

## ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье объясняется, как сформулировать коммерческую политику предприятия: правильно организовать сеть дистрибуции, сформировать эффективные принципы ценообразования и предоставления скидок, чтобы заинтересовать и дистрибьюторов, и розничную торговлю. Излагаемые принципы применимы на территории России для брендированных товаров. Автором описаны только реально существующие модели и осуществимые принципы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** коммерческая политика, политика продаж, ценообразование, система скидок, система продаж, сеть дистрибуции



**Леонов Дмитрий Игоревич** — к. т. н., директор по развитию коммерческой деятельности ОАО «Группа «Разгуляй». Опыт работы: в компании «Бунге СНГ» занимал должность директора по продажам по России и СНГ, в компании «Филипп Моррис Сейлз энд Маркетинг» являлся управляющим по сбыту, в компании «Большевик» группы Danone — коммерческим директором, в «Пепси Боттлинг Групп» — менеджером по организации системы продаж (г. Москва)

Коммерческая политика предприятия должна содержать принципы системы дистрибуции, разделения клиентов по каналам продаж, ценообразования, предоставления и методы начисления скидок, логистические и финансовые условия работы. Правильно построенная политика интересует и дистрибьюторов, и розничную торговлю, что создает естественную «тягу» товара и делает его доступным потребителю. Выбор политики зависит от существующего или ожидаемого товарооборота, возможностей инвестиций, силы влияния имеющихся брендов, конкурентности и особенностей конкретного товарного рынка. При правильном реформировании финансовый результат должен расти быстрее, чем инвестиции, и поддаваться оперативному управлению с помощью описанных инструментов, в том числе человеческих ресурсов и дистрибуции. В статье рассматриваются положения, реализуемые на территории России, большинство регионов которой достаточно однородны для применения стандартов строительства сети дистрибуции. Эти положения подходят для компаний, имеющих производство на территории РФ, товары которых обладают выраженными

потребительскими свойствами и предназначены для продажи в розничные магазины.

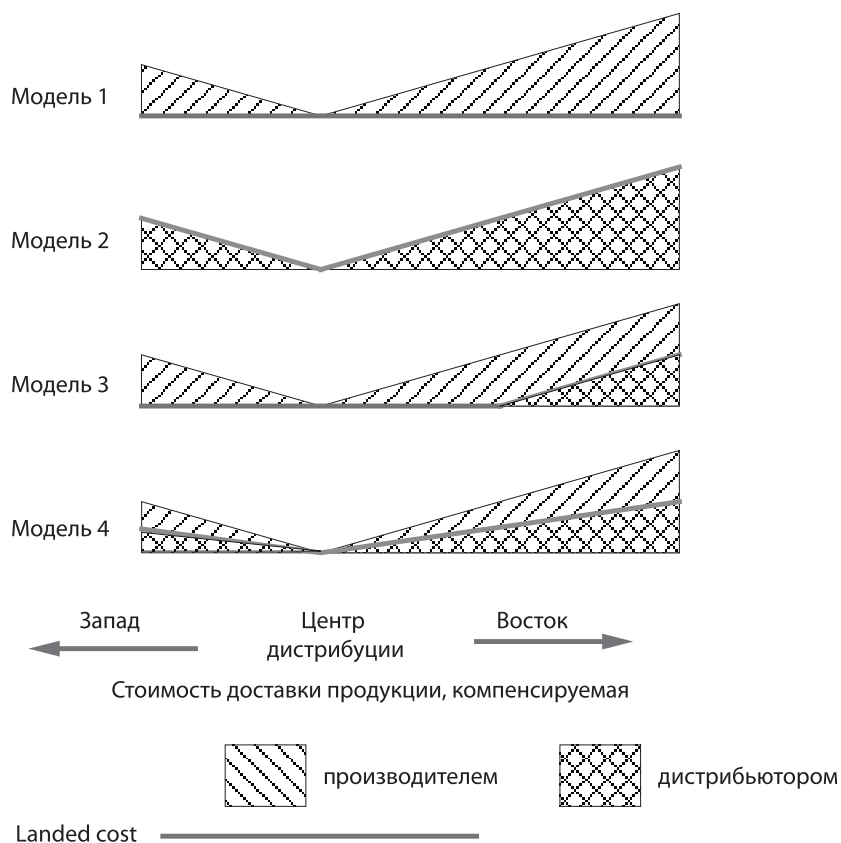
Основой ценообразования является базовый прейскурант — Gross Price List (или базовые прейскуранты для каждого канала продаж). Для его создания нужно рассмотреть два аспекта: уровень его формирования и ценообразование по регионам.

Ценообразование по регионам отвечает на вопрос о том, как будет изменяться landed cost (цена товара с учетом стоимости транспортировки до склада) для дистрибьютора в зависимости от региона. Существуют две базовые модели (рис. 1).

1. Производитель полностью оплачивает доставку товаров до всех дистрибьюторов, landed

cost на территории России одинакова для них (модель 1 на рис. 1). Эта простая, наиболее распространенная модель, по ней работают категориеобразующие компании: Pepsi, Coca-Cola, Mars, Chupa Chups, DANONE, Bunge, «Юг Руси», Kraft Foods Inc., предприятия табачного и пивоваренного рынков, большинство фирм с товарооборотом свыше \$50 млн в год. При такой системе, если с дистрибьюторами будет заключена договоренность о поддержании рекомендованной наценки на продукцию, цена товара на полках в розничных точках тоже будет попадать в определенный диапазон во всех регионах. При анализе прибыльности областей стоимость транспортировки можно рассматривать усредненной по территории

Рис. 1. Региональное ценообразование



России. Если сильные конкуренты применяют эту модель, начинающей компании также можно эффективно ей воспользоваться для быстрого обеспечения роста продаж путем предложения конкурентных цен на непокрытых ближайших территориях.

2. За доставку на базисе EXW платит дистрибьютор, или стоимость доставки закладывается в цену на базисе СРТ согласно действующим тарифам. Соответственно, чем дальше от места производства находится склад дистрибьютора, тем выше будет landed cost (модель 2 на рис. 1). Для большинства товаров, особенно легких (например, чипсы) или денежноемких (например, сигареты и жевательная резинка), создается почва для не контролируемых производителем перемещений продукции между регионами, разрушающих наработанную структуру продаж. Такая модель эффективна для компаний, позиционирующих себя как локальные.

Остальные модели являются комбинациями первых двух: частичная компенсация стоимости доставки (модель 3 на рис. 1) или бесплатная доставка на фиксированное расстояние (модель 4 на рис. 1), а далее в цену включается тариф за перемещение товара от последней точки бесплатной доставки до склада дистрибьютора. Эти модели позволяют успешно бороться с неконтролируемыми перемещениями продукции. Они использовались «Большевиком» (группа DANONE) и в отдельных юнитах Pepsi.

Важно различать принцип регионального ценообразования от базиса поставки клиентам. Существуют два основных базиса.

1. Осуществление доставки транспортной компанией по заказу производителя на базисе СРТ на склад дистрибьютора. Это хороший способ создания равномерного графика отгрузок, поскольку, как правило, производитель планирует его сам. В результате у производителя и партнера складываются прочные финансовые отношения и вопросы взятия заказов у дистрибьютора легко решаются. Часто производители планируют понедельные отгрузки, как

дополнительный сервис еврофура посещает нескольких клиентов подряд и доставляет сделанные заказы аналогично маршрутизации при работе с розницей. Подавляющее большинство компаний используют именно этот метод, позволяющий эффективно управлять работой склада и предоставлять дополнительный сервис клиентам. Кроме того, производитель будет всегда уверен, что продукция попала на склад дистрибьютора, а не к оптовику, находящемуся в соседней области.

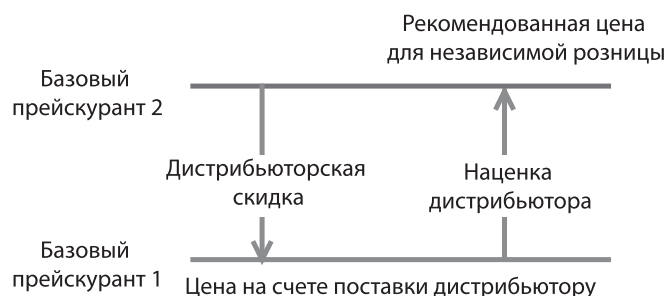
2. Базис поставки EXW применяют производители, которые не могут обеспечить хорошего сервиса при перевозке или не имеют достаточно ресурсов для заказа транспорта. Этот метод сужает круг клиентов, т.к. не у всех дистрибьюторов имеется парк автомобилей и не всегда удается оперативно реагировать на вызов заказа.

Таким образом, в коммерческой политике необходимо указать следующие логистические торговые условия:

- минимальная партия заказа (кратность заказа по наименованиям: отгрузка палетой или слоем палеты; общий объем заказа, как правило, в зависимости от транспортного средства — вагон, еврофура);
- сроки выполнения заказа в зависимости от выбранного базиса поставки;
- определение того, за чей счет осуществляется доставка;
- возможность доставки на палетах и без, являются палеты возвратными или входят в цену продукции;
- регламент претензионной работы по количеству и качеству (величина франшизы, основания для выставления претензионных писем — акты ТПП (БТЭ), ТОРГ-2, П6 / П7);
- обменивается ли производителем товар, потерявший срок годности на полках в рознице.

Вернемся к базовому преysкуранту и рассмотрим уровень его формирования. Существуют два общепринятых варианта, которые различаются лишь управленчески, финансовая модель в обоих случаях одинакова (рис. 2).

**Рис. 2.** Ценообразование дистрибьютора



1. Цены продаж, устанавливаемые производителем для дистрибьютора (базовый прейскурант 1). Преимущества — простота объяснения дистрибьютору и настройка ERP (модель 1 на рис. 2). Эта модель эффективна для компаний, работающих в оптовом сегменте и не имеющих торговых представителей в рознице. Она не позволяет сохранить коммерческую тайну «нижней цены», которую готова предложить компания. Перехваченная накладная с более низкой ценой не дает оснований для утверждения, что фирма может ее себе позволить. Например, в этой накладной в цену могла войти скидка за объем закупок, а прейскурант с печатью компании — официальный документ, который может быть использован клиентом для выставления требований по улучшению условий для себя.

2. Цены продаж, устанавливаемые дистрибьютором (или производителем, если он имеет собственные склады) для несетевой розницы (базовый прейскурант 2). Этот вариант используют подавляющее большинство интернациональных компаний для облегчения работы своих торговых представителей с розницей. Суть модели заключается в том, что каждому каналу продаж предоставляется скидка, достаточная для получения минимальной прибыли при работе с наценкой, которая возвращает цену к базовому прейскуранту (см. рис. 2). Например, для компаний с товарооборотом \$50–300 млн в год наценка

(markup), равная 15% (в зависимости от среднего размера заказа из магазинов и других операционных параметров), может обеспечивать минимальную прибыльность при доставке в несетевую розницу. Соответственно, получив скидку для канала 13% и затем наценки 15%, дистрибьютор продает по рекомендованным ценам для розницы. Основную прибыль он должен получать через дополнительные скидки, выполняя цели по объему закупок и др.

Часто в связи с давлением сетевой розницы производители делают для этого канала отдельный прейскурант, цены в котором достаточно высоки, для того чтобы предоставлять требуемые сетями скидки в счете-фактуре. Понятно, что при выявлении сетями других прейскурантов в действие могут вступать соответствующие штрафы.

Также в коммерческой политике должно указываться, за какой срок производитель предупреждает клиентов о повышении цены. Этот срок может быть разным для дистрибьюторов и сетевых розничных клиентов: более длительным для первых и небольшим (до одной недели) для вторых. Кроме того, поскольку договор дистрибьютора с сетью подразумевает больший срок поставок по прежним, более низким ценам, чем соглашение производителя и дистрибьютора, в договоре должно быть указано, на ком лежат расходы по поддержанию старых цен, в особенности если

Таблица 1. Пример классификатора скидок

Наименование	Тип скидки	Способ урегулирования	Основание для рассмотрения	Визирующие лица	Продолжительность	Наименования про-дукции	Владелец бюджета	Область применения	Максимальный размер скидки
Дистрибуторская скидка	Проспективный	На счете	Дистрибуторский договор	Коммерческий директор	Ежегодная	Все наименования	Коммерческая дирекция	Все дистрибуторы	13%
Продвижение товаров на новые рынки	Ретроспективный	Премия	Служебная записка регионального менеджера	Коммерческий директор	Три месяца	Все наименования	Коммерческая дирекция	Новые дистрибуторы городов страты С	10%
Продвижение новых товаров	Проспективный	На счете	Служебная записка бренд-менеджера	Коммерческий директор, директор по маркетингу	Два месяца	Новые наименования	Дирекция по маркетингу	Все клиенты	15%
Выполнение плана по объему закупок	Ретроспективный	Премия	Дополнительное приложение к дистрибуторскому договору. Уведомление клиента о выставленном плане и акт выполненных работ	Коммерческий директор	Один месяц	Все наименования или категория наименований	Коммерческая дирекция	Все дистрибуторы	3%
Реализация товаров с истекшим сроком годности	Проспективный	На счете	Служебная записка директора по логистике, результаты инвентаризации	Генеральный директор	Периодически	Наименования по результатам инвентаризации	Коммерческая дирекция	Дистрибуторы канала опта	20%
Распродажа	Проспективный	На счете	Служебная записка коммерческого директора	Генеральный директор	Согласно приказу генерального директора	Все наименования	Коммерческая дирекция	Все клиенты	30%
Реализация продукции, утратившей товарный вид	Проспективный	На счете	Служебная записка директора по логистике, результаты инвентаризации	Генеральный директор	Периодически	Наименования по результатам инвентаризации	Производственная дирекция	Дистрибуторы городов страты В и С	10%
Удовлетворение претензии клиента по поводу качества	Ретроспективный	Изменение первичных документов	Письмо-претензия от клиента	Директор по производству, свыше 100 тыс. руб. — генеральный директор	Периодически	Наименования в претензии	Производственная дирекция	Все клиенты	—
Акции торгового маркетинга	Оплата по счету	Оплата по счету-фактуре	Договор на оказание услуг, тезисы программы торгового маркетинга, отчет исполнителя о проделанной работе, приемо-сдаточный акт, счет-фактура	Коммерческий директор	Периодически	Все наименования / отдельные наименования	Коммерческая дирекция	Все клиенты	100 тыс. руб

Примечание: страта А — города с населением более 1 млн человек, страта Б — от 500 тыс. до 1 млн человек, страта С — менее 500 тыс. человек.

производитель взял на себя обязательство обеспечивать минимальную наценку дистрибьютору. При снижении цены на продукцию дистрибьюторам также важно, переоценивает ли товарные остатки на их складах производитель. Формально это может и не закрепляться в документах, но должно быть прозрачной практикой компании. Вместо переоценки товарных запасов может выступать следующее предложение: дистрибьюторы, имеющие большие товарные запасы на складах, при условии выполнения плана по закупкам, при снижении базового прейскуранта имеют право выкупить товар с дополнительной скидкой. Это предложение интересно и производителю, увеличивающему продажи на падающем рынке, и дистрибьютору, который, несмотря на большой запас товаров, имеет конкурентную цену.

### **СКИДКИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ**

Важнейшей составляющей коммерческой политики являются скидки. Система скидок обычно вводится приказом или распоряжением руководителя организации. Для того чтобы избежать доначисления налогов в результате проверок налоговыми органами, все договоренности юридических лиц о скидках оформляются в письменной форме. Суммы скидок для каналов и клиентов необходимо планировать в рамках годового бюджета и ежеквартально обновлять. Также на предприятии должен быть разработан классификатор скидок (табл. 1), который содержит матрицу принятия решений и бюджетной ответственности. Существуют проспективные и ретроспективные скидки. Их различие для управленческого учета заключается в том, что на все ретроспективные скидки в ERP должны закладываться соответствующие резервы. И проспективные, и ретроспективные скидки могут быть как условными, так и безусловными.

Проспективные скидки регулируются снижением цены на счете, а для ретроспективных скидок

в российском законодательстве существуют следующие возможности:

- скидка на счете: согласно Налоговому кодексу, на одном счете скидка не может составлять более 20% от среднерыночной цены, за которую целесообразно принимать базовый прейскурант за вычетом всех постоянных (базовых) скидок, например дистрибьюторской;
  - перечисление в виде премии (не облагаемой НДС);
  - оплата по выставленному счету согласно договору по оказанию маркетинговых или иных услуг;
  - передача «бесплатного» товара.
- Надо помнить, что в соответствии с НК РФ регламентируются следующие виды скидок:
- за выполнение плана по объему закупок клиентом;
  - за реализацию товаров с истекающим сроком годности;
  - при покупке клиентом товаров в установленный период распродажи;
  - за реализацию продукции, утратившей товарный вид или иные потребительские свойства;
  - при продвижении товаров на новые рынки;
  - при продвижении новых товаров.

Естественно, все предоставляемые скидки должны подтверждаться соответствующими первичными бухгалтерскими документами и архивироваться. Именно эффективное построение процессов в области документооборота между коммерческим отделом, бухгалтерией и отделом делопроизводства, разделение работы коммерсантов на переговорные и технические функции обладают наибольшим резервом для оптимизации количества офисных сотрудников.

Скидки имеют различный характер. Прежде всего их можно разделить на коммерческие и некоммерческие. Некоммерческие скидки бывают двух типов:

- 1) операционные (логистические);
- 2) финансовые.

Логистические скидки предоставляются в том случае, когда отгружается полный грузовик или

целая палета товара одного наименования, что часто применяется при работе с розничными сетями и распределительными центрами. Доставка неполной машины с заказом снижает финансовый результат. Целесообразно иметь разные цены на отгрузку вагоном и контейнером ввиду различных тарифов. Экономически эффективно премировать за равномерность отгрузок по времени (при ограниченных возможностях отгрузки в конце месяца, когда, как правило, выполняется план за счет увеличения остатков на складе дистрибьюторов) или за заблаговременное предоставление заказа (для производств с длительным циклом покупки сырья).

Финансовые скидки предоставляются за предоплату или за оплату раньше договорного срока. Как и логистические скидки, они должны отражать рыночную стоимость услуги, а также желание компании продвигать процесс, соответствующий скидке. Например, при ограниченных возможностях кредитования производитель, предоставляя скидку за предоплату, размер которой больше, чем стоимость получения кредита дистрибьютором в банке, может стимулировать клиентов совершать предоплату. Кроме скидок возможны надбавки, например за предоставление факторинговых услуг.

Коммерческие скидки целесообразно предлагать за выполнение плана по объему закупок, за выделение эксклюзивной команды и поддержку ее работы, за соответствие условиям взаимодействия с современными розничными форматами торговли, за проведение мероприятий по торговому маркетингу.

Важно также подробно описать базис, от которого исчисляются скидки. Как правило, за него принимают базовый прейскурант, что проще для расчетов, или цену на счете с учетом всех постоянных скидок, что дает экономию, т.к. каждый процент скидки от такого базиса в абсолютной величине меньше, чем от базового прейскуранта.

Если производитель стремится иметь прозрачную коммерческую политику, он может предоставлять типовой кредит всем дистрибьюторам

или к стандартной длине кредита прибавлять среднее время доставки продукции, рассчитанное для каждого региона. Например, если производство располагается в центральном регионе, стандартная длина кредита — 5 дней с момента отгрузки, если в Сибири — 15 дней, если на Дальнем Востоке — 20 дней. В таком случае все партнеры будут иметь одинаковые условия для развития бизнеса. Возможна сегментация дистрибьюторов с помощью ABC-анализа (объем закупок, вклад в развитие дистрибуции, предоставление кредитов при работе с сетями и другие критерии) для кредитования в соответствии с сегментом. Склады ответственного хранения как завуалированный способ предоставления кредита (денежные средства отражаются в отчетности не как кредиты, а как запас готовой продукции) применяются все реже ввиду сложности учета для дистрибьютора и необходимости дополнительного контроля остатков со стороны производителя. По степени рисков невозврата денежных средств консигнационные склады на практике не отличаются от кредита. Однако их преимущество при работе с национальными сетями может состоять в том, что дистрибьютор по поручению производителя осуществляет экспедирование продукции со своего склада ответственного хранения, в итоге в магазин сети попадает продукция с накладной с печатью производителя, что удовлетворяет потребность сети в едином поставщике.

## СИСТЕМЫ ПРОДАЖ И ИХ ВИДЫ

Под системой продаж понимают организацию продажи и последующей доставки продукции по цепочке от производства до розничных торговых точек. Существует четыре вида систем продаж, реализуемых производителями FMCG в России, их разделяют по степени контроля производителем основных элементов цепочки дистрибуции.

1. DSD (Direct Sales and Delivery): торговые агенты состоят в штате производителя и занимаются

прямыми продажами в розничные точки, складской, операционной и логистической деятельностью управляет производитель.

2. DS3 (Direct Sales Third Party Delivery): торговыми агентами руководит производитель, складами и транспортом управляет дистрибьютор или они принадлежат ему.

3. ZPD (Third Party Distribution): заказами из торговой точки и доставкой по территории занимается дистрибьютор.

4. ZPD + мерчандайзеры: дополнительно к системе ZPD мерчандайзеры производителя осуществляют контроль над выкладкой в торговой точке. В магазин приходят два человека: один — от дистрибьютора (берет заказ и доставляет его), а второй — от производителя (управляет инвестициями и работает с витриной, презентует новую продукцию).

### Система ZPD

В системе ZPD дистрибьютор обеспечивает весь сервис на территории: прием заказов, доставку товара и другую операционную деятельность. Система применяется компаниями, маржинальность и товарооборот которых не позволяет им использовать более эффективные методы, или фирмами, которые не хотят инвестировать в развитие продукта через дистрибуцию и контроль розничных полок. Для отдельных категорий товаров, например бакалейных, наименее защищенных брендами и наиболее чувствительных к цене, производители не могут оплачивать торговых представителей в национальном масштабе. Система может быть успешной в компаниях, предлагающих уникальный (с ограниченной конкуренцией) или дешевый продукт, имеющих небольшое количество наименований в линии и высокий объем продаж каждого из них. Ограничения системы ZPD заключаются в возможностях роста и контроля продаж. Прейскурант дистрибьютора содержит 200–2000 наименований, торговый представитель не может эффективно предлагать весь ассортимент магазину. Как

правило, при ZPD территориальные соглашения не заключаются и в одном месте работают несколько дистрибьюторов. В крайнем случае в рассматриваемой системе действует call-центр: магазины самостоятельно делают заказы по телефону, а дистрибьюторы осуществляют доставку. Последние не всегда имеют или могут выполнить обязательства по эксклюзивности продукции (отсутствию продукции аналогичных наименований конкурента) в их прејскуранте. Появились тенденции к выделению отдельных команд торговых представителей для работы с конкурирующими продуктами и введению барьеров на дополнительное премирование торговых представителей от производителей. Немного компаний работают по системе ZPD на национальном уровне, большинство из них имеют в крупных городах своих торговых представителей, например SCA Hygiene Products Russia, United Bakers.

### Система DS3

При реализации системы DS3 производитель имеет высокую степень контроля над полками в магазине, а дистрибьютор обеспечивает складирование товара, его доставку, сбор наличных денег, выписку сопроводительных и бухгалтерских документов. Показательный пример хорошей модели: дистрибьютор действует как логистический оператор, доставляя заказы, а производитель содержит в своем штате торговых представителей, которые принимают заказы в торговых точках. Крупные компании (Dirol-Cadbury, Kraft Foods Inc., Nestle) могут позволить себе эксклюзивность склада и доставки: торговые представители продают, а дистрибьютор выделяет специальный транспорт для доставки продукции производителя, а иногда и склад.

Вопрос отдельной доставки заказа является важным, т.к. если доставка продукции будет осуществляться вместе с заказами других производителей, то сроки, установленные магазином, не будут соблюдены. В качестве компромисса дистрибьютор может предложить определить для



каждого магазина день доставки и сформировать отдельные кредитные линии для групп продуктов. Это потребует от производителя усиления контроля над планированием маршрутов торгового представителя. Отдельная кредитная линия необходима для автономной работы торгового представителя, в противном случае он не сможет принять и доставить заказ. Другой основной рекомендацией является введение торгового представителя в CRM дистрибьютора, это значительно упростит получение персонализированных отчетов по дебиторской задолженности и выполненной доставке, достижение основных показателей деятельности.

Торговые представители могут быть в штате дистрибьютора, производителя или аутсорсинговой компании. Это важно с точки зрения дополнительных расходов на торгового представителя, но различий с точки зрения управления им быть не должно. Начинаящие территориальные менеджеры, находящиеся в штате производителя, не всегда могут сразу установить контроль над своими подчиненными в штате дистрибьютора, и им необходимы серьезные тренинги и наставничество для достижения синергии работы производителя и дистрибьютора.

Другим способом удешевления системы продаж при сохранении высокой степени контроля являются формирование пула поставщиков и совместная оплата работы торгового представителя несколькими производителями. Системное объединение производителей на национальном уровне невозможно, т.к. на разной территории у них, как правило, разные дистрибьюторы. Соответственно, формирование такого пула является задачей региональных менеджеров, а финансовых стандартов и принципов оплаты — задачей коммерческого директора. В соответствии с этим и подбираются производители для пула. Наглядный пример: дистрибьютор выплачивает торговому представителю фиксированную часть вознаграждения, а производитель — переменную.

## Система DSD

Система DSD дает производителю наилучший контроль над продажами, дистрибуцией и полками магазинов. Часто DSD может быть единственной альтернативой, в частности при реализации специфических продуктов, например с небольшим сроком годности (DANONE, «Молочное дело»), или в том случае, когда конкурент крупной компании использует DSD (Pepsi — Coca-Cola, «Исток» — «Гросс» — «Ладога»). Данную систему применяют фирмы с большим товарооборотом в крупных городах, в которых достигаются «критические» объемы продаж для обеспечения необходимой для получения прибыли минимальной партии доставки товара. Система требует наличия большого штата: инкассаторов, грузчиков, кассиров, операторов и т.д., поэтому товар должен иметь значительную маржинальность и высокую оборачиваемость.

Соответственно, чем больше количество территорий, на которых производитель работает по системе DSD, тем более оптимизированными должны быть бизнес-процессы, а стоимость операций должна удешевиться за счет эффекта масштаба. У начальника каждой службы появляется функциональный руководитель в управляющей компании, который занимается разработкой стандартов, внедрением передовой практики, выставлением и отслеживанием KPI.

Зная стоимость аренды склада, офиса, необходимого автотранспорта, зарплат агентов и обслуживающего персонала и исходя из задач по покрытию торговых точек и частоты предоставления ими заказов, можно рассчитать стоимость операций DSD.

Основные параметры систем DSD, DS3 и 3PD показаны в табл. 2.

## Система 3PD + мерчандайзеры

Система «3PD + мерчандайзеры» является наиболее дорогой и эффективной. Ее использование могут позволить себе все табачные, а также

Таблица 2. Сравнение систем ZPD, DS3 и DSD

Критерии	ZPD	DS3	DSD
Приоритетность рынка	Низкая	Средняя	Высокая
Концентрация торговли и выручка от среднего заказа	Низкая	Средняя	Высокая
Уровень развития современных форматов торговли	Низкий	Средний	Высокий
Уровень достижения целей дистрибуции и планогрaмм	Низкий	Средний	Высокий
Скорость реализации, месяцы	Два	Три-пять	Четыре-шесть
Вложения в торговых агентов, %	2–3	3–10	10–15
Степень развития компетенций торговых агентов	Низкая	Высокая	Высокая
Стоимость операционных расходов, %	0	0	10–20

некоторые пивоваренные и фармацевтические компании. Часто ZPD реализует в национальном масштабе один дистрибьютор: SNS, «Мегаполис» (рынок табака и FMCG), «Протек» (рынок фармацевтики), «Южный двор» (рынок бытовой химии, парфюмерии). У Procter & Gamble количество дистрибьюторов — около 10. Они предъявляют высокие требования к продукту: как правило, это средняя выручка от реализации одного наименования товара в торговой точке. Этому параметру соответствует, например, продукция Red Bull, которую поставляет «Мегаполис». Качество операций этих ZPD-дистрибьюторов часто не уступает качеству DSD: такие же торговые дома, филиалы, процессные модели работы и т.д.

Каждая из систем может иметь один из двух типов реализации.

1. Pre-Sales — предварительные заказы: торговый агент берет заказ, его собирают на складе дистрибьютора, сопровождают документами и доставляют в указанный торговой точкой срок через службу доставки. Pre-Sales — наиболее часто используемая система.

2. Van-Sales — продажи «с колес»: агент едет на автомобиле с запасом продукции, после получения заказа собирает его на борту, там же выписывает сопроводительные документы и немедленно доставляет в торговую точку. Классическим примером эффективной работы этой системы являются дистрибьюторы Procter & Gamble:

«Магнат», «Кредо Косметикс». Van-Sales широко используется, когда достигнут критический объем продаж и продукция, загружаемая в грузовик, продается за день. Эта система наиболее эффективна для продажи денежнoемких товаров, таких как жвачка, сигареты, кофе, бытовая химия. Желательно, чтобы эти продукты не нужно было продвигать: с точки зрения навыков продаж Van-Sales должна требовать меньшей квалификации торговых агентов, чем Pre-Sales. Производители часто используют Van-Sales, например пивоваренные компании на базе систем DSD или DS3, в крупных городах. Как правило, продажи «с колес» осуществляются за наличный расчет, на месте выписываются кассовый чек и счет-фактура с известным заранее номером.

Система продаж применима к территории, определяемой как совокупность торговых точек одного или всех каналов дистрибуции, в которые может осуществляться эффективная доставка автотранспортом с одного склада. Если территория обслуживается одним дистрибьютором, он заинтересован в продвижении товара, дорожит этим контрактом, а торговому представителю проще договориться с торговой точкой. Однако в Федеральном законе «О защите конкуренции» Федеральная антимонопольная служба напоминает, что соглашения между производителем и дистрибьютором, ограничивающие, с одной стороны, торговую наценку последнего, а также заключение

эксклюзивного соглашения, препятствующего продаже продукции на других территориях, а с другой — возможность остальных дистрибьюторов реализовывать продукцию в рассматриваемом месте, ограничивают конкурентную борьбу. Среди рисков коммерческой политики находится подписание контрактов именно такого рода.

При наличии двух и более компаний на одной территории они конкурируют в первую очередь посредством цены продукта. Это приводит к уменьшению наценки, что отражается на цене для потребителя — она снижается на 3–5%. Если ценовая борьба приобретает длительный характер, то для дистрибьютора становится экономически нецелесообразно инвестировать в данный продукт, а торговому представителю все тяжелее продавать весь ассортимент, продвигать новинки. Конкурентная борьба между торговыми представителями после ценовой фазы переходит в ассортиментную: они продают только то, что заказывает торговая точка.

Учитывая географическую протяженность России, разнородность ее регионов по покупательской способности и потреблению той или иной категории товара, производители на разных территориях могут использовать разные системы продаж.

Вышеописанные принципы коммерческой политики предприятия должны быть отражены во внутренних документах: собственно коммерческой политике, а также в регламентах, описывающих процессы реализации скидок, появления новых клиентов, и т.д. — и во внешних: договорах поставки по каналам и базирующихся на них дополнительных соглашениях с дистрибьюторами — о дистрибуции, с сетями — о выделении полочного пространства, листинге новинок и т.д.

Важно понимать, что все остальные виды политики коммерческой дирекции: по премированию сотрудников, торговому маркетингу, работе с современными форматами розничной торговли, организации сбытовой сети через дистрибьюторов / систему своих складов (торговых домов) — являются производными от коммерческой политики. Органиграмма отдела, например, имеет целью поддерживать выбранную систему дистрибуции, т.е. эффективное управление тем количеством полевых сотрудников, которое рассчитывается в соответствии с поставленными целями по покрытию, мерчандайзингу и выручке, и обеспечивать необходимые коммуникации внутри коммерческого отдела: сбор аналитической информации, ее обработку, эффективное каскадирование целей и задач.

## ИСТОЧНИКИ

1. Административные регламенты ФАС Российской Федерации. — <http://www.fas.gov.ru/law/17391.shtml>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. — <http://www.garant.ru/law/10064072-000.htm>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. — <http://www.garant.ru/main/10800200-000.htm>.

*Статья была опубликована в журнале «Управление каналами дистрибуции» №2–2009*