

ДЕФОРМАЦИИ ДИЛЕРСКИХ, ДИСТРИБЬЮТОРСКИХ И ДЖАБЕРСКИХ КАНАЛОВ СБЫТА на белорусском рынке

Сергей ГЛУБОКИЙ

НЕСМОТРЯ НА ТО
ЧТО В ОТЕЧЕСТВЕННОМ
ГРАЖДАНСКОМ
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ
ПОНЯТИЕ «ДИЛЕР»
ОТСУТСТВУЕТ,
СООТВЕТСТВУЮЩИЕ
КАНАЛЫ ОСТАЮТСЯ
НАИБОЛЕЕ
РЕЗУЛЬТАТИВНЫМИ
ПРИ СБЫТЕ ПРОДУКЦИИ
КАК НА ВНЕШНЕМ,
ТАК И НА ВНУТРЕННЕМ
РЫНКЕ.

Сторонами договора дилинга (dealing contract) являются дилер и принципал, в качестве которого чаще всего выступает изготовитель или экспортер товара. В последнем случае в роли импортера может как раз выступать дилер.

СЕРВИСМЕН – НЕ СУПЕРМЕН, НО ВСЕ-ТАКИ...

Одна из самых результативных метаморфоз дилинга в Беларуси – т.н. сервисер или СТО (станция технического обслуживания), хотя последнее наименование больше подходит для джаберской мастерской. Другое дело – контрактная мастерская – это как раз может быть дилинг, а не джабинг!

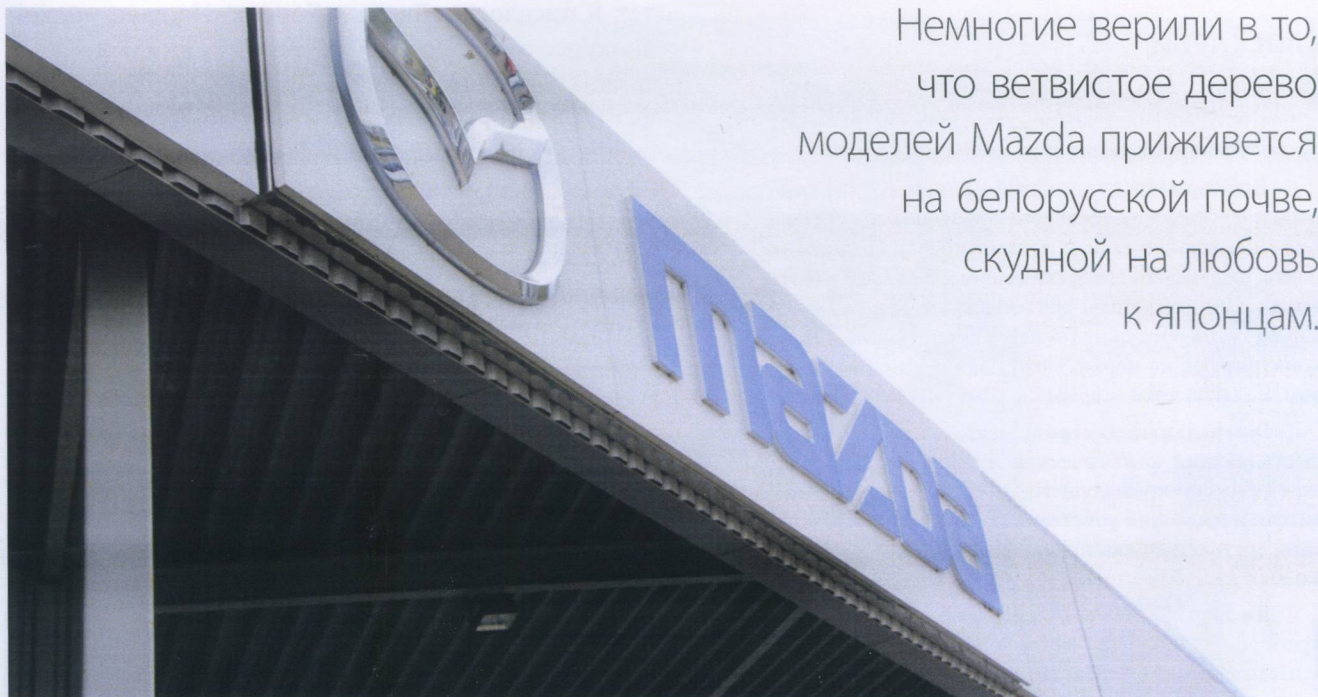
Так, благодаря сервисеру за несколько лет из малоизвестной марки Mazda превратилась в одного из лидеров белорусского рынка.

КЕЙС № 1

КАПЛЯ, СТАВШАЯ ОКЕАНОМ

Это сейчас Mazda представлена во всех областных и многих районных центрах Беларуси, имеет несколько десятков партнеров и торговых представителей по всей стране. А в 1995 году по улицам и дорогам страны ездило всего 160 автомобилей марки Mazda. Топ-менеджеры дилерского центра «Холпи Авто» посчитали это каплей в море «фольксвагенов», «ауди» и «фордов». Тем не менее (а может быть, как раз поэтому) автоцентр открылся, и к 2005 году эта капля превратилась в океан из 35 000 автомобилей с логотипом Mazda. Адрес автоцентра благодаря хорошей промокампании с использованием его в качестве элемента рекламного слогана стал «притчей во языцех» – ул. Шаранговича, 1.

Уже и не верится, что начало деятельности сервисера сопровождалось дружными сомнениями скептиков. Немногие верили в то, что ветвистое дерево моделей Mazda приживется на белорусской почве, скудной на любовь к японцам. Но команду энтузиастов, впечатленных дизайном, техническими характеристиками и показателями надежности Mazda, невозможно было остановить.



Немногие верили в то, что ветвистое дерево моделей Mazda приживется на белорусской почве, скудной на любовь к японцам.

Борьба дилера за клиента развернулась сразу в нескольких направлениях: продажа машин (целенаправленный поиск покупателей новых автомобилей), торговля оригинальными запчастями, сервис. Сразу стало ясно, что продать машину – только полдела (а может быть, уже и треть!). С точки зрения как потребителя, так и принципала очень важно качественно ее потом обслуживать, предоставлять уверенный гарантийный и постгарантийный ремонт.

С самого 1995 года «Холпи Авто» постоянно участвовал в минских автосалонах, а рекламные кампании проходили с размахом, непривычным для отечественного маркетинга. Уже в 1996 году доля рынка Mazda среди новых автомобилей составила 8%, что стало рекордом для принципала в Европе. В 1998 году Mazda 626 GF была признана «Автомобилем года в Республике Беларусь» по мнению журналистов и читателей автопресса, а через год... вновь завоевывает это звание. В 1999 году Mazda 323F взяла Кубок белорусских автомобильных дилеров по скоростному маневрированию. В 2000 году в лидерах по-прежнему Mazda 626: ей принадлежит 25% в большом среднем классе белорусского рынка новых импортных автомобилей. В том же году минивэн Mazda MPV захватил половину своего рыночного сегмента.

После Mazda 626 пришла Mazda 6 со звучным слоганом Zoom-zoom – «Автомобиль 2002 года в Республике Беларусь». А Mazda 3 «прозвучала» с аналогичным достижением в 2003 году. Это уже становилось традицией: каждая новая модель – «Автомобиль года».

Итог совместных действий принципала и сервисера – спрос на некоторые модели Mazda стал превышать предложение. Но это еще не был диллинг в его традиционном понимании.

Практически одновременно с началом поставок автомобилей «Холпи Авто» стал официальным дистрибьютором оригинальных запасных частей Mazda. Без этой метаморфозы диллинга – хотя бы на промежуточной стадии – у нас никак не обходится!

Проблемы с запчастями и соответствующим обслуживанием были сняты, хотя их (проблем) и раньше было немного. Как известно, слоган Mazda: «Из лучшего выбирай надежное». Этот девиз подтвержден многочисленными западными рейтингами и «рускими» дорогами. Однако даже надежные автомобили Mazda все-таки должны регулярно проходить техобслуживание. Топ-менеджеры предприятия широко привлекали паблисити, чтобы оповестить рынок: в сервисном центре работают одни из самых высококвалифицированных специалистов в Европе. В пиар-статьях

ГЛОССАРИЙ

Агент – юридическое или физическое лицо, которое осуществляет посредническую деятельность по поручению от имени и за счет принципала.

Вайлд-дилер (от англ. wild – дикий, нецивилизованный) – дилер, не имеющий специального соглашения с изготовителем или предыдущим посредником, подтверждающего его эксклюзивные права на работу с товарами и услугами данной марки. Это означает, что он готов обслуживать неконкурирующие и даже конкурирующие марки, может заниматься пиратством, не гнушается «серым» и даже «черным» налом.

Генеральный дистрибьютор – посредник, осуществляющий коммерческую деятельность за свой счет от имени предыдущего посредника или изготовителя и имеющий собственную товаропроводящую сеть, состоящую, как правило, из дилеров и официальных дистрибьюторов.

Джабер, джоббер (от англ. jobber) – посредник, приобретающий товар мелким оптом (как правило, это сложнотехническая продукция) для оказания с его помощью услуг повседневного спроса населению и субъектам хозяйствования.

Дистрибуция (от англ. distribution – распространение, распределение) – в широком смысле слова: все элементы системы поставки товара потребителю от производителя, включая оптовых, мелкооптовых и розничных торговцев, транспортные и страховые компании, маркетинговые и рекламные агентства. В более узком смысле означает разновидность сбыта через посредников, работающих за свой счет от имени принципала.

Комплементы – комплементарные продукты, т.е. дополняющие товары, обязательные принадлежности, ремкомплекты и запчасти, а также сопутствующие услуги. Маркетинговый прием заключается в том, чтобы продажами комплементов компенсировать финансовые потери от убыточного сбыта основного продукта.

Паблсити – мероприятия по связям с общественностью в СМИ (чаще всего имеются в виду ежедневные массовые газеты).

Пиар – мероприятия по PR (public relations), т.е. по установлению надежных и постоянных связей с общественностью, формированию положительного имиджа предприятия и его продукции в глазах реальных и потенциальных потребителей.

Принципал – 1) юридическое или физическое лицо, от имени и за счет которого действует агент; 2) в более широком смысле – изготовитель продукции или предыдущий посредник по отношению к таким операторам рынка, как агент, дилер, дистрибьютор. Для комиссионера в качестве такового выступает, как известно, комитент.

так и писалось: «Да-да, в Европе! На европейском конкурсе сервисменов Maztech белорусская команда заняла 5-е место среди 16 финалистов. Еще один фактор, который не оценишь на конкурсе, – отношение к клиенту. На СТО Mazda – доверительная дружеская атмосфера. Друг – это тот, кто никогда не подведет. На него можно положиться. И сервису Mazda можно доверять. Доброжелательное отношение к клиенту, исполнительность в работе и четкое выполнение своих обязательств – это философия компании. Философия, которую сотрудники «Холпи Авто» превратили в реальность».

На деле все выглядело так: у автомобиля появляется свой «домашний доктор», с которым просто приятно общаться, которому можно задавать любые вопросы и, самое главное, получать на них грамотные ответы.

В 2005 году «Холпи Авто» – это полный сервис и сопровождение покупки, самые выгодные условия кредитования и лизинга, система trade in и подержанные автомобили с полной предпродажной подготовкой, продажа и установка дополнительного оборудования любого уровня сложности и аксессуаров.

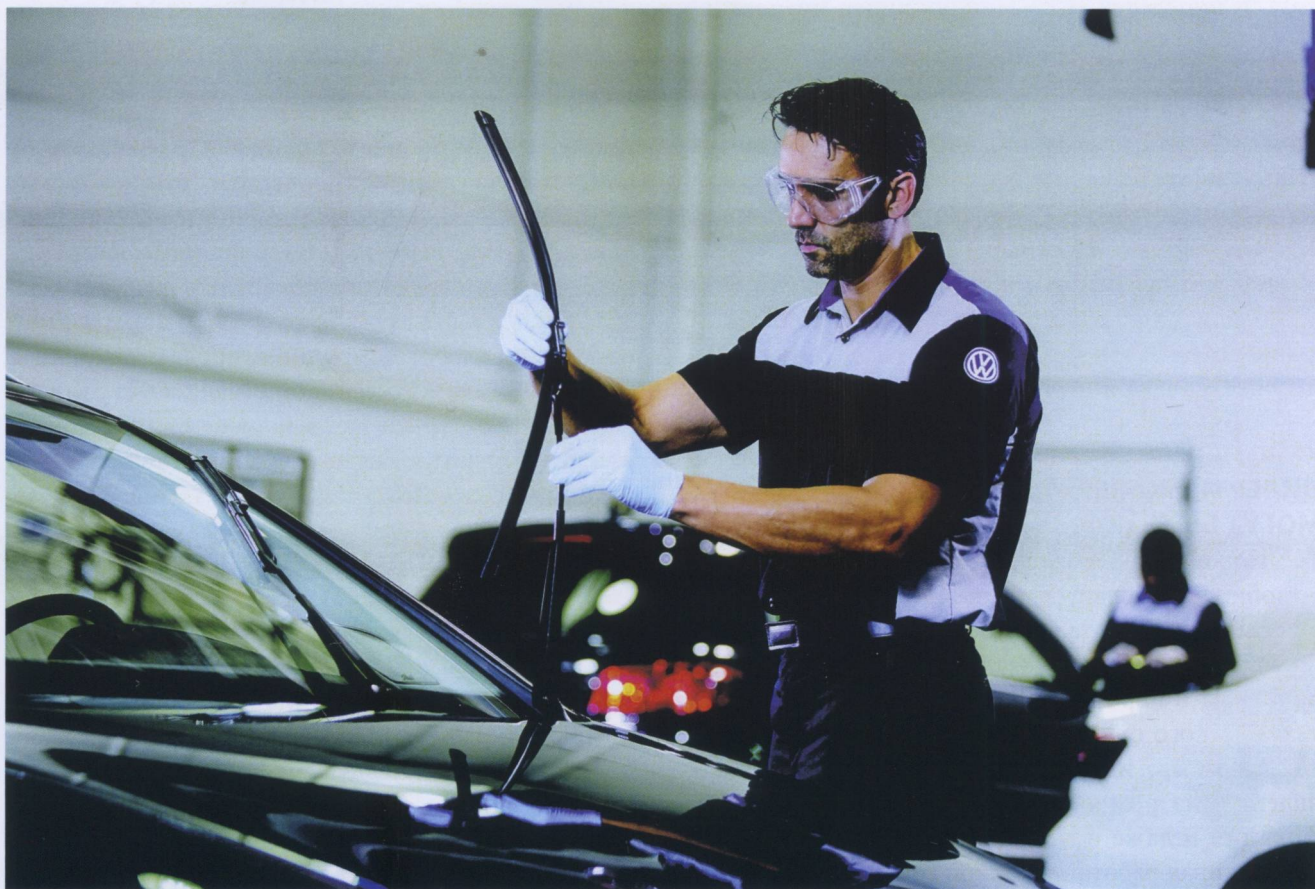
В 2007 году «Холпи Авто» сделала еще один интересный маркетинговый ход. В рамках ребрендинга Международного автомобильного холдинга «Атлант М» она поменяла имя на «Атлант-М Холпи». Таким образом, принципалом для нее теперь является не изготовитель – Mazda, а предыдущий посредник, на которого, кстати, новое имя указывает вполне грамотно.

Интересен и опыт в качестве принципала компании Volkswagen, которая с самого своего прихода в Беларусь стремилась предоставить клиентам высокий уровень сервиса. Не сразу все получалось. Однако и менеджеры, и сервисмены набирались знаний и навыков у немецких специалистов, фирменный сервис оснащался современным оборудованием, осваивались новые технологии обслуживания автомобилей. Спустя 10 лет уже два минских фирменных центра Volkswagen были сертифицированы на соответствие стандарту качества ИСО 9001-2001.

ФОРУМ № 1

ВСЕ ДОСТОИНСТВА СЕРВИСЕРА

Первый автоцентр Volkswagen открылся по ул. Машиностроителей в Минске 7 ноября (Обратите внимание на число – чем не маркетинговая тактика



«особой даты»?) 1994 г. Сразу после презентации начались суровые будни.

– Первые автомобили зависали на сервисе на день, а то и на два, – вспоминает Александр Карако, ведущий инженер, руководитель службы технического обучения импортера Volkswagen в Республике Беларусь – ИП «Атлант-М Фарцойг-хандель». – Такая несложная по сегодняшним меркам операция, как замена ремня ГРМ, вместо предусмотренных 2 нормо-часов отнимала порой целый день. И причина крылась отнюдь не в подборе кадров. Как раз наоборот – все сервисмены (и мастера, и рядовые механики) пришли в фирменный сервис-центр первого автоцентра Volkswagen не с улицы, а после жесткого отбора. Сервисер приглашал на работу только самых «головастых и рукастых», которые после обучения в Германии и составили костяк коллектива сервисменов. Однако на первых порах катастрофически не хватало опыта работы с немецкими автомобилями. «Матчасть» приходилось осваивать на практике. Так

шаг за шагом выстраивалась технология ремонта и обслуживания. Фактически именно люди, стоявшие у истоков развития сервисов в Беларуси, дали почувствовать потребителям все достоинства фирменного обслуживания.

К конкурентным преимуществам как самих автомобилей Volkswagen, так и фирменного сервиса следует отнести сроки гарантии. И в этом отношении сервисерам Volkswagen есть чем гордиться. Еще в самом начале XXI века был решен вопрос увеличения гарантийного срока на автомобили коммерческой группы. Теперь гарантийный период на весь модельный ряд Volkswagen без исключения увеличен до 2 лет. Гарантия от сквозной коррозии кузова достигает (в зависимости от модели) 12 лет.

Помимо этого, Volkswagen в то время позиционировала себя в качестве «единственной компании, которая предоставляет в Беларуси послегарантийную поддержку на многие узлы и детали автомобиля». Если после истечения гарантийного срока какой-то узел в автомобиле выходит из строя,

то при определенных условиях дилер предоставляет послегарантийную поддержку в виде скидки (до 100%!) на стоимость запчастей или узлов, а также на стоимость работы по их установке. Конечно, действует эта услуга лишь в том случае, если клиент в течение всего гарантийного срока соблюдал интервал плановых работ и обслуживался в фирменном сервисе Volkswagen.

Конечно, обслуживание в дилерском центре обходится несколько дороже, чем на обычной джаберской СТО. Но ведь вышеназванные преимущества в принципе не могут стоить дешево!

КЕЙС ПРИНЦИПАЛА № 2

ДИЛЕР И ДЖАБЕР МОГУТ БЫТЬ СОЮЗНИКАМИ

Новое слово в сервисном обслуживании автомобилей в Беларуси было сказано в 1999 году. Открывшийся тогда второй автоцентр Volkswagen по ул. Шаранговича оказался крупнейшим по тем временам в Европе и ничем не уступал в уровне технического оснащения европейским аналогам.

Мало кто из клиентов догадывался, что появлению на рынке новых моделей, новых модификаций и даже новых двигателей предшествует кропотливая работа дилерской сети Volkswagen: все сервисмены проходят специальный курс обучения, фирменные центры оборудуются специальными инструментами, приспособлениями и диагностическим оборудованием.

Сеть сервисеров Volkswagen поэтапно переходит на новые технологии. Речь идет в первую очередь о фирменной «всемирной паутине» (не путать с интернет!) CPN, которая объединяет все дилерские предприятия этого немецкого бренда в мире. В рамках этой системы существует «горячая линия», посредством которой сотрудники завода в режиме реального времени могут помочь разрешить возникшую на местах проблему. Кроме того, на каждом дилерском предприятии имеются диагностические центры, позволяющие вести поиск неисправностей в режиме «теледиагностика», т.е. силами заводских специалистов. И конечно, с помощью сети CPN за считанные секунды можно узнать всю подноготную автомобиля: дату производства, историю ремонта в фирменных сервисных центрах Volkswagen по всему миру, сведения о его комплектации и т.д.

Как видно, одна из основных задач, которая стояла в то время перед импортером Volkswagen

в Республике Беларусь – ИП «Атлант-М Фарцойг-хандель» – расширение географии фирменного сервиса, чтобы быть максимально близко к клиенту. К 2004 году на отечественном рынке успешно работали уже 4 фирменных сервис-центра Volkswagen: в Минске (два сервисера), Бресте и Гомеле – и была поставлена цель – открытие **полноценных сервис-центров** (дилинг!) и т.н. **контрактных мастерских** (джабинг!) в остальных областных центрах. Начался поиск партнеров по открытию контрактных мастерских в каждом крупном городе с населением свыше 100 тыс. жителей. Естественно, что эти субдилерские мастерские создавались на материальной базе джаберских СТО и гаражей индивидуальных предпринимателей.

ПОЛЕЗНЫЕ И ОПАСНЫЕ ДЕФОРМАЦИИ ТОВАРОПРОВОДЯЩЕЙ СЕТИ

Есть и такие метаморфозы отечественного дилинга, которые председатель совета директоров ЗАО «Интеллект» Сергей Варивода метко назвал «деформированными каналами товародвижения».

Кто-то ухватил по бартеру за сырье, кто-то получил под энергозачет, а кто-то «с барского плеча» директора – особую скидку. Рынок лихорадит, оптовики переключаются на аналогичную продукцию иных изготовителей, посредники, вместо того чтобы обеспечивать стабильный поток денежной наличности на завод, начинают ожидать очередного сброса продукции по демпинговым ценам накануне выплаты авансов работникам или налоговых платежей (известный в СНГ «эффект двадцатых чисел»).

Кому выгодны такие «деформации»? По большому счету, никому – ни предприятию-изготовителю, ни посреднику-дилеру, ни потребителю-покупателю.

ФОРУМ № 2

ЗАКОН «НЕВИДИМОЙ РУКИ»

– *Сколько должно быть посредников? Чем больше, тем лучше!* – уверенно заявляет Сергей Варивода. – *Инструментами дилерской политики изготовитель добивается оптимального объема партии товара, с которой ему удобно работать. Здесь не должно быть крайностей. Изготовитель не должен работать с мелкими торговцами (они найдут свое место в товаропроводящей сети), но следует избегать и монополизации сбыта уз-*

ким кругом посредников. Монополия посредника – это зло для всех, а для изготовителя – в первую очередь. Недопустимо отдавать в одни руки даже отдельные виды продукции. Гораздо важнее обеспечить каждого дилера, каждый регион рынка необходимым ассортиментом. Наслушавшись достаточно сказок от отдельных руководителей о контроле за ценами на рынке монопольным посредником, со всей ответственностью заявляю: ценовую политику на рынке должен формировать изготовитель. Ценообразование промышленного предприятия должно быть ориентировано на рынок, а не на свои издержки. Отпуск продукции должен осуществляться только за деньги или адекватные денежные инструменты. Минимальная (отпускная) цена формируется на заводе, посредник оптового или розничного звена добавляет свою маржу. Розничная цена, по которой товар оплачивает конечный потребитель, содержит в себе затраты и прибыль всех участников экономической цепочки. У нас же иногда оптовые, а то и розничные цены ниже отпускных.

Существующие для посредников цены должны быть понятны, равнодоступны, служить стимулированию сбыта. По мнению Сергея Вариводы, нет ничего хуже произвольных скидок отдельным посредникам «с барского плеча». Очень осторожно можно использовать стимулирующие скидки для развития дилеров в отдельных регионах. Белорусскому изготовителю экономически невыгодно отпустить продукцию для реализации на внутреннем рынке по убыточным ценам, а приходится – из-за жесткого ценового регулирования. Вот и получается, что наш рынок нам как будто не нужен, зато на нем давно и уверенно обосновались иностранные (в т.ч. и российские компании). Совершенно напрасны опасения, что деятельность посредников на внутреннем рынке приведет к росту цен и набиванию карманов коммерсантов за счет потребителей. Рынок – саморегулирующаяся среда, в которой все поправляет и корректирует «невидимая рука», описанная еще Адамом Смитом. Если средневзвешенная доходность посредников в той или иной нише рынка станет высокой, то сюда хлынет предпринимательская активность, что приведет к усилению конкуренции в соответствующем сегменте и снижению цен.

Попытка представить фирменную торговлю неким инструментом влияния на цены рынка, по мнению Сергея Вариводы, необоснованна. Если фирменный магазин имеет скидки, транспортное и иное обслуживание за счет изготовителя, то он предоставляет скидку потребителю за счет производителя. А если он функционирует на равных с посредниками, то по какой причине ожидать низких цен? Впрочем, у фирменной торговли есть свое место на рынке,

и при определенных обстоятельствах прямой канал сбыта тоже бывает выгоден и экономически обоснован.

Интересен также и белорусский опыт торговых предприятий, являвшихся одновременно и дистрибьюторами, и... дилерами разных брендов.

КЕЙС № 3

ДИСТРО-ДИЛЕР – ДВА В ОДНОМ

В апреле 1997 г. СП «Спартак» заключило договор на право продажи с Торговым домом «Соми». Официальный дистрибьютор начинал с ежемесячной реализации 18 т кондитерских изделий «Спартак», а к 2002 году вышел на уровень 380-400 т, превратившись в генерального дистрибьютора гомельской фабрики в столичном регионе и продавая здесь 73% продукции. По мнению маркетологов, ТД «Соми» держал четверть белорусского рынка кондитерских изделий. Поэтому неудивительно, что с марта 2002 г. этот Торговый дом стал и дилером «Коммунарки», работающим по договорам поставки, в которых оговорка эксклюзивности, естественно, отсутствовала. Интересно, что даже в специальной прессе ТД «Соми» называют «официальным дилером», что с точки зрения маркетинговой терминологии можно считать тавтологией, но, вероятно, так маркетеры предприятий-принципалов подчеркивают «официальность» отношений ТД «Соми» как со «Спартак»», так и с «Коммунаркой». Ведь на развитых цивилизованных рынках и представить себе невозможно такой нонсенс, как НЕофициальный дилер.

Торговый Дом «Соми» может войти в историю белорусского маркетинга как основоположник новой сбытовой стратегии, которую предлагается назвать дистри-диллинг. Ведь если не запрещено заключать одновременно и договор поставки, и договор купли-продажи с двумя разными брендами и это не воспрещается ни одним из указанных договоров, то почему бы именно так и не поступить в целях расширения товарного ассортимента.

Пример ТД «Соми» интересен еще и тем, что показывает грамотную маркетинговую политику ведущих кондитерских брендов Беларуси в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка. Помимо низкой покупательной способности посредников, одна из главных проблем формирования товаропроводящих сетей в Беларуси состоит

в том, что все затраты, связанные с дилерским вознаграждением, производители вынуждены были платить из собственной прибыли. Во всех цивилизованных странах эти издержки включаются в себестоимость продукции. Тем не менее СП «Спартак» приступило к коренной перестройке своей маркетинговой (и брендинговой в частности) политики и занялось созданием эффективной товаропроводящей. Программа сводилась к разделению функций производителя и продавца. Благодаря этому у предприятия-принципала отпала необходимость держать собственный торговый отдел, появилась также возможность экономить на транспортных расходах, сократилось время доставки кондитерских изделий, а розничные дистрибьюторы и комиссионеры могли получать товар по предварительной заявке по ценам изготовителя.

Деформации дилерской сети могут быть вызваны как борьбой антимонопольного законодательства с принципом эксклюзивности посредничества, так и чрезмерным увлечением этим принципом со стороны принципалов в сегментах рынка, где он совершенно не нужен. Типичный пример – операторы GSM СП ООО «МЦС» и СООО «МТС».

КЕЙС № 4

ЗАЧЕМ ДВА ВХОДА В ОДИН ОФИС?

С самого начала к операторам мобильной связи как принципалам в Беларуси существовали определенные претензии. Дилеры требовали четко соблюдать взятые на себя обязательства по объявленным срокам покрытия (этим, бывало, грешил «МЦС»), вовремя выплачивать дилерские вознаграждения без ссылок на форс-мажорные обстоятельства (тут больше претензий к «МТС»). Проблема эксклюзивного дилинга бурно обсуждалась специалистами, но взрывов открытого недовольства не было. Дилеры уже давно приспособились к этим «особым» условиям и оговоркам. Готовиться они начали еще в 2000 году. Тогда первый белорусский оператор «БелСел», который с 1993 года работал через свою фирменную сеть, попытался договориться с дилерами Velcom о продвижении его услуг. Те были не против: зачем отказываться от расширения бизнеса?

Принципал же отреагировал иначе. Именно тогда было принято решение добавить к договору



дополнительное соглашение об эксклюзивности дилинга. Возможно, это делалось с учетом скорого появления на рынке второго оператора GSM. Таким образом Velcom'овские маркетологи планировали повлиять на рост клиентской базы конкурента. Но расчет оказался неверным. Когда на рынок пришел «МТС», в его распоряжении оказались дилеры в необходимом и достаточном количестве. И самыми «продвинутыми» из них были поднакопившие опыт посредники Velcom, которым для работы в сбытовой системе «МТС» оставалось только зарегистрировать новое предприятие.

Опытные дилеры регистрировали две фирмы, одна из которых предоставляла услуги «МТС», другая – Velcom (а с началом эксплуатации компанией «БелСел» новой сети – cdma2000 – некоторые партнеры уже начали «соображать на троих»). Доходило до того, что в самом центре Минска работал офис крупной фирмы в здании, две двери которого с вывесками Velcom и «МТС» вели в одно помещение. Клиенту, конечно, удобно и приятно – есть выбор.

Все это – факторы, очень важные для потребителя. И для дилера. Но каково принципалам?

Ускоренные темпы, которыми с 2002 года развивается белорусская мобильная связь, оставляют в тени многочисленные проблемные вопросы. Не решать их сегодня и накапливать – значит, получить большие проблемы в будущем.

Таких проблемных вопросов несколько. Одни из них связаны с неурегулированностью законодательства, другие – с необходимостью защиты рынка от «серых гаджетовок». Эксклюзивный дилинг – не самый важный среди них, но по сравнению с другими – наиболее просто решаемый. Для этого не надо ничего менять в законодательстве.

КЕЙС № 5 ИНОЙ ВЗГЛЯД НА ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ ДИЛИНГА

Для решения проблемы сами же принципалы должны отказаться от **дополнительного соглашения** об эксклюзивности или от соответствующего

пункта в договоре. Все предпосылки для этого созрели, поскольку прием не оправдывает себя. Хотя он задумывался маркетологами GSM-операторов как одно из средств борьбы с конкурентами. Сначала эксклюзивный дилинг применил Velcom против «МТС». В феврале 2003 г. – уже «МТС» против «БелСела»...

Во-первых, эксклюзивность дилинга как явление белорусского рынка мобильной связи уже давно нужно было исследовать на предмет соответствия его антимонопольному законодательству страны. Например, чем знаменитое предписание главного управления потребительского рынка Мингорисполкома столичной торговой сети брать на реализацию исключительно пиво «Крыніца» и «Оливария» отличается в своей сути от предписаний Velcom своим дилерам подключать клиента только к его сети? Или, скажем, чем отличается аналогичное требование «МТС» к своим эксклюзивным дилерам от распоряжения Гродненского облисполкома для местной торговли – продавать мороженое только производства местных хладокомбинатов? И предписания минских властей по пиву, и гродненских – по мороженому в свое время сразу же были отменены как противоречащие антимонопольному законодательству страны. К примеру, акт по пиву продержался всего три дня...

Во-вторых, эксклюзивный дилинг не принес больших экономических выгод его инициаторам – компаниям сотовой связи. Прежде всего потому, что потенциал белорусского рынка по-прежнему огромен, чтобы этот прием серьезно влиял на объемы продаж у конкурента. Кроме того, главными козырями операторов в конкурентной борьбе (предлагают они услуги в собственных центрах или же через дилеров) являются тарифные планы, охват территории, набор *комплементарных* услуг, ассортимент сертифицированных гаджетов и их цена у дистрибьютора, а также разного рода рекламные акции.

Число эксклюзивных посредников в этой борьбе занимает одно из последних мест. Потому что дилеры сами для себя уже давно и успешно преодолели преграду в виде обязательного следования букве эксклюзивного соглашения с принципалом. Ни для кого не секрет, что крупнейшими дилерскими центрами Velcom и «МТС» владели одни и те же лица. Под разными юридическими именами.

ОТ ДИЛЕРОВ – К АГЕНТАМ?

Конечно, это известно руководству «МЦС» и «МТС». И они сегодня сами вряд ли назовут причину, заставляющую защищать эксклюзивный дилинг в ущерб собственному пиару. Как уже говорилось, финансовых побед принципалам это не приносит. Зато существенно ударяет по имиджу белорусских компаний мобильной связи и дает повод для злословия со стороны их коллег в соседних странах.

Как видно, деформации дилерской сети могут быть как опасными, так и полезными. Одна из положительных деформаций связана с тем, что принципалы прекращают «маскировать» эти структуры путем заключения с сотрудниками дилерских центров временных трудовых соглашений. Такая «маскировка» объяснялась стремлением списать на себестоимость продукции (работ, услуг) все дилерское вознаграждение или хотя бы его часть в соответствии с нормативами. Однако после «исторических» Изменений № 5 и № 6 к Общегосударственному классификатору Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» ОКРБ 006-96, введенных постановлениями Министерства труда Республики Беларусь соответственно в 2004 и 2006 годах, «дилер» – вполне законное наименование должности в штатном расписании отечественного предприятия. Так же как, кстати, и «торговый агент». Но об агентах – разговор впереди.

А в завершение тренинга – фрагмент круглого стола журналов «Маркетинг: идеи и технологии» и «Продажи», который наша редакция проводила более 10 лет назад. Так что это уже тоже – интересный материал для исторического бенчмаркинга.

ФОРУМ ПРИНЦИПАЛОВ № 3

«КАК СНЯТЬ

ОПЕРАТИВНЫЙ СЛОЙ ИНФОРМАЦИИ?»

Наталья БЕРДОВА, маркетолог издательства «Промкомплекс»: ...Понятно, что МТЗ – предприятие особое. Его производство, маркетинг и сбыт, товаропроводящую сеть трудно сравнить с теми, которые представляют другие участники нашей встречи.

Сергей ИВЛЕВ, зам. директора Центра общественных связей МАЗа: И все-таки можно сравнивать... Если мы говорим, например, о нашем заказчике – Минском автомобильном заводе. Еще

в советские времена было создано внешнеторговое подразделение, которое существует и до сих пор, обеспечивая работу в ближнем зарубежье. Дальним зарубежьем занимается УВС – управление внешнеэкономических связей. Кроме того, рынки (и подразделения, которые их обслуживают) делятся по товарному принципу. Например, УПГТ – управление продаж грузовой техники или УППТ – управление продаж пассажирской техники. Отдельная группа товаров – запчасти. Особенность МАЗа в том, что по Беларуси он продает 2000 машин в год, а, скажем, план производства на 2008 год – 30 000 единиц. Практически вся реализация – через ТПС. Каналы товародвижения расположены за пределами Республики Беларусь. В нашей стране – прямой канал сбыта: сам завод – потребитель.

И чаще всего – это крупный потребитель, вроде госзаказа. Есть, конечно, потребители поменьше, но это, как правило, на уникальную продукцию типа седельные тягачи особого класса. Поэтому основная маркетинговая проблема – получить первичную информацию с рынков за пределами Беларуси. С потребителями работают субъекты ТПС, которые принадлежат не только МАЗу. На это есть объективные причины чисто экономического плана. Дорого создавать собственную ТПС. Нами проводилась ориентировочная оценка, и сумма была порядка 72 млн долл. Тут уж надо выбирать – или техническое перевооружение, или ТПС. Все надо считать. Но как измерить потери от того, что информация от пользователей, знающих все реальные проблемы эксплуатации техники,



не полностью доходит до специалистов завода? Управление маркетинга имеет опосредованные контакты с потребителем.

Наталья БЕРДОВА: А ведь на сегодня это самое актуальное – знать запросы и потребности клиентов.

Валентин ЛОПАН, директор Центра общественных связей МАЗа: Тут дело даже не в потребностях. Есть отдел маркетинговых исследований продаж грузовой техники. Система сбора общей рыночной информации поставлена хорошо. Проводятся опросы, интервью. В регулярном, но не постоянном режиме, как это происходит в каналах сбыта. Кроме того, на сегодняшний день необходимо работать более тонко, на уровне нюансов – текущих пожеланий, замечаний пользователей. Этот оперативный слой информации возникает непосредственно в ходе продажи, отгрузки, получения, эксплуатации. «Удаленных» сбытовиков надо обучать, составлять для них специальные формы для такой информационно-маркетинговой работы с конечным потребителем. Раз в неделю – отчет, дневник наблюдений за потребителями.

Сергей ГЛУБОКИЙ, шеф-редактор журналов «Маркетинг: идеи и технологии» и «Продажи»: Раз в неделю?!

Валентин ЛОПАН: Да. Раз в месяц – это уже будет неоперативный слой информации. Мелкие, но очень важные нюансы потеряются. Конечно, менеджеры высказываются, обмен информацией идет, но – не формализованный, не систематизированный, не документированный. Считается, что это не самая главная функция сбыта...

Наталья БЕРДОВА: А может быть, все дело в том, что она не прописана?

Сергей ИВЛЕВ: На самом деле попытки закрепить за посредниками обязанность предоставлять информацию о вторичном рынке постоянно предпринимаются. В дилерских соглашениях это всегда прописано, но, к сожалению, крайне редко выполняется. Еще одна проблема – на наших предприятиях отдел маркетинга или маркетолог редко занимаются собственно маркетингом. Чаще сторонний консультант подскажет удачную рыночную идею, чем сгенерируют ее те, на кого эта функция возложена. Так, в 1999 году Центр общественных связей предложил МАЗу войти в совершенно новый, несвойственный ему сегмент рынка – среднетоннажные грузовики. Мы делали все – от разработки идеи до маркетинговых исследований. Задачу конструкторам должны ставить маркетологи. Но пока конструкторы – по-прежнему лидеры на белорусских предприятиях, производящих сложнотехническую продукцию.

Сергей ГЛУБОКИЙ: А в каком виде может быть поставлена такая задача?

Сергей ИВЛЕВ: Формируется сквозная группа, в которую входят и те, и другие. Проводятся исследования, выявляется потребность, которая фиксируется в отчете по их результатам. На основании отчета формулируются параметры изделия, оформляется техническое задание...

Сергей ГЛУБОКИЙ: На этом уровне понадобится «инженер по маркетингу». И потребность в таких специалистах у наших предприятий уже есть, причем и у принципалов, и у дилеров.

Сергей ИВЛЕВ: Образование здесь не является определяющим. Важно, чтобы у человека были правильно «поставлены мозги». Самообразование в маркетинге – ведущая функция. Каждый день нужно учиться...

ДЕФОРМАЦИИ ДИЛЕРСКОЙ СЕТИ МОГУТ БЫТЬ КАК ОПАСНЫМИ, ТАК И ПОЛЕЗНЫМИ. ОДНА ИЗ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ДЕФОРМАЦИЙ СВЯЗАНА С ТЕМ, ЧТО ПРИНЦИПАЛЫ ПРЕКРАЩАЮТ «МАСКИРОВАТЬ» ЭТИ СТРУКТУРЫ ПУТЕМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ ДИЛЕРСКИХ ЦЕНТРОВ ВРЕМЕННЫХ ТРУДОВЫХ СОГЛАШЕНИЙ.