

В.В. ВОЛГИН

АВТОСЕРВИС

МАРКЕТИНГ И АНАЛИЗ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

- ✓ МАРКЕТИНГ В АВТОСЕРВИСЕ
- ✓ ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
- ✓ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- ✓ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
- ✓ ДОКУМЕНТЫ



Владислав Васильевич Волгин

Автосервис. Маркетинг и анализ: Практическое пособие

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4925317

Автосервис. Маркетинг и анализ: Практическое пособие / В. В.

Волгин. – 5-е изд., перераб. и доп.: Дашиков и К°; Москва; 2010

ISBN 978-5-394-00388-2

Аннотация

При управлении предприятиями технического обслуживания и ремонта колесной и гусеничной техники возникает немало проблем в повышении эффективности и развитии предприятия. Настоящая книга предназначена для оказания практической помощи в их решении. Эта книга входит в серию практических пособий – источник профессиональной информации о современных методах организации деятельности сервисных предприятий, обеспечения их конкурентоспособности. Книга подготовлена на основе инструктивных материалов зарубежных производителей техники, практики ремонтных предприятий в разных странах и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке. Книга служит надежным советником для принятия стратегических, тактических и текущих решений. В книге в подробной и

доступной форме представлен материал для самообразования, она адресована предпринимателям и руководителям сервисных предприятий, рекомендуется в качестве образовательного ресурса для профессионалов автосервиса, студентов вузов и техникумов.

Содержание

От автора	6
Авторынок	9
Общие параметры	9
Участники рынка	9
Специфика товара “автомобили”	11
Регулирование рынка	14
Торгово-сервисные сети автокомпаний	21
Концепции	21
Правовые основы	25
Логистика	30
Товарная политика	36
Информационное обеспечение и его стандарты	38
Подготовка кадров	57
Региональные дистрибьюторы	59
Дилеры	64
Регулирование торговли автомобилями	84
Конец ознакомительного фрагмента.	97

**Владислав
Васильевич Волгин
Автосервис.
Маркетинг и анализ:
Практическое пособие**

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>

От автора

Мною выполнена миссия – подготовка серии практических пособий для формирования базовых знаний руководителей предприятий авторынка и афтермаркета. Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению корпоративных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами. Мои книги получили высокие оценки бизнесменов, их активно используют для обучения руководящих кадров в автодилерских и сервисных предприятиях. Они стали основой целевой подготовки специалистов в институтах, техникумах и на различных курсах.

Эта серия книг сделана как образовательный ресурс и ежедневный справочник для начинающих, а также имеющих опыт менеджеров всех уровней. В книге подробно освещены специфические аспекты автобизнеса, а также затронуты некоторые взаимосвязанные темы, общие для всех видов бизнеса, 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 зна-

ний, расширении кругозора. Это заметно в периоды кризисов, когда требуются тщательно проработанные или нестандартные решения.

Приведенные в книге рекомендации – изложение методов, применяемых дилерами крупнейших автокомпаний в разных странах и на российском рынке. Изучая приведенные рекомендации, учитывайте следующее:

- конкуренция – не “гримасы” рынка, а естественная среда обитания участников рынка;
- конкурентная борьба – это соревнование менеджеров, т. е. квалификации, качества логистики и управления;
- практически все, что должны делать менеджеры для эффективной работы на рынке колесной и гусеничной техники, известно из векового опыта зарубежных коллег – это облегчает задачу нахождения решений.

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. Не вкладывая средств и знаний, не следует ожидать прибыли. Модели машин меняются, но рынок будет только ужесточать требования к сервису и обеспечению запасными частями. Условия этого вида деятельности диктует потребитель. Потребность в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика.

Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления и почти все руководители предприятий автобизнеса в той или иной степени черпали знания из моих книг или их ксерокопий. До появления моих книг в 1997 г. подобной литературы в стране не было, и пока нет. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны мной в МГИУ и МАДИ в мае 1997 г. на основе моих книг, первых по этой проблематике¹.

Положительные отзывы практиков о моих книгах, включение текстов из них в обучающие системы предприятий, в курсы лекций институтов², десятки дипломов и диссертаций, подготовленных на их основе, ссылки на мои книги в работах других авторов, даже включение целых страниц из моих книг без указания моего авторства в книги плагиаторов подтверждают практическую ценность предлагаемой информации и дают основания полагать, что моя миссия важна для России.

Владислав Волгин

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

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

Авторынок

Зарубежные производители машин не продают технику на новых рынках, не организовав заранее сервис и продажу запасных частей.

Общие параметры

Участники рынка

На российский авторынок сильное влияние оказывают события на авторынке Европы, поэтому деятельность автомобильного рынка рассмотрим на примере рынка Евросоюза.

По данным CECRA³ в Евросоюзе в год продается свыше 15 миллионов новых автомобилей ($\pm 5\%$). В 2004 г. в Евросоюзе розничный сектор по торговле машинами и запчастями, сервису и ремонту автомобилей состоял из примерно 350 000 малых и средних предприятий с 2,5 млн рабочих мест,

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

в том числе 118 000 авторизованных⁴ и 232 000 независимых. Обслуживанию подлежат более 205 млн новых и подержанных автомобилей. Таким образом, на каждое предприятие приходится в среднем около 600 автомобилей, а на каждого работника – около 80 автомобилей в год. Оборот этих предприятий составляет около 520 млрд евро в год, в том числе 420 млрд евро – продажа автомобилей, 60 млрд евро – продажа запчастей и 40 млрд евро продажа труда.

Кроме того, на авторынке действуют 110 000 АЗС, с 440 000 служащих и оборотом 250 млрд евро, а также 11 600 мотодилеров, с 81 000 служащих и оборотом 13,1 млрд евро в год.

Европейский авторынок довольно стабилен – годовые колебания сбыта составляют $\pm 5\%$. Средняя прибыльность и в продажах, и в возврате инвестиций опасно низка. Нетто прибыль в этом секторе до выплаты налогов в 2004 г. составила 0,6 %, а в 2005 г. ожидается снижение до 0,5 %. Наличие значительных избыточных мощностей у производителей порождает острейшую конкуренцию. Так как доля прибыли автокомпаний и дилеров в ценах на автомобили очень мала, практически не осталось возможностей для маневрирования ценами. Если для конечного потребителя снижение цены на 100 евро мало что значит по отношению к цене автомобиля, то для дилера и автокомпании эта сумма значительна и может быть достаточной для дестабилизации финансового по-

⁴ Авторизованные предприятия – уполномоченные автокомпаниями.

ложения многих малых предприятий.

Для примера ниже приведены данные оборота в торговле автомобилями в Германии.

Оборот авторынка в Германии⁵

Направления	Оборот (млн евро)	Доля рынка, %, 2003 г.	В сравнении с 2002 г.,%
1	2	3	4
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
Всего оборот 2003 года	125,218,1	100,00	+0,71

Специфика товара “автомобили”

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами⁶:

- развитое производство;
- фрагментированный рынок; острая конкуренция в продаже новых автомобилей;

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

⁶ Deloitte & Touche, October 2002.

- из-за цикличности развития экономики спрос и продажи новых автомобилей соответственно цикличны;
- розничный сектор подвержен влиянию состояния экономики страны, покупательной способности населения, стоимости кредита, доверия потребителей;
- спрос на автомобили зимой всегда ниже, чем в другие сезоны;
- среднее авто дилерское⁷ предприятие получает основные доходы от продажи подержанных автомобилей, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, кузовного ремонта.

Следует подчеркнуть следующие моменты:

Автомобили – специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Автомобиль может сломаться где угодно и обычно это происходит далеко от гаража владельца, на дороге, ночью... Автомобиль представляет значительную часть состояния владельца. Потребителям должны быть гарантированы сервис и ремонт, обмен старого автомобиля на новый, безопасное состояние покупаемого подержанного автомобиля, гибкие финансовые схемы. Только авторизованные дилеры могут гарантировать все это. Только дилерские сети автокомпаний в состоянии предложить гарантирован-

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

ное 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 делают 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 перепродав-

цов 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”. Остальную емкость 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 автокомпаний таких условий взаимоотношений, которые способствуют развитию фирм, а не только соблюдению интересов автокомпа-

ний.

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

Философия рыночной экономики в Евросоюзе предостав-

ляет 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 ограниченного количества дилеров, заключивших с производителями дилерские и сервисные соглашения⁸. Эти соглашения определяют права и обязанности сторон, включают статьи, иногда противоречащие принципам ст. 81 Договора о создании ЕС, в частности, принципу свободной конкуренции. Например, запрещение представлять товары конкурентов, продавать товары неавторизованным торговцам и т. д. Юридически франчайзинговые сети автокомпаний могут существовать в ЕС только в виде исключения, разрешаемого, если сети, несмотря на антиконкурентные аспекты, способствуют экономическому прогрессу, улучшая обслуживание потребителей.

Исключения могут быть в форме:

- индивидуального разрешения деятельности компании на условиях применяемых ею соглашений после проверки ее соглашений;
- правил блокового исключения (BER – Block Exemption Regulation), которые устанавливают заранее условия, которым должны соответствовать соглашения, чтобы быть разрешенными.

Очевидно, что для такого товара, как автомобили, лучший способ служить интересам конечных потребителей –

⁸ Примеры соглашений см. в приложении.

функционирование структурированной, организованной дилерской сети. Дилерская сеть – инструмент укрепления конкурентоспособности ее членов, сохраняет в то же время существование конкуренции между дилерами данной марки и между дилерами разных марок автомобилей. Свобода выбора для европейских потребителей должна позволять автокомпаниям выбирать наиболее эффективные методы операций в рамках дистрибуции. Регулирование признает эффективность выборочной системы распределения, направленной на стимулирование дилерских инвестиций в продвижении бренда в их регионе.

Эти обоснования вынудили Европейскую Комиссию принять первое Постановление о блоковом исключении 123/85 в 1985 г., которое было заменено Постановлением 1475/95 в 1995 г. и затем Постановлением 1400/2002 в 2002 г. С каждым Постановлением возможности диктата автокомпаний на рынке уменьшались. Действующие правила призваны ослабить контроль автокомпаний над продавцами и обострить конкуренцию авторизованных дилеров с независимыми предприятиями в целях снижения цен и улучшения обслуживания потребителей.

Постановление № 1400/2002 вырабатывались на основе экстенсивного процесса сбора фактов и консультаций. Это началось с публикации в ноябре 2000 г. оценочного отчета, который выявил серию проблем в существовавшем режиме регулирования. Отчет был основан на запросах и пред-

ложениях всех категорий заинтересованных сторон (производителей, дилеров, ремонтников, изготовителей запчастей, независимых операторов и потребителей). Комиссия также приняла во внимание опыт, который она приобрела, контролируя прежнее регулирование и не в последнюю очередь отдельные случаи, которые европейские автопроизводители использовали для антиконкурентной практики. В отчете установлено, что европейские потребители не пользуются справедливой долей доходов системы, что конкуренция между дилерами недостаточно сильна и дилеры остаются слишком зависимыми от автопроизводителей. Потребители на практике выяснили, что им трудно использовать свои права Единого рынка, чтобы получить выгоду от разницы цен в странах-членах ЕС и купить автомобиль там, где цены ниже.

Серия исследований была поручена независимым консультантам по ключевым элементам обзора, таким, как обязательства о связи торговли и сервиса, причины разницы в ценах, мнения потребителей о различных аспектах текущего и желательного режимов и потенциальное влияние изменений в регулировании на все эти аспекты⁹.

Постановление № 1400/2002 в дальнейшем будет именоваться “действующее Постановление”. Правила для авторынка действуют в Европейском Союзе (25 стран), Норве-

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

гии, Исландии и Лихтенштейне. Они касаются следующих машин: легковые автомобили, легкие грузовики, грузовые автомобили, автобусы, автобусы междугородного типа (туристские).

Торгово-сервисные сети автокомпаний

Концепции

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

Производители и дилеры могут существовать, только если их машины покупаются. Потребители выбирают те машины, ремонт и обслуживание которых не доставят им боль-

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

ших проблем и расходов. Дилеры выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их полным ассортиментом запасных частей для ремонта. Отсюда ясно, что причины успехов и неудач на рынке следует искать в организации обеспечения запасными частями и сервиса. Зарубежные промышленники давно приняли к руководству, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники. Сервис и запасные части, как и любой товар, имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей. Следовательно, эти три параметра должны быть конкурентоспособны.

Качество обеспечения запасными частями – полная номенклатура и максимум сутки на ожидание детали – *самый главный аргумент для привлечения дилеров и обеспечения конкурентоспособности техники*. Это поняли полвека назад все зарубежные организаторы торговли техникой и приняли необходимые меры. Периодом становления современной системы организации торговли техникой и запасными частями за рубежом можно считать 60-е годы XX века. Именно в этот период крупные компании, столкнувшись с разорительными проблемами в торговле запасными частями для проданного ими громадного парка многомарочной техники, обнаружили прямую зависимость сбыта машин от их обеспечения запасными частями. Вследствие бурного развития механизации и специализации в строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте рынок потребовал множества моделей специ-

ализированных 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 своих машин. К 70-м годам крупнейшие компании создали торгово-сервисные сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта запасных частей. В последующие годы методы организации сбыта запасных частей лишь шлифуются за счет применения все более совершенных компьютеров, телекоммуникаций, эффективной логистики, более подробной и обширной статистики

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

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

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

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, в каждом предприятии, торгующем техникой от имени изготовителя, весь комплекс услуг по гарантийным и последующим ремонтам си-

лами 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 автокомпании строят свои торгово-сервисные системы на принципах:

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

Исключительное распределение (распространение) – это система, в которой каждому дилеру выделена определенная территория для торговли¹¹. В этой системе для дилеров существуют¹² следующие основные ограничения:

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

¹² Вне Евросоюза.

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции¹³;
- дилер обязан, наряду с торговлей автомобилями, обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;
- дилер не может осуществлять активные продажи¹⁴ вне его территории, т. е. искать там заказчиков;
- дилер может осуществлять пассивные продажи¹⁵ заказчикам, которые сами обратились к нему, находясь вне его территории;
- дилер может продавать неавторизованным операторам: независимым перекупщикам, автосупермаркетам, Ин-

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

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

¹⁵ Термин “пассивные продажи” означает реагирование на заявки заказчиков или их полномочных посредников, поданные по их собственной инициативе, включая поставку автотранспортных средств или запасных частей таким 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.

тернет-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 распределения автокомпании не заключают дилерских соглашений с супермаркетами и Интернет-торговцами, так как дилерам разрешены пассивные продажи.

Выборочное распределение – это система, в которой дилеров выбирают по качественным или количественным критериям (или тем и другим)¹⁶. В этой системе для дилеров существуют¹⁷ следующие основные ограничения:

¹⁶ “Система количественного выборочного распределения” означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует для выбора дистрибьюторов или ремонтников критерии, которые непосредственно ограничивают их количество. “Система качественного выборочного распределения” – это система в которой поставщик использует критерии для выбора дистрибьюторов или ремонтников. Эти критерии, качественные по своей природе, требуются по характеру товаров или услуг, являющихся предметом контракта, формулируются единообразно для всех дистрибьюторов или ремонтников, желающих присоединиться к системе распределения, не применяются дискриминационным образом и не ограничивают непосредственно число дистрибьюторов или ремонтников.

¹⁷ Вне Евросоюза.

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

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции (см. выше);
- дилер обязан, наряду с торговлей автомобилями, обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;
- дилер может вести деятельность только из определенного соглашения места нахождения¹⁸;
- официальный дилер может активно продавать товары всем конечным потребителям, но не перекупщикам вне официальной торговой сети поставщика (таким, как независимые перекупщики, супермаркеты и другие, действующие от их имени);
- официальный дилер может продавать посредникам и закупочным агентам, действующим по поручению потребителей.

Выборочная (с количественными и качественными отбо-

¹⁸ 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 быть отменено.

ром) и *исключительная* дистрибьютивные системы – лучшее средство для обеспечения безопасных, эффективных и компетентных пунктов продажи и обслуживания автомобилей. Малые дилерские предприятия вносят значительный вклад в экономику любой страны. Количественный отбор (право автокомпании устанавливать количество дилеров в территориальной сети), несомненно, необходим. Он дает возможность дилерам планировать масштабы их деятельности и инвестиции. Регулирование признает эффективность *выборочной* системы распределения, направленной на стимулирование дилерских инвестиций в продвижении бренда в их регионе. Эта система гарантирует европейским потребителям оптимальную плотность размещения сервисных пунктов, обеспечивающих эффективный сервис. Количественная выборочная система означает, что автокомпания ограничивает количество дилеров на национальных рынках или во всем Евросоюзе. При использовании выборочной системы распределения автокомпании могут заключать дилерские соглашения и с супермаркетами, но на тех же условиях, как и с другими дилерами, соблюдая принцип недискриминации.

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

Логистика

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

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

Зональные и региональные склады называют дистрибуторскими (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 сбы-

та. Дилерские склады тоже выполняют распределительные функции, но мелкооптовыми партиями.

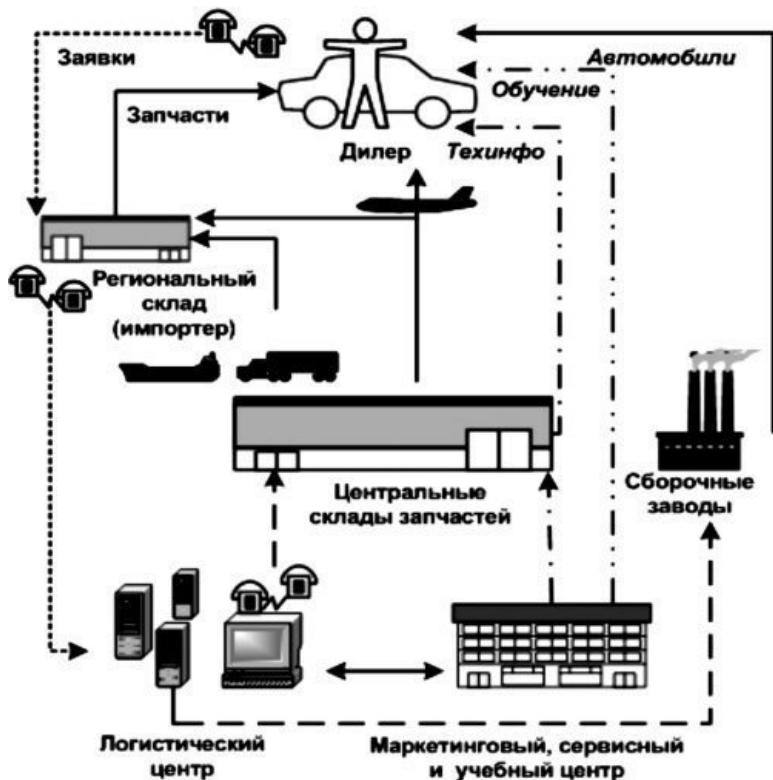
Задачи региональных складов – организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 90~95 % (для складов официальных импортеров или главных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области¹⁹, в течение полу суток в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 2 дней. Региональные склады являются важнейшими и высококорентабельными 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 авто-

¹⁹ Употребляется отечественное название административных территорий.

мобильным 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 оказалось, заказ *автоматически* передается в логистический центр, который дает команду на отгрузку деталей групп “А и В” соседнему региональному складу, а на отгрузку деталей группы “С” – центральному складу.



Торгово-сервисная сеть автокомпании

При обычных заказах отгрузка осуществляется авто-транспортом. Срочные заказы центральный склад по указанию логистического центра доставляет в аэропорт, где мел-

кие партии, предназначенные для дилеров одного района, комплектуются вместе и грузятся в специальные авиаконтейнеры. За ночь детали доставляются самолетом на региональный склад, где происходит разукрупнение партий, после чего они доставляются дилерам-заказчикам. Разница во времени при срочной доставке деталей с региональных складов и деталей с центрального склада не превышает, как правило, 24 ч. Несрочные заказы выполняются в течение 3 дней.

Конкуренция заставила всех производителей техники обзавестись подобными системами. Наличие таких мощных систем обеспечения запасными частями машин на территориях любых размеров позволяет без проблем ежегодно продвигать на рынок новые модели машин. Добавление дополнительной тысячи наименований запасных частей в систему, уже работающую с десятками тысяч наименований, не представляет никаких сложностей. Эти системы – надежная опора для освоения новых рынков. Очевидно, что региональный склад запасных частей компании-производителя в какой-либо стране может достаточно эффективно обслуживать новых дилеров в соседней стране до тех пор, пока там не будет создан свой региональный склад.

Глава представительства компании “Renault” в Москве, г-н Жан Поль Симэ, рассказывая автору настоящей книги об организации сервисной инфраструктуры “Рено” во Франции, отметил²⁰:

²⁰ Интервью опубликовано в журнале “Автопанорама”. 1997. № 1.

– Напоминаю, что мы производим легковые автомобили, грузовики, тракторы, дорожно-строительные машины. Торгово-сервисная инфраструктура для всей техники “Рено” состоит из торговоремонтных фирм трех категорий – 68 собственных отделений, являющихся региональными дистрибьюторами, работающих с 412 крупными официальными дилерами и 6416 мелкими дилерами, являющихся 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 км! 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 ч., запчасти будут доставлены клиенту до 8 ч. 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.

Товарная политика

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

- накопление данных статистики о продажах и парке машин, подлежащем обеспечению запасными частями, по ре-

гионам и возрасту;

- отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;
- накопление данных статистики о фактических продажах запасных частей в количественном, суммовом, весовом и объемном выражении; об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах, об упущенных продажах;
- определение и корректировку номенклатуры для производства, закупок по кооперации и сбыта; определение и корректировку номенклатуры для хранения на центральном, зональных и региональных складах;
- определение географии размещения и оптимальных объемов региональных и дилерских складов на перспективу;
- управление запасами в системах складов; разработку методов распределения запасных частей в товаропроводящей сети, номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровней, периодичности, объемов и сроков пополнения запасов; разработку минимально поставляемых количеств, комплектов, выбор упаковки и тары;
- разработку, изготовление, рассылку технико-информационных материалов;
- подготовку инструкторов, специалистов и учебных пособий;
- анализ технических отчетов дистрибьюторов и дилеров;
- анализ претензий;
- разработку технических заданий для улучшения каче-

ства агрегатов и деталей;

- разработку рекомендаций для модификаций или обновления моделей машин.

Товарная политика определяет основы планирования производства и сбыта техники и запасных частей, их распределения, организации ремонта и обслуживания по единой технологии. Важным элементом товарной политики является повышение квалификации персонала дилеров по мере модифицирования узлов или появления новых моделей машин. Продуценты машин заинтересованы в высокой квалификации персонала торговосервисной 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 ски-

док или надбавок для покупателей до методов работы с персоналом и общения с клиентами. Для этих целей разрабатываются различные пособия, инструкции, таблицы, пользование которыми доступно людям с невысоким образовательным уровнем.

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

- руководство по организации сервиса;
- руководство по работе с запасными частями;
- инструкции по ремонту и обслуживанию каждой модификации машины;
- инструкции по ремонту кузова основной модели и каждой серии модификаций;
- регулировочные и прочие данные для обслуживания и ремонта; спецификации масел и других расходных материалов;
- каталог запасных частей;
- каталог специального инструмента для ремонта и обслуживания;
- пособие по производственному оборудованию для сервисных служб;
- руководство по хранению новых машин;
- руководство по эксплуатации для владельца;
- инструкция по удовлетворению претензий в период действия гарантии;
- бюллетени о новинках продукции; технические бюлле-

тени;

- 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 приме-

нялись каталоги на микрофишах – фотопленке в виде карты размером около 10x15 см, с кратностью уменьшения 42 и более. Обновление комплектов каталогов на микрофишах во всех пунктах их использования производилось поставщиками по мере появления изменений, иногда дважды в месяц.

Все шире практикуется изготовление каталогов, инструкций по эксплуатации и ремонту на компьютерных компакт-дисках. Они также систематически обновляются у дилеров.

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

терной информацией между центральным и региональными складами, обеспечивающими поставку деталей в течение суток.

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

Требования к технической информации

Требования дилеров, независимых ремонтников, авто клубов, операторов придорожной помощи, диагностических пунктов к технической информации основаны на рекомендациях: OASIS²¹ Technical Committee, Format of automotive repair information, Deliverable Code SC1-D2, Author(s) SCI Sub-Committee, Date 10-01-2003, Version Version 6.0. OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческого международного консорциума, выполняющего разработку стандартов для е-бизнеса.

Информация должна обеспечивать перечисленные ниже возможности.

1. Безошибочная идентификация автомобиля
– по VIN коду;

²¹ OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards), <http://www.oasis-open.org>

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

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

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

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

4. Информация о ремонте и обслуживании:

- график регламентного обслуживания (специально для независимых ремонтников)
- спецификации обслуживания и ремонта;
- процессы проверки, монтажа и демонтажа, относящиеся к сервисному графику;

- информация о ремонте кузова;
- информация о размещении разъема для подключения диагностического оборудования;
- известные частые неисправности;
- процедура ремобилизации;
- информация о противоугонном устройстве предоставляется, если она заказывается для ремонта и только если она имеется для авторизованных дилеров/ремонтников и предоставляется способом, не нарушающим безопасность автомобиля и целостность электронных/электрических схем.

5. Описание необходимого/имеющегося диагностического оборудования:

- описание необходимого диагностического оборудования и специальных инструментов;
- информация и поставка диагностического и специального оборудования по не дискриминационным 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 зап-

частей);

- немедленный доступ (кроме независимых дистрибьюторов запчастей);
- короткий срок подписки на информацию или доступа к ней.

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

Требования независимых дистрибьюторов запчастей. Дистрибьюторам необходимо получать номера ОЕ(оригинальных запчастей) по каталогу автокомпаний, чтобы создавать таблицы перехода (кросс-референс) от номеров оригинальных деталей к номерам деталей “соответствующего качества”, предлагаемых афтермаркетом. Так как со временем номера оригинальных деталей могут меняться, дистрибьюторы должны иметь возможность получать информацию об изменениях номеров. Предпочтительно, чтобы эти сведения предоставлялись на отдельных носителях, а не в комплектных каталогах, чтобы не приходилось приобретать ненужную информацию. Доступ к информации о запасных частях должен быть обеспечен в разумные сроки, но не немедленно, как этого требуют ремонтники. Дистрибьюторы заинтересованы в том, чтобы независимые ремонтники как можно точнее определяли параметры принятых в ремонт автомобилей, чтобы точнее заказывать необходимые запчасти. В этом

контексте дистрибьюторы, передающие информацию о запчастях заказчикам, рассматриваются наравне с издателями технической информации.

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

Независимые мастерские при прежней практике не имели доступа к технической информации, специнструменту, диагностическому оборудованию и обучению, которые предоставлялись автокомпаниями только официальным дилерам. Такое положение *ущемляет права потребителей* – так решили в Евросоюзе и постановлением Комиссии ЕС № 1400/2002 среди прочих мер для усиления конкуренции ввели с 2003 г. правила, по которым автокомпании обязаны обеспечить доступ к вышеперечисленным средствам ремонта и обслуживания не только своим дилерам и ремонтникам, *но и независимым ремонтным предприятиям*. Ниже приведены ответы Комиссии ЕС на вопросы о применении постановления № 1400/2002²².

²² Пояснительная брошюра к постановлению № 1400/2002. См.: Волгин В. В. Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции. – М.: ИТК “Дашков и К”, 2007.

Кто должен предоставлять доступ к технической информации?

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

К технической информации какого типа должен иметь доступ независимый оператор?

Независимые операторы должны иметь доступ к такой же информации, что и уполномоченные ремонтники. Это распространяется на всю информацию, необходимую для выполнения ремонта и техобслуживания²³, в том числе ту, которая необходима для электронных бортовых систем доступа и обслуживания, включая системы диагностики. Это относится к информации в естественной языковой форме²⁴, а также к электронным данным. Если производитель предоставляет техническую помощь по телефону или по консультационной линии в Интернете, независимые операторы

²³ Доступ касается только информации, необходимой для осуществления деятельности по ремонту и техобслуживанию. Таким образом, доступ не должен предоставляться для проведения обучения, например, управлению ремонтным бизнесом или работ системы бухгалтерского учета.

²⁴ В напечатанном ли виде, в виде звуковой записи или в электронном виде.

также должны иметь возможность получать такую помощь.

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

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

Кроме того, программные и аппаратные средства²⁵

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

Имеет ли независимый оператор право получать подготовку?

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

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

Да. Но цена должна быть не выше, чем для уполномоченных ремонтников. Если данная позиция предоставляет-

²⁵ Включая аппаратное и программное обеспечение, необходимое для связи с бортовыми системами и их перепрограммирования.

ся бесплатно уполномоченным ремонтникам, она должна также предоставляться бесплатно и независимым операторам.

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

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

Насколько быстро независимый оператор имеет право получить информацию?

Информация должна предоставляться независимым операторам так же быстро, насколько она становится доступной уполномоченным ремонтникам. Поэтому недопустимо,

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

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

Издатели технической информации обычно собирают информацию от разных поставщиков и публикуют ее в стандартизованном формате, который может быть легко использован независимыми ремонтниками. Это особенно важно для небольших независимых операторов, которые ремонтируют

автотранспортные средства от разных производителей и для которых прямой доступ к системам разных производителей автомобилей мог бы быть слишком трудным или сложным.

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

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

Если такая информация была бы недоступна в месте продажи, независимые ремонтники должны были бы получить ее позже от поставщика автотранспортных средств. Это было бы гораздо продолжительнее и сложнее и ставило бы независимых ремонтников в невыгодные конкурентные условия по сравнению с уполномоченными ремонтниками, которые получают и детали, и информацию из одного источника. Если бы поставщик отказался предоставить независимым дилерам запасных частей право на перепродажу технической информации, это помешало бы конкуренции между независимыми и уполномоченными ремонтниками и приравнивалось бы к серьезным косвенным ограничениям конкуренции.

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

В качестве исключения из общего правила действующее постановление указывает, что для поставщика законно и правильно отказать в доступе к технической информации, которая могла бы позволить третьей стороне обойти или нейтрализовать бортовые противоугонные устройства, перенастроить электронные устройства²⁶ или испортить устройства, которые, например, ограничивают скорость автомобиля.

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

Операторы дорожной помощи²⁷, например, должны иметь разрешение выполнять свою работу без ненужных трудностей. Информация, предоставленная Комиссии, показывает, что большой процент вызовов относится к клиентам, которые не в силах завести свой автомобиль, несмотря на то, что имеют при себе ключ зажигания. Другая часто встречающаяся проблема касается клиентов, которые захлопнули двери, а ключ оставили внутри. Ясно, что при этих обстоятельствах оператору дорожной помощи необходимо иметь информа-

²⁶ Обычно называется “чиптюнинг”.

²⁷ Такие, как автоклубы.

цию, необходимую для того, чтобы снова посадить клиента за руль его автомобиля, даже если автомобиль оборудован электронным противоугонным устройством.

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

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

Поскольку это касается противоугонной защиты, ясно, что в распоряжение операторов дорожного обслуживания и независимых ремонтников могла бы предоставляться информация, которая могла бы быть использована кем-нибудь,

только если у него был бы ключ зажигания клиента.

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

По сообщению Комиссии ЕС по конкуренции от 20.01.2003 г.²⁸, компания Audi обязалась ввести качественную выборочную дистрибутивную систему для обеспечения послепродажного сервиса, для того чтобы использовать преимущества, предоставляемые новым постановлением. Это позволяет бывшим дилерам или ремонтникам Audi, которые отвечают соответствующим качественным критериям, оставаться активными на рынке в качестве членов сервисной сети Audi. Такая же политика будет продолжена всеми другими марками группы Volkswagen. Volkswagen AG и Audi AG подтвердили Комиссии, что они будут полностью выполнять обязательства, описанные выше для всех торговых марок группы Volkswagen. Похожее решение было принято в сентябре 2002 г. касательно авторизованных сервисных центров для автомобилей марки Opel. По сообщению Комиссии

²⁸ http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/

ЕС по конкуренции от 03.05.2004 г.²⁹, компания Porsche модифицировала свои соглашения и открыла свою официальную сервисную сеть независимым ремонтникам, которые отвечают качественным критериям. Эти независимые ремонтники могут теперь претендовать на вхождение в официальную сеть сервисных центров Porsche. С введением этих изменений Porsche больше не связывает сервис с обязательством продавать новые автомобили. В соответствии с новой системой дистрибуции все дилеры Porsche смогут заключить субдоговоры на послепродажное обслуживание с любым из авторизованных сервисных центров Porsche.

После введения в действие постановления № 1400/2002 ситуация с обеспечением независимых ремонтников изменится в лучшую для них сторону, но медленно.

Обследование, проведенное среди авторизованных и независимых операторов авторынка (независимые ремонтники, производители авторемонтного оборудования, независимые дилеры запчастей, издатели технической информации, автоклубы, операторы придорожной помощи, операторы диагностики, инструкторы, обучающие механиков), показало, что автокомпании не торопятся исполнять требования постановления.

Отсутствие на рынке мультибрендовых диагностических тестеров не дает возможности конкурировать с авторизованными дилерами в ремонте электронных систем. Такие

²⁹ http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector/

тестеры могли бы производить независимые производители, если бы получали необходимую техническую информацию от всех автокомпаний. Для независимых производителей диагностического оборудования и издателей ситуация даже ухудшилась.

Носители информации о запчастях. При опросе³⁰ автокомпаний сообщили, что они представляют независимым ремонтникам всю необходимую информацию на разных носителях на модели, произведенные в течение 10 последних лет.

При этом BMW и Jaguar всю информацию представляют только через Интернет, Mercedes – только на компактдисках, Citroen, Toyota, Fiat – на дисках и бумажных носителях,

Peugeot, Volvo, Opel, Renault – на дисках, бумажных носителях и через Интернет, VW – на дисках и через Интернет. Однако из-за различной структуры и качества систем информации разных автокомпаний порой невозможно получить данные или разобраться в полученной информации.

Поэтому всем автокомпаниям рекомендовано структурировать и готовить информацию по стандартам, разработан-

³⁰ Опрос проводил Institut für Kraftfahrwesen Aachen (IKA), Германия. Final report: “Do motor vehicle suppliers give independent operators effective access to all technical information as required under the EC competition rules applicable to the motor vehicle sector?” October 2004, Project number 33520, COMP/F2/2003/26/SI2.371920, Contractor: European Commission DG Competition Directorate F Unit F2 // <http://www.ika.rwthachen.de>

ным международным консорциумом OASIS³¹.

Специальное диагностическое оборудование, изготавливаемое автокомпаниями, реализуется и независимым ремонтникам, но по высоким ценам. Автокомпании не продают производственную документацию другим производителям диагностического оборудования. Поэтому на рынке мало диагностического оборудования, которое было бы предназначено для многих марок автомобилей. Эта проблема не может быть решена быстро, тем более что автокомпании не заинтересованы в ее решении. Отсутствие мультибрендового оборудования не позволяет независимым ремонтникам конкурировать с авторизованными дилерами. Если они будут приобретать отдельно специализированное оборудование для каждой марки автомобилей, стоимость оборудования может не окупиться за много лет.

Подготовка кадров

Понимая, что прибыли и своевременность обслуживания покупателей зависят от эффективности и оперативности сбытовой сети, т. е. от квалификации персонала, ответ-

³¹ OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческий международный консорциум, чья деятельность связана с развитием и продвижением стандартов электронного бизнеса // <http://www.oasisopen.org>. (Format of automotive repair information, Deliverable Code SC1D2, Author(s) SC1 SubCommittee, Date 10012003, Version 6.0 OASIS Technical Committee).

ственного 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 оргтехни-

кой.

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

Концепция подготовки кадров, реализуемая дистрибьюторами, поддерживает квалификацию персонала, занятого в автосервисе, на уровне требований рынка и престижа машин. Объем и сложность учебной подготовки определяют с ориентацией на обслуживание клиентов различных категорий. Процесс реализуется по трем направлениям: курсы и семинары вне предприятия, обучение на предприятии, самостоятельное обучение.

Региональные дистрибьюторы

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

нальные склады в крупных регионах и других странах принадлежат продуцентам машин в виде филиалов, дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами³² (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 в 2004 г.³³

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

Некоторые функции регионального дистрибьютора или импортера:

- изучение рынка, конкуренции, цен, законодательства, импортного регулирования;
- сертификация машин, агрегатов, деталей по местным

³² 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.

³³ Источник: LE Manufacturer Survey.

требованиям;

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

Как правило, региональный дистрибьютор не занимается сервисом, если только он не взял на себя и розничные продажи техники в близлежащем районе.

Вот как видит один из импортеров задачи импортера по

развитию дилерской сети:

- определение минимальных стандартов дилерского предприятия;
- выбор надежных партнеров;
- 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 своей стратегии производится в следующих направлениях:

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

Долгосрочные цели:

- сильный бренд-имидж (улучшить известность марки, ее

восприятие населением, усилить доверие клиентов);
– развитая дилерская сеть – строительство новых автотех-
центров.

Дилеры

Термин “дилеры” закрепился в литературе для обозначения торговых предприятий, реализующих товары крупных поставщиков на закрепленных за ними по дилерским соглашениям территориях. В самом простом варианте можно считать любых торговцев, получающих товары от постоянных поставщиков, дилерами этих поставщиков даже и без дилерских соглашений, только по договорам купли-продажи.

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*³⁴. 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, инфор-

³⁴ В России их стали называть “официальные дилеры”.

мационную, правовую и ценовую поддержку изготовителя. Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики производителей 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.

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

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удастся охватить своим послегарантийным сервисом только от чет-

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

Продуценты техники привлекают и независимые мастерские для ремонта их машин, обучая механиков и заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или сертифицированной, или “сервисным агентом”, т. е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами продуцента.

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

Остальные 10~20 % парка машин ремонтируются и обслуживаются владельцами – предприятиями, имеющими большой однородный парк машин, которым рентабельно содержать ремонтные службы; малыми предприятиями, экономящими на ремонтах; частными владельцами машин с низкими доходами, имеющими необходимую квалификацию и условия для ремонта. Что касается грузовиков, тракторов и другой техники, парк которых на порядок меньше парка легковых автомобилей, то здесь на долю дилеров приходится большая часть объема ремонтов и обслуживания. Это понятно – независимые мастерские возникают обычно в тех случаях, когда гарантирован большой спрос на услуги, а тяжелых машин не так много, как легковых.

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

Торговая политика дилера базируется на его соглашении с поставщиком, по которому последний поставяет в согласованный район свои машины и запасные части только дилеру. Это важно обоим; поставщику – чтобы иметь только

крупных заказчиков, дилеру – чтобы не иметь конкурентов.

Дилеру предоставляется монопольное право на продажу машин и оригинальных запасных частей в районе, а также определяются обязанности по обслуживанию его части рынка. Он должен обеспечить активную продажу машин и оригинальных запасных частей в любой точке своего района, учитывать парк машин в своем районе, вести картотеку клиентов.

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

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

“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-поставщиков очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщикам, и на практике нередки случаи, когда один дилер представляет две-три компании³⁵.

Обычно предусматривается, что дилеры будут наращивать продажи из года в год. Иногда договорами предписываются квоты ежегодных или ежеквартальных продаж, которую должны обеспечить дилеры. Для контроля деятельности

³⁵ В Евросоюзе с 2003 г. автодилеры имеют право торговать несколькими марками машин.

дилеров проводятся периодические инспекционные проверки. Их результаты доводятся до сведения инспектируемого. При необходимости ему оказывается помощь или указывается на невыполнение обязанностей по агентскому договору. Автокомпании устанавливают единые стандарты для оборудования и бизнес-процессов дилерских фирм. Предусматривается возможность расторжения договора по инициативе дилеров или поставщиков. Как правило, договор может быть расторгнут при невыполнении должным образом договорных обязательств, банкротстве, добровольной ликвидации фирмы дилера или прекращении деятельности по решению суда, при реорганизации или слиянии одной из фирм с другой, в случае смерти дилера или одного из крупных пайщиков его фирмы. Если дилерская фирма прекращает существование вследствие банкротства или смерти одного из основных учредителей, импортер нередко покупает принадлежащие ей помещения, мастерские и склады. Сохранив таким образом канал сбыта в данном районе, он продает “дело” при условии, что покупатель становится дилером поставщика в данном районе.

Следует подчеркнуть, что обязанности дилера по снабжению запчастями клиентов в течение суток, обеспеченные соответствующей четкой организацией деятельности товаропроводящей сети изготовителя машин, распространяются только на клиентов, купивших у него машины. Только эти клиенты находятся на контроле у дилера и могут предъ-

явить претензии по срокам обеспечения запасными частями. Перед другими покупателями запасных частей дилер таких обязанностей не несет, однако в целях расширения сбыта и поддержания престижа тоже старается доставлять заказываемые запчасти в кратчайшие сроки.

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

Основой расчетов между дилерами и дистрибьютором служат рекомендованные последним розничные цены на запасные части и установленная шкала торговых, льготных и премиальных скидок и бонусов, а также условия платежей. Обязательства дилера по рекламе также указываются в договоре, однако ее общее направление и методы устанавливаются поставщиками, так как от них поступает основная масса рекламных материалов.

От официального дилера ожидается выполнение следующих функций:

- продажа продукции, поставляемой поставщиком;
- создание и развитие сбытовой сети в районе деятельности из собственных торговых агентов по розничной продаже;
- ежегодное увеличение объемов продаж, соответственно устанавливаемым квотам ежегодных или ежеквартальных

продаж;

- поддержание престижа торговой марки поставщика;
- изучение рынка, конкуренции и местных нормативных актов, разработка торговой политики, рекламной политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- сертификация продукции согласно местным требованиям;
- информирование поставщика в соответствии с инструкциями.

Авторизованному дилеру предоставляются монопольные права для торговли в согласованном регионе, т. е. поставка продукции для продажи в районе осуществляется только дилеру. Дилер, в свою очередь, обязуется не нарушать таких же прав авторизованных дилеров поставщика в соседних и любых 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.

Поставщик оставляет за собой право наводить справки и выяснять необходимые данные:

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

Подбор дилеров – главная и постоянная задача региональных дистрибьюторов. Дилер – это не только коммерческое звено, связывающее поставщика с покупателями. От его деятельности зависят правильность эксплуатации, обслуживания и ремонта машин, своевременное обеспечение покупателей запасными частями и, в конечном счете, успех техники на рынке. Дилер является для поставщика основным источником информации о спросе на те или иные детали, поэтому качество учета у дилеров, квалификация персонала, техника продаж, реклама, организация складского хозяйства, методы закупок – все должно соответствовать требованиям, предъявляемым поставщиком. Дилеров привлекают к сотрудничеству эффективной торговой политикой на рынке, предлагая машины, обладающие высокой конкурентоспособностью. Большое значение имеют емкость рынка и его насыщенность аналогичными товарами. При малой емкости рынка и избытке конкурентных товаров возрастают трудности в подборе дилеров, усиливается борьба за них между конкурентами. Работа по подбору дилеров и созданию сбытовой сети проводится поставщиками постоянно.

Дилерская сеть крупных компаний весьма обширна. Например, компания “Toyota” имеет в Японии более 5600 дилеров. Численный состав дилерской сети определяется емкостью и географическими данными рынка. Крупный дилер часто имеет свою сеть субдилеров или агентов. В качестве дилеров обычно выступают юридически самостоятель-

ные предприятия, деятельность которых ограничивается согласованным районом. Следует подчеркнуть, что дилеры – вовсе не подчиненные поставщику или региональному дистрибьютору предприятия, а деловые партнеры, которые могут в любое время отказаться от продажи товаров поставщика. Поэтому взаимоотношения поставщика и дилеров строятся на максимально дружелюбной основе, а все трения улаживаются путем компромиссов, так как поставщик более заинтересован в дилере, чем дилер в поставщике. Но дилеры тоже не бросаются поставщиками, так как уход дилера от серьезной компании негативно отражается на его репутации.

Но главный интерес дилера в сотрудничестве состоит в понимании того, что работа в товаропроводящей системе крупной компании – надежный бизнес. Мощная торгово-политическая, информационная, рекламная, кадровая и финансовая поддержка способствуют процветанию, отсутствию прямой конкуренции по тем же машинам, уверенности в завтрашнем дне. Этого нет у независимых ремонтных фирм, и их независимость чаще всего не помогает им развиваться.

Следует отметить, что к моменту выхода поставщика с какими-либо машинами на рынок, там, как правило, уже работают фирмы-конкуренты. Поэтому “свободных” дилеров на рынке нет, и для организации сбытовой сети поставщик должен проделать большую работу. Дилеров подбирают среди независимых предприятий по ремонту, заинтересованных в развитии, а также среди дилеров конкурентов, предлагая им

более выгодные условия.

Дилеры должны обладать хорошей репутацией в данном районе рынка, достаточной материально-технической базой, опытом работы с аналогичными машинами и запасными частями. При подборе учитываются также их взаимоотношения с банками, организаторские способности и финансовые возможности для развития деловых операций, наличие квалифицированного персонала. Почти все фирмы за рубежом, торгующие машинами, начинали как ремонтные. Приобретя опыт в ремонте машин, они предлагали поставщику свои услуги в качестве дилера машинами в определенном районе. Если предложение принималось, этой фирме ставился ряд условий для достижения стандартов, установленных поставщиком, по оборудованию постов для ремонта, созданию неснижаемого запаса деталей, обучению персонала особенностям ремонта конкретных моделей машин и работе с запасными частями.

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

- площадь помещений для сервисного цеха 500–800 кв. м, для склада запасных частей 200–300 кв. м, для демзала 250–500 кв. м, плюс помещения для офиса и свободная территория 1000–1600 кв. м;
- первичная закупка запасных частей на сумму около 100 тыс. евро, специнструмента на сумму около 70 тыс. евро, новых автомобилей для демзала – по одному желательных

моделей;

- обеспечение возможностей и персонала для продажи машин, запасных частей и ремонта;
- дилерами могут быть только частные фирмы.

После проверки упомянутых возможностей и финансовых гарантий к кандидату выезжают менеджер по сбыту, технический директор и архитектор. Они осматривают мощности, знакомятся с банком. Они готовят рекомендации по переоборудованию имеющихся помещений, по закупке оборудования, по обучению персонала и подписывают договор о намерениях. Если кандидат выполнит все рекомендации, включая обучение персонала, подписывается дилерское соглашение.

Прежде чем принять решение о привлечении дилера к сотрудничеству, поставщик выясняет его финансовое положение. Например, во Франции существуют специальные страховые компании, которые страхуют коммерческие кредиты. По запросу такая компания устанавливает максимальную сумму кредита, которую поставщик может предоставить дилеру и которую компания страхует на случай банкротства последнего, с обязательством возмещения поставщику от 85 до 100 % суммы кредита. Располагая такими данными, поставщик может работать с дилерами более уверенно.

Реализация машин и запасных частей в значительной мере зависит от плотности дилерской сети в регионе. Высокая плотность сети имеет и преимущества, и недостатки. При

большом количестве точек продажи сбыт возрастает, но вместе с тем уменьшается объем сбыта, приходящийся на отдельного дилера, а следовательно, снижается его прибыль, развивается ненужная конкуренция между дилерами. Выход находят в ценовой субординации – дилеры с хорошей ремонтной базой и складом запасных частей продают машины и запчасти мелким дилерам, часто расположенным в глубинке. Особенно часто это практикуется, если машинам нужна большая предпродажная подготовка. Ее выполняют крупные дилеры, мелким выгоднее платить за подготовку, чем организовывать ее у себя. В результате этой иерархии исключается конкуренция между дилерами.

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

В среднем, один автодилер в Европе продает около 138 автомобилей в год. Большинство дилеров за рубежом – некрупные фирмы, обслуживающие один район площадью 1–2 тыс. кв. км, т. е. радиус обслуживания – около 50 км. Например,

в Дании с населением около 8 млн чел. и с территорией примерно 300×300 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 дилеров их бизнес – не средство обогащения, а способ существования. Их образовательный уровень и экономическое мышление не всегда пригодны для предпринимательства, вследствие чего среди них нередки банкротства. Вообще финансовое положение мелких дилеров весьма неустойчиво. По этой причине в большинстве своем они всячески избегают создания запасов деталей, чтобы не замораживать средства. Их склады чаще всего состоят из небольших помещений, где хранятся около полусотни наименований самых ходовых деталей да старые узлы и агрегаты, которые могут пригодиться. Большинство дилеров не используют даже крупные заказы с повышенной скидкой, довольствуясь скидкой при срочных заказах.

“Мелкость” и финансовая неустойчивость дилерских предприятий не способствует надежному обслуживанию клиентов, поэтому в Европе поставлена задача укрупнения дилерских предприятий, чему способствуют меры, предусмотренные Постановлением Комиссии ЕС от 31.07.2002

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 автокомпания в других странах, так ВАЗ потерял всю дилерскую сеть в Англии в 1997 г.

Например, поддержка дилеров со стороны “Audi” включает:

- консультирование по вопросам архитектуры и строительства;
- консультирование по вопросам бизнес – планирования;
- консультирование по стандартам и процессам;
- отбор, обучение и развитие персонала через Академию Ауди;
- техническая поддержка on-line и через Аналитический Центр;
- контроль соблюдения стандартов и процессов.

Известны следующие способы *создания* дилеров:

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

то задействованы.

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

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

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

Создание собственных фирм в регионах для освоения рынка, затем продажа или лизинг этих фирм местным предпринимателям на условиях сотрудничества в качестве дилеров; создание совместных предприятий с местными предпринимателями. Этот путь самый эффективный, но требует значительных инвестиций.

Когда вышеназванные способы невозможны, вспоминают о методе освоения рынков в колониальных странах (из английского коммерческого юмора): *находят и снимают с деревьев смышленных аборигенов, надевают им штаны, дают товарный кредит, приставляют своих инструкторов и начинают дело.* По мере развития бизнеса им начинают интересоваться местные богачи и участвуют в кредитах. Дальше – понятно. Этот способ часто применяли зарубежные тор-

говые и автокомпании, а также советские внешнеторговые компании, когда не находили фирм, желающих торговать нашими машинами, а создание СП было невозможно. Этот способ медленный, но менее дорогой и достаточно эффективный – множество ныне богатых фирм в развивающихся и развитых странах начинали именно так.

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

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

В сельской местности привлекают агентов для ремонта техники и продажи запасных частей. Можно использовать механизаторов, фермеров. Именно так формируется сбытовая сеть в глубинке, особенно в труднодоступных местностях во многих странах. В Дании, Франции и других странах дилеры по продаже автомобилей, тракторов и сельхозмашин, живущие в сельской местности, были и являются фермера-

ми.

Автомобильные дилеры используют свои полномочия различными способами в зависимости от их деловой стратегии и ситуации на их местных рынках. Одни дилеры стараются получить большой 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 способствует 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 внутривендовую конкуренцию. Автокомпания обучает персонал, предоставляет техническую документацию, регламентирует все процессы, поставяет оборудование, запчасти и автомобили. Для малого и среднего предприятия этого вполне достаточно для устойчивого существования.

Однако когда дилерская фирма набирается опыта, зарабатывает достаточно средств для развития, оказывается, что

развиваться ей некуда: рядом работают дилеры той же автокомпании и потребителей переманить не удастся. Более того, независимые торговцы и ремонтники отщипывают часть емкости рынка. Освоив все возможные направления (тюнинг, прокат и т. д.) в своем секторе рынка, дилер начинает думать о диверсификации бизнеса или о захвате доли рынка соседнего дилера своей же сети. Иногда это поощряется автокомпаниями, заинтересованными в сильных дилерах, иногда нет, если автокомпания не хочет усиления именно этого дилера. Поэтому дилеры и добивались права торговать другими марками автомобилей, права продажи в другие регионы и страны, чему препятствовали автокомпаниями до введения в ЕС Постановления 1400/2002.

Регулирование торговли автомобилями

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 автомобильном рынке ЕС Постановлением Комиссии по конкуренции ЕС от 31 июля 2002 г. № 1400/2002 с 2003 г. введены новые правила регулирования торговли автомобилями, запасными частями и услугами по ремонту, получившие название “Правила блокового освобождения”³⁶ (BER – Block Exemption Regulation). Имеется в виду категория (блок) вертикальных соглашений³⁷ и вертикальные ограничения³⁸ в них.

³⁶ Блоковое освобождение – специфическое выражение в документах Евросоюза, означающее, что одним нормативным документом отменяются ограничения, содержащиеся во всей категории (блоке) однотипных коммерческих соглашений или договоров.

³⁷ 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).

³⁸ Вертикальные ограничения – например, ограничения в отношении постав-

В отношении реализации новых автотранспортных средств Постановление строится на следующих принципах:

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

– *усиление конкуренции* между дилерами в разных странах– членах Европейского Сообщества (внутримарочная конкуренция) и улучшение рыночной интеграции, в частности, с помощью отмены дилерских соглашений, которые ограничивают пассивные продажи, отмены дилерских соглашений в системах выборочного распределения, которые ограничивают активные продажи, и отмены условий (обычно называемых “условиями 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

щика или покупателя, положения об обязательстве отказа от конкуренции и территориальные условия.

могут, однако, возложить обязанность демонстрировать автомобили различных марок в разных местах демзала;

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

– *поддержка использования* посредников или агентов потребителями;

– *укрепление независимости дилеров от производителей* как путем стимулирования продаж многих марок, так и путем упрочения минимальных стандартов правовой защиты (включая сохранение существующих минимальных сроков уведомления о разрыве дилерского соглашения, и позволения им реализовать ценности, которые они создали, путем 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 включается 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 и тем самым содействовать повышению безопасности и надежности автомобилей.

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

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

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

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

- *сохранить и усилить* конкурентоспособность независимых ремонтников; в настоящее время они выполняют около

50 % всех ремонтных работ автотранспортных средств³⁹.

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

– производителем автотранспортных средств или его дочерним предприятием и независимыми импортерами или оптовиками, которые не являются филиалами производителя и которым может быть доверено снабжение и управление

³⁹ Исследование Андерсена, приложение 8; Accenture, Исследование по вопросу влияния законодательных сценариев на распространение автотранспортных средств, сентябрь 2001 г., проведено по поручению ACE A. С. 11.

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 производитель⁴⁰;

- производителем автотранспортных средств, главным дистрибьютором, дилерами или агентами в двух– или трехуровневых распределительных сетях, независимо от того, выбираются ли дилеры автокомпанией или ее главными дистрибьюторами⁴¹;

- производителем автотранспортных средств или запасных частей и ассоциацией уполномоченных или независимых дилеров или ремонтников, которые совместно покупают автотранспортные средства или запасные части, если ни

⁴⁰ 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.

⁴¹ 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.

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

Различия общепринятого и европейского режимов

Общепринятый режим	Режим Евросоюза
<p>Общепринятый режим имеет проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрешен только один вид дистрибуции; – конкуренция между дилерами одной марки; – проблемы для трансграничных продаж; – конкуренция в послепродажном сервисе; – необходимость усилить позицию дилеров перед автопроизводителями. <p>В общих правилах конкуренции в автомобильном секторе рынка нет гарантий для дилеров по решению этих проблем. И поэтому они потребителям невыгодны.</p>	<p>Европейский режим имеет более гибкий охват рынка (выборочное или исключительное распределение), но более строгий к практике ограничения конкуренции. Поэтому он создает лучшие условия для конкуренции в торговле новыми автомобилями и послепродажном обслуживании. Производители сохраняют:</p> <ul style="list-style-type: none"> – полный контроль над качеством; – право выбирать дилеров; – полную защиту имиджа марки (включая критерии демонстрации новых автомобилей в демзалах); – полную защиту качества в авторизованной ремонтной сети; – безопасность и надежность, гарантия производителя.

Новые автомобили

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

<ul style="list-style-type: none"> – дилер вынужден сосредоточиться на местном рынке, так как распределение товара и бонусные системы привязаны к местному рынку; – активные продажи вне авторизованной территории не разрешены. 	<ul style="list-style-type: none"> – 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, он может пассивно продавать по всему Европейскому Союзу потребителям и независимым перекупщикам. <p>Либерализация правил для посредников.</p>
<p>Стесняющий эффект режима:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дилер обязан продавать автомобили и услуги по ремонту; – мультибрендинг дорог для дилеров — требуется полное разделение марок (помещения, персонал и т. д.); – дилер не может развиваться вне его территории. 	<p>Большая гибкость:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дилеры могут специализироваться на торговле автомобилями и привлекать к обслуживанию сервисные фирмы своей сети; – мультибрендинг обходится дешевле — разрешена демонстрация машин в одном демозале, но в разных зонах; – 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

<p>Дилер обязан обеспечивать послепродажное обслуживание, служащее помехой инновационным методам торговли. Производитель может:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ограничить количество авторизованных дилеров; – предписывать им место размещения. 	<p>Авторизованные ремонтники не обязаны торговать автомобилями и могут сосредоточиться на ремонтном бизнесе. Производитель не может:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ограничить количество авторизованных ремонтников, если они выполняют качественные критерии; – предписывать им место размещения.
--	---

Послепродажное обслуживание – независимые ремонтники

<p>Имеют доступ ко всем запасным частям.</p> <p>Доступ к технической информации не приспособлен ни к новейшим технологиям, ни к нуждам независимых ремонтников (цены слишком высоки, нет доступа к специальной информации).</p>	<p>Имеют доступ ко всем запасным частям.</p> <p>Улучшен доступ к технической информации, включая обучение, инструмент, оборудование ремонтных цехов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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). <p>Специализированный ремонтник автоэлектроники может пройти тренинг-курсы по электронным системам зажигания или системам мультимедиа для нескольких марок и сможет более эффективно конкурировать с официальными ремонтниками.</p>
---	--

Распространение запасных частей

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

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

Преимущества для потребителей:

Увеличение конкуренции на авторынке.

Более конкурентоспособные цены для продаж и сервиса.

Больше выбор внутри Единого рынка:

- конкуренция между местными, национальными дилерами и дилерами из других государств-членов Европейского Союза;

- разрешен мультибрендинг;

- разрешены посредники, включая Интернет-торговцев.

Увеличена конкуренция на рынке послепродажного обслуживания:

- открытие сетей авторизованных ремонтников;

- лучшие условия для независимых ремонтников (доступ к технической информации, обучению и т. д.);

- лучший доступ к запасным частям.

Постановление № 1400/2002 имеет своей целью предоставить дилерам больше возможностей поставлять новые автомобили всем заказчикам, являются ли они местными, национальными или являются гражданами другого государства-члена Европейского Сообщества. Согласно Постановлению любая система распределения, выборочная или исключительная, должна быть организована таким образом, чтобы все категории потребителей могли приобретать новые автомобили у любого дилера, даже если они приобретают большое количество автомобилей⁴². Ниже приведены отве-

⁴² Например, компания по прокату автомобилей или другой оператор, имеющий автомобильный парк, такой как лизинговая компания, обычно покупает

ты на вопросы Комиссии ЕС по конкуренции о применении Постановления № 1400/2002⁴³.

Активные и пассивные продажи

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

Дистрибьюторы в системе выборочного распределения имеют право вести активную продажу любому конечному пользователю, проживающему в любом регионе в пределах Европейского Сообщества, где используется выборочное распределение. Поставщикам, однако, разрешается налагать на дилера обязательство не продавать новые автомобили *независимым перекупщикам* в регионах, где используется выборочное распределение. Если в отдельных регионах Европейского Сообщества поставщик использует исключительное распределение, дилерам в системе исключительного распределения должно быть разрешено в рамках этих регионов вести пассивную продажу конечным пользователям или неуполномоченным торговцам. Если поставщик создает систему исключительного распределения, его дилеры должны свободно вести активную продажу в пределах их территории исключительного обслуживания или группе их исключительных заказчиков. В отношении всех других по-

большое количество автомобилей у одного поставщика.

⁴³ Пояснительная брошюра к Постановлению № 1400/2002. См.: Волгин В. В. Авторынок Евросоюза. Деловая практика, регулирование, тенденции. – М.: ИТК “Дашков и К^о”, 2006.

купателей 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.

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.