

В.В. ВОЛГИН

# АВТОДИЛЕР

## ТОРГОВЛЯ ТЕХНИКОЙ

практическое пособие

- АВТОРЫНОК И АФТЕРМАРКЕТ
- ОРГАНИЗАЦИЯ ТОРГОВЛИ
- УПРАВЛЕНИЕ
- РАЗВИТИЕ



Владислав Волгин

**Автодилер. Торговля техникой:  
Практическое пособие**

«Автор»

2012

**Волгин В. В.**

Автодилер. Торговля техникой: Практическое пособие /  
В. В. Волгин — «Автор», 2012

В настоящей книге, являющейся одним из практических пособий для автобизнеса, речь идет только об организации торговли техникой. Вопросам организации сервиса и торговли запасными частями посвящены другие книги того же автора. Настоящая книга – источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности автодилерских предприятий и обеспечения конкурентоспособности. Читателям предлагаются ценные материалы о практике предприятий, торгующих колесной и гусеничной техникой в разных странах и в России, материалы для корпоративных стандартов, описаний бизнес-процессов, технологических инструкций, внутреннего аудита, учебных занятий. Книга подготовлена на основе инструктивных материалов зарубежных компаний и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке, она служит надежным советником владельцам и руководителям автодилерских предприятий для принятия стратегических, тактических и текущих решений. Книга рекомендуется также студентам технических вузов, техникумов и слушателям факультетов и курсов, ориентированных на подготовку организаторов торговли техникой.

© Волгин В. В., 2012

© Автор, 2012

# Содержание

Автор	5
От автора	6
Авторынок: практикам тенденции	8
Участники рынка	8
Специфика товара “автомобили”	10
Регулирование рынка	12
Торгово сервисные сети автопроизводителей	14
Концепции	14
Правовые основы	15
Логистические системы	17
Региональные дистрибьюторы	20
Дилеры	23
Товарная политика	30
Информационное обеспечение и его стандарты	31
Подготовка кадров	35
Регулирование торговли автомобилями	36
Принципы регулирования	36
Активные и пассивные продажи	40
Мультибрендинг	42
Посредники и агенты	46
Лизинг	46
Экспансия дилеров	47
Дилеры без сервиса	51
Интернет	52
Бонусы	52
Гарантийный ремонт	53
Расторжение дилерского соглашения	54
Тенденции авторынка	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

# **Владислав Васильевич Волгин**

## **Автодилер. Торговля техникой: Практическое пособие**

### **Автор**

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

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

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

## От автора

Мною выполнена миссия – подготовка практических пособий для руководителей предприятий авторынка и афтермаркета. До появления моих книг в 1997–2009 гг. подобной литературы в стране не было. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны мной в МГИУ и МАДИ в мае 1997 г. на основе моих книг, первых по этой проблематике<sup>1</sup>. Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению корпоративных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами.

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

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

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

Мои книги получили высокие оценки специалистов, их активно используют для обучения руководящих кадров в автодилерских и сервисных предприятиях. Они стали основой целевой подготовки специалистов в институтах<sup>2</sup>, техникумах и на различных курсах, основой десятков дипломов и диссертаций. Все это дает мне основания полагать, что моя миссия важна для России.

*Владислав Волгин*

### ОТЗЫВЫ

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

---

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

<sup>2</sup> МАДИ, МГИУ, ЛГТУ, Челябинский политехнический и др.

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

## Авторынок: практикам тенденции

*В конкурентных боях без правил дерутся крупнейшие автокорпорации.*

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

### Участники рынка



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

Из 69 млн автомашин, произведенных в мире в 2006 г., около 27 % были произведены в ЕС. По данным CECRA<sup>3</sup>, в Евросоюзе в год продается свыше 15 млн новых автомобилей ( $\pm 5$  %). В 2004 г. в Евросоюзе розничный сектор по торговле машинами и запчастями, сервису

---

<sup>3</sup> CECRA (Conseil Européen 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>



и ремонту автомобилей состоял из примерно 350 000 малых и средних предприятий с 2,5 млн рабочих мест, в том числе 118 00 авторизованных<sup>4</sup> и 232 000 независимых. Обслуживанию подлежало более 205 млн новых и подержанных автомобилей. Таким образом, на каждое предприятие приходилось в среднем около 600 автомобилей, а на каждого работника – около 80 автомобилей в год. Оборот этих предприятий составлял около 520 млрд евро в год, в том числе 420 млрд евро – продажа автомобилей, 60 млрд евро – продажа запчастей и 40 млрд евро – продажа труда. На авторынке также действовали 110 000 АЗС с 440 000 служащих и оборотом 250 млрд евро, а также 11 600 мотодилеров с 81 000 служащих и оборотом 13,1 млрд евро в год.

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

### Оборот авторынка в Германии<sup>5</sup>

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

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

<sup>4</sup> Авторизованные предприятия – уполномоченные автокомпаниями.

<sup>5</sup> Источник: Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe Status: January 1, 2004.

## Специфика товара “автомобили”

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами<sup>6</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 ниже, чем в другие сезоны;
- ◆ среднее автодилерское<sup>7</sup> предприятие получает основные доходы от продажи поддержанных автомобилей, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, кузовного ремонта.

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

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

Отмечены три главных тенденции в производстве автомобилей:

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

Изготовители автомобилей закупают большую часть их продукции на стороне. Аутсорсинг позволяет изготовителям увеличивать гибкость и использовать в своих интересах экономию за счет роста производства, передавая исследования и разработку (R&D<sup>8</sup>), управление и промышленные ресурсы специализированным поставщикам компонентов.

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

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

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

Следует подчеркнуть перечисленные ниже моменты.

Автомобили – специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Автомобиль может сломаться где угодно, и обычно это происходит далеко от гаража владельца, на дороге, ночью... Автомобиль представ-

---

<sup>6</sup> Deloitte & Touche, October 2002.

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

<sup>8</sup> Research & Development

ляет значительную часть состояния владельца. Потребителям должны быть гарантированы сервис и ремонт, обмен старого автомобиля на новый, безопасное состояние покупаемого подержанного автомобиля, гибкие финансовые схемы.

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

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

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

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

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

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

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

## Регулирование рынка

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

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

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

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

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

Издание нормативных актов 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 Européen du Commerce et de la Reparation Automobiles) – Европейская федерация профессиональных ассоциаций, представляющая интересы торгующих автомобилями и ремонтных предприятий и европейских дилерских советов (European Dealer Councils), ассоциация независимых дилеров афтермаркета CLEDIPA (Independent Automotive Aftermarket Distributors), ассоциация гаражного оборудования EGEA (Garage Equipment Association), международная федерация оптовиков, импортеров и экспортеров автомобильных компонентов FIGIEFA (Federation Internationale des Grossistes, Importateurs & Exportateurs en Fournitures Automobiles).

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

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

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

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

Исключения могут быть в форме:

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

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

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

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

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

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

Комиссия также приняла во внимание опыт, который она приобрела, контролируя прежнее регулирование и не в последнюю очередь отдельные случаи, которые европейские автопроизводители использовали для антиконкурентной практики. Серия исследований была поручена независимым консультантам по ключевым элементам обзора, таким, как обязательства о связи торговли и сервиса, причины разницы в ценах, мнения потребителей о различных аспектах текущего и желательного режимов и потенциальное влияние изменений в регулировании всех этих аспектов<sup>9</sup>.

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

---

<sup>9</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/)

## Торгово сервисные сети автопроизводителей

### Концепции

Торгово-сервисные сети автокомпаний состоят из торгового подразделения автопроизводителя с центральным складом запасных частей и логистическим центром, дистрибьюторов (импортеров) – верхний оптовый уровень в каждой стране, авторизованных дилеров<sup>10</sup>, торгующих автомобилями, запчастями и услугами по ремонту – второй, розничный уровень. На втором уровне работают также авторизованные сервисные центры, которые не занимаются торговлей автомобилями, но могут торговать запасными частями. Дилеры могут иметь субдилеров и агентов на третьем розничном уровне торговли.

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

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

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

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

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

---

<sup>10</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.

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

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

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

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

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

## Правовые основы

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

- ♦ *исключительного* распределения (распространения) автомобилей, запасных частей и сервиса;

- ♦ *выборочного* распределения (распространения);

- ♦ или их комбинации.

*Исключительное* распределение (распространение) – это система, в которой каждому дилеру выделена определенная территория для торговли<sup>11</sup>.

В этой системе для дилеров существуют<sup>12</sup> следующие основные ограничения:

- ♦ дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции<sup>13</sup>;

---

<sup>11</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>12</sup> Вне Евросоюза.

<sup>13</sup> Термин “обязательства об отказе от конкуренции” означает любое прямое или косвенное обязательство, заставляющее дилера не производить, не покупать, не продавать или перепродавать товары или услуги, которые конкурируют с обусловленными товарами или услугами.

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

- ◆ дилер не может осуществлять активные продажи<sup>14</sup> вне его территории, т. е. искать там заказчиков;

- ◆ дилер может осуществлять пассивные продажи<sup>15</sup> заказчикам, которые сами обратились к нему, находясь вне его территории;

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

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

*Выборочное* распределение – это система, в которой дилеров выбирают по качественным или количественным критериям<sup>16</sup> (или тем и другим)<sup>17</sup>.

В этой системе для дилеров существуют<sup>18</sup> следующие основные ограничения:

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

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

- ◆ дилер может действовать только из указанного в соглашении места нахождения<sup>19</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.

В Европе все автопроизводители применяют выборочное распределение, которое комбинирует стандарты выбора, связанные с природой товара и *качеством* специального обслуживания, требуемого от дилеров, с критериями, нацеленными на дальнейшее ограничение *количества* авторизованных дилеров на определенной территории, т. е. плотности дилерской сети.

---

<sup>14</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 месте нахождения дилера или ремонтника; или путем организации склада или торгового или доставочного филиала в другом месте размещения с целью упрощения деловых отношений с заказчиками или их посредниками.

<sup>15</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 месте нахождения дилера или ремонтника или в Интернете, являются способами пассивной продажи.

<sup>16</sup> таблица в конце книги

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

<sup>18</sup> Вне Евросоюза.

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



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

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

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

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

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

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

## Логистические системы

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

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

- ♦ центральные или зональные склады изготовителей, обслуживающие региональные склады своей системы продвижения товаров в географических или административных регионах;

- ◆ региональные склады импортеров или главных дистрибьюторов, обслуживающие своих дилеров в одном регионе;

- ◆ дилерские, обслуживающие розничных потребителей в районах потребления товаров.

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

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

Задачи региональных складов – организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 90–95 % (для складов официальных импортеров или главных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области<sup>20</sup>, в течение 12 ч – в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 2 дней.

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

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

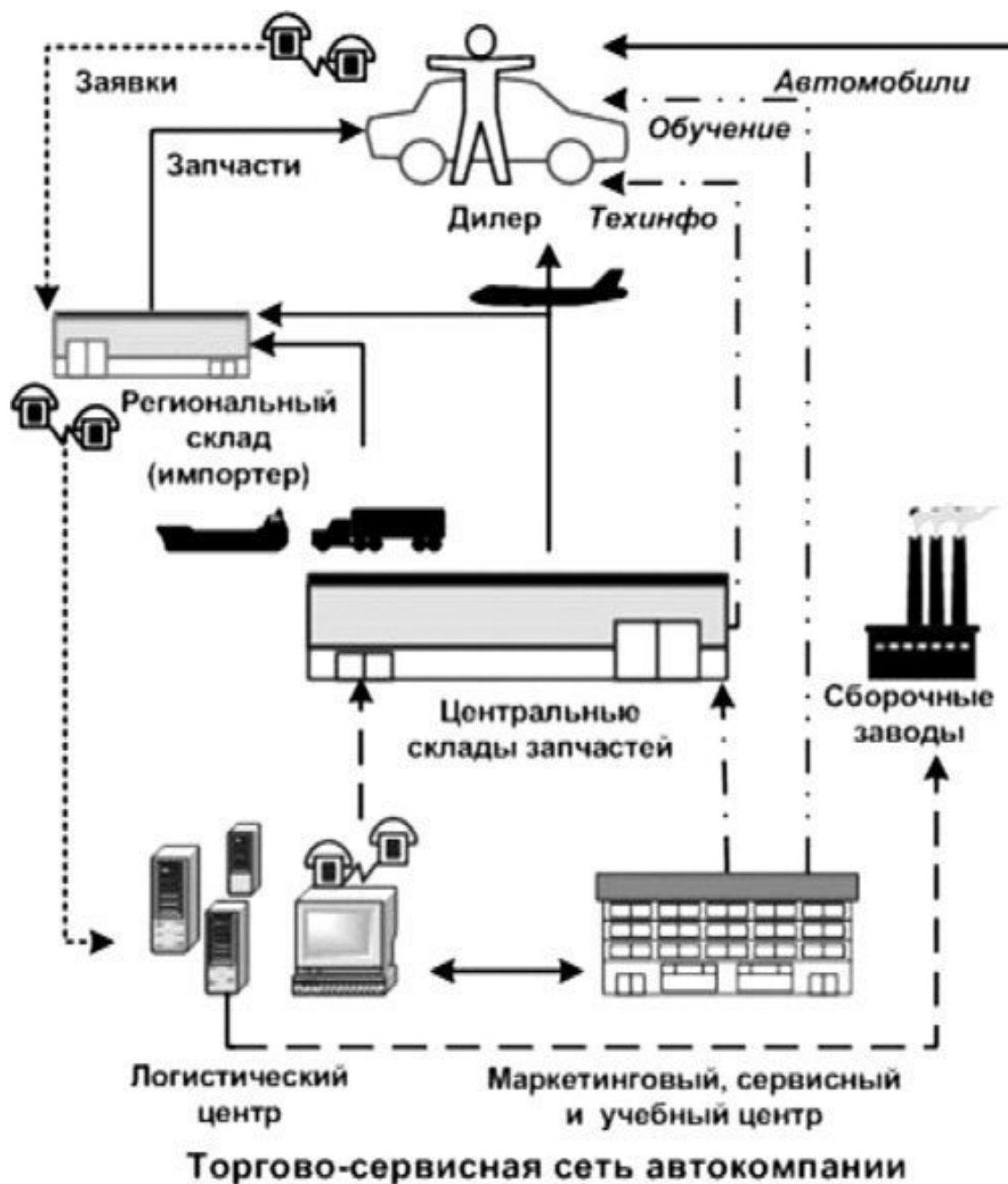
Типичная схема организации обеспечения дилеров запасными частями приведена на рисунке. Выполнение заказов осуществляется следующим образом. Дилер электронной почтой или по телефону, или по факсу направляет заказ на ближайший региональный склад.

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

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

---

<sup>20</sup> Употребляется отечественное название административных территорий.



## Торгово-сервисная сеть автокомпании

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

Конкуренция заставила всех 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 эффек-

тивно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад.

Глава представительства компании Renault в Москве г-н Жан Поль Симэ, рассказывая автору настоящей книги об организации сервисной инфраструктуры “Рено” во Франции, отметил<sup>21</sup>:

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

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

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

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

– Как осуществляется информационная поддержка торговли запасными частями и сервиса?

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

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

## **Региональные дистрибьюторы**

Поставщики техники убедились, что не все дилеры в состоянии выполнять все их рекомендации и работать одинаково тщательно, поэтому приняли на себя максимальное количество операций в торгово-сервисных сетях. Самые ответственные звенья сетей – центральные,

---

<sup>21</sup> Интервью опубликовано в журнале “Автопанорама” № 1 за 1997 г.

зональные и региональные склады в крупных регионах и других странах принадлежат производителям машин в виде филиалов, дочерних или совместных предприятий.

Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами<sup>22</sup> (и называются главными дистрибьюторами или импортерами), они создают региональный склад и дилерскую сеть в своем регионе.

### **Количество собственных региональных дистрибьюторов, принадлежащих автокомпаниям в некоторых странах Евросоюза в 2004 г.<sup>23</sup>**

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

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

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

Некоторые функции регионального дистрибьютора или импортера:

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

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

- ◆ определение минимальных стандартов дилерского предприятия;
- ◆ выбор надежных партнеров;

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

<sup>23</sup> Источник: LE Manufacturer Survey.

- ◆ план развития сети;
- ◆ разработка и внедрение программ обучения (продажа + сервис);
- ◆ использование помощи производителя;
- ◆ внедрение программного обеспечения;
- ◆ сертификация дилеров с программой развития;
- ◆ запуск интернет-сайта импортера.

Продажи:

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

Сервис:

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

Маркетинг:

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

Запчасти:

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

Изучение региона для выработки стратегии производится в следующих направлениях:

- ◆ виды занятости населения;
- ◆ парк автомобилей;
- ◆ плотность населения;
- ◆ количество автоцентров других производителей;
- ◆ количество жителей на один автоцентр;
- ◆ доход на душу населения;
- ◆ объем розничных продаж;
- ◆ инвестиционный риск;
- ◆ инвестиционный потенциал;
- ◆ наличие корпоративных клиентов;
- ◆ присутствие конкурентов;
- ◆ имидж продвигаемой марки;
- ◆ настроения “чужих” дилеров по отношению к продвигаемой марке.

Долгосрочные цели:

- ◆ сильный бренд-имидж (улучшить известность марки, ее восприятие населением, усилить доверие клиентов);
- ◆ развитая дилерская сеть – строительство новых автотехцентров.

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

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

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

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

## Дилеры

Термин “дилеры”<sup>24</sup> закрепился в литературе для обозначения торговых предприятий, реализующих товары крупных поставщиков на закрепленных за ними по дилерским соглашениям территориях. В самом простом варианте можно считать любых торговцев, получающих товары от постоянных поставщиков, дилерами этих поставщиков даже и без дилерских соглашений, только по договорам купли-продажи. Фирмы, заключившие дилерские соглашения, получившие права агентов поставщиков на определенной территории и действующие в рамках торговой политики поставщиков, оговоренной в соглашениях, называются авторизованными (полномочными) дилерами (дистрибьюторами), в англоязычных странах *authorized dealer (distributor)*, во франкоязычных – *concessionnaire autorise*<sup>25</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 поддержки изготовителя.

Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики продуцентов машин. Дилеры уполномочены изготовителями машин или их региональными филиалами представлять интересы изготовителей, рассматривать на месте все претензии по гарантиям, осуществлять ремонт только в соответствии с технологией, рекомендованной изготовителями, обеспечивать поставку любых запасных частей, включенных в прейскуранты изготовителей. В обязательный комплекс услуг покупателям, оказываемых полномочными дилерами зарубежных изготовителей техники, входят: торговля машинами, предпродажная подготовка, гарантийный ремонт, регламентное техобслуживание, текущий ремонт, продажа оригинальных запасных частей, рекомендуемых масел и технологических жидкостей, обеспечение регистрации и страхования машин.

---

<sup>24</sup> dealer – делец, торговец.

<sup>25</sup> В России их стали называть “официальные дилеры”.

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

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

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

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

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

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

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

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

Авторизованные дилеры работают *от своего имени и за свой счет* – это значит, что они на свой страх и риск покупают товары у производителя и реализуют его конечным потребителям, что все риски они несут сами и компании не несут никакой ответственности перед потре-

<sup>26</sup> Мягкая франшиза, авторизация в меньшем объеме, чем дилеров.



бителями за действия дилеров. Гарантийные ремонты выполняют дилеры и только после их выполнения получают возмещение расходов от компании.

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

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

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

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

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

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

Однако на некоторых рынках количество конкурентов очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщикам, и на практике нередки случаи, когда один дилер представляет несколько автокомпаний, а в Европе это право закреплено за дилерами законодательно<sup>27</sup>.

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

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

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

Следует подчеркнуть, что обязанности дилера по снабжению запчастями клиентов в течение суток, обеспеченные соответствующей четкой организацией деятельности товаропроводящей сети изготовителя машин, распространяются только на клиентов, купивших у него машины. Перед другими покупателями запасных частей дилер таких обязанностей не несет,

---

<sup>27</sup> В Евросоюзе с 2003 г. авто дилеры имеют право торговать несколькими марками машин.

однако в целях расширения сбыта и поддержания престижа тоже старается доставлять заказываемые запчасти в кратчайшие сроки.

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

От официального дилера ожидается выполнение следующих функций:

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

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

Подбор дилеров – главная и постоянная задача региональных дистрибьюторов. Дилер – это не только коммерческое звено, связывающее поставщика с покупателями. От его деятельности зависят правильность эксплуатации, обслуживания и ремонта машин, своевременное обеспечение покупателей запасными частями и, в конечном счете, успех техники на рынке.

Дилер является для поставщика основным источником информации о спросе на те или иные детали, поэтому качество учета у дилеров, квалификация персонала, техника продаж, реклама, организация складского хозяйства, методы закупок – все должно соответствовать требованиям, предъявляемым поставщиком.

Дилеров привлекают к сотрудничеству эффективной торговой политикой на рынке, предлагая машины, обладающие высокой конкурентоспособностью. Большое значение имеют емкость рынка и его насыщенность аналогичными товарами. При малой емкости рынка и избытке конкурентных товаров возрастают трудности в подборе дилеров, усиливается борьба за них между конкурентами. Работа по подбору дилеров и созданию сбытовой сети проводится поставщиками постоянно. Дилерская сеть крупных компаний весьма обширна. Например, компания Toyota имеет в Японии более 5600 дилеров. Численный состав дилерской сети определяется емкостью и географическими данными рынка. Крупный дилер часто имеет свою сеть филиалов, субдилеров или агентов. В качестве дилеров обычно выступают юридически самостоятельные предприятия.

Следует подчеркнуть, что дилеры – вовсе не подчиненные поставщику или региональному дистрибьютору предприятия, а деловые партнеры, которые могут в любое время отказаться от продажи товаров поставщика. Поэтому взаимоотношения поставщика и дилеров

строятся на максимально дружелюбной основе, а все трения улаживаются путем компромиссов, так как поставщик более заинтересован в дилере, чем дилер в поставщике.

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

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

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

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

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

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

- ◆ площадь помещений для сервисного цеха 500–800 м<sup>2</sup>, для склада запасных частей 200–300 м<sup>2</sup>, для демзала 250–500 м<sup>2</sup>, плюс помещения для офиса и свободная территория 1000–1600 м<sup>2</sup>;
- ◆ первичная закупка запасных частей на сумму около 100 тыс. марок, специнструмента на сумму около 70 тыс. марок, новых автомобилей для демзала – по одному каждой модели;
- ◆ обеспечение возможностей персонала для продажи машин, запасных частей и ремонта;
- ◆ дилерами могут быть только частные фирмы.

После проверки упомянутых возможностей и финансовых гарантий к кандидату выезжают менеджер по сбыту, технический директор и архитектор. Они осматривают мощности, знакомятся с банком. Они готовят рекомендации по переоборудованию имеющихся помещений, по закупке оборудования, по обучению персонала и подписывают договор о намерениях. Если кандидат выполнит все рекомендации, включая обучение персонала, подписывается дилерское соглашение. Прежде чем принять решение о привлечении дилера к сотрудничеству, поставщик выясняет его финансовое положение. Например, во Франции существуют специальные страховые компании, которые страхуют коммерческие кредиты. По запросу такая компания устанавливает максимальную сумму кредита, которую поставщик может предоставить дилеру и которую компания страхует на случай банкротства последнего, с обязательством воз-

мещения поставщику от 85 до 100 % суммы кредита. Располагая такими данными, поставщик может работать с дилерами более уверенно.

Реализация машин и запасных частей в значительной мере зависит от плотности дилерской сети в регионе. Высокая плотность сети имеет и преимущества, и недостатки. При большом количестве точек продажи сбыт возрастает, но вместе с тем уменьшается объем сбыта, приходящийся на отдельного дилера, следовательно, снижается его прибыль, развивается ненужная конкуренция между дилерами. Выход находят в ценовой субординации – дилеры с хорошей ремонтной базой и складом запасных частей продают машины и запчасти мелким дилерам, часто расположенным в глубинке. Особенно часто это практикуется, если машинам нужна большая предпродажная подготовка. Ее выполняют крупные дилеры, мелким выгоднее платить за подготовку, чем организовывать ее у себя. В результате этой иерархии исключается конкуренция между дилерами. Задача дилерской сети – реальное утверждение на рынке, а не захват территории, которую не в силах освоить.

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

В среднем один автодилер в Европе продает примерно 340 автомобилей в год, в США – 628<sup>28</sup>. Большинство дилеров за рубежом – некрупные фирмы, обслуживающие один район площадью 1–2 тыс. км<sup>2</sup>, т. е. радиус обслуживания – около 50 км. Например, в Дании с населением около 8 млн чел. с территорией примерно 300 x 300 км и полусотней городов, что сопоставимо с

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

В сельской местности привлекают агентов для ремонта техники и продажи запасных частей. Можно использовать механизаторов, фермеров. Именно так формируется сбытовая сеть в глубинке, особенно в труднодоступных местностях во многих странах. В Дании, Франции и других странах дилеры по продаже автомобилей, тракторов и сельхозмашин, живущие в сельской местности, были и являются фермерами. Финансовое положение мелких дилеров весьма неустойчиво. По этой причине в большинстве своем они всячески избегают создания запасов деталей, чтобы не замораживать средства. Их склады чаще всего состоят из небольших помещений, где хранятся около сотни наименований самых ходовых деталей и старые узлы и агрегаты, которые могут пригодиться. Большинство дилеров не используют крупные заказы с повышенной скидкой, довольствуясь скидкой при срочных заказах.

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

<sup>28</sup> Данные 2008 г.

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

Например, поддержка дилеров со стороны Audi включает:

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

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

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

Известны следующие способы привлечения дилеров.

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

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

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

*Мультибрендинг*. Это привлечение официальных дилеров одной автокомпаний к торговле автомобилями другой автокомпаний.

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

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

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

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

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

## Товарная политика

Формирование товарной политики автокомпания и ее дилеров требует усилий высококвалифицированных специалистов различного профиля. Рассмотрим только некоторые вопросы современной товарной политики на примере зарубежной практики. Товарная политика зарубежных компаний включает:

- накопление данных статистики о продажах и парке машин, подлежащем обеспечению запасными частями, по регионам и возрасту;
- отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;
- накопление данных статистики о фактических продажах запасных частей в количественном, суммовом, весовом и объемном выражении;
- накопление данных статистики об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах, об упущенных продажах;
- определение и корректировку номенклатуры для производства, закупок по кооперации и сбыта; определение и корректировку номенклатуры для хранения на центральном, зональных и региональных складах;
- определение географии размещения и оптимальных объемов региональных и дилерских складов на перспективу;
- управление запасами в системах складов; разработку методов распределения запасных частей в товаропроводящей сети, номенклатуры для постоянного хранения на складах раз-

ных 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**

### ***Виды информации***

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

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

- ◆ руководство по организации сервиса;
- ◆ руководство по работе с запасными частями;
- ◆ инструкции по ремонту и обслуживанию каждой модификации машины;
- ◆ инструкции по ремонту кузова основной модели и каждой серии модификаций;
- ◆ регулировочные и прочие данные для обслуживания и ремонта; спецификации масел и других расходных материалов;
- ◆ каталог запасных частей;
- ◆ каталог специального инструмента для ремонта и обслуживания;
- ◆ пособие по производственному оборудованию для сервисных служб;
- ◆ руководство по хранению новых машин;
- ◆ руководство по эксплуатации для владельца;
- ◆ инструкция по удовлетворению претензий в период действия гарантии;
- ◆ бюллетени о новинках продукции; технические бюллетени;
- ◆ каталог сервисных изданий за 5 лет;
- ◆ обзоры новинок сервисных публикаций;
- ◆ обзоры информации “с поля” – по результатам анализа технических отчетов дилеров и региональных складов, анализа претензий.

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

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

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

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

### ***Требования к технической информации***

Требования дилеров, независимых ремонтников, автоклубов, операторов придорожной помощи, диагностических пунктов к технической информации основаны на рекомендациях: OASIS<sup>29</sup> (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческого международного консорциума, выполняющего разработку стандартов для e-бизнеса.

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

1. Безошибочная идентификация автомобиля:

---

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



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

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

- ◆ изображение компонента;
- ◆ изображение и описание места установки;
- ◆ схема проводки и диаграмма прохождения тока для электрического и электронного оборудования, показывающие их подключение и массу;
- ◆ чертежи, показывающие соединение механических или гидравлических компонентов;
- ◆ описание их основных функций;
- ◆ номер и наименование по каталогу автокомпании;
- ◆ процессы установки и демонтажа компонента, включая информацию о деталях, которые должны демонтироваться/ устанавливаться вместе с ним.

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

4. Информация о ремонте и обслуживании:

- ◆ график регламентного обслуживания (специально для независимых ремонтников);
- ◆ спецификации обслуживания и ремонта;
- ◆ процессы проверки, монтажа и демонтажа, относящиеся к сервисному графику;
- ◆ информация о ремонте кузова;
- ◆ информация о размещении разъема для подключения диагностического оборудования;
- ◆ известные частые неисправности;
- ◆ процедура реанимации;
- ◆ 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);
- ◆ небольшие платные блоки информации (не обязательные для выкупа общие комплекты, а отдельные блоки);
- ◆ информация о запчастях дополнительно на отдельном носителе (специально для независимых дистрибьюторов запчастей);
- ◆ немедленный доступ (кроме независимых дистрибьюторов запчастей);
- ◆ короткий срок подписки на информацию или доступа к ней.

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

*Требования независимых дистрибьюторов запчастей.* Дистрибьюторам необходимо получать номера 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 заказывать необходимые запчасти. В этом контексте дистрибьюторы, передающие информацию о запчастях заказчикам, рассматриваются наравне с издателями технической информации.

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

## Подготовка кадров

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

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

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

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

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

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

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

## Регулирование торговли автомобилями

### Принципы регулирования

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

Имеется в виду категория (блок) вертикальных соглашений<sup>31</sup> и вертикальные ограничения<sup>32</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 (называемых “условиями места нахождения”), запрещающих дилерам в системах выборочного распределения открывать дополнительные магазины в любой точке территории общего рынка;

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

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

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

- ◆ *поддержка использования посредников или агентов потребителями*;

- ◆ *укрепление независимости дилеров от производителей* как путем стимулирования продаж многих марок, так и путем упрочения минимальных стандартов правовой защиты (включая сохранение существующих минимальных сроков уведомления о разрыве дилерского соглашения).

---

<sup>30</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>31</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 дилерами (дилерами).

<sup>32</sup> Вертикальные ограничения – например, ограничения в отношении поставщика или покупателя, положения об обязательстве отказа от конкуренции и территориальные условия.

шения) и позволения им реализовать ценности, которые они создали, путем предоставления им свободы продать свое дело другим дилерам, имеющим право продавать ту же модель.

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

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

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

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

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

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

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

- ♦ *сохранить и усилить* конкурентоспособность независимых ремонтников – они выполняют около 50 % всех ремонтных работ автотранспортных средств<sup>33</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 диагностического оборудования. Права доступа также расширяются до обучения и до инструментальных средств

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

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

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

- ◆ производителем автотранспортных средств или его дочерней фирмой и отдельными членами его официальной сети дилеров и ремонтников, включая лицензирование прав на интеллектуальную собственность, которыми владеет производитель<sup>34</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>35</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.

### Различия общепринятого и европейского режимов

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

<sup>34</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>35</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.

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

## Новые автомобили

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

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

## Послепродажное обслуживание — авторизованные ремонтники

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

## Послепродажное обслуживание — независимые ремонтники

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)	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 автотехники может пройти тренинги по электронным системам зажигания или системам мультимедиа для нескольких марок и сможет более эффективно конкурировать с официальными ремонтниками
---	--

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

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

Преимущества для потребителей:

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

Больше выбор внутри единого рынка:

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

Увеличена конкуренция на рынке послепродажного обслуживания:

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

Постановление № 1400/2002 имеет своей целью предоставить дилерам больше возможностей поставлять новые автомобили всем заказчикам, являются ли они местными, национальными или являются гражданами другого государства – члена Европейского сообщества. Согласно постановлению любая система распределения, выборочная или исключительная, должна быть организована таким образом, чтобы все категории потребителей могли приобрести новые автомобили у любого дилера, даже если они приобретают большое количество автомобилей<sup>36</sup>. Ниже приведены ответы на вопросы Комиссии ЕС по конкуренции о применении постановления № 1400/2002<sup>37</sup>.

## Активные и пассивные продажи

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

<sup>36</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>37</sup> Пояснительная брошюра к постановлению № 1400/2002. См.: Волгин В. В. Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции. – М.: ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2007.



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

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

Поставка новых автотранспортных средств должна быть организована таким образом, чтобы дилер мог выполнять поставки всем заказчикам, которые желают купить у него. Производитель должен выполнять заказы на новые автотранспортные средства для поставки заказчикам в других регионах Общего рынка точно таким же образом, как и для продажи местным заказчикам, в частности в отношении цен и времени поставки. По новому постановлению производители будут, таким образом, обязаны ввести в действие системы заказов и поставок, которые соответствуют этому требованию. С этой целью они могут, например, ввести в действие систему подачи заказов, основанную на принципе “первым пришел, первым обслужен”. Система распределения, которая основывается на квотах поставок, относящихся к территории обслуживания, меньшей, чем Общий рынок, рассматривается как косвенное ограничение на продажи. Постановление не обязывает производителей вводить в действие систему распределения, которая гарантирует, что время доставки сохраняется одинаковым по всему Общему рынку. Они могут, однако, обеспечить, чтобы дилеры имели возможность поставлять новые автомобили в одинаковых условиях как местным, национальным заказчикам, так и заказчикам из другого государства – члена Европейского Союза. Может случиться, что поставщик будет вынужден ограничить поставки своим дилерам при сложных обстоятельствах, например, когда происходит забастовка или общий спрос оказывается больше, чем выпуск продукции. При таких обстоятельствах поставщик не может распределять автомобили своим дилерам таким образом, чтобы осуществлять дискриминацию между дилерами, которые продают много автомобилей заказчикам из других государств – членов ЕС и теми, которые этого не делают. Например, представьте себе ситуацию, когда дилер А продает пятьдесят автомобилей в месяц, в основном клиентам, живущим в городе, где учреждена его фирма. Хотя дилер В продает также пятьдесят автомобилей в месяц, он продает двадцать пять из них клиентам в его городе и двадцать пять – клиентам из другого государства – члена ЕС. Если в какой-либо из месяцев возникают трудности с производством и поставщик вынужден сократить количество автомобилей, которые он поставляет, на сорок штук, он должен поставить тридцать автомобилей дилеру А и тридцать автомобилей дилеру В. Во избежание дискриминации между местными продажами и продажами покупателям, располагающимся в других регионах Общего

рынка, премиальные системы или другие виды финансового и нефинансового вознаграждения не могут основываться на месте проживания или учреждения покупателя или на месте, где автомобиль должен быть зарегистрирован, а должны учитывать все продажи.

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

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

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

Постановление № 1400/2002 не накладывает обязательств на производителя в использовании одной и той же дилерской системы для всей территории государства – члена ЕС. Теоретически производитель или импортер в государстве X может иметь систему исключительного распределения в регионе XI и систему выборочного распределения в регионе X2. Однако такой поставщик не сможет ограничить потоки автомобилей из одной области в другую, так как постановление не позволяет поставщикам запрещать дилерам с исключительными территориями продавать независимым перепродавцам. Таким образом, в приведенном выше примере производитель или импортер не может помешать исключительным дилерам в регионе XI продавать автомобили непосредственно потребителю в регионе X2 или независимым перепродавцам. Эти перепродавцы могут потом, конечно, перепродать автомобили в регион X2 и во все другие области ЕС. Более того, выборочным дилерам в регионе X2 невозможно запретить продавать независимым перепродавцам в регионе XI или любому потребителю в регионе XI, который обратился к ним<sup>38</sup>.

## Мультибрендинг

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

<sup>38</sup> То есть вовлечение в «пассивные продажи».

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

Дилеры должны иметь реальную возможность продавать торговые марки конкурирующих поставщиков. Новое постановление, однако, не задается целью определить в деталях, что поставщик может потребовать от мультибрендового дилера, который продает одну или больше марок. Во-первых, было бы непрактичным вовлечение большого числа элементов. Во-вторых, и что более важно, подобный подход не учел бы различные характеристики дилерских предприятий, в частности, с точки зрения местоположения и размеров. Что может быть допустимым требованием для одного дилера, желающего работать с мультибрендами, может быть не освобождаемым, не конкурентным обязательством для другого. Очевидно, что если определенные места пользования, такие как парковки, туалеты для клиентов, комнаты ожидания и автоматы кофе, могут быть потребованы поставщиком, они никогда не должны быть зарезервированы для конкретной марки. Определенные требования, возможно, потребуются ослабить или отменить в целом, если они в противном случае сделают сложным осуществление мультибрендинга с практической точки зрения или с точки зрения стоимостных условий имеющих отношение к специфике обсуждаемого дилерского предприятия. Требование иметь определенный стол в приемной, типичный для марки, вынуждено будет быть отмененным, если, например, из-за ограниченности в рабочем пространстве или других практических соображений использование разных столов для разных марок является чрезмерно сложным. Требования, касающиеся площади демонстрационного зала, выделенного для марки или количества автомобилей данной марки, выставленных в демзале, также могут быть ослаблены. Поставщики также могут быть вынуждены смягчить требования так называемой корпоративной идентификации, так чтобы они не создавали барьер для дилера, который желает взять для продажи марки конкурирующих производителей. Применения этого различаются в зависимости от условий, принятых для дилерства. Ясно, что будут обстоятельства, когда, например, для дилера с ограниченным пространством в демонстрационном зале будет сложно принять дополнительный бренд, если только многие из требований не будут ослаблены<sup>39</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 показывать, что требования, которые вызывают препятствия для мультибрендинга, будут упрощены или обойдены, если дилер хочет работать с брендом конкурирующего поставщика.

*Может ли поставщик, которыйставляет две или более торговые марки автомобилей, потребовать от дилера выставять эти марки в отдельных демонстрационных залах?*

Цель постановления, такая как мультибрендинг, состоит в увеличении конкуренции между торговыми марками разных поставщиков<sup>40</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 демзалах. Он не может, однако, поставить условие, чтобы А1 или А2 не могли продаваться в одном демзале с

<sup>39</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, требуют ослабления.

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

марками других поставщиков. Это касается практических обязательств, которые могут быть затребованы от дилера мультибрендов.

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

Так как дилер в выборочной дистрибьюторской системе может быть обязан обеспечить то, что 30 %<sup>41</sup> от его общих закупок автомобилей составляют определенные марки данного производителя, должно быть разрешено искать (кросс-поставки) эти автомобили у другого авторизованного дилера или национального импортера. Любые обязательства для такого дилера приобретать 30 % общих закупок автомобилей напрямую от данного производителя или национального импортера не будут, следовательно, покрываться постановлением<sup>42</sup>. Если поставщик А наложил на дилера Х обязательство о том, что 30 % от всех закупаемых им автомобилей должны быть его марки, Х должен иметь право закупать эти автомобили у других дилеров, оптовых продавцов или импортеров марки поставщика А и также будет иметь право делать до 70 % общих закупок автомобилей от поставщиков других марок. Если все другие поставщики наложили те же 30 %-ные обязательства по закупкам, Х сможет взять марки только максимум трех поставщиков. Х может, следовательно, например, продавать марки А1 и А2<sup>43</sup> поставщика А плюс В1 от поставщика В и С1 от поставщика С. Также возможно что маленькие поставщики или новички не заключают обязательства о 30 %, и как результат – Х может взять модели от более чем трех поставщиков.

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

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

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

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

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

---

<sup>41</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 %-ный порог должен быть отсчитан для каждой из этих категорий автомобилей отдельно, так как они относятся к различным рынкам.

<sup>42</sup> Это будет ограничение кросс-поставок, которое является коренным ограничением конкуренции.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Посредники и агенты

Если при прежнем режиме дилеры не могли продавать через посредников более 10 % автомобилей, то при новом режиме дилеры могут продавать через них без ограничений и установить активное партнерство со всеми типами посредников, имеющих заказы от конечных пользователей (существующих, или супермаркетов, или интернет-операторов). Эта возможность увеличит трансграничные продажи между странами – членами Общего рынка, имеющими большой перепад в уровнях цен, к выгоде потребителей. Посредник, или агент по закупкам, – это лицо или предприятие, которое закупает новые автотранспортные средства от имени клиента. Посредников следует отличать от независимых перекупщиков, которые закупают автомобили для перепродажи и действуют не по поручению клиентов. Их также следует отличать от **агентов по продаже**, которые находят заказчиков для одного или более дилеров. Поставщики могут лишь обязать своих дилеров убедиться, что посредник имеет действующее поручение (доверенность) от заказчика приобрести и (или) выбрать указанный автомобиль. Поэтому **единственным** ограничением деятельности посредников, разрешенным в соглашениях, охватываемых постановлением № 1400/2002, является необходимость предъявить действующее поручение от отдельного заказчика. В этом поручении должны быть указаны фамилия и адрес заказчика, печать и дата. От заказчика зависит степень специфицированности поручения касательно автомобиля<sup>44</sup>. Никаких дополнительных требований к посреднику, привлеченному к приобретению нового автотранспортного средства, предъявляться не может.

*Может ли дилер попросить посредника предоставить фотокопии удостоверений личности его клиентов или иные документы<sup>45</sup> в дополнение к под писанному поручению?*

Да, при определенных обстоятельствах. Нужно иметь в виду, что внутри системы выборочного распределения дилер может не продавать новые<sup>46</sup> автотранспортные средства независимым перекупщикам. Поэтому дилер может, если он сочтет это необходимым, попросить у посредника доказательства личности покупателя, с тем чтобы защитить продажи от независимых перекупщиков. Хотя дилер и может по своему собственному желанию попросить у заказчиков дополнительные документы, но если поставщик требует у дилера систематически спрашивать такие документы, это бы не подпадало под действие постановления. Постановление не охватывает обязательства, ограничивающие возможность дилера продавать лизинговые услуги. Сюда включается аренда самим дилером через лизинговую компанию, соединенную с дилером, или в качестве агента лизинговой компании по его выбору.

*Может ли поставщик ограничить дилера в праве назначать агентов по продажам<sup>47</sup> для продажи автомобилей от имени дилера?*

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

## Лизинг

*Уполномочен ли дилер продавать новые автотранспортные средства лизинговым компаниям?*

Да, поставка новых автомобилей лизинговым компаниям является законной частью деятельности дилера, так как лизинговые компании обычно рассматриваются как конечные поль-

---

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

<sup>45</sup> Такие, как паспорт или другие документы, подтверждающие личность заказчика.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Экспансия дилеров

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

Отмена ограничений места деятельности вводится с намерением:

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

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

- ◆ позволить дилерам стать менее зависимыми от их поставщиков;

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

- ◆ увеличить внутрибрендовую конкуренцию;

- ◆ развивать рыночную интеграцию и концентрацию в ЕС;

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

- ◆ создать условия для развития мультибрендовых дилеров;

- ◆ выровнять цены на автомобили во всех странах Евросоюза.

Однако, по мнению специалистов, отмена ограничений места деятельности:

- ◆ противоречит сетевой концепции;

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

- ◆ увеличит цены и уменьшит конкуренцию;

- ◆ не сделает дилеров более независимыми;

- ◆ обесмыслит дилерские инвестиции;

- ◆ не принесет преимуществ потребителям;

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

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

- ◆ приведет конкуренцию к дверям потребителей.

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

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

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

Однако это не касается дилеров средних и тяжелых грузовиков, автобусов и туристских автобусов. Предполагается, что большинство покупателей таких автомобилей используют эти автомобили в коммерческих целях и поэтому оказываются в лучшем положении, чтобы купить у дилера, расположенного в другой части Общего рынка, и иметь доступ к более подходящим условиям продажи, чем частные потребители. Действующее постановление позволяет постав-



щикам препятствовать дилерам в системах с правом *исключительного* распределения открывать дополнительные магазины на рынках, охватываемых такими системами. Однако так как такие дилеры могут продавать новые автомобили всем заказчикам, включая неуполномоченных перекупщиков, по всему Общему рынку, предполагается, что эти перекупщики организуют арбитражные сделки между разными рынками и используют дополнительные удобные моменты, которые появляются в других регионах Евросоюза.

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

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

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

Оно должно отвечать тем же стандартам, что и такое же в соответствующем районе. Например, если дилер из сельской местности решает открыть дополнительные торговые помещения на главной улице в большом городе, поставщик может обязать его удовлетворять тем же стандартам качества в отношении наглядной информации об автомобилях и демонстрации их, что и существующие в городских районах другие торговые помещения. Если дилер в одном регионе считает подходящим открыть доставочный пункт в другом регионе, этот доставочный пункт должен будет отвечать стандартам качества, как и другие доставочные пункты в этом регионе или в аналогичных регионах. Однако поставщик не может, например, потребовать, чтобы доставочный пункт имел ту же укомплектованность персоналом, что и автосалон, так как это представляло бы косвенное ограничение активных продаж и было бы косвенным способом нового введения условия размещения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Такая система ограничила бы продажи (активные или пассивные) конечным пользователям и была бы серьезным ограничением конкуренции. Для того чтобы способствовать интеграции с рынком и позволить дилерам и уполномоченным ремонтникам использовать дополнительные деловые возможности и расширять их дело и стать более независимыми, постановление № 1400/2002 обеспечивает, чтобы им было позволено приобретать другие предприятия того же типа, которые продают или ремонтируют ту же марку автотранспортных средств. С этой целью любое вертикальное соглашение между поставщиком и дилером или уполномоченным ремонтником должно предусматривать право дилеров или уполномоченных ремонтников передавать все свои права и обязательства другому предприятию, которое продает или ремонтирует ту же марку машин в рамках той же системы распределения.

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

Дилерские соглашения для новых автотранспортных средств должны содержать положение, по которому поставщик согласен передать владение дилерской фирмой со всеми сопутствующими правами и обязательствами другому дилеру в рамках сети производителя<sup>47</sup>. Например, представьте, что производитель автомобилей А имеет соглашения о дилерстве, отвечающие требованиям постановления, с Дюпоном в Париже и со Смитом в Лондоне. Дюпон и Смит принадлежат и управляются, соответственно, компаниями Franco S.A. и Anglo Pic.

<sup>47</sup> Включая дилеров, уполномоченных производителем в других государствах – членах Европейского Союза.

Если компания Anglo пожелает продать Смита<sup>48</sup> компании Franco, ни производитель, ни его импортер не могут опротестовать эту продажу<sup>49</sup>. В этом примере считается, что как компания Franco, так и компания Anglo являются дилерами в рамках значения постановления, так как они связаны с предприятиями Дюпон и Смит.

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

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

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

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

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

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

## Дилеры без сервиса

Постановление не позволяет производителю обязывать дилеров выполнять услуги по ремонту и обслуживанию. Таким образом, оно позволяет дилерам специализироваться в распространении автомобилей, что привлекательно для тех дилеров, которые хотят продавать новые автомобили разных брендов. Если дилер принимает решение не выполнять ремонт и обслуживание, поставщик может потребовать от него заключить субконтракт на эти услуги с уполномоченным ремонтником той же сети, работающей с этой маркой. Чтобы сделать все более прозрачным для потребителей, производитель может потребовать от дилера перед заключением договора купли-продажи сообщать имя и адрес уполномоченного ремонтника, о котором идет речь. Кроме того, там, где ремонтного цеха вблизи от автосалона нет, поставщик может потребовать от дилера сообщать своим клиентам, как далеко от автосалона находится ремонтный цех, однако, он может делать это, только если он возложил такое обязательство на дилеров, ремонтные цеха которых не находятся вблизи торговой точки. Согласно субконтракту, уполномоченный ремонтник обязуется сотрудничать в качестве привилегированного партнера дилера по сервису и предлагать все виды послепродажного обслуживания клиентам дилера, включая обычный ремонт и обслуживание, а также выполнение гарантийных обязательств, ремонт отзываемых автомобилей и бесплатное обслуживание, предлагаемые производителем автомобилей через уполномоченного ремонтника.

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

Нет. Однако в качестве независимого ремонтника он может иметь те же прибыли, что и уполномоченный ремонтник. Но он может не иметь права на вознаграждение от поставщика

---

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

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

за ремонт, выполняемый по гарантийным обязательствам. Кроме того, он, возможно, должен будет заключать субконтракт на предоставление ремонта и техобслуживания по гарантийному обязательству для новых автомобилей, которые он продает уполномоченному ремонтнику в сети производителя.

## Интернет

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

*Может ли дилер рекламировать и продавать новые автомобили через Интернет?*

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

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

Использование электронной почты или персонализированных писем для активного предложения на рынке автомобилей и услуг конечным пользователям по всему Общему рынку является активным способом ведения продажи. По настоящему постановлению поставщики не могут ограничивать дилеров в системах выборочного распределения в использовании таких способов. Дистрибьюторы в системах с правом исключительного распределения должны быть свободны в установлении активных контактов с заказчиками, исключительно закрепленных за ними, им не могут быть запрещены ответы на неинициированные ими запросы от заказчиков, даже если эти заказчики закреплены исключительно за другими дилерами. Например, в некоей системе с правом исключительного распределения, в которой каждому дилеру предназначена некоторая территория, поставщик может запретить продавать новые автомобили с помощью электронной почты или персонализированных писем, направляемых заказчикам, расположенным на территории исключительной продажи другого дилера. Дистрибьюторы могут использовать такие методы активной продажи в других регионах, где применяется выборочное распределение.

## Бонусы

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

Новое постановление позволяет поставщику согласовывать со своим дилером контрольные показатели продаж на основании данного географического региона, который может быть меньше Общего рынка. Однако такие согласованные показатели не могут быть использованы для ограничения поставок новых автомобилей дилерам. И не могут размещение машин, воз-

награждение дилерам или премиальные системы основываться на том, продан или нет автомобиль в пределах согласованного географического региона, так как такие меры косвенно ограничивали бы право дилера вести пассивную торговлю со всеми клиентами в пределах Общего рынка.

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

Поставщики должны обеспечить, чтобы невыплата бонусов не рассматривалась как косвенные ограничения кросс-поставок автомобилей между авторизованными дилерами. Бонусы, предоставляемые дилеру за продажи конечным клиентам, должны, следовательно, также быть предусмотрены в отношении продаж другим дилерам, уполномоченным продавать автомобили обсуждаемой марки<sup>50</sup>. Однако, если дилер X получил бонус за продажи дилеру Y, никаких последующих ограничений на кросс-поставку не возникнет в том случае, если Y не получит (второй) бонус за последующие перепродажи того же автомобиля конечному пользователю.

## Гарантийный ремонт

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

Нет. Постановление предусматривает, что потребитель должен иметь возможность отдавать автомобиль любому авторизованному ремонтнику в сети поставщика в любом месте Европейского Сообщества. Постановление оставляет в силе только соглашения с авторизованными ремонтниками, когда поставщик возлагает обязанность на всех своих авторизованных ремонтников ремонтировать все автомобили марки, о которой идет речь, выполнять гарантийные обязательства, выполнять бесплатное обслуживание и работы при отзыве, независимо от того, где куплен автомобиль. Если авторизованный ремонтник не в состоянии обслужить автомобиль, который куплен не в его государстве – члене ЕС, он будет иметь возможность связаться с поставщиком или другим авторизованным ремонтником в другом государстве – члене ЕС. Потребитель не будет обязан перерегистрировать гарантийное обязательство в его собственной стране, для того чтобы можно было выполнить гарантийный ремонт. Гарантийный период начинается с момента доставки автомобиля уполномоченным дилером.

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

При этих обстоятельствах потребитель может вернуть автомобиль дилерской фирме, где он был приобретен, точно так же, как он сделал бы с любым другим изделием<sup>51</sup>. Или же, если он приобрел автомобиль через посредника, он может дать посреднику поручение вернуть автомобиль назад дилеру, у которого он был куплен.

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

Потребитель может вернуть автомобиль в то место, где он его купил, как он это сделал бы с любым товаром широкого потребления. Дистрибьютор, который продал этот автомобиль,

---

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

<sup>51</sup> Эта проблема регулируется национальным договорным правом, а не правилами ЕС по конкуренции.

должен будет затем либо организовать выполнение ремонта, либо дать потребителю заменяющий автомобиль, хотя права потребителя в отношении этого будут зависеть от национального договорного права и условий договора.

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

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

## **Расторжение дилерского соглашения**

*Гарантирует ли постановление какой то минимальный срок соглашению о дилерстве?*

По настоящему постановлению соглашение может заключаться на неопределенный срок<sup>52</sup> или на фиксированный срок. Если соглашение заключается на фиксированный срок, то не менее пяти лет. С точки зрения постановления пятилетнее соглашение, которое гарантирует каждой из сторон право окончить соглашение до истечения срока<sup>53</sup>, считается соглашением на фиксированный срок менее пяти лет.

*Гарантирует ли постановление какие то минимальные сроки уведомления?*

Сторона, которая не желает возобновлять соглашение с фиксированным сроком действия, должна проинформировать другую сторону о своем намерении не возобновлять соглашение за шесть месяцев до окончания этого соглашения<sup>54</sup>. Сторона, которая желает прекратить соглашение с неопределенным сроком действия, должна обычно направлять уведомление о своем намерении прекратить соглашение не менее чем за два года. Однако, если поставщик обязан по закону или по специальному соглашению выплатить соответствующую компенсацию в случае прекращения действия соглашения или если он желает прекратить действие соглашения, когда имеется необходимость в реорганизации всей или значительной части его сети, он должен направлять уведомление не менее чем за год. Необходимость для реорганизации может возникнуть из-за поведения конкурентов или из-за других экономических событий независимо от того, мотивированы ли они внутренними решениями производителя или внешними причинами, такими как, например, закрытие компании, нанимающей большое количество рабочей силы в конкретном районе. Принимая во внимание множество ситуаций, которые могут возникнуть, было бы нереально перечислить все возможные причины для реорганизации. Вопрос о том, необходимо или нет реорганизовывать сеть, является объективным, и тот факт, что поставщик считает такую реорганизацию необходимой, не решает вопрос в случае разногласий. В таком случае только судья национального суда или арбитр вправе установить суть в связи с обстоятельствами. Затрагивается или нет “значительная часть” сети, должно решаться в свете конкретной организации сети производителя в каждом случае. “Значительная” означает как экономический, так и географический аспект, который может быть ограничен до сети или ее части в данном государстве – члене Европейского Союза.

---

<sup>52</sup> Другими словами, соглашение не оговаривает установленной даты окончания.

<sup>53</sup> При отсутствии отказа выполнить основное обязательство.

<sup>54</sup> Последствия упущения уведомления должны оцениваться согласно национальному законодательству.

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

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

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

Для того чтобы на него распространялось действующее постановление, поставщик, который желает прекратить действие соглашения с дилером, должен привести подробные, объективные и понятные причины в письменном виде. Это условие было включено для того, чтобы помешать поставщику прекращать действие соглашения из-за того, что дилер или ремонтник втянуты в действия, способствующие конкуренции, такие как активные или пассивные продажи иностранным потребителям, продажи марок от других поставщиков или заключение субконтрактов на ремонт и техобслуживание. В случае разногласий в компетенции арбитра или национального суда решить, оправдывают ли приведенные причины расторжение соглашения с дилером, и выбрать соответствующее средство правовой защиты, если приведенные причины необъективны для прекращения действия соглашения. При принятии решения относительно того, обоснованы ли причины для прекращения действия соглашения, арбитр или судья могут обращаться к ряду элементов, включая само соглашение с дилером, требования национального контрактного права, а также текст постановления. В постановлении излагается ряд моделей поведения дилера, которые поставщик не может запретить. Если вместо запрещения такого поведения поставщик пытался бы предотвратить такое поведение или прекратил бы его путем расторжения соглашения с дилером, это приравнивалось бы к серьезному косвенному ограничению конкуренции и означало бы, что на дилерский договор больше не распространялось бы *освобождение*. Вопрос в отношении того, выбрал ли поставщик расторжение соглашения по причинам, приводимым в уведомлении, или скорее для того, чтобы прекратить поведение, способствующее конкуренции, является вопросом факта, который может быть разрешен независимой третьей стороной или арбитром, или судьей национального суда.

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

Нет. Постановление не требует от поставщика приводить причины его нежелания возобновлять контракт с фиксированным сроком действия<sup>55</sup>.

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

В соответствии с постановлением № 1400/2002, поставщики могут обсуждать и согласовывать планы продаж с дилерами. Такие планы могут быть общими или могут устанавливаться со ссылкой на территорию. Постановление не удерживает поставщика от разрыва соглашения с дилером, который провалился в выполнении согласованного плана продаж. Однако поставщик может не разорвать дилерское соглашение, если ошибка дилера в выполнении плана возникла из-за невозможности получить достаточное количество автомобилей для удовлетво-

---

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

ния спроса, включая запросы клиентов вне его территории деятельности<sup>56</sup>. Дилеры должны иметь право обратиться в арбитраж в случае споров по вопросам установления плана продаж или его исполнения, включая местные планы продаж.

---

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



## Тенденции авторынка

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

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

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

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

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

Комиссия ЕС провела в 2008 г. анализ результатов действия в течение 5 лет своего постановления № 1400/2002, которым на авторынке ЕС с 2003 г. были введены новые правила регулирования торговли автомобилями, запасными частями и услугами по ремонту в целях усиления конкуренции в интересах потребителей. В отчете Комиссии<sup>57</sup> отмечается, что цели постановления достигнуты, а наметившиеся положительные тенденции сохранятся надолго.

Конкуренция на авторынке и афтермаркете<sup>58</sup> заметно усилилась во всех секторах между 2002 г. и 2007 г., что на пользу потребителям. Отмечается существенное снижение реальных цен на новые автомобили, успешное появление новых автопроизводителей и дилеров, существенные колебания в долях автопроизводителей на рынке ЕС, умеренная и уменьшающаяся концентрация, увеличившийся потребительский выбор в различных сегментах рынка в совокупности с сокращением жизненных циклов моделей машин – это доказательство создания в результате действия постановления динамической конкурентной среды.

---

<sup>57</sup> [http://ec.europa.eu/comm/competition/sectors/motor\\_vehicles/](http://ec.europa.eu/comm/competition/sectors/motor_vehicles/)

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

Относительно скромная, но переменная средняя прибыль изготовителей и дилеров и стабильные расходы R&D<sup>59</sup> – другие положительные факторы. Произошло некоторое выравнивание цен в странах ЕС для легковых автомобилей и реальные цены уменьшились. Хотя цены на ремонт повысились из-за увеличения стоимости квалифицированного труда и больших инвестиций в оборудование и обучение, требуемых для ремонта современных автомобилей, ежегодная стоимость обслуживания автомобилей уменьшилась в реальном исчислении из-за удлинения сервисных интервалов и большей надежности техники. Увеличение цен на ремонт частично объясняется и тем, что при ремонте заменяются сложные дорогие компоненты.

Семь целей, поставленных Комиссией, практически достигнуты.

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

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

*Усиление конкуренции между дилерами одной марки, поощрение разнообразия в дилерских форматах.* Применение выборочного распределения<sup>60</sup>, поощряемое постановлением, позволило автопроизводителям установлением количественных критериев уменьшить плотность их дилерских сетей за период с 2002 г. до 2007 г. Но это не означает нанесения ущерба потребителям: автомобили – дорогие товары и потребители поедут далеко, чтобы получить более низкую цену. Уровни концентрации для ритейла новых автомобилей все еще остаются относительно умеренными, особенно по сравнению с США.

<sup>59</sup> Research and Development.

<sup>60</sup> Выборочное распределение с количественными и качественными критериями подбора дилеров рекомендовано вместо исключительного распределения.

## **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.