

В.В. ВОЛГИН

ЗАПАСНЫЕ ЧАСТИ

Энциклопедия бизнеса



УДК 334
ББК 65.9(2Рос)09

Волгин В.В.
В 67 ЗАПАСНЫЕ ЧАСТИ. Энциклопедия бизнеса – М.: Издательство «Ось-89», 2010 – 464с.
ISBN 978-5-98534-998-6

Эта книга получила высокую оценку бизнесменов:

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

- *Ознакомившись с Вашей замечательной книгой "Запасные части", мы увидели в ней готовый материал для обучения новых сотрудников. FWH, 2007*

В книге приведены конкретные и подробные рекомендации по организации бизнес-процессов торговли запчастями. Специалистам предлагается множество ценной информации о практике зарубежных глобальных операторов, дистрибьюторов и автодилерских предприятий, подготовленной на основе корпоративных материалов автокомпаний и многолетнего опыта автора в торговле техникой и запасными частями на внешнем рынке. Книга - надежный советник владельцев предприятий и профессионалов автобизнеса для принятия стратегических, тактических и текущих решений.

Книга рекомендуется для подготовки корпоративных стандартов, описаний бизнес-процессов, технологических инструкций, чек-листов для внутреннего аудита, корпоративных книг, учебных материалов для тренеров и систем дистанционного обучения, техзаданий для компьютеризации.

Книга рекомендуется в качестве образовательного ресурса для профессионалов обеспечения запчастями всех видов колесной и гусеничной техники различного назначения, наземного, водного и воздушного транспорта.

В этой книге нет «воды» и мало информации, которая может устареть, поэтому книга будет полезна вашим детям и внукам, если они займутся этим бизнесом.

© В. В. Волгин, 1997 - 2010. Все права защищены. Запрещается воспроизводить любую часть настоящей книги в любой форме, копировать, сканировать, переводить в электронную форму, использовать в лекциях, в радио и телепередачах без предварительного письменного согласия автора.

© Владислав Васильевич Волгин
ЗАПАСНЫЕ ЧАСТИ. Энциклопедия бизнеса
Авторская редакция и оформление

Издательство «Ось-89», 109202, Москва, 2-й Карачаровский пр-д, 1/1

Подписано в печать 03.09.2008 Формат 60x84/8. Бумага офсетная №1. Печать офсетная.

Авт. л. 45 Печ. л. 58. Тираж 125 экз. Заказ 6678

Отпечатано в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел. 5542186

© Волгин В.В., 1997-2010
ISBN978-5-98534-998-6

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| От автора | 9 |
| АВТОРЫНОК | 11 |
| ПАРАМЕТРЫ АВТОРЫНКА | 11 |
| Участники рынка | 11 |
| Специфика товара “автомобили” | 12 |
| Регулирование рынка..... | 13 |
| ТОРГОВО-СЕРВИСНЫЕ СЕТИ АВТОКОМПАНИЙ | 15 |
| Концепции..... | 15 |
| Правовые основы..... | 16 |
| Логистические системы | 18 |
| Региональные дистрибьюторы | 20 |
| Дилеры | 22 |
| Товарная политика | 28 |
| Информационное обеспечение и его стандарты | 28 |
| Виды информации | 28 |
| Требования к технической информации..... | 29 |
| Подготовка кадров..... | 31 |
| РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВЛИ АВТОМОБИЛЯМИ | 32 |
| Принципы регулирования | 32 |
| Активные и пассивные продажи | 35 |
| Мультибрендинг..... | 36 |
| Посредники и агенты..... | 39 |
| Лизинг..... | 39 |
| Экспансия дилеров..... | 40 |
| Дилеры без сервиса | 42 |
| Интернет..... | 43 |
| Бонусы..... | 43 |
| Гарантийный ремонт | 44 |
| Расторжение дилерского соглашения | 44 |
| Тенденции европейского рынка | 46 |
| Особенности российского авторынка | 49 |
| Достижения | 49 |
| Отношения поставщиков и дилеров | 53 |
| Проблемы | 55 |
| Перспективы рынка | 56 |
| АФТЕРМАРКЕТ | 57 |
| РЫНОК СЕРВИСА | 58 |
| Виды предприятий | 58 |
| Регулирование рынка сервиса в Европе | 60 |
| Емкость рынка сервиса | 64 |
| Независимые сети ремонтников | 65 |
| Виды сетей..... | 65 |
| Развитие независимых сетей | 68 |
| Сети в формате “soft franchise” | 68 |
| Перспективы сетевых структур..... | 69 |
| Концентрация | 70 |
| Техническая информация | 70 |
| Обязательства автокомпаний | 73 |
| Оборудование..... | 76 |
| Автосервис в России | 76 |
| Дефицит сервисных предприятий | 76 |
| Перспективы | 79 |
| Сколько автосервисов нужно стране?..... | 82 |
| ОСОБЕННОСТИ ТОВАРА «ЗАПЧАСТИ» | 86 |
| ТОВАРОВЕДЕНИЕ | 86 |
| Специфика товара | 86 |
| Номенклатура | 86 |
| Применяемость..... | 87 |
| Взаимозаменяемость | 87 |
| Колебания спроса | 87 |
| Ограничения объемов сбыта..... | 87 |
| Заменители..... | 88 |

| | |
|--|------------|
| Термины..... | 88 |
| Торговые марки | 91 |
| Сертификация | 93 |
| Производители запасных частей..... | 94 |
| Конкурирующие детали..... | 94 |
| Каталоги..... | 95 |
| Нумерация деталей автомобилей..... | 98 |
| Нумерация деталей тракторов..... | 101 |
| Нумерация деталей дорожно-строительных машин | 102 |
| Нумерация деталей зарубежной техники | 102 |
| Торговая номенклатура | 103 |
| Поиск аналогов запасных частей | 104 |
| Потребность в аналогах | 104 |
| Источники аналогов | 104 |
| Каталоги неоригинальных деталей..... | 105 |
| Подготовительная работа..... | 105 |
| Поиск аналогов в своей базе данных | 107 |
| Поиск аналогов у поставщиков неоригинальных запасных частей | 108 |
| Поиск аналогов в другой технике через одинаковые агрегаты..... | 108 |
| Поиск аналогов у российских поставщиков по каталожному номеру..... | 108 |
| Поиск аналогов по размерам | 109 |
| База аналогов | 109 |
| Проблемные вопросы | 109 |
| Подбор аналогов подшипников | 110 |
| КОМПОНЕНТЫ И ЗАПЧАСТИ..... | 111 |
| Снабжение компонентами автосборочных компаний..... | 111 |
| Проблемы автокомпаний | 114 |
| Преимущества дилеров автокомпаний..... | 115 |
| Регулирование торговли запасными частями в Европе | 116 |
| Структура рынка запасных частей | 117 |
| Два в одном | 117 |
| Конкуренты | 118 |
| Глобальные операторы | 120 |
| Дистрибьюторы-оптовики | 121 |
| Авторизованные и независимые продавцы запчастей..... | 121 |
| Конкуренты и потребители | 123 |
| Тенденции рынка запасных частей..... | 125 |
| Изменения структуры..... | 125 |
| Авторизованные автономные дистрибьюторы запчастей | 126 |
| Сервисные партнеры глобальных операторов | 127 |
| Развитие сетей изготовителей компонентов | 127 |
| Интернет — инструмент торговли..... | 127 |
| Изменения в логистике | 128 |
| Инициативы авторизованных дилеров | 129 |
| Консолидация компаний..... | 129 |
| Формирование цен на запасные части..... | 130 |
| Тенденции | 130 |
| Структура цен..... | 131 |
| Доходы | 135 |
| Запчасти на российском рынке | 137 |
| Оптовики | 137 |
| Проблемы импортеров | 137 |
| Заводы против дилеров | 137 |
| Контрафакт | 138 |
| Тенденции | 139 |
| МАРКЕТИНГ | 140 |
| ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ | 140 |
| Продвижение товара..... | 140 |
| Потребители, каналы и методы сбыта..... | 144 |
| Привлечение оптовых потребителей..... | 146 |
| Независимая торговля запасными частями | 149 |
| Сопутствующие товары..... | 149 |
| Функции дистрибьютора..... | 150 |
| Функции регионального склада | 151 |

| | |
|--|------------|
| Операции склада запасных частей..... | 152 |
| Задачи руководителя службы запасных частей..... | 152 |
| Задачи менеджера по закупкам запасных частей..... | 153 |
| Задачи менеджера по реализации запасных частей..... | 153 |
| Задачи начальника склада запчастей..... | 154 |
| Расчет цен..... | 154 |
| Программирование расчета цен..... | 154 |
| Анализ цен..... | 156 |
| Цены – инструмент управления..... | 158 |
| РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ..... | 161 |
| Стандарты для служб запасных частей автодилеров..... | 161 |
| Функции службы запасных частей дилерской фирмы..... | 162 |
| Задачи менеджера службы запасных частей техцентра..... | 163 |
| Торговые предприятия..... | 164 |
| Специализация магазинов..... | 165 |
| Планировка торгового зала..... | 167 |
| Активизация торговли..... | 167 |
| Оформление витрин..... | 169 |
| Рекламные акции..... | 170 |
| Интернет – инструмент торговли..... | 170 |
| Информационный сервис..... | 171 |
| Услуги, оказываемые покупателям..... | 171 |
| Учет упущенных продаж..... | 172 |
| Задачи продавца запасных частей..... | 172 |
| Темы для обучения продавцов..... | 173 |
| Процесс продажи..... | 174 |
| Персональные продажи..... | 176 |
| Продажа - правовой акт..... | 177 |
| Претензии покупателей..... | 178 |
| КОМПЛЕКС МЕР ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ НА РЫНКЕ..... | 180 |
| ИМС-технологии..... | 180 |
| Изучение конкурентов..... | 180 |
| Изучение потребителей..... | 184 |
| Состояние экономики..... | 184 |
| Прогнозирование сбыта..... | 185 |
| Оценка емкости рынка..... | 187 |
| Противоконкурентные меры..... | 190 |
| Программы PR..... | 191 |
| Средства и каналы..... | 193 |
| Постоянные мероприятия..... | 194 |
| Фирменный стиль..... | 195 |
| Информационные всплески..... | 195 |
| Удержание клиентов..... | 196 |
| Публичные отношения..... | 199 |
| Реклама..... | 200 |
| Сайт компании..... | 204 |
| Стимулирование сбыта..... | 204 |
| Деловая репутация..... | 206 |
| Имидж персонала – имидж предприятия..... | 207 |
| Общение с партнерами и клиентами..... | 208 |
| Порядок в доме..... | 211 |
| АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ТОРГОВЛИ..... | 214 |
| Анализ спроса..... | 214 |
| Анализ реализации..... | 215 |
| Анализ организации работы..... | 219 |
| Оценка работы склада..... | 220 |
| Анализ значимости складских запасов..... | 222 |
| Анализ качества обслуживания заказчиков..... | 223 |
| Методы оценки запасов..... | 224 |
| Анализ товарных потоков на складе..... | 224 |
| Контрольные параметры..... | 228 |
| Контрольные ведомости..... | 230 |
| Контрольные параметры для автодилеров..... | 230 |
| Параметры комплексного анализа..... | 234 |

| | |
|---|-----|
| ЛОГИСТИКА | 236 |
| УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ | 236 |
| Системный подход | 236 |
| Логистические системы | 237 |
| Готовность к риску | 238 |
| Риски при перевозках | 239 |
| Интересы получателя | 240 |
| Интересы поставщика | 241 |
| Виды рисков и базис поставки | 242 |
| Условия сделок, определяющие логистику | 246 |
| Логистическая служба | 249 |
| Оптимизация логистики | 251 |
| Интеграция логистики | 252 |
| Контроль эффективности логистических операций | 253 |
| Анализ эффективности логистических операций | 254 |
| Контроль процесса управления логистикой | 255 |
| Информационное обеспечение | 256 |
| Требования к компьютерной системе | 257 |
| Общие требования | 257 |
| Требования для управления приемкой | 260 |
| Требования для управления размещением | 260 |
| Требования для управления хранением | 261 |
| Базы данных, необходимых для управления хранением | 262 |
| Возможности для управления запасами | 262 |
| Требования для управления обработкой заказов | 263 |
| Возможности для управления комплектацией и отправками | 272 |
| Требования для управления отгрузками | 273 |
| БД знаний для логистического управления | 275 |
| Требования к организации учета | 275 |
| Параметры и операции | 275 |
| Учет товаров поставщиков, полученных для реализации | 276 |
| Учет товаров, переданных агентам на реализацию | 276 |
| Учет образцов | 277 |
| Коррекция показателей количеств в запасах | 277 |
| Учет открытых запасов | 277 |
| База данных о товарах | 277 |
| Контроль складского учета | 278 |
| Особенности учета операций с запасными частями | 278 |
| Порядок инвентаризации | 279 |
| Основные требования | 279 |
| Требования к перманентной инвентаризации | 281 |
| Требования к полной физической инвентаризации | 282 |
| УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ | 283 |
| Регулирование запасов | 283 |
| Уровень запасов | 283 |
| Стоимость содержания запасов | 284 |
| Элементы управления запасами | 285 |
| Требования к оборачиваемости запасов | 286 |
| Формирование запасов | 288 |
| Движение запасов | 288 |
| Требования к формированию запасов | 288 |
| Оптимальные размеры заказов | 290 |
| Моменты размещения заказов | 293 |
| Затраты на пополнение запасов | 294 |
| Оптимизация запасов | 294 |
| Действия по оптимизации запасов | 294 |
| Требования к расчетам страховых запасов | 295 |
| Объемно-стоимостной анализ | 296 |
| Прогнозирование спроса | 299 |
| Управление закупками | 304 |
| Порядок освоения новых товаров | 305 |
| Управление заказами | 306 |
| Распределение запасов | 307 |
| Требования к контролю неликвидов | 307 |

| | |
|--|------------|
| Методы активизации запасов | 309 |
| Удешевление контроля | 310 |
| Контролируемые операции | 311 |
| Ускорение внутрискладских процессов | 312 |
| Ускорение складской обработки товаров и документов | 313 |
| Сокращение времени работы с заказчиками | 313 |
| Управление номенклатурой | 314 |
| Управление запасами в системе складов | 317 |
| УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДОМ | 319 |
| Службы склада и функции | 319 |
| Служба хранения | 319 |
| Приемная комиссия | 319 |
| Служба подготовки отгрузок | 320 |
| Служба контроля | 321 |
| Служба упаковки | 321 |
| Экспедиторская служба | 321 |
| Технологическая служба | 322 |
| Претензионная служба | 322 |
| Диспетчерская служба | 323 |
| Грузовая служба | 323 |
| Требования к организации грузообработки | 325 |
| Организация приемки товаров на склад | 328 |
| Взаимодействие участников процесса приемки | 328 |
| Требования к организации приемки | 330 |
| Требования к зоне приемки | 331 |
| Требования к технологии приемки | 331 |
| Требования к организации разгрузки | 333 |
| Логистика возврата тары | 333 |
| Подготовка к поступлению товаров | 335 |
| Приемка грузов от перевозчиков | 335 |
| Показатели сохранности перевозимых грузов | 337 |
| Приемка товаров от поставщиков | 338 |
| Организация хранения | 339 |
| Требования к зоне хранения | 339 |
| Типы зон хранения | 340 |
| Риски при хранении | 341 |
| Взаимодействие участников процесса хранения | 342 |
| Требования к оборудованию | 342 |
| Требования к организации хранения | 345 |
| Требования к размещению товаров | 347 |
| Карта зоны хранения | 347 |
| Проектирование размещения | 348 |
| Динамическое размещение | 349 |
| Статическое размещение | 349 |
| Принципы размещения | 349 |
| Программирование размещения | 350 |
| Требования к укладке | 351 |
| Требования к организации перемещения товаров | 351 |
| Требования к диспетчеризации работ | 351 |
| Ускорение операций | 352 |
| Управление хранением | 352 |
| Требования к организации отбора заказов | 357 |
| Отправки нестандартных количеств товаров | 359 |
| Формирование типовых комплектов товаров | 360 |
| Формирование заказных комплектов | 360 |
| Документооборот | 360 |
| Отбор | 361 |
| Организация вспомогательных операций | 361 |
| Организация отгрузки товаров со склада | 362 |
| Взаимодействие участников процесса отгрузки | 362 |
| Обеспечение отгрузки | 363 |
| Требования к зоне комплектации и отгрузки | 364 |
| Требования к организации упаковки | 364 |
| Требования к технологии отправки товаров | 365 |

| | |
|---|------------|
| Требования к организации погрузки | 367 |
| Требования к планированию и диспетчеризации работ | 367 |
| Требования к экспедированию | 369 |
| Экспедирование | 370 |
| Правила отправки грузов | 372 |
| Расчет складских объемов | 375 |
| МЕНЕДЖМЕНТ | 379 |
| СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ | 379 |
| Интересы участников | 379 |
| Системность управления | 380 |
| Родственники и друзья | 383 |
| Ответственность руководителя | 384 |
| Методы выработки решений | 386 |
| Организация исполнения решений | 387 |
| Делегирование прав и обязанностей | 387 |
| Информационное взаимодействие персонала | 388 |
| Проведение проверок | 392 |
| Финансовая безопасность | 392 |
| Контроль деятельности | 394 |
| Если оборот падает | 394 |
| Информационные технологии управления | 395 |
| Оптимизация обработки информации | 396 |
| Реинжиниринг | 397 |
| Необходимость реинжиниринга | 399 |
| Хозяин процесса | 401 |
| Карты процессов | 402 |
| Принципы реинжиниринга | 404 |
| Lean Manufacturing | 405 |
| Инструменты и методы | 405 |
| Стандартизация процессов | 406 |
| О современных методах управления | 406 |
| Деловая этика | 409 |
| Аутсорсинг | 410 |
| Развивайся или уходи | 412 |
| ОТНОШЕНИЯ С ПЕРСОНАЛОМ | 420 |
| Гармония взаимоотношений | 420 |
| Изучайте сотрудников | 421 |
| Закрепление кадров | 423 |
| Внутрифирменные правила | 425 |
| Предупреждение дефицита кадров | 425 |
| Подбор кадров | 426 |
| Повышение квалификации персонала | 427 |
| Оценка квалификации персонала и эффективности труда | 436 |
| Аттестация сотрудников | 438 |
| Аттестация руководителями | 438 |
| Трехмерная аттестация | 441 |
| Автономные рабочие группы | 441 |
| Мотивация | 441 |
| Оплата труда | 443 |
| Поощрение рационализаторов | 448 |
| Должностные обязанности и личные качества | 448 |
| Предупреждение злоупотреблений персонала | 449 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ | 451 |
| Организации участников авторынка Евросоюза | 451 |
| К проекту логистики небольшого склада | 451 |
| Кропотливое улучшение процессов | 456 |
| Примерное положение о подготовке персонала | 458 |
| Литература | 462 |

От автора

Волгин В. В. Инженер-механик, Московский автомеханический институт (МАМИ). Экономист-международник, Всесоюзная академия внешней торговли (ВАВТ). Член Международной академии наук информации, информационных процессов и технологий (МАН ИПТ). Практика: фрезеровщик, завгар нефтегазразведки, инженер, заводделом, эксперт объединения “Запчастьэкспорт” Минвнешторга СССР, представитель объединения в Сирии, начальник отдела дистрибьюторской компании в Дании, начальник отдела объединения “Трактороэкспорт” Минвнешторга СССР, коммерческий директор совместного предприятия, генеральный директор фирмы, эксперт-консультант. Автор книг для предпринимателей и автомобилистов. www.autoknigi.ru

Мною выполнена принятая на себя миссия — подготовка серии практических пособий для руководителей предприятий авторыннка и афтермаркета. До появления моих книг в 1997–2008 гг. подобной литературы в стране не было. Первые в истории нашей высшей школы лекции по маркетингу запасных частей были прочитаны мной в МГИУ и МАДИ в мае 1997г. на основе моей книги, первой по этой проблематике¹. Практические пособия удалось подготовить благодаря многолетней работе на внешнем рынке, изучению корпоративных материалов автокомпаний, публикаций и информации, почерпнутой из бесед с дистрибьюторами и дилерами. Мои книги получили высокие оценки бизнесменов, их активно используют для обучения руководящих кадров в предприятиях. Они стали основой целевой подготовки специалистов в институтах, техникумах и на различных курсах.

Эта книга² 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, с тем, чтобы диапазон информации, необходимой начинающим управленцам, был достаточным для успешного старта. Моя практика консультирования показывает, что большинство менеджеров, включая обучавшихся у зарубежных поставщиков, при достаточно высокой квалификации все же нуждаются в углублении и систематизации знаний, расширении кругозора. Это заметно в периоды кризисов, когда требуются тщательно проработанные или нестандартные решения.

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

Книга предназначена для следующих целей:

- дать руководителям и менеджерам основательные знания об организации, задачах и перспективах работы на рынках колесной и гусеничной техники, о конкретных методах, приемах и операциях, подготовить их для принятия оперативных, тактических и стратегических решений в различных ситуациях;
- передать читателям аккумулированную мной информацию, собранную за 20 лет работы на рынках зарубежных стран;
- вооружить конкретными методами выполнения различных операций и процессов, увести от затрат сил и времени на “изобретение велосипедов”;
- дать толчок инициативе толковых специалистов;
- помочь в решении сегодняшних задач, помогать решать задачи в будущем;
- помогать предвидеть развитие конъюнктуры рынка и предстоящие проблемы и либо избегать их, либо приготовитьсь противодействовать им;
- расширить кругозор персонала, повысить его квалификацию — сотрудник с широким профессиональным кругозором намного эффективнее инициативного, энергичного, но мало знающего;

¹ Волгин В. В. Запасные части: особенности маркетинга и менеджмента. — М.: Ось89, 1997.

² Эта книга - результат переработки и развития книги «Запасные части. Маркетинг, логистика, анализ» 2007-2008

- убедить, что клиент — кормилец и повелитель, что если менеджмент ориентировать на потребителя, то успех гарантирован.

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 бизнеса;
- 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. Российский рынок техники, запасных частей и сервиса переживает период становления. Потребность в квалифицированных организаторах и менеджерах всегда будет велика.

Положительные отзывы практиков о моих книгах, включение текстов из них в обучающие системы предприятий, в курсы лекций институтов³, десятки дипломов и диссертаций, подготовленных на их основе, ссылки на мои книги в книгах других авторов, 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.

В этой книге нет «воды» и мало информации, которая может устареть, поэтому книга будет полезна вашим детям и внукам, если они займутся этим бизнесом.

Владислав Волгин

ОТЗЫВЫ

- Ознакомившись с Вашей замечательной книгой "Запасные части", мы увидели в ней готовый материал для обучения новых сотрудников. FWH, 2007

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

- Примите мои искренние благодарности за Ваши труды по автобизнесу, они действительно являются библией для нас. DAAC Hermes, 07.10.05

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

- Полистав книгу, понял - как много я не знал, не сообразил, не видел! Буду срочно наверстывать – боезапаса не хватает для бизнеса. Юрий К. 2008

³ МАДИ, МГИУ, ЛГТУ, Челябинский политехнический и др.

АВТОРЫНОК

В конкурентных боях без правил дерутся крупнейшие автокорпорации.



ПАРАМЕТРЫ АВТОРЫНКА

УЧАСТНИКИ РЫНКА

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

Из 69 миллионов автомашин, произведенных в мире в 2006г., около 27% были произведены в ЕС. По данным СЕСРА⁴, в Евросоюзе в год продается свыше 15 млн. новых автомобилей ($\pm 5\%$). В 2004г. в Евросоюзе розничный сектор по торговле машинами и запчастями, сервису и ремонту автомобилей состоял из примерно 350000 малых и средних предприятий с 2,5 млн. рабочих мест, в том числе 118000 авторизованных⁵ и 232000 независимых. Обслуживанию подлежало более 205 млн. новых и подержанных автомобилей. Таким образом, на каждое предприятие приходилось в среднем около 600 автомобилей, а на каждого работника — около 80 автомобилей в год. Оборот этих предприятий составлял около 520 млрд. евро в год, в том числе 420 млрд. евро - продажа автомобилей, 60 млрд. евро - продажа запчастей и 40 млрд. евро - продажа труда. На авторынке также действовали 110000 АЗС с 440000 служащих и оборотом 250 млрд. евро, а также 11600 мотодилеров с 81000 служащих и оборотом 13,1 млрд. евро в год.

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

Оборот авторынка в Германии⁶

| Направления | Оборот (млн. евро) | Доля рынка в %, 2003г. | В сравнении с 2002г. в % |
|--|--------------------|------------------------|--------------------------|
| Ремонт, запчасти, аксесуары | 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 |

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

5 Авторизованные предприятия — уполномоченные автокомпаниями.

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

СПЕЦИФИКА ТОВАРА “АВТОМОБИЛИ”

Автомобильная отрасль экономики характеризуется следующими параметрами⁷:

- развитое производство;
- фрагментированный рынок; острая конкуренция в продаже новых автомобилей;
- из-за цикличности развития экономики спрос и продажи новых автомобилей соответственно цикличны;
- розничный сектор подвержен влиянию состояния экономики страны, покупательной способности населения, стоимости кредита, доверия потребителей;
- спрос на автомобили зимой ниже, чем в другие сезоны;
- среднее автодилерское⁸ предприятие получает основные доходы от продажи подержанных автомобилей, сопутствующих товаров, запчастей, шин, обслуживания, кузовного ремонта.

Автопроизводители сейчас разрабатывают только платформу: компоновку и двигатель в зависимости от назначения машин, а все остальное заказывают у внешних поставщиков. Художественное решение кузова (дизайн) уже много лет заказывают у лидеров этого дела: в Италии, Германии, США и Великобритании. Модели машин сменяются почти ежегодно и автопроизводители вынуждены переносить часть инноваций и инженерных компетенций на те рынки, на которых они реализуют машины.

Отмечены три главных тенденции в производстве автомобилей:

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

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

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

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

Агрессивная демпинговая политика китайских автопроизводителей, копирующих чужие известные модели и наращивающих присутствие на всех рынках, вынуждает «старых» автопроизводителей выпускать дешевые автомобили, чтобы наращивать объемы продаж и дорогие бренды теряют свои позиции. Американский журнал «Businessweek» считает, что ряд автопроизводителей могут в ближайшие 10 лет прекратить свое существование: в концерне «General Motors» это компании «Buick», «Pontiac», «GMC» и «Saab»; в концерне «Ford» - «Mercury» и «Volvo», в концерне «Daimler AG» – «Maybach».

Следует подчеркнуть перечисленные ниже моменты.

Автомобили — специфический высокотехнологичный товар, требующий участия специалистов при покупке, эксплуатации и обслуживании. Автомобиль может сломаться где угодно, и обычно это происходит далеко от гаража владельца, на дороге, ночью... Автомобиль представляет значительную часть состояния владельца. Потребителям должны быть гарантированы сервис и ремонт, обмен старого автомобиля на новый, безопасное состояние покупаемого подержанного автомобиля, гибкие финансовые схемы.

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

Поставка автомобиля есть первая послепродажная акция. До вручения ключей потребителю продавец обязан выполнить работы, необходимые для пуска автомобиля в эксплуатацию.

⁷ Deloitte & Touche, October 2002.

⁸ Дилерами далее называются розничные торговцы. Дистрибьюторами — только оптовые торговцы, чтобы не путать их с дилерами, хотя в западной прессе эти термины равнозначны.

⁹ Research & Development

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, поддержанные автомобили, запчасти, послепродажный сервис и финансирование — делает возможным для авторизованных дилеров компенсировать инвестиции в оборудование, необходимое для восстановления, т. е. безопасности автомобилей. Корреляция между продажами и послепродажным сервисом жизненно необходима.

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

Однако сети производителей контролируют лишь около 50% рынка сервиса, достигая 80% по легковым автомобилям менее 4-летнего “возраста”. 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 автопроизводителей таких условий взаимоотношений, которые способствуют развитию фирм, а не только соблюдению интересов автокорпораций.

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

Договорная практика выработала множество видов соглашений и договоров, систематизированных по категориям и группам. Применение тех или иных категорий соглашений и договоров тоже регламентируется нормативными актами.

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

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

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

ЕСCAR — Европейская кампания за свободу рынка автомобильных запчастей и ремонта (European Campaign for the Freedom of the Automotive Parts and Repair Market), это альянс FIGIEFA/CLEDIPA и 11 других европейских ассоциаций, которые лоббируют против патентной

защиты запасных частей к автомобилям. Основным возражением является необходимость гарантировать, что патентование не станет препятствием для свободной конкуренции и свободного выбора потребителей с первого дня владения автомобилем. ЕСАР поддерживает любое законное использование прав на промышленную собственность, но отклоняет их использование для монополизации рынка запасных частей.

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

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

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

Исключения могут быть в форме:

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

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

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

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

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

Комиссия также приняла во внимание опыт, который она приобрела, контролируя прежнее регулирование и не в последнюю очередь отдельные случаи, которые европейские автопроизводители использовали для антиконкурентной практики. Серия исследований была поручена независимым консультантам по ключевым элементам обзора, таким как обязательства о связи торговли и сервиса, причины разницы в ценах, мнения потребителей о различных аспектах текущего и желательного режимов и потенциальное влияние изменений в регулировании на все эти аспекты¹⁰.

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

¹⁰ Например: Андерсен. Исследование по вопросу влияния законодательных сценариев на распространение автотранспортных средств (сентябрь 2001 г.) проведено по поручению ACEA // http://europeu.int/comm/competition/car_sector/

ТОРГОВО-СЕРВИСНЫЕ СЕТИ АВТОКОМПАНИЙ

КОНЦЕПЦИИ

Торгово-сервисные сети автокомпаний состоят из торгового подразделения автокомпаний с центральным складом запасных частей и логистическим центром, дистрибьюторов (импортеров) — верхний оптовый уровень в каждой стране, авторизованных дилеров¹¹, торгующих автомобилями, запчастями и услугами по ремонту — второй, розничный уровень.

На втором уровне работают также авторизованные сервисные центры, которые не занимаются торговлей автомобилями, но могут торговать запасными частями. Дилеры могут иметь субдилеров и агентов на 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 больших проблем и расходов.

Дилеры выбирают тех поставщиков, которые гарантированно обеспечивают их полным ассортиментом запасных частей для ремонта.

Отсюда ясно, что причины успехов и неудач на рынке следует искать в организации обеспечения запасными частями и сервиса. Зарубежные промышленники давно поняли, что именно успех на рынках сервиса и запасных частей определяет успех на рынке техники.

Сервис и запасные части имеют свою цену, качество и способность удовлетворять потребности людей. Следовательно, эти три параметра должны быть конкурентоспособны.

Качество обеспечения запасными частями — полная номенклатура и максимум сутки на ожидание детали — *самый главный аргумент для привлечения дилеров и обеспечения конкурентоспособности техники.*

Это поняли полвека назад все зарубежные организаторы торговли техникой и приняли необходимые меры. Периодом становления современной системы организации торговли техникой и запасными частями за рубежом можно считать 60-е 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 за 50 лет в 20 раз — с 5 до 100 тыс. наименований.

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

К 70-м годам прошлого века крупнейшие компании создали торгово-сервисные сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах, заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и сбыта запасных частей.

В последующие годы методы организации сбыта запасных частей лишь шлифуются за счет применения все более совершенных бизнес-технологий, IT-технологий, телекоммуникаций, эффективной логистики, более подробной и обширной статистики сбыта машин и запасных частей, а также более основательной подготовки специалистов для сбытовых сетей.

Высокоэффективная торговля запасными частями возможна в настоящее время только при условии системной организации сбыта, логистики, управления запасами, компьютеризации статистики, анализа, прогноза, обработки документации, позволяющей не только оптими-

¹¹ 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.

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

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

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

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

ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ

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

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

Исключительное распределение (распространение) — это система, в которой каждому дилеру выделена определенная территория для торговли¹².

В этой системе для дилеров существуют¹³ следующие основные ограничения:

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции¹⁴;
- дилер обязан, наряду с торговлей автомобилями, обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;
- дилер не может осуществлять активные продажи¹⁵ вне его территории, т. е. искать там заказчиков;
- дилер может осуществлять пассивные продажи¹⁶ заказчикам, которые сами обратились к нему, находясь вне его территории;
- дилер может продавать неавторизованным операторам: независимым перекупщикам, автосупермаркетам, Интернет-операторам, розничным супермаркетам.

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

Выборочное распределение — это система, в которой дилеров выбирают по качественным или количественным критериям¹⁷ (или тем и другим)¹⁸.

¹² В ЕС закрепление за дилерами для торговли территорий, меньших, чем рынок Евросоюза, больше не разрешается, если это связано прямо или косвенно с ограничениями, например квотами поставок. Если не связано, а речь идет лишь о зоне ответственности, определение территорий допускается.

¹³ Вне Евросоюза.

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

¹⁷

В этой системе для дилеров существуют¹⁹ следующие основные ограничения:

- дилер принимает обязательство об отказе от конкуренции (см. выше);
- дилер обязан, наряду с торговлей автомобилями, обеспечить послепродажный сервис и торговать запасными частями;
- дилер может действовать только из указанного в соглашении места нахождения²⁰;
- официальный дилер может активно продавать товары всем конечным потребителям, но не перекупщикам вне официальной торговой сети поставщика (таким, как независимые перекупщики, супермаркеты и другие, действующие от их имени);
- официальный дилер может продавать посредникам и закупочным агентам, действующим по поручению потребителей.

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

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

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

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

Выборочная (с количественным и качественным отбором) и *исключительная* дистрибутивные системы — 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) 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

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

¹⁸ «Система количественного выборочного распределения» означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует для выбора дилеров или ремонтников критерии, непосредственно ограничивающие их количество в регионе. «Система качественного выборочного распределения» означает систему выборочного распределения, в которой поставщик использует критерии для выбора дилеров или ремонтников, которые являются только качественными по своей природе, требуются по характеру товаров или услуг, являющихся предметом контракта, формулируются единообразно для всех дилеров или ремонтников, желающих присоединиться к системе распределения, не применяются дискриминационным образом и не ограничивают непосредственно число дилеров или ремонтников.

¹⁹ Вне Евросоюза.

²⁰ С помощью оговорки о месте нахождения производитель обязывает дилера производить операции только из определенного места учреждения фирмы, которое может быть адресом, городом или территорией. В Евросоюзе с 1 ноября 2005 г. такое ограничение в дилерских соглашениях должно было быть отменено.

система означает, что автокомпания ограничивает количество дилеров на национальных рынках или во всем Евросоюзе.

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

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

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

Эшелонированные товаропроводящие системы включают три уровня складов:

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

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

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

Задачи региональных складов — организация эффективной деятельности по обеспечению товаропроводящей сети, критерии эффективности — удовлетворение заказов по номенклатуре на 90–95% (для складов официальных импортеров или главных дистрибьюторов), срочные отгрузки в течение суток за пределы области²¹, в течение полусуток в пределах области. Несрочные отгрузки — в течение не более 2 дней.

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

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

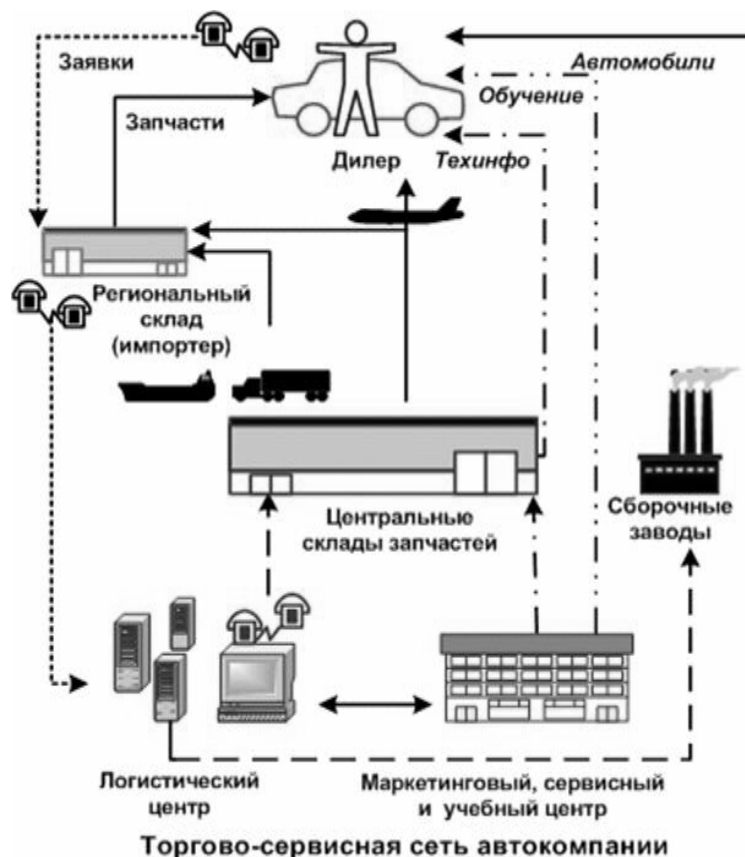
Типичная схема организации обеспечения дилеров запасными частями приведена на рисунке. Выполнение заказов осуществляется следующим образом. Дилер электронной почтой, или по телефону, или по факсу направляет заказ на ближайший региональный склад.

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

При обычных заказах отгрузка осуществляется автотранспортом. Срочные заказы центральный склад по указанию логистического центра доставляет в аэропорт, где мелкие партии,

²¹ Употребляется отечественное название административных территорий.

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, отметил¹:

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

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

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

– Система, включающая центральный склад в г. СержиПонтуаз, 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, прејскуранты, инструкции по ремонту, информацию о конструктивных изменениях и другую полезную информацию.

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

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ДИСТРИБЬЮТОРЫ

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

Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами²³ (и называются главными дистрибьюторами или импортерами), они создают региональный склад и дилерскую сеть в своем регионе.

Количество собственных региональных дистрибьюторов, принадлежащих автокомпаниям в некоторых странах Евросоюза в 2004г.²⁴

| 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 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

²³ 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.

²⁴ Источник: LE Manufacturer Survey.

этом случае дилеры выполняют только индивидуальную подготовку — установку принадлежностей и т. п.;

- разработка и проведение рекламной политики в регионе.

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

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

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

Продажи:

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

Сервис:

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

Маркетинг:

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

Запчасти:

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

Изучение региона для выработки стратегии производится в следующих направлениях:

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

Долгосрочные цели:

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

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

- близость транспортных узлов;