

В.В. ВОЛГИН

АВТОДИЛЕР

ТОРГОВЛЯ ТЕХНИКОЙ

практическое пособие

- АВТОРЫНОК И АФТЕРМАРКЕТ
- ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ
- УПРАВЛЕНИЕ
- РАЗВИТИЕ



Владислав Васильевич Волгин

Автодилер. Торговля техникой: Практическое пособие

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4961320

*Автодилер: торговля техникой: Практическое пособие / В. В. Волгин.: Дашков и К^о; Москва; 2010
ISBN 978-5-394-00583-1*

Аннотация

В настоящей книге, являющейся одним из практических пособий для автобизнеса, речь идет только об организации торговли техникой. Вопросам организации сервиса и торговли запасными частями посвящены другие книги того же автора.

Настоящая книга – источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности автодилерских предприятий и обеспечения конкурентоспособности. Читателям предлагаются ценные материалы о практике предприятий, торгующих колесной и гусеничной техникой в разных странах и в России, материалы для корпоративных стандартов, описаний бизнес-процессов, технологических инструкций, внутреннего аудита, учебных занятий.

Книга подготовлена на основе инструктивных материалов зарубежных компаний и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке, она служит надежным советником владельцам и руководителям автодилерских предприятий для принятия стратегических, тактических и текущих решений.

Книга рекомендуется также студентам технических вузов, техникумов и слушателям факультетов и курсов, ориентированных на подготовку организаторов торговли техникой.

Содержание

Автор	5
От автора	6
Авторынок: практикам тенденции	8
Участники рынка	8
Специфика товара “автомобили”	10
Регулирование рынка	12
Торгово сервисные сети автопроизводителей	14
Концепции	14
Правовые основы	15
Логистические системы	17
Региональные дистрибьюторы	20
Дилеры	23
Товарная политика	30
Информационное обеспечение и его стандарты	31
Подготовка кадров	35
Регулирование торговли автомобилями	36
Принципы регулирования	36
Активные и пассивные продажи	42
Мультибрендинг	43
Посредники и агенты	47
Лизинг	48
Экспансия дилеров	49
Дилеры без сервиса	52
Интернет	53
Бонусы	54
Гарантийный ремонт	54
Расторжение дилерского соглашения	55
Тенденции авторынка	58
Некоторые данные об автодилерах США	63
Автомобильные аукционы	65
Российский авторынок	66
Развитие	66
Отношения поставщиков и дилеров	72
Отрезвление автодилеров	76
Перспективы рынка	78
Афтермаркет: структура и практика	80
Рынок сервиса	81
Виды предприятий	81
Регулирование рынка сервиса в Европе	83
Емкость рынка сервиса	89
Сети ремонтников	90
Развитие независимых сетей	93
Сети в формате soft franchise	94
Перспективы сетевых структур	95
Концентрация	96
Рынок запасных частей	97

Снабжение компонентами автосборочных компаний	97
Проблемы автокомпаний	99
Преимущества дилеров автокомпаний	101
Регулирование торговли запасными частями в Европе	102
Структура рынка запасных частей	103
Тенденции рынка запасных частей	110
Афтермаркет Германии	118
Автосервис в России	120
Запчасти на российском рынке	122
Оптовики	122
Проблемы импортеров	122
Контрафакт	122
Тенденции	123
Организация торговли техникой	124
Строительство автодилерского центра	124
Требования автопроизводителей	124
Общие требования	124
Требования к территории	126
Современные стандарты для автотехцентров	128
Производственные комплексы	129
Примерная структура автодилерской фирмы	132
Требования к подразделениям	135
Общие задачи подразделений	135
Конец ознакомительного фрагмента.	136

Владислав Васильевич Волгин

Автодилер. Торговля техникой: Практическое пособие

Автор

В. В. Волгин – экономист-международник, инженер-механик, член Международной академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ), автор книг для предпринимателей и автомобилистов.

<http://autoknigi.ru>, <http://volginvv.ru>

Волгин В. В. – инженер механик (Московский авто механический институт – МАМИ), экономист международник (Всесоюзная академия внешней торговли – ВАВТ), член Международной академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ). Практика: фрезеровщик, конструктор, завгар нефтеразведки, эксперт объединения “Запчастьэкспорт” Минвнешторга СССР, представитель объединения в Сирии, начальник отдела дистрибьюторской компании в Дании, начальник отдела объединения “Тракторо-экспорт” Минвнешторга СССР, коммерческий директор предприятия, генеральный директор фирмы, эксперт консультант. Является автором книг для предпринимателей и автомобилистов. www.autoknigi.ru

От автора

Мною выполнена миссия – подготовка практических пособий для руководителей предприятий авторынка и афтермаркета. До появления моих книг в 1997–2009 гг. подобной литературы в стране не было. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны мной в МГИУ и МАДИ в мае 1997 г. на основе моих книг, первых по этой проблематике¹. Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению корпоративных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами.

Эта книга посвящена одной из функций автодилеров – организации торговли техникой. Сервису и запасным частям посвящены другие книги. Книга оформлена как образовательный ресурс и ежедневный справочник для начинающих, а также имеющих опыт управленцев всех уровней. В книге подробно освещены специфические аспекты автобизнеса, а также затронуты некоторые взаимосвязанные темы, общие для всех видов бизнеса, с тем, чтобы диапазон информации, необходимой начинающим управленцам, был достаточным для успешного старта. Моя практика консультирования показывает, что большинство менеджеров, включая обучавшихся у зарубежных поставщиков техники, при достаточно высокой квалификации все же нуждаются в углублении и систематизации знаний, расширении кругозора. Это заметно в периоды кризисов, когда требуются тщательно проработанные или нестандартные решения.

В книге собраны материалы для подготовки: корпоративных стандартов, описаний бизнес-процессов, технологических инструкций, чек-листов для внутреннего аудита, корпоративной книги, учебных материалов для тренеров и систем обучения, техзаданий для компьютеризации. Книга создавалась так, чтобы быть полезной и директорам заводов, и менеджерам малых предприятий. Здесь нет лишней информации, вам пригодится все, если не сразу, так через год или два, в первую очередь – для расширения предпринимательского кругозора, а он обеспечивает верность принятия решений.

Приведенные в книге рекомендации – изложение методов, применяемых дилерами крупнейших автокомпаний в разных странах и на российском рынке. В этом бизнесе нет волшебных решений и быстрых результатов. Только высокая квалификация и кропотливое применение всей совокупности современных средств маркетинга, менеджмента, логистики, IT-, HR-, и PR-технологий служат ключом к рентабельности и устойчивому положению на рынке. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Российский авторынок переживает период становления. Потребность в квалифицированных управленцах всегда будет велика.

Мои книги получили высокие оценки специалистов, их активно используют для обучения руководящих кадров в автодилерских и сервисных предприятиях. Они стали основой целевой подготовки специалистов в институтах², техникумах и на различных курсах, основой десятков дипломов и диссертаций. Все это дает мне основания полагать, что моя миссия важна для России.

Владислав Волгин

ОТЗЫВЫ

¹ Волгин В. В. Автомобильный дилер. – М.: Ось-89, 1997; Волгин В. В. Запасные части: особенности маркетинга и менеджмента. – М.: Ось-89, 1997.

² МАДИ, МГИУ, ЛГТУ, Челябинский политехнический и др.

– Очень давно я не встречал настолько профессионально написанные издания как с точки зрения описания технологии построения и жизнедеятельности бизнеса, так и со стороны глобального менеджмента и маркетинга. В.Л.С. 2005.

– Просим разрешить использование материалов ваших работ в курсах лекций в Липецком государственном техническом университете. 17.03.2007.

Авторынок: практикам тенденции

В конкурентных боях без правил дерутся крупнейшие автокорпорации.

Ринг – Россия, бойцы – дилеры, жертвы – потребители.

Участники рынка



Авторынок России, который скоро станет крупнейшим в Европе, за десяток лет прошел те этапы развития, на которые европейцы затратили полвека. Изучение российскими автодилерами деловой практики, регулирования и коллизий европейского рынка необходимо для решения тех проблем, которые там давно решены. События на авторынке Европы оказывают сильное влияние на российский авторынок, поэтому деятельность автомобильного рынка рассмотрим на примере рынка Евросоюза.

Из 69 млн автомашин, произведенных в мире в 2006 г., около 27 % были произведены в ЕС. По данным СЕСРА³, в Евросоюзе в год продается свыше 15 млн новых автомобилей (± 5 %). В 2004 г. в Евросоюзе розничный сектор по торговле машинами и запчастями, сервису и ремонту автомобилей состоял из примерно 350 000 малых и средних предприятий с 2,5 млн рабочих мест, в том числе 118 00 авторизованных⁴ и 232 000 независимых. Обслуживанию подлежало более 205 млн новых и подержанных автомобилей. Таким образом, на каждое предприятие приходилось в среднем около 600 автомобилей, а на каждого работника – около 80 автомобилей в год. Оборот этих предприятий составлял около 520 млрд евро в

³ СЕСРА (Conseil Europeen du Commerce et de la Reparation Automobiles) (European Council for Motor Trades and Repairs) – Европейская федерация профессиональных ассоциаций, представляющая интересы торгующих автомобилями и ремонтных предприятий, европейских дилерских советов (European Dealer Councils) и от имени дилеров отдельных марок // <http://www.cecra.org>

⁴ Авторизованные предприятия – уполномоченные автокомпаниями.

год, в том числе 420 млрд евро – продажа автомобилей, 60 млрд евро – продажа запчастей и 40 млрд евро – продажа труда. На авторынке также действовали 110 000 АЗС с 440 000 служащих и оборотом 250 млрд евро, а также 11 600 мотодилеров с 81 000 служащих и оборотом 13,1 млрд евро в год.

Европейский авторынок довольно стабилен – годовые колебания сбыта составляют $\pm 5\%$. Средняя прибыльность и в продажах, и в возврате инвестиций опасно низка. Нетто-прибыль в этом секторе после выплаты налогов в 2004 г. составила 0,6 %. Наличие значительных избыточных мощностей у производителей порождает острейшую конкуренцию. Так как маржа автокомпаний и дилеров в ценах на автомобили очень мала, практически не осталось возможностей для маневрирования ценами. Если для конечного потребителя снижение цены на 100 евро мало что значит по отношению к цене автомобиля, то для дилера и автокомпании эта сумма значительна и может быть достаточной для дестабилизации финансового положения малых предприятий. Ниже приведены данные оборота в торговле автомобилями в Германии.

Оборот авторынка в Германии⁵

Направления	Оборот (млн евро)	Доля рынка в 2003 г., %	Динамика в срав нении с 2002 г., %
Ремонт, запчасти, аксессуары	23 841,7	19,04	+4,18
Продажа новых автомобилей	58 481,4	46,70	-2,05
Продажа подержанных автомобилей авторизованными дилерами	27 486,8	21,95	+9,45

Продажа подержанных автомобилей независимыми фирмами	5 866,2	4,68	-17,97
Продажа новых грузовиков, в том числе легких	5 947,3	4,75	+1,94
Продажа подержанных грузовиков, в том числе легких	3 594,7	2,87	-1,46

⁵ Источник: Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe Status: January 1, 2004.

Специфика товара “автомобили”

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами⁶:

- ◆ развитое производство;
- ◆ фрагментированный рынок; острая конкуренция в продаже новых автомобилей;
- ◆ из-за цикличности развития экономики спрос и продажи новых автомобилей соответственно цикличны;
- ◆ розничный сектор подвержен влиянию состояния экономики страны, покупательной способности населения, стоимости кредита, доверия потребителей;
- ◆ спрос на автомобили зимой ниже, чем в другие сезоны;
- ◆ среднее автодилерское⁷ предприятие получает основные доходы от продажи подержанных автомобилей, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, кузовного ремонта.

Автопроизводители сейчас разрабатывают только платформу: компоновку и двигатель в зависимости от назначения машин, а все остальное заказывают у внешних поставщиков. Художественное решение кузова (дизайн) уже много лет заказывают у лидеров этого дела: в Италии, Германии, США и

Великобритании. Модели машин сменяются почти ежегодно и автопроизводители вынуждены переносить часть инноваций и инженерных компетенций на те рынки, на которых они реализуют машины.

Отмечены три главных тенденции в производстве автомобилей:

Изготовители все более и более разрабатывают “стратегии платформы”, что означает, что производство организовано способом, который позволяет собирать несколько моделей на одной сборочной линии.

Изготовители автомобилей закупают большую часть их продукции на стороне. Аутсорсинг позволяет изготовителям увеличивать гибкость и использовать в своих интересах экономию за счет роста производства, передавая исследования и разработку (R&D⁸), управление и промышленные ресурсы специализированным поставщикам компонентов.

Производители компонентов поставляют все более сложные компоненты или “модули” вместо отдельных деталей, разрабатывают компоненты и совместно используют стоимость R&D вместе с изготовителями машин.

Производители компонентов часто организуют производство близко к автосборочным предприятиям в целях сокращения затрат на логистику.

Агрессивная демпинговая политика китайских автопроизводителей, копирующих чужие известные модели и наращивающих присутствие на всех рынках, вынуждает “старых” автопроизводителей выпускать дешевые автомобили, чтобы наращивать объемы продаж и дорогие бренды теряют свои позиции. Американский журнал Businessweek считает, что ряд автопроизводителей могут в ближайшие годы прекратить свое существование: в концерне General Motors это компании Buick, Pontiac, GMC и Saab; в концерне Ford – Mercury и Volvo, в концерне Daimler AG – Maybach.

Следует подчеркнуть перечисленные ниже моменты.

Автомобили – специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Автомобиль может сломаться где

⁶ Deloitte & Touche, October 2002.

⁷ Дилерами далее называются розничные торговцы. Дистрибьюторами – только оптовые торговцы, чтобы не путать их с дилерами, хотя в западной прессе эти термины равнозначны.

⁸ Research & Development

угодно, и обычно это происходит далеко от гаража владельца, на дороге, ночью... Автомобиль представляет значительную часть состояния владельца. Потребителям должны быть гарантированы сервис и ремонт, обмен старого автомобиля на новый, безопасное состояние покупаемого подержанного автомобиля, гибкие финансовые схемы.

Только авторизованные дилеры могут гарантировать все это. Только дилерские сети автокомпаний в состоянии предложить гарантированное предпродажное и послепродажное обслуживание в национальном и международном масштабе, а также долгосрочную поддержку имиджа бренда.

Поставка автомобиля есть первая послепродажная акция. До вручения ключей потребителю продавец обязан выполнить работы, необходимые для пуска автомобиля в эксплуатацию. Отзыв проданных автомобилей для устранения обнаруженной типичной неисправности необходим в интересах потребителей.

Только профессиональные авторизованные дилеры, сеть которых охватывает каждую страну, в состоянии отслеживать проданные ими автомобили.

И, наконец, авторизованные дилеры соблюдают экологические нормативы (сбор использованных масел, аккумуляторных батарей, деталей), выполняют требования сертификации, систем качества и т. д. Это действия в интересах потребителей.

Только совместное исполнение пяти видов деятельности – новые автомобили, подержанные автомобили, запчасти, послепродажный сервис и финансирование – делает возможным для авторизованных дилеров компенсировать инвестиции в оборудование, необходимое для восстановления, т. е. безопасности, автомобилей. Корреляция между продажами и послепродажным сервисом жизненно необходима.

Реализация через сети производителей – более эффективная модель, чем реализация через независимых перепродавцов или их сети. Потому что сети производителей – это не просто совокупность предприятий, но *торгово сервисно логистические системы, обслуживающие политику бренда и обеспечивающие защиту бренда* процессами, скоординированными во времени и прямо контролируруемыми автокомпаниями – владельцами брендов.

Однако сети производителей контролируют лишь около 50 % рынка сервиса, достигая 80 % по легковым автомобилям менее 4-летнего “возраста”. Оставшуюся часть объема рынка используют независимые ремонтники и независимые поставщики запасных частей.

Регулирование рынка

Законодательное регулирование зарубежных автомобильных рынков представляет интерес для российских бизнесменов и потребителей, так как изменения в них сказываются и на российском рынке. Собственного регулирования у нас почти нет, а зарубежные поставщики переносят привычные для них методы и условия торговли и на наш рынок. Конечно, они переносят только выгодные для них условия.

Российские автодилеры могли бы, зная о преимуществах, которых добились организованные европейские автодилеры, ремонтники и торговцы запчастями, требовать от автопроизводителей таких условий взаимоотношений, которые способствуют развитию фирм, а не только соблюдению интересов автокорпораций.

Деятельность автокомпаний на автомобильном рынке Евросоюза регулируют нормативные акты Европарламента и Еврокомиссии в целях защиты интересов потребителей, стимулирования малого и среднего бизнеса, увеличения занятости населения, защиты местных производителей, поощрения конкуренции, ведущей к снижению потребительских цен, и т. д.

Договорная практика выработала множество видов соглашений и договоров, систематизированных по категориям и группам.

Применение тех или иных категорий соглашений и договоров тоже регламентируется нормативными актами.

Издание нормативных актов иницируется не только правительственными организациями, но в большой степени и общественными организациями предпринимателей.

В Канаде, США и Европе активно действуют ассоциации дилеров, потребителей, ремонтников – они являются инициаторами законодательных изменений в регулировании деятельности предпринимателей.

Например, “Альянс за свободу ремонта автомобилей в Евросоюзе” AFCAR (Alliance for the Freedom of Car Repair in the EU). Это альянс европейских ассоциаций в области технической информации. Члены альянса – ассоциация ремонтников автокузовов AIRC (Vehicle Body Repairers), клуб туризма и мотоциклистов AIT & FIA (Tourism and Motorist Clubs), CECRA (Conseil Europeen du Commerce et de la Reparation Automobiles) – Европейская федерация профессиональных ассоциаций, представляющая интересы торгующих автомобилями и ремонтных предприятий и европейских дилерских советов (European Dealer Councils), ассоциация независимых дилеров афтермаркета CLEDIPA (Independent Automotive Aftermarket Distributors), ассоциация гаражного оборудования EGEA (Garage Equipment Association), международная федерация оптовиков, импортеров и экспортеров автомобильных компонентов FIGIEFA (Federation Internationale des Grossistes, Importateurs & Exportateurs en Fournitures Automobiles).

ЕСАР – Европейская кампания за свободу рынка автомобильных запчастей и ремонта (European Campaign for the Freedom of the Automotive Parts and Repair Market), это альянс FIGIEFA/CLEDIPA и 11 других европейских ассоциаций, которые выступают против патентной защиты запасных частей к автомобилям. Основным возражением является необходимость гарантировать, что патентование не станет препятствием для свободной конкуренции и свободного выбора потребителей с первого дня владения автомобилем. ЕСАР поддерживает любое законное использование прав на промышленную собственность, но отклоняет их использование для монополизации рынка запасных частей.

Философия рыночной экономики в Евросоюзе предоставляет полную свободу операторам рынка в их действиях, если они не нарушают положений ст. 81 Договора о создании ЕС о свободе конкуренции.

Дилерские (франчайзинговые) сети автопроизводителей состоят из дилеров, заключивших с производителями дилерские и сервисные соглашения. Эти соглашения определяют права и обязанности сторон, включают статьи, иногда противоречащие принципам ст. 81 Договора о создании ЕС, в частности принципу свободной конкуренции. Например, запрещение представлять товары конкурентов, продавать товары неавторизованным торговцам.

Юридически франчайзинговые сети автокомпаний могут существовать в ЕС только в виде исключения, разрешаемого, если сети, несмотря на антиконкурентные аспекты, способствуют экономическому прогрессу, улучшая обслуживание потребителей.

Исключения могут быть в форме:

◆ индивидуального разрешения деятельности компании на условиях применяемых ею соглашений после проверки ее соглашений;

◆ правил блокового исключения (BER – Block Exemption Regulation), устанавливающих условия, которым должны соответствовать соглашения, чтобы быть разрешенными.

Очевидно, что для такого товара, как автомобили, лучший способ служить интересам конечных потребителей – функционирование структурированной, организованной дилерской сети. Дилерская сеть – инструмент укрепления конкурентоспособности ее членов, сохраняет в то же время существование конкуренции между дилерами одной марки и между дилерами разных марок автомобилей.

Свобода выбора для европейских потребителей должна позволять автокомпаниям выбирать наиболее эффективные методы операций в рамках дистрибуции. Регулирование признает эффективность выборочной системы распределения, направленной на стимулирование дилерских инвестиций в продвижение бренда в их регионе.

Эти обоснования вынудили Европейскую комиссию принять первое постановление № 123/85 о блоковом исключении в 1985 г., которое было заменено постановлением 1475/95 в 1995 г. и затем постановлением № 1400/2002 в 2002 г. С каждым новым постановлением возможности диктата автокомпаний на рынке уменьшались. Действующие правила призваны ослабить контроль автокомпаний над продавцами и обострить конкуренцию авторизованных дилеров между собой и с независимыми предприятиями в целях снижения цен и улучшения обслуживания потребителей.

Постановление № 1400/2002 вырабатывалось на основе сбора фактов и консультаций. Это началось с публикации в ноябре 2000 г. оценочного отчета, который выявил серию проблем в существовавшем режиме регулирования. Отчет был основан на запросах и предложениях всех категорий заинтересованных сторон (производителей, дилеров, ремонтников, изготовителей запчастей, независимых операторов и потребителей).

Комиссия также приняла во внимание опыт, который она приобрела, контролируя прежнее регулирование и не в последнюю очередь отдельные случаи, которые европейские автопроизводители использовали для антиконкурентной практики. Серия исследований была поручена независимым консультантам по ключевым элементам обзора, таким, как обязательства о связи торговли и сервиса, причины разницы в ценах, мнения потребителей о различных аспектах текущего и желательного режимов и потенциальное влияние изменений в регулировании всех этих аспектов⁹.

Правила для авторынка действуют в Европейском Союзе (27 стран), Норвегии, Исландии и Лихтенштейне. Они касаются легковых автомобилей, легких грузовиков, грузовых автомобилей, автобусов, автобусов междугородного типа (туристских).

⁹ Например: Андерсен. Исследование по вопросу влияния законодательных сценариев на распространение автотранспортных средств (сентябрь 2001 г.) проведено по поручению ACEA // http://europeu.int/comm/competition/car_sector/

Торгово сервисные сети автопроизводителей

Концепции

Торгово-сервисные сети автокомпаний состоят из торгового подразделения автопроизводителя с центральным складом запасных частей и логистическим центром, дистрибьюторов (импортеров) – верхний оптовый уровень в каждой стране, авторизованных дилеров¹⁰, торгующих автомобилями, запчастями и услугами по ремонту – второй, розничный уровень. На втором уровне работают также авторизованные сервисные центры, которые не занимаются торговлей автомобилями, но могут торговать запасными частями. Дилеры могут иметь субдилеров и агентов на третьем розничном уровне торговли.

Производители и дилеры могут существовать, только если их машины покупаются. Потребители выбирают те машины, ремонт и обслуживание которых не доставят им больших проблем и расходов. Дилеры выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их полным ассортиментом запасных частей для ремонта. Отсюда ясно, что причины успехов и неудач на рынке следует искать в организации обеспечения запасными частями и сервиса. Зарубежные промышленники давно поняли, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники.

Сервис и запасные части имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей. Следовательно, эти три параметра должны быть конкурентоспособны. Качество обеспечения запасными частями – полная номенклатура и максимум сутки на ожидание детали – *самый главный аргумент для привлечения дилеров и обеспечения конкурентоспособности техники.*

Это поняли полвека назад все зарубежные организаторы торговли техникой и приняли необходимые меры. Периодом становления современной системы организации торговли техникой и запасными частями за рубежом можно считать 60-е гг. XX в. Именно в этот период крупные компании, столкнувшись с разорительными проблемами в торговле запасными частями для проданного ими громадного парка многомарочной техники, обнаружили прямую зависимость сбыта машин от их обеспечения запасными частями.

Вследствие бурного развития механизации и специализации в строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте рынок потребовал множества моделей, специализированных для определенных работ, машин на базе автотракторной техники. Следуя спросу на рынке, изготовители резко увеличили количество выпускаемых модификаций машин. Десятки моделей машин одного производителя и необходимость поставлять запасные части в течение нескольких лет после снятия модели с производства значительно осложнили условия производства и поставок запасных частей. Номенклатура запасных частей компании Volkswagen увеличилась за 50 лет в 20 раз с 5 до 100 тыс. наименований.

Возросшие объемы и ассортимент запасных частей, их товарные особенности, суровые законы о защите прав потребителей и проблемы с поиском дилеров, соглашающихся принять на себя обязательства ремонтировать технику, потребовали от производителей изменения методов работы с запасными частями. Они провели необходимые исследования, нашли концептуальные решения принципиальных задач обеспечения запасными частями покупателей машин.

¹⁰ Дилерами (торговцами) или дистрибьюторами (распространителями) называют розничные торговые предприятия. В настоящей книге применяется главным образом термин “дилер”. Оптовые торговые предприятия, снабжающие дилеров товарами, называют главными или региональными дистрибьюторами (распределителями), импортерами (если речь идет об импорте) или оптовиками.

К 70-м гг. XX в. крупнейшие компании создали торгово-сервисные сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта запасных частей. В последующие годы методы организации сбыта запасных частей лишь шлифуются за счет применения все более совершенных бизнес-технологий, IT-технологий, телекоммуникаций, эффективной логистики, более подробной и обширной статистики сбыта машин и запасных частей, а также более основательной подготовки специалистов для сбытовых сетей.

Высокоэффективная торговля запасными частями возможна в настоящее время только при условии системной организации сбыта, логистики, управления запасами, компьютеризации статистики, анализа, прогноза, обработки документации, позволяющей не только оптимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

Продуценты машин не продают технику на новых рынках, не организовав предварительно полноценные сервисные точки для гарантийного обслуживания и продажи запасных частей, иначе можно потерять рынок после первых же гарантийных неурядиц или случаев отсутствия запчастей. Молва среди покупателей быстро подпортит мнение о поставщике, конкуренты тоже не дремлют и каждый промах используют для вытеснения его с рынка.

Основой для успешной торговли машинами за рубежом является *системная* организация торгово-сервисных сетей для продвижения машин, запасных частей и услуг по ремонту. Такие сети предоставляют, в соответствии с требованиями законов о защите прав потребителей, на каждом предприятии, торгующем техникой от имени изготовителя, весь комплекс услуг по гарантийным и последующим ремонтам силами обученных изготовителями механиков.

Самое главное, без чего все остальное неважно и что в нашей стране игнорировалось на всех уровнях управления, – сети обеспечивают такую организацию поставок запасных частей, которая гарантирует доставку ремонтнику или конечному потребителю в любой точке рынка любой детали в течение суток с момента обращения. Все организационные и управленческие решения в таких сетях базируются на максимальном соблюдении интересов потребителя.

Правовые основы

На автомобильных рынках большинства стран свои торгово-сервисные системы автокомпании строят на принципах:

- ◆ *исключительного* распределения (распространения) автомобилей, запасных частей и сервиса;
- ◆ *выборочного* распределения (распространения);
- ◆ или их комбинации.

Исключительное распределение (распространение) – это система, в которой каждому дилеру выделена определенная территория для торговли¹¹.

В этой системе для дилеров существуют¹² следующие основные ограничения:

- ◆ дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции¹³;

¹¹ В ЕС закрепление за дилерами для торговли территориями, меньших, чем рынок Евросоюза, больше не разрешается, если это связано прямо или косвенно с ограничениями, например квотами поставок. Если не связано, а речь идет лишь о зоне ответственности, определение территорий допускается.

¹² Вне Евросоюза.

¹³ Термин “обязательства об отказе от конкуренции” означает любое прямое или косвенное обязательство, заставляющее дилера не производить, не покупать, не продавать или перепродавать товары или услуги, которые конкурируют с

- ◆ дилер обязан, наряду с торговлей автомобилями, обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;

- ◆ дилер не может осуществлять активные продажи¹⁴ вне его территории, т. е. искать там заказчиков;

- ◆ дилер может осуществлять пассивные продажи¹⁵ заказчикам, которые сами обратились к нему, находясь вне его территории;

- ◆ дилер может продавать неавторизованным операторам: независимым перекупщикам, автосупермаркетам, интернет-операторам, розничным супермаркетам.

В системах исключительного распределения дилеров выбирают по качественным критериям, и количество их ограничено количеством территорий для торговли. На исключительной территории дилера не может быть других дилеров, но может быть торговая фирма автокомпании, если это было согласовано с дилером заранее. При использовании исключительной системы автокомпании не заключают дилерских соглашений с супермаркетами и интернет-торговцами, так как дилерам разрешены пассивные продажи.

Выборочное распределение – это система, в которой дилеров выбирают по качественным или количественным критериям¹⁶ (или тем и другим)¹⁷.

В этой системе для дилеров существуют¹⁸ следующие основные ограничения:

- ◆ дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции (см. выше);

- ◆ дилер обязан, наряду с торговлей автомобилями, обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;

- ◆ дилер может действовать только из указанного в соглашении места нахождения¹⁹;

- ◆ официальный дилер может активно продавать товары всем конечным потребителям, но не перекупщикам вне официальной торговой сети поставщика (таким, как независимые перекупщики, супермаркеты и другие, действующие от их имени);

- ◆ официальный дилер может продавать посредникам и закупочным агентам, действующим по поручению потребителей.

В Европе все автопроизводители применяют выборочное распределение, которое комбинирует стандарты выбора, связанные с природой товара и *качеством* специального обслуживания, требуемого от дилеров, с критериями, нацеленными на дальнейшее ограничение

обусловленными товарами или услугами.

¹⁴ Термин “активные продажи” означает активное вступление в контакт с отдельными заказчиками путем, например, отправки писем или встреч, посредством рекламы в средствах массовой информации или с помощью иных мер расширения сбыта, обычно не применяемых или не имеющих в обращении в авторизованном месте нахождения дилера или ремонтника; или путем организации склада или торгового или доставочного филиала в другом месте размещения с целью упрощения деловых отношений с заказчиками или их посредниками.

¹⁵ Термин “пассивные продажи” означает реагирование на заявки заказчиков или их полномочных посредников, поданные по их собственной инициативе, включая поставку автотранспортных средств или запасных частей таким заказчиком или посредником. Общая реклама или приемы по расширению сбыта в средствах массовой информации, которые обычно применяются или имеются в обращении в авторизованном месте нахождения дилера или ремонтника или в Интернете, являются способами пассивной продажи.

¹⁶ таблица в конце книги

¹⁷ “Система количественного выборочного распределения” означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует для выбора дилеров или ремонтников критерии, непосредственно ограничивающие их количество в регионе. “Система качественного выборочного распределения” означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует критерии для выбора дилеров или ремонтников, которые являются только качественными по своей природе, требуются по характеру товаров или услуг, являющихся предметом контракта, формулируются единообразно для всех дилеров или ремонтников, желающих присоединиться к системе распределения, не применяются дискриминационным образом и не ограничивают непосредственно число дилеров или ремонтников.

¹⁸ Вне Евросоюза.

¹⁹ С помощью оговорки о месте нахождения производитель обязывает дилера производить операции только из определенного места учреждения фирмы, которое может быть адресом, городом или территорией. В Евросоюзе с 1 ноября 2005 г. такое ограничение в дилерских соглашениях должно было быть отменено.

количества авторизованных дилеров на определенной территории, т. е. плотности дилерской сети.

Дилерские контракты, заключенные различными автопроизводителями, основаны на большом наборе стандартов, которые, отличаясь по их материальному содержанию, аналогичны в основных требованиях. В частности все изготовители легковых автомобилей ввели более формальные и строгие стандарты, содержащие такие аспекты, как удовлетворение клиентов, операционные методы и оборудование, подготовка кадров, надписи и обстановка интерьера, архитектурные детали и другие формы корпоративной идентификации, чтобы акцентировать установленный для марки имидж их авторизованных дилерских центров.

Что касается вознаграждения дилеров, изготовители обычно предлагают комбинацию базовой и переменной маржи, состоящей из бонусов за качество работы и бонусов за количество продаж. Качественные бонусы связаны со степенью соответствия дилеров различным качественным стандартам, которые оцениваются и регулярно проверяются через процедуру аудита, обеспечивающую контроль автопроизводителями достижений дилеров. Количественные бонусы связаны с выполнением каждым дилером планов продаж, которые ежегодно согласовываются сторонами и регулярно проверяются изготовителями.

Отмечается тенденция ухода от контрактов с фиксированной маржой к контрактам с большим количеством переменных элементов. Также замечено, что в валовой прибыли дилера часть, начисляемая переменными бонусами, основанными на производительности и степени достижения качественных стандартов, более значительна, чем базовая. Чтобы получить полный бонус за качество работы, дилеры должны существенно увеличивать инвестиции: ситуация, которая уменьшает и без того низкие доходы от продаж автомобилей, получаемые в среднем дилерами и увеличивает зависимость дилеров от автопроизводителей.

Выборочная (с количественным и качественным отбором) и *исключительная* дистрибутивные системы – лучшие средства для обеспечения безопасных, эффективных и компетентных пунктов продажи и обслуживания автомобилей.

Малые дилерские предприятия вносят значительный вклад в экономику любой страны. Количественный отбор (право автокомпании устанавливать количество дилеров в территориальной сети) необходим. Он дает возможность дилерам планировать масштабы их деятельности и инвестиции. Регулирование признает эффективность выборочной системы распределения, направленной на стимулирование дилерских инвестиций в продвижении бренда в их регионе. Эта система гарантирует европейским потребителям оптимальную плотность размещения сервисных пунктов, обеспечивающих эффективный сервис. Количественная выборочная система означает, что автокомпания ограничивает количество дилеров на национальных рынках или во всем Евросоюзе.

Системы *экстенсивного* распределения применяются только поставщиками сопутствующих товаров, таких как автоаксессуары, средства для ухода и т. п. Эти системы предусматривают размещение товаров на любых предприятиях, которые согласны их продавать, вплоть до заправок и супермаркетов.

Логистические системы

Логистические системы продвижения товаров между изготовителями и потребителями подразделяют на *прямые* (изготовитель – дилеры и крупные потребители), *эшелонированные* (изготовитель – оптовики – дилеры и крупные потребители) и *гибкие* (эшелонированные с возможностью прямых поставок от изготовителей дилерам и крупным потребителям в особых случаях).

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

- ◆ центральные или зональные склады изготовителей, обслуживающие региональные склады своей системы продвижения товаров в географических или административных регионах;
- ◆ региональные склады импортеров или главных дистрибьюторов, обслуживающие своих дилеров в одном регионе;
- ◆ дилерские, обслуживающие розничных потребителей в районах потребления товаров.

Зональные и региональные склады называют дистрибьюторскими (распределительными), так как они реализуют товары оптом не конечным потребителям, а соответствующим складам – звеньям товаропроводящих систем.

Дилерские (торговые) склады реализуют товары розничным потребителям непосредственно и через своих торговых агентов, содержащих магазины или другие пункты сбыта. Дилерские склады тоже выполняют распределительные функции, но мелкооптовыми партиями.

Задачи региональных складов – организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 90–95 % (для складов официальных импортеров или главных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области²⁰, в течение 12 ч – в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 2 дней.

Региональные склады являются важнейшими и высокорентабельными звеньями сбытовых сетей для изготовителей. Они превращают случайный спрос отдельных потребителей в свой детерминированный спрос, поддающийся анализу и прогнозу, т. е. в оптовые заказы заводам, так необходимые для планирования производства и управления совокупным запасом деталей во всей товаропроводящей сети. Так как дилеры и независимые мастерские ремонтируют 80–90 % парка машин, они являются мелкооптовыми заказчиками запасных частей, потребляющими основную массу товара. В этих условиях изучение спроса и планирование поставок запасных частей в регион облегчаются. Проблему соблюдения сроков поставок изготовители машин решают созданием региональных складов, обслуживающих дилеров на территориях, размеры которых или транспортные условия позволяют обеспечить доставку заказов дилерам автомобильным или железнодорожным транспортом в течение не более 12 ч.

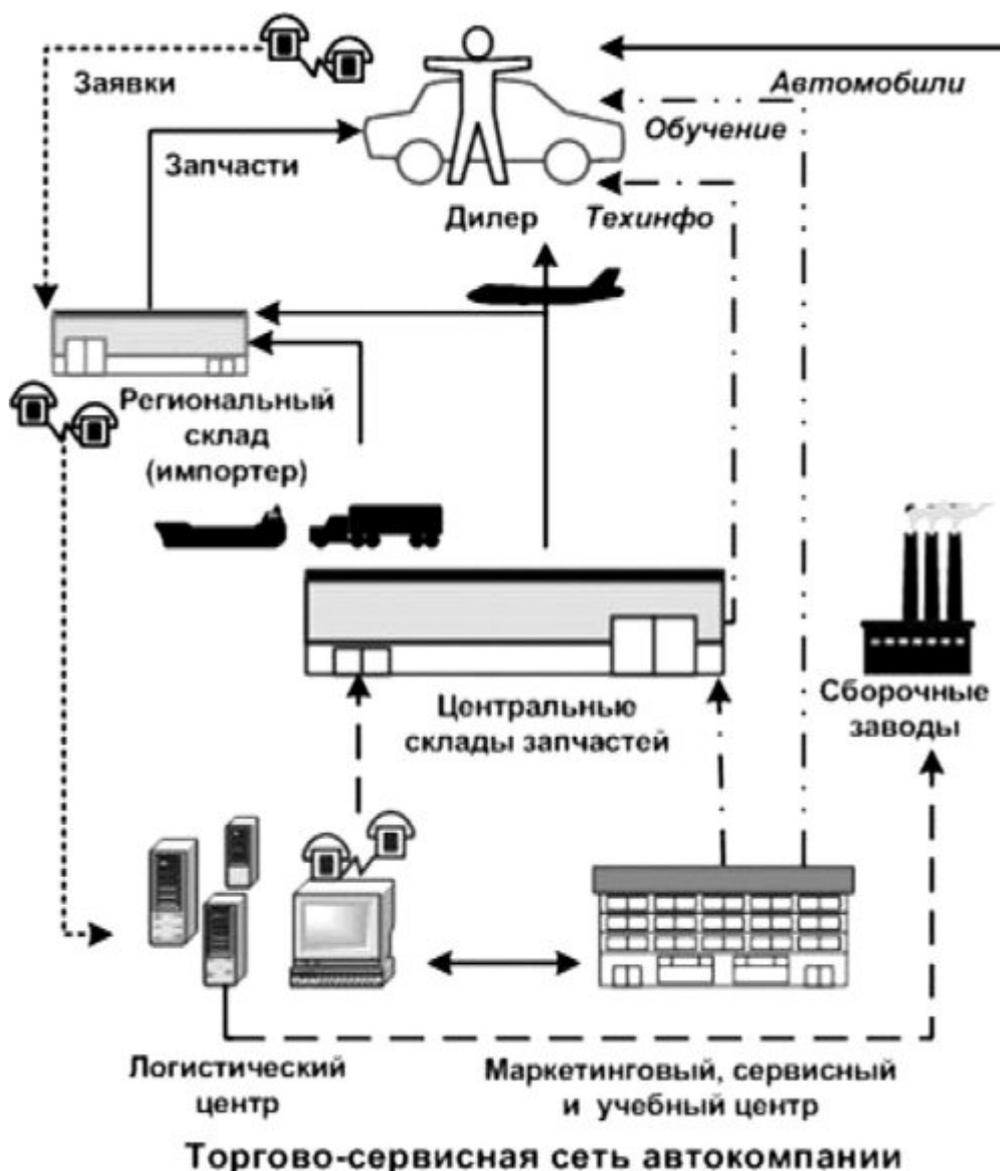
У компаний, реализующих множество моделей машин на больших территориях или во многих странах, например Ford, вместо центрального склада или наряду с ним имеются зональные склады, которым поручено обслуживание только региональных складов. Управление запасами в системах складов осуществляется логистическим центром, это способствует сокращению запасов в системах.

Типичная схема организации обеспечения дилеров запасными частями приведена на рисунке. Выполнение заказов осуществляется следующим образом. Дилер электронной почтой или по телефону, или по факсу направляет заказ на ближайший региональный склад.

Приемщик вводит заказ в терминал компьютера, и, если на этом складе нужных деталей не оказывается, заказ автоматически передается в логистический центр, который дает команду на отгрузку деталей групп А и В соседнему региональному складу, а на отгрузку деталей группы С – центральному складу.

При обычных заказах отгрузка осуществляется автотранспортом. Срочные заказы центральный склад по указанию логистического центра доставляет в аэропорт, где мелкие партии, предназначенные для дилеров одного района, комплектуются вместе и грузятся в специальные авиаконтейнеры.

²⁰ Употребляется отечественное название административных территорий.



Торгово-сервисная сеть автокомпании

За ночь детали доставляются самолетом на региональный склад, где происходит разукрупнение партий, после чего они доставляются дилерам-заказчикам. Разница во времени при срочной доставке деталей с региональных складов и деталей с центрального склада не превышает, как правило, 24 ч. Несрочные заказы выполняются в течение трех дней.

Конкуренция заставила всех производителей техники обзавестись подобными системами. Наличие таких мощных систем обеспечения запасными частями машин на территориях любых размеров позволяет без проблем ежегодно продвигать на рынок новые модели машин. Добавление дополнительной тысячи наименований запасных частей в систему, уже работающую с десятками тысяч наименований, не представляет никаких сложностей.

Эти системы – надежная опора для освоения новых рынков. Очевидно, что региональный склад запасных частей компании-производителя в какой-либо стране может достаточно эффективно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад.

Глава представительства компании Renault в Москве г-н Жан Поль Симэ, рассказывая автору настоящей книги об организации сервисной инфраструктуры “Рено” во Франции, отметил²¹:

– Напоминаю, что мы производим легковые автомобили, грузовики, тракторы, дорожно-строительные машины. Торгово-сервисная инфраструктура для всей техники “Рено” состоит из торгово-ремонтных фирм трех категорий – 68 собственных отделений, являющихся региональными дистрибьюторами, работающих с 412 крупными официальными дилерами и 6416 мелкими дилерами, являющимися субдилерами или агентами крупных. Кроме того, ремонтом и обслуживанием занимается множество независимых мастерских, механики которых обучаются в наших учебных центрах и получают сертификат, подтверждающий умение ремонтировать наши машины. В среднем их примерно около десятка вокруг каждого субдилера, и они специализируются на отдельных видах ремонта, выполняя и заказы дилеров.

– Но при таком количестве только дилеров и субдилеров на территории Франции радиус обслуживания каждого составляет всего около 5 километров! А еще и независимые мастерские! А как организовано обеспечение запасными частями?

– Система, включающая центральный склад в г. Сержи-Понтуаз, региональные склады при отделениях и склады крупных дилеров, связанные единой компьютерной сетью, обеспечивает срочные поставки любых оригинальных запасных частей мелким дилерам в срок не более суток.

Наше правило для всей Европы – если заказ поступил на склад до 16 часов, запчасти будут доставлены клиенту до 8 часов утра следующего дня.

– Как осуществляется информационная поддержка торговли запасными частями и сервиса?

– Применяем компьютерные компакт-диски с информационной системой Dialogys, содержащей электронные каталоги запасных частей, каталоги специального инструмента для их замены, прейскуранты, инструкции по ремонту, информацию о конструктивных изменениях и другую полезную информацию.

Запчасти к автомобилям, которые уже сняты с производства, по законам многих стран должны производиться еще минимум десять лет. Но фактически они изготавливаются пятнадцать-двадцать лет, в зависимости от объема выпуска конкретной модели. Например, к автомобилям Renault 4, которых нет на конвейере уже тридцать лет, детали найти можно и сейчас.

Региональные дистрибьюторы

Поставщики техники убедились, что не все дилеры в состоянии выполнять все их рекомендации и работать одинаково тщательно, поэтому приняли на себя максимальное количество операций в торгово-сервисных сетях. Самые ответственные звенья сетей – центральные, зональные и региональные склады в крупных регионах и других странах принадлежат производителям машин в виде филиалов, дочерних или совместных предприятий.

²¹ Интервью опубликовано в журнале “Автопанорама” № 1 за 1997 г.

Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами²² (и называются главными дистрибьюторами или импортерами), они создают региональный склад и дилерскую сеть в своем регионе.

Количество собственных региональных дистрибьюторов, принадлежащих автокомпаниям в некоторых странах Евросоюза в 2004 г.²³

Страна	Количество фирм	В % от всех дилеров
Франция	223	2,1
Германия	142	0,7
Великобритания	90	1,9

Испания	56	1,0
Италия	29	0,4
Португалия	16	1,5
Голландия	14	0,6
Швеция	7	0,4
Польша	7	0,6
Дания	6	0,5
Венгрия	5	0,8

Основная задача импортеров – создать спрос на автомобили в стране, поскольку дилеры не в состоянии этого сделать. А создание спроса складывается из множества задач: правильная программа продаж: какие модели ввозить, в какой комплектации, какого ценового сегмента; логистика поставок и финансирования и т. д.

Некоторые функции регионального дистрибьютора или импортера:

- ◆ изучение рынка, конкуренции, цен, законодательства, импортного регулирования;
- ◆ сертификация машин, агрегатов, деталей по местным требованиям;
- ◆ разработка торговой политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- ◆ растаможивание при импорте (иногда выполняют дилеры);
- ◆ выработка политики цен для региона;
- ◆ содержание регионального склада запасных частей для обслуживания дилеров;
- ◆ подбор дилеров, контроль их деятельности;
- ◆ содержание учебного центра для обучения персонала дилеров, организация обучения силами своих и присылаемых поставщиком инструкторов;
- ◆ импорт новых машин в регион, содержание склада новых машин для поставок дилерам;
- ◆ продажи машин дилерам;
- ◆ выполнение, если это экономически оправдано, общей предпродажной подготовки машин, связанной с требованиями региона или постоянными дефектами при транспортировке – в этом случае дилеры выполняют только индивидуальную подготовку – установку принадлежностей и т. п.;
- ◆ разработка и проведение рекламной политики в регионе. Как правило, региональный дистрибьютор не занимается

²² Дистрибьюторами далее называются только оптовые торговцы запасными частями, чтобы не путать их с дилерами, хотя в западной прессе эти термины равнозначны. Дилерами далее называются розничные торговцы.

²³ Источник: LE Manufacturer Survey.

сервисом, если только он не взял на себя и розничные продажи техники в близлежащем районе.

Вот как видит один из российских импортеров свои задачи по развитию дилерской сети:

- ◆ определение минимальных стандартов дилерского предприятия;
- ◆ выбор надежных партнеров;
- ◆ план развития сети;
- ◆ разработка и внедрение программ обучения (продажа + сервис);
- ◆ использование помощи производителя;
- ◆ внедрение программного обеспечения;
- ◆ сертификация дилеров с программой развития;
- ◆ запуск интернет-сайта импортера.

Продажи:

- ◆ введение единых розничных цен и их контроль;
- ◆ бонусное вознаграждение дилеров за выполнение плана;
- ◆ специальные условия для тестовых автомобилей;
- ◆ специальные условия для корпоративных клиентов;
- ◆ системы мотивации (соревнование дилеров).

Сервис:

- ◆ гарантия мобильности;
- ◆ введение единого нормо-часа;
- ◆ бонусы по запчастям и аксессуарам;
- ◆ перевод документации;
- ◆ обеспечение спецоборудованием;
- ◆ техническая поддержка и service-net;
- ◆ соревнование дилеров.

Маркетинг:

- ◆ маркетинговое планирование;
- ◆ увеличение маркетинговых затрат;
- ◆ поддержка рекламной деятельности дилеров;
- ◆ тест-драйвы для клиентов и для прессы;
- ◆ маркетинговые акции.

Запчасти:

- ◆ содержание регионального склада запчастей;
- ◆ обеспечение срочных поставок запчастей дилерам;
- ◆ информационное обеспечение дилеров.

Изучение региона для выработки стратегии производится в следующих направлениях:

- ◆ виды занятости населения;
- ◆ парк автомобилей;
- ◆ плотность населения;
- ◆ количество автоцентров других производителей;
- ◆ количество жителей на один автоцентр;
- ◆ доход на душу населения;
- ◆ объем розничных продаж;
- ◆ инвестиционный риск;
- ◆ инвестиционный потенциал;
- ◆ наличие корпоративных клиентов;
- ◆ присутствие конкурентов;
- ◆ имидж продвигаемой марки;

◆ настроения “чужих” дилеров по отношению к продвигаемой марке.

Долгосрочные цели:

◆ сильный бренд-имидж (улучшить известность марки, ее восприятие населением, усилить доверие клиентов);

◆ развитая дилерская сеть – строительство новых автотехцентров.

Дистрибьюторскую компанию и автодилерские центры стараются размещать в таких пунктах, где обеспечены:

- близость транспортных узлов;
- наличие недорогих мощностей;
- наличие квалифицированной рабочей силы;
- наличие привилегий и соглашений о льготном налогообложении;
- близость к клиентам;
- наличие местных поставщиков и производителей;
- качество уровня жизни населения в данном регионе;
- близость квалифицированных поставщиков и обслуживающих организаций;
- наличие физической инфраструктуры;
- наличие поставщиков услуг логистики;
- наличие услуг в сфере информационной и коммуникационной технологий.

По многим маркам поставки машин в Россию организованы, как и в других странах, через импортеров-дистрибьюторов, которые решают все вопросы с транспортировкой автомобилей и их таможенным оформлением.

Официальные импортеры автопроизводителей с бондовыми, собственными, или арендованными у логистического провайдера складами, продают машины дилерам на условиях товарного кредита. Прямые поставки от некоторых автопроизводителей дилерам осуществляются на условиях 100 %-ной оплаты.

Дилеры

Термин “дилеры²⁴” закрепился в литературе для обозначения торговых предприятий, реализующих товары крупных поставщиков на закрепленных за ними по дилерским соглашениям территориях. В самом простом варианте можно считать любых торговцев, получающих товары от постоянных поставщиков, дилерами этих поставщиков даже и без дилерских соглашений, только по договорам купли-продажи. Фирмы, заключившие дилерские соглашения, получившие права агентов поставщиков на определенной территории и действующие в рамках торговой политики поставщиков, оговоренной в соглашениях, называются авторизованными (полномочными) дилерами (дистрибьюторами), в англоязычных странах *authorized dealer (distributor)*, во франкоязычных – *concessionnaire autorise*²⁵. И буквальный, и смысловой перевод означает, что дилер или концессионер уполномочены – т. е. им доверено, разрешено и поручено – решать все вопросы и проблемы, связанные с продаваемой техникой.

Несложно догадаться, что дилеры могут решать проблемы, только имея полную техническую, информационную, правовую и ценовую поддержки изготовителя.

Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики продуцентов машин. Дилеры уполномочены изготовителями машин или их региональными филиалами представлять интересы изготовителей, рассматривать на месте все претензии по гарантиям, осуществлять ремонт только в соответствии с технологией, рекомендованной

²⁴ dealer – делец, торговец.

²⁵ В России их стали называть “официальные дилеры”.

изготовителями, обеспечивать поставку любых запасных частей, включенных в прејскуранты изготовителей. В обязательный комплекс услуг покупателям, оказываемых полномочными дилерами зарубежных изготовителей техники, входят: торговля машинами, предпродажная подготовка, гарантийный ремонт, регламентное техобслуживание, текущий ремонт, продажа оригинальных запасных частей, рекомендуемых масел и технологических жидкостей, обеспечение регистрации и страхования машин.

Дилеры – самостоятельные предприятия, работающие с товарами продуцентов машин по договорам. Поставщики машин своей товарной и торговой политикой стараются исключить риски, которые могут по их вине привести к разорению дилеров, – это важно в первую очередь для самих продуцентов машин, так как с банкротством дилера они теряют торговую и сервисную точку в районе, чем не преминут воспользоваться конкуренты.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удается охватить своим послегарантийным сервисом только от четверти до половины проданных ими машин. Владельцы машин отдают машины в ремонт после гарантийного периода не только дилерам, но и независимым от изготовителя ремонтным предприятиям, если они расположены ближе, или дешевле ремонтируют, или связаны с владельцами машин взаимными делами, приятельскими или родственными связями. Поэтому дилеры стали предоставлять свои собственные гарантии на технику, продлевая общий срок до 3 лет, обеспечивая тем самым себе трехлетний портфель заказов на регламентное техобслуживание, являющееся неременным условием гарантии.

По статистике, в Европе течение первого года у авторизованных дилеров обслуживаются 91 % новых автомобилей, второго года – 82 %, третьего – 62 % и четвертого – 49 %. Это происходит частично из-за мнения, что остаточная стоимость автомобиля может быть ниже, если ремонты выполнены вне авторизованных сетей – подержанные автомобили часто рекламируют наличием “полной хронологии обслуживания у дилера”.

Автопроизводителям необходимо и развитие дилерской сети, и расширение географии размещения авторизованных сервисов, так как территория использования автомобилей всегда шире территории продаж.

Вследствие снижения прибыли от продаж новых автомобилей и в ответ на формирование сетей ремонта в независимом секторе рынка производители автомобилей задејствовали концепцию *soft franchising*²⁶, для формирования сервисных сетей, таких, как основанная Renault сеть Motrio, Stop&Go у Volkswagen, Motorcraft у Ford, или Eurorepar у Citroen, Opel’s Trade Club или Ford’s Parts Plus. Независимые ремонтники, которые подписывают такую франшизу, предоставляют меньший объем услуг, чем “полностью” авторизованные ремонтники, но могут использовать марку сети мягкой франшизы и получать запасные части, техническую информацию, инструментальные средства и обучение. Этот вид франчайзинга позволяет производителям автомобилей иметь большее присутствие на рынке для ремонта старых автомобилей, которые традиционно были клиентами независимых ремонтников.

Ремонтникам – больше доверия от клиентов, продуценту – ремонт обученными людьми. Это очень важно для рекламы, ибо таким способом техника приобретает репутацию машин, “которые можно отремонтировать везде”. Автомобили Opel в ФРГ обслуживают и ремонтируют более 2000 мастерских, хотя количество уполномоченных дилеров значительно меньше.

10-20 % парка машин ремонтируются и обслуживаются владельцами-предприятиями, имеющими большой однородный парк машин, которым рентабельно содержать ремонтные службы; малыми предприятиями, экономящими на ремонтах; частными владельцами машин с низкими доходами, имеющими необходимую квалификацию и условия для ремонта.

²⁶ Мягкая франшиза, авторизация в меньшем объеме, чем дилеров.

Что касается грузовиков, тракторов и другой техники, парк которых на порядок меньше парка легковых автомобилей, то здесь на долю дилеров приходится большая часть объема ремонтов и обслуживания. Это понятно – независимые мастерские возникают обычно в тех случаях, когда гарантирован большой спрос на услуги, а грузовиков не так много, как легковых.

Авторизованные дилеры работают *от своего имени и за свой счет* – это значит, что они на свой страх и риск покупают товары у производителя и реализуют его конечным потребителям, что все риски они несут сами и компании не несут никакой ответственности перед потребителями за действия дилеров. Гарантийные ремонты выполняют дилеры и только после их выполнения получают возмещение расходов от компании.

В дилерских договорах устанавливается порядок подачи заявок на запчасти и их выполнения. Обычно дилерам предписывается содержание запаса деталей определенной номенклатуры или на определенную сумму. Например, дилеры компании Mercedes обязаны хранить запасные части на сумму не менее 100 тыс. марок. Создавая дилерские склады, поставщики имеют возможность сократить запасы деталей на региональных складах, повышая тем самым оборот товаров и снижая издержки по их хранению. В договорах оговаривается замена непроданных деталей или возврат их поставщикам.

Дилеры должны хранить коммерческую тайну и не сообщать третьим лицам сведений, запрещенных поставщиком для разглашения. Обычно им также запрещается быть одновременно представителями конкурентов. Вот выдержка из действующего дилерского соглашения:

“Дилер во время действия договора не имеет права без предварительного письменного согласия Автокомпании:

– предлагать, посредничать при сделках или продавать самому новые автомобили и шасси других фирм производителей;

– заключать с третьими лицами соглашения о сбыте и (или) сервисе автомобилей или шасси других производителей; это распространяется в том числе и на автомобили Автокомпании, технически или визуально переделанные третьей стороной, а также предлагаемые для таких целей третьей стороной комплекты деталей;

– участвовать напрямую или косвенно в каких либо предприятиях (ни путем вложения более 25 % капитала или более 25 % голосов), если это предприятие подпадает под один из упомянутых случаев”.

Однако на некоторых рынках количество конкурентов очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщикам, и на практике нередки случаи, когда один дилер представляет несколько автокомпаний, а в Европе это право закреплено за дилерами законодательно²⁷.

Обычно предусматривается, что дилеры будут наращивать продажи из года в год. Договорами предписываются квоты ежегодных или ежеквартальных продаж, которые должны обеспечить дилеры. Автокомпании устанавливают единые стандарты для оборудования и бизнес-процессов дилерских фирм. Для контроля деятельности дилеров проводятся периодические проверки. Их результаты доводятся до сведения инспектируемого. При необходимости им оказывается помощь или указывается на невыполнение обязательств по договору.

Предусматривается возможность расторжения договора по инициативе дилеров или поставщиков. Как правило, договор может быть расторгнут при невыполнении должным образом договорных обязательств, банкротстве, добровольной ликвидации фирмы дилера или прекращении деятельности по решению суда, при реорганизации или слиянии одной из фирм с другой, в случае смерти дилера или одного из крупных пайщиков его фирмы.

²⁷ В Евросоюзе с 2003 г. авто дилеры имеют право торговать несколькими марками машин.

Если дилерская фирма прекращает существование вследствие банкротства или смерти одного из основных учредителей, импортер нередко покупает принадлежащие ей помещения, мастерские и склады. Сохранив таким образом канал сбыта в данном районе, он продает “дело” при условии, что покупатель становится дилером поставщика в данном районе.

Следует подчеркнуть, что обязанности дилера по снабжению запчастями клиентов в течение суток, обеспеченные соответствующей четкой организацией деятельности товаропроводящей сети изготовителя машин, распространяются только на клиентов, купивших у него машины. 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.

Обязательства дилера по рекламе также указываются в договоре, однако ее общее направление и методы устанавливаются поставщиками, так как от них поступает основная масса рекламных материалов.

От официального дилера ожидается выполнение следующих функций:

- ◆ продажа продукции, поставляемой поставщиком;
- ◆ создание и развитие сбытовой сети в районе деятельности из собственных торговых агентов по розничной продаже;
- ◆ ежегодное увеличение объемов продаж, соответственно устанавливаемым квотам ежегодных или ежеквартальных продаж;
- ◆ поддержание престижа торговой марки поставщика;
- ◆ изучение рынка, конкуренции и местных нормативных актов, разработка торговой и рекламной политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- ◆ сертификация продукции согласно местным требованиям;
- ◆ информирование поставщика в соответствии с инструкциями.

При исключительном распределении дилеру предоставляется монопольное право на продажу машин и оригинальных запасных частей в районе, а также определяются обязанности по обслуживанию его части рынка. Он должен обеспечить активную продажу машин и оригинальных запасных частей в любой точке своего района, учитывать парк машин в районе, вести картотеку клиентов. Торговая политика дилера базируется на его соглашении с поставщиком, по которому последний 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. Дилер, в свою очередь, обязуется не нарушать таких же прав авторизованных дилеров поставщика в других регионах – не поставлять туда продукцию никому и ни на каких условиях, за исключением продаж самим дилерам, действующим в этих районах, по их просьбе на согласованных условиях.

Подбор дилеров – главная и постоянная задача региональных дистрибьюторов. 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.

Дилеров привлекают к сотрудничеству эффективной торговой политикой на рынке, предлагая машины, обладающие высокой конкурентоспособностью. Большое значение имеют емкость рынка и его насыщенность аналогичными товарами. При малой емкости рынка и избытке конкурентных товаров возрастают трудности в подборе дилеров, усиливается борьба за них между конкурентами. Работа по подбору дилеров и созданию сбыто-

вой сети проводится поставщиками постоянно. Дилерская сеть крупных компаний весьма обширна. Например, компания Toyota имеет в Японии более 5600 дилеров. Численный состав дилерской сети определяется емкостью и географическими данными рынка. Крупный дилер часто имеет свою сеть филиалов, субдилеров или агентов. В качестве дилеров обычно выступают юридически самостоятельные предприятия.

Следует подчеркнуть, что дилеры – вовсе не подчиненные поставщику или региональному дистрибьютору предприятия, а деловые партнеры, которые могут в любое время отказаться от продажи товаров поставщика. Поэтому взаимоотношения поставщика и дилеров строятся на максимально дружелюбной основе, а все трения улаживаются путем компромиссов, так как поставщик более заинтересован в дилере, чем дилер в поставщике.

Но дилеры тоже не бросаются поставщиками, так как уход дилера от серьезной компании негативно отражается на его репутации. Но главный интерес дилера в сотрудничестве состоит в понимании того, что работа в товаропроводящей системе крупной компании – надежный бизнес. Мощная торгово-политическая, информационная, рекламная, кадровая и финансовая поддержки способствуют процветанию, отсутствию прямой конкуренции по тем же машинам, уверенности в завтрашнем дне. Этого нет у независимых ремонтных фирм и их независимость чаще всего мешает им развиваться.

Следует отметить, что к моменту выхода поставщика с какими-либо машинами на рынок там, как правило, уже работают фирмы-конкуренты. Поэтому “свободных” дилеров на рынке нет и для организации сбытовой сети поставщик должен проделать большую работу.

Дилеров подбирают среди независимых предприятий по ремонту, заинтересованных в развитии, а также среди дилеров конкурентов, предлагая им более выгодные условия. Дилеры должны обладать хорошей репутацией в данном районе рынка, достаточной материально-технической базой, опытом работы с аналогичными машинами и запасными частями. При подборе учитываются также их взаимоотношения с банками, организаторские способности и финансовые возможности для развития деловых операций, наличие квалифицированного персонала. Поставщик наводит справки и выясняет необходимые данные:

- ◆ о репутации дилера в данном районе рынка;
- ◆ о взаимоотношениях дилера с банками и другими кредиторами;
- ◆ о финансовых возможностях дилера для развития деловых операций;
- ◆ о квалификации управленческого персонала дилера.

За рубежом почти все фирмы, торгующие машинами, начинали как ремонтные. Приобретая опыт в ремонте машин, они предлагали поставщику свои услуги в качестве дилера в определенном районе. Если предложение принималось, этой фирме ставился ряд условий для достижения стандартов, установленных поставщиком, по оборудованию постов для ремонта, созданию неснижаемого запаса деталей, обучению персонала особенностям ремонта конкретных моделей машин и работе с запасными частями.

Например, компания Volkswagen при подборе дилеров требует наличия следующих возможностей:

- ◆ площадь помещений для сервисного цеха 500–800 м², для склада запасных частей 200–300 м², для демзала 250–500 м², плюс помещения для офиса и свободная территория 1000–1600 м²;
- ◆ первичная закупка запасных частей на сумму около 100 тыс. марок, специнструмента на сумму около 70 тыс. марок, новых автомобилей для демзала – по одному каждой модели;
- ◆ обеспечение возможностей персонала для продажи машин, запасных частей и ремонта;

◆ дилерами могут быть 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. Они готовят рекомендации по переоборудованию имеющихся помещений, по закупке оборудования, по обучению персонала и подписывают договор о намерениях. Если кандидат выполнит все рекомендации, включая обучение персонала, подписывается дилерское соглашение. Прежде чем принять решение о привлечении дилера к сотрудничеству, поставщик выясняет его финансовое положение. Например, во Франции 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.

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 сбыт возрастает, но вместе с тем уменьшается объем сбыта, приходящийся на отдельного дилера, следовательно, снижается его прибыль, развивается ненужная конкуренция между дилерами. Выход находят в ценовой субординации – дилеры с хорошей ремонтной базой и складом запасных частей продают машины и запчасти мелким дилерам, часто расположенным в глубинке. 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 иерархии исключается конкуренция между дилерами. Задача дилерской сети – реальное утверждение на рынке, а не захват территории, которую не в силах освоить.

Схема взаимодействия внутри дилерских сетей чаще всего диктуется транспортными связями – региональный склад рассчитан на снабжение тех дилеров, до которых автомобильный или железнодорожный транспорт может донести товар не более чем за 12 ч. Если расстояния больше, организуются дополнительные склады у крупных дилеров для обеспечения коротких сроков поставок отдаленным субдилерам на следующем транспортном плече.

В среднем один автодилер в Европе продает примерно 340 автомобилей в год, в США – 628²⁸. Большинство дилеров за рубежом – некрупные фирмы, обслуживающие один район площадью 1–2 тыс. км², т. е. радиус обслуживания – около 50 км. Например, в Дании с населением около 8 млн чел. с территорией примерно 300 x 300 км и полусотней городов, что сопоставимо с

Московской областью по площади (хотя населения только в Москве больше), импортеры техники имеют региональные склады и от 20 (тяжелая техника) до 50 (легковые автомобили) и более дилеров. Чаще всего дилерами становятся мелкие семейные предприятия, имеющие не более 5 наемных механиков. Для таких дилеров их бизнес – не средство обогащения, а способ существования. Их образовательный уровень и экономическое мышление не всегда пригодны для предпринимательства, вследствие чего среди них нередки банкротства.

В сельской местности привлекают агентов для ремонта техники и продажи запасных частей. Можно использовать механизаторов, фермеров. Именно так формируется сбытовая сеть в глубинке, особенно в труднодоступных местностях во многих странах. В Дании, Франции и других странах дилеры по продаже автомобилей, тракторов и сельхозмашин, живущие в сельской местности, были и являются фермерами. Финансовое положение мелких дилеров весьма неустойчиво. По этой причине в большинстве своем они всячески избе-

²⁸ Данные 2008 г.

гают создания запасов деталей, чтобы не замораживать средства. Их склады чаще всего состоят из небольших помещений, где хранятся около сотни наименований самых ходовых деталей и старые узлы и агрегаты, которые могут пригодиться. Большинство дилеров не используют крупные заказы с повышенной скидкой, довольствуясь скидкой при срочных заказах.

Авто дилерский бизнес является капиталоемким и требует кредитования. Высокие капиталовложения и низкие доходы от продаж автомобилей и ремонтов (нетто-прибыль после вычета налогов составляет около 0,6 % и 1–2% соответственно) сделали розничную торговлю хрупкой и непривлекательной для банков и финансовых рынков. “Мелкость” и финансовая неустойчивость дилерских предприятий не способствуют надежному обслуживанию клиентов, поэтому в Европе поставлена задача укрупнения дилерских предприятий, чему способствуют меры, предусмотренные Регулированием с 2003 г.

Дилеров стараются всеми силами удерживать и всячески помогать им. Дилеры – лицо, гарант и инструмент дистрибьютора на рынке. Дилеров нетрудно переманить от поставщика, чьи машины менее перспективны для рынка или поставки запчастей ненадежны, к поставщику, кажущемуся более серьезным. Так потеряли дилеров автокомпании в других странах, так ВАЗ потерял всю дилерскую сеть в Англии в 1997 г.

Например, поддержка дилеров со стороны Audi включает:

- ◆ консультирование по вопросам архитектуры и строительства;
- ◆ консультирование по вопросам бизнес-планирования;
- ◆ консультирование по стандартам и процессам;
- ◆ отбор, обучение и развитие персонала через академию “Дуди”;
- ◆ техническую поддержку on-line и через Аналитический центр;
- ◆ контроль соблюдения стандартов и процессов.

Цены на запасные части для независимых мастерских устанавливаются региональными складами обычно выше, чем для дилеров, с тем, чтобы защитить права последних. В Дании региональные склады предоставляют независимым мастерским скидку в 15 % от розничных цен (дилерам – 25 %)

Цены на запасные части для независимых мастерских устанавливаются региональными складами обычно выше, чем для дилеров, с тем, чтобы защитить права последних. В Дании региональные склады предоставляют независимым мастерским скидку в 15 % от розничных цен (дилерам – 25 %) при срочных телефонных заказах. Дилеры продают им запчасти с той же 15 %-ной скидкой, зарабатывая 10 %.

Известны следующие способы привлечения дилеров.

Привлечение существующих ремонтных фирм, имеющих соответствующий опыт и материальную базу. Этот путь на нашем рынке труден по причине отсутствия достаточного количества таких фирм – раньше было незначительное количество сервисных предприятий, и сейчас они все уже кем-то задействованы.

Переманивание чужих дилеров. Это реальный путь, если предлагаемые условия будут лучше, а техника – перспективнее.

Например, после кризиса 1998 г. ухудшилось положение дилеров автокомпаний, находившихся во втором и третьем десятке по количеству продаж в России, – таких дилеров переманили другие автокомпании. Кризис – лучшее время для захвата рынка. Переманивание начинают мультибрендингом.

Мультибрендинг. Это привлечение официальных дилеров одной автокомпании к торговле автомобилями другой автокомпании.

Создание собственных фирм в регионах для освоения рынка, затем продажа или лизинг этих фирм местным предпринимателям на условиях сотрудничества в качестве диле-

ров; создание совместных предприятий с местными предпринимателями. Этот путь самый эффективный, но требует значительных инвестиций.

Когда вышеназванные способы невозможны, вспоминают о *методе освоения рынков в колониальных странах* (из английского коммерческого юмора): *находят и снимают с деревьев смышленных аборигенов, надевают им штаны, дают товарный кредит, приставляют своих инструкторов и начинают дело*. По мере развития бизнеса им начинают интересоваться местные богачи и участвуют в кредитах. Дальше – понятно. Этот способ часто применяли зарубежные торговые и автокомпании, а также советские внешнеторговые компании, когда не находили фирм, желающих торговать нашими машинами, а создание СП было невозможно. Этот способ медленный, но менее дорогой и достаточно эффективный – множество ныне богатых фирм в развивающихся и развитых странах начинали именно так.

Количество дилеров в сети изготовителя, их величина (объем продаж), а так же их доля на рынке в продажах соответствующего бренда, составляют важные критерии оценки степени конкуренции внутри бренда на рынке и ее развитие. Плотность сетей следует за успехами брендов: марки, которые теряют доли на рынке, уменьшают количество дилеров и наоборот.

Автомобильные дилеры используют свои полномочия различными способами в зависимости от их деловой стратегии и ситуации на их местных рынках. Одни дилеры стараются получить больший доход от различного бизнеса с новыми и подержанными автомобилями (продажа, прокат, такси, сдача в длительную аренду). Другие ведут сбалансированный бизнес, стараясь извлекать доход и из операций с новыми и подержанными автомобилями, и из сервиса, и из торговли запчастями и аксессуарами, которые закрепляют потребителей и способствуют приобретению ими новых автомобилей у того же дилера. Обе стратегии бывают удачными, и *чаще качества предпринимателя, а не стратегия, являются основой успеха*.

У дилеров есть основания и для приверженности автокомпаниям, и для желания сделать “вожжи” посвободнее. Быть авторизованным дилером – надежный бизнес. В интересах дилеров укреплять дилерские сети, так как они дают возможность выживать и защищают их инвестиции, обеспечивая внутривидовую конкуренцию. Автокомпания обучает персонал, предоставляет техническую документацию, регламентирует все процессы, поставляет оборудование, запчасти и автомобили. Для малого и среднего предприятия этого вполне достаточно для устойчивого существования. Однако когда дилерская фирма набирается опыта, зарабатывает достаточно средств для развития, оказывается, что развиваться ей некуда: рядом работают дилеры той же автокомпании и потребителей переманить не удастся. Более того, независимые торговцы и ремонтники отщипывают часть емкости рынка. Освоив все возможные направления (тюнинг, прокат и т. д.) в своем секторе рынка, дилер начинает думать о диверсификации бизнеса или о захвате доли рынка соседнего дилера своей же сети.

Иногда это поощряется автокомпаниями, заинтересованными в сильных дилерах, иногда нет, если автокомпания не хочет усиления именно этого дилера. Поэтому дилеры и добивались права торговать другими марками автомобилей, права продажи в другие регионы и страны, чему препятствовали автокомпании до введения в ЕС постановления 1400/2002.

Товарная политика

Формирование товарной политики автокомпании и ее дилеров требует усилий высококвалифицированных специалистов различного профиля. Рассмотрим только некоторые вопросы современной товарной политики на примере зарубежной практики. Товарная политика зарубежных компаний 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;
- накопление данных статистики об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах, об упущенных 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 уровней, 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 дистрибьюторов и дилеров;
- анализ претензий;
- разработку технических заданий для улучшения качества агрегатов и деталей;
- разработку рекомендаций для модификаций или обновления моделей машин.

Товарная политика определяет основы планирования производства и сбыта техники и запасных частей, их распределения, организации ремонта и обслуживания по единой технологии. Важным элементом товарной политики является повышение квалификации персонала дилеров по мере модифицирования узлов или появления новых моделей машин. Продуценты машин заинтересованы в высокой квалификации персонала торгово-сервисной сети еще и потому, что специалисты, занимающиеся ремонтом, являются важнейшим источником идей по совершенствованию машин.

Информационное обеспечение и его стандарты

Виды информации

Поставщики автомобилей издают для дилеров подробные руководства, которые содержат разнообразные рекомендации по всем аспектам их деятельности. Понимая, что не все дилеры смогут усвоить сложные вопросы управления, поставщики снабжают их методическими материалами, помогающими находить оптимальные решения по многим деловым проблемам – от экономичного размера заказа на запасные части до размещения деталей на складе, от расчета скидок или надбавок для покупателей до методов работы с персоналом и общения с клиентами. Для этих целей разрабатываются различные пособия, инструкции, таблицы, пользование которыми доступно и людям с невысоким образовательным уровнем.

Вот типичный перечень литературы, издаваемой для дилеров каждой компанией – производителем техники:

- ◆ руководство по организации сервиса;
- ◆ руководство по работе с запасными частями;
- ◆ инструкции по ремонту и обслуживанию каждой модификации машины;
- ◆ инструкции по ремонту кузова основной модели и каждой серии модификаций;
- ◆ регулировочные и прочие данные для обслуживания и ремонта; спецификации масел и других расходных материалов;

- ◆ каталог запасных частей;
- ◆ каталог специального инструмента для ремонта и обслуживания;
- ◆ пособие по производственному оборудованию для сервисных служб;
- ◆ руководство по хранению новых машин;
- ◆ руководство по эксплуатации для владельца;
- ◆ инструкция по удовлетворению претензий в период действия гарантии;
- ◆ бюллетени о новинках продукции; технические бюллетени;
- ◆ каталог сервисных изданий за 5 лет;
- ◆ обзоры новинок сервисных публикаций;
- ◆ обзоры информации “с поля” – по результатам анализа технических отчетов дилеров и региональных складов, анализа претензий.

Текущая информация представлена на специальном сайте в Интернете, направляется дилерам в виде отдельных бюллетеней, микрофишей, компакт-дисков, а также содержится в документах, подтверждающих принятие к исполнению очередных заказов. Например, компания Volkswagen по компьютерной связи направляет региональным складам результат обработки их ежедневных отчетов о реализации – предложения на поставку запасных частей, в котором при помощи специальных кодов заложена информация о замене или снятии с производства деталей и о появлении в номенклатуре новых. Региональные склады подтверждают эти предложения с корректировками или без них.

Для обеспечения поступления грамотных заявок от дилеров зарубежные поставщики совершенствуют каталоги запасных частей, обеспечивают дилеров своевременной информацией об изменениях в конструкции машин и деталей. Обычные сброшюрованные каталоги заменили каталогами со сменными листами, позволяющими при изменении конструкции какого-либо узла вместо выпуска и рассылки нового каталога высылать только новые листы. Широко применялись каталоги на микрофишах – фотопленке в виде карты размером около 10 x 15 см, с кратностью уменьшения 42 и более. Обновление комплектов каталогов на микрофишах во всех пунктах их использования производилось поставщиками по мере появления изменений, иногда дважды в месяц. Все шире практикуется изготовление каталогов, инструкций по эксплуатации и ремонту на компьютерных компакт-дисках. Они также систематически обновляются у дилеров.

Для крупной малосерийной техники, начиная с грузовых автомобилей, а в последние годы и для легковых, все больше практикуются компьютерные системы каталожной информации. При малых сериях производится несколько модификаций каждой модели, машины модифицируются каждый год и выпускать каталоги для них слишком долго и дорого. Предпочтение отдается компьютерному учету каждого грузовика по VIN-коду (Vehicle Identification Number), номерам шасси и двигателя с привязкой к соответствующему набору запасных частей, хранящемуся в памяти центрального компьютера поставщика. При заказах запасных частей дилеры, принявшие машину в ремонт, сообщают на региональный склад перечень требуемых запчастей с указанием учетных номеров машины. Такие системы обеспечивают получение дилерами именно тех деталей, которые подходят к данной модификации машины. Разумеется, применение таких систем стало возможным с развитием постоянного обмена компьютерной информацией между центральным и региональными складами, обеспечивающими поставку деталей в течение суток. Такие же системы постепенно вводятся и для легковых автомобилей.

Поставщики машин, как правило, не предусматривают передачу каталогов запасных частей покупателям техники. Каталогами обеспечиваются только дилеры, так как они занимаются обслуживанием и ремонтом. Конечно, купить каталог может и владелец машины, но большинству они не нужны.

Требования к технической информации

Требования дилеров, независимых ремонтников, автоклубов, операторов придорожной помощи, диагностических пунктов к технической информации основаны на рекомендациях: OASIS²⁹ (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческого международного консорциума, выполняющего разработку стандартов для e-бизнеса.

Согласно документу: Format of automotive repair information, Deliverable Code SC1-D2, Author(s) SCI Sub-Committee, Date 10-01-2003, Version Version 6.0. OASIS Technical Committee, информация должна обеспечивать перечисленные ниже возможности.

1. Безошибочная идентификация автомобиля:

- ◆ по VIN-коду;

- ◆ по минимальной информации: марка, модель, год выпуска, номер двигателя, мощность двигателя.

2. Идентификация запасных частей, особенно для независимых ремонтников, независимых дистрибьюторов запчастей. Для каждого компонента должна быть представлена следующая информация:

- ◆ изображение компонента;

- ◆ изображение и описание места установки;

- ◆ схема проводки и диаграмма прохождения тока для электрического и электронного оборудования, показывающие их подключение и массу;

- ◆ чертежи, показывающие соединение механических или гидравлических компонентов;

- ◆ описание их основных функций;

- ◆ номер и наименование по каталогу автокомпании;

- ◆ процессы установки и демонтажа компонента, включая информацию о деталях, которые должны демонтироваться/ устанавливаться вместе с ним.

3. План работы: технологическая карта со всеми операциями, необходимыми для ремонта в независимой мастерской.

4. Информация о ремонте и обслуживании:

- ◆ график регламентного обслуживания (специально для независимых ремонтников);

- ◆ спецификации обслуживания и ремонта;

- ◆ процессы проверки, монтажа и демонтажа, относящиеся к сервисному графику;

- ◆ информация о ремонте кузова;

- ◆ информация о размещении разъема для подключения диагностического оборудования;

- ◆ известные частые неисправности;

- ◆ процедура ремобилизации;

- ◆ информация о противоугонном устройстве предоставляется, если она заказывается для ремонта и только если она имеется для авторизованных дилеров/ремонтников и предоставляется способом, не нарушающим безопасность автомобиля и целостность электронных/электрических схем.

5. Описание необходимого/имеющегося диагностического оборудования:

- ◆ описание необходимого диагностического оборудования и специальных инструментов;

²⁹ OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards // <http://www.oasis-open.org>)

◆ информация и поставка диагностического и специального оборудования по недискриминационным ценам.

6. Информация о существующей технической поддержке ремонта, о “горячей линии” и процедурах использования поддержки.

7. Доступ к технической информации:

◆ вся информация на едином носителе (единая система информации);
◆ небольшие платные блоки информации (не обязательные для выкупа общие комплекты, а отдельные блоки);

◆ информация о запчастях дополнительно на отдельном носителе (специально для независимых дистрибьюторов запчастей);

◆ немедленный доступ (кроме независимых дистрибьюторов запчастей);

◆ короткий срок подписки на информацию или доступа к ней.

8. Конкурентные цены. Цены на заказываемую техническую информацию должны быть приемлемыми для обеспечения конкурентоспособной и доступной для потребителей стоимости определенных работ.

Требования независимых дистрибьюторов запчастей. Дистрибьюторам необходимо получать номера ОЕ (оригинальных запчастей) по каталогу автокомпаний, чтобы создавать таблицы перехода (кросс-референс) от номеров оригинальных деталей к номерам деталей “соответствующего качества”, предлагаемых афтермаркетом. Так как со временем номера оригинальных деталей могут меняться, дистрибьюторы должны иметь возможность получать информацию об изменениях номеров. Предпочтительно, чтобы эти сведения предоставлялись на отдельных носителях, а не в комплектных каталогах, чтобы не приходилось приобретать ненужную информацию.

Доступ к информации о запасных частях должен быть обеспечен в разумные сроки, но не немедленно, как этого требуют ремонтники.

Дистрибьюторы заинтересованы в том, чтобы независимые ремонтники как можно точнее определяли параметры принятых в ремонт автомобилей, чтобы заказывать необходимые запчасти. В этом контексте дистрибьюторы, передающие информацию о запчастях заказчикам, рассматриваются наравне с издателями технической информации.

Требования независимых издателей технической информации и учебных заведений, обучающих ремонту, частично перечислены в требованиях независимых ремонтников. Им необходима дополнительная информация о комплектности, упаковке, носителях, ценах, корректировках технической информации.

Подготовка кадров

Понимая, что прибыли и своевременность обслуживания покупателей зависят от эффективности и оперативности сбытовой сети, т. е. от квалификации персонала, ответственного за ремонт и торговлю запасными частями, все поставщики машин организовали обучение работников своих служб и персонала дилеров в учебных центрах при предприятиях поставщиков или в регионах. Компания Daimler – Benz готовит специалистов и в своем учебном центре в ФРГ, и в учебных центрах, созданных на фирмах, являющихся импортерами. Компания FIAT готовит механиков и специалистов по работе с запасными частями в своей школе технического обслуживания. Компания Ford имеет так называемые “институты маркетинга” в США, Бельгии и Финляндии, одной из задач которых является подготовка кадров для службы запасных частей самой компании и для дилеров. Женевский учебный центр компании Caterpillar выпускает в год около 2000 специалистов разного профиля, а всего в разных странах эта компания имеет более десятка учебных центров.

В некоторых странах специалистов по организации сервиса и торговли запасными частями готовят учебные заведения, прямо не связанные с изготовителями машин, но “почувствовавшие” спрос на специалистов такого профиля. Так, в Англии профессионалов готовят Институт городского и муниципального хозяйства и институт Motor Industry в Лондоне.

В Дании вечерняя “Школа оптовой торговли” в течение трех лет обучает будущих продавцов машин и запасных частей товароведению, складскому делу, экономике предприятия, бухучету, делопроизводству, английскому и немецкому языкам, машинописи и пользованию оргтехникой.

Обучение и переподготовка персонала дистрибьюторов и дилеров являются не рекомендацией, а требованием поставщиков. Считается аксиомой, что каждому сотруднику товаропроводящей системы нужно учиться. Новичкам – знакомиться с системой и порядками в фирме, уже работающим – периодически повышать квалификацию, осваивать ремонт новых моделей машин, или новых агрегатов, или более сложной работы для ознакомления с изменениями в торговой политике фирмы, для устранения причин жалоб клиентов.

Концепция подготовки кадров, реализуемая дистрибьюторами, поддерживает квалификацию персонала, занятого в автосервисе, на уровне требований рынка и престижа машин.

Объем и сложность учебной подготовки определяются с ориентацией на обслуживание клиентов различных категорий. Процесс реализуется по трем направлениям: курсы и семинары вне предприятия, обучение на предприятии, самостоятельное обучение.

В подготовке кадров принимают также участие ассоциации дилеров. Так, при ассоциации дилеров США NADA действует Дилерская Академия. Предлагаемая ею программа управления автодилерской фирмой для генеральных директоров включает шесть недель занятий в Дилерской Академии и 45 недель обучения на рабочем месте операциям подразделений. Программы для руководителей подразделений предусматривают участие в общем модуле программы управления фирмой, в части, имеющей отношение к их специализации.

Регулирование торговли автомобилями

Принципы регулирования

Обычно полагают, что автокомпании управляют авторынками, но это давно уже история. Главными действующими факторами и ключевыми игроками в определении тенденций, событий и организации автомобильных рынков являются правительства, благодаря их возможностям вводить регулирование рынка. На авторынке ЕС постановлением Комиссии по конкуренции ЕС от 31 июля 2002 г. № 1400/2002 с 2003 г. введены новые правила регулирования торговли автомобилями, запасными частями и услугами по ремонту, получившие название “Правила блокового освобождения”³⁰ (BER – Block Exemption Regulation).

Имеется в виду категория (блок) вертикальных соглашений³¹ и вертикальные ограничения³² в них. В отношении реализации новых автотранспортных средств постановление строится на следующих принципах:

◆ *запрещение комбинирования выборочного и исключительного распространения*: производители должны сделать выбор между созданием систем выборочного или исключительного распределения при назначении своих дилеров;

◆ *усиление конкуренции* между дилерами в разных странах – членах Европейского Сообщества (внутримарочная конкуренция) и улучшение рыночной интеграции, в частности с помощью отмены дилерских соглашений, которые ограничивают пассивные продажи, отмены дилерских соглашений в системах выборочного распределения, которые ограничивают активные продажи, и отмены условий (называемых “условиями места нахождения”), запрещающих дилерам в системах выборочного распределения открывать дополнительные магазины в любой точке территории общего рынка;

◆ *снятие обязательства с дилеров выполнять продажи запчастей и обслуживание*, которое не позволяет дилерам передоверять обслуживание и ремонт авторизованным ремонтникам, относящимся к авторизованной ремонтной сети той же марки;

◆ *разрешение мультибрендинга* – продажи автотранспортных средств различных марок одним дилером; поставщики могут, однако, возложить обязанность демонстрировать автомобили различных марок в разных местах демзала;

◆ *разрешение дилерам продавать автомобили с различными техническими характеристиками для эквивалентных моделей в рамках ассортимента по дилерскому соглашению* – это делает возможным для английских и ирландских потребителей покупать новые автомобили с правосторонним рулем в других странах Европы;

◆ *поддержка использования посредников или агентов потребителями*;

◆ *укрепление независимости дилеров от производителей* как путем стимулирования продаж многих марок, так и путем упрочения минимальных стандартов правовой защиты (включая сохранение существующих минимальных сроков уведомления о разрыве дилерского соглашения) и позволения им реализовать ценности, которые они создали, путем

³⁰ Блоковое освобождение – специфическое выражение в документах Евросоюза, означающее, что одним нормативным документом отменяются ограничения, содержащиеся во всей категории (блоке) однотипных коммерческих соглашений или договоров.

³¹ Вертикальные соглашения – соглашения или договорная практика, принятые двумя или более предприятиями, каждое из которых действует в целях соглашения на каком-то отдельном уровне производства или распределительной цепочки, т. е. соглашения между поставщиками и дилерами (дилерами).

³² Вертикальные ограничения – например, ограничения в отношении поставщика или покупателя, положения об обязанности отказа от конкуренции и территориальные условия.

предоставления им свободы продать свое дело другим дилерам, имеющим право продавать ту же модель.

Постановление не позволяет производителю обязывать дилеров выполнять услуги по ремонту и техобслуживанию. Таким образом, оно позволяет дилерам специализироваться на торговле автомобилями, что особенно привлекательно для тех дилеров, которые хотели бы продавать новые автомобили различных марок. Если дилер принимает решение не выполнять ремонт и техобслуживание самому, поставщик может потребовать от него заключить субконтракт на эти услуги с уполномоченным ремонтником, принадлежащим к той же самой сети, работающей с этой маркой.

Чтобы сделать все более прозрачным для потребителей, производитель может также потребовать от дилера перед заключением договора купли-продажи сообщать имя и адрес уполномоченного ремонтника, о котором идет речь. Кроме того, там, где ремонтного цеха вблизи от автосалона нет, поставщик может также потребовать от дилера сообщать своим клиентам, как далеко от автосалона находится ремонтный цех. Согласно субконтракту, уполномоченный ремонтник берет на себя обязательство сотрудничать в качестве привилегированного партнера дилера по сервису и предлагать все виды послепродажного обслуживания клиентам дилера. Сюда включаются обычный ремонт и техобслуживание, а также выполнение гарантийных обязательств, ремонт отзываемых автомобилей и бесплатное обслуживание, предлагаемые производителем автомобилей через уполномоченного ремонтника.

В целом постановление № 1400/2002 установило режим, который должен стимулировать развитие инновационных методов распространения и тем самым усилить конкуренцию. Что касается ремонта и техобслуживания автотранспортных средств, постановление № 1400/2002, принимая во внимание объем расходов потребителей на ремонт и техобслуживание, обеспечивает потребителям возможность выбора между различными вариантами и возможности для всех операторов (дилеры, авторизованные ремонтники, независимые ремонтники, включая кузовные цеха, пункты срочного ремонта и сервисные центры) предлагать высококачественное обслуживание, содействуя повышению безопасности и надежности автомобилей.

В отношении ремонта и техобслуживания постановление № 1400/2002 преследует следующие цели:

- ♦ *позволить* производителям устанавливать критерии выбора для авторизованных ремонтников при условии, что это не будет препятствовать применению прав, закрепленных в постановлении;

- ♦ *обеспечить*, в случае если поставщик новых автотранспортных средств устанавливает качественные критерии для авторизованных ремонтников его сети, чтобы все операторы, которые удовлетворяют этим критериям, могли присоединиться к этой сети – этот подход усилит конкуренцию между авторизованными ремонтниками путем обеспечения уверенности в будущем операторов с необходимой технической квалификацией при учреждении своих предприятий везде, где имеется возможность деловой деятельности;

- ♦ *улучшить* доступ уполномоченных ремонтников к запасным частям, которые конкурируют с деталями, продаваемыми производителями автомобилей;

- ♦ *сохранить и усилить* конкурентоспособность независимых ремонтников – они выполняют около 50 % всех ремонтных работ автотранспортных средств³³.

Постановление улучшает положение независимых ремонтников путем расширения их возможностей получать доступ к запасным частям и технической информации в соответствии с техническим прогрессом, особенно в области электронных устройств и диагностиче-

³³ Исследование Андерсена; Accenture, Исследование по вопросу влияния законодательных сценариев на распространение автотранспортных средств, сентябрь 2001 г. Проведено по поручению ACEA. —С. 11.

ского оборудования. Права доступа также расширяются до обучения и до инструментальных средств всех типов. Так, доступ ко всем этим четырем элементам необходим, если оператор должен быть в состоянии обеспечить послепродажное обслуживание. Постановление применяется к вертикальным соглашениям в секторе автотранспортных средств на всех уровнях торговли, начиная с этапа первой поставки нового автотранспортного средства его производителем и кончая последней перепродажей конечным потребителям, начиная от первой поставки запасных частей их производителями и кончая предоставлением услуг по ремонту и техобслуживанию конечным потребителям. Постановление охватывает, в числе прочего, вертикальные соглашения между:

- ◆ производителем автотранспортных средств или его дочерним предприятием и независимыми импортерами или оптовиками, которые не являются филиалами производителя и которым может быть доверено снабжение и управление распределительной и сервисной сетью производителя в одном или нескольких государствах – членах Европейского сообщества, даже там, где производитель объединил импортные и оптовые дочерние фирмы в том или ином государстве-члене;

- ◆ производителем автотранспортных средств или его дочерней фирмой и отдельными членами его официальной сети дилеров и ремонтников, включая лицензирование прав на интеллектуальную собственность, которыми владеет производитель³⁴;

- ◆ производителем автотранспортных средств, главным дистрибьютором, дилерами или агентами в двух– или трехуровневых распределительных сетях независимо от того, выбираются ли дилеры автокомпанией или ее главными дистрибьюторами³⁵;

- ◆ производителем автотранспортных средств или запасных частей и ассоциацией уполномоченных или независимых дилеров или ремонтников, которые совместно покупают автотранспортные средства или запасные части, если ни один из отдельных членов ассоциации не имеет общего годового дохода оборота, превышающего 50 млн евро;

- ◆ поставщиком запасных частей и отдельными членами сети независимых или уполномоченных ремонтников, которые используют запасные части для обеспечения услуг по ремонту и техобслуживанию.

Различия общепринятого и европейского режимов

Общепринятый режим	Режим Евросоюза
Общепринятый режим имеет проблемы: — разрешен только один вид дистрибуции; — конкуренция между дилерами одной марки; — проблемы для трансграничных продаж; — конкуренция в послепродажном сервисе;	Европейский режим имеет более гибкий охват рынка (выборочное или исключительное распределение), но более строгий к практике ограничения конкуренции. Поэтому он создает лучшие условия для конкуренции в торговле новыми автомобилями и послепродажном обслуживании. Производители сохраняют: — полный контроль над качеством;

³⁴ Например, использование торговой марки, прикрепленной в автосалоне, где продаются автомобили, или сообщение данных о ноу-хау, предоставляемых для услуг по ремонту какой-либо отдельной марки.

³⁵ Постановление не препятствует использованию одноуровневых распределительных систем. Выбор относительно того, какие и как системы организуются, лежит на производителе или поставщике, автотранспортные средства или запасные части которых поставляются через систему. Соглашения о распределении, заключаемые дилером с другими предприятиями, подлежат также согласованию с поставщиком.

<p>— необходимость усилить позицию дилеров перед автопроизводителем. В общих правилах конкуренции в автомобильном секторе рынка нет гарантий для дилеров по решению этих проблем. И поэтому они потребителям невыгодны</p>	<p>— право выбирать дилеров; — полную защиту имиджа марки (включая критерии демонстрации новых автомобилей в демзалах); — полную защиту качества в авторизованной ремонтной сети; — безопасность и надежность, гарантия производителя</p>
--	---

Новые автомобили

<p>Трансграничная торговля весьма ограничена: — дилер вынужден сосредоточиться на местном рынке, так как распределение товара и бонусные системы привязаны к местному рынку; — активные продажи вне авторизованной территории не разрешены</p>	<p>Дилер может осуществлять местные продажи, продажи по всей своей стране и продажи потребителям в других странах без дискриминации: — распределение товаров не может быть ограничено спросом на местном рынке; — если дилер не уполномочен продавать независимым перекупщикам (при выборочном распределении), то он может открывать дополнительные торговые или доставочные точки (нет территориальных ограничений при выборочном распределении), он может активно торговать по всему Европейскому Союзу; — если имеет исключительную торговую территорию (при исключительном распределении), то может продавать независимым перекупщикам (супермаркетам, интернет-торговцам), а эти перекупщики могут продавать по всему Европейскому Союзу, таким образом он может пассивно продавать по всему Европейскому Союзу потребителям и независимым перекупщикам. Либерализация правил для посредников</p>
<p>Стесняющий эффект режима: — дилер обязан продавать автомобили и услуги по ремонту; — мультибрендинг дорог для дилеров — требуется полное разделение марок (помещения, персонал и т. д.);</p>	<p>Большая гибкость: — дилеры могут специализироваться на торговле автомобилями и привлекать к обслуживанию сервисные фирмы своей сети;</p>

<p>— дилер не может развиваться вне его территории</p>	<p>— мультибрендинг обходится дешевле — разрешена демонстрация машин в разных зонах демзала; — дилер может развиваться, открывая дополнительные точки по всей Европе (при выборочном распределении), продавая новые автомобили независимым (серым) перекупщикам (при исключительном распределении)</p>
--	--

Послепродажное обслуживание — авторизованные ремонтники

<p>Дилер обязан обеспечивать послепродажное обслуживание, служащее помехой инновационным методам торговли. Производитель может: — ограничить количество авторизованных дилеров; — предписывать им место размещения</p>	<p>Авторизованные ремонтники не обязаны торговать автомобилями и могут сосредоточиться на ремонтном бизнесе. Производитель не может: — ограничить количество авторизованных ремонтников, если они выполняют качественную работу по ремонту; — предписывать им место размещения</p>
--	--

Послепродажное обслуживание — независимые ремонтники

<p>Имеют доступ ко всем запасным частям. Доступ к технической информации не приспособлен ни к новейшим технологиям, ни к нуждам независимых ремонтников (цены слишком высоки, нет доступа к специальной информации)</p>	<p>Имеют доступ ко всем запасным частям. Улучшен доступ к технической информации, включая обучение, инструмент, оборудование ремонтных цехов: — на недискриминационных условиях; — для всех операторов, вовлеченных в ремонт, обучение и техническую поддержку (независимые ремонтники, операторы техпомощи на дорогах, издатели технической информации, торговцы запасными частями, учебные заведения). Специализированный ремонтник автоэлектроники может пройти тренинги по электронным системам зажигания или системам мультимедиа для нескольких марок и сможет более эффективно конкурировать с официальными ремонтниками</p>
---	---

Распространение запасных частей

<p>Производители автомобилей поставляют большинство запасных частей, используемых их официальными ремонтниками.</p> <p>Нет выбора для потребителей у авторизованных ремонтников в отношении различных запасных частей.</p> <p>Авторизованные ремонтники обязаны использовать оригинальные запасные части, поставляемые автокомпаниями и для коммерческих ремонтов, и для работ, оплачиваемых автокомпаниями по гарантии, бесплатному сервису и при отзывах автомобилей</p>	<p>Лучший прямой доступ производителей запасных частей к авторизованным ремонтникам. Официальные ремонтники будут иметь два источника снабжения оригинальными запасными частями вместо одного:</p> <ul style="list-style-type: none"> — изготовитель запчастей; — автокомпания. <p>Официальные ремонтники имеют право использовать запасные части соответствующего качества (в общем, менее дорогие с большими скидками) для всех коммерческих ремонтов и обслуживания, оплачиваемых потребителями.</p> <p>Но они по-прежнему обязаны использовать только оригинальные запасные части, поставляемые автокомпаниями для работ, оплачиваемых автокомпаниями по гарантии, бесплатному сервису и при отзывах автомобилей.</p> <p>Потребитель может выбирать между оригинальными запасными частями, поставляемыми производителем автомобилей, или теми же запасными частями, поставляемыми их изготовителями, или так называемыми запасными частями соответствующего качества, поставляемыми другими изготовителями запасных частей</p>
--	--

Увеличены выгоды для изготовителей запчастей соответствующего качества, ремонтников и потребителей при сохранении безопасности.

Преимущества для потребителей:

- увеличение конкуренции на авторынке;
- более конкурентоспособные цены для продаж и сервиса.

Больше выбор внутри единого рынка:

- конкуренция между местными, национальными дилерами и дилерами из других государств – членов Европейского союза;
- разрешен мультибрендинг;
- разрешены посредники, включая интернет-торговцев.

Увеличена конкуренция на рынке послепродажного обслуживания:

- открытие сетей авторизованных ремонтников;
- лучшие условия для независимых ремонтников (доступ к технической информации, обучению и т. д.);
- лучший доступ к запасным частям.

Постановление № 1400/2002 имеет своей целью предоставить дилерам больше возможностей поставлять новые автомобили всем заказчикам, являются ли они местными, национальными или являются гражданами другого государства – члена Европейского сообщества. Согласно постановлению любая система распределения, выборочная или исключительная, должна быть организована таким образом, чтобы все категории потребителей могли

приобретать новые автомобили у любого дилера, даже если они приобретают большое количество автомобилей³⁶. Ниже приведены ответы на вопросы Комиссии ЕС по конкуренции о применении постановления № 1400/2002³⁷.

Активные и пассивные продажи

Разрешает ли действующее постановление ограничения на активные и пассивные продажи, проводимые дилерами?

Дистрибьюторы в системе выборочного распределения имеют право вести активную продажу любому конечному пользователю, проживающему в любом регионе в пределах Европейского сообщества, где используется выборочное распределение. Поставщикам, однако, разрешается налагать на дилера обязательство не продавать новые автомобили *независимым перекупщикам* в регионах, где используется выборочное распределение. Если в отдельных регионах Европейского Сообщества поставщик использует исключительное распределение, дилерам в системе исключительного распределения должно быть разрешено в рамках этих регионов вести пассивную продажу конечным пользователям или неуполномоченным торговцам. Если поставщик создает систему исключительного распределения, его дилеры должны свободно вести активную продажу в пределах их территории исключительного обслуживания или группе их исключительных заказчиков. В отношении всех других покупателей внутри системы исключительного распределения, являются ли они конечными пользователями или перекупщиками новых автотранспортных средств, они могут иметь возможность торговать ими пассивно. Если поставщик использует выборочное распределение в определенных других регионах Европейского Сообщества, дилерам в системе исключительного распределения должно быть разрешено вести активные продажи конечным пользователям и неуполномоченным торговцам в пределах этих регионов.

Каким образом новое постановление обеспечивает, чтобы дилер мог про давать новые автомобили любому заказчику, включая местных заказчиков, заказчиков из других районов того же государства – члена ЕС и тем, кто является гражданами другого государства – члена ЕС?

Поставка новых автотранспортных средств должна быть организована таким образом, чтобы дилер мог выполнять поставки всем заказчикам, которые желают купить у него. Производитель должен выполнять заказы на новые автотранспортные средства для поставки заказчикам в других регионах Общего рынка точно таким же образом, как и для продажи местным заказчикам, в частности в отношении цен и времени поставки. По новому постановлению производители будут, таким образом, обязаны ввести в действие системы заказов и поставок, которые соответствуют этому требованию. С этой целью они могут, например, ввести в действие систему подачи заказов, основанную на принципе “первым пришел, первым обслужен”. Система распределения, которая основывается на квотах поставок, относящихся к территории обслуживания, меньшей, чем Общий рынок, рассматривается как косвенное ограничение на продажи. Постановление не обязывает производителей вводить в действие систему распределения, которая гарантирует, что время доставки сохраняется одинаковым по всему Общему рынку. Они могут, однако, обеспечить, чтобы дилеры имели возможность поставлять новые автомобили в одинаковых условиях как местным, национальным заказчикам, так и заказчикам из другого государства – члена Европейского Союза. Может случиться, что поставщик будет вынужден ограничить поставки своим дилерам при

³⁶ Например, компания по прокату автомобилей или другой оператор, имеющий автомобильный парк, такой как лизинговая компания, обычно покупает большое количество автомобилей у одного поставщика.

³⁷ Пояснительная брошюра к постановлению № 1400/2002. См.: *Волгин В. В.* Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции. – М.: ИТК “Дашков и К”, 2007.

сложных обстоятельствах, например, когда происходит забастовка или общий спрос оказывается больше, чем выпуск продукции. При таких обстоятельствах поставщик не может распределять автомобили своим дилерам таким образом, чтобы осуществлять дискриминацию между дилерами, которые продают много автомобилей заказчикам из других государств – членов ЕС и теми, которые этого не делают. Например, представьте себе ситуацию, когда дилер А продает пятьдесят автомобилей в месяц, в основном клиентам, живущим в городе, где учреждена его фирма. Хотя дилер В продает также пятьдесят автомобилей в месяц, он продает двадцать пять из них клиентам в его городе и двадцать пять – клиентам из другого государства – члена ЕС. Если в какой-либо из месяцев возникают трудности с производством и поставщик вынужден сократить количество автомобилей, которые он поставляет, на сорок штук, он должен поставить тридцать автомобилей дилеру А и тридцать автомобилей дилеру В. Во избежание дискриминации между местными продажами и продажами покупателям, располагающимся в других регионах Общего рынка, премиальные системы или другие виды финансового и нефинансового вознаграждения не могут основываться на месте проживания или учреждения покупателя или на месте, где автомобиль должен быть зарегистрирован, а должны учитывать все продажи.

Отличается ли способ, которым новые автомобили поставляются дилеру в соответствии с тем, действует ли он в системе с правом исключительного распределения или в иной системе распределения, например в системе, основывающейся на территориальной исключительности?

Вышеперечисленные принципы применимы, какая бы из систем распределения ни была введена в действие поставщиком, так как превалирующим для работы Единого рынка является то, что дилер мог бы продавать новые автомобили всем клиентам независимо от места их проживания или места учреждения покупателя новых автотранспортных средств. Это применяется независимо от того, уполномочен ли дилер вести активные продажи или только пассивные продажи определенным группам заказчиков и только на определенных территориях.

Может ли поставщик использовать исключительное распределение и выборочное распределение в различных районах одного и того же государства – члена ЕС?

Постановление № 1400/2002 не накладывает обязательств на производителя в использовании одной и той же дилерской системы для всей территории государства – члена ЕС. Теоретически производитель или импортер в государстве X может иметь систему исключительного распределения в регионе X1 и систему выборочного распределения в регионе X2. Однако такой поставщик не сможет ограничить потоки автомобилей из одной области в другую, так как постановление не позволяет поставщикам запрещать дилерам с исключительными территориями продавать независимым перепродавцам. Таким образом, в приведенном выше примере производитель или импортер не может помешать исключительным дилерам в регионе X1 продавать автомобили непосредственно потребителю в регионе X2 или независимым перепродавцам. Эти перепродавцы могут потом, конечно, перепродать автомобили в регион X2 и во все другие области ЕС. Более того, выборочным дилерам в регионе X2 невозможно запретить продавать независимым перепродавцам в регионе X1 или любому потребителю в регионе X1, который обратился к ним³⁸.

Мультибрендинг

Постановление упрощает условия, которые автокомпания может ставить перед дилерами, которые хотят взять одну или более дополнительных марок. Единственным ограниче-

³⁸ То есть вовлечение в “пассивные продажи”.

нием, налагаемым ею, является обязательство дилера демонстрировать автомобили других поставщиков на отдельных площадях того же автосалона. Кроме того, если дилер принимает решение нанять специальный персонал для продажи каждой марки, то поставщик должен согласиться с этим и оплатить все связанные с этим расходы. Поставщик может применить к таким дилерам все качественные критерии, которые он применяет к одномарочным дилерам, включая те, что относятся к художественному оформлению автосалона и подготовке персонала для проведения продаж. Однако, если автосалон дилера недостаточно большого размера, чтобы позволить продемонстрировать все автомобили или использовать все элементы художественного оформления, которые обычно дилер одной марки должен продемонстрировать или применить, то поставщик должен *смягчить* это обязательство соответствующим образом в отношении пространства, необходимого для демонстрации таких автомобилей, с тем чтобы позволить дилеру демонстрировать также и автомобили другого производителя в том же выставочном зале. Ниже приведены ответы Комиссии ЕС на некоторые вопросы, связанные с применением постановления.

Какие практические требования может выдвинуть поставщик дилеру, желающему продавать торговые марки производителей конкурентов?

Дилеры должны иметь реальную возможность продавать торговые марки конкурирующих поставщиков. Новое постановление, однако, не задается целью определить в деталях, что поставщик может потребовать от мультибрендового дилера, который продает одну или больше марок. Во-первых, было бы непрактичным вовлечение большого числа элементов. Во-вторых, и что более важно, подобный подход не учел бы различные характеристики дилерских предприятий, в частности, с точки зрения местоположения и размеров. Что может быть допустимым требованием для одного дилера, желающего работать с мультибрендами, может быть не освобождаемым, не конкурентным обязательством для другого. Очевидно, что если определенные места пользования, такие как парковки, туалеты для клиентов, комнаты ожидания и автоматы кофе, могут быть потребованы поставщиком, они никогда не должны быть зарезервированы для конкретной марки. Определенные требования, возможно, потребуются ослабить или отменить в целом, если они в противном случае сделают сложным осуществление мультибрендинга с практической точки зрения или с точки зрения стоимостных условий имеющих отношение к специфике обсуждаемого дилерского предприятия. Требование иметь определенный стол в приемной, типичный для марки, вынуждено будет быть отмененным, если, например, из-за ограниченности в рабочем пространстве или других практических соображений использование разных столов для разных марок является чрезмерно сложным. Требования, касающиеся площади демонстрационного зала, выделенного для марки или количества автомобилей данной марки, выставленных в дем-зале, также могут быть ослаблены. Поставщики также могут быть вынуждены смягчить требования так называемой корпоративной идентификации, так чтобы они не создавали барьер для дилера, который желает взять для продажи марки конкурирующих производителей. Применения этого различаются в зависимости от условий, принятых для дилерства. Ясно, что будут обстоятельства, когда, например, для дилера с ограниченным пространством в демонстрационном зале будет сложно принять дополнительный бренд, если только многие из требований не будут ослаблены³⁹. Если поставщик предоставляет финансирование в помощь дилеру, который желает взять дополнительный бренд, для того чтобы он мог соответствовать требованиям корпоративной идентификации поставщика, то это не должно создавать трудности дилеру в продажах дополнительной марки. Дилерские соглашения должны разъ-

³⁹ Например, требования данного бренда относительно входов для посетителей должны быть устранены. Требования, относящиеся к углу наклона и месту расположения идентификационных знаков на внешней стороне демонстрационного зала или к специфичной для бренда выставочной площадке, также, возможно, потребуют ослабления.

яснять условия мультибрендинга и ясно показывать, что требования, которые вызывают препятствия для мультибрендинга, будут упрощены или обойдены, если дилер хочет работать с брендом конкурирующего поставщика.

Может ли поставщик, который поставляет две или более торговые марки автомобилей, потребовать от дилера выставлять эти марки в отдельных демонстрационных залах?

Цель постановления, такая как мультибрендинг, состоит в увеличении конкуренции между торговыми марками разных поставщиков⁴⁰. Несомненно, что производители должны в основном быть вольны выбирать, как их собственные марки относятся друг к другу, и постановление позволяет им выдвигать условие, что их торговые марки не могут продаваться вместе в одном демонстрационном зале. Если производитель автомобилей А производит торговые марки А1 и А2, он может потребовать, чтобы они продавались в отдельных демзалах. Он не может, однако, поставить условие, чтобы А1 или А2 не могли продаваться в одном демзале с марками других поставщиков. Это касается практических обязательств, которые могут быть затребованы от дилера мультибрендов.

Могут ли потребовать от дилера в выборочной дилерской системе приобретать 30 % автомобилей напрямую от производителя или от национального импортера?

Так как дилер в выборочной дистрибьюторской системе может быть обязан обеспечить то, что 30 %⁴¹ от его общих закупок автомобилей составляют определенные марки данного производителя, должно быть разрешено искать (кросс-поставки) эти автомобили у другого авторизованного дилера или национального импортера. Любые обязательства для такого дилера приобретать 30 % общих закупок автомобилей напрямую от данного производителя или национального импортера не будут, следовательно, покрываться постановлением⁴². Если поставщик А наложил на дилера Х обязательство о том, что 30 % от всех закупаемых им автомобилей должны быть его марки, Х должен иметь право закупать эти автомобили у других дилеров, оптовых продавцов или импортеров марки поставщика А и также будет иметь право делать до 70 % общих закупок автомобилей от поставщиков других марок. Если все другие поставщики наложили те же 30 %-ные обязательства по закупкам, Х сможет взять марки только максимум трех поставщиков. Х может, следовательно, например, продавать марки А1 и А2⁴³ поставщика А плюс В1 от поставщика В и С1 от поставщика С. Также возможно что маленькие поставщики или новички не заключат обязательства о 30 %, и как результат – Х может взять модели от более чем трех поставщиков.

Может ли поставщик ставить специфические условия для продажи его автотранспортных средств дилером нескольких марок?

Постановление позволяет продавать транспортные средства разных марок в отдельных зонах одного автосалона и ситуации, когда дилер решает иметь специальный персонал для продажи отдельных марок, а поставщик при этом оплачивает все требуемые для этого дополнительные расходы. Постановление позволяет также демонстрировать весь ряд автотранспортных средств в автосалоне при условии, что такое обязательство не мешает демонстрации или продаже автотранспортных средств от других поставщиков или не будет

⁴⁰ Должно разрешаться постановлением. Обязательство продавать марки конкретного производителя не может относиться более чем к 30 % всех приобретенных и проданных дилером автомобилей. Эти условия также применимы к соглашениям об исключительном распределении.

⁴¹ Этот процент должен основываться на общем объеме закупок контрактных товаров покупателя, сопутствующих товаров и их заменяющих на соответствующем рынке. Если дилер продает, например, легкие грузовики и тяжелые грузовики, 30 %-ный порог должен быть отсчитан для каждой из этих категорий автомобилей отдельно, так как они относятся к различным рынкам.

⁴² Это будет ограничение кросс-поставок, которое является коренным ограничением конкуренции.

⁴³ 30 % обязательств по закупкам относятся к продукции каждого из поставщиков. Если дилерские продажи составляют А1 и А2 от поставщика А, тогда 30 % обязательств по продажам относятся к общему числу закупок обеих марок.

делать демонстрацию или продажу таких автотранспортных средств необоснованно затруднительными.

Охватывает ли постановление обязательства об отказе от конкуренции, с которыми покупатель согласился в обмен на предоставление поставщиком покупателю товарного кредита или инвестиций непосредственно в деловые помещения или оборудование покупателя?

Постановление не осуществляет никаких исключений в отношении товаров или услуг, продающихся или предоставляемых в помещениях или на участке, которыми владеет или которые арендует поставщик. Частичные вложения в такие помещения или оборудование или финансирование, используемое поставщиком, чтобы помешать продавать конкурирующие марки или изделия, также не поддерживаются настоящим постановлением. Однако товарные кредиты для приобретения, например, смазочных материалов, которые могут быть погашены в любой момент и прямо или косвенно не препятствуют покупателю продавать конкурирующие товары, не являются обязательствами об отказе от конкуренции.

В каких пределах поставщик может иметь доступ к бизнес показателям дилера или сервисного центра, который авторизован также для продажи или обслуживания марок конкурирующих производителей?

Поставщик может иметь обоснованный интерес в гарантиях того, что фирма финансово устойчива и может, следовательно, требовать просмотра баланса фирмы. Однако поставщик не может требовать доступа к специфическим данным, касающимся продаж или обслуживания автомобилей других марок, так как другие поставщики могут возражать против продолжения продаж или обслуживания их автомобилей фирмой, которая была объектом такого контроля.

Более того, обмен коммерчески чувствительной информацией, касающейся продаж или ремонта, может легко вызвать другие проблемы конкуренции. В случае, если поставщик чувствует необходимость проверить записи дилера или авторизованного ремонтника, работающего с мультибрендами, в деталях, он должен заплатить за проведение такой проверки третьей независимой стороной, такой как бухгалтер, который будет соблюдать конфиденциальность чувствительной информации.

Может ли дилер получать большую маржу или премию, если он продает автомобили только от одного поставщика?

Нет. Такие меры приравнивались бы к косвенному ограничению права дилера продавать конкурирующие марки. Поэтому эквивалентную маржу или премии пришлось бы предоставить всем дилерам независимо от того, продают ли они автотранспортные средства только одного поставщика или нескольких.

Какой степени разделения может потребовать поставщик в отношении демонстрации разных марок в одном и том же автосалоне?

Постановление позволяет поставщикам обязать дилеров демонстрировать автомобили их марок в зонах одного и того же автосалона, отведенных для отдельных марок. Любое обязательство в плане дальнейшего разделения, например установка стен или занавеса или обязательство оставлять расстояние между стендами с автомобилями разных моделей настолько большим, чтобы демонстрация других моделей была невозможна (например, из-за того что помещение выставочного зала слишком мало) или необоснованно затруднена (например, из-за того что поставщик требует демонстрировать его автомобили рядом с окнами выставочного зала), не охватывалось бы настоящим постановлением.

Может ли поставщик обязать дилера иметь какие то элементы, специфические для отдельных марок, в своем автосалоне?

Поставщик может обязать всех своих дилеров иметь художественное оформление, которое способствует выгодному показу модели при условии, что это не ограничивает про-

дажу других марок. Например, поставщик мог бы обязать всех своих дилеров поместить роскошный ковер в части выставочного зала, используемый для демонстрации его моделей, или установить щиты с информацией о марках, которые были бы видны с улицы. Он может обязать дилера демонстрировать его автомобили только в зданиях высшего качества. Поставщик, однако, не может потребовать от дилера, который хочет взять на себя дополнительную марку, иметь отдельный вход для заказчиков каждой марки. И он не может потребовать от дилера, который продает также марки конкурирующих поставщиков, изменить в целом автосалон внутри или снаружи так, чтобы подчеркнуть преимущества какой-то марки.

Полагают, что одобрением мультибрендинга в едином дем-зале постановление вынудило производителей автомобилей реагировать на возможное растворение имиджа их товарной марки среди других установлением более высоких стандартов выбора дилеров, что побуждало дилеров к большим инвестициям в конкретные марки и привело к более высокой стоимости дилерства. Многие производители автомобилей говорят, что и без постановления разрешали мультибрендинг там, где это имело коммерческий смысл.

Посредники и агенты

Если при прежнем режиме дилеры не могли продавать через посредников более 10 % автомобилей, то при новом режиме дилеры могут продавать через них без ограничений и установить активное партнерство со всеми типами посредников, имеющих заказы от конечных пользователей (существующих, или супермаркетов, или интернет-операторов). Эта возможность увеличит трансграничные продажи между странами – членами Общего рынка, имеющими большой перепад в уровнях цен, к выгоде потребителей. Посредник, или агент по закупкам, – это лицо или предприятие, которое закупает новые автотранспортные средства от имени клиента. Посредников следует отличать от независимых перекупщиков, которые закупают автомобили для перепродажи и действуют не по поручению клиентов. Их также следует отличать от *агентов по продаже*, которые находят заказчиков для одного или более дилеров. Поставщики могут лишь обязать своих дилеров убедиться, что посредник имеет действующее поручение (доверенность) от заказчика приобрести и (или) выбрать указанный автомобиль. Поэтому *единственным* ограничением деятельности посредников, разрешенным в соглашениях, охватываемых постановлением № 1400/2002, является необходимость предъявить действующее поручение от отдельного заказчика. В этом поручении должны быть указаны фамилия и адрес заказчика, печать и дата. От заказчика зависит степень специфицированности поручения касательно автомобиля⁴⁴. Никаких дополнительных требований к посреднику, привлеченному к приобретению нового автотранспортного средства, предъявляться не может.

Может ли дилер попросить посредника предоставить фотокопии удостоверений личности его клиентов или иные документы⁴⁵ в дополнение к под писанному поручению?

Да, при определенных обстоятельствах. Нужно иметь в виду, что внутри системы выборочного распределения дилер может не продавать новые⁴⁶ автотранспортные средства независимым перекупщикам. Поэтому дилер может, если он сочтет это необходимым, попросить у посредника доказательства личности покупателя, с тем чтобы защитить продажи от независимых перекупщиков. Хотя дилер и может по своему собственному желанию попросить у заказчиков дополнительные документы, но если поставщик требует у дилера

⁴⁴ Например, такое поручение могло бы касаться класса автомобиля, данной модели или быть более подробным.

⁴⁵ Такие, как паспорт или другие документы, подтверждающие личность заказчика.

⁴⁶ Является ли автомобиль все еще новым, решается на основании торгового обыкновения. Для покупателя автомобиль не является более новым, как только он был зарегистрирован и им управлял на дороге другой заказчик. И, напротив, автомобиль, который был зарегистрирован дилером на один день без его использования, все еще остается новым.

систематически спрашивать такие документы, это бы не подпадало под действие постановления. Постановление не охватывает обязательства, ограничивающие возможность дилера продавать лизинговые услуги. Сюда включается аренда самим дилером через лизинговую компанию, соединенную с дилером, или в качестве агента лизинговой компании по его выбору.

Может ли поставщик ограничить дилера в праве назначать агентов по продажам для продажи автомобилей от имени дилера?

Да, поставщик может решать, разрешить или нет дилеру назначать агентов по продаже, и может установить критерии относительно того, как такие агенты ведут свою работу по продаже.

Лизинг

Уполномочен ли дилер продавать новые автотранспортные средства лизинговым компаниям?

Да, поставка новых автомобилей лизинговым компаниям является законной частью деятельности дилера, так как лизинговые компании обычно рассматриваются как конечные пользователи. Однако поставщик, использующий выборочное распределение, может препятствовать дилерам поставлять обусловленные соглашением товары лизинговым компаниям, когда имеется поддающаяся проверке опасность того, что лизинговая компания будет перепродавать эти автотранспортные средства, пока они новые. Лизинговые контракты, которые включают передачу собственности или опцион на закупки до окончания срока действия контракта и которые позволяли бы арендатору приобрести автомобиль у лизинговой компании в любое время, в том числе и пока автомобиль еще новый, на самом деле превратили бы лизинговую компанию в независимого перекупщика.

Может ли поставщик, работающий с системой выборочного распределения, обязать лизинговую компанию, которой дилер продает новый автомобиль, подписать обязательство о том, что она не будет перепродавать автомобиль, пока он новый, для получения коммерческой прибыли?

Для поставщика, работающего с системой выборочного распределения, является разумным то, что он принимает соответствующие меры, чтобы гарантировать, что его дилеры не продают новые автотранспортные средства перекупщикам, которые не являются членами этой системы. Он может, следовательно, просить дилеров принимать соответствующие меры, чтобы помешать покупателям перепродавать автомобили, пока они новые. Чтобы помешать лизинговым компаниям перепродавать автотранспортные средства, пока они новые, дилер может потребовать, чтобы лизинговая компания подписала декларацию о том, что она не будет перепродавать новые автомобили.

Может ли поставщик потребовать у дилера получать копии каждого лизингового соглашения и направлять их поставщику до того, как дилер продаст автомобиль лизинговой компании?

Нет. Это приравнивалось бы к косвенному ограничению на продажи и было бы серьезным ограничением конкуренции. Более того, это позволило бы дилеру и поставщику получить информацию по срокам и условиям лизингового контракта и данные о личности арендатора. Однако поставщик может потребовать у дилера проверить перед продажей в первый раз отдельной лизинговой компании общие условия, применяемые лизинговой компанией, с тем чтобы избежать продаж неуполномоченному перекупщику.

Может ли лизинговая компания покупать новые автомобили у дилера, для которого она еще не нашла лизингополучателей?

Да, и поставщик не может отказаться выполнить соответствующие заказы, даже если лизинговая компания использует новые автомобили, чтобы создать парк. Любое требование к лизинговой компании назвать заказчика до покупки считалось бы косвенным ограничением на продажи и было бы серьезным ограничением конкуренции.

Экспансия дилеров

Постановление № 1400/2002 разрешает дилерам легковых автомобилей и легких грузовиков в системах выборочного распределения открывать дополнительные торговые или доставочные пункты в других районах Общего рынка, где применяется выборочное распределение. Дилеры, действующие в выборочной распределительной системе, могут устраивать филиалы только в странах, где применяются выборочные системы. При этом в филиалах должны выдерживаться стандарты тех стран, где они открываются. Если французский дилер английской автокомпании устраивает свой филиал в Германии, он обязан выдерживать стандарты, установленные автокомпанией для Германии.

Отмена ограничений места деятельности вводится с намерением:

- ◆ позволить дилерам использовать новые деловые возможности путем организации физического присутствия рядом с потенциальными заказчиками подальше от их первого магазина, включая и заказчиков в других государствах – членах Европейского Союза;

- ◆ усилить конкуренцию между разными марками по всей Европе, чтобы приносить пользу потребителям;

- ◆ позволить дилерам стать менее зависимыми от их поставщиков;

- ◆ позволить крупным дилерам стать панъевропейскими дилерами новых автотранспортных средств;

- ◆ увеличить внутривидовую конкуренцию;

- ◆ развивать рыночную интеграцию и концентрацию в ЕС;

- ◆ развивать перспективы для дилеров, которые хотят использовать возможности вне основного места деятельности;

- ◆ создать условия для развития мультибрендовых дилеров;

- ◆ выровнять цены на автомобили во всех странах Евросоюза.

Однако, по мнению специалистов, отмена ограничений места деятельности:

- ◆ противоречит сетевой концепции;

- ◆ ускорит концентрацию, что приведет к сокращению количества розничных торговцев вдвое до 2010 г. (прогноз PriceWaterhouseCoopers);

- ◆ увеличит цены и уменьшит конкуренцию;

- ◆ не сделает дилеров более независимыми;

- ◆ обесмыслит дилерские инвестиции;

- ◆ не принесет преимуществ потребителям;

- ◆ сделает уязвимыми большинство дилеров, появится возможность легкого разорения любого дилера, намеренно создав поблизости торговую точку другого дилера;

- ◆ приведет к вытеснению мелких дилеров крупными финансовыми группами в сети, в первую очередь в крупных городах;

- ◆ приведет конкуренцию к дверям потребителей.

Промышленность, профсоюзы и многие автодилеры не ожидают от этих изменений ничего хорошего. Мелкие автодилеры разорятся, поскольку не выдержат конкуренции с крупными. В Германии, где каждое пятое рабочее место связано с производством и эксплуатацией автомобилей, либерализация авторынка вызывает глубокую озабоченность – доходы в отрасли снизятся. Цена машины для покупателя возрастет в среднем на 300 евро.

Ситуация в 10 членах ЕС, принятых с 1 мая 2004 г., отлична от ситуации в “старых” 15 странах-членах. Финансово слабые и сильно зависящие от автокомпаний дилерские фирмы абсолютно не готовы к борьбе с внешними конкурентами и станут легкой добычей крупных финансовых групп из других стран. Концентрация на пользу только крупным финансовым группам. В конце концов одна страна будет иметь одного-двух мегадилеров – монополистов, диктующих цены, что не в интересах потребителей. Европейские автокомпании считают, что для них нововведения опасны. В открытости рынка заинтересованы автопроизводители других стран – США, Японии и Кореи, модели которых значительно дешевле. Соперничать с ними европейским автокомпаниям нелегко.

Это касается и нас: выравнивание цен на европейском автомобильном рынке окончательно задушит “серый” им порт новых машин в Россию. Это приведет к росту цен на российском рынке на новые, а через год два и на поддержанные иномарки.

Однако это не касается дилеров средних и тяжелых грузовиков, автобусов и туристских автобусов. Предполагается, что большинство покупателей таких автомобилей используют эти автомобили в коммерческих целях и поэтому оказываются в лучшем положении, чтобы купить у дилера, расположенного в другой части Общего рынка, и иметь доступ к более подходящим условиям продажи, чем частные потребители. Действующее постановление позволяет поставщикам препятствовать дилерам в системах с правом **исключительного** распределения открывать дополнительные магазины на рынках, охватываемых такими системами. Однако так как такие дилеры могут продавать новые автомобили всем заказчикам, включая неуполномоченных перекупщиков, по всему Общему рынку, предполагается, что эти перекупщики организуют арбитражные сделки между разными рынками и используют дополнительные удобные моменты, которые появляются в других регионах Евросоюза.

Какого типа торговые предприятия дилер, действующий в системе выборочного распределения, охватываемой настоящим постановлением, может открывать после 1 октября 2005 г.?

После 1 октября 2005 г. дилер, действующий в системе выборочного распределения, может открывать дополнительные торговые или доставочные пункты в других регионах Общего рынка, где поставщик использует *выборочное* распределение. *Торговые пункты* включают выставочный зал для демонстрации новых автотранспортных средств, необходимые служебные помещения, торговый персонал и демонстрационные автомобили. *Поставочный пункт* — это место, где автомобили, проданные где-то еще, передаются конечному потребителю. Он может включать необходимые служебные помещения, складское хозяйство или площади для подготовки автомобилей к поставке и необходимый штат для выполнения поставок. Дистрибьютору должно быть разрешено объединять доставочный пункт с торговым при условии соответствия определенным качественным критериям для обоих. По настоящему постановлению дилерам в системе выборочного распределения должно быть позволено вести активные продажи новых автотранспортных средств. Поэтому дилеру нельзя препятствовать сооружать рекламные щиты в доставочных пунктах или выпускать брошюры об автомобилях или услугах, предлагаемых дилерской фирмой.

Если дилер в системе выборочного распределения решает открыть где нибудь дополнительное торговое предприятие, каким стандартам новое торговое предприятие должно соответствовать?

Оно должно отвечать тем же стандартам, что и такое же в соответствующем районе. Например, если дилер из сельской местности решает открыть дополнительные торговые помещения на главной улице в большом городе, поставщик может обязать его удовлетворять тем же стандартам качества в отношении наглядной информации об автомобилях и демонстрации их, что и существующие в городских районах другие торговые помещения. Если дилер в одном регионе считает подходящим открыть доставочный пункт в другом регионе,

этот доставочный пункт должен будет отвечать стандартам качества, как и другие доставочные пункты в этом регионе или в аналогичных регионах. Однако поставщик не может, например, потребовать, чтобы доставочный пункт имел ту же укомплектованность персоналом, что и автосалон, так как это представляло бы косвенное ограничение активных продаж и было бы косвенным способом нового введения условия размещения.

Может ли дилер в системе выборочного распределения закрыть первое предприятие, на которое он получил разрешение поставщика, и открыть где нибудь еще другое торговое предприятие?

Не без одобрения поставщика, который продолжает иметь возможность согласовывать с дилером, где располагается его исходное торговое предприятие. Поставщики новых автотранспортных средств могут, таким образом, быть уверены, что их сети охватывают все географические области Общего рынка.

Если дилер в системе выборочного распределения захочет открыть дополнительный торговый или доставочный пункт, должен ли он получить согласие поставщика и должен ли он будет заключить дальнейшее соглашение с поставщиком в отношении такого торгового предприятия?

Дистрибьютору, действующему в системе выборочного распределения, должно быть позволено открывать дополнительные торговые предприятия, не спрашивая на это разрешения поставщика. Поэтому заключать какое-то дополнительное соглашение нет необходимости. Поставщик может, однако, потребовать, чтобы дополнительное торговое предприятие соответствовало стандартам качества, применяемым к торговым предприятиям того же типа в том же географическом районе.

Откуда дилер может брать автомобили для продажи в дополнительной торговой точке?

Дистрибьютор может брать автомобили для своей дополнительной торговой точки у того же самого поставщика, который поставляет автомобили его основному предприятию. Помимо этого он может брать автомобили у любого другого дилера или оптовика рассматриваемой марки в любом месте Общего рынка. Этот поставщик должен будет принять необходимые меры, чтобы гарантировать, что дилер сможет купить достаточное количество автомобилей, чтобы удовлетворить спрос его основного предприятия, так и дополнительного. Любое ограничение на поставки приравнивалось бы к косвенному ограничению права дилера открывать дополнительные торговые предприятия в других районах Общего рынка.

Это было бы и в случае, если оптовые цены или другие финансовые стимулы стали бы зависеть от того, был ли продан автомобиль через главное торговое предприятие дилера или через дополнительное.

Могут ли дилеру в системе выборочного распределения помешать получать автомобили у другого уполномоченного дилера той же самой марки в той же или в другой стране – члене Евросоюза?

Нет. По настоящему постановлению дилерам в системе выборочного распределения нельзя помешать делать покупки у других уполномоченных дилеров, учрежденных в любом месте Единого рынка.

Может ли поставщик дать распоряжение, чтобы автомобили, которые должны быть проданы зарубежному конечному пользователю или проданы через дополнительное торговое предприятие, доставлялись бы дольше?

Такая система ограничила бы продажи (активные или пассивные) конечным пользователям и была бы серьезным ограничением конкуренции. Для того чтобы способствовать интеграции с рынком и позволить дилерам и уполномоченным ремонтникам использовать дополнительные деловые возможности и расширять их дело и стать более независимыми, постановление № 1400/2002 обеспечивает, чтобы им было позволено приобретать другие

предприятия того же типа, которые продают или ремонтируют ту же марку автотранспортных средств. С этой целью любое вертикальное соглашение между поставщиком и дилером или уполномоченным ремонтником должно предусматривать право дилеров или уполномоченных ремонтников передавать все свои права и обязательства другому предприятию, которое продает или ремонтирует ту же марку машин в рамках той же системы распределения.

Может ли поставщик помешать дилеру продать его дилерскую фирму другому дилеру в сети того же производителя?

Дилерские соглашения для новых автотранспортных средств должны содержать положение, по которому поставщик согласен передать владение дилерской фирмой со всеми сопутствующими правами и обязательствами другому дилеру в рамках сети производителя⁴⁷. Например, представьте, что производитель автомобилей А имеет соглашения о дилерстве, отвечающие требованиям постановления, с Дюпоном в Париже и со Смитом в Лондоне. Дюпон и Смит принадлежат и управляются, соответственно, компаниями Franco S.A. и Anglo Pic. Если компания Anglo пожелает продать Смита⁴⁸ компании Franco, ни производитель, ни его импортер не могут опротестовать эту продажу⁴⁹. В этом примере считается, что как компания Franco, так и компания Anglo являются дилерами в рамках значения постановления, так как они связаны с предприятиями Дюпон и Смит.

Может ли поставщик помешать дилеру продать его дилерскую фирму другому дилеру, которому направлено уведомление о расторжении соглашения?

Если на дилерское соглашение распространяется действующее постановление, поставщик не может препятствовать передаче дилерской фирмы при условии, что дилер, получивший уведомление о расторжении соглашения, отвечает всем качественным критериям поставщика.

Может ли поставщик, на дилерское соглашение которого распространяется действующее постановление, помешать дилеру, которому направлено уведомление о расторжении соглашения, передать его дилерскую фирму другому дилеру?

Нет. Постановление не распространяется на такое ограничение. Однако эта передача не изменит того факта, что соглашение о дилерстве, которое передается, закончится, как только истечет срок подачи уведомления. Поэтому дилер получит дополнительную дилерскую фирму только на ограниченный период времени до окончания срока уведомления.

Можно ли по настоящему постановлению помешать дилеру передать его дилерскую фирму уполномоченному ремонтнику?

Да. Право продажи существует только в отношении передач члену сети того же типа, т. е. дилера дилеру, уполномоченного ремонтника уполномоченному ремонтнику.

Дилеры без сервиса

Постановление не позволяет производителю обязывать дилеров выполнять услуги по ремонту и обслуживанию. Таким образом, оно позволяет дилерам специализироваться в распространении автомобилей, что привлекательно для тех дилеров, которые хотят продавать новые автомобили разных брендов. Если дилер принимает решение не выполнять ремонт и обслуживание, поставщик может потребовать от него заключить субконтракт на эти услуги с уполномоченным ремонтником той же сети, работающей с этой маркой. Чтобы сделать

⁴⁷ Включая дилеров, уполномоченных производителем в других государствах – членах Европейского Союза.

⁴⁸ Не имеет значения, является ли Смит компанией с ограниченной ответственностью, контрольный пакет акций которой передается, или он работает по более простой юридической форме и продается как некоторое дело вместе со своими активами, правами и обязательствами.

⁴⁹ Например, путем применения такого пункта договора, как пункт об изменении собственности, который в противном случае позволил бы поставщику наложить вето на такую передачу собственности.

все более прозрачным для потребителей, производитель может потребовать от дилера перед заключением договора купли-продажи сообщать имя и адрес уполномоченного ремонтника, о котором идет речь. Кроме того, там, где ремонтного цеха вблизи от автосалона нет, поставщик может потребовать от дилера сообщать своим клиентам, как далеко от автосалона находится ремонтный цех, однако, он может делать это, только если он возложил такое обязательство на дилеров, ремонтные цеха которых не находятся вблизи торговой точки. Согласно субконтракту, уполномоченный ремонтник обязуется сотрудничать в качестве привилегированного партнера дилера по сервису и предлагать все виды послепродажного обслуживания клиентам дилера, включая обычный ремонт и обслуживание, а также выполнение гарантийных обязательств, ремонт отзываемых автомобилей и бесплатное обслуживание, предлагаемые производителем автомобилей через уполномоченного ремонтника.

Можно ли уполномоченному дилеру данной марки помешать, согласно настоящему постановлению, быть также и независимым ремонтником этой марки?

Нет. Однако в качестве независимого ремонтника он может иметь те же прибыли, что и уполномоченный ремонтник. Но он может не иметь права на вознаграждение от поставщика за ремонт, выполняемый по гарантийным обязательствам. Кроме того, он, возможно, должен будет заключать субконтракт на предоставление ремонта и техобслуживания по гарантийному обязательству для новых автомобилей, которые он продает уполномоченному ремонтнику в сети производителя.

Интернет

Официальные дилеры могут развивать интернет-торговлю или вступать в партнерство с владельцами соответствующих сайтов для развития бизнеса и тем самым расширять активность по всему Общему рынку. Потребители могут получать преимущества от разницы цен потому, что дилеры могут устраивать доставочные пункты в странах нахождения потребителей.

Может ли дилер рекламировать и продавать новые автомобили через Интернет?

Веб-сайт дилерской фирмы является инструментом пассивной продажи, дилер может использовать его для рекламы и для проведения сделок, и такое использование не может быть запрещено настоящим постановлением. И дилер не может быть ограничен в использовании Интернета или электронной почты вместо традиционных способов, таких, как обычная почта или факс, для заключения договоров купли-продажи. Дистрибьютор должен также иметь право заключать соглашения с владельцем информационного сайта в Интернете, который сводит заказчиков с дилером, поставляющим автомобили. Производитель автомобилей может настаивать на том, чтобы дилер использовал Интернет с целью ознакомления с качественными требованиями, способствующими продвижению соответствующей марки автомобиля через Интернет. Такие сайты, которые могут способствовать продажам новых автотранспортных средств одной или более марок, могут также направлять заказчиков, желающих приобрести новый автомобиль, к одному из дилеров, которые имеют связь с информационным сайтом.

Может ли дилер воспользоваться электронной почтой или персонализированными письмами, чтобы устанавливать контакт с потенциальными заказчиками?

Использование электронной почты или персонализированных писем для активного предложения на рынке автомобилей и услуг конечным пользователям по всему Общему рынку является активным способом ведения продажи. По настоящему постановлению поставщики не могут ограничивать дилеров в системах выборочного распределения в использовании таких способов. Дистрибьюторы в системах с правом исключительного распределения должны быть свободны в установлении активных контактов с заказчиками,

исключительно закрепленных за ними, им не могут быть запрещены ответы на неинициированные ими запросы от заказчиков, даже если эти заказчики закреплены исключительно за другими дилерами. Например, в некоей системе с правом исключительного распределения, в которой каждому дилеру предназначена некоторая территория, поставщик может запретить продавать новые автомобили с помощью электронной почты или персонализированных писем, направляемых заказчикам, расположенным на территории исключительной продажи другого дилера. Дистрибьюторы могут использовать такие методы активной продажи в других регионах, где применяется выборочное распределение.

Бонусы

Может ли поставщик согласовывать со своим дилером контрольные показатели продаж, которые дилер должен попытаться достичь на определенной территории?

Новое постановление позволяет поставщику согласовывать со своим дилером контрольные показатели продаж на основании данного географического региона, который может быть меньше Общего рынка. Однако такие согласованные показатели не могут быть использованы для ограничения поставок новых автомобилей дилерам. И не могут размещение машин, вознаграждение дилерам или премиальные системы основываться на том, продан или нет автомобиль в пределах согласованного географического региона, так как такие меры косвенно ограничивали бы право дилера вести пассивную торговлю со всеми клиентами в пределах Общего рынка.

Если поставщик назначает вознаграждение дилеру за продажи автомобилей, приобретенных напрямую от поставщика, должен ли он также вознаграждать в отношении автомобилей той же марки, приобретенных у других членов авторизованной сети (т. е. за кросс поставку автомобилей)?

Поставщики должны обеспечить, чтобы невыплата бонусов не рассматривалась как косвенные ограничения кросс-поставок автомобилей между авторизованными дилерами. Бонусы, предоставляемые дилеру за продажи конечным клиентам, должны, следовательно, также быть предусмотрены в отношении продаж другим дилерам, уполномоченным продавать автомобили обсуждаемой марки⁵⁰. Однако, если дилер X получил бонус за продажи дилеру Y, никаких последующих ограничений на кросс-поставку не возникнет в том случае, если Y не получит (второй) бонус за последующие перепродажи того же автомобиля конечному пользователю.

Гарантийный ремонт

Обязан ли потребитель отдавать свой автомобиль для выполнения гарантийных работ/техобслуживания дилеру, у которого он куплен?

Нет. Постановление предусматривает, что потребитель должен иметь возможность отдавать автомобиль любому авторизованному ремонтнику в сети поставщика в любом месте Европейского Сообщества. Постановление оставляет в силе только соглашения с авторизованными ремонтниками, когда поставщик возлагает обязанность на всех своих авторизованных ремонтников ремонтировать все автомобили марки, о которой идет речь, выполнять гарантийные обязательства, выполнять бесплатное обслуживание и работы при отзыве, независимо от того, где куплен автомобиль. Если авторизованный ремонтник не в состоянии обслужить автомобиль, который куплен не в его государстве – члене ЕС, он будет иметь

⁵⁰ В системе исключительного распределения подобные бонусы также должны быть возможны в отношении продаж независимым перепродавцам.

возможность связаться с поставщиком или другим авторизованным ремонтником в другом государстве – члене ЕС. Потребитель не будет обязан перерегистрировать гарантийное обязательство в его собственной стране, для того чтобы можно было выполнить гарантийный ремонт. Гарантийный период начинается с момента доставки автомобиля уполномоченным дилером.

Что если автомобиль потребителя имеет какую то проблему, на которую распространяется гарантийное обязательство, которую местный уполномоченный ремонтник не может определить?

При этих обстоятельствах потребитель может вернуть автомобиль дилерской фирме, где он был приобретен, точно так же, как он сделал бы с любым другим изделием⁵¹. Или же, если он приобрел автомобиль через посредника, он может дать посреднику поручение вернуть автомобиль назад дилеру, у которого он был куплен.

Что если уполномоченный дилер, у которого потребитель купил свой автомобиль, не обслуживает автомобили, автомобиль получает повреждения в течение гарантийного периода, а ремонтник, с которым дилер заключил субконтракт на обслуживание, не может его отремонтировать?

Потребитель может вернуть автомобиль в то место, где он его купил, как он это сделал бы с любым товаром широкого потребления. Дистрибьютор, который продал этот автомобиль, должен будет затем либо организовать выполнение ремонта, либо дать потребителю заменяющий автомобиль, хотя права потребителя в отношении этого будут зависеть от национального договорного права и условий договора.

Если потребитель отремонтировал или обслужил свой автомобиль у независимого ремонтника во время гарантийного периода, может ли производитель отказаться выполнить гарантийное обязательство?

Если потребитель отремонтировал или обслужил свой автомобиль у независимого ремонтника во время гарантийного периода производителя, гарантия может быть потеряна, если работа выполнена недоброкачественно. Однако общее обязательство обслуживать или ремонтировать автомобиль только в официальной сервисной сети поставщика во время такого периода лишило бы потребителей их права выбирать, обслуживать или ремонтировать свои автомобили у независимого ремонтника, и это было бы, особенно в случае “расширенной гарантии”, попыткой помешать таким ремонтникам эффективно конкурировать с официальной сетью.

Расторжение дилерского соглашения

Гарантирует ли постановление какой то минимальный срок соглашению о дилерстве?

По настоящему постановлению соглашение может заключаться на неопределенный срок⁵² или на фиксированный срок. Если соглашение заключается на фиксированный срок, то не менее пяти лет. С точки зрения постановления пятилетнее соглашение, которое гарантирует каждой из сторон право окончить соглашение до истечения срока⁵³, считается соглашением на фиксированный срок менее пяти лет.

Гарантирует ли постановление какие то минимальные сроки уведомления?

Сторона, которая не желает возобновлять соглашение с фиксированным сроком действия, должна проинформировать другую сторону о своем намерении не возобновлять

⁵¹ Эта проблема регулируется национальным договорным правом, а не правилами ЕС по конкуренции.

⁵² Другими словами, соглашение не оговаривает установленной даты окончания.

⁵³ При отсутствии отказа выполнить основное обязательство.

соглашение за шесть месяцев до окончания этого соглашения⁵⁴. Сторона, которая желает прекратить соглашение с неопределенным сроком действия, должна обычно направлять уведомление о своем намерении прекратить соглашение не менее чем за два года. Однако, если поставщик обязан по закону или по специальному соглашению выплатить соответствующую компенсацию в случае прекращения действия соглашения или если он желает прекратить действие соглашения, когда имеется необходимость в реорганизации всей или значительной части его сети, он должен направлять уведомление не менее чем за год. Необходимость для реорганизации может возникнуть из-за поведения конкурентов или из-за других экономических событий независимо от того, мотивированы ли они внутренними решениями производителя или внешними причинами, такими как, например, закрытие компании, нанимающей большое количество рабочей силы в конкретном районе. Принимая во внимание множество ситуаций, которые могут возникнуть, было бы нереально перечислить все возможные причины для реорганизации. Вопрос о том, необходимо или нет реорганизовать сеть, является объективным, и тот факт, что поставщик считает такую реорганизацию необходимой, не решает вопрос в случае разногласий. В таком случае только судья национального суда или арбитр вправе установить суть в связи с обстоятельствами. Затрагивается или нет “значительная часть” сети, должно решаться в свете конкретной организации сети производителя в каждом случае. “Значительная” означает как экономический, так и географический аспект, который может быть ограничен до сети или ее части в данном государстве – члене Европейского Союза.

Существуют ли обстоятельства, при которых какая либо из сторон заключенного вертикального соглашения, отвечающего требованиям постановления, может расторгнуть его без предварительного уведомления?

Это вопрос национального законодательства, имеют ли стороны, заключившие соглашение, право расторгнуть его в любое время без предварительного уведомления, когда другая сторона не выполняет одно из своих основных обязательств. Стороны должны установить, действительно ли причины для раннего прекращения действия соглашения достаточны для этого, путем консенсуса или, в случае разногласий, путем обращения к экспертной третьей стороне или арбитру и (или) путем подачи заявления в соответствующий суд, как установлено национальным законодательством.

Обязывает ли постановление поставщика приводить обоснованные при чины для прекращения действия соглашения с дилером или уполномоченным ремонтником?

Для того чтобы на него распространялось действующее постановление, поставщик, который желает прекратить действие соглашения с дилером, должен привести подробные, объективные и понятные причины в письменном виде. Это условие было включено для того, чтобы помешать поставщику прекращать действие соглашения из-за того, что дилер или ремонтник втянуты в действия, способствующие конкуренции, такие как активные или пассивные продажи иностранным потребителям, продажи марок от других поставщиков или заключение субконтрактов на ремонт и техобслуживание. В случае разногласий в компетенции арбитра или национального суда решить, оправдывают ли приведенные причины расторжение соглашения с дилером, и выбрать соответствующее средство правовой защиты, если приведенные причины необъективны для прекращения действия соглашения. При принятии решения относительно того, обоснованы ли причины для прекращения действия соглашения, арбитр или судья могут обращаться к ряду элементов, включая само соглашение с дилером, требования национального контрактного права, а также текст постановления. В постановлении излагается ряд моделей поведения дилера, которые поставщик не может запретить. Если вместо запрещения такого поведения поставщик пытался бы предотвратить

⁵⁴ Последствия упушения уведомления должны оцениваться согласно национальному законодательству.

такое поведение или прекратил бы его путем расторжения соглашения с дилером, это приравнивалось бы к серьезному косвенному ограничению конкуренции и означало бы, что на дилерский договор больше не распространялось бы *освобождение*. Вопрос в отношении того, выбрал ли поставщик расторжение соглашения по причинам, приводимым в уведомлении, или скорее для того, чтобы прекратить поведение, способствующее конкуренции, является вопросом факта, который может быть разрешен независимой третьей стороной или арбитром, или судьей национального суда.

Должен ли поставщик предъявлять причины для уведомления о том, что контракт с фиксированным сроком действия не будет возобновляться?

Нет. Постановление не требует от поставщика приводить причины его нежелания возобновлять контракт с фиксированным сроком действия⁵⁵.

Может ли поставщик разорвать контракт с дилером, если дилер не выполнил согласованный план продаж на своей территории?

В соответствии с постановлением № 1400/2002, поставщики могут обсуждать и согласовывать планы продаж с дилерами. Такие планы могут быть общими или могут устанавливаться со ссылкой на территорию. Постановление не удерживает поставщика от разрыва соглашения с дилером, который провалился в выполнении согласованного плана продаж. Однако поставщик может не разорвать дилерское соглашение, если ошибка дилера в выполнении плана возникла из-за невозможности получить достаточное количество автомобилей для удовлетворения спроса, включая запросы клиентов вне его территории деятельности⁵⁶. Дилеры должны иметь право обратиться в арбитраж в случае споров по вопросам установления плана продаж или его исполнения, включая местные планы продаж.

⁵⁵ Однако в гражданском законодательстве некоторых государств – членов Европейского Союза могут быть положения, которые требуют предоставления таких причин.

⁵⁶ Например, если дилер с планом локальных продаж 200 автомобилей продает 180 автомобилей на своей территории и еще 40 покупателям куда-то еще, но поставщик не в состоянии обеспечить его всеми 240 автомобилями, необходимыми для выполнения его местного плана продаж и его неместных продаж, этот поставщик не может затем разорвать соглашение с дилером за ошибку в выполнении плана продаж по данной территории, так как это может быть рассмотрено как косвенное ограничение продаж, которое занесено в черный список и оговорено в ст. 4 (1) (d) и (e) постановления.

Тенденции авторынка

Конкуренция среди автопроизводителей обострилась настолько, что авторынок стал для них неуправляемым. Некоторые автодилеры, укрупняясь, становятся очень мощными компаниями, с которыми автопроизводителям приходится считаться.

Например, мировой лидер по продажам автомобилей Inchcape, глобальный дилер, имеет автоцентры по всему миру (в Сингапуре, Австралии, Бельгии, Греции, Гонконге, Балтии и России) сам диктует условия поставщикам.

Понимание нужд клиентов становится чуть ли не главным нематериальным активом автопроизводителей и они все активнее инвестируют в “информированного потребителя, готового к сотрудничеству”. На рынках автопроизводители отделены от конечных потребителей дистрибьюторами и дилерами, через них получать квалифицированную и мгновенную информацию о нюансах потребительского спроса и поведения невозможно. Поэтому сегодня автопроизводители создают свои розничные предприятия, чтобы выяснять потребности, склонности, особенности покупателей напрямую, а не через посредников-дилеров. Особенно важны корпоративные клиенты, поэтому почти все объемы корпоративных продаж отданы фирмам, принадлежащим автопроизводителям. Потребители превращаются, по сути, в сопроизводителей.

Автопроизводители создают собственные дилерские фирмы с целью прямых контактов с потребителями и присвоения маржи, которая становится все меньше из-за конкуренции и делить ее с дилерами все труднее. Эту стратегию автопроизводители приняли также в ответ на новое регулирование, разрешающее автодилерам только торговать машинами, создавать автосалоны вне закрепленных за ними территорий, объединяться, укрупняться и давить на автокомпании.

Если добавить к этому политику авторизации автопроизводителями только сервисных предприятий, а также политику soft-franchise, то можно сделать вывод: автокомпании движутся в направлении захвата ключевых позиций в ритейле новых автомобилей, оставляя дилерам торговлю подержанными машинами, запчастями и сервис. Такую политику уже вел в Европе FIAT в 1970-х гг., но тогда она была вызвана нехваткой кандидатов в автодилеры. FIAT отказался от нее по причинам невозможности нести бремя сервиса и его финансовых проблем на плечах автопроизводителя – эту специфику практичнее решать в масштабах одной страны за счет частных авторизованных фирм.

Комиссия ЕС провела в 2008 г. анализ результатов действия в течение 5 лет своего постановления № 1400/2002, которым на авторынке ЕС с 2003 г. были введены новые правила регулирования торговли автомобилями, запасными частями и услугами по ремонту в целях усиления конкуренции в интересах потребителей. В отчете Комиссии⁵⁷ отмечается, что цели постановления достигнуты, а наметившиеся положительные тенденции сохранятся надолго.

Конкуренция на авторынке и афтермаркете⁵⁸ заметно усилилась во всех секторах между 2002 г. и 2007 г., что на пользу потребителям. Отмечается существенное снижение реальных цен на новые автомобили, успешное появление новых автопроизводителей и дилеров, существенные колебания в долях автопроизводителей на рынке ЕС, умеренная и уменьшающаяся концентрация, увеличившийся потребительский выбор в различных сегментах

⁵⁷ http://ec.europa.eu/comm/competition/sectors/motor_vehicles/

⁵⁸ Авторынок – рынок автомобилей, афтермаркет (последующий рынок) – рынок сервиса, запчастей и сопутствующих товаров.

рынка в совокупности с сокращением жизненных циклов моделей машин – это доказательство создания в результате действия постановления динамической конкурентной среды.

Относительно скромная, но переменная средняя прибыль изготовителей и дилеров и стабильные расходы R&D⁵⁹ – другие положительные факторы. Произошло некоторое выравнивание цен в странах ЕС для легковых автомобилей и реальные цены уменьшились. Хотя цены на ремонт повысились из-за увеличения стоимости квалифицированного труда и больших инвестиций в оборудование и обучение, требуемых для ремонта современных автомобилей, ежегодная стоимость обслуживания автомобилей уменьшилась в реальном исчислении из-за удлинения сервисных интервалов и большей надежности техники. Увеличение цен на ремонт частично объясняется и тем, что при ремонте заменяются сложные дорогие компоненты.

Семь целей, поставленных Комиссией, практически достигнуты.

Устранение барьеров для входа на рынок новых авто производителей. Разрешением мультибрендинга постановление устранило риск увеличения одномарочных сетей разных автопроизводителей, препятствующих проникновению новых производителей на рынок. В нынешних изменившихся рыночных обстоятельствах, характеризующихся увеличившейся глобализацией и энергичной внутрибрендовой конкуренцией в результате успешных входов на рынок новых автопроизводителей и излишков производственных мощностей, остаточные риски влияния барьеров, созданных параллельными сетями одномарочных вертикальных соглашений, стали намного ниже. Хотя некоторые производители автомобилей, новички на рынке ЕС, наряду с некоторыми ассоциациями дилеров, утверждают, что постановление облегчило им использование существующих дилерских сетей, ясно, что главный драйвер мультибрендинга – события на внешних рынках.

Отмечается успешный выход японских, южнокорейских и малазийского производителей автомобилей на различные рынки в ЕС. Это результат действия многих взаимосвязанных факторов, включая тенденцию к глобализации производства автомашин, конкурентное превосходство, полученное несколькими азиатскими изготовителями разработкой успешных моделей с привлекательными соотношениями цены/качества, а так же увеличивающейся благосклонностью европейских потребителей к новым маркам автомобилей. Восточноевропейский рынок особенно доступен для новых участников из-за растущего спроса на дешевые автомобили.

Усиление конкуренции между дилерами одной марки, поощрение разнообразия в дилерских форматах. Применение выборочного распределения⁶⁰, поощряемое постановлением, позволило автопроизводителям установлением количественных критериев уменьшить плотность их дилерских сетей за период с 2002 г. до 2007 г. Но это не означает нанесения ущерба потребителям: автомобили – дорогие товары и потребители поедут далеко, чтобы получить более низкую цену. Уровни концентрации для ритейла новых автомобилей все еще остаются относительно умеренными, особенно по сравнению с США.

Использование выборочного распределения в дистрибуции автомобилей не мешало движению к большей интеграции национальных рынков внутри ЕС. Выборочное распределение выгодно уже тем, что оно препятствует серым дилерам бесплатно использовать маркетинг и усилия официальных дилеров, создающих имидж марки. Выборочное количественное распределение имеет и другие преимущества, одно из которых позволяет поставщикам контролировать географическую организацию их сетей, добиваясь экономии за счет мас-

⁵⁹ Research and Development.

⁶⁰ Выборочное распределение с количественными и качественными критериями подбора дилеров рекомендовано вместо исключительного распределения.

штабов, уменьшая операционную стоимость, избегая неравного представления брендов в регионах.

Облегчение потребителям покупок автомобилей в других странах ЕС. Цель Комиссии состояла в том, чтобы поощрить внутримарочную конкуренцию через границы. Цель достигнута, поскольку цены в государствах – членах ЕС выровнялись и случаи помех параллельной торговле значительно уменьшились.

Обеспечение возможности независимым ремонтникам конкурировать с сетями авторизованных дилеров автопроизводителей. Многие независимые ремонтники испытывали трудности с инвестициями в оборудование и обучение для ремонта все более и более технологически сложных автомобилей и независимый сектор медленно уступает рынок авторизованным дилерским сетям. Однако независимый сектор подвергся значительной консолидации и структурной перестройке и оказался более конкурентоспособным, чем ранее. В частности, появились крупные сети независимых ремонтников, которые расширяют объем услуг, предлагаемых потребителям.

Независимые ремонтники – единственный фактор внутрибрендовой конкуренции на aftermarket, они предоставляют потребителям ценный выбор. Доступ к двум источникам определяет их способности конкурировать: к технической информации и к запасным частям. Доступ к технической информации стал легче, особенно после того, как Еврокомиссия наказала нескольких автопроизводителей и они приняли обязательства предоставлять техническую информацию независимым ремонтникам⁶¹. Надежный доступ к запасным частям независимые ремонтники получают, вступая в независимые сети.

Защита конкуренции в пределах авторизованных сетей. Успех в защите конкуренции между авторизованными дилерами (ремонтниками) обеспечен введением выборочного распределения с качественными критериями подбора участников сетей. Как следствие, рыночные силы принудили автопроизводителей увеличить количество авторизованных ремонтников, так как всех ремонтников, желающих авторизоваться и отвечающих объективным качественным критериям, автопроизводители обязаны присоединить к своим сетям. Эта мера привела к увеличению количества авторизованных ремонтников в сетях автопроизводителей на 9 %.

Облегчение доступа производителей запасных частей к aftermarket. Определения “оригинальных” и “равноценных” запасных частей⁶², введенные постановлением, создало ценный инструмент маркетинга. Производители запчастей сохраняют сильные позиции на aftermarket, либо непосредственно (например, Bosch), либо косвенно, через оптовиков-дистрибьюторов. Многие производители запчастей интегрировали импортеров на основных национальных рынках. Изготовители запасных частей сохранили свои позиции, несмотря на то, что их главные клиенты – независимые ремонтники – потеряли долю рынка. Одна из причин – та, что некоторые изготовители запасных частей создали сети ремонтников, которые используют их марку и в значительной степени их запасные части.

Разрешение авторизованным ремонтникам приобретать запасные части не только у изготовителей автомобилей, не вызвало существенного изменения в их коммерческом поведении, они продолжают покрывать большинство их потребностей поставками от автопроизводителей. Следует заметить, что и для авторизованных, и для независимых ремонтников дороже закупать запчасти из нескольких источников, так как это требует дублирования логистики и увеличения IT-стоимости: известно, что оптовики имеют различные программ-

⁶¹ См. статью автора: “Обязательства автокомпаний перед независимыми ремонтниками” // Новости авторемонта. – 2007. – № 65.

⁶² Постановление ввело в официальный оборот термин “оригинальные запасные части (original, англ.)” и новый термин “запасные части равноценного (equivalent, франц., ident, нем., matching, англ.) качества”.

ные системы для чтения каталогов и связи для заказов on-line. Приобретать несколько таких систем для одного ремонтника слишком дорого.

Защита независимости дилеров от автопроизводителей. Установление минимальной продолжительности контрактов, права дилеров продавать их представительства другой фирме по их выбору в пределах их сетей, арбитражного механизма решения споров вместо судебного имело позитивный эффект. Внутрибрендовая конкуренция увеличилась, оказывая давление на качество и цены к выгоде потребителей. Поощрение рыночной интеграции путем создания межнациональных дилеров привело пока только к концентрации дилеров внутри стран.

Благодаря действию нового регулирования, в течение 2003–2008 гг. сектор автомобилей подвергся сокращению количества дилеров вследствие концентрации на главных розничных рынках в ЕС. Концентрация среди дилеров по продаже легковых автомобилей умеренно увеличилась после существенного роста лидирующих групп на главных национальных рынках и относительного уменьшения плотности дилерских сетей, однако дилерские структуры в ЕС все еще кажутся относительно фрагментированными по сравнению с рынком США. Средние количества продаж на 1 дилера увеличиваются на большинстве главных рынков для большинства марок, что подтверждает концентрацию дилеров. В европейских странах средние продажи легковых автомобилей увеличились с 300 до 340 автомобилей на 1 дилера в год (в США – 628⁶³). Вследствие падения продаж автомобилей на рынке США с 2008 г., специалисты ожидают прекращения деятельности до 3800 (около 18 %) автодилерских центров, в том числе и по воле автопроизводителей – с тем, чтобы обеспечить оставшиеся средние продажи на уровне не менее 750 новых автомобилей в год. Существенная консолидация необходима, особенно среди дилеров “Форд”, General Motors и Chrysler, потому что на “Детройтскую тройку” пришлось больше чем 85 % падения спроса и продажи на 1 дилера уже значительно ниже средней величины на рынке. Продажи подержанных машин тоже падают.

Консолидация структур автоторговли в новые холдинговые структуры – ответ на сокращение объемов продаж. Большинство производителей автомобилей рассматривает консолидацию как позитивный фактор, но некоторые полагают, что рост дилерских групп подвергает опасности конкуренцию на рынке.

Развивая в начале 21 в. вертикальную интеграцию на розничном уровне, производители автомобилей увеличили объемы прямых продаж и корпоративным, и частным конечным клиентам через полностью или частично принадлежащие им дилерские фирмы, в особенности в столичных и других высокодоходных местностях. Например, на основных рынках BMW и Audi реализуют 40–45 % их автомобилей через собственные фирмы лизинговым компаниям, корпоративным и физическим конечным клиентам.

Автопроизводители создают собственные автосалоны с целью присвоения маржи, которая становится все меньше из-за конкуренции и делить ее с дилерами все труднее. Эту стратегию автопроизводители приняли в ответ на новое регулирование, разрешающее автодилерам только торговать машинами, создавать автосалоны вне закрепленных за ними территорий, объединяться, укрупняться и давить на автокомпании. Если добавить к этому политику авторизации автопроизводителями только сервисных предприятий, а также политику soft-franchise, то можно сделать вывод: автокомпании движутся в направлении захвата ритейла, оставляя дилерам торговлю подержанными машинами, запчастями и сервис.

Такую политику уже вел в Европе FIAT в 1970-х гг., но тогда она была вызвана нехваткой кандидатов в автодилеры. FIAT отказался от нее по причинам невозможности нести

⁶³ <http://cecra.eu/>

бремя сервиса и его финансовых проблем на плечах автопроизводителя – эту специфику практичнее решать в масштабах одной страны за счет частных авторизованных фирм.

Вертикальная интеграция на уровне оптовой торговли/ импорта тоже растет – интегрированные автопроизводителями импортеры более распространены, чем в 2002 г. Малые рынки обслуживаются и независимыми, и интегрированными импортерами, в зависимости от изготовителя. Однако движение от независимых импортеров к интегрированным наблюдается и на малых рынках.

Вертикальная интеграция в секторе грузовиков распространена больше: изготовители грузовиков продают автомобили через собственные фирмы и для некоторых марок в ряде стран нет авторизованных для торговли дилеров. В секторе грузовиков особенно высокий процент фирм, авторизованных только для ремонта.

Отмечается тенденция перехода потребителей от прямых покупок к лизингу, что увеличивает конкурентное давление на дилеров. Конкурентное давление осложняется также прямыми продажами автопроизводителями машин лизинговым компаниям и другим “покупателям автопарков⁶⁴” (корпоративным клиентам).

Немало авторизованных дилеров перестали торговать новыми автомобилями, большинство из них предпочли авторизоваться только для ремонта.

Правом специализироваться только на продажах автомобилей, заключая субподрядный договор на ремонт и обслуживание, воспользовались немногие дилеры. Мало кто захотел отказаться от сервиса, являющегося очень прибыльной частью их фирм. Впрочем, этого права добивались только крупные дилерские холдинги.

Доля на рынке крупнейших 20 авто дилеров увеличивается для всех марок.

Автопроизводители обновляют методы удержания клиентов. Часто изготовитель автомобиля предлагает отдельную гарантию коррозии, которая действует более 3 лет. Авторизованные дилеры предлагают потребителям покупку расширенной гарантии и/или обслуживающего пакета. Эти услуги имеют тот эффект, что определенные категории ремонта являются связанными с авторизованными дилерами даже после того, как стандартная гарантия истекла.

Общественные организации ритейла и автосервиса считают⁶⁵, что регулирование авторынка в интересах потребителей необходимо, так как оно:

- ◆ гарантирует конкуренцию на рынке в интересах потребителей;
- ◆ необходимо, чтобы гарантировать качество;
- ◆ обеспечивает дилерам и ремонтникам больше независимости;
- ◆ обеспечивает стабильность, требуемую для капиталовложений;
- ◆ увеличивает потребительский выбор;
- ◆ улучшает логистику и оптимизирует продажи.

Без регулирования автопроизводители душат конкуренцию.

⁶⁴ “fleet buyers”.

⁶⁵ <http://cecra.eu>

Некоторые данные об автодилерах США

Национальная Ассоциация Автомобильных Дилеров США (NADA), основанная в 1917 г., представляет более 20 700 официальных автодилеров, продающих новые американские и импортные легковые автомобили и грузовики в Соединенных Штатах, почти в 40 000 дилерских центрах. Ниже приведена информация из отчетов NADA за 2007 г. и часть 2008 г.

Многие американские дилеры – мультибрендовые. Из автодилеров, которые были членами NADA в 2008 г. 45 % дилеров имеют по одному дилерскому соглашению и центру, 25 % по 2, 18 % по 3, 7 % по 4, и 5 % по 4 или более. В США автодилерские фирмы различных форм собственности: единоличные владельцы, товарищества, акционерные общества закрытые и открытые. Четыре больших финансовых группы управляют более чем 100 дилерскими центрами, и еще семь групп управляют более чем 30 дилерскими центрами. Концентрация бизнеса способствовала сокращению количества авто дилеров с 25 150 в 1987 г. до 20 700 в 2008 г. К 2010 г. ожидается сокращение количества дилеров до 17 000 как по причине кризиса, так и для увеличения продаж машин на 1 дилера.

Авто дилеры в США способны действовать независимо на местном уровне, и защищены от произвольных и несправедливых действий изготовителей. Децентрализация маркетинговых решений желательна и для изготовителей: дилерам лучше известно состояние местного рынка.

Межбрендовая и внутрибрендовая конкуренция обостряется за счет новаций в обслуживании потребителей и маркетинге. Ценовая конкуренция проявляется в формировании разницы в ценах новых и подержанных автомобилей, сдаваемых в счет оплаты. Внеценовая конкуренция проявляется в содействующих продажах акциях, предпродажном обслуживании, консультациях хорошо осведомленных продавцов и сервисменов, обеспечении гарантийного ремонта, поддержании запасов запчастей, осуществлении техобслуживание, т. е. в удостоверении качества машин репутацией дилеров. 71 % дилеров предлагали вечерние часы работы сервиса и работу в выходные дни, средний дилерский сервис открыт в течение 56 часов в неделю.

Парк США состоит из более 248 000 000 легковых и малых грузовых автомобилей и увеличивается ежегодно на 2 %. Средний возраст легкового автомобиля – 9 лет, малого грузового – 7 лет. Списывается ежегодно в лом около 5 % парка.

В 2007 г. официальные дилеры в США продали 16,1 млн новых автомобилей и 18,5 млн подержанных автомобилей, т. е. на 1 дилера пришлось 867 шт. новых и 989 б/у. Соотношение проданных подержанных и новых автомобилей – 1,14.

Выручка от сервиса и запчастей составила 12 % от выручки за автомобили.

В 2007 г. дилеры имели 366 157 сервисных постов (без кузовных), 257 200 квалифицированных механиков, запасы запчастей на сумму 5,7 млрд долл. (в среднем 15 567 долл. на пост в год).

В последние годы дилеры сторонятся кузовного ремонта – только 37 % дилеров имеют кузовные цеха.

Занятость в 2007 г. была на уровне в 1 114 500 сотрудников

Персонал	Количество	Доля, %
Заняты в продаже новых и подержанных авто	229 100	20,56
Механики	257 200	23,08
Заняты в сервисе и продаже запчастей (кроме механиков)	344 100	30,88
Супервайзеры, сотрудники офиса и др.	284 100	25,49
Всего	1 114 500	100,0

Средний дилер имел 54 сотрудника с годовым фондом оплаты труда 2 594 000 долл., т. е. средняя зарплата составляла 4000 долл. в месяц.

Средний дилерский сервис имел:

18 постов (исключая кузовные),

12 квалифицированных механиков;

12 123 заказов в год;

Продажа запчастей и труда на 1 заказ – 212 долл.;

Расход труда и запчастей на 1 гарантийный заказ – 235 долл.;

Стоимость нормо часа – 85 долл.;

Запас запчастей на сумму 273 413 долл.

Продажа труда дилерами США в 2007 г.⁶⁶

Продажа труда	млрд, долл.	%
Коммерческие механические работы	17,25	45,88
Коммерческие кузовные работы	6,33	16,84
Гарантийные работы	5,89	15,66
Аутсорсинг	2,54	6,75
Внутренние работы	5,14	13,67
Прочие	0,45	1,20
Всего	37,60	100,0

Продажа запчастей дилерами США в 2007 г.⁶⁷

Продажа запчастей	млрд, долл.	%
В цех механические	13,10	28,63
В цех кузовные	3,18	6,95
Оптовые	12,72	27,80
Розничные	2,53	5,53
На гарантию	7,69	16,80
На внутренние работы	4,14	9,05
Прочие	2,40	5,25
Total parts	45,75	100,0

Продажу запчастей к продаже труда в среднем можно выразить отношением $45,75/37,60 = 1,22$, или 55 % к 45 %.

⁶⁶ Источник: NADA, Industry Analysis Division

⁶⁷ Источник: NADA, Industry Analysis Division

Расходы авто дилеров США на рекламу в 2007 г.⁶⁸

По видам средств	Расходы среднего дилера, долл.	% от всех расходов	Группы по количеству проданных новых машин в год			
			1–149	150–399	400–749	более
Газеты	100 839	26,7	25 480	46 547	88 700	198 779
Радио	64 094	16,9	13 947	29 133	59 224	138 439
ТВ	66 097	17,5	7699	26 102	68 905	171 742
Прямая рассылка	38 466	10,2	6316	18 788	35 841	85 946
Интернет	62 607	16,5	11 919	29 226	62 750	134 485

Прочие	46 242	12,2	9375	19 041	46 460	104 669
Всего	378 346	100,0	74 736	168 838	361 880	834 060
Всего реклама в% от выручки	1,13%		1,16%	1,10%	1,07%	1,06%
Всего реклама на 1 проданный новый автомобиль	610		794	646	538	435

Автомобильные аукционы

Более полувека в мировой практике существуют аукционы по продаже партий подержанных автомобилей. Например, сеть аукционов Manheim ежедневно проводит 114 аукционов в шести странах мира, из них 83 аукциона в США и Канаде. В 2005 г. объем продаж, только на североамериканских аукционах, составил 10,5 млн автомобилей. Именно благодаря таким объемам продаж эта многоуровневая структура на сегодня является важным игроком авторынка не только в Северной Америке, но и во всем мире. Manheim объединяет частных автодилеров, крупных автотрейдеров, банки, лизинговые компании, агентства по прокату автомобилей, производителей автомобилей, а также правительственные учреждения. Manheim предоставляет своим клиентам надежный и безопасный рынок для приобретения различных автомобилей и услуг, которые не может предоставить никакой другой автомобильный провайдер в мире. Услуги компании включают в себя не только проведение аукционов, но и предпродажную подготовку автомобилей, их ремонт, сертификацию, техосмотр, транспортировку, а также правовое обеспечение сделок, гарантируя полную юридическую чистоту всех транспортных средств.

В 2003 г. в Японии для дилеров была создана система, позволяющая в режиме реального времени с помощью спутниковой связи при установке специального оборудования покупать автомобили, выставленные для продажи на автоаукционах прямо из офиса. USS – Used Car System Solutions (Система выбора подержанных автомобилей) – это самая крупная сеть аукционов, охватывающая все крупные города Японии. ASNET – это сеть из 51 площадок, охватывающая несколько крупных и мелких аукционных “домов”. В месяц на аукционах системы USS и ASNET продается около 500 000 автомобилей.

Попасть на автомобильные аукционы могут только автомобильные дилеры, они платят ежегодные взносы за право участия.

⁶⁸ Источник: NADA, Industry Analysis Division

Российский авторынок

Развитие

Старейшие российские автодилеры начинали свою деятельность в начале 1990-х гг. Стадия бурного развития началась в 2000–2003 гг. Основными факторами роста в то время стал рост спроса на автомобили вследствие малочисленного парка машин в стране (112 автомобилей на 1000 жителей против 500–600 в Европе), развития предпринимательства и роста занятости, а также выход на российский рынок почти всех крупных иностранных автопроизводителей. Для более гибкого реагирования на конъюнктуру местного рынка автокомпания организуют конечную сборку автомобилей в России, создают собственные импортирующие фирмы, региональные склады запасных частей – обычная стратегия для закрепления на новых рынках.

В конкурентной борьбе не на жизнь, а на смерть участвуют крупнейшие мировые корпорации. Полем сражения являются кошельки потребителей. Оружием борьбы являются технические, логистические, IT-, PR- и HR-технологии. В рекламе применяются все известные методы, включая зомбирование, которые увеличивают степень доверия отдельных потребителей и влияют на принятие ими решений.

В Россию иномарки поступают тремя путями. Первый, законный: через официальных дилеров. В России также действуют дилеры “серые”. Они покупают небольшие партии – от 5 до 20 машин не у производителей, а у крупных европейских дилеров. Вполне законно, на основании закупочного контракта, они ввозят машины, сертифицируют и продают, уплатив положенные сборы. Но “серые” дилеры, как правило, не имеют станций техобслуживания и не могут обеспечить регулярный сервис проданных машин. Их цель – прокручивать деньги. “Серый” дилер не несет лишних затрат и устанавливает демпинговые цены, конкурируя с дилерами официальными. На долю “серых” дилеров приходится 15–25 % объема продаж новых иномарок. Расцвет этого бизнеса пришелся на 2000–2005 гг., когда “серые” дилеры скупали машины в столице и продавали их в провинции. “Серые” дилеры удобны потребителям тем, что они работают под заказ, обладают соответствующими связями, могут доставить практически любой автомобиль, в том числе официально не поставляемый в Россию. В последние годы количество “серых” дилеров стремительно сокращается ввиду развития авторизованных дилерских сетей в регионах. Третий путь – через “черных” дилеров – скупщиков и продавцов краденых машин. Импортируемые машины, официально не регистрируются и не сертифицируются, но снабжены всеми необходимыми документами.

С 2000 г. продажи автомобилей в России ежегодно увеличивались на 30–40 %. Постепенно основная масса продаж сместилась из Москвы в регионы. Главным образом продавались относительно недорогие автомобили. Продажи автомобилей премиум-класса составили около 2 % общего объема продаж. Предложение не успевало за спросом. Продажи отечественных автомобилей росли – распродавались все производимые машины советских заводов и новых заводов по сборке иномарок. Ежегодный рост продаж импортных автомобилей составлял от 40 до 60 %. Все крупные мировые производители автомобилей представлены в России официальными дилерами и продают в стране в общей сложности более 60 марок машин. В столице успешный дилерский центр реализовал в 2008 г. до полутора-двух тысяч иномарок в год, а в регионах хороший показатель работы дилерского центра – это ежегодная реализация в среднем около 500 автомобилей. У дилеров привилась тенденция строить дорогие дилерские “дворцы” вместо крупных сервисов. Рост сервисных мощностей не успевал за ростом продаж. Но конкурентные преимущества получил тот, кто строил допол-

нительные мощности не для торговли, а для сервиса. Не исключено, что в шикарных демзалах придется устанавливать подъемники.

В 2009 г. в стране действовали заводы десяти иностранных производителей. Запланировано открытие заводов по сборке автомобилей Opel, Nissan, увеличение мощностей предприятий по сборе автомобилей Renault, Ford и Toyota, создание новых сборочных производств компаний: Hyundai, Suzuki, Peugeot-Citroen и Mitsubishi.

На российском рынке насчитывалось в 2008 г. до трех тысяч автомобильных дилеров, при этом две трети из них – продавцы иномарок. Количество дилеров, торгующих определенными брендами, представлено в таблице⁶⁹.

№ п/п	Бренд	Количество дилеров
1	ВАЗ	560
3	ГАЗ	250
4	ИЖ	60
2	УАЗ	100
5	Alfa Romeo	14
6	AUDI	40
7	BMW	45
8	BYD	56
9	CADILLAK	28
10	CHERY	26
11	CHEVROLET	131
12	CHRYSLER	26
13	CITROEN	30
14	DAEWOO	126
15	DODGE	22
16	FIAT	66
17	FORD	94

⁶⁹ Генеральный журнал. Автосервис. – 2009. – № 1.

18	GREAT WALL	69
19	HAFEI	47
20	HONDA	52
21	HUMMER	29
22	HYUNDAI	83
23	IKCO	49
24	INFINITI	5
25	JAGUAR	16
26	JEEP	22
27	KIA	83
28	LAND ROVER	31
29	LEXUS	9
30	MAZDA	37
31	MERCEDES-BENZ	38
32	MINI	10
33	MITSUBISHI	97
34	NISSAN	56
35	OPEL	118
36	PEUGEOT	43
37	PORSCHE	11
38	RENAULT	90
39	SAAB	25
40	SEAT	4
41	SKODA	65
42	SSANG YONG	82
43	SUBARU	31
44	SUZUKI	24
45	TOYOTA	41
46	VOLKSWAGEN	71
47	VOLVO	63

Прогнозы до кризиса 2009 г. показывали, что спрос стабилизируется, рост количества автодилерских предприятий замедлится, и новые предприятия будут создаваться только в регионах. Потребление новых легковых автомобилей станет циклическим: после 2–4 лет эксплуатации одни покупатели приобретают новые автомашины, другие покупают “молодые” автомобили с пробегом и тоже на 2–4 года, третьи приобретают 7-8-летние автомобили и эксплуатируют их почти до износа. Средний срок эксплуатации автомобилей составит 9–12 лет, как в Европе. Сейчас в Европе средний возраст автомобилей на дорогах составляет 8 лет.

В 2009 г. спрос действительно стабилизировался, но только на уровне вдвое ниже докризисного. Ожидалось сокращение количества дилеров. Перспективы ни ближайšie, ни отдаленные не просматривались, так как кризис был мировой и падение продаж автомобилей затронуло практически все страны.

Российский рынок дорожно-строительной техники продолжает оставаться перспективным для иностранных производителей: это связано с бурным ростом в области жилищного и гражданского строительства, а также с динамичным развитием нефтегазовой отрасли. Прослеживается тенденция к увеличению импорта по всем рассматриваемым категориям техники на 30–40 % ежегодно. Активно прорабатывается вопрос выпуска иностранной сельхозтехники в России.

Рынок грузовиков растет в среднем на 30 % в год. Рост рынка коммерческих автомобилей замедлится, но продолжится, так как в стране осуществляется много инфраструктурных проектов, новыхстроек и т. п. Некоторые изготовители указывают, что объемы продаж грузовиков в целом по рынкам колеблются по инвестиционному циклу, в особенности из-за существования больших тендеров на нескольких рынках. Все шире производство модификаций за счет различных надстроек на грузовики: компактные мусоросжигательные заводы, бетономешалки, автосервисы, манипуляторы и т. п. Сильные позиции на рынке грузовиков занимают мировые концерны, организующие производства в России. Появляется сборка легких грузовых машин, по большегрузам есть проекты, обеспеченные инвестициями. Серьезным фактором роста конкурентоспособности на рынке большегрузов станет развитие сети сервисного обслуживания. На решение купить данную марку грузовика влияет качество сервисной сети в регионе, в котором будет использоваться грузовик.

Рынок сервиса для грузовых автомобилей не успевает развиваться в соответствии с запросами потребителей. Автоперевозчики не находят достойного предложения, способного удовлетворить их потребности в качественном и быстром обслуживании грузовых автомобилей. Очередь в дилерские техцентры в весеннее-летний период составляет 2–3 дня, зимой – 3–7 дней. Одна из причин очередей – неуклонно растущее число грузовых иномарок.

Перевозчики вынуждены обращаться в дилерские центры за границей – их там по маршруту следования автомобиля больше, чем в России, и работают они быстрее и качественнее, всегда есть запчасти. В России ждать необходимые детали приходится минимум две недели.

Независимых грузовых сервисов в России очень мало, нет достаточного количества грузовых моек, в Москве недостаточно даже весов, чтобы взвесить по осям загруженную машину. Ситуация изменится к лучшему, когда сформируется независимый сегмент рынка сервиса грузовых автомобилей.

Пресса полна болтовни дилетантов, искренне убежденных, что низкооплачиваемый обыватель должен получать за скромные деньги самую “крутую” тачку, а если таких тачек заводы по таким ценам не делают – оплывать и закрыть заводы. Но все автокомпании делают машины для нужд и возможностей конкретных покупателей, и машины раскупаются. Это подтверждает и полувековой экспорт наших автомобилей, и экспорт из Китая, Малайзии, Ирана, Индии машин не самых лучших производителей. Глупость этих болтунов видна тем, кто знает, что автомобили ВАЗ хорошо продавались в капстранах Европы до перестройки и продажи возобновляются сейчас, что GM не зря выбрал “Ниву”, заменив в ней только “одежду”, что Renault собирается сделать то же самое с ВАЗ2107, что ВАЗ блестяще выполнил свою задачу – выпускать современные, но недорогие машины для полунищего населения. Внешний вид и салоны последних моделей ВАЗа лучше, чем у некоторых импортных машин.

Далеко не все покупатели хотят попадать в жесткую зависимость из-за электроники и других “прибамбасов” в иномарках, которые можно починить только у дилеров. Многие понимают, что у иномарок за 15 тыс. долл. на самом деле те же эксплуатационные параметры, что и у “Лады” за 10 тысяч (реальная скорость на наших дорогах, объем багажника, расход бензина в пробках, поломки из-за плохого бензина), а различные инновации или неэффективны при низких средних скоростях и суровой зиме, или не “стоят” разницы в ценах, тем более что сервис и запчасти для иномарок дороже. Официальная сервисно-сбытовая сеть “АвтоВАЗ” включает в себя 62 дистрибьютора и 560 дилерских центров. Обслуживание автомобилей “Лада” обеспечивают более 4700 основных производственных постов, не считая независимых ремонтников. Найти запчасти на российские автомобили не составляет труда.

Несмотря на дружный плач прессы и правительства по российскому автопрому, иномаркам удалось за 15 лет лишь потеснить его – продажи иномарок удовлетворяют только *дополнительный и специфический* спрос. Да, это больше половины объема продаж на рынке, но так вырос спрос при малых объемах производства в стране и такова специфика спроса в связи с развитием частного предпринимательства.

Зарубежные компании увеличивают свою активность на всей территории России. Для финансирования дилерских операций кредиты все менее перспективны – кредиты дорожают, конкуренция по ним растет. Наиболее перспективны союзы с западными инвесторами. Однако западные инвесторы переходят от сотрудничества к поглощениям.

Мировой лидер по продажам автомобилей Inchcape, глобальный дилер, имеющий автоцентры по всему миру (в Сингапуре, Австралии, Бельгии, Греции, Гонконге и Балтии), изменил тактику на российском рынке: его уже не интересуют СП с российскими партнерами, он скупает дилерские предприятия. В России Inchcape приобрел несколько крупных автодилерских компаний и не намерен на этом останавливаться. Его стремление подключиться к растущему российскому авторынку логично. Намеренно предлагая высокие цены, своими сделками Inchcape помешал крупным российским дилерам, которые хотели сами выкупить бизнес мелких дилеров. Управление приобретенными компаниями Inchcape поручает своим менеджерам. Неизбежно появятся и другие западные игроки. Иностранные компании в России за счет скупки активов уже в течение ближайших пяти лет смогут занять не менее 20 % рынка.

Сервисных мощностей, построенных автодилерами, явно недостаточно. Автодилеры по отдельности и все вместе неверно оценили перспективы продаж в России, недооценили уровень аварийности, не учли особенности эксплуатации автомобилей в России: состояние дорог, холодный пуск двигателя, перегревы двигателей в пробках и др.

Затягивает ремонт не только загруженность сервисных мощностей автоцентров, но и несовременная логистика – долгое ожидание оригинальных запасных частей: из Москвы в регионы детали доставляют не менее двух недель, из стран-изготовителей – не менее двух месяцев.

Решением проблемы могла бы стать авторизация автопроизводителями независимых сервисных центров, как это делается в Европе, но современных независимых техцентров в России очень мало.

Автопроизводители настаивают на развитии сервиса. Если у автодилера срок ожидания ремонта превышает три дня, дилеру предлагается расширить сервисные мощности. Сложность выделения земельных участков, длительная процедура подключения к коммунальным сетям, жесткие требования автопроизводителей по созданию дорогих концептуальных техцентров – все это тормозит развитие сервиса дилерами. Если развитие невозможно, то автопроизводители рассматривают предложения кандидатов об открытии новых дилерских центров с более мощной ремонтной базой.

В то же время не все автопроизводители создали, как они это сделали в других странах, региональные логистические узлы – склады запасных частей и поставляют запчасти из Европы и Азии в сроки от двух недель до 3 месяцев.

На Дальнем Востоке вследствие страусиной политики правительства в нарушение ГОСТ преобладают подержанные японские машины с правым рулем и дилерам леворульных автомобилей почти невозможно закрепиться там.

Почти во всех городах с миллионным населением уже есть автодилерские центры известных автокомпаний, идет поиск дилеров в городах с полумиллионным и меньшим населением среди местных успешных фирм. Местные фирмы имеют определенные преимущества – наличие земельных участков и объектов недвижимости в собственности, знание особенностей местного авторынка, сложившиеся связи (административный ресурс). Выбор

местного дилера – настоящая проблема: ищут дилеров все автокомпании, а подходящих фирм немного – одни слишком мелкие, другие слишком диверсифицированы, третьи слишком крупные. При невозможности найти подходящего дилера автокомпании неохотно соглашаются на предложения крупных столичных автодилеров об освоении регионов. Для автопроизводителей автомобилей холдинги привлекательны, так как по сравнению с отдельными автодилерами они являются мощными игроками, обладают необходимыми финансовыми ресурсами и опытом, что гарантирует достойное представление бренда на рынке. Но автопроизводителям такой вариант не очень нравится, потому что они не хотят попадать в зависимость от слишком крупных дилеров. Тем не менее выбор невелик – фирм, занимающихся автобизнесом, в России не так много.

Столичные автодилеры обосновываются в регионах путем открытия собственных филиалов, создания СП с местными дилерами, покупки местных дилеров. Столичные компании являются привлекательными работодателями для регионов, рынок от них ожидает качественного профессионального развития.

Местные дилеры продают свой бизнес столичным, руководствуясь обычными рыночными соображениями:

- ◆ дискомфорт от постоянного давления автокомпаний;
- ◆ возможность заняться более рентабельным или более устойчивым бизнесом;
- ◆ фиксация прибыли на волне подъема, обуславливающая хорошую цену продажи бизнеса;
- ◆ опасение не выдержать конкуренции, оставаясь в автобизнесе.

Развитие региональных рынков происходит в условиях существующих ограничений и рисков:

- ◆ отсутствие четкого земельного законодательства – рискованность приобретения участков;
- ◆ административное давление под влиянием местных конкурентов;
- ◆ политические риски: изменения в местной администрации ведут к пересмотру прав собственности на недвижимость и участки;
- ◆ скорость получения согласований для строительства зависит от административного ресурса и солидности местных генподрядчиков;
- ◆ неразвитость регионального кадрового потенциала для автобизнеса.

Столичные автодилеры, осваивающие регионы, вынуждены выполнять большой объем работ по запуску региональных автоцентров и подготовке кадров для них:

- ◆ строительство, оборудование, правовое обеспечение силами московской компании;
- ◆ назначение временного московского управляющего регионального центра;
- ◆ подбор и обучение персонала силами московской компании;
- ◆ первичное обучение и стажировка набранного персонала в Москве;
- ◆ работа выездной группы запуска на объекте длительный период времени, обеспечивающая качественную постановку бизнес-процессов, а также обучение персонала в режиме наставничества в процессе запуска.

В создании новых дилерских автоцентров получает развитие строительство несколькими автодилерами разных брендов региональных “дилерских деревень” на больших земельных участках.

До кризиса холдинги охотились за дилерскими лицензиями, так как сам статус официального дилера автомобилей популярной марки – очень ценный актив. Холдинги конкурируют, стараются доказать автопроизводителям свои преимущества перед конкурентами, что стимулирует к постоянным инвестициям в строительство новых автосалонов. Если раньше некоторые автодилеры предпочитали автопроизводителей качественных автомоби-

лей с высокими стандартами обслуживания, то сейчас все дилеры заинтересованы в получении дилерских лицензий и на дешевые бренды, объемы продаж которых более внушительны.

В перспективе ожидается усиление региональной активности крупных авто дилеров и продолжение выхода из отрасли мелких фирм в условиях ужесточения конкуренции и замедления темпов роста отрасли. Развитие дилерских сетей приведет к появлению дилеров и в районных центрах – как это происходит в других странах. Как почти в любом бизнесе, крупные игроки поглотят мелких. “Пенки” от бурного развития продаж автомобилей уже сняты и на долю дилеров осталась рутина добывания средств автосервисом, многие инвесторы продают свои предприятия – у слабых фирм не хватает средств для рекламы, обновления оборудования и содержания высококвалифицированной рабочей силы.

Управлением авторитейлом все больше занимаются наемные менеджеры, а собственники бизнеса отходят от оперативных вопросов, сосредотачиваясь на стратегических вопросах: развитие дилерской сети, поиск площадок для будущих центров и инвесторов, заключение новых дилерских договоров, принятие решений о региональном развитии. Дилерские сети выходят на открытый рынок кредитов, что требует открытости финансовой отчетности.

Отношения поставщиков и дилеров

Несмотря на разговоры о взаимовыгодных отношениях дилеров и автопроизводителей, действительность порой совсем иная.

Автопроизводители не позволяют дилерам торговать только самыми дешевыми и ходовыми машинами, заставляют продавать еще и модели ограниченного спроса, которые требуют повышенных затрат на продвижение.

Марки сегмента “премиум” Mercedes, BMW, Audi не позволяют продавать рядом с другими брендами, так как транснациональная компания, владеющая этими брендами, сама предлагает широчайшую гамму моделей.

Автопроизводители обязывают дилеров приобретать тестовые машины, пусть и с серьезной скидкой – это серьезная статья расходов.

Автопроизводители отбирают импортные операции у дилеров, создавая для импорта собственные фирмы в России – это мировая практика для всех экспортеров техники, которая ведется для того, чтобы переводить материнской компании прибыль от сделок в закупочных ценах, не платить налоги с прибыли в стране-импортере и не давать много зарабатывать дилерам.

Поставки машин крупным корпоративным клиентам и лизинговым компаниям обычно выполняют по льготным ценам региональные импортеры-дистрибьюторы, поручая дилерам гарантийное обслуживание. Более того, в последние годы автопроизводители или их региональные дистрибьюторы-импортеры организуют собственные дилерские центры в самых лакомых районах. В обоих случаях прибыль от ритейла достается автопроизводителям. Дилеры не исключают того, что автопроизводители будут вытеснять с рынка ведущих игроков, перекупая у них хорошо налаженный бизнес, как это делается в Европе. Там тенденция изготовителей транспортных средств открывать их собственные розничные автосалоны усиливается. Эта тенденция снизит конкурентоспособность дилеров – трудно конкурировать с поставщиком, который определяет цены и маржу своих дилеров.

Рекламные кампании авто дилеры должны согласовывать с представительствами производителей. Кроме того, представительства проводят свои кампании, в которые включают информацию о своих дилерах. У представительств автоконцернов одни задачи (продвижение бренда), а у автодилеров другие (продажи конкретных моделей автомобилей). Рекламные расходы каждый дилер оплачивает сам. Представительство помогает лишь с PR –

материалами, буклетами и заготовками рекламных макетов, роликами видео для показа по местному телевидению.

Дилеры находятся под постоянным и открытым, и негласным контролем представителей производителя и официального дистрибьютора. Клиентов часто опрашивают по телефону, выясняя их мнение об уровне обслуживания. Практикуются контрольные закупки, когда работу центра оценивают ревизоры, представляющиеся клиентами.

Представительства постоянно повышают дилерам плановые задания – дилеры должны продавать и обслуживать в сервисе определенное количество автомобилей за месяц, квартал или год. Допускается незначительное снижение плановых заданий в связи с сезонными колебаниями спроса.

Каждый автопроизводитель устанавливает дилерам цены реализации. При этом учитывается доход, который должен получить дилер для покрытия расходов и развития. У разных производителей свой размер дохода, для России он составляет 5–15 % от розничной стоимости автомобиля. Дилеры могут предоставлять скидки за счет своей маржи.

В целях выкачивания большей прибыли политика производителей направлена на ограничение манипуляций дилеров с ценами. При выполнении дилерских планов производители, как правило, предоставляет бонусы. Причем автопроизводителю для планирования производства важно выполнение именно по-модельного плана.

Производители регламентируют технологию ремонта и нормативы времени на выполнение работ, перечень гарантийных работ, минимальный набор хранимых на складе запчастей. Стоимость нормо-часа работ в сервисе большинство дистрибьюторов не регламентирует.

В нарушение принципа свободы торговли Ford, Peugeot и Renault регламентировали дилерам цены на ТО и пакеты распространенных услуг. При этом цены чаще ниже, чем если бы определялись дилером. Стоимость нормо-часа на другие виды работ дилеры этих марок определяют самостоятельно. Компании “Ниссан Мотор Рус” и “Дженерал Моторе СНГ” пытались установить по всей дилерской сети единые расценки на техническое обслуживание, механический ремонт, малярные и кузовные работы и запасные части.

С подачи страховых компаний это послужило поводом для возбуждения дела Федеральной антимонопольной службой. В обоих случаях автопроизводители нарушили принцип свободы торговли, тщательно соблюдаемый на Западе. Они могут предложить рекомендованные цены, но не имеют права заставить дилеров применять их.

Для расчетов по гарантийным ремонтам и по ремонтам отозванных автомобилей автокомпании имеют свои нормативные ставки, по которым оплачивают стоимость работ и замененных деталей, прибыль здесь весьма ограничена и зависит от того, укладывается ли сервис в нормативы времени выполнения работ.

Автокомпании контролируют выполнение дилерами технологических процессов и их соответствие рекомендованным.

Ниже приведен перечень проверяемых процессов:

- ◆ бухгалтерский учет и отчетность;
- ◆ база данных клиентов;
- ◆ рассмотрение жалоб;
- ◆ маркетинг и стимулирование продаж;
- ◆ розничные продажи;
- ◆ выдача нового автомобиля;
- ◆ гарантия;
- ◆ заказы и склад запасных частей;
- ◆ оригинальные запасные части и аксессуары.

Российские автодилеры сталкиваются в работе с жесткими методами ведения бизнеса автопроизводителями. Например, схемы ведения бизнеса у дистрибуторов Toyota, Honda и Suzuki жестко регламентированы, рекламная политика агрессивна, процессы распределения квот и предоставления дилерства непрозрачны. «Тойота Мотор» – импортер и дистрибьютор в России (совладельцы Toyota Motor Marketing Europe и Toyota Tsuho Corporation) строго дозирует исходящую коммерческую и статистическую информацию, получая, в свою очередь, ограниченную информацию от европейского руководства. От недостатка информации страдают и сотрудники импортера, и дилеры. Компанией руководит японец. Общение сотрудников с представителями дилеров жестко регламентировано. Принципы распределения машин держатся в строжайшей тайне.

Автопроизводители, разрешая мультибрендинг, требуют для автоцентра каждой марки создания отдельного юридического лица, чтобы контролировать денежные потоки и не допустить расходование средств на продвижение конкурирующих брендов.

Диктат производителей беспокоит дилеров, нередки жалобы на принуждение покупать большие партии автомобилей в ущерб интересам дилеров, из-за чего происходит застаивание товара. Отмечается неразумная маркетинговая политика некоторых представительств, из-за которой два автоконцерна не смогли наладить активные продажи своих автомобилей, а их дилеры вынуждены были нести убытки, не имея рычагов влияния на ситуацию. Автодилеры опасаются, что возрастающие требования автопроизводителей в сочетании с сокращением продаж приведут к потере рентабельности бизнеса.

Укреплению партнерских отношений между дилерами и автопроизводителями препятствуют: неоправданное применение власти автопроизводителями, преследование собственной выгоды, акцентирование на негативных аспектах, авантюризм и неоправданно большое значение, придаваемое закупочным ценам. Обычная жадность самых влиятельных участников логистической цепочки часто приводит к тому, что в конечном итоге излишние запасы оказываются у более слабых партнеров – розничных дилеров, поэтому так часты банкротства среди них.

Автопроизводители оптимизируют уровень запасов в цепочке поставок в соответствии со *своими* процессами. Между тем производители комплектующих, находящиеся в начале логистических цепочек, и дилеры, расположенные в конце них, хранят огромные запасы: заброшенные аэродромы, расположенные по всей Европе, превращены в склады дилерских сетей, где хранятся запасы на сумму около 18 млрд евро.

Для автопроизводителей главным критерием является объем продаж, причем у каждого своя критическая точка, когда он увеличивает количество дилерских центров в городе. При появлении новых дилерских автоцентров старые дилеры проигрывают, а в плюсе оказываются производители.

Маркетинг, реклама, социальные, благотворительные акции импортера направлены на продвижение брэнда. Продажи конкретных моделей рекламируют дилеры. Необходимо согласование макетов рекламы, существует запрет на использование слов “скидки”, “сниженная цена”, “дешевле” и т. п. Дилеры больше используют печать и наружную рекламу, дистрибьютор – телевидение и Интернет.

Дилерские договоры корректируются с учетом новых стандартов и изменений в российском законодательстве, обновлены корпоративные стандарты по оформлению демзала (в частности, обязательными стали детский уголок и доступ в Интернет в автосалоне) и по нормам послепродажного обслуживания. До получения дилерства претенденты год или два работают в статусе уполномоченных партнеров. К уполномоченным партнерам предъявляются менее жесткие требования по демзалам и сервисным мощностям. Для уполномоченных партнеров отличаются контрактные условия по поставкам. В отношении маркетинговой поддержки различий не делается. Для получения дилерства уполномоченный партнер дол-

жен построить новый автоцентр с соблюдением всех стандартов всего за полтора года. Инвестиции в региональный дилерский центр начинаются от 5 млн долл., средний срок строительства – полтора года.

При выборе нового дилера учитывают ряд факторов. К материальным факторам относят:

- ◆ земельный участок должен отвечать необходимым требованиям по месторасположению, размеру, наличию необходимых коммуникаций;
- ◆ возможности кандидата в партнеры инвестировать средства, необходимые для создания автоцентра по стандартам бренда.

Нематериальные факторы:

- ◆ успешный опыт претендента в автомобильном бизнесе;
- ◆ знание местного рынка и наличие прогноза его развития;
- ◆ наличие у партнера сильной команды для продаж и обслуживания;
- ◆ опыт в обучении текущего персонала и набора нового;
- ◆ ориентированность на клиентов.

Следует отметить, что в условиях полного отсутствия в нашей стране в начале 1990-х гг. специалистов по современной организации торговли техникой, работы с запасными частями и сервиса лучшим автомобильным дилерам – импортерам зарубежной техники удалось:

- ◆ подготовить квалифицированные кадры;
- ◆ создать современные сервисные предприятия;
- ◆ создать складские комплексы с грамотными специалистами, освоившими основы современной организации торговли запасными частями;
- ◆ создать совместно с разработчиками компьютерные программы для обработки информации склада запчастей и сервисных предприятий.

При всей остроте конкуренции на авторынке автодилеры понимают, что взаимодействие конкурентов необходимо, так как у них, в частности:

- ◆ общая миссия – обеспечение экономики страны эффективной техникой и поддержание проданной техники в работоспособном состоянии;
- ◆ общий кадровый резерв – специалисты мигрируют;
- ◆ общие оппоненты/партнеры – государственные организации;
- ◆ похожие хозяева – инвесторы;
- ◆ похожие поставщики – автопроизводители;
- ◆ похожие проблемы – нехватка кадров, недостаток сервисных мощностей, капризные потребители, ушлые страховщики и т. д.;
- ◆ одинаковые задачи – подготовка кадров, реклама, рассмотрение претензий и т. д.

В России существует много проблем для автобизнеса – от обучения кадров, выделения земельных участков, поиска инвестиций до законодательного регулирования многих вопросов. Без инициативы и конкретных предложений “снизу” они никогда не будут решены. Давно назрела необходимость объединять усилия дилеров каждого бренда для сопротивления диктату автопроизводителей или их представительств, далеко не всегда проводящих разумную политику. Однако российские автодилеры, в отличие от европейских и американских, не желают объединяться и отстаивать свои интересы – союзов дилеров отдельных брендов в России нет (есть только у дилеров ВАЗа и КАМАЗа), Российская ассоциация автодилеров (РоАД) за 14 лет вовлекла только 60 дилеров из 3000.

Отрезвление автодилеров

Время больших прибылей в автобизнесе прошло, дилерам приходится учиться считать деньги. Инвесторы полагают, что авторынок стал низкодоходным и малопривлекательным бизнесом по сравнению с другими отраслями. Это касается торговли и отечественными, и зарубежными автомобилями. В 2009 г. из-за кризиса продажи автомобилей сократились почти вдвое. Хуже было только в кризис 1998 г., когда продажи иномарок сократились в три раза. Победные реляции, интервью и форумы увлекшихся самолюбованием некоторых автомобильных дилеров сменились унынием, растерянностью и поспешными, порой неадекватными попытками удержаться на плаву.

Это удалось только тем дилерам, руководители которых давно понимали, что “автодилер” – это вовсе не всесезонная выставка-продажа автомобилей с автосервисом на задворках, но полнопрофильный авторемонтный завод с эвакуаторами, выездным сервисом, современным складом запчастей и с правом торговать техникой из демзала или по каталогам. При этом этого права они могут лишиться, если автопроизводитель будет недоволен их сервисной деятельностью.

Далеко не все владельцы авто дилерских фирм до конца понимали суть сотрудничества с автопроизводителями. А суть проста: автопроизводитель обязуется обеспечить автодилера клиентами при условии качественного ремонта их машин по рекомендованным технологиям. При этом доход от торговли новыми автомобилями жестко лимитирован и сокращается требованиями тратить его на рекламу, оформление демзалов, приобретение у рекомендованных поставщиков материалов, оборудования и т. п.

“Рынок продавца” в России закончился, начался “рынок покупателя”. Методы, с помощью которых автомобили продавались в период восполнения дефицита автомобилей в стране и ажиотажного спроса, уже работать не будут. Огромный потенциал у российского автомобильного рынка есть, но он будет использован в долгосрочной перспективе по мере развития отечественной экономики.

В кризис остро встала проблема оптимизации запасов на складах запасных частей. Многие автодилеры обнаружили, что стоимость запасов лежит тяжелым бременем на балансах предприятий, причем часть запасов не имеют перспектив сбыта и подлежат списанию с отнесением на убытки.

Ответ на вопрос “Кто виноват?” руководство находит быстро, наказывая сотрудников службы запчастей, но не себя, хотя наказывать следует именно руководителей предприятий. Это они установили понижающую иерархию статусов и зарплат: “белая кость” с высокими зарплатами и бонусами – сотрудники, торгующие автомобилями и “черная кость” с пониженными зарплатами и бонусами – сотрудники сервиса и службы запчастей.

Но квалификация сотрудников и интенсивность труда в сервисе и службе запчастей намного выше, а возможности заменяемости сотрудников гораздо ниже. Недаром в кризис без сожаления увольняют продавцов, маркетологов и рекламщиков – их нельзя перевести в сервис и на запчасти, они для этого непригодны. При этом опасаются остаться без ведущих специалистов сервиса и служб запчастей – найти новых весьма проблематично (к тому же лучшие из этих сотрудников по квалификации и ответственности могут без проблем расти вплоть до уровня генерального директора). В результате пониженная мотивация специалистов службы запчастей приводит к равнодушию, отсутствию интереса к анализу спроса и прогнозу потребности рынка, к небрежности и ошибкам при заказах поставок и, как следствие, к образованию излишних запасов и неликвидов.

Даже в самых хорошо организованных автодилерских фирмах платят товароведу-логисту по запчастям на 20 % меньше, чем товароведу-логисту по автомобилям, хотя много сил

и времени тратят на избавление от неликвидов. Но кто накапливает неликвиды? Товаровед по авто работает с сотней-другой моделей и модификаций машин, а товаровед по запчастям – с тысячами наименований деталей. Цена ошибки у товароведа по авто не так велика, даже по стоимости – ну закажет не тот цвет, не ту комплектацию, будут трудности с продажей 1–2 машин. Цена ошибки товароведа по запчастям только кажется небольшой – ошибки накапливаются и выражаются в неликвидах, которые реализовать просто невозможно, остается только списывать на убытки. Неликвиды на складах запчастей некоторых дилеров достигают 10–15 % стоимости запасов, порой больше стоимости сотни автомобилей.

У руководителей многих наших автодилерских фирм отсутствует понимание сложности и ответственности работы персонала, заказывающего запчасти, а западные дилеры говорят: “Бланк заказа на запчасти в неопытных руках так же опасен, как незаполненный банковский чек”. Работа с номенклатурой запчастей настолько сложна и кропотлива, что без заинтересованности и творчества она становится скучной рутинной и неизбежно приводит к образованию неликвидов. Работу с запасными частями трудно назвать увлекательной, мало кто из специалистов после вуза готов посвятить ей всю трудовую жизнь. Следовательно, интерес и творчество нужно стимулировать и поощрять.

У нас в стране никак не приветается понимание того, что служащий высокой квалификации с многолетним стажем может зарабатывать больше его молодого начальника, как это практикуется в развитых странах. Например, мой пожилой опытный подчиненный на фирме в Дании, получал столько же, сколько и я, вновь назначенный начальник отдела запчастей. Другое дело, что стартовые суммы окладов для рядовых и руководящих должностей заметно отличаются, но ежегодные надбавки за стаж и опыт у служащих стимулируют их повышать квалификацию и держаться за свою работу.

Российских владельцев и руководителей автодилерских фирм кризис заставил:

– примириться с общемировой концепцией дилерского предприятия: автодилер торгует автомобилями вовсе не для того, чтобы осчастливить человечество и себя, а всего лишь для того, чтобы закрепить покупателей машин определенного бренда за своим сервисом; существует старая дилерская поговорка: *“Продавая автомобили – сажаешь деревья, продавая сервис и запчасти – снимаешь урожай”*;

– примириться с тем, что автодилерство – вовсе не крупный и не особо прибыльный бизнес, он мало интересен инвесторам: автодилерские центры не могут быть собраны в гигантский холдинг в силу специфики; даже в США всего лишь 6 % дилерских центров из 20 тысяч сконцентрированы в руках 11 финансовых групп, а пример компании Incisare – всего лишь исключение и вряд ли она выйдет из кризиса без серьезных потерь, тем более что приобретение ею авто дилеров непосредственно перед кризисом – явная стратегическая ошибка, показывающая, что и крупных инвесторов обслуживают вовсе не гении экономических прогнозов;

– примириться с тем, что автопроизводители отбирают у дилеров продажи корпоративным клиентам, отдавая их собственным фирмам-импортерам;

– примириться с тем, что автодилерский бизнес будет развиваться главным образом малым бизнесом в малых городах с численностью населения от 0,1 млн до 0,5 млн человек – там сосредоточены 70 % населения и 55 % доходов, там находится большая часть проданного автопарка, там требуется создание сервисных мощностей (большинство малых дилеров и сервисов за рубежом – семейные предприятия);

– примириться с тем, что сервисный центр не может быть слишком крупным – сервисы, имеющие более сотни постов, оказались трудноуправляемыми и малорентабельными, в то же время несколько небольших сервисов хорошо управляются одной фирмой и более прибыльны;

– помнить, что главная фигура на фирме – квалифицированный механик: его труд при современном обрудовании можно продать за 500-1000 долл. в день (при этом валовой доход составит 60–70 %) и этого механика нужно беречь, учить и стимулировать;

– помнить, что склад при сервисе может продать в день запчастей: в цех на сумму, примерно равную стоимости труда (при этом валовой доход составит 30–50 %), плюс вдвое-втрое больше в розницу, но запасами надо грамотно управлять – значит, специалистов тоже следует учить, беречь и стимулировать;

– помнить, что в среднем один сервисный заказ-наряд приносит 200–300 долл., значит рост выручки обеспечивается ростом пропускной способности сервиса и дополнительными не сервисными работами (допоборудование, прокат, такси и т. д.);

– помнить, что торговать подержанными автомобилями порой рентабельнее, чем новыми;

– помнить, что создать положительный имидж фирмы и удержать клиента на годы может только сервис, а не продавец, не директор, и не рекламщик – поэтому большая часть бонусов должна доставаться сервису, складу запчастей и IT-службе, а вовсе не торгующему персоналу, тогда и дефицита важнейших кадров не будет.

Автодилеры среднего и мелкого калибра в других странах строят экономическую политику так: все постоянные расходы фирмы и переменные расходы сервиса должны покрываться за счет доходов от сервиса, реализации запчастей и дополнительных услуг, т. е. фирма должна быть устойчивой без торговли автомобилями.

Доходы от автосервиса и других услуг, торговли запчастями и сопутствующими товарами / (Все постоянные расходы фирмы + Переменные расходы сервиса) = 100.. 120 %

Эта величина называется коэффициентом сервисного покрытия. Если удастся торговать автомобилями, доходы от продаж должны превышать переменные расходы от торговли. Если продаж машин нет, фирма проживет и так.

Да, при падении продаж неизбежно приходится сокращать штат продавцов и других, связанных с торговлей сотрудников. Но некоторые наши дилеры с наступлением кризиса сократили зарплаты в сервисе, оставив продавцов в штате, хотя и без работы. Будут ли механики такое терпеть, покажут обзоры кадровых агентств о миграции рабочей силы.

Мне пришлось видеть и слышать реакцию сервис-менеджеров автодилерских сервисов, обслуживающих иномарки, на обращенное к ним на семинаре высказывание владельца дилерского холдинга: “Коллеги, мы занимаемся красивым бизнесом!”. Ему ответили: “Это только в демзале он красивый, а сервис моет, чинит и рихтует машины – обычная грязная работа за кусок хлеба”. Автодилерское сообщество в кризис неохотно стало настраиваться на обычную грязную работу ради обычных заработков.

В условиях острой конкуренции выигрывают те, у кого будет эффективное управление. Но автодилеры лишь говорят о том, что нужно сообща создать в стране систему подготовки современных кадров менеджеров и технических специалистов. Но пока продажи росли, никто ничего не предпринимал. Крупные компании создали свои системы подготовки кадров, а средним и мелким это не под силу – они и станут жертвами снижения продаж автомобилей.

Перспективы рынка

На рынке колесной и гусеничной техники существуют устойчивые тенденции, с учетом которых необходимо строить стратегию развития торговых предприятий:

- ◆ рост продаж колесной и гусеничной техники в связи с ростом экономики;

- ◆ растущая покупательная способность населения;
- ◆ развитие сборочных производств иномарок, производства компонентов;
- ◆ рост спроса на прокат и лизинг техники;
- ◆ ускорение списания старых машин ради покупки более современных моделей;
- ◆ насыщение столичного рынка, экспансия в регионы столичных автодилеров;
- ◆ развитие региональных рынков, рост продаж иномарок в регионах;
- ◆ активный рост дилерской сети;
- ◆ рост продаж идет на фоне снижения дилерской маржи;
- ◆ переход к мультибрендовости;
- ◆ поглощение автодилеров более сильными конкурентами;
- ◆ приобретение и открытие дилерских фирм иностранными инвесторами;
- ◆ создание автопроизводителями собственных фирм импортеров-дистрибьюторов;
- ◆ выход автодилеров на рынок открытого капитала вследствие нехватки ресурсов;
- ◆ стремление увеличить рыночную стоимость компаний вместо роста прибыли;
- ◆ рост сотрудничества между дилерами-конкурентами в целях обмена информацией и лоббирования общих интересов;
- ◆ стратегическое планирование бизнеса на несколько лет вперед;
- ◆ совершенствование логистики ради снижения затрат;
- ◆ компьютеризация управленческих процессов;
- ◆ системная работа по обеспечению кадрами и их развитию;
- ◆ системная работа по удержанию клиентов;
- ◆ ценовое давление на производителей машин и запчастей, инфляция;
- ◆ прозрачность формирования цен;
- ◆ политическое влияние на цены горючего и законы об окружающей среде;
- ◆ ужесточение политики автопроизводителей в отношении с российскими дилерами;
- ◆ недостаточность сервисной базы многих автодилеров;
- ◆ относительное удовлетворение платежеспособного спроса при данном уровне ВВП;
- ◆ нарастающее количество предлагаемых на рынке подержанных иномарок, проданных официальными автодилерами;
- ◆ проблемы с качеством автомобилей массовых моделей;
- ◆ падение доверия к дилерам из-за проблем с сервисом и запасными частями;
- ◆ разочарование купивших недорогие иномарки, не оправдавшие ожиданий;
- ◆ приближение цикла спада спроса после нескольких лет цикла роста;
- ◆ ужесточение условий кредитования из-за роста рисков невозврата кредитов;
- ◆ сокращение числа клиентов, располагающих недеklarированными доходами.
- ◆ траты населения из-за неуверенности в сохранности накоплений в нестабильное время;
- ◆ замена машин теми, кто может менять машину каждые 2–3 года;
- ◆ рост цен на жилье, сделавший накопления недостаточными для покупки квартир, и направление накоплений на авторынок;
- ◆ сокращение расходов на туризм из-за проблем в популярных для туристов странах и неустойчивых курсов валют;
- ◆ развитие кредитования;
- ◆ рост корпоративных парков за счет развития существующих и появления новых фирм;
- ◆ развитие проката и такси с использованием иномарок;
- ◆ развитие лизинга легковых иномарок;
- ◆ множество модификаций, позволяющее выбрать автомобиль для специальных задач;
- ◆ усилившееся зомбирование населения авторекламой в прессе и по телевидению.

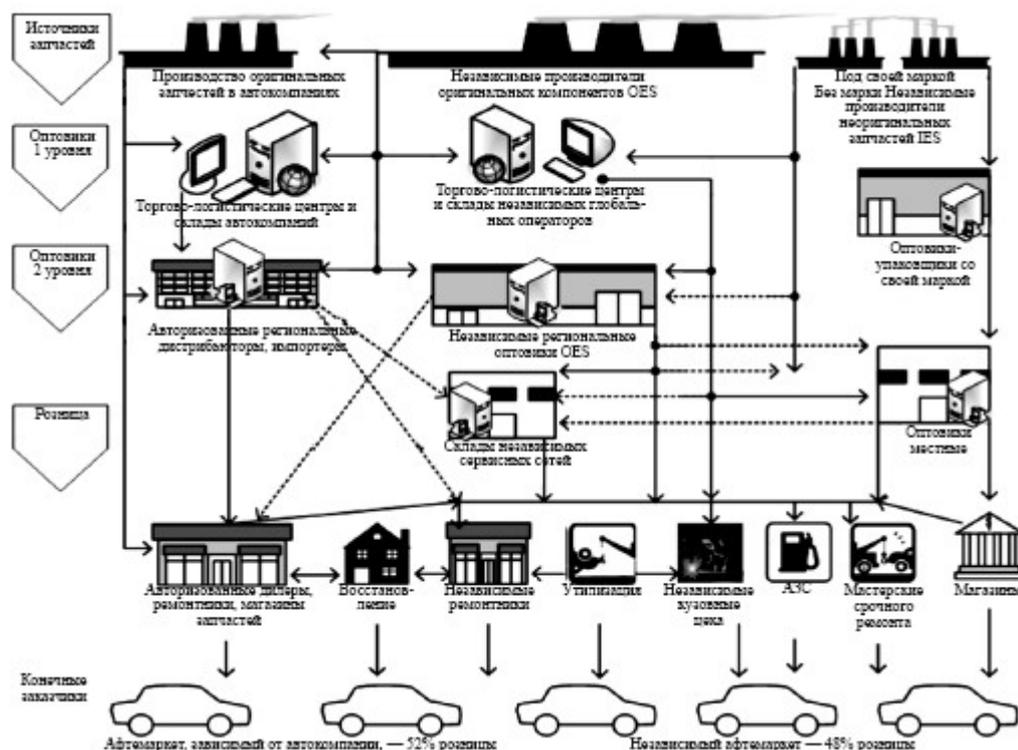
Афтермаркет: структура и практика

*Продавая автомобили – сажаешь деревья,
продавая сервис и запчасти – снимаешь урожай.*

Aftermarket (*англ.*) – **последующий** рынок, т. е. рынок, интересующий потребителей только после покупки ими автомобилей. Так в экономической литературе называют рынок товаров и услуг для автомобилистов, кроме продаж новых автомобилей дилерами автокомпаний⁷⁰. В зарубежной прессе встречается также выражение “независимый афтермаркет”, чтобы условно отделить независимых торговцев и ремонтников от сетей официальных дилеров автокомпаний. На афтермаркете конкурируют официальные дилеры автокомпаний и независимые от автокомпаний предприятия. Торгово-сервисные сети производителей техники контролируют лишь около 50 % афтермаркета, достигая 80 % по легковым автомобилям менее четырехлетнего “возраста”. Остальную емкость рынка захватили независимые ремонтники и независимые поставщики запасных частей.

Кроме торгово-сервисных сетей автокомпаний существуют:

- независимый рынок запасных частей, включающий независимые от автокомпаний торговые сети, созданные глобальными операторами, и отдельные розничные магазины.
- независимый рынок сервиса автомобилей, включающий отдельных независимых ремонтников и независимые от автокомпаний сети сервисных предприятий.



Структура афтермаркета

⁷⁰ В нашей прессе его называют “вторичный рынок”, что неверно посути.

Рынок сервиса

Виды предприятий

На рынке автосервиса действуют несколько видов предприятий. Первая группа – авторизованные дилеры автопроизводителей. Автопроизводители обеспечивают загрузку ремонтных участков обязательным техобслуживанием в гарантийный период, гарремонтами, ремонтами отозванных из-за дефектов автомобилей. Гарантийный период в течение двух лет обеспечивает большой и стабильный портфель заказов на обслуживание автомобилей, но бренд не дает возможности работать с низкой стоимостью нормо-часа при коммерческих ремонтах и не позволяет продавать запчасти по выгодным дилеру ценам.

Авторизованные ремонтники имеют валовой доход около 50 %, по сравнению с валовой прибылью 6,5 % от продаж новых автомобилей. Критерии выбора изготовителей автомобиля требуют, чтобы члены их авторизованных сетей выполняли полный диапазон обслуживания ремонта для марок, которые они представляют. Авторизованные дилеры обычно специализируются на ремонте одной марки, хотя есть примеры, когда дилеру разрешают ремонтировать марки от различных изготовителей. Нельзя сказать, что авторизованные ремонтники в состоянии выполнить абсолютно все виды ремонта – не для всех экономично иметь оборудование для кузовных работ. Такие ремонты обычно передают в специализированные bodyshops (кузовные цеха), многие из которых работают вне сетей изготовителей автомобилей, и для них главные клиенты – страховые компании.

Вторая группа сервисных предприятий – независимые от автопроизводителей, но специализирующиеся на одном автомобильном бренде. Им необходимо придерживаться высоких стандартов обслуживания, диктуемых производителями, иначе клиентов не удержать. Монобрендовая ориентация современного техцентра объективно необходима. У каждой марки есть свои оригинальные технологии ремонта, и только обязательное их соблюдение гарантирует качество. Стратегия развития техцентра должна ограничиваться одной маркой, так как:

- необходимо обучение сотрудников специфике работы с автомобилями конкретного бренда и ежегодное отслеживание изменений;
- необходимо иметь специализированное оборудование, всю техническую документацию, все сервисные программы и все технологии автокомпаний.

Еще одна группа – независимые от автокомпаний предприятия, специализирующиеся на определенных видах работ, не ограничиваясь одной маркой. Обращаются на такие предприятия владельцы автомобилей, на которые истекли сроки гарантии.

И, наконец, большое количество мелких предприятий, специализирующихся на ремонте отдельных групп узлов и деталей: топливной аппаратуры, электрики, электроники, коробок передач, двигателей, мостов и т. д. Среди них есть предприятия, занятые восстановлением изношенных агрегатов и продажей их другим ремонтным предприятиям с предоставлением гарантии качества. Традиционно большинство независимых ремонтников работает в маленьких семейных мастерских. Ноу-хау и другая техническая информация, полученная для одной марки, были часто подходящими для других, и большинство инструментальных средств не были привязаны к одной марке. Эта гибкость и широта знаний давали этим ремонтникам конкурентное преимущество перед авторизованными дилерами.

Сегодня, однако, традиционная модель таких ремонтников, находится под угрозой. Применение специальных программ и технологий в автомобилях означает, что большинство технической информации специфично для марки. Специализированная электронная диагно-

стика и инструментальные средства ремонта необходимы теперь для каждой марки, уменьшая экономию, которой ранее пользовались малые многомарочные ремонтники, и требуя инвестиций, которые превышают финансовые ресурсы малой мастерской.

Ограничения на доступ к технической информации усиливают неконкурентоспособность. В результате много малых независимых ремонтников оставляют рынок.

Для сервисного рынка всех стран характерна общая картина – заказчики, которые купили у дилера машину, исправно являются на сервис в течение гарантийного периода. Однако по истечении срока гарантии до половины этих клиентов предпочитает обращаться в независимые ремонтные фирмы и мелкие специализированные мастерские. Мотивация клиентов различна и почти всегда убедительна. Многие выбирают независимые мастерские из-за более удобного расположения. Идеальное расположение сервисной мастерской, по мнению клиентов, – либо близко от их дома, либо от работы. Важно, чтобы общественным транспортом можно было легко добраться от нее домой и до нее за получением отремонтированной машины. Возле крупных торговых центров сервисные мастерские удобны для работ, которые можно выполнить, пока клиент ходит за многочисленными покупками, т. е. в течение 1–2 ч. Многих привлекают более низкие цены, которые у мелких мастерских возможны ввиду узкой специализации на отдельных видах работ. Потребители – разные люди, но все имеют общую черту – чувствительность к тому, как к ним относятся. Каждый ожидает индивидуального подхода. Нередко клиенты предпочитают мелкие мастерские по психологическим причинам. Серьезным фактором является то, что в мелких мастерских клиентам уделяется больше внимания, они могут присутствовать при ремонте, беседовать с мастерами. В дилерских фирмах с большим объемом заказов клиентам не разрешают подходить к рабочим местам, с ними меньше общаются. Причинами могут быть и деловые, приятельские или родственные связи с владельцами таких мастерских, нередко взаимовыгодный бесплатный обмен услугами. Большинство независимых мастерских открыты в течение большего периода дня, работают в субботу, иногда проявляют готовность срочно устранить неисправность в выходные дни, порой даже среди ночи. Таких мастерских множество, особенно специализирующихся на отдельных видах обслуживания, и дилеру необходимо противопоставить им высокий профессионализм персонала, безупречное качество ремонта, внимательное отношение к клиентам, хорошую репутацию, а также использовать некоторые методы организации обслуживания клиентов, применяемые конкурентами. Потребитель всегда платит какую-то цену, но он не всегда ищет самую низкую, он ищет качественный сервис за лучшую цену. Потребители весьма требовательны к качеству сервиса, и, если они недовольны обслуживанием, они разнесут информацию об этом по всей округе. Потребители часто недовольны высокой стоимостью сервиса у полномочных дилеров, хотя прекрасно знают, что у дилеров высококвалифицированный персонал и новейшее диагностическое и ремонтное оборудование – таковы требования компаний, которых представляют дилеры.

Конкуренция полезна и потребителям, и дилерам – она заставляет внимательно анализировать причины успехов и неудач и принимать меры для улучшения обслуживания потребителей, что положительно сказывается на репутации продаваемых машин. Дилеры вынуждены мириться с тем, что независимые мастерские не исчезнут. Большинство дилеров тоже начинали бизнес как независимые мастерские. Более того, сами дилеры пользуются услугами специализированных мастерских, отдавая им работы, выполнение которых не организовано в сервисном цехе дилера, например пайку радиаторов, шлифовку коленчатых валов и т. п.

Острая конкуренция со стороны малых мастерских, работающих по принципу “домашнего доктора”, вынуждает сервисные фирмы искать новые способы привлечения и удержания клиентов. В 1970-х гг. эти мастерские использовали 20–30 % емкости рынка сервиса, сейчас в Европе их доля выросла до 50 %. Дилеры отчаянно борются за рынок сервиса вве-

дением двух-и трехлетней дилерской гарантии на машины, обязательным условием которой является обслуживание техники у дилеров. Причем в европейских странах не растет, а сокращается количество дилерских и независимых СТО вследствие конкуренции и концентрации. Однако вряд ли следует ожидать дальнейшего роста объемов работ независимых СТО, так как все более сложные узлы современных автомобилей, включая электронные, требуют ремонта только на специальном оборудовании и специально обученными специалистами, которые имеются только в дилерских техцентрах. Правда, действующее постановление № 1400/2002 требует от автокомпаний предоставления независимым ремонтникам права приобретения любой ремонтной документации, включая документацию для электронных приборов, однако автокомпании очень неохотно делают шаги в этом направлении.

Если авторизованные дилеры и ремонтники представляют собой торгово-сервисные сети автокомпаний, то многие независимые ремонтники тоже объединились в сервисные сети. Сети созданы производителями запасных частей и оборудования или крупнейшими оптовыми компаниями при содействии соответствующих союзов и ассоциаций.

Сети получают доходы от реализации услуг и розничной торговли запчастями, маслами, аксессуарами и автохимией.

Снижение затрат и достижение высокого качества обеспечиваются стандартизацией технологических процессов – на каждом предприятии сети потребители получают одинаково качественное обслуживание.

Основа успеха – квалификация персонала, поэтому у каждой сети есть либо собственные учебные центры, либо эффективные программы обучения сотрудников на основе аутсорсинга.

Количество сервисных предприятий на 1000 автомобилей кажется большим в некоторых странах, если считать, что автомобиль обслуживается раз в год, а ремонтируется еще реже. Более двух ремонтных фирм на 1000 автомобилей было в 2004 г. в Испании, Италии и Швеции, в Дании, Венгрии и Португалии это количество было больше 3.

Регулирование рынка сервиса в Европе

Сейчас в Европейском Союзе более 232 000 независимых ремонтников, они оказывают значительное конкурирующее давление на авторизованные сети, которые контролируют 50 % рынка всех ремонтов и 80 % по автомобилям не старше 4 лет.

Регулирование авторынка в ЕС с 2003 г. предусматривает, что автокомпании в своих дистрибутивных сетях могут иметь помимо универсальных дилеров и только торговцев автомобилями и “чистых” ремонтников, не торгующих автомобилями, и только продавцов запасных частей. Такая практика существовала у некоторых автокомпаний, теперь она регламентирована для всех. Такое положение позволяет любому независимому ремонтнику стать авторизованным ремонтником автокомпаний, если он отвечает качественным критериям выбора членов сети. Ниже приведены ответы Комиссии ЕС на вопросы о применении постановления № 1400/2002⁷¹.

Выполнения каких стандартов может потребовать поставщик от авторизованных сервисных центров?

Большинство поставщиков установят качественные выборочные дилерские системы для ремонта и техобслуживания, так как доля рынка их сети ремонта и техобслуживания автомобилей их торговых марок будет выше, чем 30 %. В такой системе поставщик может сам определить критерии качества, которые кандидаты должны выполнять для того, чтобы

⁷¹ Пояснительная брошюра к постановлению № 1400/2002. См.: Волгин В. В. Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции. – М.: ИТК “Дашков и К^о”, 2007.

стать членами авторизованной сервисной сети. Хотя и очевидно, что много качественных критериев будут косвенно ограничивать число кандидатов, способных их выполнить, правильные критерии качества не должны прямо ограничивать число авторизованных ремонтников и не должны превышать те требования, которые являются естественными для ремонта и техобслуживания и которые являются предметом контракта между поставщиком и ремонтником. Поставщики могут обоснованно требовать от авторизованных ремонтников быть в состоянии выполнить ремонт и техобслуживание на определенном уровне качества и в течение определенного времени. Однако, если поставщик накладывает требования, которые не дают дилеру свободы решать, как достичь определенных результатов, это должно рассматриваться как количественный критерий выбора, не покрываемый *освобождением*, в частности, если это неоправданно увеличит стоимость оказания услуг. Следующие примеры, представленные из реальных дилерских соглашений, иллюстрируют этот принцип:

Производитель может обоснованно предписывать, что авторизованные ремонтники должны быть в состоянии проводить широкий спектр ремонтных и сервисных работ. Для достижения этого ремонтнику, возможно, потребуется доступ к специализированным инструментам и оборудованию, которые требуются только изредка. В то время как обязательства иметь доступ к такому редко используемому оборудованию ясно обосновано, требование купить и иметь в мастерской такое оборудование не будет правильным качественным критерием, так как это не будет являться естественным требованием для ремонта и техобслуживания. Вместо этого в этих условиях поставщик должен, например, позволить авторизованному центру арендовать такое оборудование.

Требование приобрести или использовать специфичное для марки диагностическое оборудование там, где было доступно эквивалентное общее оборудование, также не будет отвечать истинным качественным критериям и не будет, следовательно, охвачено постановлением. Более того, такие требования будут, вероятно, косвенно ограничивать мультибрендинг в области ремонта и техобслуживания, так как ремонтник должен будет иметь специфичное оборудование для каждой из марок, что уменьшит сбережения от снижения расходов, ожидаемого для мультибрендовой мастерской.

Требование для каждого авторизованного ремонтника иметь мойку для машин не будет также являться действительным критерием качества. Производитель может иметь обоснованный интерес, оговаривая, что ремонтник имеет доступ к оборудованию для мойки автомобилей тех клиентов, кто требует эту услугу, однако должно быть оставлено на усмотрение авторизованного ремонтника решать, каким образом этот результат может быть получен, он может оказывать эту услугу, отогнав, например, автомобиль к ближайшей заправочной станции с автомойкой.

Ясно, что поставщик имеет обоснованный интерес в обеспечении того, что любое электронное оборудование, которое ремонтник использует, выполняет работу рационально и без риска и оно совместимо с собственной компьютерной IT-системой поставщика. Однако требование использовать узко специализированные технические решения для такого использования не будет действительным критерием качества, в случае если дилер может достичь тех же целей с помощью других более дешевых или более легко приспособляемых средств. Если сервисному центру нужна определенная техническая информация для того, чтобы связать его компьютерную IT-систему с системой поставщика, она должна быть доступна.

Требование обеспечить возможность предлагать подменный автомобиль клиентам, чьи собственные автомобили находятся в ремонте или на техобслуживании, будет правомерным критерием качества. Однако в то время как обязательства быть в состоянии предложить эту услугу обычно является оправданным, требование владеть автомобилями на замену не будет действительным критерием качества, так как это не требуется по сути сервиса. Поставщик должен, например, позволить авторизованным ремонтникам удовлетворить потребно-

сти клиентов в мобильности путем обеспечения доступа к аренде автомобиля. Стороны должны быть вольны направлять споры в обсуждении оценки такого требования к независимому эксперту или арбитру.

Может ли поставщик требовать от кандидата в авторизованные ремонтники соответствовать критериям, дополнительным к тем, которые существуют для членов сервисной сети?

Вообще говоря, нет. Большинство поставщиков установят качественные выборочные дилерские системы для ремонта и техобслуживания, так как доля рынка сервисной сети для автомобилей их марок будет выше, чем 30 %. Требование от кандидатов соответствия критериям выше тех, которые требуются от уже существующих членов дилерской системы, не будет соответствовать природе качественной системы распределения и не будет охватываться постановлением.

Должен ли поставщик устанавливать одинаковые критерии для всех членов авторизованной сети ремонтников?

Не обязательно. Поставщик должен устанавливать одинаковые критерии по качеству и применять их одинаковым способом ко всем ремонтникам, которые находятся в одинаковой ситуации (принцип не дискриминации). Однако поставщик может, например, требовать от ремонтников в благополучных городских районах отвечать разным стандартам по сравнению с сельской местностью или может требовать от больших мастерских соглашаться с другими критериями, нежели критерии для малых.

Может ли поставщик отказать в авторизации ремонтнику, который только проводит кузовные работы и не проводит ремонты другого рода, такие как работы по механике?

Ответ зависит от того, имеет ли поставщик количественную или чисто качественную выборочную систему для назначения авторизованных ремонтников. Поставщик, использующий количественную систему, может выиграть от постановления, только если его доля рынка ремонта и техобслуживания обсуждаемой торговой марки ниже 30 %. Требования, относящиеся к диапазону услуг, которые ремонтная фирма должна предлагать, обычно рассматриваются как действительный критерий качества, и, следовательно, позволены в чисто качественной выборочной системе. В общем поставщик с качественной выборочной системой может отказать в авторизации только кузовному ремонтнику. Однако одной из характеристик чисто качественной системы является то, что поставщики не могут дискриминировать членов данной системы. Следовательно, если поставщик уже имеет другую фирму только кузовных работ в своей авторизованной сети, он не может отказать в авторизации другим фирмам, если только они не соответствуют критериям качества для таких фирм. С другой стороны, поставщик, действующий по количественной системе отбора, может всегда отказать в назначении данного кузовного ремонтника, даже если он уже авторизовал другие точки и если новый претендент отвечает соответствующим критериям. Те же принципы применяются к кандидатам в авторизованные ремонтники, которые хотят выполнять другой ограниченный диапазон услуг внутри сети, такие как фирмы быстрого ремонта, которые специализируются на замене выхлопных систем, шин, тормозов и амортизаторов.

Новое регулирование вводит больше конкуренции между авторизованными ремонтниками, между авторизованными и независимыми ремонтниками, между автопроизводителями и изготовителями запасных частей в поставках оригинальных запасных частей. Увеличившаяся конкуренция должна содействовать более конкурентным ценам для потребителей и более качественному сервису.

Независимые мастерские при прежней практике не имели доступа к технической информации, специнструменту, диагностическому оборудованию и обучению, которые предоставлялись автокомпаниями только официальным дилерам. Такое положение *ущемляет права потребителей* – так решили в Евросоюзе и постановлением Комиссии ЕС

№ 1400/2002 среди прочих мер для усиления конкуренции ввели с 2003 г. правила, по которым автокомпании обязаны обеспечить доступ к вышеперечисленным средствам ремонта и обслуживания не только своим дилерам и ремонтникам, *но и независимым ремонтным предприятиям*. Ниже приведены ответы Комиссии ЕС на вопросы о применении Постановления № 1400/2002⁷².

Кто должен предоставлять доступ к технической информации?

Принимать необходимые меры, чтобы независимые операторы имели разрешение на необходимый доступ, входит в обязанности поставщика новых автотранспортных средств. Однако с этой обязанностью совместима ситуация, если поставщик передает обязанность по обеспечению этого доступа предприятию, которому производитель автомобилей поручил распределение технической информации, например национальному импортеру данной марки.

К технической информации какого типа должен иметь доступ независимый оператор?

Независимые операторы должны иметь доступ к такой же информации, что и уполномоченные ремонтники. Это распространяется на всю информацию, необходимую для выполнения ремонта и техобслуживания⁷³, в том числе ту, которая необходима для электронных бортовых систем доступа и обслуживания, включая системы диагностики. Это относится к информации в естественной языковой форме⁷⁴, а также к электронным данным. Если производитель предоставляет техническую помощь по телефону или по консультационной линии в Интернете, независимые операторы также должны иметь возможность получать такую помощь.

К инструменту и оборудованию какого типа должен иметь доступ независимый оператор?

Независимые операторы должны иметь доступ к такому же инструменту, что и уполномоченные ремонтники. Сюда включаются ручной инструмент и станки, диагностическое и иное оборудование, необходимое для предоставления услуг по ремонту и техобслуживанию.

Кроме того, программные и аппаратные средства⁷⁵

Там, где поставщик предоставляет инструмент в аренду уполномоченным ремонтникам, та же возможность должна быть доступна и независимым операторам.

Имеет ли независимый оператор право получать подготовку?

Независимые операторы должны иметь доступ к такой же технической подготовке, необходимой для оказания услуг по ремонту и техобслуживанию, что и уполномоченные ремонтники. Сюда включается как интерактивное обучение, так и обучение, когда механик или техник должны присутствовать персонально.

Может ли поставщик брать плату за техническую информацию, инструмент или подготовку?

Да. Но цена должна быть не выше, чем для уполномоченных ремонтников. Если данная позиция предоставляется бесплатно уполномоченным ремонтникам, она должна также предоставляться бесплатно и независимым операторам.

⁷² Пояснительная брошюра к Постановлению № 1400/2002. См.: Волгин В. В. Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции. – М.: ИТК «Дашков и К^о», 2007.

⁷³ Доступ касается только информации, необходимой для осуществления деятельности по ремонту и техобслуживанию. Таким образом, доступ не должен предоставляться для проведения обучения, например, управлению ремонтным бизнесом или работы системы бухгалтерского учета.

⁷⁴ В напечатанном ли виде, в виде звуковой записи или в электронном виде.

⁷⁵ Включая аппаратное и программное обеспечение, необходимое для связи с бортовыми системами и их перепрограммирования.

Может ли поставщик брать с независимого оператора плату за предоставление большого пакета информации, когда все, что тому нужно, – это информация, необходимая для выполнения какой-то конкретной работы?

Нет. Цена, уплачиваемая за информацию, должна принимать во внимание назначение, по которому независимый оператор намеревается ее применить, и она не должна быть настолько высока, чтобы отбить охоту к такому доступу. Даже если информация обычно может предоставляться уполномоченным ремонтникам в большом пакете, независимым операторам должно быть разрешено покупать пакеты меньшего размера или, вообще, информацию по отдельным вопросам. Если, например, какой-то ремонтник хочет обслуживать отдельную марку, он не должен платить за информацию, относящуюся ко всему обслуживанию. Аналогично, если оператор “быстрого ремонта” хочет узнать правильное давление в шинах для всего ряда автомобилей, он не обязан приобретать информацию, не относящуюся к шинам.

Насколько быстро независимый оператор имеет право получить информацию?

Информация должна предоставляться независимым операторам так же быстро, насколько она становится доступной уполномоченным ремонтникам. Поэтому недопустимо, чтобы поставщики предоставляли информацию независимым операторам только после того, как они предоставили ее своим уполномоченным ремонтникам. Поставщики должны принимать необходимые меры в отношении инфраструктуры и персонала, чтобы можно было добиться этого. Там, где информация уже предоставлена всем уполномоченным ремонтникам, она должна становиться доступной по запросу независимым операторам достаточно быстро, чтобы позволить им выполнять ремонт для клиентов без ненужной задержки. Там, где уполномоченные ремонтники обычно обеспечиваются технической информацией через индивидуальные каналы связи, тип которых не распространен у независимых операторов, она должна становиться доступной по запросу независимым операторам через другие быстродействующие электронные средства, такие как электронная почта или загрузка через Интернет. Информация по новым моделям должна становиться доступной независимым операторам в то же самое время, как она становится доступной уполномоченным ремонтникам.

Могут ли издатели технической информации перераспределять техническую информацию, которую они получили от поставщика автотранспортных средств?

Издатели технической информации обычно собирают информацию от разных поставщиков и публикуют ее в стандартизованном формате, который может быть легко использован независимыми ремонтниками. Это особенно важно для небольших независимых операторов, которые ремонтируют автотранспортные средства от разных производителей и для которых прямой доступ к системам разных производителей автомобилей мог бы быть слишком трудным или сложным.

Может ли независимый дилер запасных частей, согласно постановлению, просить производителя дать ему право перепродавать информацию?

Подобно издателям технической информации, у независимых перекупщиков запасных частей есть право иметь доступ к технической информации для их собственного использования; другими словами, дать им возможность торговать запасными частями эффективно и аккуратно. Без такого доступа они не были бы в состоянии сохранить своих клиентов, ремонтников, информируемых в отношении того, какие запасные части понадобятся для конкретной работы.

Если такая информация была бы недоступна в месте продажи, независимые ремонтники должны были бы получить ее позже от поставщика автотранспортных средств. Это было бы гораздо продолжительнее и сложнее и ставило бы независимых ремонтников в невыгодные конкурентные условия по сравнению с уполномоченными ремонтниками, кото-

рые получают и детали, и информацию из одного источника. Если бы поставщик отказался предоставить независимым дилерам запасных частей право на перепродажу технической информации, это помешало бы конкуренции между независимыми и уполномоченными ремонтниками и приравнилось бы к серьезным косвенным ограничениям конкуренции.

Существуют ли какие либо исключительные обстоятельства, при которых поставщик может отказать в предоставлении доступа к технической информации?

В качестве исключения из общего правила действующее постановление указывает, что для поставщика законно и правильно отказать в доступе к технической информации, которая могла бы позволить третьей стороне обойти или нейтрализовать бортовые противоугонные устройства, перенастроить электронные устройства⁷⁶ или испортить устройства, которые, например, ограничивают скорость автомобиля.

Однако ясно, что многие независимые операторы будут регулярно сталкиваться с ситуациями, когда доступ к такого рода информации необходим для них, чтобы выполнять свои задачи.

Операторы дорожной помощи⁷⁷, например, должны иметь разрешение выполнять свою работу без ненужных трудностей. Информация, предоставленная Комиссии, показывает, что большой процент вызовов относится к клиентам, которые не в силах завести свой автомобиль, несмотря на то, что имеют при себе ключ зажигания. Другая часто встречающаяся проблема касается клиентов, которые захлопнули двери, а ключ оставили внутри. Ясно, что при этих обстоятельствах оператору дорожной помощи необходимо иметь информацию, необходимую для того, чтобы снова посадить клиента за руль его автомобиля, даже если автомобиль оборудован электронным противоугонным устройством.

Аналогично независимые ремонтники также могут столкнуться с ситуациями, когда они не смогут обслужить автомобиль без доступа к информации такого типа. Можно было бы привести пример, когда снятие аккумулятора или какого-нибудь электронного элемента во время текущего обслуживания включало устройство, предназначенное для того, чтобы автомобиль лишился подвижности в случае попытки угона. Поэтому это исключение должно толковаться точно, и поставщики могут не сообщать только информацию, касающуюся устройств этого типа, если не существует никаких менее ограничительных способов, чтобы добиться защиты против угона, перенастройки или порчи.

Какой-то менее ограничительный способ, который не допускает никаких изменений соответствующего стандартного аппаратного или программного обеспечения, но который позволяет независимому ремонтнику устанавливать программные дополнения в ходе работ по ремонту и техобслуживанию, мог бы защитить устройство ограничения скорости с помощью специальных кодов или шифров доступа.

Поскольку это касается противоугонной защиты, ясно, что в распоряжение операторов дорожного обслуживания и независимых ремонтников могла бы предоставляться информация, которая могла бы быть использована кем-нибудь, только если у него был бы ключ зажигания клиента.

Альтернативным безопасным способом передачи информации, необходимой для техобслуживания и ремонта автотранспортного средства, могло бы также быть использование каналов передачи данных, отвечающих требованиям стандарта ISO DIS 15764, касающегося безопасности каналов передачи данных, или так называемой “техники сквозного программирования”, с помощью которых автомобиль непосредственно подключается к производителю автомобилей, который выполняет перепрограммирование на автомобиле.

⁷⁶ Обычно называется “чип-тюнинг”.

⁷⁷ Такие, как автоклубы.

По сообщению Комиссии ЕС по конкуренции от 20.01.2003⁷⁸, компания Audi обязалась ввести качественную выборочную дистрибутивную систему для обеспечения послепродажного сервиса, для того чтобы использовать преимущества, предоставляемые новым постановлением. Это позволяет бывшим дилерам или ремонтникам Audi, которые отвечают соответствующим качественным критериям, оставаться активными на рынке в качестве членов сервисной сети Audi. Такая же политика будет продолжена всеми другими марками группы Volkswagen. Volkswagen AG и Audi AG подтвердили Комиссии, что они будут полностью выполнять обязательства, описанные выше для всех торговых марок группы Volkswagen. Похожее решение было принято в сентябре 2002 г. относительно авторизованных сервисных центров для автомобилей марки Opel. По сообщению Комиссии ЕС по конкуренции от 03.05.2004⁷⁹, компания Porsche модифицировала свои соглашения и открыла свою официальную сервисную сеть независимым ремонтникам, которые отвечают качественным критериям. Эти независимые ремонтники могут теперь претендовать на вхождение в официальную сеть сервисных центров Porsche. С введением этих изменений Porsche больше не связывает сервис с обязательством продавать новые автомобили. В соответствии с новой системой дистрибуции все дилеры Porsche смогут заключить субдоговоры на послепродажное обслуживание с любым из авторизованных сервисных центров Porsche.

Емкость рынка сервиса

Емкость европейского рынка сервиса и ремонта в 2004 г. оценивалась около 100 млрд евро. Это составляет примерно одну пятую емкости всего автомобильного рынка и делает сервис и ремонт вторым по величине сектором авторынка после продажи новых автомобилей.

На доходы автосервисов влияет ряд факторов, одни положительно, другие – отрицательно. Позитивные факторы:

- ◆ растущий размер и повышающийся средний возраст европейского автопарка;
- ◆ развитие процессов ремонта, которые все более имеют тенденцию замены частей вместо их ремонта, и рост стоимости запчастей;
- ◆ растущее принятие водителями рекомендуемых маршрутов езды по Европе.

Негативные факторы:

- ◆ растущая надежность транспортных средств приводит к увеличенным интервалам обслуживания;
- ◆ меры увеличения дорожной безопасности уменьшают количество аварий;
- ◆ управление транспортными потоками уменьшает пробег автомобилей.

Увеличивающаяся техническая сложность новых автомобилей приводит к увеличению стоимости ремонта поврежденных в авариях автомобилей из-за высокой стоимости запасных частей, поэтому доля автомобилей, списанных страховыми компаниями (так как было слишком дорого их восстанавливать) увеличилась в Европе с 1998 по 2005 г. на 39 % и достигла 0,59 млн автомобилей по сравнению с 5,69 млн автомобилей, которые были восстановлены.

Представление о параметрах рынка могут дать данные по Германии. По численности населения Германия стоит на втором месте в Европе после России – 82 797,400 человек (июль 2000 г.). В Германии парк составляет около 46 млн автомобилей, т. е. 546 автомобилей на 1000 жителей (в Италии – 597, в Польше – 193, в России – около 150).

⁷⁸ http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/

⁷⁹ http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/

Объемы ремонтов распределяются следующим образом: дилеры – около 50 %, независимые ремонтники – около 25 %, остальное – сервисы при заправках и самодельщики.

Средние расходы на обслуживание и ремонт автомобилей в Германии в 2003 г.⁸⁰

Возраст автомобиля	< 2 лет	2–4	4–6	6–8	>8	В среднем
Расходы на ремонт в год, евро	10	55	240	245	290	185
Расходы на обслуживание в год, евро	150	275	305	295	220	245

По видам работ на авторизованных дилерах приходятся следующие объемы⁸¹:

Техническое обслуживание	59%
Большие контрольно-диагностические работы	73%
Малые контрольно-диагностические работы	57%
Прочие проверки, включая двигатель	43%
Ремонт после происшествий	46%
Ремонт	60%

Возможности автосервисных предприятий в Германии⁸²

Дилерские и независимые автосервисы в Германии	2003 г.
Всего,	42 500
в том числе авторизованных дилеров	20 178
Общее количество занятых	490 200
Среднее количество на 1 предприятие	12
Дипломированных автомехаников в стране	58 141
Из них не заняты в автосервисах	12%

Сети ремонтников

Новые стандарты у авторизованных дилеров повлияли и на независимый сектор, который реагировал, создавая конкурирующие сети с едиными стандартами, чтобы лучше отвечать запросам потребителей на высококачественное, эффективное и надежное обслуживание. Независимые сети ремонтников развиваются и вводят новшества в ответ на состояние рынка и на потребительский спрос. В прошлом многие из этих сетей, например, Speedy, Kwikfit, Pitstop, ATU, специализировались на узком ассортименте часто необходимых работ, таких, как выхлоп, шины или замена амортизаторов. Теперь сети ремонтников предлагают более широкую палитру услуг, чтобы обслуживать клиентов, которые предпочитают общаться с одной мастерской. Сети ремонтников, оказывающие широкий спектр услуг, увеличили свою долю на рынке и она продолжает расти.

Независимые сети ремонтников всех типов постоянно расширяются. Эти группы могут предоставлять своим членам такие же преимущества, которые имеют члены автори-

⁸⁰ DAT-Report 2004, <http://www.dat-del.de/>

⁸¹ DAT-Report 2004, <http://www.dat-del.de/>

⁸² Источник: Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe Statistisches Bundesamt.

зованных сетей автокомпаний, в частности инвестиции в бренд, доступ к обучению, технической информации, эффективность издержек при поставках запчастей и т. д. Одновременно имеет место консолидация этих групп. Это предполагает тенденцию к появлению ограниченного числа больших сетей ремонтников за счет поглощения традиционных независимых ремонтников. Хотя эти группы ремонтников не представляют консолидацию в смысле общей собственности, они потенциально очень важны для развития конкурентоспособности независимой части рынка. Сервисные сети, включая сети мастерских быстрого ремонта и автоцентров, занимают существенные доли рынка в Великобритании и во Франции⁸³. В последнем случае сервисные сети осуществили половину (51 %) всех розничных продаж запчастей в 2004 г. В Германии в 2004 г. в независимых группах ремонтников было уже более 7000 предприятий, что составляет 33 % общего количества независимых ремонтников.

Немецкая группа “1a”, предоставляющая полный комплекс услуг, сеть включает 1250 предприятий автосервиса в Германии и Австрии⁸⁴.

Группа Norauto, 1000 предприятий которой расположены во Франции, Испании, Бельгии, Италии, Австрии, Польше и Португалии, увеличивает число предприятий на 10 % ежегодно. Росту группы за последние годы помогло множество приобретений: сеть “Авто 5” в 2002 г., сеть Махauto в 2003 г., и сеть Midas в 2004 г.

Группа Feu Vert имеет более 300 предприятий во Франции, 68 в Испании, 8 в Польше и 1 в Португалии. Приобретение Feu Vert в 2003 г. с 55 предприятий сети Service Auto Carrefour – другой пример роста через консолидацию независимых групп ремонтников.

Группа Kwik-Fit, которая управляет 566 Kwik-Fit центрами и 106 другими фирменными центрами в Великобритании, 173 Kwik-Fit центра в Нидерландах и 326 центров Pit-Stop в Германии. Приобретение французской сети Speedy сыграло важную роль в работе группы. Фирме Speedy принадлежат более 500 автосервисов в Бельгии, Голландии, Швейцарии, Турции, Венгрии.

Сеть Bosch Auto Service имеет около 10 800 сервисных предприятий.

В США сеть автосервисов Great American Tire and Auto Service Centers открыла несколько филиалов, специально ориентированных на водителей-женщин. Эти сервисы пользуются популярностью и работают успешно.

Начинались сети сервисных предприятий как некоммерческие объединения независимых фирм для снижения расходов при закупках и усиления влияния на рынке. Члены таких сетей несли расходы на общие организационные, маркетинговые и другие мероприятия. Руководителями сетей являлись избранные фирмами регулярно сменяемые специалисты, работающие в центрах управления сетями. Постепенно эти форматом заинтересовались инвесторы и поставщики запчастей, и сейчас на рынке утвердились четыре сетевые концепции:

- ◆ франчайзинговые, которыми управляют дистрибьюторы запасных частей (Profi-Service, Autofit, Autocheck);

- ◆ управляемые изготовителями запасных частей и оборудования, такими, как Bosch, который может не только предложить запасные части и многомарочные инструментальные средства ремонта, но также и техническую информацию о самых сложных электронных системах автомобиля;

- ◆ управляемые изготовителями запасных частей – такие, как Autocrew;

- ◆ действующие на договорной, нефранчайзинговой основе – такие, как Rhiag и Stahlgruber.

⁸³ London Economics. Developments in car retailing and after-sales markets under Regulation № 1400/2002. Final report to EC DG Competition, June 2006.

⁸⁴ Источник: www.autoservicepraxis.de

Сети на основе франчайзинга: организатором сети может быть крупная компания, сдающая напрокат свой бренд и имеющая услуги и товары для реализации через сеть. Например, вступление в немецкую группу “1a”, франчайзинговую сеть автосервисов, с 1250 мастерских в Германии и Австрии, требует одноразовых инвестиций 3560 евро, которые включают стоимость логотипа для фасада, стандартизированного интернет-сайта и других маркетинговых инструментов. Вступающие в сеть мастерские кроме этого базового пакета могут приобрести дополнительные “модули”, включая инструменты управления, обучение специалистов и т. д. Кроме того, оператор сети обычно требует регулярного взноса для маркетинговых акций, проводимых и в местном масштабе, и на уровне сети⁸⁵.

Французская сеть Speedy оценила общую стоимость франшизы в 137 000 евро, которая включает запасы запчастей и материалов, инструменты и оборудование, а также внутреннее и внешнее оформление и маркетинговые расходы.

Контроль во франчайзинговых сетях обычно жесткий, чтобы поддерживать единство стиля, стандартов и высокое качество услуг. Немало причин могут стать поводом для расторжения отношений.

Например, если оператор:

- ◆ не в состоянии по деловым качествам работать в данной сети;
- ◆ не слишком успешен в бизнесе;
- ◆ может чувствовать разочарование из-за возложенной ответственности;
- ◆ сопротивляется изменениям и усовершенствованиям;
- ◆ разочарован рекламной деятельностью франчайзера;
- ◆ недоволен услугами франчайзера;
- ◆ имеет проблемы с месторасположением сервиса;
- ◆ считает, что франчайзер мог бы больше помогать операторам;
- ◆ недоволен ценами на товары франчайзера.

С другой стороны, если франчайзер:

- ◆ полагает, что для него, организатора сети, бизнес не оправдывает ожиданий;
- ◆ ведет себя слишком авторитарно;
- ◆ не обеспечивает необходимый уровень поддержки операторов персоналом центра сети;
- ◆ не гасит конфликты между персоналом центра и операторами;
- ◆ считает, что оператор прилагает недостаточно усилий;
- ◆ отмечает, что оператор не платит и (или) не отчитывается вовремя;
- ◆ замечает, что оператор не поддерживает операционные стандарты.

Дистрибутивные сети для реализации через сервисы и для сервисов запчастей, материалов, оборудования: организаторами таких сетей являются производители и поставщики этих товаров, а также объединения нескольких таких предприятий, например Bosch, Lucas, а также крупные дистрибьюторы запасных частей (Group Auto Union), которые видят в работе с независимыми сетями ремонтников удобный повод обойти автокомпании и иметь дело с клиентами непосредственно. Эти дистрибьюторы получают постоянный канал сбыта, а взамен разрешают сетям использовать свою торговую марку, устанавливают специальные цены на свои товары, оказывают маркетинговую поддержку, обучают персонал. При этом автосервисы остаются независимыми и никаких франчайзинговых отчислений компании от участников сети не требуют. Они оплачивают товары, техническую информацию и частично обучение персонала. Например, для диагностики и регулировки бензиновых двигателей в сети Bosch Auto Service необходим набор оборудования стоимостью 22 000 евро.

⁸⁵ Источник: www.autoservicepraxis.de.

Для ремонтников, особенно мультибрендовых, дорогостоящим логистическим кошмаром была бы закупка множества наименований запчастей у множества изготовителей, поэтому дистрибьюторы (оптовики) – важнейшее звено цепи поставок запасных частей, поскольку изготовителям тоже невозможно и непрактично продавать части непосредственно ремонтникам.

Множество наименований запасных частей и их производителей вынуждает ремонтников полагаться на специалистов-посредников, которые помогают им управлять их запасами. Дистрибьюторы запасных частей не просто посредники, они представляют собой важное звено в цепи формирования ценности, они выполняют все более сложные функции, в том числе логистические, а также функции передачи технической информации. Их задача – связать предложения различных производителей (почти все они специализируются на определенных товарных группах) и обеспечить полный ассортимент запасных частей для всех марок и всех моделей автомобилей. Традиционно их основной целевой рынок состоит из независимых ремонтников, специализированных розничных продавцов частей и магазинов при заправочных станциях.

Независимые дистрибьюторы – крупные компании с обширными сетями филиалов, иногда в многонациональном масштабе (глобальные операторы). Некоторые из них работают с запасами до 200 ООО наименований для текущих моделей автомобилей. Независимые дистрибьюторы остро конкурируют с авторизованными дистрибьюторами автокомпаний на уровне услуг, например, предлагая две-три ежедневные доставки как стандарт, с дополнительными срочными доставками по запросу. Передовые операторы предлагают две доставки в день официальным дилерам и шесть в день – независимым ремонтникам. Услуги являются критическим и более важным фактором, чем цена. “Услуги” в этом контексте означает скорость и эффективность структур поставки запасных частей и поддержки, предлагаемой с запасными частями – технической информации и систем помощи с диагностикой и ремонтом.

Независимые дистрибьюторы одерживают верх над официальными дилерами автокомпаний, которые не предлагают отгрузок в тот же день вообще, будучи сосредоточены на внутренних продажах цехам. Независимые ремонтники получают более частые поставки запасных частей, в то время как авторизованные ремонтники имеют большие запасы деталей и менее частые поставки.

Развитие независимых сетей

Независимая часть мастерских срочного ремонта испытала существенную консолидацию в последние годы. К настоящему времени множество главных международных конкурентов появилось в этом секторе, особенно Kwik-Fit⁸⁶ (включая Speedy, PitStop и Axto), Norauto во Франции (теперь включающая Maxauto и Midas), ATU в Германии и сеть Michelin's Euromaster (приобретшая Viborg).

С бизнес-моделью, построенной на основе растущего профессионализма и способностей обеспечивать объем услуг, сопоставимый с предлагаемыми авторизованными ремонтниками, сети независимых ремонтников стали силой, с которой считаются. Сравнения в Германии показали, что лучшие независимые сети конкурируют на равных с авторизованными ремонтниками. Ассоциация дистрибьюторов запчастей GVA в Германии сообщает о потоке клиентов от официальных дилеров к независимым ремонтникам. Частично это происходит у ремонтников, оставляющих авторизованные сети и привлекающих своих бывших клиентов к себе.

⁸⁶ <http://www.kwik-fit.com/>

Расширение независимых сетей ремонтников за последние годы частично объясняется притоком высоко компетентного персонала от бывших авторизованных ремонтников, выбывших из сетей автокомпаний. Усилия независимых сетей на обучении в условиях, в которых передовые навыки становятся более важными, объясняют, почему члены сетей выигрывают в качестве сервиса⁸⁷.

Сети в формате soft franchise

Конкуренция и перемены в регулировании авторыннка привели к сокращению размера авторизованного рынка и увеличению влияния на рынке независимых ремонтников. Автокомпании осознали потребность в разнообразии бизнес-моделей своих сетей. Характер авторизованных сетей автокомпаний изменяется и вероятно будет изменяться в будущем. Большая часть авторизованных ремонтников теперь – автономные техцентры без торговли автомобилями. Автокомпании возражают против мультибрендинга в сервисных центрах своих дилеров, опасаясь снижения качества ремонта, и в то же время автокомпании организуют другие сети автосервисов с более мягкими стандартами, чтобы не терять независимый афтермаркет. Автокомпаниями вводится новый формат сетей, чтобы извлекать прибыль из своей имеющейся инфраструктуры (логистические системы поставок запчастей, системы обучения, системы технической информации) в режиме, который называют “сети с мягкими франшизами”⁸⁸ (по сравнению с более жесткими стандартами для авторизованных предприятий, облеченных правами полномочного дилера или авторизованного ремонтника). Эти бизнес-модели напоминают сети независимых ремонтников и кажутся привлекательной альтернативой для использования того сектора рынка ремонта, который является более ценно-чувствительным и менее бренд-чувствительным. Кроме того, эти мастерские – более естественно мультибрендовые, чем авторизованные ремонтники. Первая подобная сеть мастерских срочного ремонта Stop+go, которой управляет компания VW, образована в Германии в 1999 г. Члены сети получают доступ к оригинальным запчастям и технической информации на тех же самых условиях, что и авторизованные ремонтники. Сеть Stop+go устойчиво растет и расширяется в другие страны, имея около 100 предприятий в Германии, 16 в Италии и несколько в Норвегии.

Автокомпании Citroen, Ford, Renault решили создать во Франции их собственные мультибрендовые soft-franchise сети автосервисов. Соответствующие фирменные знаки Eurorepair, Motorcraft и Motrio были установлены на фасадах многочисленных мастерских в 2003–2008 гг.

Сеть Eurorepair, имеющая в общей сложности 1300 ремонтных предприятий, в настоящее время включает 46 % бывших авторизованных ремонтников Citroen, 48 % были ранее независимыми и 6 % были авторизованными ремонтниками других марок.

Сеть Motrio⁸⁹ имеет 1200 мастерских, из которых 16 % были ранее авторизованными ремонтниками Renault 6 % пришли от других марок. Компания Renault создала несколько уровней товариществ с ремонтниками и позволила части его бывших авторизованных ремонтников продолжать работать под символикой Renault.

77 % предприятий ранее были независимыми. В сети Motorcraft 14 % были старыми ремонтниками Ford, и 86 % были независимыми.

⁸⁷ Auto Service Praxis 05/09/2000 Systemalternativen and the GVA Marktübersicht www.gva.de.

⁸⁸ Soft-franchise networks.

⁸⁹ <http://www.motrio.fr/>

Перспективы сетевых структур

С точки зрения традиционной части независимого сервиса быстрый рост сетевых структур представляет угрозу, но и дает возможности. Это угроза в том смысле, что сети конкурируют с традиционными независимыми ремонтниками, которые имеют низкие инвестиционные возможности для приобретения прав на использование бренда, технической информации, инструментов и обучения, т. е. конкурентно слабы в сравнении с участниками сетей.

С другой стороны, это – возможности, потому что затраты на присоединение к одной из этих сетей на порядок меньше, чем затраты на присоединение к авторизованным сетям автокомпаний. Присоединившись к сервисной сети, независимые ремонтники увеличивают свою конкурентоспособность по отношению к авторизованным дилерам автокомпаний. Сети в состоянии предложить своим членам низкие цены на запчасти (оптовые закупки, логистика, экономия за счет роста производства и другие возможности), а также лучший доступ к обучению, технической информации и системам распределения частей. Сети позволяют, например, распределить часть фиксированных расходов для получения доступа к технической информации между большим количеством ремонтников. Однако есть затраты, которые не могут быть распределены – например, на диагностическое оборудование.

Независимые ремонтники, которые входят в сети, и независимые ремонтники, которые не принадлежат к ним, заметно отличаются по конкурентоспособности перед лицом развивающихся тенденций в автомобильном ремонте и обслуживании. Главная причина для этого различия – большие расходы на обучение, технические навыки, инструменты и диагностическое оборудование, требуемое для автомобилей, оборудованных электроникой. Принадлежность к сети позволяет облегчить доступ к некоторым из этих элементов.

В долгосрочной перспективе следует ожидать, что малые независимые предприятия традиционных бизнес-моделей вряд ли выживут в новом конкурентном пейзаже. Объемы инвестиций для организации ремонта даже самых простых неисправностей в современных автомобилях делают эти независимые модели нежизнеспособными. Принадлежность к сети ремонтников может быть единственным выходом для тех, кто хочет остаться в бизнесе.

У независимого автосервиса есть четыре возможности:

- ◆ стать авторизованным дилером или сервисом, “цена вопроса” 1–3 млн долл., так как стандарты автокомпаний требуют серьезных инвестиций;
- ◆ стать участником независимой сервисной сети, “цена вопроса” 100–200 тыс. долл.;
- ◆ разориться, не выдержав конкуренции;
- ◆ довольствоваться малыми заработками с перспективой потери всех клиентов, кроме родственников, друзей, знакомых и соседей со старыми моделями машин.

С точки зрения потребителей, различия между независимыми и авторизованными ремонтниками все менее заметны.

Некоторые из ремонтников имеют устойчивую репутацию надежных. Что касается квалификации персонала, то ремонтники, которые являются участниками сетей, имеют доступ к сетевым тренингам, к технической информации, а некоторые из них были авторизованными ремонтниками. Наконец, ассортимент запчастей, доступных для сетей ремонтников, значителен, особенно в случаях, когда дистрибьюторы или изготовители запчастей вовлечены в операции сетей.

Однако союз старых независимых ремонтников с новыми сетями, сформированными изготовителями автомобилей или независимыми игроками, не всегда соответствует ожиданиям независимых ремонтников. В частности, присоединяющиеся к некоторым сетям автосервисы ожидали выгод: права использования торговых марок, льготных цен на запчасти,

обучения и регулярного обновления технической информации, но нашли менее ожидаемые инвестиции в маркетинг марки, бедный выбор запчастей и неконкурентоспособные цены. В результате некоторые из автосервисов подумывают о восстановлении их свободы и выходе из сетей, к которым они только недавно присоединились.

Концентрация

Конкуренция на авторынке очень велика, результатом ее является, в частности, концентрация операций в меньшем количестве предприятий, т. е. укрупнении одних за счет разорения других.

В целом тенденция сокращения количества независимых мастерских сохранится, и рынок поделят сети автокомпаний и независимые сервисные сети. Поскольку природа продукта “ремонт” развивается, естественно ожидать, что игроками рынка будут предложены новые решения. Комбинация технических требований и развития технологий, вероятно, приведет к полному изменению структуры рынка с новыми типами игроков, новыми форматами и бизнес-моделями. Только мастерские уникальных услуг, например сложный тюнинг, инжиниринг, декоративные росписи и т. п., изначально не имеющие мощных конкурентов и не имеющие перспектив значительного развития, будут существовать как отдельные предприятия, определяющим параметром которых являются творческие индивидуальности исполнителей.

“Классическая” бизнес-модель: “замасленный механик с простым инструментом в крошечной мастерской” будет существовать еще долго, так как кадры для нее будут всегда – механики и водители, вышедшие на пенсию, и клиенты будут всегда – срочных несложных работ даже на самых современных автомобилях в округе наберется достаточно, чтобы пенсионер мог немного заработать. Их могут победить не современные автосервисы, а только налоговые и другие инспекции.

Рынок запасных частей

Снабжение компонентами автосборочных компаний

Методы организации снабжения материалами и компонентами различаются и у автокомпаний, и во времени. Примеры изменений организации снабжения можно видеть у американских автокомпаний GM и Ford, которые до недавнего прошлого производили большинство необходимых компонентов у себя, в пределах их вертикально интегрированной цепи предприятий. Затем выделили их прежние внутренние подразделения в автономные предприятия Delphi и Visteon, которые вынуждены конкурировать с их прежними материнскими компаниями. Затем стратегия разделения изменяется в сторону более тесных связей с поставщиками и приближения производства и логистики к потребностям сборочного производства.

Другая организационная структура у компании Daewoo, которая закупает очень большую долю материалов и компонентов у внешних, независимых поставщиков. Daewoo решила производить самостоятельно только те части автомобилей, которые влияют на внешний вид (панели) или работу (двигатели), отдавая в аутсорсинг до 90 % общей себестоимости автомобилей.

В середине этого спектра можно видеть главных японских производителей, например компанию Toyota, которая развивает долгосрочные отношения с географически близкими независимыми или полунезависимыми поставщиками.

Однако почти во всех случаях автосборочные предприятия и их изготовители компонентов административно и функционально разделены. Отраслевое стандартное соглашение между автосборочным предприятием и изготовителями компонентов требует, чтобы автосборочное предприятие определяло конструкции и технические требования, которые изготовители должны исполнять по согласованной цене.

С течением времени цена стала ключевым детерминантом отношений; отраслевые изготовители компонентов и автосборочные предприятия развивались отдельно в своих функциях и их отношения дистанцировались, так как более важным стал поиск подходящих компонентов и материалов у независимых поставщиков.

Кроме того, технологический прогресс снизил транспортные и коммуникационные затраты, делая географическое расстояние незначительным фактором в отношениях поставщиков компонентов и автокомпаний.

Наряду с концепцией just-in-time стали применять долгосрочные соглашения с независимыми изготовителями компонентов, которые позволили автокомпаниям:

- ◆ тесно и постоянно консультировать поставщиков;
- ◆ удостоверяться, что конструктивные требования выполняются и обновляются;
- ◆ сократить периоды разработки новых моделей машин и цикл их поставки.

Но не все организационные изменения были в направлении аутсорсинга. В некоторых случаях произошли обратные изменения из-за неблагоприятного состояния рынка или проблем качества. Компания VW, например, начала снова изготавливать сиденья для своих восточноевропейских заводов частично потому, что сегмент изготовителей сидений стал высококонцентрированным и количество потенциальных поставщиков уменьшилось.

Было бы ошибкой ожидать однонаправленную и необратимую тенденцию к увеличению аутсорсинга через границы. Мало того, что компании должны идентифицировать и сохранять их главные основные компетенции, но они также должны постоянно контролировать конкурентную ситуацию на рынках компонентов и реагировать на нее.

Использование аутсорсинга автокомпаниями привело к переносу ответственности за проектирование, конструкцию, технологичность компонентов и модулей от автокомпаний на поставщиков компонентов; это изменение внесло вклад в увеличение потенциала и рыночной власти рентабельных и инновационных фирм поставщиков, пока они развивали технологии, не освоенные другими. Два примера таких стратегий, осуществляемых изготовителями компонентов, показали компании Bosch и GKN. Bosch, третий по величине из крупнейших изготовителей автомобильных компонентов в мире, производит более 60 % продаж его подразделением автомобильного оборудования. Это подразделение Bosch производит множество компонентов – от двигателей до трансмиссии, от тормозных до рулевых систем. Компания наслаждается высокой степенью власти и свободы от требований и давлений автокомпаний.

Подход Bosch, основанный на создании глобальной сети, в которой продажи на aftermarket являются фундаментальными, позволил компании утвердиться в качестве единственного изготовителя, признанного автокомпаниями лучшим в некоторых видах продукции, таких, как системы впрыска для дизелей.

Более узко специализирована, но так же успешна компания GKN, которая имеет не менее 41 % мирового рынка шарниров равных угловых скоростей (CVJ) и доминирует на мировом рынке карданных валов. На этом рынке главные конкуренты GKN не столько другие изготовители, сколько автокомпания, которые производят этот специфический компонент самостоятельно. GKN или производит и продает карданные валы автокомпаниям, или разрешает им использовать свою технологию. Недавно GKN начала производство компонентов для компании Nissan и для компании GM/Opel.

Что касается “видимых”⁹⁰ компонентов, изготовители автомобилей сами производят только панели кузова. Они закупают приборы освещения и автомобильные стекла и для сборки новых автомобилей, и для поставок в качестве запасных частей у известных производителей, таких как Bosch, Hella (Maesa), Valeo, Pilkington, St. Gobain (Sekurit) и Asahi.

Эти производители могут оказаться в положении поставщиков оригинальных компонентов, если они получили первый контракт для поставок на сборку автомобилей, или в положении поставщиков неоригинальных компонентов, как любой независимый производитель, если они не получили первый контракт.

Сегодня изготовители автомобилей (VM)⁹¹ производят только около 20 % компонентов, используемых в производстве автомобилей. Остальные поступают от поставщиков оригинальных компонентов⁹².

Поставщики оригинальных компонентов не только самый важный источник компонентов, они часто вовлекаются в создание новой продукции для автомобильной промышленности. Множество важных новшеств в автомобильной технологии разработано независимыми поставщиками. Поставщиков оригинальных компонентов, которые поставляют компоненты для сборки, также называют “поставщиками 1 ряда”, отличая их от других изготовителей, которые поставляют детали поставщикам 1 ряда, но не изготовителям автомобилей.

Любой производитель запасных частей хочет стать поставщиком сборочного конвейера, так как дальнейшее продвижение товара полностью берет на себя производитель техники. Однако если поставщикам автокомпаний не нужно проводить широкомасштабных рекламных акций, то это вовсе не означает отсутствия конкурентной борьбы.

⁹⁰ “Видимые” части автомобилей: капот, крылья, бамперы, двери, осветительные приборы, задние панели, ветровые и другие стекла.

⁹¹ VM – Vehicle Manufacturer.

⁹² OES – Original Equipment Supplier.

Она ведется между существующими поставщиками на конвейер и претендентами, так как автосборочные предприятия предпочитают иметь нескольких поставщиков одинаковых комплектующих в целях исключения остановок конвейера вследствие перебоев в поставках из-за проблем у изготовителей.

Поставщики оригинальных компонентов (OES) ограничены в возможностях продавать запасные части независимым оптовикам, так как на некоторые компоненты права интеллектуальной собственности принадлежат автокомпаниям, кроме того, имеются также “инструментальные соглашения”, на основании которых автокомпании предоставляют, например, оснастку для производства компонентов.

Инструментальные соглашения, патентная защита “связанных” компонентов и логистика обуславливают симбиоз между поставщиками компонентов и изготовителями автомобилей.

Это определяет зависимость поставщиков компонентов, для которых автокомпании составляют такую существенную часть их сбыта, что они отказываются конкурировать против них на рынке. Однако поставщики компонентов не обязательно являются слабой стороной в отношениях. Некоторые крупные поставщики компонентов конкурируют на aftermarket⁹³ непосредственно с автокомпаниями (например, Bosch, Hella).

Независимые поставщики компонентов (IES)⁹⁴ поставляют их продукцию исключительно независимым оптовикам. Это отличает их от сегмента OES, хотя многие фирмы активны в обоих сегментах рынка: некоторые компоненты их ассортимента продаются автокомпаниям, а другие могут полностью реализоваться на aftermarket.

Проблемы автокомпаний

Автотракторные компании сталкиваются с проблемами, которые решать без убытков объективно невозможно:

- техника, купленная потребителями, увозится ими в такие отдаленные и малонаселенные местности, где создавать дилерские предприятия просто не с кем, направлять туда сервисных специалистов и доставлять запчасти долго и дорого;

- ни один продуцент машин не может гарантировать полное удовлетворение спроса на запчасти в разумные сроки, поэтому норматив удовлетворения заказов устанавливается обычно на уровне 90”95 %;

- найти достаточное количество финансово устойчивых сервисных фирм, которые смогут качественно выдержать серьезную работу официального дилера, тоже невозможно – их просто не хватает для всех автотракторных компаний;

- не все найденные дилеры в состоянии научиться работать рентабельно, часть из них разоряется, продают свои предприятия, и автокомпаниям приходится искать замену;

- снабжение владельцев техники стандартизованными компонентами (шины, аккумуляторы, подшипники, электролампочки, детали крепежа), различными инструментами, принадлежностями и сопутствующими товарами нерентабельно осуществлять силами автокомпаний, так как это продукция других отраслей промышленности.

Эти проблемы возникли с самого начала развития авторынка и сохранятся в будущем. Решение этих проблем взял на себя независимый афтермаркет. Независимые ремонтники и высокой, и низкой квалификации, а также независимые продавцы запасных частей про-

⁹³ Афтермаркет – рынок товаров и услуг для автомобилей. В прессе встречается выражение “независимый афтермаркет”, чтобы отделить независимых торговцев и ремонтников от сетей официальных дилеров автокомпаний.

⁹⁴ IES – Independent Equipment Supplier.

никают в любые уголки любой страны. Независимые производители восполняют дефицит запасных частей на рынке своими компонентами, реализуя их через независимых продавцов.

Постепенно независимые ремонтники, производители и продавцы запасных частей настолько развились и окрепли, что заняли около половины рынка сервиса и запчастей и практически весь рынок остальных услуг. Причем почти без конкурентной борьбы, так как автокомпании охотно отказались от нерентабельных операций.

Конкуренция началась тогда, когда производители запчастей, обеспечивая себе рост сбыта и объемов производства, стали активно демпинговать на всем рынке, не довольствуясь его периферией. Автокомпании постепенно уступают часть рынка по тем компонентам, которые они заказывают у независимых производителей для сборки машин и объективно не могут внедрить рентабельную логистику дистрибуции этих компонентов в качестве запасных частей. Такие компоненты в настоящее время составляют до 80 % запасных частей по номенклатуре.

Автокомпании лишь силой заставляют своих дилеров покупать эту номенклатуру только у них по ценам выше, чем у независимых поставщиков, но в последние годы европейские дилеры добились права закупать у автокомпаний запчасти в объеме не более 30 % своей годовой потребности.

Практически нет конкуренции для автокомпаний в торговле компонентами, защищенными патентами, но независимые производители добиваются права изготавливать и продавать их, аргументируя необходимостью применения антимонопольных законов.

Основные причины примирения автокомпаний с наличием независимых конкурентов:

- продуценты машин, купив у субпоставщиков детали, не могут их продавать на рынке дешевле, чем сами субпоставщики – накладные расходы в товаропроводящих сетях выше;
- продуценты машин с радостью сокращают торговую номенклатуру запчастей, так как громадные объемы удорожают управление запасами в товаропроводящей сети;
- продуценты машин не могут заставить дилеров хранить всю номенклатуру запчастей, замораживая средства, и вынуждены гарантировать короткие сроки поставок с региональных складов – а большие запасы на этих складах тоже нежелательны;
- большие количества проданных машин и требования законодательства почти всех стран производить запасные части к колесной и гусеничной технике в течение 8–10 лет после снятия модели с конвейера вынуждают изготовителей машин наращивать мощности для производства запасных частей и заключать соглашения с независимыми производителями компонентов для удовлетворения спроса на запчасти. И все равно оригинальных запчастей не хватает.

Проблемы обеспечения рынка запасными частями стали бы неразрешимыми и обрушили бы авторынок, если бы производители компонентов в 1960-х гг. не стали бы развивать изготовление запасных частей к любым маркам машин для торговли, не зависящей от дилерских сетей автокомпаний.

Кстати, проблемы с запчастями к отечественной технике из-за нехватки производственных мощностей у автотракторных заводов и их смежников привели к тому, что в 1960-80-х гг. треть машинопарка страны простаивала в безнадежном ожидании ремонта, неисправные машины разбирались на запчасти для других машин. Некоторых запчастей не могли наскрести даже для экспорта. В Госплане и на заводах появились понятия “особо планируемая номенклатура”, “резерв директора завода”, “резерв обкома” и т. п. Впрочем, говорят, что у некоторых наших заводов подобные резервы существуют до сих пор.

Независимые изготовители запасных частей на самом деле не мешают автокомпаниям, они спасают рынок от неизбежного дефицита запчастей, а автотракторные заводы – от падения престижа и лишних капиталовложений в производственные мощности.

Что касается потерянных якобы доходов от не-торговли конкурирующей номенклатурой запчастей, то зарубежные производители машин компенсируют потери увеличением цен на защищенные патентами “связанные”⁹⁵ детали и узлы, которые никто не имитирует, например, детали кузова: известно, что передний бампер (фактически пластмассовое корыто) автомобиля премиум-класса стоит несколько тысяч долларов.

Хотя автокомпании поставляют на рынок большую часть запасных частей, они самостоятельно производят лишь около 20 % номенклатуры, остальные они получают от OES⁹⁶. На оптовом уровне распределения их доля на рынке оценивается в 55 %. Остальные 45 % реализуют независимые оптовики, которые покупают компоненты и от OES, и от IES⁹⁷.

Преимущества дилеров автокомпаний

Автокомпании и их дилеры испытывают снижение прибыльности продаж новых автомобилей и в результате все более зависят от aftermarket как источника прибыли.

Чтобы способствовать увеличению доходов и прибыли дилерских сетей от aftermarket, стратегии автокомпаний включают:

- продленные гарантии;
- увеличение сервиса при продаже запасных частей и аксессуаров при помощи инвестиций в технологии и рационализацию торговой деятельности;
- сосредоточение усилий на увеличении эффективности и отзывчивости их торгово-сервисных сетей на запросы рынка;
- поддержку дилеров, облегчение им ведения бизнеса;
- усиление средств коммерческой разведки для более эффективного отслеживания и анализа рыночной информации, чтобы быстро “схватывать” сервисные и коммерческие возможности;
- совершенствование ценообразования: сотни тысяч наименований запчастей годами находятся вне должного внимания, большинство стратегий ценообразования до сих пор базируются на себестоимости и не оптимизированы;
- вовлечение независимых ремонтников в свои сети soft franchise.

Изготовители автомобилей все еще успешно контролируют рынок запасных частей. Не было существенного переключения авторизованных ремонтников на новые каналы поставки частей. Изготовители автомобилей имеют центры обеспечения рынка запасными частями и региональные склады, реализующие компоненты авторизованным и независимым ремонтникам и торговцам запчастями.

В торгово-сервисных сетях автокомпаний существуют многофункциональные дилеры, которые предлагают автомобили, запасные части и ремонт; только торгующие автомобилями, только ремонтники, а также только торгующие запасными частями, “автономные” авторизованные дистрибьюторы запасных частей. Количество автономных дистрибьюторов мало, чаще всего это склады, обслуживающие дилерскую сеть в своем районе и независимых ремонтников.

Новое регулирование в Евросоюзе предусматривает возможность стать участниками торгово-сервисных сетей автокомпаний и для фирм, которые могут быть только сервисными центрами. Это и раньше практиковалось некоторыми автокомпаниями. Такое положение выгодно тем фирмам, которые были официальными дилерами или субдилерами, имеют необходимые сервисные мощности и персонал, но не смогли удержаться в дилерах

⁹⁵ Captive components.

⁹⁶ OES (Original Equipment Supplier) – поставщик оригинального оборудования.

⁹⁷ IES (Independent Equipment Supplier) – независимый поставщик оборудования.

ввиду недостатка оборотных средств, или площадей, или квалифицированного персонала для торговли автомобилями. Это выгодно и сервисным предприятиям, расположенным в “глубинке”, куда не достают дилеры, а машины автокомпании имеются и нуждаются в сервисе.

Автокомпании и их дилеры изначально имеют преимущества:

- они источник всей технической информации;
- они монопольные поставщики “связанных” запасных частей;
- для обеспечения запасными частями дилеров автомобильные компании вложили солидные средства в сложные системы снабжения частями, логистики, каталожные системы и системы IT;
- возможность снабжаться из единственного источника снижает затраты дилеров по логистике запасов и перевозок;
- возможности получать скидки, кредитование, бонусы – подобные стимулы снижают интерес авторизованных дилеров и ремонтников к закупкам на стороне;
- лояльность потребителей;
- нехватка понимания среди покупателей новых автомобилей, что они могли бы обслуживать их не только у авторизованных дилеров;
- “свободные” расширенные гарантии;
- нежелание потребителей рисковать в гарантийный период;
- потребность клиентов в записях о полном обслуживании в сервисной книжке, чтобы увеличить стоимость перепродажи транспортного средства;
- финансовые стимулы, например стоимость первого сервиса, включаемого в отпускную цену автомобиля;
- привилегированный доступ дилеров к технической информации автокомпании.

В этом преимущества автокомпаний в конкуренции с альтернативными поставщиками запасных частей и с независимыми ремонтниками.

Регулирование торговли запасными частями в Европе

После введения нового регулирования в 2003 г. на рынке Евросоюза соотношение сил между автокомпаниями и другими участниками рынка изменилось не в пользу автокомпаний. Ниже приведены некоторые новшества⁹⁸.

Уполномоченные ремонтники теперь могут покупать оригинальные запасные части не только у своей автокомпании, но и у производителей.

Автокомпания не может запрещать уполномоченным ремонтникам использовать запасные части равноценного качества при обычном ремонте и техобслуживании.

Автокомпания не может обязать своего уполномоченного ремонтника информировать клиентов о том, что он использует оригинальные запасные части или запасные части равноценного качества, кроме случаев гарантийных ремонтов или отзывов автомобилей, когда ремонтник обязан применять только оригинальные запчасти.

Автокомпания не может обязать уполномоченных ремонтников закупать у нее запасные части в объеме более 30 % годовых закупок, поскольку уполномоченный ремонтник может приобретать эти товары у автокомпании или у других указанных ею источников, или в виде перекрестных поставок от других уполномоченных дилеров или ремонтников.

Автокомпания не может запретить уполномоченному ремонтнику продавать оригинальные запасные части, полученные от автокомпании, независимым ремонтникам.

⁹⁸ Пояснительная брошюра к постановлению № 1400/2002.

Автокомпания не может запретить независимому производителю запасных частей реализовать уполномоченным и независимым ремонтникам запасные части, произведенные с использованием прав на интеллектуальную собственность или ноу-хау, которые производитель запасных частей разработал, но передал эти права автокомпании.

Автокомпания не может отказать независимым перекупщикам запасных частей в доступе к технической информации для их собственного использования и для продажи клиентам, чтобы информировать клиентов о том, какие запасные части понадобятся для конкретной работы. Автомобильные части, которые являются видимыми внешне, значительно более дороги в странах с патентной защитой для запасных частей, чем в странах без такой защиты.

Дальнейшую либерализацию рынка запчастей предполагается осуществить, обязав автокомпанию продавать независимым изготовителям лицензии и документацию на производство защищенных патентами “несвободных”⁹⁹ деталей и узлов. Независимые производители должны будут представлять потребителям сертификаты соответствия изготовленных ими деталей и узлов стандартам автокомпаний. Инициаторами либерализации выступили независимые производители компонентов из объединения ECAR. Они знают, за что борются: до 40 % выручки в торговле запчастями автокомпаний получают от продажи именно этих запчастей, цены на которые, благодаря монополии, непомерно высоки. В настоящее время обсуждается проект директивы, ограничивающей право изготовителей запрещать копирование “видимых” частей для aftermarket. Принятие этой директивы может поощрить дальнейшее вторжения в aftermarket поставщиков неоригинальных запасных частей. Это позволило бы независимым изготовителям конкурировать за видимые части, потенциально стоящие приблизительно 10 млрд евро ежегодно. Но автокомпания, перестав патентовать механические детали, понимая, что имитировать их легко, а судиться из-за них дорого, всеми силами стараются сохранить монополию на производство “связанных/несвободных”, патентованных запчастей. Они утверждают, что потребители мало что выиграют от либерализации этого рынка, зато в странах ЕС сократятся рабочие места, так как большая часть запчастей будет импортироваться из стран Азии с дешевой рабочей силой. Автокомпания акцентируют внимание на невозможности гарантировать безопасность дешевых запчастей. Ассоциация европейских автопроизводителей (АСЕА) считает, что будут нарушаться требования к дизайну передней части машин, обеспечивающие безопасность пешеходов.

Структура рынка запасных частей

Два в одном

Рынок запасных частей состоит фактически из двух:

- авторизованного рынка, образованного торговыми сетями автокомпаний, дилеры которых продают оригинальные запасные части потребителям;
- независимого рынка, образованного торговыми сетями глобальных операторов и независимых оптовых торговцев, поставляющих оригинальные и неоригинальные запасные части, независимыми розничными торговцами, фирмами по продаже подержанных деталей, фирмами по торговле восстановленными узлами и деталями.

Из-за сложности рынка запасных частей трудны оценки его объема; существующие оценки рынка Евросоюза изменяются в диапазоне от 36 до 97 млрд евро при наличии в эксплуатации парка в 210 млн автомобилей.

⁹⁹ Captive components.

Для целей статистики, оценки и регулирования рынка в ЕС к запасным частям относят не только детали автомобилей, но и материалы, необходимые для их эксплуатации, кроме горючего. “Запасные части – товары, которые устанавливаются на автомобиль для замены его компонентов, включая товары, такие как смазки, необходимые для использования автомобиля, за исключением топлива”¹⁰⁰.

Изготовители автомобилей имеют центры обеспечения рынка запасными частями и региональные склады, реализующие компоненты авторизованным и независимым ремонтникам и торговцам запчастями. В торгово-сервисных сетях автокомпаний существуют многофункциональные дилеры, которые предлагают автомобили, запасные части и ремонт; специализированные дилеры, торгующие только автомобилями, а также торгующие только запасными частями, “автономные” уполномоченные дистрибьюторы запасных частей. Количество автономных дистрибьюторов мало, чаще всего это склады, обслуживающие дилерскую сеть в своем районе и частично независимых ремонтников.

Между производителями и потребителями существует слой оптовиков – глобальных операторов и их дистрибьюторов. Эти фирмы выполняют объединяющую функцию, благодаря которой большая номенклатура запасных частей от многих поставщиков становится доступной потребителям у одного ближайшего розничного торговца. Множество наименований запасных частей и их производителей вынуждает ремонтников полагаться на специалистов-посредников, которые помогают им управлять их запасами.

Оптовики – важнейшее звено цепи поставок частей, поскольку изготовителям невозможно и непрактично продавать части непосредственно ремонтникам.

А для ремонтников закупка множества наименований запчастей у множества изготовителей была бы дорогостоящим логистическим кошмаром.

Дистрибьюторы запасных частей не просто посредники, они представляют собой важное звено в цепи формирования ценности, они выполняют все более и более сложные функции, в том числе логистические, а также функции передачи технической информации.

Конкуренты

Так как сегодня только около 20 % запасных частей производятся самими автокомпаниями, львиная доля деталей, устанавливаемых на автомобили, поступает от независимых поставщиков. Важно знать, что поставщики комплектующих на сборочные заводы имеют право распространять свою продукцию через независимых дилеров. Высокая прибыльность этого бизнеса способствует острой конкуренции, особенно в торговле запасными частями к легковым автомобилям. Зарубежные фирмы обычно учитывают конкурентные качества деталей и узлов при расчетах своих цен.

Конкуренция существует на всех уровнях распределения в цепях поставок запасных частей. В самой верхней части цепей поставок независимые поставщики компонентов (OES) и изготовители автомобилей и компонентов (автокомпании) конкурируют друг с другом за оптовых торговцев. Уровнем ниже конкурируют уполномоченные и независимые оптовые распределительные сети. Игроки на этом уровне конкурируют за корпоративных клиентов, за розничных продавцов запасных частей, за уполномоченных и независимых ремонтников. В конце цепи поставок множество игроков конкурирует в продажах запасных частей конечным потребителям. Это розничные продавцы запасных частей автовладельцам для самостоятельного ремонта, а также уполномоченные дилеры, независимые ремонтники и сети авто-сервисов.

¹⁰⁰ EU Block Exemption Regulation 1400/2002, Article 1(l)(s)

Природа конкуренции в начале цепей поставок является результатом взаимодействия двух главных сил. В то время как одна движущая сила – набор стратегий, принятых автокомпаниями, вторая сила – реальная способность изготовителей компонентов влиять на стратегии, выбранные автокомпаниями. Факт, что изготовители компонентов используют продажи на *aftermarket*, чтобы возмещать убытки от критически важных, но низкорентабельных поставок изготовителям автомобилей для сборки.

В торговле запасными частями действуют четыре группы конкурентов автокомпаний. К первой, основной, группе относят крупные предприятия, специализирующиеся на изготовлении определенной номенклатуры деталей и узлов для поставки их изготовителям машин в качестве компонентов сборки. Те же детали в качестве запасных частей они поставляют центральным и региональным складам автокомпаний, а также независимым оптовикам, которые *конкурируют с автокомпаниями*. В обоих случаях это *оригинальные* детали.

Однако специализированное оборудование этих предприятий позволяет им также производить запасные части к машинам, с изготовителями которых они вообще не связаны никакими договорами. Качество их высокое, и они относятся к категории неоригинальных *запасных частей соответствующего качества*.

Выпускаемая ими продукция продается через независимых оптовиков, занимающихся торговлей запасными частями к разнообразным моделям машин через оптовые склады, *конкурируя с автокомпаниями*.

В качестве примера можно назвать компании: в ФРГ – Bosch (электрооборудование, карбюраторы, топливные насосы, форсунки), Sachs (амортизаторы, диски сцепления); во Франции – Solex (карбюраторы); в Японии – Nishin (электрооборудование); в Финляндии – Atoy (прокладки, шланги, глушители, цепи, амортизаторы, диски колес и др.); в Англии – Girling (детали тормозных и гидравлических систем); в Дании Kenvig (прокладки, резиновые кольца, сальники).

Второй группой конкурентов считают предприятия, занимающиеся изготовлением *неоригинальных* запасных частей, у которых ни соответствие стандартам изготовителей, ни качество не гарантированы. Эти предприятия-имитаторы обычно выпускают детали узкой номенклатуры и продают запасные части по ценам, значительно более низким, чем цены основных поставщиков. Фирмы, входящие во вторую группу конкурентов, имеют основных покупателей среди населения с низким уровнем доходов. Особенно это заметно в африканских и азиатских странах, где владельцев машин или механиков мастерских, имеющих невысокую техническую квалификацию, легче убедить купить неоригинальные запасные части, концентрируя их внимание на низких ценах. Важным преимуществом местных имитаторов является то, что в цены на детали их производства для импортных машин не включены ввозные пошлины и другие сборы. Обе группы конкурентов специализируются на номенклатуре высокого и постоянного спроса и имеют возможность продавать запасные части дешевле, так как, занимаясь узкой номенклатурой, имеют низкие издержки производства и распределения.

К третьей группе конкурентов относят мелкие фирмы, занимающиеся разборкой машин, проданных в лом, и продажей пригодных для дальнейшего использования деталей и узлов. Цены на такие подержанные запасные части колеблются в пределах 25–50 % цен на соответствующие новые детали. “Кладбища” автомобилей приобретены такими фирмами в собственность, при помощи властей установлены правила, по которым бросать где попало старый автомобиль стало невозможно. Владелец или страховая компания обязаны сдать его фирме, владеющей огороженным “кладбищем”, оплатив утилизацию. Утилизация большого грузовика или автобуса в ФРГ обходится владельцу в 1–2 тыс. евро. Эти фирмы стали специализироваться на определенных моделях машин. Например, в маленькой Дании таких фирм более двадцати. Фирмы этой группы находят довольно много покупателей среди механи-

ков независимых мастерских и владельцев машин, имеющих невысокий доход. На нашем рынке тоже начали появляться такие фирмы. Раньше их существование было невозможно, так как предприятия, списывающие старую технику, обязаны были сдавать ее в металлолом, а частные владельцы легковых машин их вообще не бросали, поддерживая на ходу до полной дряхлости. Довольно много появилось и продавцов подержанных узлов и деталей для импортных автомобилей. Этот товар заказывают за рубежом, а также получают при разборке аварийных или не разрешенных к регистрации машин.

Четвертую группу конкурентов составляют предприятия, которые практикуют восстановление изношенных деталей и агрегатов машин по заказам клиентов и дилеров, часто в кооперации с фирмами третьей группы. Восстановление деталей и агрегатов у нас практиковалось всегда на ремонтных заводах, но лишь для их оборотных фондов. В свободную продажу восстановленные узлы только начали поступать. Хорошие перспективы у предприятий, имеющих соответствующее оборудование.

Конкуренция со стороны последних двух групп поставщиков запасных частей на зарубежных рынках заметно усилилась в 1960-х гг. Обнаружив потерю части доходов вследствие их деятельности, крупные изготовители машин приняли меры для организации качественного восстановления изношенных агрегатов. Пионером в области централизованного агрегатного ремонта считают компанию Volkswagen. При помощи импортеров своих машин в Финляндии, Бельгии и других странах она организовала сбор изношенных агрегатов: двигателей, коробок передач, водяных и масляных насосов, всего более 200 наименований – и направление их на специальное предприятие в г. Кассель, ФРГ, для ремонта. Восстановленные агрегаты и детали продаются дешевле, чем новые. Гарантийный срок на них почти достигает срока гарантий на новые изделия. Восстановление изношенных узлов и агрегатов практикуют Ford Motors, Volvo, Saab, Chrysler, BMW, Caterpillar и другие компании.

Доходность при продаже восстановленных агрегатов не ниже, чем при продаже новых. Создается противодействие полукустарному низкокачественному восстановлению, которое может навредить репутации машин, сокращается производство новых, которые продавать в запасные части труднее, и отбирается соответствующая доля рынка у конкурентов.

Торговля восстановленными узлами стала основой отдельного направления – “сервиса по обмену агрегатов”, особенно развившегося в сфере ремонта дорожно-строительной, землеройной, сельскохозяйственной и другой техники, эксплуатируемой в отдаленных от крупных населенных пунктов местностях. Например, в Англии фирма Bawmaker обменивает и восстанавливает около 3000 наименований узлов и агрегатов для техники компании Caterpillar.

Среди покупателей подержанных или восстановленных деталей за рубежом заметна роль страховых компаний. Они организуют собственные мастерские для ремонта поврежденных машин с использованием подержанных и восстановленных деталей и узлов. Такой ремонт обходится этим компаниям дешевле, чем оплата страховой премии. Страховые компании имеют договоры о закупке запасных частей с фирмами, занимающимися разборкой старых автомобилей и восстановлением деталей. В свою очередь, страховые компании продают этим фирмам автомобили, которые нецелесообразно ремонтировать. В Швеции подобные договоры имеют страховые компании Volksam и Scandia.

Следует отметить, что в развитых странах дилеры не используют при ремонте неоригинальные, подержанные и восстановленные узлы и детали без просьбы клиентов. Прямой запрет в дилерском соглашении и стремление к поддержанию высокой репутации и сохранению постоянной клиентуры не позволяют им “подсунуть липу”. Что касается ремонтников в развивающихся странах, то они не прочь обмануть клиентов и, получив цену оригинальной детали, установить имитированную или подержанную.

Рынок запасных частей к малосерийной тяжелой колесной и любой гусеничной технике можно считать единым комбинированным – рынок оригинальных новых, подержанных и восстановленных запасных частей, а также унифицированных, стандартизированных и небольшого количества неоригинальных деталей. Неоригинальных запчастей к этой технике производится мало ввиду незначительного интереса у производителей. Интерес даже крупных производителей невелик по следующим причинам:

- техника малосерийная и больших объемов продаж достичь не удастся ввиду необходимости распыления усилий по всему миру;
- спрос на неоригинальные запчасти к тяжелой технике почти отсутствует, так как вся она эксплуатируется на предприятиях, которые понимают, что экономия на разнице цен оригинальных и неоригинальных запчастей может негативно отразиться на работоспособности машин;
- в практике широко применяются восстановленные узлы и агрегаты.

Глобальные операторы

Независимые глобальные операторы – оптовики действуют как дистрибьюторы производителей. Их функция – связать предложения различных производителей (почти все они специализируются на определенных товарных группах) и обеспечивать необходимый ассортимент запасных частей для всех марок и всех моделей автомобилей. Традиционно их основной целевой рынок состоит из независимых ремонтников, специализированных розничных продавцов частей и магазинов при заправках.

Глобальные операторы – крупные компании с обширными сетями в многонациональном масштабе. Некоторые из них работают с запасами до 200 000 наименований для текущих моделей автомобилей. Сбыт запасных частей организован аналогично сложившимся в мировой практике методам торговли почти любыми товарами серийного и массового производства: центральный склад глобального оператора – региональный склад, ориентированный на поставки дилерам в регионе, – крупные дилеры с небольшими складами – розничные торговцы. Управление запасами на региональных складах осуществляется компьютерными центрами, связанными в режиме реального времени с компьютерами поставщиков и дилеров. Поскольку главной целью управления запасами является достижение высокой оборачиваемости *каждой* детали, серьезно поставлена работа по анализу и прогнозу спроса, а также по обеспечению ритмичного пополнения запасов и срочных поставок дилерам. Глобальный оператор самостоятельно формирует ассортимент продукции, отлаживая при этом связи с производителями, создает электронные каталоги, которые служат информационной основой отношений с покупателями. Каждый глобальный оператор является исключительно торговым предприятием и реализует продукцию под собственной торговой маркой. При этом он может использовать (если есть законные основания) и марки специализирующихся на производстве запасных частей фирм. Иногда глобальный оператор является специализированной торговой структурой непосредственного производителя запчастей и работает под маркой этого производителя.

Например: TRW Automotive Aftermarket Operations – дочерняя фирма TRW Chassis Systems, которая, в свою очередь, принадлежит TRW Incorporation. Allied Nippon Ltd. – аффилированная структура Japan Brake Industrial Co.Ltd., которая, в свою очередь, входит в холдинг Hitachi group. Оператор может быть производственной компанией и одновременно представлять интересы других производственных компаний, например QH (Quinton Hazzel), NK (Nordjysk Kobling), российское “Торговое общество производителей автомобильных запасных частей” (“ТОПАЗ-Групп”), работающее под маркой Transmaster. Оператор может быть независимым посредником, например ABE(торговая марка Blue Print), Nipparts (осно-

вана рядом японских производителей запчастей), INA, Luk, Lucas, Febi, Finwhale, российская фирма “Базис Групп” (торговая марка Olefant). Есть и такие операторы, которые едины во всех трех формах, например Federal Mogul Aftermarket Operations, Lemforder Metallwaren International GmbH, FEBI (Ferdinand Bilstein).

Дистрибьюторы оптовика

Дистрибьюторы глобальных операторов остро конкурируют с уполномоченными дилерами автокомпаний на уровне услуг, например, предлагая две-три ежедневные доставки как стандарт, с дополнительными срочными доставками по запросу.

Передовые оптовики предлагают две поставки в день официальным дилерам и шесть в день независимым ремонтникам. Независимые дистрибьюторы одерживают верх над официальными дилерами автокомпаний, которые не предлагают отгрузок в тот же день вообще, будучи сосредоточенными на внутренних продажах цехам.

Независимые региональные дистрибьюторы запасных частей сотрудничают с одним или несколькими глобальными операторами, в свою очередь, стремясь предоставить максимально широкий ассортимент для своих покупателей – магазинов розничной торговли и станций техобслуживания.

Независимые оптовые торговцы действуют как дистрибьюторы товаров производителей. Их функция – связать предложения различных производителей (почти все они специализируются на определенных товарных группах) и обеспечивать полный ассортимент запасных частей для всех марок и всех моделей автомобилей.

Независимые поставщики неоригинальных запасных частей играют важную роль на рынке как эффективный и экономичный источник поставки для независимых ремонтников, кузовных цехов, корпоративных владельцев машин, ремонтирующих их своими силами. Однако “связанные” части ремонтникам приходится покупать у дилеров автокомпаний, с которыми они находятся в прямой и жесткой конкуренции. Покупая там, они не получают торговую скидку, поскольку дилеры продают им по розничным ценам.

Потребителями неоригинальных запасных частей являются владельцы подержанных автомобилей, полагающие, что стоимость запасных частей должна быть пропорциональна остаточной стоимости автомобиля, тем не менее, запчасти должны быть качественными.

Независимые ремонтники и сервисные пункты работают иначе, чем официальные дилеры. Независимые ремонтники получают более частые поставки запасных частей, в то время как уполномоченные ремонтники имеют большие запасы деталей и менее частые поставки. Передовые оптовики предлагают две поставки в день официальным дилерам и шесть в день независимым ремонтникам. Независимые дистрибьюторы одерживают верх над официальными дилерами автокомпаний, которые не предлагают отгрузок в тот же день, будучи сосредоточенными на внутренних продажах цехам.

Есть расширяющиеся группы дистрибьюторов запасных частей, которые действуют на национальных рынках. У независимых сервисных сетей, таких как Stahlgruber в Германии, European Truck Parts в Великобритании, AD Distribution во Франции, и Rhiag в Италии также есть возрастающее присутствие в секторе грузовиков. Из-за их размера, эти группы имеют сильную позицию в отношении изготовителей запасных частей.

Авторизованные и независимые продавцы запчастей

Количество авторизованных и независимых продавцов запасных частей различно в разных странах. Например, в Германии не только намного больше фирм, торгующих запчастями, но и доля авторизованных торговцев в них тоже больше, чем в других странах. Наи-

меньшая доля официальных дилеров автокомпаний среди торговцев запчастями в Италии и Испании.

Большинство торговцев запчастями в Германии, Испании, Италии и Нидерландах – независимые. Независимые дистрибьюторы запасных частей действуют как альтернатива автокомпаниям. Они считают своими клиентами коммерческих (корпоративных) конечных потребителей и розничных продавцов. Обычно независимые ремонтники, специализированные розничные магазины и заправки являются классическими коммерческими (корпоративными) конечными потребителями, но и авторизованные дилеры автокомпаний покупают запасные части у независимых дистрибьюторов. Продавцы запасных частей сталкиваются с длительным давлением по ценам и условиям поставок со стороны автокомпаний и крупных дистрибьюторов, растущими требованиями потребителей к исполнению по срокам поставок и сопутствующим услугам. Услуги являются критическим и более важным фактором, чем цена.

Доли рынка продаж запчастей, используемых в ремонте, в розничных ценах¹⁰¹

Канал сбыта	Германия	Испания	Франция	Италия	Голландия	Великобритания
Независимый канал, %*	78	85	49	91	85	57
Сервисные сети и прочие, %**	22	15	51	9	15	43

Примечания: * Независимые ремонтники, независимые кузовные мастерские, магазины запчастей.

**Сети мастерских срочного ремонта, сети автоцентров, шиномонтажных мастерских, мастерских по замене и затемнению стекол.

“Услуги” в этом контексте означают скорость и эффективность структур поставки запасных частей и поддержки, предлагаемой с запасными частями – технической информации и систем помощи с диагностикой и ремонтом. Технические знания персонала более важны, чем методы общения с клиентами.

Конкуренты и потребители

Изготовители автомобилей применяют уценку, рассрочки платежей, бонусы, скидки и так могут влиять на выбор дилеров между запчастями от автокомпаний и от независимого рынка. Независимые продавцы предлагают демпинговые цены.

Разница между ценами уполномоченных дилеров и независимых торговцев превышает 500 % в одном случае, и 150 % во всех примерах означает, что потребителям препятствуют переходить к более дешевым продавцам. Факт, что такие ценовые различия сохраняются, показывает, что существуют поведенческие и структурные факторы (инерция потребителей или неспособность независимых ремонтников конкурировать на равных), создающие ситуацию, в которой дилеры уполномоченной сети наслаждаются конкурентным преимуществом.

Рекламные ресурсы автокомпаний препятствуют осознанию потребителями возможности приобретения оригинальных запчастей и запчастей “соответствующего качества” вне дилерских сетей автопроизводителей. Новое регулирование не устанавливает никаких требований к формулировкам сертификатов качества, и в результате есть еще сомнения о фор-

¹⁰¹ ICDP.

мулировках таких свидетельств. В Германии более 7 0 производителей частей выпустили сертификаты качества. Они удостоверяются только немецкой независимой ассоциацией дистрибьюторов частей Gesamtverband Autoteile-Handel (GVA)¹⁰².

Для уполномоченных ремонтников, обязанных оправдывать наличие у них запчастей, полученных не от автокомпаний, сертификаты качества от независимых поставщиков – полезный инструмент, потому что они переносят бремя доказывания соответствия необходимому качеству на изготовителей.

Потребители более доверяют авторизованным каналам продажи запасных частей. В то же время поставщики оригинальных запчастей автокомпаниям и в свободную продажу пока не слишком активно рекламируют свободные продажи, опасаясь испортить отношения с автокомпаниями. В Германии для такой рекламы есть дополнительная трудность, потому что реклама “оригинальных частей” юридически невозможна для любого поставщика, кроме OES. По немецкому торговому законодательству такую рекламу сочли бы введением потребителей в заблуждение или мошеннической, так как в восприятии среднего потребителя “оригинальные части” связаны с запчастями изготовителей автомобилей. Поэтому поставщики запчастей в Германии должны искать альтернативные формулировки для их рекламных объявлений. Немецкие дилеры и субдилеры покупают 15 % их потребности вне сетей автокомпаний. Это высокий процент относительно других стран.

Во Франции дилеры демонстрируют самую высокую степень доверия оригинальным запасным частям от автокомпаний из-за концентрации французского рынка исторически вокруг национальных автобрендов. Французские автомобили составляют до двух третей французского автопарка. Для французского независимого ремонтника дилеры Renault, Peugeot и Citroen – их главные поставщики наряду с одним или двумя независимыми дистрибьюторами частей.

Независимые кузовные цеха всегда имеют более высокий процент закупок частей от автокомпаний. Это объясняется закупками главным образом деталей, обладающих патентной защитой – “связанных” компонентов. Франция наряду с Германией соблюдает консервативные правила патентной защиты. Поэтому кузовные запасные части доступны только в торговых сетях изготовителей автомобилей. В Великобритании независимые кузовные цеха покупают около 85 % частей у сетей автокомпаний, хотя Великобритания – одна из самых либеральных стран в применении патентной защиты. Объяснить это можно высоким уровнем обслуживания, полным ассортиментом, эффективной логистикой и короткими сроками поставок у авторизованных дилеров. Доля неоригинальных запасных частей, используемых в независимых кузовных мастерских в Великобритании, увеличилась за период с 2003 г. по 2005 г. с 10 % до 22 %. Этому способствуют страховые компании, которые оплачивают до 76 % всех ремонтов после аварий и стремятся сокращать свои затраты. Увеличение использования неоригинальных запчастей в кузовном ремонте – существенная угроза изготовителям автомобилей.

Тенденции рынка запасных частей

Изменения структуры

Есть значимые изменения в структуре рынка для запасных частей – создание совместных предприятий группами рыночных игроков, движение некоторых из этих групп вверх и

¹⁰² <http://gva.de>

вниз по цепям поставок к крупному опту и рознице, причем сами изготовители автомобилей тоже активно участвуют в этом реструктурировании.

Вероятна дальнейшая консолидация среди независимых дистрибьюторов запасных частей. Этот процесс стимулируется потребностью обеспечить расширение номенклатуры, предоставить больше услуг и сократить сроки реакции на заказы клиентов. Сложность работы дистрибьюторов растет, поскольку они вкладывают капитал в передовые технологии во всей цепи поставок, которые позволяют с большей эффективностью и в короткие сроки осуществлять интегрированное обслуживание клиентов, обрабатывать заказы через Интернет и успешнее конкурировать с уполномоченными сетями автокомпаний. Поскольку дистрибьюторы становятся крупнее, их покупательная способность растет и увеличивает давление на цены и прибыли поставщиков, чтобы конкурировать с каналами распределения автокомпаний. Официальные дилеры все более реализуют запасные части соответствующих автокомпаний независимым ремонтникам и все более становятся конкурентами для независимых дистрибьюторов.

Отмечается тенденция реструктурирования рынка от множества розничных торговцев к крупным оптовикам с конкурентоспособными ценами. Эти оптовики ожидают от изготовителей запчастей не только качества, но и высокого уровня товарной компетентности, добавочной стоимости в виде маркетинговых и логистических концепций и технического сервиса. Независимые дистрибьюторы более привержены работе с основным сегментом их заказчиков; в то время как официальные дилеры показывают тенденцию диверсификации деятельности.

Сообщают, что четыре развивающихся оптовых торговца запасными частями во всех странах Европейского союза вместе управляют товарооборотом приблизительно 13,5 млрд евро¹⁰³, и что они особенно сильны в восточноевропейских странах-членах ЕС.

Автокомпании продолжают полагаться на усилия их уполномоченных сетей для распределения запчастей и логистики. Однако работа уполномоченных дилеров в смысле скорости поставок уступает в сравнении с независимыми поставщиками.

Среднее время, которое требуется официальным дилерам, чтобы поставить запчасти, – 15 часов, по сравнению с одним часом у независимых торговцев. Кроме того, 17 % официальных дилеров не предлагают доставку вообще. Это различие – свидетельство того, что типичный отдел запчастей уполномоченного дилера приспособлен к заказам для собственных нужд, для которых заказ с поставкой на следующий день – обычная практика.

Снижение прибыли от продаж новых автомобилей увеличило интерес автокомпаний к aftermarket. Автокомпании пытаются обойти их собственные уполномоченные сети, продавая запасные части независимому aftermarket непосредственно или через независимые каналы. В ответ на формирование сетей ремонта в независимом секторе рынка производители автомобилей задействовали концепцию soft franchising¹⁰⁴, для формирования сервисных сетей, таких, как основанная Renault сеть Motrio, Stop&Go у Volkswagen, Motorcraft у Ford, или Eurorepar у Citroen, Opel's Trade Club или Ford's Parts Plus. Фирменные знаки Eurorepar, Ford, Motorcraft и Motrio были подняты по фасадам многочисленных мастерских за последние пять лет. Независимые ремонтники, которые подписывают такую франшизу, предоставляют меньший объем услуг, чем “полностью” авторизованные ремонтники, но могут использовать марку сети мягкой франшизы и получать запасные части, техническую информацию, инструментальные средства и обучение. Этот вид франчайзинга позволяет производителям автомобилей иметь большее присутствие на рынке для ремонта старых автомобилей, которые традиционно были клиентами независимых ремонтников. Однако при

¹⁰³ Данные 2008 г.

¹⁰⁴ Мягкая франшиза, авторизация в меньшем объеме, чем дилеров.

этом они отнимают важный источник прибыли у уполномоченной сети и таким образом подвергают опасности ее способности инвестировать в средства ремонта. Вероятно из-за сложности ремонтов грузовиков и большинства заказов на полнофункциональное обслуживание, мягкий франчайзинг для таких автомобилей является очень редким, хотя у Iveco есть менее жесткие стандарты для ремонтников, которые желают отремонтировать малые грузовики.

Хотя возможности независимых дистрибьюторов растут, диапазон запасных частей, которыми они снабжают, никогда не может быть столь же полон, как у авторизованных дилеров. Дистрибьюторы запчастей должны продавать все более и более широкий диапазон запасных частей, чтобы остаться жизнеспособными. Независимым дистрибьюторам трудно поднять цены, этому мешает “комплекс неполноценности” – они не могут предложить клиентам “связанные¹⁰⁵” (captive) запчасти. Авторизованные дилеры – единственные фирмы на рынке, способные предложить независимым ремонтникам универсальный выбор.

Ассоциации дилеров предпринимают шаги, чтобы интегрировать логистику хранения запасных частей и снабжение, например, создают закупочные кооперативы запасных частей, или общие склады запасных частей. Группы дилеров могут играть ключевую роль в изменении цепи поставок запасных частей. Крупные дилеры и группы дилеров начали двигаться вверх по цепи поставки к распределению запасных частей и оптовой торговле. Например Lookers, большая дилерская группа в Великобритании, приобрела компанию FPS Distribution, тем самым войдя в сектор оптовой торговли запасными частями и расширяя поток дохода от афтермаркета. FPS Distribution – британский дистрибьютор запасных частей “бедствия¹⁰⁶” – предлагает в национальном масштабе поставки just-in-time¹⁰⁷ независимым торговцам, которые затем продают запасные части их клиентам, автосервисам и кузовным мастерским. Другая большая группа дилеров в Великобритании, Reg Vardy, которая развивает концепцию обеспечения независимых ремонтников *региональными центрами* запасных частей для всех марок машин. Эти центры будут работать как круглосуточные магазины.

Авторизованные автономные дистрибьюторы запчастей

Регулирование авторынка предусматривает возможность для независимых дистрибьюторов запчастей стать автономными¹⁰⁸ уполномоченными дистрибьюторами автокомпаний. Однако автокомпании не торопятся предоставлять такие права и не дают информацию о стандартах, требуемых, чтобы стать уполномоченным дистрибьютором запчастей, отвечая, что эти стандарты еще не существуют или что отдельные соглашения о распределении запасных частей не предлагаются. Исключения – Ford и Toyota, которые выпустили эти стандарты для немецкого рынка. В некоторых странах (Великобритания и Германия) некоторые изготовители автомобилей назначили или намерены назначать независимых дистрибьюторов их уполномоченными дистрибьюторами запасных частей. Первая сделка между изготовителем машин и независимым оптовиком запасных частей – компания Euro Car Parts была назначена уполномоченным дистрибьютором запчастей Citroen.

Количество автономных уполномоченных автокомпаниями дистрибьюторов запасных частей пока еще очень мало. Но некоторые автокомпании по стратегическим причинам выразили заинтересованность в назначении автономных уполномоченных дистрибьюторов

¹⁰⁵ Термин “связанные”, “несвободные (пленные)” (captive parts) запасные части: относится к деталям, обладающим патентной защитой или блокирующими договорами с изготовителями; это *видимые* части и некоторые внутренние компоненты.

¹⁰⁶ Distress parts – запчасти бедствия: компоненты, применяемые для устранения неисправностей.

¹⁰⁷ Точно в срок.

¹⁰⁸ Автономными называют авторизованных автокомпаниями дистрибьюторов запчастей, не торгующих автомобилями и услугами по ремонту.

запасных частей из числа независимых оптовиков и даже во входе в этот бизнес своими инвестициями. С другой стороны, независимые дистрибьюторы запчастей не показали острого интереса к превращению в уполномоченных дистрибьюторов автокомпаний. Такое соглашение почти наверняка подразумевало бы обязательство покупать минимум 30 % запасных частей у соответствующей автокомпании¹⁰⁹ в дополнение к установке отдельной электронной системы для заказов. Беспокойство независимых дистрибьюторов частей вызывают системы заказа запчастей, используемые автокомпаниями. Эти системы не годятся для заказов дилерами тех же самых запчастей у других поставщиков. Чтобы получить доступ к независимому каналу, официальные дилеры и ремонтники должны установить отдельные электронные системы, дорогостоящие и сложные в освоении.

Сервисные партнеры глобальных операторов

Глобальные операторы считают, что постоянно растущие поставки запчастей требуют:

- оперативного обеспечения получателей технической информацией, технологическими инструкциями, методиками и рекомендациями для автосервисов – главных потребителей запасных частей;

- повышения квалификации мастеров автосервиса – их мастерство, подкрепленное информационно-технической поддержкой, повышает качество ремонта, обеспечивая расширение клиентской базы и увеличение поставок запчастей;

- расширение инфраструктуры для проведения обучения и информационного обеспечения механиков, внедрение программы развития специального обслуживания автомобилей применительно к рынку России.

Автосервисы переходят к работе в условиях прямой связи с глобальными операторами – поставщиками широчайшей гаммы запасных частей, узлов, агрегатов к автомобилям ведущих мировых марок. Для такой работы созданы базовые элементы:

- интернет-страницы с регулярно обновляемой оперативной информацией на русском языке, доступной любому мастеру автосервиса круглосуточно;

- руководства и рекомендации по монтажу узлов и агрегатов: установочные параметры деталей, узлов и агрегатов, методы работы с ними, иллюстрации, рекомендуемые нормы времени для расчета стоимости работ;

- “горячая линия” для контактов с импортером, расширения знаний партнеров по запасным частям, по идентификации деталей, узлов и агрегатов;

- обучение механиков преподавателями, подготовленными поставщиками, обеспечивает компетентность персонала;

- рекламная поддержка партнеров: сервисы, мастера которых прошли обучение и способны решать любые задачи, обеспечиваются информационными щитами, стойками, световыми панно, привлекающими клиентов.

Развитие сетей изготовителей компонентов

Процесс консолидации в оптовой торговле запасными частями требует новых концепций от поставщиков компонентов. Пример видного изготовителя компонентов, который вошел в бизнес дистрибуции запчастей, – компания Hella. Не удовлетворяясь реализацией запчастей через глобальных операторов, компания осуществляет с 2000 г. концепцию “сервисного партнера” и привлекла к сотрудничеству 4348 мастерских – партнеров в Европе.

¹⁰⁹ В соответствии с новым регулированием авторынка.

Согласно этой программе, Hella обеспечивает широкий диапазон услуг, таких как обеспечение технической информацией, техническое обучение, поставка специального оборудования для тестирования и диагностики неисправностей, техническая “горячая линия” связи и т. д., которые позволяют ремонтникам оказывать современные технические услуги, ожидаемые рынком. Подобные схемы работы применяют также поставщики сервисного оборудования, красок, шин.

Интернет – инструмент торговли

Интернет стал неотъемлемой частью рынка. Аудитория Интернета во многом совпадает с многомиллионной армией автовладельцев. Пользователи сети в основном имеют доход выше среднего, они молоды, мобильны, любознательны и активны. Этим фактом воспользовались многие автопроизводители и их дилеры. Свои сайты, в том числе в зоне “.ru”, имеют все автомобильные концерны. В сети много тематических и коммерческих сайтов автодилеров и участников афтермаркета. Во Франции компания Renault развила Интернет-портал для субдилеров и независимых ремонтников, чтобы заказывать запчасти у ее главных дилеров. Европейские дистрибьюторские сети автомобильных запчастей, такие как Golda и Norauto, широко используют системы на основе Интернета для обмена данными online между поставщиками и дилерами/розничными продавцами.

Для оптовых торговцев использование электронных систем заказов и диспетчеризации поставок запчастей принесло ряд выгод, таких как экономия времени на обработку заказов, поставок и платежей, уменьшение администрации, более низкий уровень ошибок и меньшее количество ошибочных поставок, так же как значительное сокращение затрат на обработку заказов и хранение товаров. Уполномоченные дилеры независимых операторов различных торговых марок создали общие интернет-порталы для продажи их запасных частей. Изготовители компонентов используют Интернет, чтобы обслуживать клиентов. В Германии, например, компания Hella 70 % заказов на компоненты и запчасти обрабатывает в режиме on-line¹¹⁰. Не может быть преувеличена важность быстрых коммуникаций между многими рыночными игроками в дистрибуции запасных частей. Четыре европейские маркетинговые группы (ADI, ATR, GAU, TEMOT) и 32 поставщика решили в 2002 г. создать общий протокол aftermarket (Common Aftermarket Protocol – CAP) в целях выработки общих стандартов для электронной связи между aftermarket и поставщиками запчастей. Этот стандарт открыт для всех компаний, вовлеченных в независимый aftermarket, основан на интернет-технологиях и на языке XML.

Изменения в логистике

Развитие мощных программ управления логистикой, отслеживания движения запасных частей и грузовиков, вызвали главные изменения в области логистики запасных частей.

Логистика представляет все более критический фактор для участников рынка запасных частей, деятельность которых усложняют четыре основные тенденции:

- увеличение номенклатуры запасных частей из-за увеличивающегося дифференцирования машин и сокращения циклов выпуска моделей;
- все большая интернационализация производства и поставок запасных частей;
- увеличение давления себестоимости;

¹¹⁰ [http:// www.hella-press.de /](http://www.hella-press.de/)

– усиление экологического регулирования (для возвратной логистики)¹¹¹.

Кроме того, особенности, присущие рынку запасных частей, добавляют сложности соперничеству между операторами в цепях поставок. Одна из особенностей, которая играет основную роль в формировании логистики, определяется типами запчастей. Запасные части могут быть условно разделены на две категории, каждая из них требует разного логистического подхода.

Первые, так называемые “запчасти бедствия”¹¹²: все запасные части, которые заменяются в случае поломок или износа, а также выхлопные системы, батареи, шины.

Вторые – изделия, которые заменяются в ходе регламентного обслуживания: масляные фильтры, свечи зажигания, тормозные колодки и т. п.

С точки зрения логистики большим спросом пользуется первая группа запасных частей. Мало того, что “запчасти бедствия” являются часто более крупными и более тяжелыми и поэтому более дорогими для хранения, они, как правило, требуют замены именно тогда, когда это весьма нехотано для клиента, значит должны быть всегда в автосервисе или ближайшем к нему магазине. В то время как императив снижения себестоимости диктует, что запасы должны быть минимальными, этому противостоят требования клиентов о быстром ремонте и сокращении времени ожидания. Вторая группа запасных частей доставляет меньше хлопот, поскольку их обычно поставляют через фиксированные интервалы времени, так как спрос на них более предсказуем. Эти различия отражены в структурах логистики, которые развились для различных видов запасных частей. В случае “запчастей бедствия”, где сроки поставок ремонтникам – основной аргумент конкурентоспособности, есть меньше посредников между производителями запчастей и конечными клиентами. Все чаще, особенно для сервисных сетей, устанавливаются отношения прямых поставок между центральными складами сетей и складами производителей компонентов. В случае авторизованных сетей автокомпаний практикуются прямые срочные поставки от центральных складов авторизованным дилерам и ремонтникам. Напротив, цепи поставок запасных частей, которые менее чувствительны к срокам поставок, имеют несколько звеньев распределения между производителями и ремонтниками.

Возвратная логистика – возвращение использованных деталей на рециклинговые фирмы, играет все более заметную роль независимо от группы запчастей и предъявляет растущие требования ко всем предприятиям в промышленности.

Отмечена тенденция сокращения запасов у дилеров благодаря сокращению сроков ожидания товаров от поставщиков. Попытки упростить операции ввиду быстро развивающейся рыночной среды и противоречия между уменьшением затрат на хранение и обеспечением наличия необходимых частей в сроки и местах, где они требуются, привели к множеству событий в стратегиях участников aftermarket.

Самые важные из них:

- централизация складских мощностей в нескольких местоположениях в Европе;
- растущее использование специализированных логистических компаний.

Эти два события взаимосвязаны в том смысле, что меньшее количество дислокаций складов требует увеличения количества поставок, в которых специалисты по логистике имеют конкурентные преимущества. Обе стратегии приняты автокомпаниями и OES. Например, компания Hyundai в Великобритании передала на аутсорсинг ее логистическому оператору компании Lex выполнение следующих работ: управление запасами, прогноз спроса, возвратную логистику, обучение дилеров. Компания DaimlerChrysler в Великобритании

¹¹¹ “Aftermarket Logistics – The fast show”, Institute of the Motor Industry, October 2005. <http://www.motor.org.uk/magazine/>

¹¹² Distress parts (англ.).

поручила компании TNT всю логистику запчастей в Великобритании. BMW использует компанию Exel для управления глобальным распределением запчастей для марки Rolls Royce.

Инициативы авторизованных дилеров

Развитие мультибрендового направления торговли техникой и ее ремонта вызвало затруднения в логистике запасных частей, поступающих от нескольких автокомпаний, и усилило интерес к оригинальным запчастям и запчастям равноценного качества, предлагаемым крупными независимыми поставщиками. Важными компонентами обслуживания клиентов этими поставщиками являются: частота и скорость поставок, ассортимент предлагаемых запасных частей, техническая информация о запчастях, способах их установки, перезагрузках электронных систем, диагностике ошибок и т. д.

Соглашения с некоторыми автокомпаниями до настоящего времени:

- препятствуют выбору потребителей и конкуренции между поставщиками запчастей;
- ограничивают доступ к оригинальным и “связанным” запасным частям независимым участникам aftermarket;
- закрепляют концентрацию власти в руках изготовителей автомобилей и их дилеров, лишая прав доступа на рынок независимых изготовителей запасных частей.

В этих условиях авто дилеры ищут пути к независимости от жестких установок автокомпаний. Ассоциации дилеров в Европе предпринимают шаги, чтобы интегрировать логистику хранения запасных частей и снабжение. Группы дилеров могут играть ключевую роль в изменении цепи поставок запасных частей, хотя это может требовать подразумеваемого или явного согласия изготовителя автомобилей. Крупные дилеры и группы дилеров начали двигаться вверх по цепи поставки к распределению запасных частей и оптовой торговле.

Например Lookers, большая дилерская группа в Великобритании, приобрела компанию FPS Distribution, тем самым войдя в сектор оптовой торговли запасными частями и расширяя поток дохода от афтермаркета. FPS Distribution – британский дистрибьютор запасных частей “бедствия” – предлагает в национальном масштабе поставки just-in-time независимым торговцам, которые затем продают запасные части их клиентам, автосервисам и кузовным мастерским. Другая большая группа дилеров в Великобритании Reg Vardy, которая развивает концепцию обеспечения независимых ремонтников *региональными центрами* запасных частей для всех марок машин. Эти центры будут работать как круглосуточные магазины.

Консолидация компаний

Тенденция союзов и консолидации, наблюдаемая во всем мире во всех секторах рынка, простирается на автомобильные запасные части и поставщиков оригинальных компонентов. Например, в прессе были сообщения, что крупные поставщики компонентов 1 ряда скупают мелких и средних изготовителей компонентов (в 2002 г. были приобретены 274 фирмы, в 2003 г. – 262). Консолидация изготовителей имеет очевидную цель сократить количество поставщиков, у которых автокомпании могут заказать набор компонентов. В Европе и Северной Америке, например, 132 таких приобретения дали компаниям Johnson Controls и Lear почти монополию в поставках систем сидений. Другие изготовители сидений выжили лишь благодаря масштабным достижениям – например, встраивание воздушных подушек в некоторые сиденья и установка девяти электродвигателей в сиденье водителя для выполнения регулировок во всех направлениях и температурного контроля (для дорогих моделей).

Тенденция к переносу ответственности поставщикам компонентов от автокомпаний поощряет другую форму консолидации, более свойственную товариществам и союзам акци-

онеров, которые существуют среди многих изготовителей автомобилей. Характерный случай – “модули передка”. Они все более и более заказываются изготовителями автомобилей как единый продукт, в то время как в прошлом они собирались из отдельных компонентов. Производство модулей передка требует разнообразного специализированного ноу-хау, включая освещение, обогрев, кондиционирование и ударопоглощающую обшивку. Спрос на сложные части типа этих модулей вызвало создание совместных предприятий, например немецкими компаниями Hella и Behr с французской фирмой Plastic Omnium.

Тенденция к большей ответственности поставщиков 1 ряда может иметь негативные последствия для независимых поставщиков 2 ряда. В результате концентрации поставщиков 1 ряда от них будет исходить давление на цены, назначаемые поставщиками 2 ряда для их клиентов 1 ряда на основании увеличения объемов закупок.

Афтермаркет Германии

Германский авторынок и aftermarket характеризуются разнообразием каналов распределения и большим числом игроков на различных уровнях рынка¹¹³.

Структура авторизованных торговых сервисных сетей в Германии в 2007 г.

Вид дилеров	Количество
Собственные фирмы автопроизводителей	420
Авторизованные дилеры с автосервисом	18 000
Авторизованные автосервисы	6400
Авторизованные дилеры без автосервиса	400
Всего	25 220

Крупнейшие дилерские холдинги Германии по продаже легковых автомобилей: AVAG, DAN, MANAG, Gottfried Schultz, Wellergruppe, Fahrzeug-Werke Lueg, Hahn, Feser und Graf, Edgar Kittner, Kamps-Gruppe, Ernst Dello, Cloppenburg, Auto-Staiger.

Структура независимых ремонтников, использующих неоригинальные идентичные запчасти:

- ◆ универсальные мастерские (типичные независимые);
- ◆ капремонт двигателей;
- ◆ кузовные и окрашивающие мастерские;
- ◆ шиномонтаж;
- ◆ специалисты в электрике/электронике;
- ◆ специалисты в обслуживании кондиционеров;
- ◆ специалисты по стеклам;
- ◆ другие специалисты (мобильные мастерские, уход за авто и т. д.).

Маркетинговые системы (сети) ремонтников, осуществляющих все виды ремонта (fullservice garage marketing systems), на основе партнерских контрактов и лишь в нескольких случаях на основе франчайзинга: AD garage (auto dienst), Autofit, AC Auto Check, Meisterhaft, Profi Service Werkstatt, La autoservice, MOTOO Systemzentrale, ASP Auto Service Partner, Automeister, AutoCrew, Bosch Car Service, Premio, Die autowerkstatt, Auto-Einmal-Eins, Auto Auto, German Top.

Товарно-ориентированные маркетинговые системы (сети) автосервисов (product oriented garage marketing systems), ремонтирующих отдельные товарные группы (одновременно возможно членство в других сетях): Five Star, Acoat Selected, CUI (Colors Unlimited Intern.), IDENTICA, Rep@net, ColorMotion, Euromaster, First Stop, HMI, MLX, Pneumobil, Quick, Vergolst/ Reidi, Carglass, ISER, Junited, KS Autoglas Zentraum, Wintec, Scheibendoktor, SCHWABO Autoglas, Top Glass, Ihr Autoglas, ABC Autoglas, HUKSSP, Global Automotive Service, Me Car, Motor Care, Nobilas, ZKF Eurogarant.

Сети “быстрого сервиса” (ремонт шин, тормозов, выхлопа, кондиционеров, замена масла): Pit-Stop.

Структура распределения неоригинальных идентичных запасных частей:

- ◆ глобальные операторы (например, ADI, GAUI, Temot Int., ATRI);
- ◆ оптовики-дистрибьюторы;
- ◆ автоцентры (например, A.T.U, Norauto, Feu Vert);

¹¹³ По данным компании “Wolk & Partner car consult GMBH”.

- ◆ розничные цепи (например, Halfords, Exist);
- ◆ мелкие розничные продавцы;
- ◆ средние розничные продавцы;
- ◆ крупные розничные продавцы;
- ◆ специализированные розничные продавцы (например, детали грузовиков, шины, стекла);
- ◆ прямые дилеры (например, Wurth, Berner, Forch);
- ◆ оптовики-консигнанты (например, Lekkerland);
- ◆ интернет-магазины.

Четыре транснациональных глобальных оператора запасных частей – ассоциации свободных независимых участников (не связанные с промышленностью): AD International, GAU International, Temot International, ATR International.

Девять национальных групп оптовых торговцев запасными частями: CARAT, Coparts, ATR, Centra, ATEV, CAR, Carprofi, Select AG, Temot, Kara S.

Группы оптовиков, специализирующихся на отдельных товарах (шины, стекла, краски и т. д.): Reifenpartner point S GmbH, Top Service Team, FRI, EFR, Innovation Group AG, Eurogarant Auto Service.

Сети автоцентров-магазинов запчастей с интегрированными универсальными авто-сервисами (автоцентры не занимаются “быстрым” и специализированным сервисом): A.T.U GmbH & Co. KG, AUTO plus (Carat), Autopartner, Coparts Plus, Motoo, TrostTVP, PV TVP, Voxenstop, Afra, ATOS.

Оптовики покупают запчасти у производителей или у глобальных операторов и продают их розничным торговцам и ремонтникам. Крупнейшие оптовики: Eugen Trost, PV Autoteile, KSM ServiceTechnik, Wessels + Muller, Stahlgruber.

Специализированные оптовики покупают запчасти у производителей или у глобальных операторов, специализируются на отдельных товарах, например: стекла, шины, краски, электрика /электроника и т. д. Крупнейшие специализированные оптовики: JapCar Ersatzteildienst, Autoteile Post, AGC Automotive Replacement Glass, Pilkington AGR Deutschland, Saint-Gobain

Autover Deutschland, Pneuhage, Meyer Lissendorf, Interpneu, ABC Autoglas, Christian Winkler, Hofmeister & Meincke, Europart Holding.

Прямые дилеры – продают запчасти непосредственно ремонтникам. Крупнейшие прямые дилеры: Albert Berner, Norm-fest, Adolf Wurth, Theo Forch, Tunap.

Оптовики-консигнанты поставляют подержанные запчасти и принадлежности в магазины при заправках и в розничные склады специалистов-ремонтников. Они арендуют стеллажи у получателей, сами их пополняют по мере продажи. Расчеты после реализации. Крупнейшие оптовики-консигнанты: Lek-kerland, Stinnes Intertec.

Интернет-магазины запчастей в Германии: Ebay motors, D&W repairs, AutoScout24 Deutschland, motoso.de, Renet Recycling Netzwerk Automobil.

Автосервис в России

Российский рынок автосервиса постепенно структурируется, используя общемировые форматы. Это техцентры официальных дилеров, независимые автосервисы, локальные сервисные сети. Сегодня на российском рынке работает несколько небольших автосервисных сетей, но их мало, количество входящих в них предприятий невелико и они действуют на малых территориях – в пределах одного города или одной области.

Одной из причин медленного развития сетевых структур является малочисленность автосервисных предприятий в России вообще и современных особенно – некого приглашать в сети. Даже автокомпании долго разыскивают и не находят кандидатов в автодилеры – именно поэтому мультибрендинг в России развивается быстрее, чем в Европе. Пока в России автосервис – бизнес частично теневой и поэтому весьма выгодный, мало кто хочет объединяться в сети. Когда авторемонтный бизнес станет прозрачным и норма прибыли опустится до европейской, тогда в объединении будут заинтересованы многие.

На рынке сервиса проявились и будут нарастать следующие тенденции:

- рост парка машин;
- увеличение среднего возраста парка автомобилей;
- увеличение срока службы деталей;
- увеличение количества электроники в автомобилях;
- уменьшение потребности в сервисе и ремонте;
- предпочтение более дешевому сервису и ремонту;
- формирование в официальных дилерских сетях при содействии автокомпаний центров агрегатного ремонта, центров кузовного ремонта, центров утилизации машин на условиях кооперации по примеру рынка Евросоюза;
- формирование сетей из независимых автосервисных предприятий с участием крупных зарубежных сетевых операторов по примеру “Бош Авто Сервис”;
- развитие локальных сетей сервисных предприятий;
- рост продаж современного оборудования;
- консолидация предпринимателей для создания крупных региональных маркетинговых групп и увеличения влияния на производителей;
- участие страховых компаний в создании сервисных предприятий;
- усложнение управленческих технологий и опора на множественные источники доходов (торговля запасными частями и сопутствующими товарами, тюнинг, допоборудование, допусслуги);
- резкий рост спроса на кузовной ремонт со стороны страховых компаний;
- рост спроса на сервис со стороны частных и корпоративных клиентов;
- рост спроса на допоборудование и дополнительные услуги;
- рост спроса на выездной сервис;
- сокращение объема работ по обслуживанию вследствие появления все более качественных машин;
- сокращение объема механических работ вследствие введения в конструкции машин долговечных и износостойких деталей;
- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;
- увеличение объема работ по дополнительному оборудованию, обеспечивающему повышенный комфорт водителям и пассажирам;
- сокращение объема работ по восстановлению деталей и даже агрегатов для недорогих машин вследствие снижения цен на новые детали и агрегаты;

- рост спроса на услуги мелких независимых специализированных мастерских;
- рост спроса на неоригинальные запчасти “равноценного качества”;
- устойчивый спрос на бывшие в употреблении, но незначительно изношенные детали для дорогих подержанных автомобилей;
- рост спроса на техническую информацию и новые средства ее систематизации и использования (интерактивные каталоги, инструкции по эксплуатации и т. д.);
- острый дефицит кадров ремонтников и рост спроса на их подготовку;
- острый дефицит управленцев и рост спроса на подготовку таких кадров;
- усложненные информационные технологии и интернет-операции.

Для планирования развития каждого сервисного предприятия важно понимать *мотивацию* корпоративных и частных клиентов и *продолжительность* ее действия.

В последние годы спрос на сервис техники резко увеличивается и в дальнейшем будет постоянно расти по следующим причинам:

- сотни тысяч новых предприятий, приобретающих технику, не обзаводятся ремонтной базой, рассчитывая на сервис производителей;
- средние старые предприятия, стараясь снизить себестоимость, избавляются от ремонтных цехов, предпочитая обслуживать машины в сервисных фирмах;
- крупные предприятия, сохраняя ремонтные мощности, нуждаются в стороннем сервисе отдельных моделей машин или агрегатов, не хотят иметь запасов деталей и материалов, предпочитая срочные поставки;
- потребители новейших моделей не могут отремонтировать их сами, не желая затрат на специальное оборудование и обучение ремонтников;
- частные владельцы автомобилей и сельхозтехники, для которых рынок не только ужесточил условия заработка, но и предоставил возможности для их увеличения, не хотят тратить время на ремонт машин;
- ремонт за счет страховых компаний будет выполняться главным образом на специализированных предприятиях;
- легковые автомобили стали доступны по легкости обращения с ними людям, не склонным к техническим занятиям, и активно приобретаются ими;
- парк всех видов техники будет ежегодно расти.

Запчасти на российском рынке

Оптовики

На российском рынке сформировались крупные дистрибьюторские компании, торгующие запасными частями к импортной технике. Крупнейшие оптовики (укажем для удобства интернет-адреса): <http://forum-auto.ru/>, <http://www.adrussia.ru/>, <http://moskvorechie.ru/>, <http://www.fwheel.com/>, <http://www.tka.ru/>, <http://www.autoeuro.ru/>, <http://www.spareparts.spb.ru/>, <http://www.automaster.ru/> и др.

Кроме того, развились до крупных несколько компаний розничной торговли: “Экзист”, “Авто 49”, “Техинком”, “Кемп”, “Паскер” и др.

Проблемы импортеров

У владельцев иномарок много проблем с запчастями. Серьезный дефицит запчастей наблюдался в 2006–2007 гг. у многих дилеров иномарок, например Honda, GM, Renault – запчастей клиенты ждали месяцами¹¹⁴. Поэтому дилеры, торгующие иномарками, разбирали “на донорские органы” новые автомобили, поврежденные при перевозке.

У всех автодилеров не хватает складских площадей для создания запасов деталей.

Не все зарубежные автокомпании создали региональные склады запчастей в России и дилерам приходится ожидать поставок из Европы, Японии, Китая, Кореи.

Этой ситуацией пользуются независимые поставщики оригинальных и неоригинальных запасных частей и независимые автосервисы – если бы не они, неисправные иномарки становились бы на прикол тысячами.

Контрафакт

В прессе появляется много статей на тему контрафактных запасных частей. Острое беспокойство проявляют российские автозаводы и поставщики комплектующих на сборочные конвейеры – они называют контрафактными все запчасти, которые поставляют на рынок не их предприятия.

Их беспокоит возрастающая конкурентоспособность изготовителей аналогов.

Причем этих изготовителей они сами и породили своей безграмотной политикой в торговле запчастями.

На самом деле в дискуссиях о контрафакте *происходит преднамеренная подмена понятий*. Контрафактной¹¹⁵ следует называть продукцию, выпускаемую с нарушением прав на интеллектуальную собственность – исключительных прав патентообладателей и авторских прав.

Наши же автозаводы и их субпоставщики никогда не тратили средства на патентование деталей автомобилей и их изделия не обладают патентной защитой.

Поэтому любой производитель имеет право предложить рынку свои детали, аналогичные деталям оригинальным и их нельзя называть подделкой. Качество товаров – это совсем другой вопрос, решаемый сертификацией.

Появление аналогов запасных частей на всех рынках – объективная необходимость.

¹¹⁴ Рунет полон претензий к автодилерам и их сервисам, см.: <http://boards.auto.ru/blacklist/>, <http://ladyauto.ru/forum/>

¹¹⁵ Contrefaite – поддельный (франц.).

Даже самые крупные автокомпании не в состоянии обеспечить наличие запчастей к выпущенным машинам в любой точке планеты и их “выручают” поставщики аналогов.

На зарубежных авторынках борьба многочисленных изготовителей запчастей с автокомпаниями давно закончилась поражением автокомпаний – им не дали возможности быть монопольными поставщиками запчастей.

В активах автокомпаний осталась только небольшая номенклатура деталей, на патентование которых они не жалеют средств – это так называемые “связанные” запчасти.

И на эту номенклатуру ведут наступление общественные организации афтермаркета, добиваясь запрещения патентования автозапчастей вообще в целях ликвидации монополии автокомпаний. Абсолютное большинство деталей копируются, сертифицируются и поставляются на рынок вполне современными предприятиями в объемах до половины потребностей рынка.

Существует и многочисленная группа полукустарных предприятий в развивающихся странах, изготавливающих узкую номенклатуру деталей, но их объемы сбыта на рынке относительно невелики – лишь некоторые продавцы берут на реализацию продукцию изготовителей без устойчивой репутации. Борьба с такими предприятиями эффективна только в направлении контроля продавцов, торгующих не сертифицированной продукцией.

Тенденции

На российском рынке запасных частей отмечаются следующие тенденции:

- ежегодный рост рынка запасных частей;
- ужесточение качественных характеристик рынка;
- укрупнение торговых предприятий за счет слияния, поглощения, вытеснения с рынка конкурентов;
- повышение порога инвестиций для вхождения в рынок;
- создание региональных складов для снабжения официальных дилеров зарубежными автокомпаниями;
- отсутствие у российских заводов – изготовителей техники планов создания систем складов с централизованным управлением запасами и отгрузкой деталей в течение суток;
- проникновение на российский рынок глобальных дистрибьюторов оригинальных и неоригинальных запчастей;
- доминирование компаний, обладающих наукоемкими технологиями;
- рост количества фирм, оказывающих услуги по логистике (транспортировке, хранению, оптимизации запасов, внедрению стандартов доставки);
- рост продаж запчастей через автосервисные предприятия;
- недостаток квалифицированного персонала для торговли запчастями и логистических услуг;
- консолидация предпринимателей для создания крупных региональных маркетинговых групп и увеличения влияния на производителей;
- применение информационных технологий и интернет-операций;
- стремление оптовиков создавать и снабжать запчастями сервисные сети;
- темпы роста рынка услуг и запасных частей ниже темпов роста автопарка;
- рост производства неоригинальных запчастей для отечественных автомобилей;
- начало работы в России большого количества крупных зарубежных производителей оригинальных автокомпонентов;
- уменьшение оптимизма у отечественных изготовителей автокомпонентов, не обновивших производственное оборудование и технологии.

Организация торговли техникой

Строительство автодилерского центра

Требования автопроизводителей

Автомобильные корпорации добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по компоновке и оборудованию дилерских торгово-сервисных центров в целях обеспечения высокого качества обслуживания и высокой репутации автокорпорации и ее дилерской сети. Например, компания Volkswagen, при подборе дилеров в России, требует наличия помещений площадью минимум: для сервисного цеха – 500–800 м², для склада запасных частей – 200–300 м², для демзала – 250–500 м², для офисных помещений и свободной территории – 1000–1600 м². Стеклопанельный фасад демзала дилера Volkswagen должен иметь наклон 10 градусов наружу для устранения бликов на стеклах в целях улучшения видимости с улицы автомобилей в салоне. Для российских условий разрешают изготавливать цоколь высотой 50 см из небьющегося материала, так как зимой нижняя часть фасада снаружи покрывается слоем снега и льда. Вход, отделка интерьера жестко регламентируются. Оговаривается даже цвет кафельной плитки и схема ее размещения в демзале. Дилеру остается только выбирать необходимые материалы и мебель из каталогов, предлагаемых представительством. Очевидно, что автокомпания зарабатывает свою комиссию и на поставках стройматериалов дилерам.

Автокомпании премиум-брендов регламентируют практически все, вплоть до поставщиков мягкой мебели в уголок для отдыха клиентов. Под один автомобиль рекомендуют отводить 27–35 м², чтобы клиент мог подойти к машине со всех сторон, разглядеть ее на расстоянии и вблизи, открыть все двери, заглянуть под капот, в багажник. Дилерский центр в крупном городе, должен представлять в демзале весь модельный ряд, а это 10–20 моделей у каждой автокомпании. Когда сервисное предприятие называют сервисным центром, это понимается исключительно как предприятие, где выполняют абсолютно все виды работ по ремонту и сервису.

Распределение затрат. Анализ показал, что при организации автосервисов 35 % затрат приходится на покупку участка земли, 33 % – на строительные работы, 12 % – на организацию систем жизнеобеспечения, 20 % – на покупку оборудования для производственных процессов (http://marketing.rbc.ru/rev_short/14435563.shtml).

Общие требования

Техцентр должен производить благоприятное впечатление на клиентов. Впервые прибывший клиент оценивает прежде всего удобство подъезда, наличие четко обозначенной указателями стоянки и ее минимальную удаленность от приемной зоны техцентра. Чистота, обзоримость и некоторый шик уже на подходе к предприятию обычно отмечают клиентами. Оказавшись в приемной зоне, клиент чувствует доброжелательность или некомфортную атмосферу.

При проектировании новых помещений для техцентров уделяется достаточно времени для исчерпывающих исследований, так как такое проектирование и строительство для боль-

шинства фирм случается раз в жизни. Неудачные конструктивные, архитектурные и оформительские решения могут иметь длительные негативные последствия.

При проектировании учитываются перспективы развития в течение 10 лет. При проектировании необходимо учитывать, что компоновка техцентра должна предусматривать идеальную приспособленность к функционированию, экономическую окупаемость капиталовложений, удовлетворение требований заказчиков. Приспособленность к функционированию подразумевает выполнение работ в надлежащих помещениях.

Ориентация на заказчика означает, что помещения и их оборудование должны:

- производить на заказчика благоприятное впечатление;
- быть “светлыми и воздушными”;
- привлекать заказчиков, вызывая у них желание снова их посетить.

При архитектурной реализации этих целей нужно учитывать следующие обстоятельства:

- застройку города и окрестностей;
- наилучшее выполнение эксплуатационных функций;
- общую компоновку и архитектурное решение интерьера;
- строительные нормативы, установленные для данной местности в согласованном плане районной планировки;
- расходы на строительство и рациональность эксплуатации, включая экономическую окупаемость капиталовложений;
- размещение элементов идентификации фирмы;
- установленные законом требования по охране окружающей среды.

Привлекательные здания, интерьер, удобные рабочие места, комфортные социальные помещения – это весьма ценные “основные средства”, серьезные факторы для привлечения кадров и клиентов. Хорошие помещения и энергичная маркетинговая политика способствуют успешному бизнесу. Помещения должны рассматриваться с точки зрения и заказчиков, и служащих, и управленцев.

Заказчикам нужно, чтобы здание было удобно расположено, легко доступно для въезда с улицы и выезда, имело легкий доступ в демзал, к приемщику сервисной службы, к прилавку, торгующему запасными частями, к кассе, имело комфортабельный зал ожидания, бар или кафе. Сотрудникам требуется комфортное окружение, где они могли бы с удовольствием работать. Из каждого подразделения должно быть легко попасть в другое, чтобы работа шла в тесном сотрудничестве. Управленцам необходимы помещения, из которых можно наблюдать и контролировать производственные операции. Размеры здания и помещений определяются с учетом прогнозируемых масштабов деятельности каждой службы.

Учитываются следующие составляющие проекта:¹¹⁶

- парк машин в районе деятельности;
- требуемое количество постов для общего обслуживания и ремонта может быть рассчитано по приведенной далее методике;
- количество мест в кузовном и красильном цехе выбирается с учетом оценки потребностей бизнеса;
- количество производственных рабочих, таких, как механики, электрики, жестянщики, маляры и помощники определяется и уточняется в зависимости от обстоятельств бизнеса;
- количество непромышленного персонала, как, например, управляющие, бригадиры, приемщики, диспетчеры, клерки, разнорабочие, выбирается также в зависимости от обстоятельств и количества производственного персонала;

¹¹⁶ См. раздел “Расчеты мощности”

– необходимые помещения: зал ожидания, офис, подсобные помещения и помещения для персонала, подсобные помещения (зарядной, компрессорной, ремонт агрегатов, осмотра машин и т. п.), помещения для служащих – раздевалка, туалеты, душевая, зал для обедов и т. д.;

– территория незастроенная для новых и подержанных машин, паркинга для машин служащих и клиентов, демонстрационный открытый участок, резерв для маневров при въезде и выезде;

– резерв территории для развития.

Требования к территории

Наиболее важным параметром является *размер* участка – стараются приобретать как можно больший, с учетом перспектив развития бизнеса. Обычные требования – на каждый пост по обслуживанию необходимо 100 м² всех помещений, 100 м² территории и 100 м² резервной территории. Размер участка и требования в отношении площади нужно тщательно изучить, ибо эти данные важны для проектирования и инвестиций.

Базой для расчетов в проекте являются показатели сбыта и техобслуживания:

– количество ремонтов в день;

– оборот по продаже запчастей через сервис и магазин в год, в том числе продажа запчастей из магазина (в%);

– количество жителей в месте деятельности техцентра.

На основании этих номинальных данных можно подсчитать требуемую площадь для отдельных участков техцентра.¹¹⁷

Весьма важно оценить перспективы развития для того, чтобы в случае необходимости расширения цехов, имелись достаточные запасные площади.

Общая площадь участка земли, необходимого для строительства, состоит из суммы площадей необходимых подразделений. Площадь здания и полезная площадь территории (паркинг, площадь маневрирования автотранспорта, площадь перед въездом-выездом, площадь для особого использования) должны иметь возможность развития. Рекомендуется отношение 1/5 к 4/5 между площадью здания и свободной территорией. Возможность лучшего экономического развития – у квадратной или прямоугольной форм земельного участка. При этом идеальный размер земельного участка 50 x 60 м.

Расположение участка влияет в значительной степени на результат коммерческой деятельности. Выбирая земельный участок, нужно иметь ввиду следующие критерии. При выборе места для строительства нового здания для дилерской фирмы учитывают пять основных аспектов – место, условия, конфигурация, размеры, расходы.

Учитывают также:

– различные ограничения, действующие в районе – на строительство, на копание, на ограждение и т. д.;

– план развития жилого района, торгового района, делового района, план возможных перепланировок участков и т. д.;

– план строительства новых дорог и изменений в регулировании движения потоков транспорта;

– рекомендации фирм по недвижимости, городских проектировщиков и архитекторов, юристов и т. д.

Расстояние от предприятий по обслуживанию грузовых автомобилей и автобусов (от границ их земельных участков) до жилых домов и общественных зданий следует принимать:

¹¹⁷ См. раздел “Расчеты мощности”

- грузовых автомобилей и автобусов городского транспорта – 100 м;
- легковых автомобилей, кроме автомобилей, принадлежащих гражданам, и автобусов – 50 м.

Техцентру должна быть легко *доступна вся инфраструктура* – электро-, водо-, тепло-снабжение, канализация, телефон, общественный транспорт и т. д.

Желательно, чтобы автоцентр находился *вблизи от оживленного места* – торгового центра, магазина или автозаправочной станции. Такое расположение наиболее удобно для обслуживания клиентов. Преимущества в расположении положительно сказываются на бизнесе.

Доступность. Важно, чтобы до техцентра можно было добраться общественным транспортом. Клиентам удобно посещать фирму, если она находится на приемлемом расстоянии, или вблизи деловых, жилых или торговых районов. Въезд и выезд на территорию сервисного центра должны быть беспрепятственными.

Ценность участка. При выборе участка нужно учитывать его ценность с точки зрения рекламы и ее повышение после строительства. Наряду с размером земельного участка важна его *конфигурация*. Прямоугольные формы участков не только предоставляют хорошие условия их использования, но и являются более подходящими в отношении эксплуатационных издержек.

Соответствие назначению. Особую роль играет удобство земельного участка для строительства. Учитываются следующие критерии:

- участок должен быть защищен от наводнений, землетрясений, оползней, и т. п.;
- участок желательно должен быть на уровне прилегающей дороги;
- участок желателен ровный или с небольшим уклоном (от 1 до 2 %), чтобы не требовалось дорогостоящее перемещение земли при планировке;
- участки на склоне или же неровные участки требуют повышенных сумм на финансирование подготовки территории (подготовительные работы, планировка площади бульдозером, отвоз грунта, подпорные стенки, подземные гаражи и т. д.);
- желательно твердое основание, т. е. уплотненный грунт среднего и хорошего качества.

Расходы. В городах часто вообще не бывает земельных участков требуемых размеров, которые пригодны для строительства техцентров, а если имеются, то высокие цены намного увеличивают затраты. При выборе подходящего земельного участка цена играет, конечно, важную роль, однако нельзя забывать о критерии “расположения” и “пригодности” участка.

Весьма важным фактором являются расходы по строительной подготовке. Речь идет, как правило, о расходах:

- по сооружению дорог (подъездных путей и стоянок);
- сооружению санитарно-технических устройств (канализации, присоединений к водопроводной сети, электрических вводов, магистральной линии для развода отопления, освещения подъездных путей и т. п.).

В ограждении территории предприятия, в котором предусмотрено 10 и более постов или хранение 50 и более автомобилей, следует предусматривать не менее двух въездов (выездов). Для предприятий с меньшим количеством постов или мест хранения автомобилей допускается устройство одного въезда на территорию. Проем ворот в ограде должен быть не менее 4,5 x 4,5 м. Ворота основного въезда на территорию предприятия следует размещать с отступом от “красной линии” на расстояние не менее наиболее длинной модели подвижного состава, включая автопоезда. Перед воротами основного въезда на территорию предприятия следует предусматривать накопительную площадку вместимостью не менее 10 % от максимального часового количества подвижного состава, прибывающего в предприятие.

При расположении территории предприятия на земельном участке, ограниченном двумя проездами общего пользования, ворота основного въезда следует размещать со стороны проезда с наименьшей интенсивностью движения автотранспорта. Въезд на территорию предприятия должен предшествовать выезду, считая по направлению движения по проезду общего пользования. На территории предприятия с количеством 10 и более постов или 50 и более мест хранения автомобилей движение автотранспорта предусматривать в одном направлении без встречных и пересекающихся потоков. На территории предприятия, независимо от его мощности, допускаются встречные и пересекающиеся движения автотранспорта при их интенсивности не более 5 автомобилей в час.

Современные стандарты для автотехцентров

Компании-производители машин добиваются выполнения всеми дилерами единых требований по оборудованию сервисных служб, технологии ремонта, работы с клиентами, учетных и аналитических операций и т. д. в целях обеспечения высокого качества обслуживания, высокой репутации компании и ее дилеров.

Ниже приведены дилерские стандарты для сервисных служб дилеров, вводимые и контролируемые одной из зарубежных автокомпаний в России. Они касаются обслуживания легковых и грузовых автомобилей. Практически такие же стандарты у всех автокомпаний и они сложились более 30 лет назад.

Обязательные услуги:

- предварительная запись с коротким периодом ожидания;
- регламентное обслуживание, включая регулировку содержания СО;
- инструментальный контроль для технического осмотра;
- виды ремонта, предусмотренные дилерским договором;
- быстрый сервис;
- сервисная поддержка и консультирование оптовых клиентов;
- установка принадлежностей;
- наличные и безналичные расчеты.

Услуги, выполняемые дилером или привлеченными им субподрядчиками:

- кузовные и окрасочные работы;
- обивочные работы;
- круглосуточный сервис для грузовых автомобилей;
- установка и ремонт кузовов, прицепов и полуприцепов грузовых автомобилей;
- мойка и уход.

Приемка автомобилей:

- не менее одного оборудованного места в помещении для приемки в ремонт;
- не менее одного места под навесом с подъемником или смотровой ямой для приемки в ремонт грузовиков;
- приемка должна быть тщательной, не оставляющей необнаруженных дефектов;
- зона контакта с клиентами функционально ориентирована на клиента;
- приемщик согласовывает сроки предварительной записи, не вынуждая клиентов ждать;
- клиенты получают вежливые консультации;
- из зоны приемки есть проход в демзал и магазин запасных частей и принадлежностей;
- калькуляция стоимости ремонта и условия платежа согласовывают при приемке.

Выполнение заказов:

- заказы оформляются на типовом бланке компании согласно имеющимся в нем указаниям, графам и нормативам времени, подписываются клиентом;

- сроки выполнения работ указываются в заказах и соблюдаются;
 - заказ передается в цех заблаговременно для обеспечения подготовки;
 - дополнения к заказанным работам согласовывается с клиентом;
 - выполненные работы отмечаются в соответствующих графах заказа;
 - перечень и стоимость запасных частей и услуг сторонних фирм идет в расчетную часть;
 - работы контролируются бригадиром во время и после исполнения;
 - заполняется сервисная книжка и используются сервисные рабочие листки.
- Подготовка счета:
- счет выписывается с соблюдением требований и нормативов времени, указанных в стандартных бланках;
 - счет вручается клиентам при выдаче автомобиля;
 - выдача автомобиля:
 - автомобиль выдается лично клиенту, позиции счета объясняются;
 - демонтированные детали передаются клиенту по его желанию;
 - автомобиль чист внутри и снаружи.
- Помещения и оборудование:
- количество, комплектность и состояние оборудования соответствует параметрам, заданным “Пособием по производственному оборудованию”;
 - имеется действующая сервисная литература;
 - для диагностики имеются тормозной испытательный стенд, мощностной испытательный стенд, стенд проверки геометрии осей с подъемником или смотровой ямой, переносной компьютерный тестер, мотор-тестер;
 - оборудованы помещения для отдыха сотрудников, учебные классы;
 - применяются рекомендованные оргтехника и компьютерные системы;
 - организация труда соответствует рекомендациям.
- Гарантийные операции:
- работа по гарантийному компромиссу выполняется согласно инструкции;
 - операции выполняются быстро и с высокой степенью надежности.

Производственные комплексы

В проекте на строительство должны быть отражены мероприятия по охране труда, а также санитарно-гигиенические условия с указанием ожидаемых уровней воздействия на работающих вредных производственных факторов, методов контроля за их воздействием и мер по защите работающих, в том числе решения по нормализации параметров микроклимата и освещенности рабочих мест, снижению уровней производственных шумов и вибраций, загазованности и запыленности помещений, электромагнитных излучений, электростатического поля.

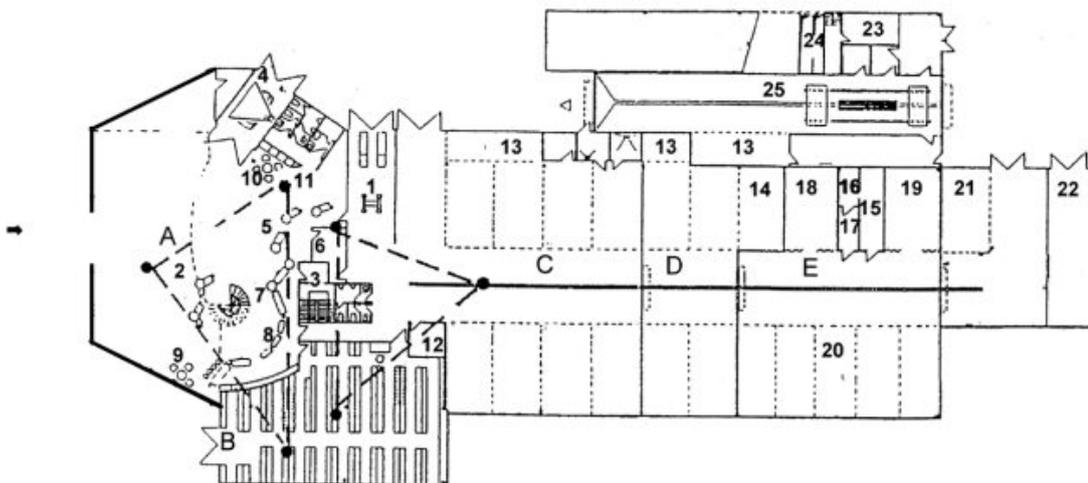
Автотехцентр состоит, как правило, из следующих рабочих комплексов:

- демзал;
- помещение для приемки автомобилей в ремонт и их последующей выдачи;
- комплекс для техобслуживания (цех общего ремонта, кузовной и малярный цеха);
- склад запчастей;
- секция продажи запчастей и принадлежностей;
- кабинеты руководства и служащих;
- санитарно-технические устройства и подсобные помещения.

Склад автомобилей может быть расположен в подвальном этаже или на другой территории.

Цель проектирования – функциональное согласование всех сфер деятельности центра. Эту задачу решают при помощи концепции “интегрированных рабочих комплексов”, согласно которой все виды деятельности техцентра – продажа автомобилей, сервисная мастерская, продажа запчастей и принадлежностей взаимосвязаны по так называемой “трехточечной системе”.

На рисунке показан пример трехточечной системы в существующем автотехцентре в г. Москве. *Треугольник заказчика* – зал ожидания для заказчиков, секция оформления заказов на ремонт, секция продажи запчастей и принадлежностей. В этих помещениях заказчик непосредственно встречается с работниками техцентра и знакомится с комплексом предлагаемых автоцентром услуг.



- A. Зал
- B. Склад запасных частей
- C. Цех общего ремонта
- D. Кузовной цех
- E. Малярный цех
- 1. Приемка автомобилей на ремонт
- 2. Продажа или прокат автомобилей
- 3. Офис для продажи или проката автомобилей
- 4. Помещение для выдачи автомобилей
- 5. Прием заказов на ремонт
- 6. Офис сервиса
- 7. Касса, справочное бюро
- 8. Продажа запчастей и принадлежностей
- 9. Бар
- 10. Детский уголок
- 11. Уголок для отдыха заказчиков
- 12. Цеховой мастер
- 13. Подсобное помещение
- 14. Склад разобранных деталей
- 15. Агрегаты окрасочной камеры
- 16. Смешивание красок
- 17. Склад лакокрасочных материалов
- 18. Набрызгивание мастик-заполнителей
- 19. Комбинированная окрасочная камера

20. Подготовка для окраски
21. Сборка после окраски
22. Склад отходов и опасных веществ
23. Станция очистки сточных вод
24. Отстойники
25. Мойка

Цеховой треугольник – цеховые помещения, офисы предприятия, склад запчастей. Короткие расстояния между этими пунктами позволяют добиваться хорошего взаимодействия, сокращать время простоев, достигать обзорности и облегчать контроль с минимальным привлечением персонала¹¹⁸.

¹¹⁸ Подробнее о создании автодилерского центра говорится в книге: «Автосервис. Создание и компьютеризация». – М.: ИТК ”Дашков и К^{оо}”, 2009.

Примерная структура автодилерской фирмы

Ниже приведена примерная структура дилерской фирмы, не имеющей филиалов. Функциональные подразделения названы службами – в службе может быть один эксперт, группа сотрудников или отдел – в зависимости от объема работы.

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР Компьютерная служба Служба логистики		ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР		ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР или эксперт при коммерческом директоре	
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР при наличии нескольких автосалонов и техцентров или Директор автосалона		ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР при наличии нескольких техцентров или Начальник техцентра		ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР	
СЛУЖБА ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ		СЛУЖБА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ		СЛУЖБА TRADE-IN	
СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ					
Бренд-менеджер, продавец-консультанты	Менеджер по оптовым продажам	Менеджер по trade-in	Начальник службы предпродажной подготовки	Менеджер по автокредитованию и страхованию	Оформители, логисты
АВТОСАЛОН СКЛАД АВТОМОБИЛЕЙ					
СЕРВИС-МЕНЕДЖЕР				МЕНЕДЖЕР ПО ЗАПЧАСТЯМ	
ТЕХЦЕНТР			СКЛАД И МАГАЗИН		
Служба PR и маркетинга Служба контроля и анализа деятельности Служба ведения картотеки базы данных клиентов Служба взаимодействия с субдилерами, корпоративными клиентами Служба закупок и управления запасами в торговой сети Логистическая служба Компьютерная служба	Техническая дирекция Служба организации сервиса, управления и анализа Служба организации торговли запчастями и сопутствующими товарами, управления и анализа. Инженерная служба — обеспечение исправности помещений и оборудования, техники безопасности, пожарной безопасности, утилизации отходов	Финансово-экономическая служба — управление средствами, бюджетирование, контроль расходов, анализ Бухгалтерия — бухгалтерский учет и анализ Отдел кадров Служба развития кадров Юридическая служба Служба хозяйственного обеспечения, уборки помещений и территории			

АВТОСАЛОН		РЕМОНТНЫЙ ЦЕХ		ГРУЗОВАЯ СЛУЖБА	
Служба продажи новых и поддержанных машин Служба оформления расчетов, лизинга и кредитования Служба оформления демзала и всего предприятия Служба рекламнотехнической информации Склад автомобилей	Служба консультантов-приемщиков автомобилей в ремонт Служба оформления заказов и счетов Служба оценки ущерба от аварий Служба рассмотрения претензий по гарантии Служба переписки с клиентами и телемаркетинга Служба проката автомобилей	Сервисный цех Диспетчерская Служба контроля качества Служба технической документации Служба удовлетворения рекламаций Служба охраны труда Служба утилизации отходов Гаражное хозяйство: парк служебных автомобилей и спецмашин	Склад запчастей и сопутствующих товаров — приемка, хранение и выдача Отдел запчастей Служба закупок и управления запасами Служба обеспечения сервисного цеха Служба продажи	Служба приема и контроля платежей Служба нормирования и контроля затрат рабочего времени Служба учета рабочего времени и оплаты труда	
БРИГАДЫ И УЧАСТКИ					
		Предпродажная подготовка	Техническое обслуживание	Общеремонтные работы	
		Кузовной участок	Малярный участок	Дополнительное оборудование	
СЕРВИС-МЕНЕДЖЕР				МЕНЕДЖЕР ПО ЗАПЧАСТЯМ	
Служба приема заказов	Служба оформления заказов	Ответственный за экологию	Начальник склада	Менеджер по закупкам и управлению запасами	
Приемщики-консультанты	Ответственные оформители	Ответственный за технику безопасности	Кладовщики	Менеджер по продажам	
Ответственный за диагностику и выходной контроль	Инженер по гарантии	Ответственный за подготовку кадров	Рабочие склада	Продавцы	

Ответственный за соблюдение сроков ремонта	Служба расчетов и приема платежей	Ответственный за техническую документацию	Учетчица	
		Ответственный за качество		
Служба проката автомобилей		Ответственный за телемаркетинг		

НА ЧАЛЬНИК РЕМОНТНОГО ЦЕХА ИЛИ СТАРШИЙ МАСТЕР				
Пред-продажная подготовка	Ремонт и техобслуживание	Ремонт агрегатов	Кузовной ремонт	Малярный участок
Мастер	Мастер	Мастер	Мастер	Мастер
Механики	Механики	Механики	Жестянщики	Маляры
Ученики	Ученики	Ученики	Ученики	Ученики

Требования к подразделениям

Общие задачи подразделений

Обычные функции подразделений зарубежных полномочных дилерских фирм приведены ниже.

Фирма в целом:

- ◆ продажа продукции, поставляемой поставщиком;
- ◆ создание и развитие сбытовой сети в районе деятельности из собственных торговых агентов по розничной продаже;
- ◆ ежегодное увеличение объемов продаж, соответственно устанавливаемым квотам ежегодных или ежеквартальных продаж;
- ◆ поддержание престижа торговой марки поставщика;
- ◆ изучение рынка, конкуренции и местных нормативных актов, разработка торговой политики, рекламной политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- ◆ сертификация продукции согласно местным требованиям;
- ◆ информирование поставщика в соответствии с инструкциями.

Коммерческая служба:

- ◆ разработка торговой политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- ◆ предпродажная подготовка (иногда выполняет дилер);
- ◆ приобретение и продажа новых машин;
- ◆ определение необходимых работ по предпродажной подготовке;
- ◆ организация рекламных мероприятий;
- ◆ формирование базы данных о клиентах;
- ◆ учет претензий по гарантиям и урегулирование соответствующих вопросов с покупателями и поставщиками машин;
- ◆ изучение рынка и конкурентов.

Служба реализации подержанных машин:

- ◆ приобретение и продажа подержанных машин;
- ◆ дефектовка машин, определение необходимых работ предпродажного ремонта;
- ◆ учет претензий по гарантиям и урегулирование их с покупателями;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.