**Пример коммерческой политики (типовая структура) на рынке B2C на примере компании ОАО «АВС» на рынке бытовой техники**

**Примечания по документу:**

Примечание № 1. Синонимы «коммерческой политики»: «Положение о дилерах», «Посредническая программа», «Партнерская политика» и др.

Примечание № 2. Черным цветом выделен примерный текст, серым – пояснение или рекомендация по разделу.

**Коммерческая политика ОАО «АВС»**

**Содержание:**

[1. Глоссарий 2](#_Toc345424079)

[2. Область применения и срок действия 2](#_Toc345424080)

[3. Цели и принципы коммерческой политики 2](#_Toc345424081)

[4. Категории клиентов и их критерии 2](#_Toc345424082)

[5. Объединенная матрица клиентов и услуг 3](#_Toc345424083)

[6. Политика продаж разным категориям Клиентов 5](#_Toc345424084)

[7. Механизм планирования продаж 6](#_Toc345424085)

[8. Регламент месячного и квартального планирования 6](#_Toc345424086)

[9. Политика ценообразования 7](#_Toc345424087)

[10. Виды предоставляемых скидок 7](#_Toc345424088)

[11. Кредитная политика 10](#_Toc345424089)

[12. Политика в области качества 10](#_Toc345424090)

[13. Договорная система 10](#_Toc345424091)

# 1. Глоссарий

В данном разделе указываются сокращения, которые будут использоваться в тексте документа:

* сокращенное название компании;
* сокращенное название продукции компании;
* определение – кем является Клиент компании, который может участвовать в программе коммерческой политики;
* определение цен – что есть базовая и отпускная цена;
* прочие сокращения и определения.

# 2. Область применения и срок действия

В данном разделе приводится информация о том, кем соблюдается «Коммерческая политика», на каких Клиентов распространяется, срок действия документа, период изменения документа и др.

# 3. Цели и принципы коммерческой политики

В данном разделе приводятся принципы, цели и средства достижения целей коммерческой политики.

О принципах: количество партнеров на территории регионе, партнерское взаимодействие и др.

О целях: максимальная результативность каналов дистрибуции, завоевание доли рынка в определенных географических регионах и др.

О средствах достижения целей: привлечение партнеров, стимулирование партнеров, сотрудничество с партнерами и др.

# 4. Категории клиентов и их критерии

Продукция XYZ может быть отгружена следующим категориям клиентов:

**1. Дистрибьютор**

Крупнооптовая компания, охватывающая значительную часть розничных точек своего региона или несколько регионов сразу. Может сотрудничать с субдистрибьюторами АВС.

Отвечает требованиям:

* развитая инфраструктура;
* соблюдает ценовую политику;
* согласующаяся с компанией стратегия;
* участвует в совместном планировании продаж;\*
* компания со среднемесячным оборотом закупки по продукции компании XXX тыс. руб.;
* для потенциальных Дистрибьюторов, устанавливается срок XX месяцев для выхода на необходимый среднемесячный оборот.

\* - Партнер может отказаться от совместного планирования, но компания при этом оставляет за собой право расставлять приоритеты при отгрузке товара в пользу компаний имеющих согласованные планы продаж и в рамках этих планов, так же в этом случае партнер не имеет возможности получить бонусную скидку за выполнение планов продаж.

**2. Оптовый покупатель (субдистрибьютор)**

Компания, занимающаяся поставками бытовой техники в розничные точки. Может сотрудничать с дистрибьюторами АВС.

Отвечает требованиям:

* соблюдает ценовую политику;
* компания со среднемесячным оборотом закупки по продукции компании XXX тыс. руб.;
* для потенциальных Оптовых покупателей, устанавливается срок XX месяцев для выхода на необходимый среднемесячный оборот.

**3. Розничный магазин**

Один или сеть магазинов продажи бытовой техники (универсальная розница).

Отвечает требованиям:

* финансовая устойчивость;
* среднемесячный оборот закупки по продукции компании XXX тыс. руб.

# 5. Объединенная матрица клиентов и услуг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид клиента | Дистрибьютор | Субдистрибьютор | Розничный магазин |
| Скидка от базовой цены | XX% | XX% | XX% |
| Предоставление отсрочки платежа | По желанию клиента, по цене с отсрочкой | По желанию клиента, по цене с отсрочкой | По желанию клиента, по цене с отсрочкой |
| Отчетность | X раз в X недели (X раз в месяц) | X раз в X недели (X раз в месяц) | X раз в X недели (X раз в месяц) |
| Периодичность закупок | Постоянная (разовая) | Постоянная (разовая) | Постоянная (разовая) |
| Объемы закупок | Крупнооптовый | Мелкооптовый | Розница/мелкий опт |
| Минимальная партия | XX | XX | X |
| Выполнение рекомендаций по продвижению | Обязательно (необязательно) | Обязательно (необязательно) | Обязательно (необязательно) |
| Резервирование товара | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) |
| Помощь в продвижении бренда | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) |
| Размещение в разделе «где купить» на официальном сайте поставщика | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) |
| Проведения обучения сотрудников | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) | Предусмотрено (не предусмотрено) |
| Срок выхода на необходимый среднемесячный оборот | XX месяцев | XX месяцев | - |
| Среднемесячный оборот закупки по продукции | 000 тыс. руб.; | 000 тыс. руб.; | - |
| Соблюдение ценовой политики поставщика | Обязательно (необязательно) | Обязательно (необязательно) | Обязательно (необязательно) |
| Планирование плана продаж | За квартал (за год, за месяц) | За квартал (за год, за месяц) | - |
| Минимально рекомендованная цена в рознице | + XX % от базовой цены | + XX % от базовой цены | + XX % от базовой цены |
| Максимально рекомендованная цена в рознице | + XX % от базовой цены | + XX % от базовой цены | + XX % от базовой цены |
| Премии за выполнение плана продаж (ретро-бонус) | X % на закупки в следующем квартале | X % на закупки в следующем квартале | X % на закупки в следующем квартале |
| Ассортиментная  скидка | X % (X торговые марки)  X % (X торговые марки) | X % (X торговые марки)  X % (X торговые марки) | X % (X торговые марки)  X % (X торговые марки) |
| Скидка по предоплате | X % | X % | X % |
| Скидка за наличие  сертифицированного  склада | X % | X % | - |

# 6. Политика продаж разным категориям Клиентов

В данном разделе для каждой категории Клиента указывается – какие условия предоставляет Клиенту компания и какие условия должен соблюдать Клиент, чтобы подпадать под условия «Коммерческой политики» компании АВС + критерии получения определенного статуса Клиента и критерии лишения статуса. Каждое условие прописывается подробно для каждой категории Клиента.

Компания может предоставлять следующие условия:

* регулярная скидка (какой %);
* отсрочка платежа (сколько дней, месяцев);
* доставка продукции (какие условия и стоимость доставки);
* сопроводительная информация по продукции АВС (в каком виде);
* обучение по особенностям продукции (в каком виде);
* трейд-маркетинговая поддержка (в каком виде).

Клиент может или должен соблюдать следующие условия:

* условия оплаты (схема оплаты);
* минимальный объем закупок (сколько и в какой срок);
* совместное планирование (в какой срок);
* ценовая политика компании АВС;
* особенности закупок (торговые марки, сроки и т.д.);
* предоставление отчетности (в какой срок и в каком виде).

В случае лишения статуса Клиент обязан вернуть оборудование, распродать продукцию по определенной цене и др.

# 7. Механизм планирования продаж

**АВС осуществляет следующий механизм планирования, итогом которого становится согласованный ассортиментный план продаж:**

****1. Ассортиментный прогноз компании:****

* **статистика и динамика предыдущего периода;**
* **конкурентная ситуация на рынке в регионе;**
* **емкость и темпы роста рынка в регионе;**
* **оценка ресурсов компанией.**

****2. Задачи по развитию ассортимента:****

* **план по выводу новых моделей бытовой техники;**
* **задачи по развитию ассортимента.**

**3. Ассортиментный прогноз партнера:**

* **статистика и динамика предыдущего периода;**
* **конкурентная ситуация на рынке в регионе;**
* **емкость и темпы роста рынка в регионе;**
* **оценка ресурсов партнером.**

# 8. Регламент месячного и квартального планирования

**До XX числа месяца (последнего месяца предыдущего квартала):**

* **прогноз, сформированный ответственным менеджером;**
* **прогноз, сформированный партнером;**
* **выявление расхождений в прогнозах.**

**До XX числа месяца (последнего месяца предыдущего квартала):**

* **согласование расхождения в прогнозах;**
* **согласование окончательного ассортиментного плана продаж;**
* **подписание дополнительного соглашения.**

При согласованности прогнозов учитывается:

* сезонность;
* динамика продаж.

# 9. Политика ценообразования

АВС использует следующую систему ценообразования:

* цена от которой рассчитываются скидки - это базовая цена для Розничного магазина, а также это минимально рекомендованная цена для продажи конечному потребителю;
* партнеры (кроме Розничных магазинов), выполнившие месячный (субдистрибьюторы) и квартальный (дистрибьюторы) план продаж получают бонус за выполнение плана продаж в виде дополнительной скидки в XX% на все закупки в течение следующего квартала;
* дополнительная скидка за выполнение плана продаж предоставляется только компаниям, имевшим согласованный квартальный план продаж;
* дополнительная скидка X% может предоставляться партнеру как скидка за брак, в этом случае компания не меняет брак партнеру по товару, полученному в период действия данной дополнительной скидки;
* продажа потребителю ниже базовой цены, в случае конкурентной борьбы с другими брендами и при совершении значительной сделки должна быть согласована в письменном виде;
* нарушение партнером ценовой политики ведет к сокращению скидок, при многократном нарушении к изменению статуса и условий работы;
* информирование партнеров об изменениях прайс-листа осуществляется не менее чем за XX календарных дней до вступления изменений.

# 10. Виды предоставляемых скидок

АВС обязуется предоставлять Партнерам следующие виды скидок на продукцию розничного

ассортимента от базовой цены производителя для Розничного магазина:

**1. Предоплата.**

Размер и тип начисления: X% от стоимости продукции в момент отгрузки.

Предоставляется всем Партнерам, работающим без отсрочки платежа. Возможно предоставление скидки Партнерам, работающим с отсрочкой платежа, при условии предоставления надлежащим образом оформленного обеспечения в виде залога имущества, недвижимости и т.д. на сумму предоставляемого АВС кредитного лимита.

**2. Ассортиментная скидка**.

Размер: для Дистрибьютеров - X% и X% (X и X торговые марки соответственно), для Субдистрибьютеров - X % и X % (X и X торговые марки соответственно) и для Розничных магазинов – X % и X %. Тип начисления: авансировано на месяц по результатам работы в предыдущем отчетном периоде, в процентах к стоимости продукции.

**3. Выполнение плана Партнера по объему закупки.**

Размер X% для всех Партнёров (кроме Розничных магазинов) от заявленного плана продаж.

Порядок предоставления скидки: не позднее X рабочих дней до конца месяца, предшествующего планируемому. Руководитель по продажам в регионе устанавливает Партнеру план закупки розничного ассортимента в рублях с НДС на месяц. Руководитель по продажам в Макрорегионе утверждает план закупки Партнера. План закупки не может быть ниже минимально допустимого объема закупки для соответствующего статуса Партнера.

В исключительных случаях, для Субдистрибьютеров допускается установление плана закупки ниже минимального уровня по согласованию с заместителем Директора по продажам.

**Оценка исполнения:**

1. Выполнение плана оценивается по данным учетной системы АВС.
2. При невыполнении заявленного плана скидка не начисляется.

При перевыполнении заявленного плана скидка начисляется на весь объем закупки клиента за отчетный период.

**Обязательные условия для предоставления скидки:**

1. Предоставление Партнером АВС информации о вторичных продажах.
2. Соблюдение рекомендованной АВС ценовой модели.

**Факт несоблюдения Партнером рекомендованной ценовой модели** устанавливается посредствам контрольной закупки продукции представителем АВС, либо другим Партнером. Инициировать проверку соблюдения рекомендованной ценовой модели имеет право АВС либо любой Партнер.

**Соблюдение территории продаж** – продажа продукции АВС исключительно в тех

субъектах РФ, на территории которых расположены сертифицированные склады

Партнера. Факт нарушения территории продаж устанавливается представителями

АВС, либо по информации, полученной от других Партнеров АВС

**Тип и порядок начисления**. Ретро-бонус: расчет производится не позднее X рабочих дней по окончании отчетного месяца от суммы заявленного Партнером плана, при условии его

выполнения и при соблюдении обязательных условий. Скидка выплачивается не позднее XX числа месяца, следующего за отчетным, путем уменьшения задолженности Партнера на сумму ретро-бонуса или путем увеличения задолженности АВС перед Партнером, если у Партнера нет дебиторской задолженности перед АВС.

**4. Скидка за наличие сертифицированного склада.**

Предоставляется только Субдистрибьюторам. Размер и тип начисления: X% авансировано на месяц по результатам работы в предыдущем отчетном периоде.

**Сводная таблица скидок:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  скидки | Размер скидки | | | Тип начисления |
| Дистрибьютор | Субдистрибьютер | Розничный магазин | В момент отгрузки, в  процентах к стоимости  продукции |
| Предоплата | X% | X% | X% | Авансировано. На месяц по  результатам работы в  предыдущем отчетном  периоде, в процентах к  стоимости продукции |
| Ассортиментная  скидка | X % (X торговые марки)  X % (X торговые марки) | X % (X торговые марки)  X % (X торговые марки) | X % (X торговые марки)  X % (X торговые марки) | Ретро-бонус. По результатам  работы в предыдущем  отчетном периоде, в процентах  к плану продаж |
| Выполнение плана по объему закупки | X % на закупки в следующем квартале | X % на закупки в следующем квартале | - | Ретро-бонус. По результатам  работы в предыдущем  отчетном периоде, в процентах  к плану продаж |
| За наличие  сертифицированного  склада | X% | X% | - | Авансировано. По результатам  сертификации, в процентах к  стоимости |
| Максимальная скидка (с учетом вида партнера) | X % + скидка от базовой цены = X % | X % + скидка от базовой цены = X % | X % + скидка от базовой цены = X % |  |

# 11. Кредитная политика

**АВС проводит следующую кредитную политику:**

**1. Отсрочка платежа:**

* отсрочка платежа это ресурс, выделенный компанией партнеру для формирования склада в ассортименте и предоставления отсрочек конечным клиентам;
* максимальная отсрочка платежа для партнеров со статусом Дистрибьютор XX дней;
* максимальная отсрочка платежа для партнеров со статусом Субдистрибьютор и Розничный магазин XX дней;
* при предоставлении отсрочки платежа принимается во внимание дисциплина погашения задолженности.

**2. Сумма кредита:**

* рассчитывается как среднемесячная отгрузка от согласованного ближайшего квартального плана продаж или среднемесячная отгрузка за последний квартал, в случае отсутствия согласованного плана продаж.

# ****12. Политика в области качества****

В данном разделе описывается политика компании в области качества, а именно работа с рекламациями, защиту от подделок и др.

# ****13. Договорная система****

В данном разделе указано, что при нарушении условий партнерского соглашения Клиентом, компания-производитель может расторгнуть договор в одностороннем порядке.

**О компании «Консалтинг роста»:**

**Группа консалтинговых компаний «Консалтинг роста»** оказывает профессиональные консультационные услуги в области стратегического, маркетингового и организационного консультирования. Деятельность "Консалтинг роста" ориентирована на развитие бизнеса клиента, повышение эффективности маркетинга, увеличение продаж, рост выручки и рост прибыльности.

Наша консалтинговая компания работает в Москве, Санкт-Петербурге, крупных и средних городах России. В последнее время наша практика и проекты развиваются в странах СНГ (Украина, Республика Беларусь, Казахстан, Республика Молдова и др.).

В нашей команде консультанты и специалисты с более чем 15 летним опытом работы на рынке профессионального консалтинга.

**Структура группы компаний:**



За последние несколько лет выполнены проекты **более чем в 40 городах и регионах**.

Мы успешно сотрудничали в области управленческого, стратегического, маркетингового консалтинга с компаниями в различных сферах:

* розничная торговля (одежда, обувь, аксессуары);
* бытовая техника и электроника;
* бытовые услуги и сервисы;
* финансы и банковский бизнес;
* ресторанный бизнес;
* строительство и девелопмент;
* производство стройматериалов и конструкций;
* производство и дистрибуция продуктов питания и товаров fmcg;
* промышленное производство, производство оборудования, инжиниринговые услуги.

**Оказываемые консультационные услуги:**

* стратегический консалтинг и разработка стратегии компании;
* организационное консультирование и управление персоналом;
* активизация и увеличение продаж (система роста продаж);
* разработка стратегии и плана маркетинга компании;
* аудит (диагностика) маркетинга компании;
* повышение эффективности работы службы маркетинга;
* маркетинговые исследования, изучение и анализ рынков;
* изучение и анализ работы конкурентов и benchmarking;
* mystery shopping, тайный покупатель (таинственный покупатель);
* аудит торговых точек, Retail audit;
* опросы потребителей товаров и услуг (анкетирование). Изучение потребительского спроса методом проведения глубинных интервью;
* проведение фокус-групп, холл-тестов и тестирование продукции/услуг;
* услуги брендинга, разработки торговых марок, дизайна, креатива, профессиональной фотографии.

**Карта услуг:**

