

В. В. ВОЛГИН

АВТОРЫНОК ЕВРОСОЮЗА

ДЕЛОВАЯ ПРАКТИКА, РЕГУЛИРОВАНИЕ,
ТЕНДЕНЦИИ



Владислав Васильевич Волгин

Авторынок Евросоюза.

Деловая практика, регулирование, тенденции

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4925309

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

Аннотация

Деловая практика, существующая на авторынке Евросоюза, представляет интерес для российских бизнесменов, так как работа с европейскими компаниями требует изучения их опыта. С 2003 г. в Европейском союзе изменились правовая основа и деловая практика в торговле автомобилями, запасными частями, услугами по ремонту. Изучение регулирования и тенденций важно для прогнозирования ситуации на российском авторынке. Все права защищены. Запрещается воспроизводить любую часть книги в любой форме, копировать, сканировать, переводить в электронную форму, использовать в лекциях, в радио- и телепередачах без предварительного письменного согласия автора.

Содержание

Деловая практика	4
Авторынок Евросоюза	4
Евросоюз	4
Участники авторынка	8
Системы распределения	14
Торгово-сервисные системы автокомпаний	21
Основа конкурентоспособности	21
Системы обеспечения рынка запасными частями	24
Товарная политика	28
Информационное обеспечение и его стандарты	30
Подготовка кадров	41
Гарантийный компромисс	43
Контроль качества	48
Региональные дистрибьюторы	49
Дилеры	53
Конец ознакомительного фрагмента.	67

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

Деловая практика

Авторынок Евросоюза

Евросоюз

Европейский союз (European Union) – ассоциация стран Европы. В Евросоюзе создан единый внутренний рынок, сняты ограничения на свободное перемещение товаров, капиталов, рабочей силы между странами, образована единая валютная система. При создании в 1957 г. ЕС состоял из 6 государств: Бельгии, Германии, Франции, Италии, Люксембурга и Нидерландов. В 1973 г. присоединились Дания, Ир-

ландия и Великобритания, в 1981-м – Греция, в 1986-м – Испания и Португалия, в 1995-м – Австрия, Финляндия и Швеция. В 2004 г. к ЕС присоединились 10 государств: Венгрия, Кипр, Латвия, Литва, Мальта, Польша, Чешская Республика, Словакия, Словения, Эстония. По состоянию на 2005 г. в состав Европейского союза входят 25 государств.

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

ститутам.

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

Европеисты являются социал-либералами и предпочитают, как они утверждают, правовое регулирование рынка, ограничивающее возможности произвола как чиновников, так и предпринимателей. Но, несмотря на правовые акты, регулирующие экономическую жизнь, Еврокомиссия имеет широкие возможности для прямого бюрократического воздействия на экономику. Защита свободной конкуренции запрещает оказывать экономическую помощь частным предприятиям от имени и за счет государства. Однако такая помощь может оказываться Еврокомиссией, т. е. евробюрократия имеет монополию на руководство экономическими процессами.

Создание Евросоюза привело к созданию единого экономического и правового пространства в Западной и Цен-

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

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

ЕС является одним из трех основных и наиболее развитых центров современного мира наряду с Соединенными Штатами

¹ Михаил Юрьев.

тами Америки и Японией. На Евросоюз приходится почти четверть мировой торговли. Это также крупнейший импортер сельскохозяйственных продуктов и сырья.

Участники авторынка

По данным CECRA², в Евросоюзе в год продается свыше 15 млн новых автомобилей ($\pm 5\%$). В расширенном с 2004 г. Евросоюзе розничный сектор по торговле и ремонту автомобилей состоит из примерно 350 000 малых и средних предприятий с 2,5 млн рабочих мест, в том числе 118 000 авторизованных и 232 000 независимых. Их оборот составляет около 520 млрд евро в год, в том числе 420 млрд евро – продажа автомобилей, 60 млрд евро – продажа запчастей и 40 млрд евро – продажа труда. Обслуживанию подлежат более 205 млн новых и подержанных автомобилей.

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

Европейский авторынок довольно стабилен – годовые колебания сбыта составляют $\pm 5\%$. Средняя прибыльность и

² 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 продажах, и в возврате инвестиций опасно низка. Нетто-прибыль в этом секторе до выплаты налогов в 2004 г. составила 0,6 %, а в 2005-м ожидается снижение до 0,5 %. Наличие значительных избыточных мощностей у производителей порождает острейшую конкуренцию.

Так как доля прибыли автокомпаний и дилеров в ценах на автомобили очень мала, практически не осталось возможностей для маневрирования ценами. Если для конечного потребителя снижение цены на 100 евро мало что значит по отношению к цене автомобиля, то для дилера и автокомпании эта сумма значительна и может быть достаточной для дестабилизации финансового положения многих малых предприятий.

Торгово-сервисные системы (сети) автокомпаний состоят из торгового подразделения автокомпании с центральным складом запасных частей и логистическим центром, главных дистрибьюторов (импортеров) – верхний уровень в каждой стране; уполномоченных (авторизованных) дистрибьюторов (дилеров)³, торгующих автомобилями, запчастями и услугами по ремонту, – второй уровень. На втором уровне работают также уполномоченные сервисные центры, которые не занимаются торговлей автомобилями, но могут тор-

³ 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.

говать запасными частями. Дистрибьюторы (дилеры) могут иметь субдилеров, агентов, посредников на этом же, розничном уровне торговли.

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

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

На независимом рынке автосервиса независимые дистрибьюторы запасных частей действуют как альтернатива автокомпаниям. Таким образом, рынок запасных частей делится на канал независимой дистрибуции и франчайзинговый канал (зависящий от автокомпаний). Независимые оптовики по запасным частям числят среди своих клиентов главным

образом коммерческих (корпоративных) конечных потребителей и другие розничные компании (например, техцентры или сети супермаркетов). Обычно независимые ремонтники, специализированные розничные магазины и заправки являются классическими коммерческими (корпоративными) конечными потребителями, но и авторизованные дилеры автокомпаний также покупают запасные части у независимых дистрибьюторов.

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами⁴:

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

⁴ Deloitte & Touche, October 2002.

Автомобильные дилеры используют свои полномочия различными способами в зависимости от их деловой стратегии и ситуации на их местных рынках. Одни дилеры стараются получить 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 способствуют приобретению ими новых автомобилей у того же дилера. Обе стратегии бывают удачными и *чаще качества предпринимателя, а не стратегия являются основой успеха.*

Глава представительства компании Renault в Москве г-н Жан Поль Симэ, рассказывая автору настоящей книги об организации сервисной инфраструктуры “Рено” во Франции, отметил⁵:

– Напоминаю, что мы производим легковые автомобили, грузовики, тракторы, дорожно-строительные машины. Сервисная инфраструктура для всей техники “Рено” состоит из торгово-ремонтных фирм трех категорий – 68 собственных отделений, являющихся региональными дистрибьюторами, работающих с 412 крупными официальными дилерами и 6416 мелкими дилерами, являющимися субдилерами

⁵ Интервью опубликовано в журнале “Автопанорама”. 1997. № 1.

или агентами крупных. Кроме того, ремонтом и обслуживанием занимается множество независимых мастерских, механики которых обучаются в наших учебных центрах и получают сертификат, подтверждающий умение ремонтировать наши машины. В среднем их примерно около десятка вокруг каждого субдилера, и они специализируются на отдельных видах ремонта, выполняя и заказы дилеров.

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

– Система, включающая центральный склад в г. Сержи-Понтуаз, региональные склады при отделениях и склады крупных дилеров, связанные единой компьютерной сетью, обеспечивает срочные поставки любых оригинальных запасных частей мелким дилерам в срок не более суток. Наше правило для всей Европы – если заказ поступил на склад до 16 часов, запчасти будут доставлены клиенту до 8 часов утра следующего дня.

– Как осуществляется информационная поддержка торговли запасными частями и сервиса?

– Применяем компьютерные компакт-диски с информационной системой Dialogys, содержащей электронные каталоги запасных частей, каталоги специального инструмента для их замены, прейскуранты, инструкции по ремонту, ин-

формацию о конструктивных изменениях и другую полезную информацию.

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

Системы распределения

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

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

управленческие решения в таких сетях базируются на максимальном соблюдении интересов потребителя.

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

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

Исключительное распределение (распространение) – это система, в которой каждому дилеру выделена определенная территория для торговли⁶. В этой системе для дилеров существуют⁷ следующие основные ограничения:

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции⁸;

⁶ 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.

⁷ Вне Евросоюза.

⁸ Термин “обязательства об отказе от конкуренции” означает любое прямое или косвенное обязательство, заставляющее покупателя не производить, не покупать, не продавать или перепродавать товары или услуги, которые конкурируют с обусловленными товарами или услугами, или любое прямое или косвенное обязательство покупателя закупать у поставщика или у другого предприятия, указанного поставщиком, более 30 % общего объема закупок обусловленных товаров, подобных товаров или услуг и их аналогов на соответствующем рынке, рассчитанного на основании стоимости его закупок в предыдущем календарном году. Обязательство о том, что дистрибьютор продает автотранспортные

– дилер обязан наряду с торговлей автомобилями обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;

– дилер не может осуществлять активные продажи⁹ вне его территории, т. е. искать там заказчиков;

– дилер может осуществлять пассивные продажи¹⁰ заказчикам, которые сами обратились к нему, находясь вне его территории;

– дилер может продавать неавторизованным операто-

средства других поставщиков в других зонах автосалона, для того чтобы избежать путаницы между марками, не является обязательством об отказе от конкуренции с точки зрения действующего постановления. Обязательство о том, что дистрибьютор будет иметь персонал специально для продажи различных марок автотранспортных средств, является обязательством об отказе от конкурентной борьбы с точки зрения настоящего постановления, если только дистрибьютор не решил иметь персонал специально для продажи различных марок и поставщик оплачивает все связанные с этим дополнительные расходы.

⁹ Термин “активные продажи” означает активное вступление в контакт с отдельными заказчиками путем, например, отправки писем или встреч, посредством рекламы в средствах массовой информации или с помощью иных мер расширения сбыта, обычно не применяемых или не имеющих в обращении в авторизованном местонахождении дилера или ремонтника; или путем организации склада, или торгового, или доставочного филиала в другом месте размещения с целью упрощения деловых отношений с заказчиками или их посредниками.

¹⁰ Термин “пассивные продажи” означает реагирование на заявки заказчиков или их полномочных посредников, поданные по их собственной инициативе, включая поставку автотранспортных средств или запасных частей таким заказчикам или посредникам. Общая реклама или приемы по расширению сбыта в средствах массовой информации, которые обычно применяются или имеются в обращении в авторизованном местонахождении дилера или ремонтника или в Интернете, являются способами пассивной продажи.

рам: независимым перекупщикам, автосупермаркетам, Интернет-операторам, розничным супермаркетам.

В системах исключительного распределения дилеров выбирают по качественным критериям и количество их ограничено количеством территорий для торговли.

На исключительной территории дилера не может быть других дилеров, но может быть торговая фирма автокомпании, если это было согласовано с дилером заранее. При использовании исключительной системы 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)¹¹. В этой системе для дилеров су-

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

ществуют¹² следующие основные ограничения:

Пример качественных критериев	Пример количественных критериев
Требования к обучению торгового персонала.	Обязательства о минимальном объеме закупок.
Квалификация персонала послепродажного сервиса.	Максимальное количество дилеров в регионе.
Требования к экспозиции товаров.	Требования по минимальному товарообороту.
Обособленное место для каждой марки в дилерстве	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 местонахождения¹³,
- 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.

¹² Вне Евросоюза.

¹³ С помощью оговорки о местонахождении производитель обязывает дилера производить операции только из определенного места учреждения фирмы, которое может быть адресом, городом или территорией. В Евросоюзе с 1 ноября 2005 г. такое ограничение в дилерских соглашениях должно быть отменено.

Выборочная (с количественным и качественным отбором) 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 не-дискриминации.

Системы *экстенсивного* распределения применяются только поставщиками сопутствующих товаров, таких, как

автоаксессуары, средства для ухода и т. п. Эти системы предусматривают размещение товаров в любых предприятиях, которые согласны их продавать, вплоть до заправок и супермаркетов.

Торгово-сервисные системы автокомпаний

Основа конкурентоспособности

Производители и дилеры¹⁴ могут существовать, только если их машины покупаются. Потребители выбирают те машины, ремонт и обслуживание которых не доставят им больших проблем и расходов. Дилеры выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их полным ассортиментом запасных частей для ремонта. Отсюда ясно, что причины успехов и неудач на рынке следует искать в организации обеспечения запасными частями и сервиса. Зарубежные промышленники давно приняли к руководству, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники. Сервис и запасные части, как и любой товар, имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей. Следовательно, эти три параметра должны быть конкурентоспособны.

¹⁴ 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.

Качество обеспечения запасными частями – полная номенклатура и максимум сутки на ожидание детали – *самый главный аргумент для привлечения дилеров и обеспечения конкурентоспособности техники*. Это поняли полвека назад все зарубежные организаторы торговли техникой и приняли необходимые меры.

Периодом становления современной системы организации торговли техникой и запасными частями за рубежом можно считать 60-е годы XX века. Именно в этот период крупные компании, столкнувшись с разорительными проблемами в торговле запасными частями для проданного ими громадного парка многомарочной техники, обнаружили прямую зависимость сбыта машин от их обеспечения запасными частями.

Вследствие бурного развития механизации и специализации в строительстве, сельском хозяйстве, на транспорте рынок потребовал множества моделей специализированных для определенных работ машин на базе автотракторной техники. Следуя спросу на рынке, изготовители резко увеличили количество выпускаемых модификаций машин. Десятки моделей машин одного производителя и необходимость поставлять запасные части в течение нескольких лет после снятия модели с производства значительно осложнили условия производства и поставок запасных частей. Номенклатура запасных частей компании Volkswagen увеличилась с послевоенного периода в 18 раз – с 5 до 90 тыс. наименований. Воз-

росшие 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 продуцентов 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 оп-

тимизировать запасы, снизить расходы по хранению запасных частей, но и значительно ускорить обслуживание покупателей.

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

Системы обеспечения рынка запасными частями

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

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

– центральные или зональные склады изготовителей, обслуживающие региональные склады своей системы продви-

жения товаров в географических или административных регионах;

- региональные склады импортеров или главных дистрибьюторов, обслуживающие своих дилеров в одном регионе;
- дилерские, обслуживающие мелкооптовых и/или розничных потребителей в районах потребления товаров.

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

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

Задачи региональных складов – организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности – удовлетворение заказов по номенклатуре на 90–95 % (для складов официальных импортеров или главных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области¹⁵, в течение полусуток в пределах области. Несрочные отгрузки – в течение не более 2 дней. Региональные склады являются важнейшими и высококоррелябельными звеньями сбытовых сетей для изготовителей. Они превращают случайный спрос отдельных потреби-

¹⁵ Употребляется отечественное название административных территорий.

телей в свой детерминированный спрос, поддающийся анализу и прогнозу, т. е. в оптовые заказы заводам, так необходимые для планирования производства и управления совокупным запасом деталей во всей товаропроводящей сети.

Так как дилеры и независимые мастерские ремонтируют 80~90 % парка машин, они являются мелкооптовыми заказчиками запасных частей, потребляющими основную массу товара. В этих условиях изучение спроса и планирование поставок запасных частей в регион облегчаются. Проблему соблюдения сроков поставок изготовители машин решают созданием региональных складов, обслуживающих дилеров на территориях, размеры которых или транспортные условия позволяют обеспечить доставку заказов дилерам автомобильным или железнодорожным транспортом в течение не более 12 ч. У компаний, реализующих множество моделей машин на больших территориях или во многих странах, например Ford, вместо центрального склада или наряду с ним имеются зональные склады, которым поручено обслуживание только региональных складов. Управление запасами в системах складов осуществляется логистическим центром, это способствует сокращению запасов в системах.

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 *автомати-*

чески передается в логистический центр, который дает команду на отгрузку деталей групп “А” и “В” соседнему региональному складу, а на отгрузку деталей группы “С” – центральному складу. При обычных заказах отгрузка осуществляется автотранспортом. Срочные заказы центральный склад по указанию логистического центра доставляет в аэропорт, где мелкие партии, предназначенные для дилеров одного района, комплектуются вместе и грузятся в специальные авиаконтейнеры. За ночь детали доставляются самолетом на региональный склад, где происходит разукрупнение партий, после чего они доставляются дилерам-заказчикам.

Разница во времени при срочной доставке деталей с региональных складов и деталей с центрального склада не превышает, как правило, 24 ч. Несрочные заказы выполняются в течение 3 дней.

Типичная схема организации обеспечения дилеров запасными частями

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

Конкуренция заставила всех производителей техники обзавестись подобными системами. Наличие таких мощных си-

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

Товарная политика

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

- накопление данных статистики о продажах и парке машин, подлежащем обеспечению запасными частями, по регионам и возрасту;
- отслеживание конкуренции и повышение конкурентоспособности;
- накопление данных статистики о фактических прода-

жах запасных частей в количественном, суммовом, весовом и объемном выражении; об отказах в продаже из-за отсутствия деталей в запасах на складах, об упущенных продажах;

- определение и корректировку номенклатуры для производства, закупок по кооперации и сбыта; определение и корректировку номенклатуры для хранения на центральном, зональных и региональных складах;

- определение географии размещения и оптимальных объемов региональных и дилерских складов на перспективу;

- управление запасами в системах складов; разработку методов распределения запасных частей в товаропроводящей сети, номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровней, периодичности, объемов и сроков пополнения запасов; разработку минимально поставляемых количеств, комплектов, выбор упаковки и тары;

- разработку, изготовление, рассылку технико-информационных материалов;

- подготовку инструкторов, специалистов и учебных пособий;

- анализ технических отчетов дистрибьюторов и дилеров;

- анализ претензий;

- разработку технических заданий для улучшения качества агрегатов и деталей;

- разработку рекомендаций для модификаций или обновления моделей машин.

Товарная политика определяет основы планирования

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

Информационное обеспечение и его стандарты

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

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

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

лиза претензий.

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

Для обеспечения поступления грамотных заявок от дилеров зарубежные поставщики совершенствуют каталоги запасных частей, обеспечивают дилеров своевременной информацией об изменениях в конструкции машин и деталей. Обычные сброшюрованные каталоги заменили каталогами со сменными листами, позволяющими при изменении конструкции какого-либо узла вместо выпуска и рассылки нового каталога высылать только новые листы. Широко применялись каталоги на микрофишах – фотопленке в виде карты размером около 10x15 см, с кратностью уменьшения 42 и более. Обновление комплектов каталогов на микрофишах во всех пунктах их использования производилось поставщи-

ками по мере появления изменений, иногда дважды в месяц.

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

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

Разумеется, применение таких систем стало возможным с развитием постоянного обмена компьютерной информацией между центральным и региональными складами, обеспечивающими поставку деталей в течение суток.

Поставщики машин, как правило, не предусматривают пе-

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

Требования к технической информации

Требования дилеров, независимых ремонтников, автоклубов, операторов придорожной помощи, диагностических пунктов к технической информации основаны на рекомендациях: OASIS¹⁶ Technical Committee, Format of automotive repair information, Deliverable Code SC1-D2, Author(s) SCI Sub-Committee, Date 10-01-2003, Version Version 6.0. OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards) – некоммерческого международного консорциума, выполняющего разработку стандартов для e-бизнеса.

Информация должна обеспечивать перечисленные ниже возможности.

1. Безошибочная идентификация автомобиля
 - по VIN-коду;
 - по минимальной информации: марка, модель, год выпуска, номер двигателя, мощность двигателя.
2. Идентификация запасных частей, особенно для независимых ремонтников, независимых дистрибьюторов запчастей. Для каждого компонента должна быть представлена

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

следующая информация:

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

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

4. Информация о ремонте и обслуживании:

- график регламентного обслуживания (специально для независимых ремонтников)
- спецификации обслуживания и ремонта;
- процессы проверки, монтажа и демонтажа, относящиеся к сервисному графику;
- информация о ремонте кузова;
- информация о размещении разъема для подключения диагностического оборудования;
- известные частые неисправности;
- процедура ремобилизации;

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

5. Описание необходимого/имеющегося диагностического оборудования:

– описание необходимого диагностического оборудования и специальных инструментов;

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

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

7. Доступ к технической информации:

– вся информация на едином носителе (единая система информации);

– небольшие платные блоки информации (не обязательные для выкупа общие комплекты, а отдельные блоки);

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

– немедленный доступ (кроме независимых дистрибьюторов запчастей);

– короткий срок подписки на информацию или доступа к ней.

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

Средняя стоимость работ (для Германии):

- регламентное обслуживание – примерно 245 евро в год;
- ремонтные работы – примерно 185 евро в год.

Цены периодического контроля (техосмотра) (для Германии):

– легковые автомобили – около 45 евро;

– грузовые автомобили:

≤ 3,5 т – около 45 евро;

> 3,5–7,5 т – около 60 евро;

> 7,5–12,0 т – около 60 евро;

> 12,0–18,0 т – около 60 евро;

> 18,0–28,0 т – около 60 евро;

> 28,0–32,0 т – около 60 евро;

> 32,0 т – около 105 евро.

Требования производителей ремонтного оборудования

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

1. Сведения о протоколе коммуникации должны быть

структурированы по маркам, моделям, модификациям, VIN-или автоидентификационным кодам:

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

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

- параметры работоспособности, включая регулировочные параметры;

- функциональные тесты, включая активацию или контроль устройств;

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

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

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

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

- сведения о перенастройке сигнальных сервисных огней;

- размещение диагностического коннектора и его пара-

метры, если они отличаются от ISO15031 часть 3;

- коды идентификации двигателей.

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

- описание тестов, подтверждающих работоспособность

- на компонентах или пучках проводов;

- процедура тестов, включая параметры тестов и сведения о компонентах;

- подробности о подключении, включая значения min/max, input /output, driving/loading;

- значения, ожидаемые при определенных условиях, включая холостой ход;

- электрические значения для компонентов в статическом и динамическом состоянии;

- значения для неисправностей для каждого из вышеперечисленных сценариев;

- последовательность диагностики неисправностей, включая дерево неисправностей и последовательность отказа от возможных причин.

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

- ECU и компоненты инициализации (в случае необходимости замены);

- инициализация новых или подменных ECU, прошедших перепрограммирование.

Требования независимых дистрибьюторов запчастей

Дистрибьюторам необходимо получать номера 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, об упаковке, о носителях, ценах, корректировках технической информации.

Подготовка кадров

Понимая, что прибыльность и своевременность обслуживания покупателей зависят от эффективности и оперативности сбытовой сети, т. е. от квалификации персонала, ответственного за ремонт и торговлю запасными частями, все поставщики машин организовали обучение работников своих служб и персонала дилеров в учебных центрах при предприятиях поставщиков или в регионах.

Компания “Daimler-Benz” готовит специалистов и в своем учебном центре в ФРГ, и в учебных центрах, созданных на фирмах, являющихся импортерами. Компания “FIAT” готовит механиков и специалистов по работе с запасными частями в своей школе технического обслуживания. Компания “Ford” имеет так называемые “институты маркетинга” в США, Бельгии и Финляндии, одной из задач которых является подготовка кадров для службы запасных частей самой компании и для дилеров. Женевский учебный центр компании “Caterpillar” выпускает в год около 2000 специалистов разного профиля, а всего в разных странах эта компания имеет более десятка учебных центров. В некоторых странах специалистов по организации сервиса и торговли запасными частями готовят учебные заведения, прямо не связанные с изготовителями машин, но “почувствовавшие” спрос на специалистов такого профиля. Так, в Англии профессионалов

готовят Институт городского и муниципального хозяйства и институт “Motor Industry” в Лондоне. В Дании вечерняя “Школа оптовой торговли” в течение трех лет обучает будущих продавцов машин и запасных частей товароведению, складскому делу, экономике предприятия, бухучету, делопроизводству, английскому и немецкому языкам, машинописи и пользованию оргтехникой.

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

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

Гарантийный компромисс

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

Свои системы решения гарантийных проблем, а это именно системы, некоторые компании называют философией гарантийного компромисса. Именно эта философия побуждает компанию-производителя, обнаружившую типичный производственный дефект, сообщать дилерам номера машин, которые были изготовлены в той партии, где проявились дефекты. Дилеры приглашают владельцев этих машин приехать для заблаговременного устранения дефекта. Конечно, компаниям это обходится дорого, зато их репутация солидных и добросовестных поставщиков, а также репутация машин растет. Карты истории машины (VHF – Vehicle History File), заводимые дилерами при продаже, аккуратно пополняются информацией при гарантийном и регламентном обслуживании и последующих ремонтах. В картах содержится информация: VIN-код (Vehicle Identification Number – иден-

тификационный номер машины), номер двигателя, номер кузова, номер краски кузова, номер ключей, модификация, комплектация, регистрационный номер, номер счета, дата продажи, имя, адрес и телефон покупателя, страховая информация. При поступлении сведений об изменениях имени и адреса владельца немедленно вносят изменения в карту. Карты хранят более 10 лет или до тех пор, пока не поступит информация, что машина утилизирована.

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

Гарантийные обязательства одной из европейских автокомпаний:

Гарантируется бездефектность предмета поставки по исходному материалу и по заводскому изготовлению в течение 12 месяцев. Этот срок действителен со дня ввода в эксплуатацию, однако не позднее чем со дня первого допуска к экс-

плуатации; во всяком случае, гарантия истекает не позднее 18 месяцев после отправки предмета поставки с завода-изготовителя.

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

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

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

Гарантия предоставляется и на детали, не изготовленные нами, за исключением кузовов, сделанных третьими фирмами, шин, аккумуляторных батарей, радиоприемников, электрического оборудования и измерительных приборов: для

этих деталей гарантия распространяется только на уступку наших возможных претензий по гарантии к фирме-изготовителю. Гарантия не предоставляется на поврежденное стекло.

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

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

Гарантия не действует, если предмет поставки был изменен третьей стороной или в нем заказчик установил детали, изготовленные третьими фирмами, и если возникший дефект имеет причинную связь с этими изменениями. Кроме того, гарантия не действует, если заказчик не соблюдает наши предписания по обращению с автомобилями (инструкция по эксплуатации), применяет предмет поставки не по нормальному назначению и, в особенности, если предписанные в сервисной книжке техосмотры и ТО проводятся

ненадлежащим образом на неавторизованной станции технического обслуживания. Кроме того, гарантия не действует, если будет обнаружено превышение допускаемой полной массы автомобиля, осевых нагрузок, установленной для данного автомобиля полезной нагрузки или грузоподъемности шасси.

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

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

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

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

Контроль качества

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

При сегодняшней технологии производства абсолютно не важно, в какой стране выпускается автомобиль. Все дело в системе контроля качества, единой для всех предприятий компании, где бы они ни находились. Особенности системы контроля в том, что сам персонал участвует в ней. Работа на предприятии требует личных усилий каждого сотрудника. Он должен быть уверенным в результатах своих усилий. Он должен считать, что его работа очень ответственна. В долж-

ностных инструкциях подчеркивается, что все начинается с отдельного сотрудника, что качество его работы важно не только для клиентов, но прежде всего для его коллег и для фирмы в целом.

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

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

Региональные дистрибьюторы

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

ственные звенья сетей – центральные, зональные и региональные склады в крупных регионах и других странах – принадлежат продуцентам машин в виде филиалов, дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами (и называются главными дистрибьюторами или импортерами), они создают региональный склад и свою дилерскую сеть.

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

Некоторые функции регионального дистрибьютора или импортера:

- изучение рынка, конкуренции, цен, законодательства, импортного регулирования;
- сертификация машин, агрегатов, деталей по местным требованиям;
- разработка торговой политики, мер по закреплению на рынке и расширению сбыта;
- растаможивание при импорте (иногда выполняют дилеры);
- выработка политики цен для региона;
- содержание регионального склада запасных частей для обслуживания дилеров;
- подбор дилеров, контроль их деятельности;

- содержание учебного центра для обучения персонала дилеров, организация обучения силами своих и присылаемых поставщиком инструкторов;
- импорт новых машин в регион, содержание склада новых машин для поставок дилерам;
- продажи машин дилерам;
- выполнение, если это экономически оправдано, общей предпродажной подготовки машин, связанной с требованиями региона или постоянными дефектами при транспортировке. В этом случае дилеры выполняют только индивидуальную подготовку – установку принадлежностей и т. п.;
- разработка и проведение рекламной политики в регионе.

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

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

- определение минимальных стандартов дилерского предприятия;
- выбор надежных партнеров;
- завершение сотрудничества с откровенно слабыми предприятиями;
- план развития сети;
- разработка и внедрение программ обучения (продажа +

сервис);

- использование помощи производителя;
- внедрение программного обеспечения;
- сертификация дилеров с программой развития;
- запуск Интернет-сайта импортера.

Продажи:

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

Сервис:

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

Маркетинг:

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

Изучение региона для выработки своей стратегии произ-

водится в следующих направлениях:

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

Долгосрочные цели:

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

Дилеры

В различных районах техникой торгуют только предприятия, уполномоченные изготовителями машин или их региональными филиалами представлять интересы изготови-

телей, рассматривать на месте все претензии по гарантиям, осуществлять ремонт только в соответствии с технологией, рекомендованной изготовителями, обеспечивать поставку любых запасных частей, включенных в прейскуранты изготовителей.

Такие предприятия называются полномочными дилерами (дистрибьюторами), в англоязычных странах *authorized dealer (distributor)*, во франкоязычных – *concessionnaire autorise*¹⁷. И буквальный, и смысловой перевод означает, что дилер или концессионер уполномочены – т. е. им доверено, разрешено и поручено – решать все вопросы и проблемы, связанные с продаваемой техникой. Несложно догадаться, что дилеры могут решать проблемы, только имея полную техническую, информационную, правовую и ценовую поддержку изготовителя. Все эти вопросы оговорены в дилерских соглашениях или условиях торговой политики производителей машин.

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

¹⁷ В России их стали называть “официальные дилеры”.

Дилерам, торгующим легковыми автомобилями, удается охватить своим послегарантийным сервисом только от четверти до половины проданных ими машин. Владельцы машин отдадут 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 непременным условием гарантии.

Продуценты техники привлекают и независимые мастерские для ремонта их машин, обучая механиков и заключая договор о том, что мастерская становится уполномоченной, или сертифицированной, или “сервисным агентом”, т. е. обеспечивает качество ремонта в соответствии со стандартами производителя. Мастерская не принимает на себя дилерские обязательства, но получает сертификат, свидетельствующий об умении квалифицированно ремонтировать машины такого-то производителя. Мастерской – больше доверия от клиентов, производителю – ремонт обученными людьми. Это очень важно для рекламы, ибо таким способом техника приобретает репутацию машин, “которые можно отремонтиро-

вать везде”. Автомобили Opel в ФРГ обслуживают и ремонтируют более 2000 мастерских, хотя количество уполномоченных дилеров значительно меньше.

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

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

Термин “дилеры” закрепился в литературе для обозначения торговых предприятий, реализующих товары крупных поставщиков на закрепленных за ними по дилерским соглашениям территориях.

В самом простом варианте можно считать любых торговцев, получающих товары от постоянных поставщиков, дилерами этих поставщиков даже и без дилерских соглашений, только по договорам купли-продажи. Но “официальными

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

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

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

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

Дилеру предоставляется монопольное право на продажу

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

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

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

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

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

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

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

Однако на некоторых рынках количество конкурентов-поставщиков очень велико, а желающих заниматься дилерским бизнесом меньше, чем хотелось бы поставщикам, и на практике нередки случаи, когда один дилер представляет две-три компании¹⁸.

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

¹⁸ По решению ЕС с 2003 г. автодилерам разрешается торговать несколькими марками машин.

ется на невыполнение обязанностей по агентскому договору.

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

Демзал должен иметь 4 зоны:

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

Сервис: минимум 3 подъемника + спецоборудование.

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

Парковка для клиентов отдела продаж и сервиса.

Парковка для тестовых автомобилей.

Корпоративная идентификация:

- пилон;
- вывеска;
- входной модуль.

Интернет: собственный сайт, почтовый сервер.

Модельный ряд: полный.

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

Автомобили для тест-драйва: 1 автомобиль каждой модели.

Минимальные продажи в год: 120 автомобилей.

Планирование: ежегодное на 1+4 года.

Отчетность: ежемесячный и ежегодный отчеты по продажам и сервису.

Маркетинг:

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

Предусматривается возможность расторжения договора по инициативе дилеров или поставщиков. Как правило, договор может быть расторгнут при невыполнении должным образом договорных обязательств, банкротстве, добровольной ликвидации фирмы дилера или прекращении деятельности по решению суда, при реорганизации или слиянии одной из фирм с другой, в случае смерти дилера или одного из крупных пайщиков его фирмы. Если дилерская фирма прекращает существование вследствие банкротства или смерти одного из основных учредителей, импортер нередко покупает принадлежащие ей помещения, мастерские и склады. Сохранив таким образом канал сбыта в данном районе, он продает “дело” при условии, что покупатель становится дилером поставщика в данном районе.

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

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

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

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

От официального дилера ожидается выполнение следующих функций:

- продажа продукции, поставляемой поставщиком;
- создание и развитие сбытовой сети в районе деятельности из собственных торговых агентов по розничной продаже;
- ежегодное увеличение объемов продаж, соответствен-

но устанавливаемым квотам ежегодных или ежеквартальных продаж;

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

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

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

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

- о репутации дилера в данном районе рынка;
- о взаимоотношениях дилера с банками и другими кредиторами;

- о финансовых возможностях дилера для развития деловых операций;
- о квалификации управленческого персонала дилера.

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

Дилерская сеть крупных компаний весьма обширна. Например, компания Toyota имеет в Японии 5617 дилеров.

Численный состав дилерской сети определяется емкостью и географическими данными рынка. Крупный дилер часто имеет свою сеть субдилеров или агентов. В качестве дилеров обычно выступают юридически самостоятельные предприятия, деятельность которых ограничивается согласованным районом. Следует подчеркнуть, что дилеры – вовсе не подчиненные поставщику или региональному дистрибьютору предприятия, а деловые партнеры, которые могут в любое время отказаться от продажи товаров поставщика. Поэтому взаимоотношения поставщика и дилеров строятся на максимально дружелюбной основе, а все трения улаживаются путем компромиссов, так как поставщик более заинтересован в дилере, чем дилер в поставщике. Но дилеры тоже не бросаются поставщиками, так как уход дилера от серьезной компании негативно отражается на его репутации.

Но главный интерес дилера в сотрудничестве состоит в понимании того, что работа в товаропроводящей системе крупной компании – надежный бизнес. Мощная торговая, 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.

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.