответственности.

**в.** Покупать и иметь в наличии необходимые инструменты, рекомендованные Продюцентом для обслуживания Изделий. Ничто содержащееся здесь не должно создавать или налагать ответственность со стороны Продюцента по инспектированию или одобрению инструментов относительно их безопасности и цели использования.

**г.** Обеспечить 24-часовую интерактивную службу ответов.

**д.** Обеспечить 24-часовое аварийное обслуживание.

**е.** Обеспечить аварийное обслуживание на дорогах.

**ж.** Если требуется, приобрести и иметь в наличии системы, требующиеся или одобренными правительственными органами по защите окружающей среды.

## 3. Детали.

**а.** Поддерживать соответствующую поставку оригинальных деталей для удовлетворения потребностей клиентов в пределах основной зоны ответственности.

**б.** Использовать детали Продюцента исключительно для ремонта, покрытия гарантии Изделий, для чего Дилер получает гарантийный кредит от Продюцента.



**в.** Не дезинформировать заказчиков о том, что изделия, проданные Дилером, произведены, поставлены или одобрены Продуцентом, когда это не так. Дилер не должен использовать номера изделий и упаковку на изделия, не произведенные, поставленные или одобренные Продуцентом.

#### **4. Финансы.**

**а.** Производить платеж за Изделия в соответствии с условиями Продуцента.

**б.** Предоставлять Казначее Продуцента в конце финансового года конфиденциальную аудиторскую справку о финансовом состоянии на конец года.

**в.** Предоставить с данным Соглашением справку с указанием собственности, перехода собственности под контроль компании-держателя и процента собственности, на стандартной форме Продуцента, предусмотренной для этой цели.

**г.** Участвовать в ежегодной финансовой проверке Продуцента, проводимой Казначеем Продуцента.

**д.** Предложить конкурентоспособный финансовый план сбыта Изделий.

#### **5. Реклама.**

**а.** Поддерживать поставку рекламных материалов и руководств для распределения и показа такого материала в определённом месте.

**б.** Установить одобренный Продуцентом освещенный опознавательный знак Продуцента и освещенные знаки реализации, деталей и обслуживания, применимые к Изделиям, как разрешено местными кодами и постановлениями.

**в.** Выполнить все требования Лицензионного Соглашения по фирменному названию/торговому знаку.

#### **6. Имидж.**

Разработать профессиональный имидж Продюцента, включая, но не ограничиваясь, внешний вид и идентификацию служащих, транспортных средств и средств, с определенным акцентом на ведение внутреннего хозяйства.

## 7. Гарантия.

**а.** Заполнить все необходимые формы и документы, требуемые Продюцентом, для обеспечения гарантийного покрытия изделий, продаваемых Дилером. Обсудить гарантийное покрытие Продюцента с клиентами и представить гарантийное обслуживание всем потребителям Изделий в соответствии с политикой и процедурами гарантии, независимо от того, были проданы Изделия Дилером или нет.

**б.** Предоставить претензии по гарантии и поправки политики Продюцента в течении 60 (шестидесяти) дней после выполнения Дилером работы или ремонта. Любая претензия по гарантии, полученная от Дилера, но при условии что ремонт был произведен хозяйственной структурой, которая не была предварительно уполномочена Продюцентом, будет возвращена Дилеру необработанной.

## 8. Обучение

**а.** Отправлять специалистов по деталям на все конференции Продюцента по деталям, и руководителей по обслуживанию на все конференции по обслуживанию.

**б.** Отвечать за обучение по сбыту производителей оригинального оборудования и персонала по сбыту Изделий

**в.** Нанять рейсового техника, который прошел дилерское исключительное усовершенствование в течение нескольких лет. В течение одногодичного найма, ученик техника должен посещать дилерскую исключительную двух- или трехнедельную программу обучения.

**г.** Нанять персонал по обслуживанию, который индивидуально или совместно квалифицирован специалистом Продюцента до момента

оформления трудовых соглашений, в соответствии с требуемой специализацией.

## 9. Информация по рынку

а. Сотрудничать с Продуцентом в получении и предоставлении информации о рынке, включая прямое изучение рынка в основной зоне ответственности.

б. Предоставлять ежемесячно прогнозы сбыта и отчеты о переговорах своему региональному коммерческому директору. Все отчеты должны держаться в конфиденциальности.

в. Участвовать в ежегодном аудите качества работы Дилера, который должен включать средства и программы усовершенствования Дилера.

Б). Дилер не должен:

1. Использовать, разрешать использование название "Продуцент" в своем бизнесе или названии корпорации без четкого письменного разрешения Продуцента, в соответствии с Лицензионным Соглашением о фирменном названии/торговой марке Продуцента.

2. Использовать или разрешать использование названия "Продуцент" или любых зарегистрированных знаков Продуцента агентом или филиалом по обслуживанию Дилера без четкого письменного разрешения Продуцента.

3. Представляться или подразумеваться агентом, служащим или работником Продуцента.

4. Заключать соглашения с филиалами по обслуживанию, за исключением санкционированных Продуцентом.

5. Создавать прямо или косвенно любые новые объединения с другими компаниями, производителями аналогичной продукции.

6. Разглашать информацию о характере собственности, продажных ценах на Изделия, техническую информацию и бизнес-планы Продуцента, полученную в ходе выполнения данного Соглашения, любому конкуренту

Продуцента или филиалу конкурента или использовать такую информацию в целях, отличных от изложенных здесь.

### **УИИ. Гарантии:**

Все продажи Изделий, в соответствии с данным Соглашением, должны соответствовать условиям Гарантии Продуцента, которые могут действовать на дату каждой реализации. Средства защиты Дилера и его клиентов, предусмотренные в такой гарантии, являются исключительными, и выполнение такой гарантии, должно составлять полное обязательство Продуцента по любой претензии в контракте (включая небрежность и/или строгую ответственность) или иным образом возникающее из реализации, установки, модификации, использовании, обслуживании, ремонте, работе или повреждения любых Изделий.

Гарантии, содержащиеся в производственной гарантии Продуцента, являются исключительными и заменяют все иные гарантии (письменные или устные).

### **ИХ. Форс-мажорные обстоятельства; претензии за недоставку или задержку:**

**А.** Продуцент не должен нести ответственность за невыполнении или задержку обязательств по любой причине вне ее разумного контроля, включая, без ограничения: соблюдения положений, приказов, актов, инструкций или приоритетных запросов федеральной, национальной, региональной, государственной или муниципальной правительственной, гражданской или военной власти, или любого департамента или агентства; стихийные бедствия, пожар, наводнения или неблагоприятные погодные условия; забастовки, локауты или остановки предприятий; эмбарго, войны, враждебные действия или восстания; действия или упущения Дилера, задержки или недоставки в транспортировке; дефектные отливки или кованные детали; или неспособность получить работу, средства производства или материал от обычного источника Продуцента. В случае такого явления,

дата поставки должна откладываться на такой срок, какой может быть соответствующим образом необходимым для компенсации такой задержки, и Производитель должен иметь право распределять Изделия таким образом, как считает желательным.

**Б.** Все претензии за недоставку по вине перевозчика, должны представляться Производителю в течении пяти (5) дней с даты получения поставки.

#### **Х. Сохранение титула; риск убытка:**

**А.** Правовой титул на Изделия должен сохраняться у Производителя до тех пор, пока не получен за них наличный платеж.

**Б.** В случае, если Дилер не уплачивает за Изделия в соответствии с условиями применимого указания, то Производитель может предпринять меры, какие он считает необходимыми для защиты своих интересов, включая, но не ограничиваясь, вступлением в помещения Дилера и повторное взятие Изделий для собственного использования и выгоды.

**В.** Риск потери Изделий, предоставленных в соответствии с данным Соглашением, или любой их части, должен переходить к Дилеру при поставке их общему перевозчику по контракту, франко-завод (ИНКОТЕРМС 1990), независимо от того, произведена ли плата за перевозку груза Производителем или Дилером. При такой поставке или после нее Дилер должен постоянно страховать Изделия от ущерба, повреждения и уничтожения на сумму, равную их полной страховой стоимости. Страховая сумма может уплачиваться Производителем, если производитель в этом заинтересован. По требованию Производителя Дилер должен предоставить доказательство соответствующего страхового покрытия. Производитель не отвечает перед Дилером за любой ущерб или убыток, причинённый Изделиям при транспортировке.

#### **ХІ. Ограничение ответственности:**

**А.** Продуцент не отвечает перед Дилером или клиентом Дилера по контракту или иным образом за специальные, случайные или последующие убытки, например, но не ограничиваясь, утрата или приостановка бизнеса, прибылей, деловых возможностей или репутации, потерь средств, стоимости капитала, убытков или ущерба, причиненного Дилеру или его Клиенту, или иной собственности или лицам, иным образом связанным с установкой, модификацией, использованием, ремонтом, техническим обслуживанием или механическим повреждением Изделиям.

**Б.** Исключительной обязанностью Продуцента и исключительным средством защиты Дилера и его клиентов по любым и всем претензиям в контракте (включая небрежность и/или строгую ответственность) или иным образом должны быть ремонт и замена любой детали или деталей, которые оказываются дефектными при обычном использовании в течении гарантии Продуцента.

**В.** Дилер согласен включить положения, содержащиеся в данной Статье во все свои котировки, предложения и контракты по сбыту или обслуживанию Изделий.

## **XII. Патенты и авторские права :**

При условии, что Дилер дает незамедлительное уведомление, полномочие и помощь, Продуцент должен за свой счет защитить или по своему усмотрению урегулировать любую претензию или иск, предъявленный Дилеру, на том основании, что предъявлена претензия нарушения Изделиями авторских прав. Продуцент должен компенсировать все убытки и затраты, если Изделия не поставлены в соответствии со спецификацией Дилера, или если нарушение является результатом изменения Изделий, либо комбинации с изделиями, но приобретенными Дилером. Дилер должен возместить Продуценту любую претензию или иск, предъявленный против Продуцента, если Изделия поставляются в соответствии со спецификацией Дилера. Если нарушение является

результатом модификации Дилером Изделий Продуцента или комбинации с изделиями, не приобретенными Дилером у Продуцента, то Дилер должен компенсировать все убытки и затраты, которые понесены.

### **XIII. Передача :**

До передачи или в качестве части передачи или перепродажи Дилером любых Изделий, Дилер должен получить защиту от ответственности любого типа для Продуцента, соразмерную с защитой, гарантируемой Продуцентом в соответствии с данным Соглашением и легальными аспектами в стране Дилера..

### **XIU. Истечение или прекращение срока действия**

**А.** Дилер или Продуцент по желанию любой из сторон могут при шестидесятидневном (60) уведомлении прекратить действие Соглашение без какой-либо причины.

**Б.** Данное Соглашение может аннулироваться без уведомления в любое время Продуцентом в случае, если:

1. Дилер просрочивает платеж оговоренный в условиях данного Соглашения, не выполняет или не в состоянии выполнить свои обязательства по оплате счета или любого иного кредита Продуцента или ее филиала в течении тридцати (30) дней после письменного уведомления производителя.

2. Дилер является или становится несостоятельным (что определяется как неспособность уплатить долги); против Дилера возбуждается судопроизводство связанное с банкротством; или в соответствии с законом по несостоятельности или по реорганизации передаётся в пользу управления имуществом по доверенности; или ликвидации, или если Дилер осуществляет переуступку любых или всех кредиторов.

**В.** В случае прекращения действия данного Соглашения, по любой причине, Дилер предоставляет Продуценту право покупки у Дилера и за его счёт всех Изделий. Возвращенные Изделия должны быть новыми,

комплектными, в оригинальной упаковке или с маркированным номером Продуцента. Любой выдаваемый кредит должен соответствовать политике возврата Продуценту, действующий в данный момент времени. Для Изделий, не соответствующих этим условиям, и/или если Изделия повреждены при транспортировке, никакой кредит не выдаётся.

Г. Если действие данного Соглашения прекращается по любой причине, Дилер согласен прекратить использование названия Продуцента и торговых знаков, убрать и снять их со своих зданий, транспортных средств или иного имущества. Дилер согласен вернуть Продуценту за свой счёт все обозначения Дилера, которые содержат названия Продуцента, а также литературу по сбыту, обслуживанию и деталям, включая руководства, чертежи по установке и прейскуранты, в течение шестидесяти (60) дней после прекращения действия Соглашения.

Д. При уведомлении о прекращении действия Соглашения, отправленном любой стороной, Продуцент не обязан поставлять Изделия Дилеру, за исключением условий, которые могут быть приемлемыми для Продуцента по его собственному усмотрению. При отправке такого уведомления, вся задолженность Дилера перед Продуцентом должна подлежать незамедлительной оплате, независимо от условий любого извещения, соглашения или программ, в соответствии с которыми произошла задолженность.

Е. Право прекращения действия, как предусмотрено здесь, является абсолютным, и стороны рассмотрели возможность затрат, необходимых в подготовке выполнения условий данного Соглашения, и возможных убытков и потерь, свойственных им, в случае истечения или прекращения срока действия. Согласовано то, что ни одна из сторон не отвечает перед второй стороной за убытки, по причине отказа возобновить Соглашение, или истечения или прекращения срока его действия в любое время и по любой причине. Продуцент не несёт ответственность в случае прекращения или



истечения срока действия данного Соглашения, даже если он, другой Дилер или любая другая сторона могут завершить сделку, начатую Дилером.

#### **XV. Возобновление:**

Несмотря на любое положение, содержащиеся здесь, данное Соглашение автоматически прекращает действие с истечением срока, определенного в Статье I.B. Данное Соглашение не может возобновляться или продолжаться в порядке презумпции, изменения или ратификации, и никакое действие любой стороны не должно иметь такой эффект. Исключительным средством возобновления данного Соглашения является составление нового соглашения сторонами.

#### **XVI. Полное Соглашение; отказ; разделение; уведомление:**

**A.** За исключением Лицензионного Соглашения о фирменном названии/товарном знаке Продюцента, заключенного между сторонами, данное Соглашение отменяет и аннулирует предыдущие соглашения или договоренности между сторонами, относящиеся к Изделиям, охватываемым им. Данное соглашение выражает полное и окончательное согласие сторон в его отношении, и не может быть изменено, за исключением документа в письменном виде, подписанного обеими сторонами. Согласовано то, что условия, содержащиеся в данном Соглашении, должны иметь приоритет и отменять любые противоречащие условия.

**B.** Неспособность Продюцента выполнить положения данного Соглашения или любые права, которые он имеет в соответствии с ним, в том числе выполнить выбор, предусматриваемый им, не должен влиять на действие данного Соглашения. Выполнение Продюцентом своих прав или опций не должно исключать или наносить ущерб Продюценту в выполнении любых прав или опции, которые он может иметь в соответствии с данным Соглашением, независимо от любого предыдущего действия или судопроизводства, предпринятого Продюцентом.

**В.** Если по любой причине любое положение данного Соглашения становится недействительным, незаконным или несостоятельным, такое положение должно быть изменено в минимальной степени, необходимой для того, чтобы сделать его соответствующим применимому здесь закону. Остальные положения данного Соглашения не должны быть изменены, и должны оставаться в полной силе и действии.

**Г.** Любые уведомления, предусматриваемые здесь, должны даваться в письменном виде путем (I) доставки лично, (II) заказной или зарегистрированной авиапочты с предварительной оплатой почтовых расходов, (III) телеграфа, телекса или телеграммы (с подтверждением заказной или зарегистрированной авиапочты с предварительной оплатой почтовых расходов), или (IV) экспресс-курьерской службой, адресуемые уведомляемой стороне по её адресу, указанному выше, или по иному адресу, который сторона может указывать в письменном виде второй стороне для такой цели.

#### **XVII. Переуступка:**

Дилер согласен уведомить Продюцента в письменном виде о любом предполагаемом сбыте всех или значительной части своих активов (включая, но не ограничиваясь недвижимостью, которой располагает дилер). Если Дилер существует в качестве корпорации, Дилер согласен уведомить Продюцента в письменном виде о любом предполагаемом изменении имущества, находящегося в запасе, персонале, финансах или изменении местонахождения обслуживания, не ранее чем за шестьдесят (60) дней до даты вступления в действие такой продажи или изменения. Если Продюцент по собственному усмотрению делает вывод о том, что такое изменение неблагоприятно влияет на продажи и/или предоставление услуг на Изделия, или если не дается уведомление в соответствии с данной Статьей, Продюцент не должен вносить улучшения в продажу или изменения и может незамедлительно аннулировать данное Соглашение. Дилер не может

осуществить переуступку данного Соглашения без предварительного письменного согласия Продуцента.

### **XVIII. Применяемая правовая норма; Арбитраж**

Данное Соглашение должно руководствоваться и истолковываться в соответствии с законами Страны.

Любое разногласие или претензия, относящаяся к данному Соглашению, должна разрешаться арбитражем в стране Продуцента, или в таком ином месте, какое Продуцент может выбирать в соответствии с Регламентом примирения и арбитража Международной Торговой Палаты и арбитрами, назначаемыми в соответствии с таким Регламентом. Язык, используемый в арбитражном процессе, должен быть определён Продуцентом. Судебное решение, вынесенное всеми или большинством арбитров, может подаваться в любой суд, имеющий юрисдикцию.

### **XIX. Заглавия Статей:**

Заглавия Статей включены здесь только для удобства и не должны рассматриваться как их основная часть.

**В УДОСТОВЕРЕНИЕ ЧЕГО,**

стороны оформили данное Соглашение числом, записанным выше.

Продуцент _____	Дилер _____
Фамилия _____	Фамилия _____
Должность _____	Должность _____

Из отраслей материального производства дилерская деятельность получила наибольшее распространение в автомобилестроении. Она является важнейшей формой сервисного обслуживания , что обуславливает целесообразность ее анализа.

## ***2.5. Роль дилерской компании в продвижении товара на рынок.***

Современная дилерская компания ориентируется на запросы рынка, приспособив для этого предложение продукции, реализацией и обслуживанием которой она занимается, на основе всестороннего изучения потребностей и возможностей потребителей. Потребители этих много, они могут быть широко разбросаны территориально и отличаются друг от друга своими нуждами и привычками. Дилерским компаниям лучше всего сосредоточиться на обслуживании определенных сегментов рынка, которые наиболее заинтересованы в приобретении данного товара. В идеале можно было бы разработать программу сбыта для каждого конкретного покупателя, но это является оправданным только для тех компаний, которые реализуют в основном немассовую, техноемкую продукцию определенного производителя, для которых наиболее эффективным является выбор одного или нескольких наиболее выгодных сегментов рынка и построение такой политики сбыта и обслуживания, которая была бы наиболее адаптирована к запросам именно этой группы потребителей и выгодно отличалась бы от действий, реализуемых конкурентами в этой области.

*Торговая политика дилерской фирмы включает :*

- накопление данных статистики о продажах и парке машин, подлежащем обеспечению запасными частями, по регионам и возрасту;
- отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;
- накопление данных статистики о фактических продажах запасных частей в количественном, суммовом, весовом и объемном выражении; об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах; об улучшенных продажах;
- определение и корректировку номенклатуры для производства, закупок по кооперации и сбыта; определение и корректировку номенклатуры для хранения на центральном, зональных и региональных складах;

- определение географии размещения и оптимальных объемов региональных и дилерских складов на перспективу;
- управление запасами в системах складов; разработку методов распределения запасных частей в товаропроводящей сети, номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровнях, периодичности, объемов и сроков пополнения запасов; разработку минимально поставляемых количеств, комплектов, выбор упаковки и тары;
- разработку, изготовление, рассылку технико-информационных материалов;
- подготовку инструкторов, специалистов и учебных пособий;
- анализ технических отчетов дилеров;
- анализ претензий;
- разработку технических заданий для улучшения качества агрегатов и деталей;
- разработку модификаций и рекомендаций для повышения уровня обслуживания и ремонта.

Важным элементом торговой политики является повышение квалификации сотрудников и персонала дилеров по мере появления новых моделей машин. Продуценты машин заинтересованы в высокой квалификации персонала сбытовой сети, еще и потому, что специалисты, занимающиеся ремонтом, являются основным источником идей по совершенствованию машин.

Торговая политика дилерской компании базируется на ее соглашении с поставщиком, по которому он поставляет в согласованный район свои машины и запасные части только дилеру. Это важно обоим: *поставщику* - чтобы иметь только крупных заказчиков, *дилеру* - чтобы не иметь конкурентов.

Компания, желающая работать как уполномоченный дилер, еще до

заключения дилерского соглашения с продуцентом или региональным дистрибьютором, обязана предоставить свой бизнес-план о перспективах развития своего бизнеса.

Остановимся на наиболее важных аспектах деятельности дилерской компании. На основе анализа зарубежной практики и некоторого отечественного опыта можно выделить следующие аспекты деятельности дилерских компаний.

#### 1. Работа фирм параллельно с независимыми мастерскими.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удается охватить своим сервисом только от четверти до половины проданных ими машин.

Владельцы машин отдают их в ремонт после гарантийного периода не только дилерам, но и не зависмым от изготовителя ремонтным предприятиям, если они расположены ближе, или дешевле ремонтируют, или связаны с владельцами машин взаимными делами, приятельскими или родственными связями.

Поэтому продуценты (производители техники и оригинальных запасных частей) техники привлекают независимые мастерские для ремонта своих машин, обучая механиков и, заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или «сервисным агентом», т.е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами продуцента.

Мастерская не принимает на себя дилерские обязательства, но получает сертификат, свидетельствующий об умении квалифицированно ремонтировать машины такого-то продуцента.

*Мастерской* — больше доверия от клиента, *продуценту* — ремонт обученными людьми.

Это очень важно для рекламы, ибо, таким образом, техника приобретает репутацию машин, «которые можно отремонтировать везде». Интересно заметить, что автомобили «Opel» в ФРГ обслуживают и ремонтируют более 2000 мастерских.

## 2. Совместная деятельность крупных и мелких дилеров.

Реализация машин и запасных частей в значительной мере зависит от плотности дилерской сети в регионе. Высокая плотность сети имеет и преимущества и недостатки. При большом количестве точек продажи покупателям облегчается поиск товара, но вместе с тем уменьшается объем сбыта, приходящийся на отдельного дилера, а в результате, снижается его прибыль, развивается конкуренция между дилерами.

Важное значение имеет - ценовая субординация. Это означает, что дилеры с мощной ремонтной базой и складом запасных частей продают машины и запчасти мелким дилерам, нередко расположенным в отдаленном районе. Особенно часто это практикуется, если машинам нужна большая предпродажная подготовка. Ее выполняют крупные дилеры, мелким выгоднее платить за подготовку, чем организовывать ее у себя. В результате этой сбалансированной работы

крупного дилера с мелким исключается конкуренция между ними.

Рассмотрим базовые функции дилера.

**Дилер** обязан:

1. Обеспечить активную продажу машин и оригинальных запасных частей в любой точке своего района;
2. Учитывать парк машин в своем районе;
3. Вести картотеку клиентов. Причем, следует подчеркнуть, что обязанности дилеров по снабжению запчастями клиентов в течение суток распространяются только на клиентов, купивших у него одну или несколько машин. Только эти клиенты находятся на контроле у дилера и могут предъявить претензии по срокам обеспечения запасными частями.

Перед другими покупателями запасных частей дилер таких обязанностей не несет, однако в целях расширения сбыта и поддержания престижа тоже старается доставлять заказываемые запчасти в кратчайшие сроки.

4. Следовать срокам подачи заявок на запчасти;
5. Соблюдать порядок подачи заявок и их выполнение;
6. Содержать запас деталей определенной номенклатуры или на определенную сумму на своем торговом складе;

Например, дилеры компании «Mercedes» в России обязаны хранить запасные части на сумму не менее 100 тыс. марок.<sup>9</sup>

7. Соблюдать обязательства по рекламе (т.к. основная масса рекламных материалов поступает от поставщика);
8. Хранить коммерческую тайну и не сообщать третьим лицам сведений, запрещенных поставщиком;
9. Оставаться представителем одного поставщика. Однако на практике нередки случаи, когда один дилер представляет две - три компании, правда, чаще всего по машинам разного класса. На некоторых рынках количество конкурентов - поставщиков очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщиком.
10. По мере возможности, наращивать продажи из года в год. Иногда договорами предписываются размеры ежегодных или ежеквартальных продаж.

В работе с персоналом дилерской фирмы учитывают функции менеджера по сбыту.

### Функции менеджера по сбыту

**Менеджер по сбыту** - это лицо, которое обладает знаниями рынка и способностями к организации сбыта.

К признакам руководящей квалификации менеджера по сбыту относятся следующие способности :

- способность к стратегическому мышлению (разработка планов, мероприятий;

---

<sup>9</sup> В работе с персоналом дилерской фирмы учитывают функции менеджера по сбыту, а также необходимость подготовки и



- способность к систематическим действиям (действия на основе планов, координация мероприятий);
- мышление, основанное на расчете;
- способность руководить сотрудниками (способность осуществлять планы, сила убеждения, способность вдохновлять).

Сотрудниками можно руководить по разному. Вопрос о том, какая концепция управления правильна, зависит от деловой ситуации.

Принципиальное различие методов управления может заключаться в осуществлении **директивного и кооперативного** управления.

**Директивное управление** выражается в единоличном принятии решений руководством, в то время как при - **кооперативном управлении** сотрудники вовлекаются в процесс принятия решений. В настоящее время компании переходят на кооперативное управление, что особенно характерно для западных фирм, которые быстрее и эффективнее приспосабливаются к постоянно изменяющимся условиям.

## Принципы управления сотрудниками

Принципы управления сотрудниками:

- прежде всего, сотрудник является источником прибыли) а не причиной издержек;
- важный шаг к раскрытию человеческого потенциала - правильная организация рабочего места;
- квалифицированные сотрудники хотят быть не только исполнителями, они стремятся к активному участию в управлении и нуждаются при этом в свободном пространстве действий;
- сотрудники хотят быть востребованными и требуют к себе внимания;
- с сотрудниками нужно умело строить отношения;

- сотрудники являются не только факторами производственной продуктивности, их нужно рассматривать как человеческий фактор» подходить к ним с гуманистических позиций.

Эти принципы успешней осуществляются благодаря применению концепции **«Управление с помощью согласования целей»**.

Согласно этой концепции задаются цели и направления действий, а не конкретные мероприятия. К компетенции сотрудников относится самостоятельное определение мероприятий, отвечающих ситуации.

### Подготовка и обучение сотрудников

Успех сбытовой организации, в данном случае дилерской компании, зависит от квалификации персонала, ответственного за ремонт и торговлю запасными частями.

Поэтому все поставщики машин организовали обучение работников своих служб и персонала дилеров в учебных центрах при предприятиях: поставщиков или региональных дистрибьюторов.

Например, компания «Daimler - Benz» готовит специалистов для российского рынка в своем учебном центре в ФРГ, и в учебном центре, созданном на российской фирме АО «Мерседес - Бенц Автомобили». Компания «Термо Кинг» создала учебный центр в Москве, где осуществляет обучение механиков из различных регионов России и стран СНГ.

Первоначально учебный центр преследовал цель обучить механиков сервисных станций навыкам, методам и специфике работ, провести тренинг по выполнению специальных операций на натурных объектах. В дальнейшем его задачи расширились. Периодически в течение года на базе учебного центра стали читаться курсы начального и углубленного обучения механиков сервисных станций; функционируют курсы повышения квалификации, обучение механиков эксплуатационно-контейнерных установок, стационарных установок для холодильных складов; специальные курсы для водителей рефрижераторной техники; курсы для менеджеров

сервисных станций; конференции и симпозиумы с участием производителей кузовной и прицепной рефрижераторной техники автопредприятий, крупных дилеров и представителей крупных фирм-производителей тягачей.

Учебный центр позволяет поддерживать прямые контакты между заинтересованными сторонами. Кроме того, роль учебного центра заключается в координации монтажных и ремонтных работ, что особенно актуально при освоении новых моделей холодильных установок в начале работ новой сервисной станции.

Компания, желающая работать как уполномоченный дилер, еще до заключения дилерского соглашения с продуцентом или региональным дистрибьютором, обязана предоставить свой бизнес-план о перспективах развития своего бизнеса.

Дальнейшее исследование механизма функционирования дилерской компании требует рассмотрения основных принципов сервисного обслуживания потребителя. Обратимся для этого к опыту корпорации «Термо Кинг», успешно функционирующей на российском рынке.

### **ГЛАВА 3. Сервисное обслуживание потребителя и его эффективность.**

### **3.1. Промышленный маркетинг как форма стратегического влияния на формирование рынка сервисных услуг.**

Деятельность производителя любых изделий, но особенно технически сложных, как производственного, так и бытового назначения обречена на неудачу, если не организован должным образом высококачественный сервис – это непереносимое условие рыночного успеха товара. В отсутствие сервисного обслуживания товар теряет свою потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается покупателем.

Интересно будет отметить на примере России, что сервис был одним из наиболее отсталых сфер производственно-сбытовой деятельности отечественных предприятий, таких как ЗИЛ, АЗЛК и других.

К основным принципам, которые положены в основу современного сервиса, относятся:

- максимальное соответствие его требованиям потребителей и характеру потребляемых изделий;
- гибкость сервиса, его направленность на учет меняющихся требований рынка, потребителей, изделий.

Существует два вида сервиса:

- **предпродажный;**
- **послепродажный**

Рассмотрим их особенности.

#### **Предпродажный сервис**

Предпродажный сервис включает консультирование, соответствующую подготовку изделий, демонстрацию техники в действии,

обеспечение необходимой документацией. После прибытия товара к местам продажи работники службы сервиса устраняют возникшие во время транспортировки неполадки, монтируют и регулируют оборудование, т.е. приводят его в рабочее состояние. **Предпродажный сервис для клиента всегда бесплатен.**

Послегарантийный - «за плату».

**Послепродажные услуги** включают все виды услуг, оказываемых покупателю от момента продажи продукции до ее утилизации:

- быструю и бесплатную доставку;
- установку изделия (оборудования) или инструктаж покупателя правилам грамотного использования изделия. В отдельных случаях такое обучение бывает платным, что оговаривается в контракте;
- подготовку продукции к эксплуатации;
- продажу дополнительного оборудования или вспомогательного оборудования и устройств;
- систему расчетов;
- специальные финансовые услуги, (гарантия возврата денег, например, страхование);
- инспекционные помещения с целью проверки использования проданной продукции;
- гарантийное обслуживание;
- обслуживание по договору (послегарантийное обслуживание);
- наличие и предоставление запасных частей в течение всего срока службы изделия.

**В гарантийный период** дилер берет на себя все работы, от которых зависит длительная эксплуатация машины.

Гарантийное обслуживание осуществляется бесплатно, хотя понятно, что цена гарантийного сервиса включена в продажную цену товара.

**В послегарантийный период** дилер проводит ремонт, профилактическую работу, заменяет сломавшуюся деталь за плату, а объем и цены определяются условиями контракта на данный вид сервиса, прейскурантами и иными подобными документами.

Некоторые виды послепродажного сервиса носят название технического обслуживания (ТО).

Как правило, это разного рода осмотры, ремонты, проверки в необходимых сочетаниях, определяемых временем, прошедшим с начала эксплуатации машины и/или последнего технического обслуживания данного вида.

Можно выделить еще один вид сервиса – **долгосрочный сервис**, который пока еще не получил широкое распространение. Долгосрочный сервис подразумевает под собой выгодное предложение клиенту.

Сервис-менеджер предлагает клиенту обоснованные выкладки. На примере своего парка машин он приводит статистику поломок в зависимости от возраста и модели машины [см. Приложение 7]; показывает тот перечень услуг, который будет произведен его сервисной службой при заключении долгосрочного контракта.

Эффективность сервисного обслуживания во многом зависит от организации промышленного маркетинга.

Промышленный маркетинг дилерской компании, связан с целенаправленным, комплексным и прогнозируемым поиском проблем или «дефицита», который эта компания может покрыть. Только концентрация сил гарантирует успех в индустриальном маркетинге. Вторым важным составляющим этого спектра является компетенция и профессионализм дилерской компании в широком смысле.

Промышленный маркетинг как логическая система представляет собой следующее:

- Анализ внешней среды.

- Анализ деятельности конкурентов.
- Анализ потенциальных потребителей.
- Анализ собственной ситуации.
- Позиционирование на рынке.
- Контроллинг и концепция управления.

Остановимся на составляющих индустриального маркетинга.

Проведение анализа внешней среды для устойчиво работающей дилерской компании, является важнейшим ключевым элементом индустриального маркетинга. Его задачей является исследование рыночного поля как совокупности потребностей и дефицита, покрытие которых способно принести прибыль дилерской компании в ходе реализации работы по продвижению товара на рынок. В процессе анализа дается оценка:

- 1) экономического окружения;
- 2) технико-технологического окружения;
- 3) правового окружения;
- 4) политического окружения;
- 5) экономической среды.

Для любой компании, а особенно для дилерской, работающей на автомобильном рынке, потенциальное поле потребностей и дефицита довольно широко, так как эксплуатация автомобилей имеет место на всей рыночной траектории, во всех индустриях и сегментах рынка. Важно выделить свою гамму профессионально покрываемых услуг, сервиса и товаров, чтобы в дальнейшем, выполняя работы, создавать и поддерживать должный имидж предприятия.

Следующим направлением является анализ деятельности конкурентов. Дилерская компания, в первую очередь, проводит сопоставление профессиональных финансовых и легальных качеств своей компании или предприятия по отношению к аналогичным представителям рынка или индустрии. Выявление этих преимуществ, а зачастую, и диверсификация

компании, во многом зависит от полноты информации о деятельности конкурентов, их поведения и веса на рынке. Дилерской фирме очень важно создать очевидные и просто анализируемые логические схемы чтобы, базируясь на полученных выводах, принимать адекватные производственные коррективы.

Конкуренты различаются:

- ⇒ по виду продукции: они имеют одинаковый продукт и проводят одинаковую (схожую) производственную политику;
- ⇒ по сбыту продукции: они имеют, кроме всего прочего, схожие каналы и схемы сбыта продукции;
- ⇒ ценовая конкуренция: имеющие схожие ценовые подходы и логику дисконтирования и скидок (скрывая при этом элементы эффективности, качества и гарантии);
- ⇒ коммуникационная конкуренция: схожие виды рекламы и публичных эффектов по продвижению товаров на рынке.

Контроль за деятельностью конкурентов - важнейший инструмент индустриального маркетинга. Точное знание сильных и слабых сторон конкурентов дает возможность лучше обосновать стратегические направления деятельности фирмы, что решающим образом влияет на успех предприятия. Это поможет укрепить позиции на рынке и осуществлять такую стратегию, которая не ведет к разрушающей конкурентной борьбе и позволяет создать особый неповторимый имидж своего предприятия.

Анализ потенциальных потребителей является одним из наиболее сложных. Это обусловлено тем, что фактором на котором необходимо сконцентрироваться, являются потребности заказчиков предприятия или фирмы. Задача состоит в том, чтобы выявить целевую группу и удовлетворить ее потребности лучше, чем это делает ваш конкурент. При этом необходимо, чтобы стратегия маркетинга целенаправленно отражала



выявленный дефицит. Он должен быть настолько точно определен, чтобы можно было предложить целевым группам очевидные и реальные преимущества в сравнении с конкурентами.

Стратегия маркетинга в «Термо Кинг» предусматривает:

- создание разветвленной, профессиональной, гибкой дилерской сети;
- максимальное приближение наших услуг к заказчикам;
- информирование рынка и потенциальных заказчиков;
- создание системы кооперации с производителями шасси и изотермических кузовов;
- гибкая система продаж;
- обучение персонала заказчиков работе с оборудованием «Термо Кинг»;
- работа с органами местного управления и санитарными службами.

Анализ собственной ситуации необходим для объективной оценки предприятия и является одной из важных предпосылок будущего успеха. Четкому рассмотрению должна быть подвергнута вся внутренняя структура компании, включая плоскость власти и ответственности, экономическую плоскость, оперативную и коммутационную плоскость деятельности. Важно постоянно иметь в виду, что решение проблемы следует искать на предшествующих уровнях. Добиваться улучшений следует всегда с точки зрения их полезности для покупателя.

Позиционирование фирмы на рынке - это ядро стратегии индустриального маркетинга. Добиться успеха в бизнесе может только то предприятие, которое умело определяет потребности рынка, имеет четкий производственный профиль и, лучше чем его конкуренты решает насущные проблемы.

Ключевыми факторами позиционирования являются:

1) предприятие в целом:

- имидж

- месторасположение
- персонал
- финансовые возможности
- знание обычаев и условий
- творчество
- качество управления
- деловые связи
- доверие рынка

2) производственная сфера и продукт:

- качество товара
- упаковка
- патенты и «ноу-хау»
- производительность
- компетенция
- наличие материалов
- контакты с поставщиками

3) Сфера реализации:

- цена
- доля рынка
- сегментация рынка
- ассортимент
- торговая марка
- целевая реклама
- услуги
- возможность сбыта оптом
- финансирование сделок
- лизинг

Для любой фирмы необходимы четкие и ясные позиции на рынке. Примеры успешного позиционирования свидетельствуют о том, что предприятие, добившееся выгодного положения на рынке, сосредотачивает свое внимание на решении одной или нескольких проблем рынка, используя при этом свои сильные стороны и делая упор на удовлетворение потребностей своих заказчиков.

Для успешной деятельности любой компании важным условием является степень ее интегрированности в структуру рынка, удовлетворение его требованиям.

С самого начала своей деятельности на рынке СНГ компания «Термо Кинг» строит работу с учетом его специфики и полного удовлетворения требований заказчика. Заказчик - самое главное звено в технологической цепочке.

Компания «Термо Кинг» формирует свою структуру таким образом, чтобы заказчик мог получать гарантированное, качественное сервисное обслуживание и ремонт техники в непосредственной близости от своей постоянной дислокации. Для этого создается и расширяется сеть сервисных станций по России и странам СНГ.

Сервисные станции и дилерские центры постоянно совершенствуют свою работу, применяют новые методики маркетинговых исследований, используя нестандартные схемы взаимоотношений с заказчиками.

Сервисные станции используют индивидуальный подход при формировании цены ремонта или внепланового обслуживания. Например, при покупке оборудования, некоторые виды технического обслуживания могут предоставляться на льготных условиях, а, иногда и бесплатно.

Режим работы сервисных станций в течение года изменяется. Так, в летнее время, в период максимального спроса на рефрижераторную технику сервисные станции работают с большой перегрузкой, а в зимнее время - с некоторой относительной недогруженностью.

Контроллинг - это система управления предприятием в ходе работы и проведения мероприятий индустриального маркетинга. Контроллинг должен осуществляться для того, чтобы соответствовать трем критериям:

- 1) ориентацией на узкие места;
- 2) направлению на будущее;
- 3) ориентация на прогресс.

Многие предприниматели - энергичные и имеющие опыт в планировании производства люди. Часто они не добиваются успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше видов продукции и удовлетворить запросы разных типов заказчиков.

Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Это и составляет основу индустриального маркетинга, который как основной инструмент дал возможность фирме «Термо Кинг» стать мировым лидером в производстве и продвижении на рынке транспортных холодильных установок.

### ***3.2. Системное обеспечение рынка запчастями***

Работа по своевременному и полному обеспечению потребителей-клиентов запасными частями и принадлежностями занимает центральное место в сервисной деятельности. К сожалению, эта среда десятилетиями оставалась наиболее слабым местом в работе отечественных предприятий-изготовителей. В настоящее время положение еще больше обострилось. Отсутствие нужных запасных частей вызывает простои техники и приводит к убыткам, неизмеримо более значительным, чем стоимость не поставленных во время запасных частей. Результат всего этого - недовольство потребителей, потеря их доверия к предприятию-изготовителю (продуценту), утрата им авторитета, а следовательно, и конкурентоспособности на рынке. В настоящее время продуценты за

рубежом уже не мыслят свое существование без системы складского обслуживания. В России с этой проблемой столкнулся (ВАЗ), который создал склад запасных частей для автомобилей.

Опыт развитых стран по части эффективности материального производства говорит о том, что одним из главных условий укрепления позиций на рынке является обязательное использование методов логистики.

Для торгово-посреднических структур эта цепочка выступает в другой последовательности: «производитель (поставщик для посредника) - посредническая фирма (поставщик для потребителя) - потребитель».

При развитой системе кооперации в производственной сфере логистические методы могут охватывать не только производство с его филиалами, но и всю сеть поставщиков, начиная с добычи ископаемых и кончая оптовой и розничной торговлей. Во всех этих сферах логистика позволяет оптимизировать материальные, информационные и финансовые потоки».

При логистическом подходе формирование хозяйственных связей фирмы сопровождается обязательным приложением - планом перевозок продукции, координации поставок с перевозками. Благодаря такой интеграции удастся получить большой совокупный эффект, отказавшись от определения эффективности отдельных частей производственного цикла. Так отпадает нужда в частных мерах совершенствования производства, снабжения, складского хозяйства, транспорта, так как прибыль обеспечивается общими усилиями всех служб и производств. При этом хороший доход получают все, как это и должно быть в условиях рыночной экономики.

В исследованиях, посвященных проблемам логистики, ее задачи обычно подразделяют на три группы: глобальные, общие, частные.

Основной глобальной задачей как для макроэкономики, так и для микроэкономики в логистике считают достижение максимального эффекта, и

минимума затрат в условиях нестабильности обстановки на рынке (т.е. при условии применения в экономике принципов логистики). Первоначально логистика решает «глобальные» задачи - задачи построения макрологистической системы, а именно: вырабатывается общая концепция распределения материальных и финансовых ресурсов, развития транспорта, размещения складов в зонах обслуживания, выбора рациональных направлений материальных потоков.

В макрологистике "глобальная" задача решается в процессе стратегического планирования работы предприятия. В научном прогнозе, который является основой стратегического планирования, используют достижения всех наук, в том числе и истории. Используется также идеи военных стратегов, потому что рынок рассматривается как поле битвы. Логистический прогноз зависит от прогнозирования спроса. Спрос - это экономическая база логистики. Он проявляется в ней в форме договора о поставке или заказа. Регуляцию спроса и заказов как раз и обеспечивает логистика.

В соответствии с выработанной стратегией логистика решает общие задачи достижения поставленной цели. Общими их называют потому, что они характерны для управления всеми видами потоков.

К их числу относятся следующие задачи:

- 1 ) определение технологии физического перемещения товаров, информации, выбора транспортных средств;
- 2) стандартизация полуфабрикатов, тары, складского и транспортного оборудования, транспортных средств, документов как источника информации;
- 3) распределение продукции, трудовых и финансовых ресурсов, транспортных средств;
- 4) разработка способов управления движением потока;
- 5) создание интегрированной системы регулирования материальных,

информационных, людских и, при необходимости, других потоков;

6) контроль движения регулируемых потоков;

7) организация последовательного обслуживания потребителей.

Принципом логистики провозглашен приоритет потребителя, что в полной мере соответствует философии бизнеса. На первый план выдвигается уровень сервиса, предоставляемого потребителям, сокращение времени оперативного выполнения заказа.

В настоящее время теоретические разработки и практический опыт определили следующие основные принципы логистики:

1. Выделение в системе перемещающихся и изменяющихся объектов конкретного потока, его формирование в качестве отдельной управляемой подсистемы.

2. Четкое определение конечного результата как цели перемещения потока в соответствии с техническими и экономическими требованиями.

3. Усиление расчетного начала на всех ступенях управления потоком, выполнение подробных расчетов всех параметров траектории движения потока.

4. Диспетчеризация (оперативное регулирование) потока

5. Обеспечение надежности и безопасности движения, резервирование коммуникаций и технических средств для изменения (в случае необходимости) траектории потока.

6. Формирование всех видов обеспечения, т.е. инфраструктуры.

7. Широкое использование современных технических средств перемещения и управления движением.

8. Координация действий всех участников движения.

9. Осуществление движения с наименьшими издержками всех видов ресурсов.

10. Сохранение окружающей природной среды, т.е. соблюдение экологических требований. Общий характер принципов отражает сущность

логистики. При построении логистических подсистем для каждого вида потока и систем при интеграции различных видов потоков принципы конкретизируются и дополняются.

Итак, логистика - это эффективный подход к управлению с целью снижения издержек производства и обращения. Она ложится в основу экономической стратегии предприятия, используется как орудие в конкурентной борьбе и выступает как управленческая стратегия планирования, размещения и контроля над финансовыми, информационными и материальными ресурсами. Так достигается координат логистического обеспечения рынка и производственной стратегии. Если эта координация достигнута, то ее результатом становятся: оптимальный ассортимент запасов в нужном месте, в указанное время; согласованность движения внешнего и внутреннего транспорта, которая гарантирует своевременную доставку в соответствии с экономическими требованиями; синхронность работы складского хозяйства и транспорта. Все это не позволяет снижать расходы.

Сейчас передовые западные фирмы считают логистику основой хозяйственной стратегии. Вместе с тем многие предприятия все еще пренебрегают ее методами, полагая, что их необязательно использовать. Однако практика доказывает, что наибольшего эффекта фирмы добиваются лишь тогда, когда они создают оптимальную систему управления материальными, информационными и транспортными потоками.

Опыт применения системы логистики позволяет выделить семь ее элементов:

1. Закупка сырья и материалов. Основными этапами этого процесса считаются:

- полное и точное удовлетворение потребностей производства, выбор источников материально-технического обеспечения;

- сбор информации о конъюнктуре, размещение заказа и его реализация,



проверка счетов-фактур;

составление учетных документов и поддержание отношений с поставщиками.

Наиболее важные моменты - выбор поставщика и размещение заказа. Выбор поставщика зависит в первую очередь от цены и качества продукции, от длительности связи с изготовителем, географического местоположения. Последний фактор влияет на скорость доставки, а также, очень существенно - на транспортные расходы и в конечном счете на цены.

Следующий важный момент - эффективность выполнения заказа. Заказ определяет количество и ассортимент продукции, способы ее доставки, движение товара по каналам распределения. Контроль за выполнением заказа формирует массивы информации об объемах поставленной и складированной продукции. Необходимость такого контроля обусловила широкое применение компьютерной технологии.

2. Запасы. Главная проблема управления запасами - их оптимизация, т. е. поддержание оптимального уровня запасов для каждой товарной позиции в соответствии с требованиями производства. Уровень запасов по каждому виду продукции зависит от характера колебаний спроса, времени на получение запасов, включая время оформления заказа, транспортировки и отгрузки, а также от надежности сервисного обслуживания. При управлении запасами соблюдаются разумные стандарты-требования. Так, чем выше страховые запасы, тем выше надежность снабжения. Иногда страховые запасы могут быть минимизированы или полностью устранены. Это происходит в двух случаях:

- а) при идеальной синхронизации внутренних и внешних условий управления материальными потоками;
- б) если какой-либо вид ресурса слишком специфичен и к тому же дорог, поэтому экономически невыгодно обсаживать колебания спроса на данный ассортимент.

В нашей стране разработано, немало методов управления запасами. Многие из них были, естественно, рассчитаны только на плановую экономику. В связи с этим методы оптимального планирования запасов по мере перехода к рынку будут пересматриваться, дополняться, дорабатываться в соответствии с требованиями экономики предприятий.

3. Транспорт. Он обеспечивает перевозки грузов от поставщиков на предприятие, с предприятия на склад, со склада на склад, доставки груза потребителю. При этом учитываются все транспортные связи, даже если поставщик и потребитель оплачивают наемный транспорт. Например, поставщик имеет возможность использовать более дешевый транспорт, чем потребитель. Тогда он получает конкурентные преимущества. Если же потребитель берет на себя этот вид затрат, то, как правило, цены корректируются в сторону снижения. Основными требованиями к транспортным услугам является доступная стоимость перевозки, надежность доставки продукции в срок и сохранность грузов.

4. Обслуживание производства. Далеко не все специалисты включают эту задачу в систему логистики, но большинство их все-таки отмечают, что производственные мощности и экономическая гибкость предприятия очень важны для функционирования системы. Более того, японцы убедительно показали: когда взаимосвязываются не только снабжение и транспорт, но и сбыт с производством, результаты этого получаются превосходными.

6. Складское хозяйство, в которое входят складские помещения предприятий, склады оптовой и розничной торговли.

7. Информация, связь и контроль. Как уже было отмечено, любая экономическая система управляется с помощью информации и контроля. Информационная и контролирующая подсистемы передают заказы, требования об отгрузке и транспортировке, поддерживают уровень запасов.

8. Труд. Эффективное использование трудовых ресурсов - гарантия успешного претворения в жизнь стратегических планов фирмы, поэтому

руководство фирмы должно считаться с мнением и работой каждого сотрудника, разрабатывать программы их материального стимулирования.

Следует отметить, что число лиц, способных решить логистические задачи (как показывает опыт, например, США) ограничено, что обусловлено большой сложностью этих задач.

### **Показатели управления**

Благодаря логистике в сфере обращения были найдены резервы экономии всех видов ресурсов. По данным ООН на собственно производство приходится 2 % времени, а на доставку сырья и материалов, транспортировку готовой продукции, хранение - 98 %, причем транспортировка составляет только 5 %.

Поэтому у большинства фирм от 20 до 30 %, а в некоторых фирмах в связи с удаленностью рынков сырья и сбыта - до 50 % всех их затрат приходится на долю логистики.

Структура логистических затрат такова: 41 % - транспортные расходы, 21 %- расходы на хранение товаров, 23 % - на создание запасов материальных ресурсов, 15 % - административно-управленческие расходы.

Данные мировой статистики показывают, какой огромный резерв в сокращении затрат, связанных с хранением материалов, "омертвлении" запасов, а также в ускорении оборачиваемости материальных ресурсов. Поиск путей сокращения этих затрат выявил основные логистические показатели:

1) частота оборачиваемости запасов (в отечественной практике рассчитывается коэффициент оборачиваемости);

2) степень готовности, которая рассчитывается как частное от деления объемов удовлетворенных потребностей в указанный срок на общий объем потребностей (в хозяйственной деятельности наших предприятий этот показатель известен как процент выполнения договоров);

3) общие затраты на материально-техническое обеспечение, приходящиеся на единицу оборота материальных ресурсов (т. е. уровень издержек обращения для посреднических организаций и уровень транспортно-заготовительных расходов для производителя в отечественной экономике).

- 4) скорость оборота материальных ресурсов для отдельных складов;
- 5) расходы на единицу продукции;
- 6) расходы на перевозимые грузы;
- 7) загрузка склада и парка транспортных средств;
- 8) степень риска, связанная с содержанием запасов и равная обычно 10-15 % стоимости запасов.

Деятельность по совершенствованию складирования и транспортировки материальных ресурсов включает в себя меры, дающие медленную отдачу вложенных средств.

Опыт показывает, как быстро окупаются средства, вложенные в анализ "узких мест" хозяйственной деятельности фирм. Так, например, в ряде японских компаний, управляющие оцениваются с точки зрения их умения обеспечить определенный, уровень нормы прибыли. При этом используются четыре оценки:

- "А" - норма прибыли не меньше 9 %;
- "В" - норма прибыли не меньше 6 %;
- "С" - норма прибыли не меньше 4 %;
- "О" -. норма прибыли меньше 3 %.

Если в течение двух лет управляющий получает оценку "О", он смещается с занимаемой должности.

Медленно окупаются затраты на механизацию складирования, строительство больших складских комплексов, автоматизацию технологических процессов, поэтому, в настоящее время, эти процессы практически не инвестируются.

В промышленно развитых странах за четыре десятилетия накоплен достаточный опыт применения логистики. Он позволяет сделать следующие выводы:

логистику необходимо применять ко всей системе, т. е. заниматься не одним каким-то ее элементом, например - повышением качества транспортного обслуживания, сокращением запасов, а решать все проблемы в комплексе, согласно концепции об травлении потоками в системах;

развитие логистической стратегии должно быть тесно связано с рыночной политикой фирмы, потому что логистика это и орудие конкурентной борьбы, и управленческая логика: необходимо всегда разрабатывать несколько вариантов достижения поставленных целей;

необходимо оптимизировать работу транспортных средств;  
необходимо всемерно заботиться об уровне автоматизации, компьютеризации логистических расчетов;

логистические расчеты и маркетинговые мероприятия должны быть тесно взаимосвязаны, чтобы отражать объективные взаимосвязи процессов закупок и сбыта.

Логистика в снабжении запчастями имеет свою специфику.

**Запасные части**, как товар, имеют свою специфику в техническом и коммерческом отношениях по сравнению с готовыми к конечному потреблению изделиями, машинами. Запасные части, как любые элементы машин, не могут потребляться самостоятельно, а только как составная часть конечного изделия, обладающего определенным набором потребительских свойств. Причем, потребность в запасных частях возникает лишь в том случае, когда компоненты машин, приборов вырабатывают свой ресурс, либо ломаются преждевременно или нуждаются в замене по иным причинам. Таким образом, запасные части поставляются в сроки и в количествах, необходимых машинам, работающим у покупателей. Причем никакими

рекламными мероприятиями невозможно активизировать спрос на запасные части, ибо он возникает только в связи с неисправностью машин.

Вместе с тем, важно, на основе прогнозов своевременно предусматривать, где, когда и в каком количестве потребуются запасные части, и исходя из этого обеспечивать их регулярную поставку. Следует также учитывать неравномерность спроса в течение года даже на одну и ту же деталь, не говоря уже о разных компонентах.

Следует отметить еще одну особенность запасных частей: их номенклатура даже к одной модели машины – это не однородная, обезличенная масса частного товара, однозначно привязанная к конечному изделию, которая рано или поздно будет иметь спрос на рынке после продажи соответствующего изделия в тех или иных количествах. Запасная часть любого наименования представляет собой отдельный, особый товар и требует индивидуального подхода при продаже. Это объясняется как различными сроками износа элементов в процессе эксплуатации машин, так и их функциональными и конструктивными особенностями.

Множество марок и модификаций машин, поставляемых на рынок, имеет следствием необходимость реализации широчайшего ассортимента запасных частей.

Эффективная торговля (обеспечение клиентов) запасными частями подразумевает необходимость разработки планов маркетинга запасных частей.

Маркетинг запасных частей предусматривает решение следующих основных задач:

- исследование рынка, его возможностей;
- определение товарной политики (планирование номенклатуры, разработка методов поставок, разработка упаковки, выбор способов транспортировки);

- определение сбытовой политики (выбор каналов сбыта, условий продажи, создание преискурантов);
- формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, «паблик рилейшинз», стимулирование продаж, подготовка кадров для сбытовой сети);
- перспективное планирование (прогнозирование сбыта).
- Работа по снабжению клиента запасными частями должна строиться так, чтобы простой техники от момента получения заявки службой сервиса дилера до прибытия требуемой детали занимал минимум времени – обычно в течение 24 часов (срочный заказ), до нескольких суток («необходимость» – деталь нужна в ближайшие 7 – 10 дней).

В 60-х годах крупные компании начали практиковать комплексное прогнозирование сбыта запасных частей на предстоящие периоды. В торговле запасными частями применяются прогнозы общего объема сбыта и прогнозы сбыта по номенклатуре.

**Прогноз общего объема сбыта** – это оценка рынка по объему запасных частей, которые могут быть реализованы в течении года или ряда лет.

**Краткосрочные прогнозы** составляются на финансовый год плюс квартал. Они используются в качестве основы для планирования потребности в денежных средствах, товарах и рабочей силе в течение года, с разбивкой на полугодовые, квартальные или сезонные.

Предположим, фирма начала продавать новую модель. Для перспективного планирования сбыта нужно знать, когда потребителям понадобятся запасные части и какой можно ожидать спрос. Этим целям служит **среднесрочный прогноз**, который дает представление о вероятном спросе на рынке в течение последующих 2 – 5 лет, позволяя составить, соответствующие планы заказов и сбыта.

Некоторые изготовители пытаются прогнозировать спрос и на более отдаленную перспективу – от 5 до 20 лет. Разработка такого **долгосрочного прогноза** зависит от компании, срока службы ее машин, срока обеспечения их запасными частями. Средне - и долго – срочные прогнозы позволяют заложить фундамент для сбыта новых машин и запасных частей.

Рассмотренные принципы логистики используются в корпорации «Термо Кинг».

### ***3.3. Основные направления деятельности корпорации «Термо Кинг» на российском рынке.***

Около 60 лет корпорация Термо Кинг производит технику климатизации для всех видов автомобильного транспорта и является лидером в этой области. Корпорация возникла в конце 30-х годов по инициативе американских инженеров Джозефа Нумеро и Фреда Джонса с целью обеспечения искусственным климатом скоропортящихся продуктов при автомобильных перевозках.

Первый холодильный агрегат создан в начале 1939 года и был предназначен для 10-тонного грузовика, который перевозил свежие куриные тушки на расстояние около 1000 км. Это был первый шаг в развитии индустрии климатического транспортного холода, лидером которой в мире и по сей день является американская компания «Термо Кинг».

С первых дней существования, фирма «Термо Кинг» стремилась к созданию качественного надежного оборудования и создания цепи качественного сервисного обслуживания всех заказчиков фирмы.

В последствии "Термо Кинг" превратился в крупную транснациональную корпорацию, владеющую 13 заводами в разных странах и поставляющую оборудование практически во все страны мира.



Имея ввиду качество продукции и услуг как основную базу для развития и продвижения на рынке, фирма «Термо Кинг» поставила для себя следующие цели:

- Обеспечить соответствие производства на всех 13 заводах фирмы «Термо Кинг» в 6 странах мира Международным стандартам ИСО серии 9000 и концепции TQM;
- Постоянно повышать профессиональный уровень специалистов и рабочих в области качества;
- Распространять опыт наиболее эффективно работающих менеджеров по качеству;
- Пропагандировать среди всех подразделений фирмы и среди Дилеров фирмы во всем мире наилучшие достижения, стимулирующие качество продукции и качество сервиса.

Является важным инструментом в борьбе за рынки сбыта, качество обеспечивает конкурентоспособность товара. Как уже отмечено, качество складывается из технического уровня продукции, полезности товара для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические и экономические свойства. При этом, конкурентоспособность определяется совокупностью качественных и стоимостных особенностей товара, которые могут удовлетворять потребности заказчика, а также расходами на приобретение и потребление соответствующего товара.

Следует иметь ввиду, что среди продукции аналогичного назначения большей конкурентоспособностью обладает та, которая обеспечивает наивысший полезный эффект по отношению к суммарным затратам потребителя на приобретение товара в купе со стоимостью эксплуатационных расходов, в течении срока использования товара, т.е. в итоге, коротко говоря, между ценой и ценностью товара.

Именно эта формула : «Цена - Ценность» и является главной в повседневной деятельности фирмы на мировом рынке.

Сегодня и ежедневно совершенствуя качество продукции и уровня производства этой продукции, фирма «Термо Кинг» сделала систему управления качеством продукции. Различают управляющую и управляемую системы.

Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества. Перечисленные концепции отражают сущность разных методов, используемых в методологии TQM для решения различных проблем качества. TQM имеет огромное значение в управлении современными фирмами.

На фирме «Термо Кинг», управляющая система начинается с руководства высшего звена. Именно высшее руководство определяет как фирма сегодня способна добиться большего в улучшении качества продукции, в сравнении с прошедшими периодами работы.

Для качества как объекта управления, свойственны основные три части менеджмента: планирование, анализ и контроль. Как и в других передовых компаниях мира, на фирме «Термо Кинг» , основными в работе по управлению качеством стали следующие направления:

- заинтересованность и практический анализ качества Высшим руководством фирмы;
- постоянно работающий Совет по улучшению качества работы на фирме (имея ввиду как внешнюю дилерскую сеть фирмы, насчитывающую 654 дилера и их филиалы в 89 странах мира, так и внутреннюю производственную сферу на всех заводах фирмы);
- вовлечение всего состава Управляющих как высшего, так и среднего звена, на всех уровнях фирмы, в сфере производства, маркетинга и управления кадрами и финансами, в процесс улучшения качества работы и качества продукции и услуг;

- обеспечения симбиоза коллективного и индивидуального участия в проектах по улучшению качества на всех уровнях и во всех подразделениях фирмы;
- создание групп по совершенствованию технологических и вспомогательных процессов на всех заводах фирмы;
- более полное и возрастающее вовлечение поставщиков и субконтрактников в решение вышеупомянутых задач обеспечения качества продукции, включающие технические, технологические, эргономические, эстетические и экологические изменения, в кооперативных взаимоотношениях;
- обеспечение качества функционирования системы управления;
- разработка, контроль за выполнением и постоянная корректировка краткосрочной и долгосрочной стратегии, улучшения работы и качества продукции;
- создание действенной и приободряющей системы признания заслуг и вознаграждения работников;

Фирма «Термо Кинг», функционирующая в рыночной экономике, формулирует свою политику в области качества таким образом, чтобы она касалась деятельности каждого работника, а не только качества предполагаемых изделий и услуг. Одно без другого не возможно в ракурсе разумной длительной перспективы и в борьбе за лидирующее положение на рынке. Придя в бизнес 1938 году, фирма «Термо Кинг» является мировым лидером в своей индустрии, с объемом годовых продаж 1,247 млн. долларов США, высочайшим уровнем производства на одного работающего (~ 305 тыс. долларов США в год), владением 64 % доли мирового рынка транспортных систем климатизации грузов.

Корпорация одна из первых перешла на озонобезопасные хладагенты и применение микропроцессорной технологии в системах управления холодильно-отопительными установками (ХОУ).

Динамика выпуска холодильно-отопительных установок показана на рис. 2.

Оборудование «Термо Кинг» появилось в России в конце 70-х годов, когда корпорация начала сотрудничать с «Совтрансавто» и завоевала большой авторитет, благодаря высокому качеству продукции.

В настоящее время, одной из важнейших основ глобальной системы управления качеством продукции для фирмы «Термо Кинг» стало развитие и формирование мобильной и профессиональной Дилерской сети. Создавая дилерскую сеть, фирма инвестирует не только в поддержание долголетней возможности конечного пользователя быть уверенным в постоянном качестве изделий фирмы, но и будущую перспективу развития рынка, где в основе будет лежать фактор качества как основного и решающего при альтернативном выборе изделия конечным пользователем.

На современном международном рынке, где уровень качества в каждой отдельной стране участнике является очень сходным и базовым, важным звеном в цепи управления качеством стала система сертификации продукции, являющаяся гарантией высокой стабильности и устойчивости качества выпускаемой продукции.

При этом, зачастую, сертифицироваться может не только качество изделия, но и вся система управления качеством, что позволяет фирме поддерживать постоянные лидирующие позиции на рынке.

Как отмечалось выше, все заводы фирмы «Термо Кинг» имеют сертификаты ISO 9001-9002, выданные соответствующими органами Ирландии, Чехии, Испании и Дании.

Система TQM, лежащая в основе постоянного процесса улучшения качества, является комплексной системой, ориентированной на перманентное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку изделий заказчику - точно в срок. Основная идеология TQM базируется на принципе - улучшению нет предела. Применительно к



качеству действует целевая установка - стремление к 0 дефектов, к 0 непроизводственных затрат, к поставке - точно в срок..

Продавая свои изделия фирма «Термо Кинг» стремится к тому, чтобы не продавать набор элементов, собранных воедино, для того чтобы осуществлять постоянное поддержание уровня температуры при перевозке тех или иных скоропортящихся грузов, а к тому, чтобы пользователь приобретя изделие фирмы - приобретал комплексное решение тех проблем и деловых возможностей, которые необходимы ему для поддержания своего бизнеса на самом высоком уровне. Короче говоря, продавая свои изделия, обладающие безукоризненным уровнем качества, фирма дает возможность пользователю продавать свои услуги или товар своему пользователю с тем же безукоризненным уровнем качества. Качество продукции фирмы «Термо Кинг» подтверждаются ежегодно сертификацией продукции фирмы ведущими сертификационными центрами в мире, такими как TUV-Германия, «Cemagraff»-Франция и «Ростест»-Россия. В процессе проводимой работы продукция фирмы «Термо Кинг», проходит все этапы, в соответствии с международными организациями в области Сертификации и Генеральным соглашением по тарифам и торговле (ГАТТ). (рис.3)

В процессе непрерывного поддержания качества изделия в режиме его длительной эксплуатации, возможности регулярного сервисного обслуживания и ремонта, важнейшую роль играет профессионализм и качество дилерской сети, на базе которой и осуществляется данная деятельность. Таким образом, надежная, мобильная, по рыночному гибкая и финансово стабильная дилерская сеть, ориентированная на конечного пользователя - это основа системы качества за пределами фирмы, но в поле акцентированных интересов ее заказчиков.

Именно это и поддерживает фирма «Термо Кинг», развивая свою Дилерскую сеть в СНГ. О важности дилерской сети уже отмечалось выше.



*Рис. 3. Этапы сертификации продукции Термо Кинг*

При этом, необходимо, в первую очередь, иметь ввиду, что среди многих критически важных факторов работы дилерских фирм, наиболее критическим и важным является их стабильное финансовое положение.

Именно стабильное, без рисковое и надежное финансовое состояние является основой того, что главный носитель интересов фирмы «Термо Кинг» в регионе, главная опора на уровень качества и гарант его в глазах заказчика, сможет регулярно, без срывов и потерь, выполнять предназначенные функции и отвечать интересам местных пользователей.

Сегодня на рынке России и стран СНГ корпорация "Термо Кинг" предлагает рефрижераторные установки, обеспечивающие возможность регулирования температуры в диапазоне от  $-20$  до  $+12$  С в изометрических

кузовах автомобилей-фургонов, прицепов и полуприцепов с коэффициентом теплопроводности стенок, равным),  $4 \text{ Вт/м}^2\text{С}$ , и объемом от 2 до  $120 \text{ м}^3$ .

"Термо Кинг" работает с производителями автомобилей и изометрических кузовов во всем мире и в странах СНГ, обеспечивая монтаж оборудования как на территории СНГ, так и на заводах-производителях транспортных средств за рубежом.

Динамика развития корпорации показана на рис.4.

Выполнением координирующих и административных функций занимается Представительство корпорации "Термо Кинг" в Москве.

Оборудование обеспечено гарантийным и постгарантийным обслуживанием. Сегодня провести ремонт и обслуживание оборудования можно на 22 сервисных станциях на территории СНГ.

Продажа оборудования "Термо Кинг" осуществляется только через дилерскую сеть корпорации. Характерно, что сервисные станции расположены вблизи основных транспортных магистралей и имеют удобный подъезд для большегрузного транспорта.

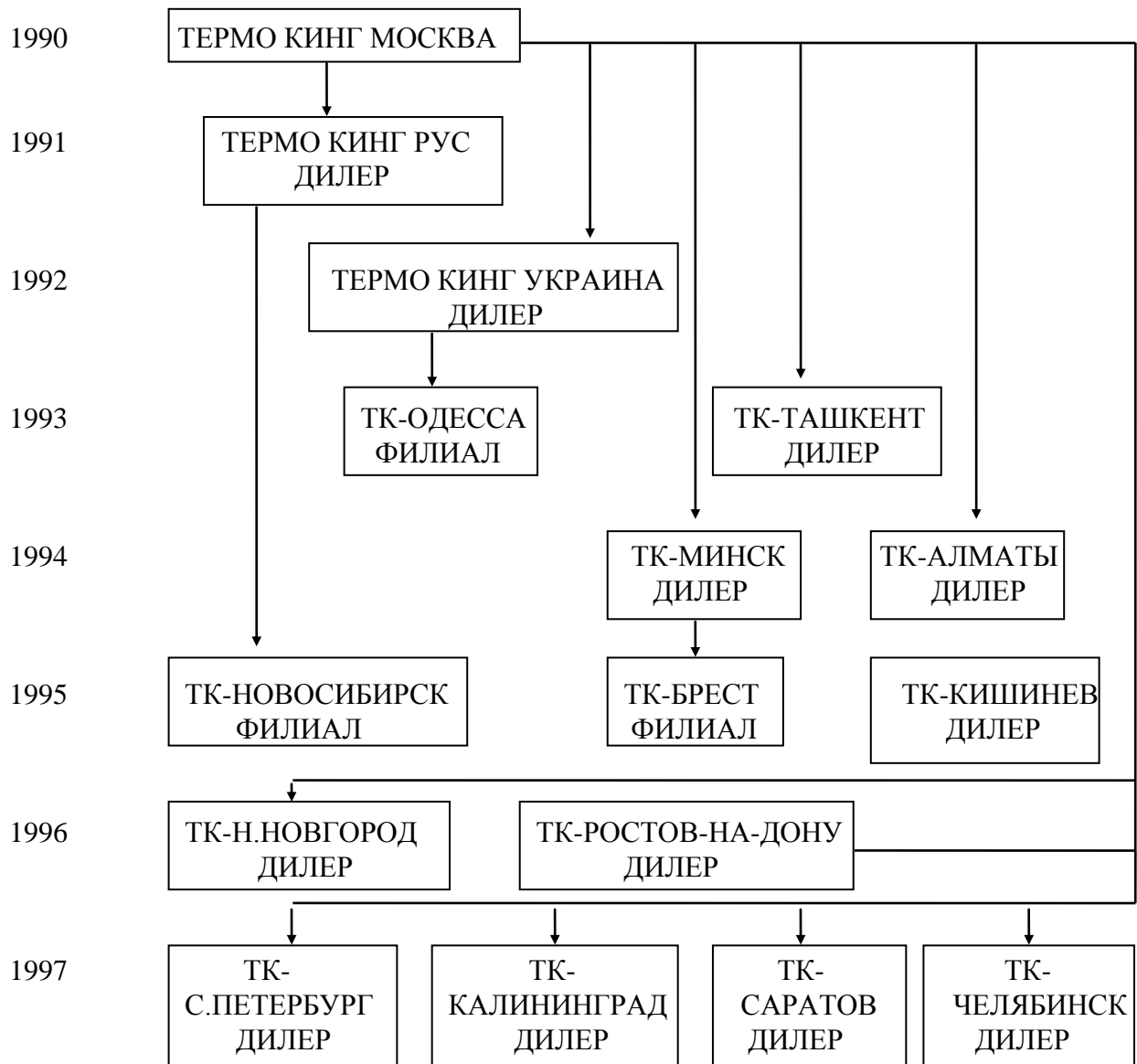
Сервисные станции обеспечены основной номенклатурой запасных частей на собственных складах и имеют возможность оперативной доставки запасных частей с центрального склада в Европе. При необходимости на сервисных станциях предоставляется 24-часовой аварийный ремонт. Механики могут также оказать сервисную поддержку или ремонт оборудования непосредственно с выездом к заказчику.

Уделяется большое внимание правильной эксплуатации оборудования, для чего предоставляются необходимые услуги и организована учеба персонала заказчика в учебном центре "Термо Кинг" в Москве.

Корпорация стремится к созданию на российском рынке инфраструктуры небольших частных компаний (на них основана экономика всех капиталистических стран) и вкладывает деньги, в основном в создание группы дилеров, способных продвигать философию корпорации в



## **Корпорация «Термо Кинг»**



***Рис. 4. Динамика развития корпорации «Термо Кинг».***

отдаленные районы российского рынка. Это необходимо для обеспечения поставки технически совершенного оборудования, обеспечения его самым передовым сервисом, что позволит создать у потребителя уверенность в надежности оборудования и возможности его многолетней эксплуатации.

Основой организации деятельности дилерских компаний является

ориентация на конечного пользователя.

Большое значение придается анализу эффективности работы корпорации.

### ***3.4. Оценка эффективности работы сети дилерской компании.***

Эффективность дилерской деятельности может быть оценена с помощью системы показателей финансового состояния, платежеспособности и финансовых результатов.

Особенностью оценки деятельности корпорации является использование международных стандартов бухгалтерского учета и отчетности. Следует, однако, заметить, что современный российский бухгалтерский учет практически приближен к международным стандартам. Вместе с тем, имеются и некоторые отличия. Например, при определении финансового результата и составлении отчетности расходы признаются только тогда, когда существует обоснованная вероятность их возникновения, а доходы - когда они реально получены.

План счетов в системе международных бухгалтерских стандартов включает следующие основные разделы:

- активы;
- пассивы;
- собственный капитал;
- доходы (выручка);
- расходы;
- налоги от прибыли.

Другой особенностью международного бухгалтерского учета является то, что стоимость активов отражается по принципу низшей оценки из двух сумм: из себестоимости и рыночной цены. Разница между двумя суммами по

производственным запасам списывается либо на себестоимость реализованной продукции, либо на убытки предприятия.

Основные средства и долгосрочные инвестиции учитываются по себестоимости или по переоцененной стоимости с учетом износа.

Долгосрочные и краткосрочные обязательства (пассивы) оцениваются по приведенной (дисконтированной) или по полной стоимости.

Большое влияние в международных стандартах уделяется дебиторской задолженности.

Способы оценки эффективности деятельности фирм, рекомендуемые в международных стандартах чрезвычайно разнообразны. Наиболее распространены сравнительные методы: анализ изменений во времени, сопоставление с отраслевыми показателями или со стандартными их значениями.

В России в настоящее время широко используется анализ финансовых коэффициентов, отражающих разнообразные направления деятельности предприятия.

Корпорация «Термо Кинг» ограничивается анализом следующих коэффициентов:

ликвидность, т.е. способность выполнять текущие обязательства;

лэверидж (привлечение средств), т.е. соотношение между суммой обязательств и величиной собственного капитала;

платежеспособность (или покрытие), т.е. способность погасить текущие платежные обязательства;

прибыльность;

эффективность использования активов, т.е. активность.

Рассмотрим приемы анализа перечисленных показателей на примере одной из дилерских компаний, функционирующих на российском рынке как филиал другого дилера.

В таблице 2. приведена стоимость и структура имущества дилерской компании на 1997г.

Таблица 2.

Имущество дилерской компании и его структура

Виды имущества	На начало года		На конец года		Изменение (тыс. руб) +/-	Коэффициент динамики
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу		
А	1	2	3	4	5	6
1.Внеоборотные активы - всего	2234021	58,5	4116012	69,1	1981991	1,887
2.Основные средства	2234021	58,5	4216012	69,1	1981991	1,887
3.Оборотные активы - всего	1583102	41,5	1884825	30,9	301723	1,191
в том числе:						
запасы и затраты	251166	6,6	289669	4,7	38503	1,153
расчеты с дебиторами	396209	10,4	303161	5,0	-93048	0,765
денежные средства	895326	23,5	1242786	20,4	347460	1,388
прочие оборотные активы	40401	1,0	49209	0,8	8808	1,218
ВСЕГО	3817123	100	6100837	100	2283714	1,59

Общая стоимость имущества дилерской компании увеличилась в 1,6 раза, что в абсолютном выражении составляет 2283714 тыс. руб. Следует также обратить внимание, на соотношение динамики внеоборотных и оборотных активов, а также структуру оборотных активов (табл. 3).

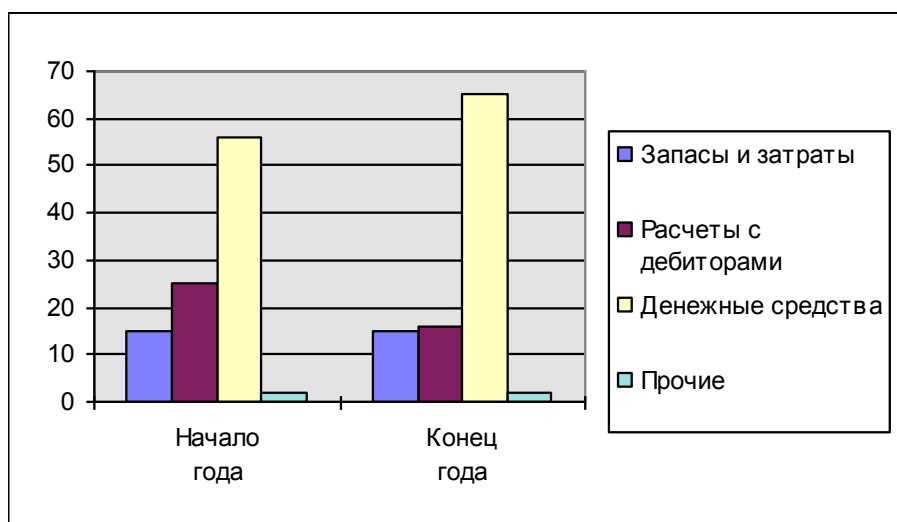
Темпы прироста внеоборотных средств активов (иммобилизованные средства) превышает темп прироста оборотных активов (мобильных средств), что может привести к замедлению оборачиваемости всех активов и создать неблагоприятные условия для финансовой деятельности компании.

Таблица 3.

Структура оборотных активов дилерской компании в 1997г.

	На начало года		На конец года		Коэффициент динамики
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	
А	1	2	3	4	5
Оборотные активы - всего	1583102	100	1884825	100	-
в том числе:					
запасы и затраты	251166	15,9	289669	15,4	0,968
расчеты с дебиторами	396209	25,0	303161	16,1	0,640
денежные средства	895326	56,6	1242786	65,9	1,164
прочие оборотные средства	40401	2,5	49209	2,6	1,040

Рис.4 отражает изменение структуры оборотных активов в 1997г.



**Рис.4. Изменение структуры оборотных активов**

Для оценки ликвидности и платежеспособности необходимо рассмотреть структуру пассивов (табл. 4).

Таблица 4.

Источники средств дилерской компании

Источники средств	На начало года		На конец года		Изменени е (тыс. руб) +/-
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	
А	1	2	3	4	5
I. Собственные средства (капитал и резервы)	543722	14,2	751370	12,3	207648
1. Уставной капитал	350000	9,2	350000	5,7	-
2. Добавочный капитал	-	-	-	-	-
3. Резервный капитал	150000	3,9	220000	3,6	70000
4. Фонды накопления	32716	0,9	75658	1,2	42942
5. Фонд социальной сферы	11006	0,3	19192	0,3	8136
6. Целевое финанси- рование и поступление	-	-	-	-	-
7. Нерапределенная прибыль	-	-	86570	1,42	86570
II. Заемные средства - всего	3273401	85,6	5349467	87,9	2076066
1. Долгосрочные кредиты	-	-	-	-	-
2. Долгосрочные займы	-	-	-	-	-
3. Краткосрочные кредиты	1996000	52,3	2600000	42,6	604000
4. Краткосрочные займы	716012	18,8	384565	6,3	-331447
5. Кредиторская задолженность	561389	14,7	2364902	38,3	1803513
6. Расчеты по дивидендам	-	-	-	-	-
7. Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-
8. Фонд потребления	-	-	-	-	-

А	1	2	3	4	5
9. Резервы представительских расходов	-	-	-	-	-
10. Прочие краткосрочные временные пассивы	-	-	-	-	-
ВСЕГО	3817123	100	6100837	100	2283714

Одной из важнейших характеристик финансового состояния является стабильность с точки зрения долгосрочной перспективы, что связано со степенью зависимости от внешних кредиторов и инвесторов.

В данной дилерской компании собственный капитал увеличился на 207648 тыс. руб. или в 1,38 раза.

Повышение экономической активности компании обеспечивается за счет увеличения основных средств, т.к. собственные оборотные средства уменьшились в 1,55 раза.

Общая стоимость имущества компании увеличилась в 1,59 раза.

Компания имеет зависимость от заемного капитала, о чем свидетельствует увеличение в 1,3 раза краткосрочных кредитов.

Деятельность компании практически полностью зависит от внешних денежных ресурсов. Это обусловлено тем, что она является филиалом другого дилера с полным его уставным капиталом.

Коэффициенты ликвидности приведены в табл. 5.

Таблица 5.

Показатели ликвидности дилерской компании в 1997г.

Показатель	Методика расчета	На начало года	На конец года
А	Б	1	2
1. Коэффициент текущей ликвидности (общего покрытия)	<u>Текущие активы</u> Текущие обязательства	0,58	0,63

А	Б	1	2
2. Коэффициент промежуточного покрытия (коэффициент быстрой ликвидности)	Денежные средства + краткосрочные вложения + <u>ожидаемые поступления</u> <sup>10</sup> Краткосрочные обязательства	0,48	0,52
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	<u>Денежные средства</u> Краткосрочные обязательства	0,33	0,42

Значения коэффициентов невысоки, что говорит о неспособности компании оперативно погашать свои обязательства, хотя значение коэффициента абсолютной ликвидности находится в пределах допустимых значений (0,2). Этот коэффициент имеет тенденцию к повышению.

Автором проведена оценка возможности восстановления платежеспособности. Для этой цели рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности, который определен как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению.<sup>11</sup>

Расчетный коэффициент восстановления платежеспособности определен по формуле:

$$K_{\text{расч.}} = (K_{\text{пок}}^{\text{ф}} + (K_{\text{пок}}^{\text{к}} - K_{\text{пок}}^{\text{н}}) \times \frac{T_{\text{в}}}{T_{\text{п}}},$$

где:  $K_{\text{расч.}}$  - расчетный коэффициент покрытия;

$K_{\text{пок}}^{\text{к}}$  - коэффициент покрытия на конец периода;

$K_{\text{пок}}^{\text{н}}$  - коэффициент покрытия на начало периода;

$T_{\text{в}}$  - производительность периода восстановления платежеспособности ( $T_{\text{в}}=6$ );

$T_{\text{п}}$  - продолжительность периода ( $T_{\text{п}}=12$ ).

Таким образом, коэффициент восстановления платежеспособности

<sup>10</sup> Ожидаемые поступления - дебиторская задолженность.



равен:

$$K_{\text{восст.}} = \frac{K_{\text{расч.}}}{K_{\text{уст.}}},$$

где:  $K_{\text{уст.}}$  - установленный (рекомендованный) коэффициент ликвидности.  
( $K_{\text{уст.}}=2$ )

Для рассматриваемой дилерской компании имеем

$$K_{\text{восст.}} = \frac{0,63 + (0,63 - 0,58) \times \frac{6}{12}}{2} = \frac{0,655}{2} = 0,33$$

Значение коэффициента восстановления платежеспособности меньше единицы. Поэтому компания не имеет возможности восстановить платежеспособность.

Для восстановления платежеспособности дилерской компании рекомендовано изменить структуру формирования капитала и методы его распределения.

Дальнейшая оценка эффективности дилерской деятельности связана с анализом финансовых результатов.

Основную часть прибыли дилерских компаний составляет прибыль от реализации продукции и сервисных услуг.

Рассмотрим методику анализа рентабельности.

В табл. 6 приведены показатели рентабельности и оборачиваемости активов.

В рассматриваемой дилерской компании произошло списание рентабельности собственных средств на 5% или на -0,0223 пункта.

---

<sup>11</sup> Е.Н. Галанина. Бухгалтеру о налогах - М.: Финансы и статистика, 1996, с.222

Таблица 6.

Показатели рентабельности и оборачиваемости активов.

№	Показатель	Условное обозначение	1996 год	Отчетный год	Абсолютное изменение	Коэффициент динамики
1	Рентабельность продаж - руб/руб	$P_{\Pi}$	0,2145	0,1759	-0,0386	0,820
2	Коэффициент оборачиваемости активов	$K_A$	1,03	1,31	+0,28	1,271
3	Коэффициент соотношения активов и собственных средств	$K_{A/CC}$	2,0320	1,8512	-0,1808	0,911
4	Рентабельность собственных средств	$P_{CC}$	0,4489	0,4266	-0,0223	0,950

Рентабельность собственных средств (ставка доходности собственного капитала) - широко распространенный в финансовом анализе коэффициент, применяемый для измерения дохода на инвестиции. Рентабельность собственных средств рассчитывается по формуле:

$$P_{CC} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}}$$

Рентабельность собственного капитала зависит от рентабельности продаж, оборачиваемости активов и соотношения активов и собственного капитала.

Рентабельность продаж ( $P_{\Pi}$ ) равна:

$$P_{\Pi} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} ;$$

Коэффициент оборачиваемости активов ( $K_A$ ):

$$K_A = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя стоимость активов}}$$

Коэффициент соотношения активов и собственных средств ( $K_{A/CC}$ ):

$$K_{A/CC} = \frac{\text{Средняя стоимость активов}}{\text{Средняя стоимость собственных средств}}$$

Таким образом,

$$P_{CC} = P_{\Pi} \times K_A \times K_{A/CC}$$

Иными словами, мы имеем разложение результирующего показателя рентабельности собственных средств на факторы-сомножители. Поэтому для оценки влияния факторов на рентабельность собственных средств целесообразно использовать взаимосвязанные факторные индексы.

Влияние рентабельности продаж на рентабельность собственного капитала:

$(P_{\Pi 1} - P_{\Pi 0}) \times K_{A1} \times K_{1(A/CC)} = (0,1759 - 0,2145) \times 1,31 \times 1,8512 = -0,0936$  ,  
т.е. за счет снижения рентабельности продаж на -0,0386 рентабельность собственного капитала снизилась на -0,0936 пункта.

Коэффициент оборачиваемости активов увеличился на +0,28, что привело к повышению рентабельности собственных средств:

$$P_{\Pi 1} (K_{A1} - K_{A0}) \times K_{1(A/CC)} = 0,2145(0,28) \times 1,8512 = +0,1112 ;$$

Коэффициент соотношения активов и собственного капитала отражает степень использования задолженности, т.е. финансовый рычаг. За счет этого фактора рентабельность собственных средств изменилась следующим образом:

$$\begin{aligned} &P_{\Pi 0} \times K_{A0} \times (K_{(A/CC)1} - K_{(A/CC)0}) = \\ &= 0,2145 \times 1,03 \times (1,8512 - 2,0320) = -0,0399 \end{aligned}$$

Суммарное влияние всех факторов и объясняет снижение

рентабельности собственных средств на -0,0223 пункта.

Анализ влияния факторов на рентабельность собственного капитала подтверждает обоснованность рекомендаций по изменению структуры формирования капитала и методов его распределения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак в диссертационном исследовании рассмотрены организационно-экономические формы дилерской деятельности на российском рынке. Анализ организационно-экономических форм дилерской деятельности выполнен на примере автомобилестроения. Однако, выявленные проблемы развития малого предпринимательства, одной из форм которого является дилерская деятельность, характерны и для других отраслей российской экономики.

Организация дилерской сбытовой сети в России позволит повысить эффективность малого предпринимательства. Без небольших предприятий невозможно сбалансировать экономику.

Государственная поддержка малого предпринимательства должна создавать для малых предприятий равные с крупными фирмами условия хозяйствования.

Устранение или смягчение конкуренции нецелесообразны. Конкуренция должна всячески поощряться, а крупный и мелкий бизнес дополнять друг друга.

Серьезной проблемой для развития малого предпринимательства в России является неопределенность отнесения совместных предприятий или предприятий со 100-процентным иностранным капиталом к субъектам малого предпринимательства. Решение этой проблемы позволит обеспечить приток иностранных инвестиций в экономику России.

Создание в России сети малых предприятий обеспечит демонополизацию производства и здоровую конкуренцию между производителями.

Для анализа становления и развития малого предпринимательства в России применен кластерный анализ.

Кластерный анализ позволил выявить объективные тенденции в

развитии частного предпринимательства.

Именно частное предпринимательство должно стать основой организационно-экономической формой дилерской деятельности.

При выборе посредника фирма-производитель должна учитывать:

- подходит ли выпускаемый вид продукции к данному виду посредничества;
- какие функции должен брать на себя посредник;
- какие риски предприятие готово переложить на посредника, а какие взять на себя.

У России имеется огромный потенциал для успешного развития дилерской деятельности. Одним из условий реализации этого потенциала является совершенствование законодательства, что позволит избежать постоянного изменения правил поведения предприятий (особенно в области налогообложения и внешнеэкономических связей); обеспечит правовые гарантии равенства всех форм собственности и защиты частной собственности.

Дилерские сбытовые сети способствуют эффективному взаимодействию мелкого и крупного бизнеса. Предпринимательские сети являются эффективной формой организации совместной деятельности фирм по распределению выпускаемой продукции и использованию разнообразных ресурсов.

Формирование предпринимательских сетей - закономерный итог эволюции рыночного хозяйствования.

В организации предпринимательских сетей возникают проблемы поиска партнеров. Фирме-производителю и фирме-дилеру необходимо стремиться к максимальным доходам при минимальном рынке.

Фирма-дилер должна располагать квалифицированными кадрами, новейшим оборудованием, хорошо организованным складом запчастей, компьютерным обеспечением, что обеспечит предложения от фирм-производителей. От деятельности дилера во многом зависит успех техники

на рынке.

Дилеры и товаропроизводители являются деловыми партнерами.

Деловые взаимоотношения с юридически и экономически самостоятельными дилерами должны строиться посредством оформления дилерского соглашения. Дилерское соглашение позволяет конкретизировать функции каждой из сторон, их взаимную ответственность. Это является одним из методов страхования фирм от различных рисков.

Дилерская деятельность в автомобилестроении получила наибольшее распространение и является формой сервисного обслуживания.

Особое значение для совершенствования сервисного обслуживания имеет подготовка и обучение сотрудников. Успех дилерской компании зависит от квалификации персонала, ответственного за ремонт и торговлю запасными частями.

Обучение и переподготовка дилеров является в странах с рыночной экономикой не рекомендацией, а требованиями поставщиков. Это должно быть внедрено и в дилерских компаниях России.

В настоящее время в России имеется дефицит услуг по ремонту и техническому обслуживанию техники. Российский рынок техники, запасных частей и сервиса только начинает развиваться. Поэтому при организации сервисного обслуживания важно учесть опыт зарубежных производителей техники.

Создание сильной сервисной службы и ее эффективное функционирование одно из важных направлений деятельности всех фирм, успешно выступающих на рынке. При этом одним из главных условий укрепления позиций на рынке является обязательное использование логистики.

Запасные части должны поставляться в сроки и в количествах, необходимых машинами, работающими у потребителей.

Российский рынок становится частью мирового рынка,

ориентированного на потребителей, и все, что накоплено компаниями, функционирующими в рыночной экономике должно быть использовано в организации дилерской деятельности, начиная от современной организации структуры компании, ее торговой политики, подготовки кадров, контроля за качеством продукции.

Таковы основные выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации, часть первая. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. - СПб.: Центр компьютерных разработок, 1995.- 102 с.
3. Закон РСФСР "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" //Экономика и жизнь. - 1991.- № 19.- С.24-25.
4. Закон РСФСР "О предприятиях и предпринимательской деятельности" от 25 декабря 1990 г.
5. Закон РСФСР "О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РСФСР" //Экономика и жизнь. - 1991.- № 31.- С. 15-17.
6. Закон РФ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации", принят Государственной Думой 12 мая 1995г.
7. Закон СССР "О налогах с предприятий, объединений и организаций" (вступил в силу 1 января 1991 г.).
8. Закон СССР "О предприятиях в СССР".
9. Закон СССР "Об общих налогах местного самоуправления и местного хозяйства в СССР".
- 10.О форме Книги учета доходов и расходов и порядке отражения в ней хозяйственных операций субъектами малого предпринимательства, применяющими упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 22 февраля 1996 г. № 18.
- 11.Об упорядочении создания и деятельности ассоциаций, концернов, корпораций и других объединений предприятий на территории РСФСР: Постановление Верховного Совета РСФСР от 11 октября 1991 года //Российская газета 1991.- 28 октября.

12. Об утверждении форм документов, необходимых для применения упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности субъектами малого предпринимательства. Государственная налоговая служба Российской Федерации. Приказ от 24.01.96 г. № ВГ-3-02/5.
13. Перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия. Утвержден Постановлением Правительства Российской Федерации от 24. 12.94 г. № 1418.
14. Письмо Минфина СССР от 2 июля 1991 г. №40 "Рекомендации по ведению бухгалтерского учета и применению учетных регистров на малых предприятиях".
15. Постановление Госкомстата РФ от 4 октября 1994 г. №192 "Об Утверждении единовременной государственной статистической отчетности о деятельности малых предприятий".
16. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 декабря 1994 г. № 1322 "О мерах по обеспечению участия малых государственных предприятий в реализации государственных программ и выполнения заказов для государственных нужд".
17. Постановление Правительства Российской Федерации от 1 мая 1993 г. № 446 "О первоочередных мерах по развитию и государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации".
18. Постановление Правительства Российской Федерации от 28 октября 1995 г. № 1045 "О Государственном комитете Российской Федерации по поддержке и развитию малого предпринимательства".
19. Постановление Правительства Российской Федерации от 3 февраля 1994 г. № 65 "О Фонде содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере" (с изм. и доп. от 5 января 1995 г.).
20. Постановление СМ РСФСР от 18 июля 1991 г. № 406 "О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР".

- 21.Постановление Совета Министров РСФСР № 406 от 8 июня 1992 г. "О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР".
- 22.Постановление Совета Министров СССР "О мерах по созданию и развитию малых предприятий" от 8 августа 1990 г. № 790.
- 23.Указ Президента Российской Федерации от 8 июля 1994 г. № 1482 "Об упорядочении государственной регистрации предприятий и предпринимателей на территории Российской Федерации".
- 24.Указ Президента РФ от 30 ноября 1992 г. № 1485 "Об организационных мерах по развитию малого и среднего бизнеса в Российской Федерации"
- 25.Указ Президента РФ от 4.04.1996 г. № 491 "О первоочерёдных мерах государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации".
- 26.Указ Президента РФ от 6 июня 1995 г. № 563 "О Государственном комитете Российской Федерации по поддержке и развитию малого предпринимательства".
- 27.Указ Президиума Верховного Совета СССР "О подоходном налоге с кооперативов".
- 28.Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 1994-95 г.г. Приложение к постановлению Правительства Российской Федерации от 29.04.94 г. № 409.
- 29.Федеральный закон «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» и Кодекс РСФСР об административных правонарушениях». - М.: «Ось - 89», 1998. - 48с.
- 30.Федеральный Закон от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации".
- 31.Алов А.Н., Михеев И.Н., Козлова Н.Г. Хозяйственные связи: планирование, организация, совершенствование. -М.: Экономика, 1986.- 127 с.

- 32.Амуржуев О.В. Добровольные посредники //Экономическая газета. - 1989.- № 42.-С. 12.
- 33.Амуржуев О.В. Организационно-экономические основы посредничества на товарном рынке: Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук в форме научного доклада: М., 1993
- 34.Анисимов С. Уроки оптовой торговли //Материально-техническое снабжение.-1987.-№7.-С. 9-14.
- 35.Ансофф И. Стратегическое управление .-М.: Экономика, 1989.- 519 с.
- 36.Афанасьева Н.В. Логистические системы и российские реформы. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.- 147 с.
- 37.Багиев Г.Л., Новиков О.А. Маркетинг средств производства: основы планирования, организации и экономики.-Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991-136 с.
- 38.Балабанова Л.В. Оптовая торговля : маркетинг и коммерция. - М.: Экономика, 1990
- 39.Балабанова Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция.- М.: Экономика, 1990.- 206 с.
- 40.Барышников А.С., Гранаткин Ю.А. Проблемы формирования межотраслевых комплексов и объединений. -Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1988.- 240 с.
- 41.Баскин А.И., Варданын Г.И. Экономика снабжения предприятий сегодня и завтра.-М.: Экономика, 1990.- 207 с.
- 42.Белотелов Е. Инструмент развитой рыночной экономики //Материально-техническое снабжение.- 1990.- № 12.- С. 75-87.
- 43.Беляков А.М. Организация оптовой торговли средствами производства.- М.: Экономика, 1971.-63 с.
- 44.Биржа: какая модель ведет к рынку? //Экономика и жизнь.-1991.- № 5.- С.6
- 45.Биржевой портфель (Книга биржевика. Книга биржевого коммерсанта. Книга брокера.)/Отв.ред. Ю.Б.Рубин, В.И.Солдаткин.-М.: Соминтэк, 1992.

- 46.Биржевые сделки //Экономика и жизнь.-1991.- № 49. Приложение.-С.1.
- 47.Блинов А.О Предпринимательство в регионе - предпосылка развития экономики в России // Экономика и коммерция. - №4. - 1997.
- 48.Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Ф.А. Крутиков.-М.: Экономика, 1991.- 271 с.
- 49.Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ./ Научн. ред. и авт. Предисловия Ф.А. Крутиков. - М.: Экономика, 1991
- 50.Бурков В.Н., Кондратьев В.В. Механизмы функционирования организационных систем.-М.: Наука, 1981.- 383 с.
- 51.Бусыгин А.В. Предпринимательство: Основной курс/Учебник для вузов - М.: \_\_\_\_\_, 1997.-607 с.
- 52.Быкова Е.В., Стоянова Е.С. Финансовое искусство коммерции.-М.: Перспектива, 1995.-154 с.
- 53.Варнаков В.В. Дилерская система технического сервиса в АПК: Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора технических наук: М., 1995
- 54.Василевский Э.Н. США: социальная ориентированность производства // Вопросы экономики.- 1993.- № 9.- С.26-27.
- 55.Введение во фьючерсы и опционы: с борта материалов.-СПб. : Диалог-инвест, 1993.
- 56.Вяткин В.Н. Организационное проектирование хозяйственных комплексов. -М.: Экономика, 1987.- 103 с.
- 57.Виленский А. Дружба лилипутов с гуливерами. Проблемы взаимодействия крупного и мелкого бизнеса.// Босс. - №5-6. 1997.
- 58.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гарданика, 1998.- 528 с.

- 59.Власов В.В. Япония: производственная инфраструктура.-М.: Наука, 1991.-318с.
- 60.Возможности и преимущества франчайзинга //Экономика и жизнь.- 1995.-№3. Приложение "Ваш консультант"- С. 11.
- 61.Волгин В.В. Автомобильный дилер: практическое пособие по маркетингу и менеджменту сервиса и запасных частей.-М.:Ось-89, 1997.
- 62.Волгин В.В.: Автомобильный дилер: практическое пособие по маркетингу и менеджменту сервиса и запасных частей. - М. : «Ось - 89, 1997. - 224с
- 63.Волгин В.В.: Запасные части: особенности маркетинга и менеджмента. М. : «Ось - 89», 1997. - 128с.
- 64.Вольский А.И. Нужна система картельных соглашений //Экономист.- 1993. №5.-С. 21-26.
- 65.Галанина Е.Н. Бухгалтеру о налогах. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 240 с.
- 66.Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. - М.: Внешторгиздат, 1990.- 263 с.
- 67.Горбунов Э.И. Стимулирование инвестиционной деятельности //Экономист.-1993.- № 5.- С. 5.
- 68.Гордон М. Комплексное управление товародвижением //Материально-техническое снабжение.- 1990.-№4.-С. 100-104.
- 69.Горланов Г.В. Экономические привилегии. Источники и формы проявления. - М.: Экономика. - 1990.
- 70.Гражданское и торговое право капиталистических государств.-М.: Междунар. отношения, 1993.- 560 с.
- 71.Даненбург В., Монкриф Р., Тейлор В. Основы оптовой торговли: практический курс.-СПб: Нева-Ладога-Онега, 1993.- 237 с.

72. Дейян А., Анни и Лоик Трoадех. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. Пер. с франц. / Общ. ред. В.С. Загашвили. -М.: АО Издательская группа "Прогресс", "Универс", 1994.- 190 с.
73. Дерябин А. Биржа в инфраструктуре рынка //Экономист.- 1992.- №3.- С.41-46.
74. Дихтль Е., Хершген Х.: Практический маркетинг: «Учебное пособие» (Пер. с нем. Макарова А.М., под ред. Минко И.С. ) - М.: Высшая школа», 1995. - 255с.
75. Довгань В.В. Франчайзинг. Путь к расширению бизнеса. - Дока-Пресс, 1994
76. Довгань В.В.: Франчайзинг - путь к расширению бизнеса - М.: «Прогресс», 1994, 312с.
77. Долан Э.Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель и др.; Под общ. ред. Б. Лисавика и В. Лукашевича.- СПб., 1992.- 496 с.
78. Егiazарян Г.А. Материальное стимулирование роста эффективности промышленного производства. - М.: Мысль, 1976. - 280 с.
79. Загладина С.М. США: обращение товаров и услуг в экономике.-М.: Наука, 1975.- 271 с.
80. Залманова М.Е. Закупочная и распределительная логистика.-Саратов: СПИ, 1992.-83 с.
81. Залманова М.Е. Сбытовая логистика.- Саратов: СТУ, 1993.- 64 с.
82. Иващенко А.А. Товарная биржа (за кулисами биржевой торговли).-М.; Международные отношения, 1991.
83. Идрисов А. Грамотный бизнес-план-гарантия инвестиционной привлекательности //Экономика и жизнь. -Санкт-Петербургский региональный вестник.-1995.-№6.- С.10-11.
84. Инютина К.В. Повышение надежности и качества снабжения. -Л.: Издательство Ленинградского Университета, 1983.- 240 с.

- 85.Инютина К.В. Совершенствование планирования и организации материально-технического обеспечения производственных объединений. -Л.; Машиностроение, 1986.- 246 с.
- 86.Казанович Э.С., Шестаков В.Н. Управление материальными ресурсами. - М.: Экономика, 1987.- 158 с.
- 87.Калинкин Е.В., Новиков Д.Т. Организация хозяйственных связей между поставщиками и потребителями. -М.: Экономика, 1971.- 55 с.
- 88.Калиновская Т.Н. Организация и управление снабжением и сбытом в капиталистических монополиях (опыт фирм США).-М.: Экономика 1970.- 182 с.
- 89.Кантор Е.Л., Платонов В.С. Основы экономики предприятий цементной промышленности в условиях перехода к рынку. -СПб.: СЗПИ, 1995.-158 с.
- 90.Канторович Л.В., Горстко А.Б. Оптимальные решения в экономике. -М.: Наука, 1972.- 231 с.
- 91.Кокорев Посредничество как институт рынка в переходной экономике: Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук: М., 1993
- 92.Комлев С. Дистрибьюторы, брокеры, комиссионеры...//Материально-техническое снабжение. - 1988.-№ 12.- С. 43-47.
- 93.Комлев С. Посреднические фирмы и оптовая торговля в США //Материально-техническое снабжение. - 1989.-№ 5.- С. 70-73.
- 94.Коммерческий портфель (Отв. ред. Рубин Ю.Б.,) Солдаткин В.И. - М.: «Соминтек», 1995. - 704с.
- 95.Концерн, консорциум, ассоциация //Экономика и жизнь. -1990.- №1.-с. 9.
- 96.Корнаи Янош. Дефицит. -М.: Наука, 1990.- 607 с.
- 97.Костоглодов Д.Д., Платонов В.С., Стаханов В.Н. Коммерческая деятельность предприятия: Уч. пособие - Ростов-на-Дону: РГЭА, 1995.- 108 с.



- 98.Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. /Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 1990.- 736 с.
- 99.Кролли О.А. Биржевой механизм в рыночной экономике: создание и перспективы развития.-Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1990.- 58 с.
- 100.Лагуткин В.М., Соколов Р.Г. Комплексное снабжение: проблемы, перспективы. -М.: Экономика, 1989.- 160 с.
- 101.Ленин В.И. По поводу так называемого вопроса о рынках //Поли. собр. Соч.-Т.1- С.67-122.
- 102.Линдерт. Экономика мирохозяйственных связей: Пер. с англ. /Общ. ред. и предисл. О.В. Ивановой.-М.: Прогресс, 1992.- 520 с.
- 103.Локшин Р. Товарные запасы - барометр экономики //Экономист.- 1992.- № 10.-С.40-46.
- 104.Макмиллан Ч. Японская промышленная система. - М.: Прогресс» 1989.- 400с.
- 105.Маркова В.Д.: Маркетинг услуг - М.: Финансы и статистика», 1996. - 128с.
- 106.Маркс К. Капитал//Соч. 2-е изд.-Т. 25.- Ч. 1-508 с.
- 107.Материально-техническое обеспечение: адаптация к рынку /О.А.Новиков, В.В. Щербаков, Г.А. Маховикова, Г.Л. Багиев; Научн.ред. О.А. Новикова.- Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991 .-131 с.
- 108.Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций), утвержденных приказом Министерства экономики РФ от 1 октября 1997г. №118 (Паспорт предприятия) «Журналь для акционеров» №11, 1997. - с.1-16.
- 109.Микитьянц С.Р. Модели процессов материально-технического снабжения. -Л.: Издательство Ленинградского Университета, 1974.- 99 с.
- 110.Мильнер Б.З., Евенко Л.М., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления.-М.: Экономика, 1983.- 233 с.

- 111.Мороченко Д. Советский опыт и рынок помогают выбрать базу данных // Финансовые известия. - 1995.- № 28.- С. У111.
- 112.Москвина Н. Сколько стоит дом построить //Экономика и жизнь. - 1994.-№32.- С.4.
- 113.Мурадов Н.Ю. Организация дилерской сбытовой сети по производству строительных материалов: Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук: СПб,1995
- 114.Новиков Д.Т. Повышение эффективности АСУ материально-техническим снабжением. - М.: Экономика, 1979.- 156 с.
- 115.Новиков Д.Т., Нестеров Н.А. Перестройка управления материально-техническим снабжением. - М., 1989.- 64 с.
- 116.Новиков О.А., Семененко А.И. Производственно-коммерческая логистика, Часть 1.-СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1993.- 164 с.
- 117.Новиков О.А., Щербаков В.В. Оптовая торговля средствами производства: Учебное пособие.- Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1990.- 90 с.
- 118.Новиков О.А., Семененко А.И. Производственно-коммерческая логистика, Часть II.-СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.- 44 с.
- 119.Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. -М.: Финансы и статистика 1991.-304 с.
- 120.Норильский никель\ обростаёт телекоммуникациями //Финансовые известия.-1995.-.№28.-С. Х.
- 121.Осипова Л.В., Синяева И.М.: Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов - М.: «Банки и Биржи» ЮНИТИ, 1997 - 324с.
- 122.От производства к потребителю //Экономика и жизнь.-1994.-№ 48.-с.19.
- 123.Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К.: Коммерческая деятельность: Учебник для высш. средн. спец. учебн. заведений. - 3-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. - 328.
- 124.Парамонов М.Ю., Стаханов В.Н. Основы коммерции: Учебное пособие.-Ростов-на-Дону: Изд-во РИНХ, 1994.- 181 с.

- 125.Пасяда Н.И. Эволюция организационных форм торгового посредничества в России: Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук: -СПб, 1995
- 126.Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.-127 с.
- 127.Петров Ю. "Дешевый доллар" дорого обходится российской экономике // Экономика и жизнь.- 1995.- № 26.- С. 1.
- 128.Пильщиков Л.М. Опыт работы технических центров дилеров по сервису сельскохозяйственной техники: обзор информ. / Пильщиков Л.М, Голубев, Фролов - М., 1993
- 129.Платонов В.С Петровский М.Б., Мурадов Н.Ю. Анализ технико-экономических показателей работы промышленности строительных материалов России за 1993г.- Черкесск: Изд-во Карачаево-Черкесского филиала Российской Инженерной академии, 1994.- 32 с.
- 130.Плоткин Б.Н. Основы логистики.-Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991.- 54 с.
- 131.Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. /Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина.-М.: Международ. отношения, 1993.- 896 с.
- 132.Программа демополизации и развития конкуренции на рынках продукции строительного комплекса на 1994-1995 годы //Экономика и жизнь. - 1994.- № 40.-Приложение "Ваш партнер" ,- С.6.
- 133.Проценко О.Д., Белотелов Е.П., Кодуа Д.М. Оперативное регулирование поставок продукции производственно-технического назначения. -М.: Экономика, 1985.-175с.
- 134.Родников А.Н. Логистика: терминолог. словарь. -М.: Экономика, 1995. - 251с.
- 135.Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.: Маркетинг: Учебное пособие. - М.: «Банки и Биржи», ЮНИТИ, 1995. - 560с.
- 136.Рынок и логистика/Под ред. М.П. Гордона.-М.: Экономика, 1993.- 144 с.

- 137.Селиванов А.И., Садреева А.Х. Прямые длительные хозяйственные связи.-М.: Экономика, 1981 .-136 с.
- 138.Силинг С. Франчайзинг - лицензия на товарный знак и технологию //Экономика и жизнь. Санкт-Петербургский региональный выпуск. - 1994.- № 18.-С.16.
- 139.Силинг С.: Франчайзинг - лицензия на товарный знак и технологию : Экономика и жизнь. Санкт-Петербургский региональный выпуск. - 1994. №18. с. 16.
- 140.Скоков Ю. Фирма гарантирует // Материально-техническое снабжение.- 1989. №4.- С. 12-15.
- 141.Слипчук Торговый посредник в системе маркетинга : Уч. Пособие. - Владивосток, 1996
- 142.Смехов А.А. Логистика. -М.: Знание, 1990.- 64 с.
- 143.Смирнов В.А., Герчиков С.В., Соколов В.Г. Оценка надежности и маневренности качеств плана. -Новосибирск: Наука, 1978.- 318 с.
- 144.Смирнов Н.А. Система оперативного маневрирования материальными ресурсами. - М.: Экономика, 1972.- 182 с.
- 145.Современный маркетинг /В. Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; Под ред. В.Е. Хруцкого.-М.: Финансы и статистика, 1991.- 256 с.
- 146.Современные биржи и посреднические операции /Под ред. Ю.М. Резника. -М.: Экономика, 1992.
- 147.Сорокина В.Ф. Внутренняя торговля Англии. -М.: Наука, 1972.- 188 с.
- 148.Соснин Е. В рамках концерна //Правительственный вестник.-1990.- №24.-С.3.
- 149.Состав и ценность бизнес-плана //Право и экономика. - № 11-12.- С. 118-120.
- 150.Составление бизнес-плана//Право и экономика. -1993.-№ 13-14.-с.91-97.

151. Спиридонов Е. Есть ли логика у снабжения? // Материально-техническое снабжение. - 1990.- № 10.- С. 28-31.
152. Теория переходной экономики. Т. 1. Микроэкономика: Учебное пособие. Под редакцией Д.Э.Н. В.В. Герасименко. - М.: ТЕИС, 1997.
153. Терехов А.Б. Свобода торговли; анализ опыта зарубежных стран. - М.: Экономика, 1991.-190 с.
154. Титов А.Б., Крутик А.Б. Бизнес-план и организация планирования на предприятии. -СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.- 165 с.
155. Тоуд Берман. Сбыт - дело тонкое, особенно в России // Экономика и жизнь.-1994.- № 5. Приложение «Ваш партнер».- С. 18.
156. Тоуд Берман. Сбыт - дело тонкое, особенно в России : Экономика и жизнь. -1994. - №5. Приложение «Ваш партнер», с. 18.
157. Уваров А.В. Экономика проектирования промышленных предприятий. Актуальные проблемы, поиск, практика. -Л.: Стройиздат, 1990.- 168 с.
158. Уваров А.В., Морозов В.П., Лесохин В.З. Строительный комплекс: роль в социально-экономическом развитии крупного города. -Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991.-160с.
159. Фасоляк Н.Д. Управление производственными запасами. -М.: Экономика, 1972.- 271 с.
160. Фасоляк Н.Д., Рабинович И.А., Князев Е.А. Производственное кооперирование. - Киев; Техника, 1983.- 207 с.
161. Хойер В. Как делать бизнес в Европе: Пер. с нем.- М.: Фонд "За экономическую грамотность", 1991.253 с.
162. Хойер Вольфганг: Как делать бизнес в Европе (Пер. с нем.): - М.: Прогресс, 1992. - 253с.
163. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993.- 352 с.
164. Хруцкий Е.А. Оптимизация хозяйственных связей. -М.: Экономика, 1973.-95 с.

165. Цементная промышленность /А.Н.Люсов, П.Я. Филимонов, Н.А. Кулакова, Т.Г. Меших; Под ред. А.Н. Люсева.-М.:Стройиздат,1977.-159 с.
166. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. -М.: Экономика, 1975.-190 с.
167. Шамхалов Предпринимательство в России. Становление и проблемы развития /Науч. Ред. А.И. Архипова,- М.,1996
168. Шерр И.Ф. Учение о торговле //Репринт.изд. 1925г.-М.: Перспектива. 1993.-476 с.
169. Шилин Ю.И., Белотелов Е.П. НТП в управлении материально-техническим снабжением.-М.: Экономика, 1983.- 207 с.
170. Шор Л.М. Хозяйственные связи в условиях экономического эксперимента. - М.: Экономика, 1986.- 97 с.
171. Шульц А. Становление системы поддержки малого предпринимательства в России. //РЭЖ. - №5-7. 1997.
172. Щербаков В.В. Организация оптовой торговли средствами производства за рубежом: Учебное пособие.-Л.: Изд-во ЛФЭИ,1991.- 99 с.
173. Щербаков В.В. Хозяйственные связи в процессе материально-технического обеспечения.- СПб.: Изд-во СПбУЭиФ, 1991.- 116 с.
174. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. /Авт. предисл. Научн. ред. А.А. Горячев.- М.: Экономика,- 1990.- 350 с.
175. Экономическая стратегия фирмы /Под ред. А.П.Градова. -СПб.: Специальная литература, 1995.- 414 с.
176. Юрген Витт.: Управление сбытом (Пер. с нем.): - М.: ИНФРА - М, 1997.- 112с.
177. Ясин Е.Г. Хозяйственные системы и радикальная реформа. -М.: Экономика. 1989.- 319 с.
178. Batchelor C.: «To make or not to make - That is the question», in Financial Times, 24 October. 1989.

- 179.Capecchi V., Pugliese E., «Bologna Napoli: due città a confronto». Vol. 35-36, 1978.
- 180.CENSIS «Il Caso Prato», Milan, Etas Libri, 1980.
- 181.Edwards R., Reich M., Gordon D.: Labour market segmentation, Lexington Books. -1975.
- 182.Hudson R., Sabler D.: «Manufactured in the UK? Special steels and the politics of industrial decline», in Capital & Class 1987 Vd 32.
- 183.Larerson M.: «Organization growth of small firms» in American Sociological Review. - 1988.Vol.53.
- 184.Watanabe S.: «Subcontracting, industrialization, and employment creation, in International Labour Review. Vol. 104., 1971.