

*В. В. ВОЛГИН*

# **АВТОРЫНОК ЕВРОСОЮЗА**

**ДЕЛОВАЯ ПРАКТИКА, РЕГУЛИРОВАНИЕ,  
ТЕНДЕНЦИИ**



**Владислав Васильевич Волгин**  
**Авторынок Евросоюза. Деловая  
практика, регулирование, тенденции**

*Текст предоставлен правообладателем*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=4925309](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4925309)

*Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции / В. В. Волгин. – 3-е изд.:  
Дашков и К°; Москва; 2010  
ISBN 978-5-394-00438-4*

**Аннотация**

Деловая практика, существующая на авторынке Евросоюза, представляет интерес для российских бизнесменов, так как работа с европейскими компаниями требует изучения их опыта. С 2003 г. в Европейском союзе изменились правовая основа и деловая практика в торговле автомобилями, запасными частями, услугами по ремонту. Изучение регулирования и тенденций важно для прогнозирования ситуации на российском авторынке.

Все права защищены. Запрещается воспроизводить любую часть книги в любой форме, копировать, сканировать, переводить в электронную форму, использовать в лекциях, в радио– и телепередачах без предварительного письменного согласия автора.

## Содержание

Деловая практика	4
Авторынок Евросоюза	4
Евросоюз	4
Участники авторынка	5
Системы распределения	7
Торгово-сервисные системы автокомпаний	11
Основа конкурентоспособности	11
Системы обеспечения рынка запасными частями	12
Товарная политика	13
Информационное обеспечение и его стандарты	14
Подготовка кадров	18
Гарантийный компромисс	19
Контроль качества	21
Региональные дистрибьюторы	21
Дилеры	23
Услуги автомобилистам	31
Рынок сервиса	35
Рынок запасных частей	38
Специфика товара	38
Особенности рынка	43
Регулирование и тенденции	49
Законодательные процессы	49
Действующее регулирование	52
Как понимать приведенные в книге документы	52
Регулирование торговли автомобилями	59
Активные и пассивные продажи	59
Мультибрендинг	61
Конец ознакомительного фрагмента.	65

# **Владислав Васильевич Волгин**

## **Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции**

### **Деловая практика**

### **Авторынок Евросоюза**

### **Евросоюз**

Европейский союз (European Union) – ассоциация стран Европы. В Евросоюзе создан единый внутренний рынок, сняты ограничения на свободное перемещение товаров, капиталов, рабочей силы между странами, образована единая валютная система. При создании в 1957 г. ЕС состоял из 6 государств: Бельгии, Германии, Франции, Италии, Люксембурга и Нидерландов. В 1973 г. присоединились Дания, Ирландия и Великобритания, в 1981-м – Греция, в 1986-м – Испания и Португалия, в 1995-м – Австрия, Финляндия и Швеция. В 2004 г. к ЕС присоединились 10 государств: Венгрия, Кипр, Латвия, Литва, Мальта, Польша, Чешская Республика, Словакия, Словения, Эстония. По состоянию на 2005 г. в состав Европейского союза входят 25 государств.

Европейский союз объединяет страны на основе общих экономических, политических и социальных целей путем создания пространства без внутренних границ, укрепления экономической и социальной интеграции. Союз добивается выполнения своих целей путем проведения единой политики в сельском хозяйстве, торговле, рыболовстве, транспорте, экологии, внешней торговле, развитии, в конкурентной и региональной политике, энергетике, таможенном регулировании, а также выполнения общих проектов и программ: научные исследования и разработки, телекоммуникации, координация экономической политики государств-членов, социальная политика, экономический и валютный союз. Для отношений с внешним миром Союз разрабатывает единую внешнеторговую политику и играет важную роль на международной арене путем проведения единой внешней политики и политики по вопросам безопасности. Для выполнения провозглашенных целей: достижения четырех свобод (свободы движения людей, товаров, капитала и услуг), создания и проведения общей политики потребовалась передача части суверенитета государств-членов общеевропейским институтам.

Союз имеет широкие полномочия по экономическому регулированию – он осуществляет, в частности, установление правил конкуренции. Управление европейским рынком происходит на уровне евробюрократии. Европарламент (European Parliament) принимает законы, обязательные к исполнению во всех странах – членах Евросоюза. Но истинным правительством является Еврокомиссия (European Commission), которая руководит социально-экономической жизнью Евросоюза, разрабатывая соответствующие инструкции и опираясь на многочисленные международные соглашения.

Европейцы являются социал-либералами и предпочитают, как они утверждают, правовое регулирование рынка, ограничивающее возможности произвола как чиновников, так и предпринимателей. Но, несмотря на правовые акты, регулирующие экономическую жизнь, Еврокомиссия имеет широкие возможности для прямого бюрократического воздействия на

экономику. Защита свободной конкуренции запрещает оказывать экономическую помощь частным предприятиям от имени и за счет государства. Однако такая помощь может оказываться Еврокомиссией, т. е. евробюрократия имеет монополию на руководство экономическими процессами.

Создание Евросоюза привело к созданию единого экономического и правового пространства в Западной и Центральной Европе, которое управляется централизованной бюрократической структурой. Эта структура может контролироваться либо фракциями глобальной элиты, либо бюрократиями национальных государств, которые превращаются в – управленческие звенья среднего звена. Но национальные властные группы также связаны не только со своими странами, но и с глобальными интересами. Поэтому не все решения Еврокомиссии или Европарламента внедряются в жизнь или их внедрение затягивается. Например, ни одно из государств до сих пор не выполняет решение по введению правил утилизации снятых с эксплуатации автомобилей. Автомобильное лобби сделало все возможное, чтобы оттянуть выполнение указаний Еврокомиссии, так как большая часть расходов должна лечь на производителей машин.

В качестве перспективной цели Евросоюза провозглашено образование политического объединения конфедеративного или федеративного типа. Фактически ЕС является империей: «Империя – это любое государство, у которого есть смысл существования, кроме самоподдержания»<sup>1</sup>. Подтверждением этому является постоянное расширение территории ЕС и политическое вмешательство в дела независимых от него государств через посредство разного рода «общественных» организаций типа ОБСЕ.

ЕС является одним из трех основных и наиболее развитых центров современного мира наряду с Соединенными Штатами Америки и Японией. На Евросоюз приходится почти четверть мировой торговли. Это также крупнейший импортер сельскохозяйственных продуктов и сырья.

## Участники авторынка

По данным СЕСРА<sup>2</sup>, в Евросоюзе в год продается свыше 15 млн новых автомобилей ( $\pm 5\%$ ). В расширенном с 2004 г. Евросоюзе розничный сектор по торговле и ремонту автомобилей состоит из примерно 350 000 малых и средних предприятий с 2,5 млн рабочих мест, в том числе 118 000 авторизованных и 232 000 независимых. Их оборот составляет около 520 млрд евро в год, в том числе 420 млрд евро – продажа автомобилей, 60 млрд евро – продажа запчастей и 40 млрд евро – продажа труда. Обслуживанию подлежат более 205 млн новых и подержанных автомобилей.

Кроме того, на авторынке действуют 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. Неттоприбыль в этом секторе до выплаты налогов в 2004 г. составила 0,6 %, а в 2005-м ожидается снижение до 0,5 %. Наличие значительных избыточных мощностей у производителей порождает острейшую конкуренцию.

---

<sup>1</sup> Михаил Юрьев.

<sup>2</sup> 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>

Так как доля прибыли 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 многих малых предприятий.

Торгово-сервисные системы (сети) автокомпаний состоят из торгового подразделения автокомпании с центральным складом запасных частей и логистическим центром, главных дистрибьюторов (импортеров) – верхний уровень в каждой стране; уполномоченных (авторизованных) дистрибьюторов (дилеров)<sup>3</sup>, торгующих автомобилями, запчастями и услугами по ремонту, – второй уровень. На втором уровне работают также уполномоченные сервисные центры, которые не занимаются торговлей автомобилями, но могут торговать запасными частями. Дистрибьюторы (дилеры) могут иметь субдилеров, агентов, посредников на этом же, розничном уровне торговли.

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

Кроме распределительных сетей автокомпаний и авторизованных дилеров, участвующих в них, существует независимый рынок сервиса автомобилей и независимый рынок запасных частей. Рынок запасных частей к автомобилям необходимо рассматривать отдельно от рынка запчастей для мотоциклов, рынка принадлежностей, инструментов, масел, оборудования для сервиса и заправок. Разумеется, в ежедневной практике нет видимого разделения этих рынков и независимые дистрибьюторы запчастей одновременно торгуют сопутствующими товарами, которые хранятся рядом с запчастями, а все вместе образуют так называемый автомобильный афтермаркет.

На независимом рынке автосервиса независимые дистрибьюторы запасных частей действуют как альтернатива автокомпаниям. Таким образом, рынок запасных частей делится на канал независимой дистрибуции и франчайзинговый канал (зависящий от автокомпаний). Независимые оптовики по запасным частям числят среди своих клиентов главным образом коммерческих (корпоративных) конечных потребителей и другие розничные компании (например, техцентры или сети супермаркетов). Обычно независимые ремонтники, специализированные розничные магазины и заправки являются классическими коммерческими (корпоративными) конечными потребителями, но и авторизованные дилеры автокомпаний также покупают запасные части у независимых дистрибьюторов.

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами<sup>4</sup>:

- 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 всегда ниже, чем в другие сезоны;
- среднее дилерское предприятие получает основные доходы от продажи подержанных автомобилей, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, кузовного ремонта.

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Deloitte & Touche, October 2002.

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.*

Глава представительства компании Renault в Москве г-н Жан Поль Симэ, рассказывая автору настоящей книги об организации сервисной инфраструктуры “Рено” во Франции, отметил<sup>5</sup>:

– Напоминаю, что мы производим легковые автомобили, грузовики, тракторы, дорожно-строительные машины. 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.

## Системы распределения

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 потреби-

---

<sup>5</sup> Интервью опубликовано в журнале “Автопанорама”. 1997. № 1.

телей, в 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.

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

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

*Исключительное* распределение (распространение) – это система, в которой каждому дилеру выделена определенная территория для торговли<sup>6</sup>. В этой системе для дилеров существуют<sup>7</sup> следующие основные ограничения:

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции<sup>8</sup>;
- дилер обязан наряду с торговлей автомобилями обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;
- дилер не может осуществлять активные продажи<sup>9</sup> вне его территории, т. е. искать там заказчиков;
- дилер может осуществлять пассивные продажи<sup>10</sup> заказчикам, которые сами обратились к нему, находясь вне его территории;
- дилер может продавать неавторизованным операторам: независимым перекупщикам, автосупермаркетам, Интернет-операторам, розничным супермаркетам.

---

<sup>6</sup> В ЕС закрепление за дилерами для торговли территорий, 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.

<sup>7</sup> Вне Евросоюза.

<sup>8</sup> Термин “обязательства об отказе от конкуренции” означает любое прямое или косвенное обязательство, заставляющее покупателя не производить, не покупать, не продавать или перепродавать товары или услуги, которые конкурируют с обусловленными товарами или услугами, или любое прямое или косвенное обязательство покупателя закупать у поставщика или у другого предприятия, указанного поставщиком, более 30 % общего объема закупок обусловленных товаров, подобных товаров или услуг и их аналогов на соответствующем рынке, рассчитанного на основании стоимости его закупок в предыдущем календарном году. Обязательство о том, что дистрибьютор продает автотранспортные средства других поставщиков в других зонах автосалона, для того чтобы избежать путаницы между марками, не является обязательством об отказе от конкуренции с точки зрения действующего постановления. Обязательство о том, что дистрибьютор будет иметь персонал специально для продажи различных марок автотранспортных средств, является обязательством об отказе от конкурентной борьбы с точки зрения настоящего постановления, если только дистрибьютор не решил иметь персонал специально для продажи различных марок и поставщик оплачивает все связанные с этим дополнительные расходы.

<sup>9</sup> 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 местонахождении дилера или ремонтника; или путем организации склада, или торгового, или доставочного филиала в другом месте размещения с целью улучшения деловых отношений с заказчиками или их посредниками.

<sup>10</sup> 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 заказчикам или посредникам. Общая реклама или приемы по расширению сбыта в средствах массовой информации, которые обычно применяются или имеются в обращении в авторизованном местонахождении дилера или ремонтника или в Интернете, являются способами пассивной продажи.

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 распределения 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 критериям (или тем и другим)<sup>11</sup>. В этой системе для дилеров существуют<sup>12</sup> следующие основные ограничения:

<i>Пример качественных критериев</i>	<i>Пример количественных критериев</i>
Требования к обучению торгового персонала.	Обязательства о минимальном объеме закупок.
Квалификация персонала послепродажного сервиса.	Максимальное количество дилеров в регионе.
Требования к экспозиции товаров.	Требования по минимальному товарообороту.
Обособленное место для каждой марки в демзале	Требования по объему запасов товаров

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции (см. выше);
- дилер обязан наряду с торговлей автомобилями обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;
- дилер может вести деятельность только из определенного соглашением местонахождения<sup>13</sup>,
- 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.

*Выборочная* (с количественным и качественным отбором) и *исключительная* дистрибутивные системы – лучшее средство 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) несомненно необходим. Он дает возможность дилерам планировать масштабы их деятельности и инвестиции. Регулирование признает эффективность *выборочной* системы распределения, направленной на стимулирование дилерских инвестиций

<sup>11</sup> “Система количественного выборочного распределения” означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует для выбора дистрибьюторов или ремонтников критерии, которые непосредственно ограничивают их количество. “Система качественного выборочного распределения” означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует критерии для выбора дистрибьюторов или ремонтников, которые являются только качественными по своей природе, требуются по характеру товаров или услуг, являющихся предметом контракта, формулируются единообразно для всех дистрибьюторов или ремонтников, желающих присоединиться к системе распределения, не применяются дискриминационным образом и не ограничивают непосредственно число дистрибьюторов или ремонтников.

<sup>12</sup> Вне Евросоюза.

<sup>13</sup> С помощью оговорки о местонахождении 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 быть отменено.

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. При использовании выборочной системы распределения автокомпания могут заключать дилерские соглашения и с супермаркетами, но на тех же условиях, как и с другими дилерами, соблюдая принцип недискриминации.

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

## Торгово-сервисные системы автокомпаний

### Основа конкурентоспособности

Производители и дилеры<sup>14</sup> 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 приняли к руководству, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники. Сервис и запасные части, как и любой товар, 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 годы XX века. 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 с послевоенного периода в 18 раз – с 5 до 90 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 своих машин.

К 70-м годам 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 компьютеров, телекоммуникаций, эффективной логистики, более подробной и обширной ста-

---

<sup>14</sup> 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.

тики сбыта машин и запасных частей, а также благодаря более основательной подготовке специалистов для всех звеньев сбытовых сетей.

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

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.

## **Системы обеспечения рынка запасными частями**

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 мелкооптовых и/или розничных потребителей в районах потребления товаров.

Зональные и региональные склады называют 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 области<sup>15</sup>, в течение полусуток 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

---

<sup>15</sup> Употребляется отечественное название административных территорий.

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.

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 оказалось, 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. 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 3 дней.

Типичная схема организации обеспечения дилеров запасными частями

1 – региональный склад: получение заявок; 2 – сообщение о них логистическому центру; 3 – команды логистического центра складам на отгрузку деталей соответствующих групп; 4 – поставки региональному складу; 5 – поставки дилерам; 6 – срочные поставки дилерам

Конкуренция заставила всех продуцентов 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.

## 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; 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. Производители 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**

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 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 10x15 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.

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 рекомен-

даниях: OASIS<sup>16</sup> Technical Committee, Format of automotive repair information, Deliverable Code SC1-D2, Author(s) SCI Sub-Committee, Date 10-01-2003, Version Version 6.0. OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческого международного консорциума, выполняющего разработку стандартов для e-бизнеса.

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;

– диаграммы, 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;

– 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);

---

<sup>16</sup> OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards), <http://www.oasis-open.org>

– 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.

Средняя стоимость работ (для Германии):

– регламентное обслуживание – примерно 245 евро в год;

– ремонтные работы – примерно 185 евро в год.

Цены периодического контроля (техосмотра) (для Германии):

– легковые автомобили – около 45 евро;

– грузовые автомобили:

≤ 3,5 т – около 45 евро;

> 3,5–7,5 т – около 60 евро;

> 7,5–12,0 т – около 60 евро;

> 12,0–18,0 т – около 60 евро;

> 18,0–28,0 т – около 60 евро;

> 28,0–32,0 т – около 60 евро;

> 32,0 т – около 105 евро.

#### *Требования производителей ремонтного оборудования*

Производителям нужна информация, с которой они могли бы производить оборудование, позволяющее независимым ремонтникам обслуживать и ремонтировать автомобили. Нижеприведенный перечень подготовлен GEA (British Garage Equipment Association Ltd.):

1. Сведения о протоколе коммуникации должны быть структурированы по маркам, моделям, модификациям, VIN-или автоидентификационным кодам:

– любые сведения, не покрытые протоколом ISO 15031, обеспечивающие комплектность системы диагностики, включая любые дополнительные сведения о протоколах оборудования и программного обеспечения, идентификации параметров, требованиях поддержки работоспособности, возможных ошибках и т. д.;

– коды неисправностей, включая подробности о том, как получать и интерпретировать коды неисправностей, не включенные в ISO15031;

– параметры работоспособности, включая регулировочные параметры;

– функциональные тесты, включая активацию или контроль устройств;

– подробности о том, как получать всю информацию о компонентах и их состоянии;

– настройка адаптируемых устройств, варианты кодирования, настройка заменяемых компонентов, потребительских установок и т. д.;

– коды доступа для ремонтных операций, необходимых перенастроек контрольного модуля, влияющих на ремонт;

– идентификация ECU (контрольного блока управления) и варианты кодирования;

– сведения о перенастройке сигнальных сервисных огней;

– размещение диагностического коннектора и его параметры, если они отличаются от ISO15031 часть 3;

– коды идентификации двигателей.

2. Тестирование и диагностика компонентов. Необходима следующая информация о компонентах:

- описание тестов, подтверждающих работоспособность
- на компонентах или пучках проводов;
- процедура тестов, включая параметры тестов и сведения о компонентах;
- подробности о подключении, включая значения min/ max, input /output, driving/loading;
- значения, ожидаемые при определенных условиях, включая холостой ход;
- электрические значения для компонентов в статическом и динамическом состоянии;
- значения для неисправностей для каждого из вышеперечисленных сценариев;
- последовательность диагностики неисправностей, включая дерево неисправностей и последовательность отказа от возможных причин.

3. Данные, необходимые для осуществления ремонта, совместно с характеристиками и применением:

- ECU и компоненты инициализации (в случае необходимости замены);
- инициализация новых или подменных ECU, прошедших перепрограммирование.

#### *Требования независимых дистрибьюторов запчастей*

Дистрибьюторам необходимо получать номера OE (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 точнее 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, об упаковке, о 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 специа-

листов 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 является 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.

## **Гарантийный компромисс**

Работа с претензиями в период гарантии помогает укрепить или разрушить положительный имидж фирмы, привлечь или оттолкнуть клиентов и их знакомых. Эти вопросы стараются решать быстро, с максимально высоким качеством обслуживания клиентов. Некоторые компании разработали подробнейшие инструкции правил работы с клиентами при предъявлении претензий, вплоть до способов ведения переговоров с разными типами людей.

Свои системы решения гарантийных проблем, а это именно системы, некоторые компании называют философией гарантийного компромисса. Именно эта философия побуждает компанию-производителя, обнаружившую типичный производственный дефект, сообщать дилерам номера машин, которые были изготовлены в той партии, где проявились дефекты. Дилеры приглашают владельцев этих машин приехать для заблаговременного устранения дефекта. Конечно, компаниям это обходится дорого, зато их репутация солидных и добросовестных поставщиков, а также репутация машин растет. Карты истории машины (VHF – Vehicle History File), заводимые дилерами при продаже, аккуратно пополняются информацией при гарантийном и регламентном обслуживании и последующих ремонтах. В картах содержится информация: VIN-код (Vehicle Identification Number – идентификационный номер машины), номер двигателя, номер кузова, номер краски кузова, номер ключей, модификация, комплектация, регистрационный номер, номер счета, дата продажи, имя, адрес и телефон покупателя, страховая информация. При поступлении сведений об изменениях имени и адреса владельца немедленно вносят изменения в карту. Карты хранят более 10 лет или до тех пор, пока не поступит информация, что машина утилизирована.

Получив претензию, по карте проверяют, покрывает ли предоставленная гарантия данный конкретный случай по содержанию и по сроку действия. Карта весьма полезна и для уточнения модификаций узлов и агрегатов, было ли установлено дополнительное оборудование. Формы бланков для гарантийных претензий, разработанные компаниями, очень подробны, чтобы собирать побольше данных о дефекте для выяснения причин и их устранения. Дефектные части хранятся дилерами с приложением копий претензий до получения распоряжения об их высылке поставщику или уничтожения.

*Гарантийные обязательства одной из европейских автокомпаний:*

Гарантируется бездефектность предмета поставки по исходному материалу и по заводскому изготовлению в течение 12 месяцев. Этот срок действителен со дня ввода в эксплуатацию, однако не позднее чем со дня первого допуска к эксплуатации; во всяком случае, гарантия истекает не позднее 18 месяцев после отправки предмета поставки с завода-изготовителя.

Для грузовых и специализированных автомобилей, а также для автобусов, за исключением универсальных машин и тягачей, гарантия прекращает действовать до истечения гарантийного срока после пробега 50 000 км, или 30 000 миль, гарантия на двигатель, коробку передач (карданные валы) и ведущий мост (ведущие мосты) прекращает действовать после пробега 100 000 км, или 60 000 миль (уставных миль). Гарантия на двигатель АТС во всяком случае истекает после 1200 часов эксплуатации, если двигателем АТС приводятся вспомогательные агрегаты.

Для универсальных машин и тягачей гарантия прекращает действовать до истечения гарантийного срока после общего пробега 30 000 км, или 20 000 миль (уставных миль). Гарантия прекращает действовать во всяком случае, т. е. до истечения гарантийного срока или до достижения общего пробега, после 1200 часов эксплуатации.

Гарантия осуществляется по выбору завода-изготовителя ремонтом предмета поставки или бесплатной заменой частей, признанных нами дефектными.

Гарантия предоставляется и на детали, не изготовленные нами, за исключением кузовов, сделанных третьими фирмами, шин, аккумуляторных батарей, радиоприемников, электрического оборудования и измерительных приборов: для этих деталей гарантия распространяется только на уступку наших возможных претензий по гарантии к фирме-изготовителю. Гарантия не предоставляется на поврежденное стекло.

Если завод-изготовитель специально признает случай предоставления гарантии, то он несет расходы на самый дешевый вид перевозки поставленных взамен деталей и соразмерные издержки по их установке. Возмещение расходов по установке осуществляется при условии, что установка деталей проводится заводом-изготовителем или авторизованной станцией технического обслуживания.

Детали, по которым предъявляются претензии, по нашему выбору либо бесплатно направляются заводу-изготовителю, либо хранятся в указанном нами месте для их проверки уполномоченным представителем завода. Признанные дефектными и замененные детали переходят в нашу собственность.

Гарантия не действует, если предмет поставки был изменен третьей стороной или в нем заказчик установил детали, изготовленные третьими фирмами, и если возникший дефект имеет причинную связь с этими изменениями. Кроме того, гарантия не действует, если заказчик не соблюдает наши предписания по обращению с автомобилями (инструкция по эксплуатации), применяет предмет поставки не по нормальному назначению и, в особенности, если предписанные в сервисной книжке техосмотры и ТО проводятся ненадлежащим образом на неавторизованной станции технического обслуживания. Кроме того, гарантия не действует, если будет обнаружено превышение допустимой полной массы автомобиля, осевых нагрузок, установленной для данного автомобиля полезной нагрузки или грузоподъемности шасси.

Другие требования по гарантии исключаются, в особенности по аннулированию договора купли-продажи, снижению цены и возмещению убытка.

Гарантия не распространяется на естественный износ и наладочные работы. Кроме того, гарантия не предоставляется на дефекты, возникшие из-за небрежного или неквалифицированного обращения с предметом, хранения или перевозки.

Претензии по гарантии учитываются только тогда, когда они предъявляются нам или нашему компетентному представителю в письменном виде немедленно после обнаружения дефекта.

К услугам, которые оказываются на основе предъявления претензии по гарантии, применяются вышеназванные правила, причем гарантия на используемые для замены детали идентична с еще не истекшей гарантией на дефектную (замененную) деталь. В случае продажи обязательство по предоставлению гарантии прекращает действовать. Для подержанных автомобилей исключаются всякие претензии по гарантии.

## Контроль качества

Контроль качества, берущий начало от контроля качества изделий в промышленности, превратился в различные системы контроля, охватывающие все операции с продукцией машиностроения. Родившаяся в промышленности США система QC (Quality Control – контроль качества), охватывающая производственный цикл, получила развитие в Японии, превратившись в систему TQC (Total Quality Control – всеобщий контроль качества). Эта система охватывает не только контроль качества продукции, но и качество продажи, качество сервиса, качество работы каждого сотрудника от заводов до дилеров. Она формирует основу менеджмента на японских предприятиях. Вариантом названия системы является CWQC (Corporate Wide Quality Control – всекорпоративный контроль качества). Концепция TQC применяется ко всем службам, включая, бухгалтерию, администрацию и т. д.

При сегодняшней технологии производства абсолютно не важно, в какой стране выпускается автомобиль. Все дело в системе контроля качества, единой для всех предприятий компании, где бы они ни находились. Особенности системы контроля в том, что сам персонал участвует в ней. Работа на предприятии требует личных усилий каждого сотрудника. Он должен быть уверенным в результатах своих усилий. Он должен считать, что его работа очень ответственна. В должностных инструкциях подчеркивается, что все начинается с отдельного сотрудника, что качество его работы важно не только для клиентов, но прежде всего для его коллег и для фирмы в целом.

Например, для приемщика машин в сервис заказчиками являются не только клиенты, *но и все сотрудники фирмы* – ошибки в диагностике и определении объемов ремонта приводят к финансовым потерям каждого, неверное заполнение бланка заказа приводит к неправильному пониманию заказа механиком, повторным работам и т. д.

Требования по качеству работы приводятся в каждом руководстве, по каждой операции, начиная с руководства по хранению новых автомобилей и кончая правилами разговора с клиентами по телефону. Дилерам рекомендуется внедрять систему коллективной финансовой ответственности за реальные убытки от, например, повторных работ путем удержания соответствующих средств из фонда зарплаты для полного возмещения убытков.

## 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 продуцентам машин в виде филиалов, дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами (и называются главными дистрибьюторами или импортерами), они создают региональный склад и свою дилерскую сеть.

Создание филиалов расценивается как желание поставщика техники серьезно работать на рынке. Это способствует завоеванию доверия покупателей и потенциальных дилеров, которые с большей уверенностью могут сотрудничать с новым поставщиком.

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

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

- определение минимальных стандартов дилерского предприятия;
- выбор надежных партнеров;
- завершение сотрудничества с откровенно слабыми предприятиями;
- 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.

Изучение региона для выработки своей 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.

## Дилеры

В различных районах техникой торгуют только предприятия, уполномоченные изготовителями машин или их региональными филиалами представлять интересы изготовителей, рассматривать на месте все претензии по гарантиям, осуществлять ремонт только в соответствии с технологией, рекомендованной изготовителями, обеспечивать поставку любых запасных частей, включенных в прейскуранты изготовителей.

Такие предприятия называются полномочными дилерами (дистрибьюторами), в англоязычных странах *authorized dealer (distributor)*, во франкоязычных – *concessionnaire autorise*<sup>17</sup>. 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 поддержку изготовителя. Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики производителей машин.

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

---

<sup>17</sup> В России их стали называть “официальные дилеры”.

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 представлять 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.

Продуценты техники привлекают и независимые мастерские для ремонта их машин, обучая механиков и заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или сертифицированной, или “сервисным агентом”, т. е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами производителя. Мастерская не принимает на себя дилерские обязательства, но получает сертификат, свидетельствующий об умении квалифицированно ремонтировать машины такого-то производителя. Мастерской – больше доверия от клиентов, производителю – 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.

Остальные 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.

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 тяжелых машин не так много, как легковых.

Термин “дилеры” 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. Но “официальными дилерами” или “полномочными дилерами” считаются фирмы, заключившие дилерские соглашения, получившие права агентов поставщиков на определенной территории и действующие в рамках торговой политики поставщиков, оговоренной в соглашениях.

Авторизованные (официальные) дилеры работают *от своего имени и за свой счет* – это значит, что они на свой страх и риск покупают на льготных условиях товар 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 обязательный комплекс услуг покупателям, оказываемых полномочными дилерами зарубежных изготовителей техники, входят: торговля машинами, предпродажная подготовка, гарантийный ремонт, регламентное техобслуживание, текущий ремонт, продажа ори-

гинальных запасных частей, рекомендуемых масел и технологических жидкостей, обеспечение регистрации и страхования машин.

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.

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 своем районе, вести картотеку клиентов.

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. Так как часто дилеры не могут реализовать все запасы деталей, в договорах оговаривается замена непроданных деталей или их возврат поставщикам.

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

“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 (путем вложения более 25 % капитала, или более 25 % голосов), если это предприятие подпадает под один из упомянутых случаев”.

Однако на некоторых рынках количество конкурентов-поставщиков очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщикам, и на практике нередки случаи, когда один дилер представляет две-три компании<sup>18</sup>.

Обычно предусматривается, что дилеры будут наращивать продажи из года в год. Иногда договорами предписываются квоты ежегодных или ежеквартальных продаж, которую должны обеспечить дилеры. Для контроля деятельности дилеров проводятся периодические инспекционные проверки. Их результаты доводятся до сведения инспектируемого. При необходимости ему оказывается помощь или указывается на невыполнение обязанностей по агентскому договору.

Автокомпании устанавливают единые стандарты для оборудования и бизнес-процессов дилерских фирм. Например, дилерские стандарты Skoda включают следующие требования.

---

<sup>18</sup> По решению ЕС с 2003 г. автодилерам разрешается торговать несколькими марками машин.

Демзал должен иметь 4 зоны:

- продажа автомобилей;
- приемка на сервис;
- продажа запчастей и аксессуаров;
- клиентская зона.

Сервис: минимум 3 подъемника + спецоборудование.

Склад: минимум 50 кв. м + оборудование + компьютерный учет.

Парковка для клиентов отдела продаж и сервиса.

Парковка для тестовых автомобилей.

Корпоративная идентификация:

- пилон;
- вывеска;
- входной модуль.

Интернет: собственный сайт, почтовый сервер.

Модельный ряд: полный.

Склад автомобилей: минимум 2,5-месячный запас по плану продаж.

Автомобили для тест-драйва: 1 автомобиль каждой модели.

Минимальные продажи в год: 120 автомобилей.

Планирование: ежегодное на 1+4 года.

Отчетность: ежемесячный и ежегодный отчеты по продажам и сервису.

Маркетинг:

- согласованный маркетинговый план;
- расходы на рекламу новых автомобилей – минимум 1,5 % от оборота;
- расходы на рекламу сервисных услуг и запасных частей – минимум 1,5 % от оборота.

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. 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. Только эти клиенты находятся на контроле у дилера и могут предъявить претензии по срокам обеспечения запасными частями. Перед другими покупателями запасных частей дилер таких обязанностей не несет, однако в целях расширения сбыта и поддержания престижа тоже старается доставлять заказываемые запчасти в кратчайшие сроки.

В обязанности региональных дистрибьюторов по договору обычно входит: своевременное удовлетворение заявок дилеров в установленные сроки для обычных и срочных заказов, обеспечение технико-информационными и рекламными материалами, обучение и переподготовка персонала дилера.

Основой расчетов между дилерами и дистрибьютором служат рекомендованные последним розничные цены на запасные части и установленная шкала торговых, льготных и премиальных скидок и бонусов, а также условия платежей. 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 политики, рекламной политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- сертификация продукции согласно местным требованиям;
- информирование поставщика в соответствии с инструкциями.

Официальному дилеру предоставляются монопольные права для торговли в согласованном регионе, т. е. поставка продукции для продажи в районе осуществляется только дилеру.

Дилер, в свою очередь, обязуется не нарушать таких же прав официальных дилеров поставщика в соседних и любых других регионах – не поставлять туда продукцию никому и ни на каких условиях, за исключением продаж самим официальным дилерам, действующим в этих районах, по их просьбе на согласованных условиях.

Поставщик оставляет за собой право наводить справки и выяснять 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.

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 сбытовой сети проводится поставщиками постоянно.

Дилерская сеть крупных компаний весьма обширна. Например, компания Toyota имеет в Японии 5617 дилеров. Численный состав дилерской сети определяется емкостью и географическими данными рынка. Крупный дилер часто имеет свою сеть субдилеров или агентов. В качестве дилеров обычно выступают юридически самостоятельные предприятия, деятельность которых ограничивается согласованным районом. 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 торговополитическая, информационная, рекламная, кадровая и финансовая поддержка способствуют процветанию, отсутствию прямой конкуренции по тем же машинам, уверенности в завтрашнем дне. Этого нет у независимых ремонтных фирм, и их независимость чаще всего не помогает 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. Почти все фирмы за рубежом, торгующие машинами, начинали как ремонтные. Приобретая опыт в ремонте машин, они предлагали поставщику свои услуги в качестве дилера машинами 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 кв. м, для склада запасных частей 200–300 кв. м, для демзала 250–500 кв. м плюс помещения для офиса и свободная территория 1000–1600 кв. м;

- первичная закупка запасных частей на сумму около 100 тыс. марок, специнструмента на сумму около 70 тыс. марок, новых автомобилей для демзала – по одному желательных моделей;

- обеспечение возможностей и 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, а 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 дополнительно склады у крупных дилеров, для обеспечения коротких сроков поставок отдаленным субдилерам на следующем транспортном плече.

В среднем один автодилер в Европе продает около 138 автомобилей в год. Большинство дилеров за рубежом – некрупные фирмы, обслуживающие один район площадью 1–2 тыс. кв. км, т. е. радиус обслуживания – около 50 км. Например, в Дании с населением около 8 млн чел., с территорией примерно 300х300 км и полусотней городов – что сопоставимо с Московской областью по площади (хотя населения только в Москве больше), – каждый главный дистрибьютор импортной техники имеет один региональный склад 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 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. Вообще финансовое положение мелких дилеров весьма неустойчиво. По этой причине в большинстве своем они всячески избегают создания запасов деталей, чтобы не замораживать средства. Их склады чаще всего состоят из небольших помещений, где хранятся около полусотни наименований самых ходовых деталей да старые узлы и агрегаты, которые могут пригодиться. Большинство дилеров не используют даже крупные заказы с повышенной скидкой, довольствуясь скидкой при срочных заказах.

“Мелкость” и финансовая неустойчивость дилерских предприятий не способствует надежному обслуживанию клиентов, поэтому в Европе поставлена задача укрупнения дилерских предприятий, чему способствуют меры, предусмотренные постановлением Комиссии ЕС от 31.07.2002 № 1400/2002.

Дилеров стараются всеми силами удерживать и всячески помогать им: независимо от того, чей капитал задействован, дилеры – лицо, гарант и инструмент дистрибьютора на рынке. Дилеров нетрудно переманить от дистрибьютора, чьи машины менее перспективны для рынка или поставки запчастей ненадежны, к дистрибьютору, кажущемуся более серьезным. Так теряли дилеров дистрибьюторы машин 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 “Ауди”;
- техническая поддержка on-line и через Аналитический центр;
- контроль соблюдения стандартов и процессов.

Известны следующие способы *создания* 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.

*Мультибрендинг*. Это предложение официальным дилерам одной автокомпании торговать также автомобилями другой автокомпании.

*Создание собственных фирм* в регионах для освоения рынка, затем продажа или лизинг этих фирм местным предпринимателям на условиях сотрудничества в качестве дилеров; 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.

Развитие сервисной сети заключается не только в поиске новых дилеров, но и в привлечении независимых мастерских к ремонту техники, с обучением их механиков. Автокомпания только аттестует ремонтника как авторизованного и никаких контрактов с ним не заключает. Авторизованные дилеры могут заключать с ним контракты о сотрудничестве.

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

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.

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 внутрибрендовую конкуренцию. Автокомпания обучает персонал, предоставляет техническую документацию, регламентирует все процессы, поставляет обо-

рудование, 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 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 действующего постановления № 1400/2002.

## Услуги автомобилистам

*Известные в мировой практике услуги для клиентов – физических лиц*

1. Увеличение гарантийного периода за счет предоставления гарантии дилерской фирмы.
2. Индивидуальная предпродажная подготовка.
3. Скидки покупающим машину второй раз.
4. Комиссия при приводе покупателя машины.
5. Госрегистрация автомобиля в автосалоне.
6. Снятие с учета принятого в обмен старого автомобиля.
7. Страхование, льготное страхование.
8. Абонемент на техпомощь в пути, срочная помощь в пути.
9. Встречные закупки подержанных машин.
10. Лизинг машин.
11. Продажа в кредит.
12. Прокат подменных автомобилей.
13. Удобные часы работы СТО.
14. Участок краткосрочного ремонта.
15. Ночной сервис.
16. Срочный сервис.
17. Выездной сервис.
18. “Дни открытых дверей”.
19. Бесплатная диагностика и консультирование.
20. Цены ниже цен конкурентов.
21. Высокое качество технического обслуживания и ремонта за счет применения новейшего оборудования.
22. Бесплатные дополнительные услуги при определенном объеме заказов на ремонт.
23. Гибкая система скидок и бонусов на сервис и запчасти при последующих обращениях.
24. Дополнительные скидки клиентам, которые тратят значительные суммы в течение длительного времени.
25. Максимальное внимание к клиентам.
26. Доставка неисправных машин.
27. Перегон отремонтированных машин.
28. Тюнинг.
29. Установка дополнительного оборудования.

30. Утилизация машин.
31. Телемаркетинг – предложение услуг клиентам по телефону.
32. Торговля запасными частями с полным удовлетворением спроса.
33. Торговля сопутствующими товарами.
34. Торговля литературой для ремонта и общей для автомобилистов.
35. “Долгоиграющие” сувениры, вручаемые при продаже машин, при сервисе, при продаже запчастей и сопутствующих товаров.
36. Зоны ожидания (кафе, бар, телевизор, детский уголок, телефон, факс, банкомат, пункт обмена валюты, продажа свежей прессы) в автосалонах и СТО.
37. Доступ в Интернет в зале ожидания.
38. Внеочередное обслуживание в технических центрах (VIP-сервис).
39. Юридическая помощь при ДТП.
40. Прокат автомобилей.
41. Услуги такси.
42. Постоянное наличие справочной информации в местной прессе.
43. Наличие листовок-прейскурантов, которые можно унести с собой, в автосалонах, СТО и магазинах запчастей.
44. Интернет-клубы и клубы клиентов. При предъявлении персональной карточки члена клуба на дисплее у оформителя заказов или кассира появляется имя клиента и к клиенту обращаются персонально. Если у клиента день рождения, это отражается на дисплее, и клиент получает поздравления и подарок. Все громко и на глазах у посетителей.
45. Организация любительских соревнований клиентов по мастерству вождения в “день фирмы”, “день города” или другой примечательный день.
46. Автошкола для несовершеннолетних с 15–17 лет, госпрограмма.
47. Автошкола обычная с 18 лет, госпрограмма.
48. Автошкола для специфики вождения отдельных моделей – по 2–3 дня.
49. Автошкола повышения мастерства (вождение зимой, в горах и т. д.) – 5-10 дней.
50. Автошкола спортивного вождения для любителей.
51. Ночная или кратковременная стоянка с простым обслуживанием – мойка, чистка салонов, подкачка шин и т. п.
52. Постановка на учет машины, на которой клиент еще ездит и хочет сдать по системе trade-in, предложение этой машины для продажи в Интернете и в своих автосалонах.
53. Индивидуальные услуги VIP-клиентам.

*Повторяющиеся деловые связи с клиентами – жизненно необходимая линия поведения дилеров*

Например, программа поддержки лояльности клиентов Volkswagen Club:

- стартовала в 1995 году;
- оператор – Customer Club GmbH;
- охват аудитории – 1,5 млн клиентов;
- участие – бесплатное;
- программа обслуживает владельцев Volkswagen и Audi.

Пакеты привилегий клиентам:

- горячая линия аварийной поддержки;
- путешествия и досуг (организация поездок и бронирование билетов);
- индивидуальное планирование автомобильных маршрутов;
- телефонный гид по городам Европы;
- эксклюзивные товары.

Партнеры программы:

- станции технического обслуживания;
- германская железная дорога;
- телекоммуникационные компании;
- автопрокатные фирмы;
- страховые компании и банки;
- туристические агентства;
- развлекательные парки.

#### *Услуги для корпоративных клиентов*

Широкая гамма моделей и модификаций автомобилей.

Индивидуальный подход к сделкам, оперативное решение задач, специальные цены.

Кредит.

Лизинг.

Обмен подержанных автомобилей на новые.

Индивидуальная предпродажная подготовка.

Установка дополнительного оборудования.

Внеочередное обслуживание в технических центрах (VIP-сервис).

Бесплатная техническая помощь на дорогах.

Консультирование механиков клиента по вопросам ремонта, по применяемости, взаимозаменяемости, правилам замены запасных частей, работы с каталогами.

Обучение механиков клиента.

Обеспечение технической литературой.

Обеспечение запасными частями.

Договоры о сервисной поддержке.

Подготовка к техосмотру.

Доставка автомобилей.

Скидки на автомобили для сотрудников предприятий-клиентов.

Регистрация и страхование автомобилей.

Внеочередное обслуживание в технических центрах (VIP-сервис).

Юридическая помощь при ДТП.

Прокат автомобилей.

Услуги такси.

#### *Привлечение корпоративных клиентов*

На развитие автомобильного рынка серьезно влияли и влияют корпоративные клиенты – это предприятия крупного, среднего и малого бизнеса, государственные учреждения и структуры, министерства и ведомства: внутренних дел, обороны и т. д. По некоторым моделям доля продаж корпоративным клиентам достигает 40–50 % (особенно в классе представительских авто). Крупнейшими среди коммерческих корпоративных клиентов являются добывающие компании, транспортные, коммунальные, а также крупные промышленные и торговые компании. С такими клиентами работать и сложно, и легко – у них жесткие требования, но вместе с тем в компаниях четко расписана каждая мелочь. Многие из них имеют корпоративные соглашения с автопроизводителями, а это значит, что во всем мире парки компаний формируются на базе одних и тех же брендов. Одни используют только DAF, другие – MAN, из легковых: одни – Volkswagen, другие – Mercedes. Иногда корпоративному покупателю важны только технические параметры (объем двигателя, размеры машины), но при этом марка возможна любая.

У иностранных компаний обычно регламентировано, кому из сотрудников какой автомобиль положен. Например, менеджерам младшего звена разрешаются простые дешевые

модели с малым объемом двигателя. Сотруднику следующей ступени положен автомобиль помощнее, с более солидной комплектацией, управленцу среднего уровня положен вполне серьезный автомобиль, а высшим менеджерам – только самые престижные модели.

Требования клиентов отличаются существенно. Например, европейские компании обязательно спрашивают о надувных подушках, ABS. Некоторые заказчики просят уже на заводе выкрасить машины в свои фирменные цвета, другие заказывают ту или иную обивку салона либо определенный тип кузова.

Дилеры практикуют градацию корпоративных клиентов: один уровень скидок и льгот предусмотрен для тех, у кого в парке от 3 до 15 машин, другой – для тех, у кого от 15 до 40 и более. Особые условия предусматривают для госструктур. Предоставляют скидки на покупку автомобилей в личное пользование тем, кто работает в штате корпоративных клиентов.

У всех автокомпаний существуют свои правила корпоративных продаж, которые регламентируют все процедуры при работе с покупателями. Импортёры и дилеры не жалеют средств на усиление служб корпоративных продаж. Сотрудников обучают внутри компаний и за рубежом, с ними работают эксперты из банков и лизинговых фирм, специалисты в области психологии продаж. Выделяется бюджет для расходов на специальные акции для потенциальных клиентов, PR-акции.

В тендерах часто выигрывают совокупные предложения: важнее цены могут быть сроки поставок автомобилей и доставки запчастей, условия сервиса, разветвленность дилерской сети, количество дополнительных услуг, общая стоимость содержания автомобилей. Дилеры стремятся с каждым корпоративным клиентом работать индивидуально: одному предлагается полное обслуживание машин, другим – абонентское, с ограниченным перечнем услуг; среди дополнительных услуг – доставка автомобилей в сервис и обратно, техпомощь на дорогах и эвакуация, подменные автомобили.

Важным фактором в конкурентной борьбе является ассортимент. Преимуществами обладают те фирмы, чьи модельные гаммы позволяют предлагать клиентам автомобили в широком диапазоне – легковые машины для начального, среднего и высшего звена управленцев, микроавтобусы, внедорожники, легкие грузовики, пикапы.

Если бренд входит в состав продукции большого концерна, тогда есть возможность предлагать еще и родственные марки. Например, General Motors может предлагать автомобили Opel, Saab, Cadillac, Chevrolet, а Ford к своим моделям может добавить еще и автомобили Volvo, Land Rover, Jaguar.

## Рынок сервиса

На рынке авторемонта сформировалось несколько групп сервисных 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.

Вторая группа сервисных предприятий – независимые от автопроизводителей, но специализирующиеся на одном автомобильном бренде. Они не имеют поддержки автопроизводителей, однако им необходимо придерживаться высокого стандарта обслуживания, диктуемого этим производителем. Иначе они могут потерять клиентов. Мономарочная ориентация современного техцентра – это объективная необходимость. У каждой марки есть свои оригинальные технологии ремонта, и только обязательное их соблюдение гарантирует качество проведенных работ.

Поэтому, когда техцентр развивается всерьез, он просто вынужден ограничиться определенной маркой в силу объективных причин:

- нужно обучить людей специфике работы с автомобилями конкретного бренда;
- нужно иметь специализированное оборудование – все марки стараются делать оборудование “под себя”;
- в последнее время особую остроту приобрел вопрос, связанный с использованием различных материалов при производстве автомобилей; многие бренды начали применять алюминий в кузовах, значит, надо приобретать специальную сварку, специальные материалы и т. д.;
- нужно иметь все необходимое оборудование, всю документацию, все сервисные обновления, все сервисные программы и все технологии автопроизводителя.

Еще одна группа – независимые от автопроизводителей предприятия, специализирующиеся на определенных видах работ (например, механических работах, кузовном ремонте или тюнинге), не ограничиваясь одной маркой. Ремонтируются на таких станциях владельцы разных автомобилей, сроки гарантии на которые истекли.

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.

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 таких 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 открыто 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 или его стоимостью, 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, балансировку карданных 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. Острая конкуренция со стороны мелких независимых специализированных мастерских возрастает во всех странах. В 70-х годах эти мастерские использовали 20~30 % емкости рынка сервиса, сейчас в Европе их доля выросла до 50 %. Дилеры отчаянно борются за рынок сервиса введением 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 за два года действия постановления автокомпания очень неохотно сделали только первые шаги в этом направлении.

Кроме дилерских сетей каждой автокомпания значительную часть автосервисного рынка Евросоюза контролируют независимые от автопроизводителей сервисные сети

AUTOFIT, 1A AUTO-SERVICE, BOSCH AUTO SERVICE, PIT-STOP AUTO SERVICE. 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 обеспечивается стандартизацией технологических процессов – в 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.

## Рынок запасных частей

### Специфика товара

Запасные части – весьма специфический товар и, чтобы читатель лучше понимал причины острейшей конкуренции в торговле ими, коснемся *особенностей* этого товара.

Запасные части – это новые или восстановленные части машин (детали, узлы и агрегаты), предназначенные для замены соответствующих изношенных частей.

*Первые автомобили ремонтировались путем изготовления новых деталей при каждом случае ремонта. Создание системы замены деталей новыми из запасов заранее изготовленных деталей – заслуга Генри Форда.*

Помимо специально сконструированных для каждой машины деталей, при сборке и ремонте машин применяются стандартные детали крепежа: болты, шпильки, винты, гайки, саморезы, шайбы, штифты, шпонки, шплинты, хомуты, пружинные кольца и др. Кроме того, для сборки и ремонта применяются стандартные подшипники, электролампы, шланги, а также унифицированные сальники, манжеты, резиновые кольца и другие детали.

#### *Номенклатура*

Каждый автомобиль или трактор собирается из нескольких тысяч деталей, и в период эксплуатации может потребоваться замена практически любой.

Но ни один производитель машин не в состоянии рентабельно для себя обеспечить потребителей всеми деталями – от шплинта до кузова. Поэтому и практикуется поставка запасных частей, т. е. деталей, узлов и агрегатов, необходимых и достаточных для ремонта машин.

Номенклатура запасных частей преднамеренно сокращается путем поставки во многих случаях не отдельных деталей, а узлов и агрегатов, состоящих из нескольких деталей и заранее собранных. Например, узлы: “наконечник рулевой тяги”, “щетка стеклоочистителя”, “воздушный фильтр” состоят из нескольких деталей; агрегаты: “стартер”, “коробка передач”, “водяной насос” состоят из многих деталей. В результате вместо 5~8 тысяч наименований деталей одного автомобиля в запчасти поставляется 1000–1500 наименований деталей, узлов и агрегатов.

Снятие изношенных и установка новых узлов и агрегатов (агрегатный ремонт) – менее сложные операции, чем разборка, ремонт и сборка узлов и агрегатов. Агрегатный ремонт уменьшает трудоемкость и сокращает сроки ремонта машин, требует меньшего количества оборудования на ремонтных предприятиях и не требует сложного оборудования, применяемого на заводах.

Снижение сложности ремонта позволяет обходиться меньшим количеством слесарей и механиков высокой квалификации, а это очень важно – в любой стране имеются трудности с набором кадров в автосервисные и на ремонтные предприятия, так как лишь для части населения привлекательны соответствующие профессии. Если бы не применение агрегатного ремонта, многомиллионный парк автомобилей и другой техники невозможно было бы поддерживать в работоспособном состоянии – не позволяют ограниченные трудовые ресурсы. Парки машин во многих странах растут ежегодно, а трудовые ресурсы не только не растут, но даже снижаются.

Производители машин предлагают к поставке не всю номенклатуру деталей, указанных в каталогах. В условиях кооперации изготовителей техники со специализированными предприятиями последние выбрасывают на рынок свою продукцию в качестве запасных частей по ценам, близким к оптовым, установленным для производителей машин. Борьба с такой

конкуренцией смысла нет – ввиду высоких издержек в товаропроводящей сети производитель не в состоянии, купив у специализированного предприятия, например, лампочки, продавать их по тем же ценам, по которым эти предприятия сами предлагают такие детали любым покупателям.

По этой причине склады *производителей машин* неохотно занимаются поставкой в запчасти таких изделий, как стандартные подшипники, сальники, стандартный крепеж, свечи зажигания, форсунки, шланги, ремни и т. п., прямо отсылая дилеров к фактическим изготовителям указаниями в каталогах. Однако в силу обязанности обеспечивать запасными частями покупателей машин, они вынуждены удовлетворять заказы дилеров, если они поступают, и хранить небольшие количества.

Сокращение номенклатуры, подлежащей поставке в запчасти, позволяет сократить расходы по хранению, упаковке, транспортировке, учету запасов деталей, оплате труда персонала и др.

### *Применяемость*

Номенклатура запасных частей к определенной модели машин всегда включает запасные части, применяемые на нескольких моделях или модификациях машин того же производителя. Дело в том, что, например, автомобили одной модели нужны потребителям для различных целей, но в то же время могут быть одинаковой мощности. Значит, на разных модификациях этой модели может применяться один и тот же двигатель и некоторые другие агрегаты. На разных моделях тоже могут применяться одни и те же узлы, агрегаты и детали: например, многие детали автомобилей ВАЗ 2101 применяются на всех моделях машин ВАЗ.

В ряде случаев одни и те же детали могут применяться на машинах разных производителей. Это бывает, если производители кооперируются между собой – на некоторых моделях автомобилей Volvo устанавливаются двигатели Renault. В некоторых случаях разные производители машин устанавливают на свои модели одинаковые агрегаты одного и того же изготовителя – например, кабураторы Solex, генераторы Bosch, сцепление Sachs, тормозные колодки Ferodo, амортизаторы Монрое и т. д.

В результате специализации и кооперации предприятий унифицированы и применяются на многих моделях одинаковые детали и узлы: щетки стеклоочистителей, предохранители, фильтры, ремни, сальники, резиновые кольца и манжеты, шины и камеры и др. И, наконец, во многих случаях на совершенно разных моделях машин устанавливаются одинаковые стандартные подшипники, нормали, электролампы.

### *Взаимозаменяемость*

Каждая модель автомобиля выпускается в среднем 5–7 лет. За этот период в нее вносятся конструктивные изменения, которые требуются на основании изучения эксплуатации в разных условиях, статистики гарантийных ремонтов и статистики спроса на запчасти. При введении в номенклатуру детали новой конструкции взамен старой конструкторы указывают в ее характеристиках, взаимозаменяема она со старой деталью или нет. Если новая деталь взаимозаменяема со старой, значит, установка ее не отличается от установки старой. Если же новая деталь не взаимозаменяема со старой, то, как правило, для ее установки требуется дополнительно заказывать сопряженные с ней детали тоже новой конструкции и/или выполнять дополнительные работы.

### *Колебания спроса*

В процессе эксплуатации машин детали изнашиваются не одновременно. Одна деталь требует замены через 5 тысяч километров пробега, другая – через 15, третья – через 30 тысяч, четвертая – при аварии. Поэтому не удается через какой-то период эксплуатации поставить

машину в ремонт и разом “обновить” ее. Детали и узлы приходится заменять по мере их износа и предусмотреть заранее дату ремонта и потребность в запчастях можно только ориентировочно. Это обстоятельство затрудняет потребителям планирование средств для закупок запчастей, торгующим предприятиям – прогноз спроса и планирование создания запасов, а заводам-изготовителям – планирование производства и закупок сырья.

Реализация запасных частей на определенном рынке невозможна до продажи на этом рынке соответствующих машин, но обязательна после.

Спрос на запасные части неравномерен в одни и те же периоды времени даже на одну и ту же деталь в пределах одного рынка. Колебания спроса на запасные части объясняются влиянием множества факторов: технических, экономических, климатических, сезонных и других, действие которых приходится учитывать.

#### *Ограничения объемов сбыта*

Продажа запасных частей в определенный период времени ограничена определенными (с долей вероятности) физическими объемами на единицу эксплуатируемого парка машин определенного “возраста”.

#### *Заменители*

Конкуренция в торговле запасными частями началась в тот день, когда первый умелец заменил заводскую деталь самодельной. Вследствие нехватки запасных частей на рынках, вызванной бурным ростом выпуска машин в середине XX века при недостаточно эффективных методах снабжения запасными частями тех или иных территорий, появились кустарные, а потом и промышленные имитаторы, копирующие детали машин основных изготовителей и продающие их потребителям. Такие детали стали называть “неоригинальными”, в отличие от деталей основных изготовителей – “оригинальных”. Этот бизнес оказался весьма прибыльным и в настоящее время неоригинальные запчасти выпускаются множеством предприятий. Они конкурируют с оригинальными запчастями и захватывают в ряде случаев до половины емкости рынка.

Автокомпании сами производят только около 20 % компонентов для ремонтных целей, тогда как около 80 % компонентов для запасных частей производят независимые изготовители узлов и деталей, которые поставляют их в торговую сеть автокомпаний, но также имеют право свободно торговать ими на рынке. Те же изготовители компонентов производят запасные части и для машин, с изготовителями которых они не связаны договорами, только для продажи на рынке. Очевидно, что качество запасных частей высокое, так как они изготавливаются на том же оборудовании и теми же специалистами.

Кроме изготовителей компонентов для сборки существует отрасль промышленности, которая поставляет запасные части только независимым оптовикам. Такие детали не поставляются автозаводам, но существование этих независимых изготовителей важно, потому что они производят номенклатуру деталей, необходимую для удовлетворения спроса потребителей. Их ассортимент соответствует оригинальным по конструктивным, функциональным и производственным стандартам или может быть выше по качеству.

#### *Торговые марки*

С появлением рыночных отношений на помещениях торговцев и ремесленников появились вывески, отражающие специфику их деятельности словами или символами. Позднее на вывесках стали фигурировать имена владельцев предприятий, а затем и эмблемы (по аналогии с фамильными гербами). В те же времена у мастеров-ремесленников появилась традиция клеймить произведенные ими изделия, что являлось одновременно и отличительным признаком, и гарантией. Это были первые товарные знаки. Аналогичных товаров

и услуг становилось все больше, и у их производителей появилась необходимость каким-то образом выделять свою продукцию в общей массе. Товарный знак стал инструментом продвижения товара и получил название торговой марки. Рост производства и развитие торговых отношений привели к появлению совершенно нового подхода к реализации товара – для того чтобы его продавать, необязательно его производить. Понятие торговой марки приобрело то содержание, которое имеет и в настоящее время. Торговая марка – это имя товара, под которым он продвигается на рынке. При этом под одной торговой маркой могут продаваться товары разных производителей.

Для торговли запасными частями продажа “чужого” товара под своей маркой является нормальной практикой. Далеко не все оригинальные запасные части производятся самим изготовителем автомобиля, но, поступая в его распоряжение, в дальнейшем продаются под его маркой.

Некоторые современные торговые марки запасных частей появились еще до появления первых автомобилей. Их владельцы занимались различной деятельностью, иногда совершенно не связанной с автотехникой, – например, Bosch, General Electric и др.

Оригинальные и неоригинальные запасные части продаются под определенными торговыми марками, которые могут не совпадать с марками фактических изготовителей (марка изготовителя обычно проставляется на самом изделии).

Подтверждая гарантию качества, независимый изготовитель проставляет на оригинальных запасных частях, на упаковке и в сопроводительных документах свою торговую марку в тех партиях товара, которые реализуются им через независимых оптовиков. В тех партиях товара, которые предназначены для автокомпаний, ставится номер по каталогу и марка автокомпании. В этих случаях изготовитель детали остается неизвестным. Однако на европейском рынке с введением в действия постановления № 1400/2002 автокомпания *не может запретить* изготовителю запасных частей ставить его торговую марку вместе с торговой маркой автокомпании – но только для партий, поставляемых для автокомпании. Бывает, что на детали стоит торговая марка изготовителя, но она упакована в фирменную упаковку автокомпании.

В отличие от оригинальных запчастей, которые с согласия их изготовителей продаются под торговой маркой производителей техники, неоригинальные запасные части реализуются под маркой их изготовителя или исходного продавца. Исходный (или начальный) продавец – это глобальный оператор (дистрибьютор). Это фирма, учредителями которой могут быть как независимые структуры, так и производители запчастей, создающие ее для сбыта собственного товара. Глобальный оператор создает товаропроводящую сеть, формирует ассортимент предлагаемых к продаже товаров, составляет каталог и прейскурант. Глобальные операторы заказывают продукцию на различных предприятиях и продают их под своей или арендованной торговой маркой. Наличие у компании торговой марки способствует более эффективному продвижению товара на рынке.

На оригинальные запасные части полностью распространяется авторитет основной марки – марки производителя техники. Причем он настолько высок, что конечного потребителя совершенно не волнует, кто и где произвел запчасть, если ее использует и продает производитель техники. Отдав однажды предпочтение технике определенной марки, потребитель лучше всего воспринимает и запасные части той же марки. Поэтому любой производитель запасных частей хочет стать поставщиком сборочного конвейера, так как дальнейшее продвижение товара полностью берет на себя производитель техники.

Однако если поставщикам автозаводов не нужно проводить широкомасштабных рекламных акций, то это вовсе не означает отсутствия конкурентной борьбы. Она ведется между существующими поставщиками на конвейер и претендентами, так как автосборочные предприятия предпочитают иметь нескольких поставщиков одинаковых комплектую-

щих в целях исключения остановок конвейера вследствие перебоев в поставках из-за любых проблем у изготовителей.

В торговле запасными частями распространена практика продажи изделий одного изготовителя под совершенно разными торговыми марками, причем это касается как оригинальных, так и неоригинальных запчастей. При этом для неоригинальных часто используется термин “переупаковка”.

Продажа запасных частей различных производителей под единой торговой маркой предназначена для расширения ассортимента и увеличения привлекательности предложения для покупателей и более полного удовлетворения их спроса.

Серьезные операторы “афтермаркет” стараются соблюдать чистоту “бренда”, и если переупаковывают чужой товар, то лишь равный по качеству своему. Бывают случаи, когда под чьей-либо маркой на вторичном рынке продается “оригинал”

– в неоригинальной упаковке лежит оригинальная запчасть. Это происходит в том случае, когда у производителя оригинальной продукции появляются “излишки”, по той или иной причине не попавшие в первичную сеть. Во-первых, это продукция, которая производилась для конвейера, но при замене старой модели на новую оказалась невостребованной. Во-вторых, объем производства позволяет сделать продукции больше, чем можно продать автозаводам. Или, например, появился конкурент, который “отбирает” часть конвейерных поставок (автопроизводителю выгодно иметь несколько поставщиков однотипного товара). Строго говоря, любой изготовитель оригинальных запасных частей, на которые нанесена торговая марка автокомпании, обязан предотвращать их поставку независимым оптовикам. Ведь в цивилизованном мире использование чужого товарного знака (в данном случае клейма производителя автомобиля) считается серьезным правонарушением и может повлечь судебное разбирательство. Поэтому, когда на одном и том же производстве изготавливаются как оригинальные детали и для автокомпании, и для свободной продажи, то, если это возможно (позволяет технология), клеймо автокомпании ставится не в процессе производства, а после, отдельной операцией. Если же по технологии приходится ставить клеймо автокомпании, а партия затем будет поставлена независимому оптовику, то при подготовке отправки товара клеймо тщательно скрывается (закрашивается, заклеивается, затирается, стачивается). Такие детали еще называют “неоригиналом оригинального происхождения (или качества)” и именно такие детали наиболее привлекательны для продажи на рынке.

Конечно, операторам вторичного рынка не всегда удастся расширить свой ассортимент за счет “переупаковки”, и у одного оператора предложение получается шире, чем у другого. Бывает и так, что в дело вмешивается автопроизводитель, который настаивает на том, что данная деталь должна продаваться только через его торговую сеть. Поэтому одну запасную часть оригинального происхождения можно встретить на вторичном рынке, а другую, этого же производителя, нет. В общем, через первичную сеть можно приобрести абсолютно любую оригинальную запасную часть, а ассортимент “неоригинала” на вторичном рынке ограничен.

### *Сертификация*

Сертификаты соответствия предназначены главным образом для конечных потребителей как свидетельство качества и безопасности товара. Для торговцев они обязательны – их отсутствие у продавцов может повлечь за собой штрафные санкции со стороны государственной торговой инспекции и вызвать подозрение у государственных налоговых структур.

Наиболее достоверной информацией о происхождении товара и его качестве располагают оптовые фирмы, которые получают информацию от производителей.

На упаковке зачастую должен быть знак соответствия продукции стандартам качества. К сожалению, далеко не всегда этот знак подтверждает качество и легальное происхождение

товара. По международным нормам торговли на упаковке товара должен содержаться ряд сведений о товаре: вид товара, производитель, страна происхождения и др. Наиболее полная информация подобного рода обычно содержится в штриховом коде, обязательно присутствующем на большинстве современных товаров.

Неоригинальные запчасти, которые продаются на вторичном рынке, упакованы в коробку характерной “фирменной” расцветки, с обязательной торговой маркой оператора вторичного рынка и, если на это есть соответствующее право, маркой фактического производителя запчасти. На коробке также указывается адрес головного для данной территории подразделения оператора вторичного рынка, а в штрихкоде указаны реквизиты фактического места отгрузки товара потребителю.

На коробке указывается каталожный номер продукции (по каталогу оператора “афтер-маркет”), применимость (марки и модели техники), иногда ссылка на соответствующий номер оригинальной детали (для облегчения идентификации при продаже конечному потребителю), а иногда и каталожные номера аналогов нескольких основных поставщиков-конкурентов вторичного рынка.

Не всегда указывается страна происхождения (чего не бывает с оригинальными запчастями). Особенно дорожат принадлежностью продукции своей стране немцы, французы, итальянцы и японцы, которые стараются ставить соответствующее клеймо даже на самих деталях. Надо заметить, что некоторые поставщики неоригинала допускают маленькую, абсолютно легальную хитрость, регистрируя свое торговое имя с принадлежностью к стране (Febi Germany, Meyle Germany, Al-Ko Germany). При этом необязательно продукция, упакованная в коробку с такой маркой, сделана в Германии. Делается это с расчетом на восприятие потенциальным покупателем именно имиджа страны (например, считается, что немцы – народ педантичный и аккуратный, не допускающий безразличия и брака в работе).

Добровольная сертификация проводится по инициативе заявителей в целях подтверждения соответствия продукции требованиям стандартов, технических условий, рецептур и других документов, определяемых заявителем.

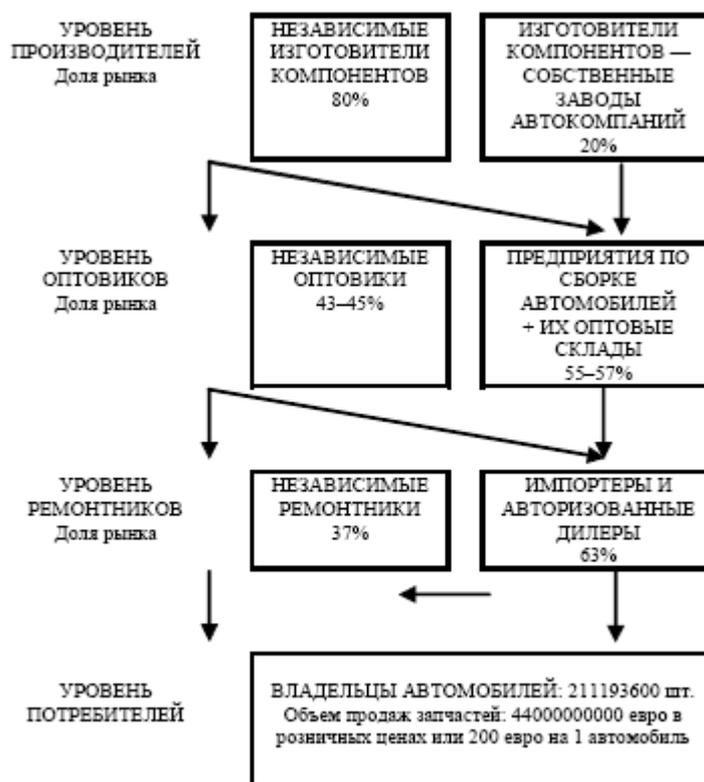
## Особенности рынка

Давно закончились споры о том, существует ли рынок запасных частей или они являются сопутствующим товаром для машин. Продажа каких-то машин прекращается, а запчасти к ним продаются еще много лет. Конкуренция оригинальных запасных частей с подержанными, восстановленными и неоригинальными – лучшее доказательство существования рынка.

Рынок запасных частей состоит фактически из двух:

- первичного рынка, образованного торговыми сетями автокомпаний, дилеры которых продают оригинальные (полученные от автокомпаний) запасные части потребителям;
- вторичного, образованного торговыми сетями независимых оптовых торговцев, поставляющих оригинальные (полученные от изготовителей) и неоригинальные запасные части, предприятиями по продаже подержанных деталей, предприятиями по торговле восстановленными узлами и деталями.

Например, в Европе доли первичного и вторичного рынка новых запасных частей распределены следующим образом:



### Поставщики и продавцы запасных частей на рынках Европы

*Оригинальные* запасные части по всей номенклатуре и в течение суток с момента заказа поставляются через товаропроводящую сеть автокомпаний – региональные склады и уполномоченных дилеров (торговцев). У дилеров запчасти потребляют их ремонтные цехи, покупают независимые мастерские и владельцы машин, ремонтирующие их сами.

Производители автомобилей также продают через их собственные сети распределения запасные части “экономичного ассортимента” (Economy Line). Эти запасные части изготавливаются, согласно заново установленным стандартам (которые отличаются от стандартов для компонентов), для автомобилей, которые более не выпускаются. Источниками снабжения независимых оптовиков являются те изготовители компонентов, которые снабжают автокомпании компонентами для сборки машин и запасными частями. Так как сегодня только около 20 % запасных частей производится 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 дистрибьюторов.

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.

*Неконкурирующими* запасными частями называют такие детали и узлы, поставщиками которых могут быть только изготовители машин и их предприятия. Конструкция или качество этих деталей и узлов не позволяют имитаторам изготавливать их с достаточно низкой себестоимостью, чтобы конкурировать. К ним также относят детали, производство которых

организовать можно, но их конструкция запатентована, а владельцы патентов не продают прав на их использование; такие запчасти называют “несвободными”<sup>19</sup> компонентами.

К *конкурирующим* относят детали и узлы, серийное производство которых может быть налажено на любом специализированном предприятии: прокладки, шланги, детали сцепления и тормозов, амортизаторы, вентиляторные ремни, диски колес, некоторые детали двигателей, топливной и гидравлической аппаратуры, глушители.

Особо *конкурирующими* считают запасные части стандартизированного ассортимента, аналоги которых поставляются на рынки многочисленными изготовителями. В эту категорию входят такие детали, как свечи зажигания, фильтрующие элементы, стандартные подшипники и т. п.

Выделяют еще две категории запасных частей – сравнительно *конкурирующие и технически конкурирующие*. Сравнительно конкурирующими считают наиболее используемые запасные части, названия которых, как говорится, “на слуху” у владельцев техники: поршни, поршневые кольца, стартеры и их детали, генераторы, распределители зажигания, ведомые диски сцепления и т. п. Цены именно таких деталей сравниваются покупателями при выборе техники для примерной оценки будущих расходов на ремонт. Технически конкурирующими называют детали, вместо которых можно подобрать удовлетворительный аналог или изготовить замену прямо в мастерской. К таким деталям относят выключатели, провода, нестандартные детали крепления, трубки, шланги и др.

В торговле запасными частями действуют четыре группы конкурентов автокомпаний. К первой, основной, группе относят довольно 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 региональным складам автокомпаний и независимым оптовикам. 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 *запасных частей соответствующего качества*. Выпускаемая ими продукция продается через независимых оптовиков, занимающихся торговлей запасными частями к разнообразным моделям машин через оптовые склады.

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 для продажи на рынке. Ни соответствие стандартам изготовителей, ни качество при этом 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. Обе группы конкурентов специализируются только на номенклатуре высокого и постоянного спроса и имеют

---

<sup>19</sup> Captive components, parts.

возможность продавать запасные части дешевле, так как, занимаясь узкой номенклатурой, имеют низкие издержки производства и распределения. Важным преимуществом местных имитаторов является то, что в цены на детали их производства для импортных машин не включены ввозные пошлины и другие сборы.

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 3–5 тысяч марок. Эти фирмы стали специализироваться на определенных моделях машин. Например, в маленькой Дании таких фирм более двадцати.

Фирмы этой группы находят довольно много покупателей среди механиков 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 таможней 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 агрегаты и узлы только начинают поступать. В этой области хорошие перспективы у предприятий, имеющих соответствующее оборудование.

Конкуренция со стороны последних двух групп поставщиков запасных частей на зарубежных рынках заметно усилилась в 60-х годах. Обнаружив потерю части доходов вследствие их деятельности, все 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 повредить 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 насе-

ленных 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 позволяет им “подсунуть липу”. Что касается ремонтников в развивающихся странах, то они не прочь обмануть клиентов и, получив цену оригинальной детали, установить имитированную или подержанную.

Торговцы вторичного рынка запасных частей за рубежом захватывают до 80 % объема рынка запасных частей по стоимости сделок и до трети по номенклатуре. Для всех продавцов вторичного рынка характерно стремление торговать только деталями частого спроса, чтобы не хранить запасов редко спрашиваемых деталей. Но детали частого спроса составляют всего 20~30 % номенклатуры, необходимой для ремонта.

Независимые оптовики запасных частей – надежные партнеры: многоэтажные стеллажи в складах показывают их большие мощности. Некоторые оптовики хранят на складах до 200 000 наименований для моделей автомобилей, находящихся в эксплуатации. Как правило, отгрузки партий осуществляются 2–3 раза в день. Индивидуальные срочные поставки дополняют картину. Гибкость образцовая. Сроки поставок в розничную сеть стремятся обеспечивать короткие – не более суток с момента заказа. Благодаря этим срокам и низким ценам им и удается успешно конкурировать с автокомпаниями. Невысокие цены им удается держать благодаря оптимальным расходам на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, на содержание запасов деталей низкого спроса (они ими просто не занимают), меньшим расходам в сбытовой сети из-за высокой оборачиваемости запасов.

Сбыт запасных частей на вторичном рынке 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 каталоги (как печатные, так и электронные), которые служат информационной основой отношений с покупателями.

Региональные дистрибьюторы неоригинальных 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.

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, АБЦторговая марка Blue Print), Nipparts (основана рядом японских производителей запчастей), 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).

Рынок запасных частей к малосерийной тяжелой колесной и любой гусеничной технике можно считать единым комбинированным – рынок оригинальных новых, поддержанных 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.

## Регулирование и тенденции

### Законодательные процессы

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 автокомпаний таких условий взаимоотношений, которые способствуют развитию фирм, а не только соблюдению интересов автокомпаний.

Деятельность автокомпаний на автомобильном рынке Евросоюза регулируют нормативные акты Европарламента и Еврокомиссии в целях, как утверждается, 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 инициируется 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 дистрибьюторов 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). EC AR – 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 лоббируют 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. ECAR поддерживает любое законное использование прав на промышленную собственность, но отклоняет их использование для монополизации рынка запасных частей. Перечень этих и других организаций с их Интернет-сайтами приведен в приложении.

Философия рыночной экономики в Евросоюзе предоставляет полную свободу операторам рынка в их действиях, если они не нарушают положений ст. 81 договора о создании ЕС (см. приложение).

Европейская автопромышленность оставалась исключением из правил ЕС, гарантирующих свободу конкуренции.

Дилерские (франчайзинговые) сети автопроизводителей состоят из ограниченного количества дилеров, заключивших с производителями дилерские и сервисные соглашения<sup>20</sup>. 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 и т. д.

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 заранее условия, которым должны соответствовать соглашения, чтобы быть разрешенными.

Следует подчеркнуть следующие моменты.

Автомобили – специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Автомобиль может сломаться где 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 деятельности, систем качества и т. д. Эти действия в интересах потребителей.

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

Распределение через сети производителей – более эффективная модель, чем распределение через независимых перепродавцов или распределительные цепочки. Потому что сеть

---

<sup>20</sup> Примеры соглашений см. в приложении.

– это не просто совокупность предприятий, но система, обслуживающая политику бренда и обеспечивающая защиту бренда процессами, скоординированными во времени и прямо контролируемые автокомпаниями – владельцами брендов.

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 данной 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 продвижении бренда в их регионе.

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

Постановление № 1400/2002 выработывалось на основе экстенсивного процесса 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. В отчете установлено, что европейские потребители не пользуются справедливой долей доходов системы, что конкуренция между дилерами недостаточно сильна и дилеры остаются слишком зависимыми от автопроизводителей. Потребители на практике выяснили, что им трудно использовать свои права Единого рынка, чтобы получить выгоду от разницы цен в странах – членах ЕС и купить автомобиль там, где цены ниже. 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 различных изменений в регулировании на все эти аспекты<sup>21</sup>.

В феврале 2001 г. состоялись слушания для обсуждения выводов отчета и двух исследований. На них присутствовали представители потребительских и автодилерских ассоциаций и автопроизводителей основных марок автомобилей. Кроме того, Комиссия приняла во внимание большое количество писем, полученных от европейских потребителей.

Постановление № 1400/2002 в дальнейшем будет именоваться “действующее постановление”.

---

<sup>21</sup> 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/](http://europeu.int/comm/competition/car_sector/)

## Действующее регулирование

### Как понимать приведенные в книге документы

В Договоре о создании Европейского сообщества имеется статья 81 (приведена в приложении), которая запрещает противодействие конкуренции 81(1) и объявляет все соглашения, *содержащие условия, нарушающие это требование*, недействительными 81(2).

Однако это требование может не применяться 81(3) в отношении категории соглашений и договоров, *“которые способствуют улучшению производства или распространения товаров или развитию технического или экономического прогресса, выделяя потребителям справедливую часть получаемых в результате выгод”*.

Поскольку толкование и применение пункта 81(3) (*освобождение от запрета*) на практике в каждом отдельном случае представляет определенные юридические сложности, Комиссия ЕС принимала постановления № 1475/95 (в 1995 г.) и № 1400/2002 (в 2002 г.), регламентирующие *освобождение от запрета* некоторых категорий соглашений и условия такого освобождения.

Поэтому при изучении постановления № 1400/2002 (см. приложение) во всех случаях использования термина *“освобождение”* следует понимать его как *освобождение от запрета*, налагаемого статьей 81(1) Договора ЕС.

Дистрибьюторами в постановлении называются привычные нам дилеры. Оптовики называются главными дистрибьюторами, импортерами или оптовиками.

На автомобильном рынке 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”*<sup>22</sup> (BER – Block Exemption Regulation). Имеется в виду категория (блок) вертикальных соглашений<sup>23</sup> и вертикальные ограничения<sup>24</sup> 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 (обычно называемых *“условиями местонахождения”*), запрещающих дилерам в системах выборочного распределения открывать дополнительные магазины в любой точке территории Общего рынка;

---

<sup>22</sup> Блоковое освобождение – специфическое выражение в документах Евросоюза, означающее, что одним нормативным документом отменяются ограничения, содержащиеся во всей категории (блоке) однотипных коммерческих соглашений или договоров.

<sup>23</sup> 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 дистрибьюторами (дилерами).

<sup>24</sup> Вертикальные ограничения – например, ограничения в отношении поставщика или покупателя, положения об обязательстве отказа от конкуренции и территориальные условия.

– *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 должно сделать возможным для английских и ирландских потребителей покупать новые автомобили с правосторонним рулем в странах материковой Европы;

– *поддержка использования* посредников или закупочных 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 предоставления им свободы продать свое дело другим дилерам, имеющим право продавать ту же модель.

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 цехи, пункты срочного ремонта и сервисные центры) предлагать высококачественное обслуживание и тем самым содействовать 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; в настоящее время они выполняют около 50 % всех ремонтных работ автотранспортных средств<sup>25</sup>.

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-

---

<sup>25</sup> Исследование Андерсена, приложение 8; Accenture, Исследование по вопросу влияния законодательных сценариев на распространение автотранспортных средств, сентябрь 2001 г., проведено по поручению ACE А. 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 и 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 производитель<sup>26</sup>;

- производителем автотранспортных средств, главным дистрибьютором, дилерами или агентами в двух– или трехуровневых распределительных сетях, независимо от того, выбираются ли дилеры автокомпанией или ее главными дистрибьюторами<sup>27</sup>;

- 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.

Правила для авторынка действуют в Европейском союзе (25 стран), Норвегии, Исландии и Лихтенштейне. Они касаются следующих машин: легковые автомобили, легкие грузовики, грузовые автомобили, автобусы, автобусы междугородного типа (туристские).

### Различия общепринятого и европейского режимов

---

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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.

Общепринятый режим	Режим Евросоюза
<p>Общепринятый режим имеет проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрешен только один вид дистрибуции;</li> <li>– конкуренция между дилерами одной марки;</li> <li>– проблемы для трансграничных продаж;</li> <li>– конкуренция в послепродажном сервисе;</li> <li>– необходимость усилить позицию дилеров перед автопроизводителями.</li> </ul> <p>В общих правилах конкуренции в автомобильном секторе рынка нет гарантий для дилеров по решению этих проблем. И поэтому они потребителям невыгодны.</p>	<p>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.</p> <p>Производители сохраняют:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полный контроль над качеством;</li> <li>– право выбирать дилеров;</li> <li>– полную защиту имиджа марки (включая критерии демонстрации новых автомобилей в демзалах);</li> <li>– полную защиту качества в авторизованной ремонтной сети;</li> <li>– безопасность и надежность, гарантия производителя.</li> </ul>

#### Новые автомобили

<p>Трансграничная торговля весьма ограничена:</p>	<p>Дилер может осуществлять местные продажи, продажи по всей своей стране и продажи потребителям в других странах без дискриминации:</p>
---	--

<p>– дилер вынужден сосредоточиться на местном рынке, так как распределение товара и бонусные системы привязаны к местному рынку;</p> <p>– активные продажи вне авторизованной территории не разрешены.</p>	<p>– распределение товаров не может быть ограничено спросом на местном рынке;</p> <p>– 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;</p> <p>– 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, он может пассивно продавать по всему Европейскому Союзу потребителям и независимым перекупщикам.</p> <p>Либерализация правил для посредников.</p>
<p>Стесняющий эффект режима:</p> <p>– дилер обязан продавать автомобили и услуги по ремонту;</p> <p>– мультибрендинг дорог для дилеров — требуется полное разделение марок (помещения, персонал и т. д.);</p> <p>– дилер не может развиваться вне его территории.</p>	<p>Большая гибкость:</p> <p>– дилеры могут специализироваться на торговле автомобилями и привлекать к обслуживанию сервисные фирмы своей сети;</p> <p>– мультибрендинг обходится дешевле — разрешена демонстрация машин в одном демзале, но в разных зонах;</p> <p>– 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.</p> <p>Производитель может:</p> <p>– ограничить количество авторизованных дилеров;</p> <p>– предписывать им место размещения.</p>	<p>Авторизованные ремонтники не обязаны торговать автомобилями и могут сосредоточиться на ремонтном бизнесе.</p> <p>Производитель не может:</p> <p>– ограничить количество авторизованных ремонтников, если они выполняют качественные критерии;</p> <p>– 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 тренинг-курсы 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.  Нет выбора для потребителей у авторизованных ремонтников в отношении различных запасных частей. 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: – изготовитель запчастей; – автокомпания. Официальные ремонтники имеют право использовать запасные части соответствующего качества (в общем, менее дорогие с большими скидками) для всех коммерческих ремонтов и обслуживания, оплачиваемых потребителями. Но они по-прежнему обязаны использовать только оригинальные запасные части, поставляемые автокомпаниями для работ, оплачиваемых автокомпаниями по гарантии, бесплатному сервису и при отзывах автомобилей. 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.

## Регулирование торговли автомобилями

### Активные и пассивные продажи

Постановление № 1400/2002 имеет своей целью предоставить дистрибьюторам больше возможностей поставлять новые автомобили всем заказчикам, являются ли они местными, национальными или 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 дистрибьютора, даже если они приобретают большое количество автомобилей<sup>28</sup>.

Ниже приведены ответы на вопросы Комиссии ЕС по конкуренции о применении постановления № 1400/2002<sup>29</sup>.

*– Разрешает ли действующее постановление ограничения на активные и пассивные продажи, проводимые дистрибьюторами?*

– Дистрибьюторы в системе выборочного распределения должны иметь возможность вести активную продажу любому конечному пользователю, проживающему в любом регионе в пределах Европейского сообщества, где используется выборочное распределение. Поставщикам, однако, разрешается налагать на дистрибьютора обязательство не продавать новые автомобили независимым перекупщикам в регионах, где используется выборочное распределение. Если в отдельных регионах Европейского сообщества поставщик использует исключительное распределение, дистрибьюторам 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 дистрибьюторы 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, дистрибьюторам в системе исключительного распределения должно быть разрешено вести активные продажи конечным пользователям и неуполномоченным торговцам в пределах этих регионов.

*– Каким образом новое постановление обеспечивает возможность дистрибьютору продавать новые автомобили любому заказчику, включая местных заказчиков, заказчиков из других районов того же государства – члена ЕС и гражданами другого государства – члена ЕС?*

– Поставка новых автотранспортных средств должна быть организована таким образом, чтобы дистрибьютор мог выполнять поставки всем заказчикам, которые желают купить у него. Производитель должен выполнять заказы на новые автотранспортные средства для

---

<sup>28</sup> Например, компания по прокату автомобилей или другой оператор, имеющий автомобильный парк, такой как лизинговая компания, обычно покупает большое количество автомобилей у одного поставщика.

<sup>29</sup> Пояснительная брошюра к постановлению № 1400/2002. См.: Волгин В. В. Новое регулирование авторынка в Евросоюзе. *Документы и комментарии*. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2004.

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. Настоящее постановление не обязывает производителей вводить в действие систему распределения, которая гарантирует, что время доставки сохраняется одинаковым по всему Общему рынку. Они могут, однако, обеспечить дистрибьюторам возможность поставлять новые автомобили в одинаковых условиях как местным, национальным заказчикам, так и заказчикам из другого государства – члена Европейского союза.

Может случиться, что поставщик окажется вынужден ограничить поставки изделий своим дистрибьюторам при определенных обстоятельствах, например когда происходит забастовка, или общий спрос оказывается больше, чем выпуск продукции. При таких обстоятельствах поставщик не может распределять автомобили своим дистрибьюторам таким образом, чтобы осуществлять дискриминацию между дистрибьюторами, которые продают много автомобилей заказчикам из других государств – членов ЕС, и теми, которые этого не делают.

Например, представьте себе ситуацию, когда дистрибьютор А продает пятьдесят автомобилей в месяц в основном клиентам, живущим в городе, где учреждена его фирма. Хотя дистрибьютор 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 дистрибьютору А и тридцать автомобилей дистрибьютору В.

Во избежание какой-либо 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 дистрибьютору 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, чтобы дистрибьютор мог продавать новые автомобили всем клиентам независимо от места их проживания или места учреждения покупателя новых автотранспортных средств. Это применяется независимо от того, уполномочен ли дистрибьютор вести активные продажи, или только пассивные продажи определенным группам заказчиков, или только на определенных территориях.

*– Может 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 дистрибьюторской 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 (т. е. фирмам, которые не являются членами сети производителя). Таким образом, в приведенном выше примере производитель или импортер не может помешать исключительным дистрибьюторам в регионе X1 продавать автомобили непосредственно потребителю в регионе X2 или независимым перепродавцам. Эти перепродавцы могут потом, конечно, перепродать автомобили в регион X2 и, конечно, во все другие области ЕС. Более того, выборочным дистрибьюторам в регионе X2 невозможно запретить продавать независимым перепродавцам в регионе X1 или, конечно, любому потребителю в регионе X1, который обратился к ним<sup>30</sup>.

## Мультибрендинг

Постановление упрощает условия, которые автокомпания может накладывать на дилеров, которые хотят взять одну или более дополнительных марок. Единственным ограничением, которое она может наложить, является обязательство дилера, по которому он должен 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 имеющемся выставочном зале.

Ниже приведены ответы Комиссии ЕС на некоторые вопросы, связанные с применением Постановления.

*Какие практические требования может выдвинуть поставщик к 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, потребуется ослабить или отменить в целом, если они в противном случае сделают

---

<sup>30</sup> То есть вовлечение в “пассивные продажи”.

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 могут также 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 ослаблены.<sup>31</sup> 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 разъяснять условия мультибрендинга и ясно показать что требования, которые вызывают препятствия для мультибрендинга, будут упрощены или обойдены, если дилер хочет работать с брендом конкурирующего поставщика.

*Может ли поставщик, который поставяет 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 поставщиков<sup>32</sup>. 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 дем-залах. Он не может, однако, поставить условие, чтобы А1 или А2 не могли продаваться в одном демзале с марками других поставщиков. Что 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 %<sup>33</sup> от его общих закупок автомобилей составляют определенные марки данного производителя, должно быть разрешено искать (кросспоставки) 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 Постановлением<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> 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 площади, также возможно потребуют ослабления.

<sup>32</sup> Должно разрешаться Постановлением – обязательство продавать марки конкретного производителя не могут относиться более чем к 30 % всех приобретенных и проданных дилером автомобилей. Эти условия также применимы к соглашениям об исключительном распределении.

<sup>33</sup> Этот процент должен основываться на общем объеме закупок контрактных товаров покупателя, сопутствующих товарах и их заменяющих на соответствующем рынке. Если дилер продает, например, легкие грузовики и тяжелые грузовики 30 %-ый порог должен быть отсчитан для каждой из этих категорий автомобилей отдельно, так как они относятся к различным рынкам.

<sup>34</sup> Это будет ограничение кросс-поставок, которое является коренным ограничением конкуренции.

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 наложат те же 30 %-ные обязательства по закупкам Х сможет взять марки только максимум 3 поставщиков. Х может, следовательно, например, продавать марки А1 и А2<sup>35</sup> 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 3 поставщиков.

*Может ли поставщик задавать 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 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 может поставщик 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

---

<sup>35</sup> 30 % обязательств по закупкам относится 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.

третьей независимой стороной, такой как бухгалтер, который будет соблюдать конфиденциальность чувствительной информации.

*Может ли дилер получить 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 – эквивалентную маржу или премии поэтому 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.

## **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.