

Дмитрий Сидоров
**Розничные сети. Секреты эффективности
и типичные ошибки при работе с ними**



*Текст предоставлен издательством <http://www.litres.ru>
Сидоров Д. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними:
Вершина; М.; 2007
ISBN 5-9626-0309-5*

Аннотация

Сегодня многие компании сталкиваются с растущими требованиями розничных сетей в области ценовой политики, логистики поставок, организации трейдмаркетинговых и ВТL-мероприятий. Как входить в розничную сеть и готовить коммерческое предложение? Каковы особенности ценообразования при работе с розничными сетями? Как оптимизировать условия поставки и организацию логистики? Как выиграть борьбу за место на полке? Как минимизировать штрафные санкции, применяемые сетями в отношении поставщиков? Автор дает четкие и проверенные на практике рекомендации, которые помогут производственным, дистрибьюторским и логистическим компаниям уберечься от ошибок и избежать финансовых потерь при работе с розничными сетями. В приложении представлены практические материалы, необходимые для работы с сетевыми магазинами: образцы договоров, должностные инструкции и положения и многое другое.

Книга является незаменимым помощником для директоров и менеджеров производственных и дистрибьюторских организаций, специалистов отделов продаж и маркетинга.

Содержание

От автора	5
Глава 1	7
Особенности развития крупнейших мировых ритейлеров	7
Развитие розничных сетей в России	20
Глава 2	28
Как входить в розничную сеть и готовить коммерческое предложение?	28
Основы коммерческой политики	31
Ассортиментная политика торговой компании	33
Взаимоотношения с производителями	35
Логистика цепочки поставок	36
Глава 3	40
Ценовая политика	40
Бонусы, скидки, акции	43
Налоговый учет скидок и премий	45
Скидка в виде снижения первоначальной цены товара	46
Скидка без изменения первоначальной цены товара	47
Порядок предоставления и учета скидок на время проведения различных промоакций	48
Глава 4	53
Виды и размеры штрафных санкций	53
Штрафные санкции во время проведения промоакций	55
Порядок минимизации штрафных санкций, оптимизация условий поставок и организация	56
Глава 5	60
Как осуществлять мерчендайзинг в розничных сетях	60
Применение мерчендайзинга на точке сбыта. Плюсы и минусы мерчендайзинга	62
Виды выкладки товаров и порядок их применения	65
«Борьба» за место на полке и как ее выиграть	66
Группа правил – эффективный запас	67
Группа правил – эффективное расположение	68
Группа правил – эффективная презентация товара	70
Применение мерчендайзинга российскими и западными компаниями	73
Глава 6	74
Преимущества и выгоды категорийного менеджмента	74
Стратегии категорийного менеджмента, особенности и порядок их использования	77
Планирование категорий и управление категориями	79
Глава 7	82
Развитие частных марок в розничных сетях, критерии требований сети к поставщику продукции	82
Преимущества и недостатки работы с Private Labels	90
Развитие рынка брендов и частных марок на ближайшие годы	91
Модели присутствия частных марок в розничных сетях	93
Юридические и финансовые аспекты работы поставщиков и производителей продукции	94
Глава 8	95
Понятие BTL-услуги и направление их развития	95
Система маркетинговых коммуникаций при проведении промоакций	100
Управление продажами и продвижением продукции на основе трейд-маркетинга	102
Инструменты трейд-маркетинга	104
Что входит в стоимость организации BTL-мероприятий и основные виды BTL	106

Системы поощрения лояльности потребителя	108
Типичные ошибки при проведении промоакций	112
Мотивация персонала торговой компании	114
Заключение	117
Приложения	118
Приложение 1	118
Приложение 2	124
Приложение 3	132
Форма 1	143
Форма 2	145
Форма 3	147
Форма 4	149
Форма 5	150
Приложение 4	151
Приложение 5	153
Приложение 6	154
Приложение 7	155
Приложение 8	161
Приложение 9	164
Приложение 10	165
Приложение 11	167
Приложение 12	169
Приложение 13	170
Приложение 14	172
Приложение 15	176
Приложение 16	181
Приложение 17	187
Приложение 18	189
Приложение 19	192
Приложение 20	196
Приложение 21	204
Приложение 22	209
Приложение 23	210
Приложение 24	211
Приложение 25	220
Литература	229

Дмитрий Сидоров

Розничные сети.

Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними

От автора

В данной книге будут раскрыты многие аспекты работы с розничными сетями, рассмотрены требования сетей к поставщикам продукции, отражены особенности взаимодействия с российскими и западными сетями, приведены и разобраны типичные ошибки работы различных компаний в рамках их сотрудничества с розничными сетями.

В настоящий момент многие организации, ранее довольно успешно работавшие на оптово-розничном рынке, сталкиваются с растущими запросами и требованиями розничных сетей в сфере логистики поставок, выполнения ценовой политики, проведения трейдмаркетинговых и ВТЛ-мероприятий¹, с жесткой системой ввода продукции, требованием производить для сети продукцию под ее частной маркой – Private Labels – и многими другими обязательствами, к которым большинство предприятий оказалось не готово. Некоторые из таких компаний, придя в розничные сети и подписав жесткие условия договоров, оказались не в состоянии их выполнить. Одни организации при этом понесли существенные финансовые убытки и были вынуждены прекратить сотрудничество с розничными ритейлерами, в то время как другие ввиду упомянутых причин оказались на грани банкротства.

Возможно, многое из того, о чем говорится в этой книге, вам уже известно из вашей собственной практики, но лишь решение всего комплекса представленных здесь задач приведет вас в конечном итоге к успеху. Опыт моей, более чем 14-летней, работы на розничном рынке позволил мне сделать определенные выводы, поделиться с вами многими секретами эффективности и предостеречь от возможных ошибок, которые могут стоить вам огромных финансовых ресурсов, а иногда и довести вашу компанию до разорения. Занимая должности директора по продажам, коммерческого директора, руководя службами сбыта в различных торгово-производственных организациях (сегодня это известные операторы рынка), будучи ведущим специалистом целого ряда консалтинговых фирм, я применял многие схемы и возможности для вывода этих предприятий в число лидеров рынка, зачастую опережая другие компании в решении ключевых задач. И продолжаю применять, выполняя в настоящий момент функции заместителя генерального директора по развитию розничной сети.

Большой комплект приложений к книге содержит реальные договоры с розничными сетями, в том числе и на 2006 г., а также материалы, из которых вы узнаете о том, как подготовиться к тендеру в сети и что представляют собой различные документы, с которыми вам предстоит иметь дело в дальнейшем. Книга предоставляет такую возможность – причем в исключительном порядке, – поскольку основана на моем личном опыте работы с ведущими российскими и западными сетями, такими как «Ашан», «Метро», «Седьмой континент», «Перекресток», «Рамстор», «Копейка», «Патэрсон», ВШа, «Мосмарт» и др.

Надеюсь, что здесь вы сможете найти ответы на многие вопросы, с которыми сталкиваетесь в своей повседневной деятельности, или грамотно подготовиться к работе с роз-

¹ ВТЛ-мероприятие – мероприятие, направленное на стимулирование сбыта продукции, которое прямо воздействует на потребителя, как правило в местах совершения покупок.

ничными сетями, если ваша компания приняла решение о сотрудничестве с этим сегментом рынка.

Желаю вам удачи!

Глава 1

Развитие розничных сетей в России и за рубежом

Особенности развития крупнейших мировых ритейлеров

Стандартная претензия многих компаний к торговым сетям – это входные бонусы. Любой категоричный менеджер запрашивает астрономические суммы за то, чтобы ввести товар в ассортимент, – в таком свете ситуация видится поставщикам и оптимизма не внушает. Глобальность новых действующих сил на рынке розницы, национальных и транснациональных сетей, с российским и иностранным капиталом, порождает страх, который у некоторых организаций приобретает такие масштабы, что они всерьез задумываются о закрытии или репрофилировании бизнеса.

Реальный повод для паники есть. Существует мощная американская сеть Wal-Mart, приход которой на российский рынок пугает экспертов. Ее годовой оборот превышает суммы в 500 млрд долл., а количество открываемых магазинов за тот же период составляет более 200. Наша страна гордится своими внешнеторговыми достижениями: в 2005 г. ее оборот с другими государствами составил 370,375 млрд долл. Из них более 32 млрд долл. приходится на взаимоотношения России и Германии. Объем закупок товара сетью Wal-Mart в одном только Китае составляет более 15 млрд долл. в год. Причем цифры эти на самом деле очень скромные. Они приведены лишь для того, чтобы дать вам повод задуматься над следующим фактом: какие именно розничные сети могут прийти в Россию в ближайшее время? Эти сети представляют собой государство в государстве.

О принципах построения Wal-Mart и стратегии уничтожения конкурентов можно узнать из книги «Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart»², написанной создателем сети Сэмом Уолтоном. Прочестъ ее рекомендуется не только работникам торговли, производителям и поставщикам товаров, но и политикам.

Сеть Wal-Mart в европейских странах существует на равных с национальными розничными компаниями, потому что в Европе агрессия этой акулы капитализма ограничена законодательством, защищающим бизнес региона. Однако в Америке с культом свободы предпринимательства Wal-Mart достигла таких масштабов, что может диктовать условия промышленности и власти. Ресурсы сети позволяют при выходе на любой рынок держать самые низкие цены не пару недель после открытия, как это демонстрируют «Рамстор», «Ашан», «Метро» и многие другие в рекламных целях, а столько, сколько они посчитают возможным. Иногда этот срок может исчисляться годами. Wal-Mart под силу уничтожить на рынке не только небольшие, но и достаточно крупные сети, которые существуют много лет, что, кстати, и произошло с сетью K-Mart в США.

Третья по величине в Америке, после Wal-Mart и Target, торговая розничная сеть K-Mart, специализирующаяся на продаже товаров со скидкой, объявила о своем банкротстве, решившись на проведение добровольной реорганизации в соответствии с главой 11-й закона о банкротстве США. Компания общей стоимостью 17 млрд долл. была самым крупным банкротом в истории Соединенных Штатов среди подобного рода магазинов. Формальной причиной, заставившей K-Mart объявить о ликвидации, стало решение оптовой торговой ком-

² Уолтон С. Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

пании Fleming Companies остановить поставку товаров сети из-за задержки их оплаты со стороны последней. Однако сильный удар по позициям K-Mart нанесли рождественские распродажи, результаты которых оказались для сети неутешительными, а также долгосрочная политика низких цен как результат конкуренции со стороны крупнейших магазинов такого же типа Wal-Mart, сказавшаяся на доходах компании.

Возведенная в абсолют ориентация на покупателя приводит к реальному разорению не только торговые организации, но и производителей продукции, основной сбыт которых начинает замыкаться на этой сети, – в мире глобальной экономики всегда найдутся страны, готовые поставить нужный товар по самой низкой цене. Wal-Mart ориентирована на покупателя, и кормить производителя с высокими издержками только за то, что он «свой», «местный», не входит в стратегические планы компании.

Чистая прибыль американской Wal-Mart Stores Inc., крупнейшей в мире сети розничной торговли, за 2005-2006 финансовый год, завершившийся 31 января текущего года, выросла на 9,4 % – до 11,231 млрд долл. по сравнению с показателем в 10,267 млрд долл., полученным за предыдущий отчетный период. Операционная прибыль Wal-Mart за 2005 г. составила 18,530 млрд долл., увеличившись на 8,4 % по отношению к показателю 2004 г. в 17,091 млрд долл. Объем продаж вырос на 9,6 %, составив 315,654 млрд долл. против 288,132 млрд долл. годом ранее.

Однако существуют и другие сети, темпы экспансии которых в мире нарастают. Розничная торговля в сравнении с другими отраслями была одной из последних, вставших на путь интернационализации бизнеса. В Европе, с ее территориально небольшими государствами, многим компаниям стало не хватать места, и для расширения своего бизнеса они вышли на международную арену. Carrefour (Франция) стала открывать за пределами своей страны гипермаркеты, Aldi (Германия) взялась за проведение политики высоких скидок в магазинах ограниченного ассортимента.

Серьезные темпы интернационализации стали ощутимы в 1990-х гг. Однако лишь небольшую часть компаний можно назвать действительно интернациональными, т. е. такими, которые осуществляли бы свои операции на значительной территории, во многих странах.

В Европе в условиях существенного регулирования зонального развития рынка со стороны государств, применение крупными ритейлерами поступательных схем развития стало неэффективным. Необходимо было двигаться вперед более быстрыми темпами. Поэтому большинство компаний, несмотря на высокий процент неудач и рисков, выбрали стратегии слияний и поглощений.

При проникновении на зарубежные рынки, в том числе и в Россию, розничные сети используют отработанные в других странах схемы. Агрессия со стороны местных сетей позволила им получить колоссальный опыт захвата рынка и успешно противодействовать локальным операторам. Такие компании, как Carrefour, Rewe, Aldi, Tesco, Metro смогли извлечь из этого противостояния бесценные уроки.

В чем же все-таки кроется успех работы данных сетей:

- во-первых, все они отыскивали, разработали и в дальнейшем использовали в своем развитии определенные ниши на рынке, которые оказались свободны и которыми не смогли или не захотели воспользоваться другие местные компании. В результате предложение этих организаций для покупателей стало наиболее привлекательным, по сравнению со всеми остальными;

- во-вторых, многие компании до их прихода развивались достаточно медленно, поступательно, создавая различные альянсы, пулы и союзы. Новые организации приобретали розничные сети, уходящие с рынка, тем самым быстро захватывая доминирующие позиции;

- в-третьих, имея стандартизированный регламент работы, крупные операторы, тем не менее, приводили собственные бизнес-процессы, действия и ассортиментную политику в соответствие со вкусами и требованиями покупателей;

- в-четвертых, все компании использовали в своей деятельности местных менеджеров, обладающих достаточным уровнем знаний данных рынков, и проводили серьезную работу по их дальнейшему обучению;

- в-пятых, чтобы минимизировать или свести к нулю возможные риски, эти организации никогда не начинали своей бизнес в экономически и политически нестабильных странах и странах с низким рейтингом инвестиционной привлекательности, в отсутствие необходимой законодательной базы и защиты возможных капиталовложений.

Операции по слиянию и поглощению – мероприятия очень рискованные, и, согласно существующей статистике, от 50 до 70 % всех слияний и поглощений в розничном бизнесе не увенчались успехом или не принесли желаемых результатов.

Концентрация на рынке розничной торговли постоянно увеличивается, например, оборот пяти ведущих компаний в Германии, таких как Rewe, Aldi, Tengelmann, Metro, Edeka, составляет более 65 % доли рынка. А оборот 10 компаний превышает 85 % всех продаж. Эти цифры говорят сами за себя. Ни одна российская розничная сеть не может пока похвастаться такими успехами. На рынке Германии сети, представляющие собой жесткий дискаунтер с очень ограниченным ассортиментным набором, иногда не превышающим 500-700 наименований продуктов питания, с большой долей товаров под собственными торговыми марками (Private Label) по очень низким ценам, занимают до 30 % продовольственного рынка.

Во Франции пять ведущих операторов (Carrefour, Teclerc, Casino, Auchan, Intermarche) контролируют более 85 % розничного рынка, в Великобритании сети Tesco/Sainsbury, Wal-Mart/ASDA, Safeway и Somerfield занимают более 70 % рынка, две лидирующие сети Дании (Ahold, Taurus) делят между собой более 60 % рынка. Приведенные цифры показывают, насколько серьезна роль, которую розничные сети играют в системе розничной торговли. И это касается не только продуктов питания, как полагают многие. Так, Aldi продавала высококачественные компьютеры под собственной торговой маркой по очень привлекательным ценам, что обеспечивало ей лидирующие позиции в сфере продаж компьютеров в Германии с долей рынка в 21,5 %. При этом компания опережала такую фирму, как Fujitsu Siemens.

Кроме того, Aldi – один из лидеров рынка по продаже одежды. Данная сеть владеет тысячами магазинов в мире и сотнями – в крупнейших странах Европы. Число дискаунтеров на розничном рынке все последние годы растет, например, их доля в Германии (Aldi, Lidl, Penny, Plus и др.) в 1998 г. составляла (по данным Федерального союза розничной торговли HDE) 31 %, а в 2005 г. – более 40 %.

В ноябре 2001 г. компания Wal-Mart добилась продаж в размере 1 млрд долл. за один день. Сегодня эта сеть использует в своей работе частную систему спутниковой связи, которая позволяет ей контролировать продажи в любой точке земного шара, своевременно пополнять и отслеживать товарные запасы, осуществлять систему платежей в режиме реального времени и дистанционно регулировать температуру внутри своих магазинов. Информационная система и программное обеспечение Wal-Mart – это стержень и опора сложного механизма управления всеми текущими бизнес-процессами и логистики и в настоящий момент наиболее совершенная и самая большая в мире гражданская база данных. Товарооборот Wal-Mart в 2003 г. превышал суммарный оборот 30 крупнейших ритейлеров в Германии.

Около полутора тысяч новых магазинов будут открыты корпорацией Wal-Mart в ближайшие годы в США. Об этом, по сообщению Associated Press, заявил ее вице-президент Джон Менцер. Только в 2006 г. планируется ввести в действие 335-370 магазинов. 69 из них уже, впрочем, открылись в январе 2006 г. Таким образом, был установлен рекорд Wal-Mart.

Ранее такого количества новых торговых точек никогда не появлялось за один месяц. Среди запланированных к открытию – как сравнительно небольшие магазины, так и гигантские суперцентры с полной бакалейной секцией. Последние наиболее распространены в сети Wal-Mart. Только в США их насчитывается 1980.

Но не все так хорошо и однозначно складывается у сети в Европе. Когда семь лет назад американский ритейлер Wal-Mart пришел в Великобританию, купив местную сеть универмагов Asda, мало кто сомневался, что розничный гигант станет лидером и на новом рынке. Однако сейчас его магазины в Англии борются за выживание, а основной конкурент в лице сети Tesco увеличивает свои доходы. Tesco использует в своей деятельности точную информацию о клиентах, собранную при помощи так называемых клубных карт. Сеть дискаунтеров Asda, обеспечивающая Wal-Mart, по различным оценкам, более 30 % зарубежных продаж, чувствовала себя довольно уверенно после перехода к новому владельцу. Однако в последнее время, по заявлению самой Wal-Mart, продажи ее британского подразделения «несколько упали», а прибыль оказалась «ниже запланированной». В то же время оборот и чистый доход конкурирующей Tesco выросли более чем на 16 %. Эксперты считают, что британская сеть вырвалась вперед благодаря грамотному использованию информации о своих покупателях.

В середине 1990-х гг. Tesco создала систему клубных карт. Клиенты, посещающие данную розничную сеть, заполняли анкету, указывая в ней свои персональные данные, предпочтения, предоставляли информацию о детях и некоторые другие сведения. Потребители при совершении покупок на сумму 150 фунтов с использованием клубной пластиковой карты получали зачисление одного балла на каждый оплаченный фунт. Начисление одного балла гарантировало скидку в 1 пенс при совершении следующих покупок или могло быть переведено в «самолетные мили», используемые для уменьшения стоимости авиабилетов. Дисконтная скидка невелика, но, ориентируясь на информацию, имеющуюся о Tesco, ею пользуются более 90 % клиентов. Но это еще не все, постоянные покупатели ежеквартально получают по почте дополнительные призовые купоны: на продукты, которые они приобретают постоянно, и на другие товары, которые могли бы им пригодиться. Клубные карты есть у большинства постоянных посетителей Tesco. По некоторым оценкам, их число составляет около 80 % от общего количества покупателей, посещающих данную розничную сеть, а в сумме эта цифра составляет более 11 млн человек. Консалтинговая компания Dunnhumby обрабатывает информацию о миллионах покупок, сделанных потребителями у данного розничного оператора, и проводит для него исследование рынка.

Брайан Вулф, автор книги «Customer Specific Marketing: The New Power in Retailing» («Маркетинг, ориентированный на клиента: новая сила в ритейлинге») и ведущий эксперт в области программ лояльности в розничной торговле, указывает, что в настоящее время Tesco является мировым лидером по эффективности использования клиентской информации в других бизнесах. К примеру, когда сеть занялась доставкой товаров на дом, заглавной страницей веб-сайта для клиента она сделала заполненную по результатам его покупок в Tesco корзину. Вместо того, чтобы выводить 20 000 наименований товаров в алфавитном порядке, она выдает товары по результатам анализа покупок клиента в обычных магазинах Tesco за последние 3 месяца. Компания также выкупила 55 % акций фирмы Dunnhumby, которая занималась аналитикой для Tesco, и теперь продает информацию Tesco производителям. За плату производители изучают базу данных сети. Это улучшает их маркетинг, отчего Tesco только в выигрыше.

Вся полученная и обработанная информация позволяет Tesco преподносить немало сюрпризов конкурентам. Именно клубные карты помогли ей удержать своих клиентов от бегства в магазины Asda после их перехода к Wal-Mart. Проанализировав свою базу данных, Tesco определила в ней тех покупателей, которые приобретали самые дешевые товары, и

выявила 300 самых популярных у этой категории клиентов продуктов. Среди таковых оказались маргарин и многие другие Private Labels (частные марки) компании. В результате эти товары стали «маркерами» для покупателей и цены на них были установлены более низкие, нежели цены на аналогичную продукцию в сети Asda. Это позволило Tesco не только удерживать своих покупателей после прихода Wal-Mart, но и повысить лояльность большинства клиентов данной розничной сети.

Однако не надо думать, что завоевывать следует лишь тех покупателей, которые имеют невысокий достаток и стремятся тратить как можно меньше денег. Tesco удалось увеличить поток и обеспеченных клиентов, выяснив, что они не покупают в ее магазинах фрукты, вино и сыр. И разработала новую собственную марку – Tesco Finest, под которой в магазинах появился широкий ассортимент дорогих товаров – от фуа-гра до кашемировых свитеров. Нестандартные, креативные решения, которыми пользуется данный розничный оператор, – не что иное, как серьезная работа над анализом собственной базы данных. Часто такие решения кажутся просто неестественными или абсурдными. Допустим, покупая в первый раз детские подгузники, можно получить по почте купоны со скидкой на детские ватные палочки, игрушки и... пиво. Вроде бы никакой логики в этом, на первый взгляд, нет. Но обработка данных позволила получить такую зависимость, которая указывала на то, что молодые пары с детьми покупают пиво чаще, чем их ровесники, у которых детей нет, поскольку вынуждены больше времени проводить дома с ребенком и редко ходят в бары. Вместе с тем последние в Англии очень популярны и представляют собой одну из составляющих культурной жизни страны. Анализируя базы данных, сотрудники Tesco определили, что люди, проживающие в определенном месте и имеющие азиатское и арабское происхождение, не покупают многие виды продуктов. Более детальный анализ помог выявить те факторы, которые данными потребителями были негативно восприняты: маленький размер упаковок; вакуумная или герметичная защита товара, которая не позволяла потрогать и понюхать его. Эти покупатели были вынуждены приобретать большие упаковки риса, кулинарный жир во внушительных емкостях и специи в других магазинах. В результате Tesco открыла в данной местности обширную торговую точку, где присутствовал расширенный ассортимент указанных товаров, который превышал набор аналогичных продуктов в других магазинах сети в несколько раз. Вся специфика товара, включая мясные продукты, прессу, украшения, торговое оборудование и многое другое, была направлена на удовлетворение потребностей данного контингента покупателей. Исследования Dunnhumby показали, что продукты World Foods заинтересовали 36 % клиентов. Дальнейший анализ покупателей этих товаров выявил, что потребителями многих продуктов были обыкновенные граждане с доходом выше среднего, но увлекающиеся экзотической едой. В результате руководством было принято решение начать продажу World Foods в 300 иммигрантских районах и в 25 районах с преобладающим коренным населением. По данным исследовательской компании Taylor Nelson Sofres, введение системы клубных карт помогло Tesco за 10 лет завоевать 31 % британского рынка бакалейных товаров – это почти вдвое больше доли Asda, принадлежащей Wal-Mart. «Таких результатов невозможно достичь, имея только данные о выручке магазинов», – уверен Мартин Хейворд, руководитель отдела потребительской стратегии Dunnhumby.

Розничные сети Wal-Mart и Asda не обладают подобными сведениями и системами обработки данных о своих покупателях и считают, что это потребует дополнительных серьезных затрат, которые могут не окупиться. Они также считают, что успех Tesco обусловлен исключительно использованием клубных карт. Asda больше ориентируется на данные маркетинговых исследований с использованием фокус-групп. «У карт постоянного покупателя, безусловно, есть преимущества, – говорит Джон Оуэн, представитель компании, – но мы предпочитаем определять ценовую политику другим образом». Однако сама Asda не скрывает, что проигрывает в привлечении клиентов и практически оставила поку-

пателя с его запросами и интересами в стороне. Компания испытывает серьезное давление со стороны конкурентов и в ценах на аналогичную продукцию и часто не может похвастаться тем, что является самой дешевой сетью. Пытаясь переломить ситуацию на рынке, Asda начала расширять свой ассортимент, включая в него все больше дорогих товаров, и изменила стратегию. Сеть Wal-Mart стала открывать форматы магазинов «у дома», подобные Tesco. А Tesco уже намерена двигаться в США, атакуя Wal-Mart на ее исторической родине, где ее позиции очень сильны. Wal-Mart уверенно сохраняет лидерство на розничных рынках США, Мексики и Канады, но в Европе и Японии испытывает серьезные трудности. Японский филиал компании, сеть Seiyu, сообщает об убытках, а в мае 2006 г. Wal-Mart отказалась от продолжавшейся восемь лет попытки закрепиться в Южной Корее, продав за 872 млн долл. свои 16 супермаркетов местному конкуренту. В свою очередь компания Tesco заявила, что ее 39 корейских универмагов работают успешно.

Но и это еще не все. Рынок Германии – один из самых тяжелых в плане розничной торговли – окончательно потряс Wal-Mart и вынудил принять решение об уходе с этого рынка, продав 85 своих суперцентров группе Metro AG. Это очень серьезное поражение для данной сети и сильный удар по ее имиджу и стоимости акций, которые в последние годы не только не поднимались в цене, но и периодически падали, из-за преследовавших сеть скандалов и судебных разбирательств в США. Wal-Mart не смогла выдержать конкурентной борьбы с такими лидерами рынка, как Metro и Aldi. Магазины будут присоединены к подразделению германской сети Real Supermarket. От Aldi Wal-Mart получила сильнейший удар. На дискаунтеры, продающие достаточно ограниченное число товаров под собственными марками по крайне низким ценам, приходится до 40 % продаж продуктов питания в Германии. «Wal-Mart позиционировала себя как самая дешевая сеть, но это место в Германии занято Aldi», – говорит аналитик GfK Вольфганг Твардава. Всего у Wal-Mart на настоящем этапе более 5700 магазинов по всему миру. За пределами США сеть имеет 2700 магазинов в 14 странах мира.

Российские операторы розничного рынка также внимательно изучают программы лояльности, которые с успехом применяются за рубежом. Многие сети начинают внедрять их на практике, так действуют программы «Малина» и «Зебра». Но это пока только первые ласточки. Использование дисконтных карт, дающих просто фиксированную скидку при покупке, уже мало мотивирует покупателей. Нужны новые решения и схемы.

Чтобы понять уровень конкуренции в мире, приведу некоторые цифры. В отличие от нашего мнения, согласно которому рынок США наиболее жесткий в конкурентной борьбе, это далеко не так. Немецкая розничная индустрия – одна из наименее прибыльных во всем мире розничной торговли, со средней прибылью, достигающей 0,8 % от объема продаж. Для сравнения: средняя прибыльность производственного сектора Германии составляет 3 % (в США – 8 %). Особенно низкая прибыль отмечается в продовольственном секторе – 0,5 % от оборота, в то время как в Великобритании этот показатель составляет 5 %, во Франции – 3,5 %. С доходом в пределах около 2 % от объема продаж группа Aldi является не только наиболее успешным, но и наиболее доходным розничным оператором Германии. Компании даже в тяжелые времена экономического спада в 2001 и 2002 гг. удалось удвоить доход до 4 %.

Соответственно, большая доля розничных сетей, работающих в режиме жестких дискаунтеров с низкими ценами, и их огромное влияние на весь розничный рынок приводят к тому, что этот бизнес в стране становится низкорентабельным и объясняет чрезвычайно низкие доходы в своем секторе.

Но в то же время в странах западной Европы существуют различные законы и нормы, которые позволяют работать на рынке большим и малым магазинам. Вот некоторые из этих мер:

- ряд стран придерживается строгого ограничения на количество магазинов и складских терминалов, площадь которых превышает, например, 700-2500 кв. м;
- вводятся режимы планирования и зонального регулирования, которые могут отсрочить или запретить проникновение на рынок нового оператора, причем не только открытием новых торговых точек, но и посредством инвестиций или покупкой уже существующих магазинов;
- применяется нормирование и жесткое регулирование графиков работы торговых точек (часы и дни работы);
- вводится ограничение ценовой конкуренции, запрещаются различные формы и виды рекламы.

Поясню некоторые моменты. Например, зональное регулирование запрещает строительство крупных объектов торговли в небольших населенных пунктах, антимонопольные законы длительное время не разрешают продавать товары ниже их себестоимости (что часто предпринимает Wal-Mart), поэтому такая ценовая политика, «продажи в убыток», становится просто незаконной. Ограничение на строительство крупных объектов торговли по площадям в Германии составляет более 2500 кв. м, а во Франции и Великобритании торговые объекты, подходящие под формат дискаунтеров, не должны превышать 700 кв. м. Вводятся ограничения на общее количество рабочих часов магазина в неделю, например, в Германии этот показатель составляет 80 часов и является самым низким в Европе, в Великобритании – 168 часов, в Нидерландах – 96 часов и 144 часа во Франции. Запрещается работа магазинов по воскресеньям и праздничным дням. Только с 1 июня 2003 г. германское правительство приняло закон, который разрешает работать магазинам до 20.00, а не до 16.00, в соответствии с местным законодательством, и увеличило время их работы по субботам.

Расширение и ужесточение конкурентной борьбы между розничными сетями на рынках своих стран ускоряет процесс выхода розничных ритейлеров на динамично развивающиеся и огромные рынки Азии, например, таких стран, как Индия и Китай. На фоне ускоренной глобализации розничной торговли в настоящее время Индия сохранила свое положение как самый привлекательный мировой рынок для предприятий, занимающихся торговлей товарами массового спроса и продуктами питания и стремящихся к расширению торговли за океаном. Эти данные, содержащиеся в индексе глобального развития розничной торговли (Global Retail Development Index – GRDI), показывающем привлекательность развивающихся рынков для торговых инвестиций за 2006 г., представлены консалтинговой компанией А. Т. Kearney, которая занимается ежегодным изучением привлекательности инвестиций в розничную торговлю среди 30 развивающихся рынков.

Сравнительный анализ привлекательности рынков на 2006 г., приведенный компанией А. Т. Kearney, представлен в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Анализ индекса GRDI.

Источник консалтинговая компания А. Т. Kearney

Рей- тинг	Страна	Регион	Рис- ки в стра- не	При- влека- тель- ность рын- ка	Насы- щен- ность рын- ка	Вре- менной фактор (вре- менная акту- аль- ность)	GRDI
			Весовой коэфф.	25 %	25 %	30 %	
1	Индия	Азия	55	34	89	76	100
2	Россия	Восточная Европа	43	59	53	90	85
3	Вьетнам	Азия	43	24	87	81	84
4	Украина	Восточная Европа	42	37	76	81	83
5	Китай	Азия	58	40	57	86	82
6	Чили	Америка	67	57	47	48	71
7	Латвия	Восточная Европа	58	50	31	88	69
8	Слове- ния	Восточная Европа	78	52	25	70	68
9	Хорва- тия	Восточная Европа	57	51	28	91	67
10	Турция	Средизем- номорье	46	59	64	40	66
11	Тунис	Средизем- номорье	58	40	79	25	65
12	Таиланд	Азия	57	39	49	72	64
13	Южная Корея	Азия	68	73	35	36	63

Таблица 1.1 (продолжение)

Рейтинг	Страна	Регион	Риски в стране	Привлекаемость рынка	Насыщенность рынка	Временной фактор (временная актуальность)	GRDI
			Весовой коэфф.	25 %	25 %	30 %	
14	Малайзия	Азия	66	49	54	38	62
15	Македония	Восточная Европа	32	32	75	64	61
16	ОАЭ	Азия	78	67	33	25	60
17	Саудовская Аравия	Азия	53	46	67	30	59
18	Словакия	Восточная Европа	61	51	23	78	58
19	Мексика	Америка	54	67	47	28	57
20	Египет	Средиземноморье	45	35	81	35	60
21	Болгария	Восточная Европа	48	37	52	65	55
22	Румыния	Восточная Европа	45	40	53	60	54
23	Венгрия	Восточная Европа	65	50	17	76	53
24	Тайвань	Азия	83	69	32	6	52
25	Босния и Герцеговина	Восточная Европа	31	18	71	75	51

Таблица 1.1 (продолжение)

Рейтинг	Страна	Регион	Риски в стране	Привлекательность рынка	Насыщенность рынка	Временной фактор (временная актуальность)	GRDI
			Весовой коэфф.	25 %	25 %	30 %	
26	Литва	Восточная Европа	59	52	32	55	50
27	Бразилия	Америка	46	56	64	16	49
28	Марокко	Средиземноморье	45	31	76	30	48
29	Колумбия	Америка	39	42	65	37	47
30	Казахстан	Азия	48	15	99	8	46
Рекомендации: места с 1 по 10 — первые для начала работы; места с 11 по 20 — рассматривать для работы; места с 21 по 30 — низкая привлекательность			0 = высокие риски; 100 = низкие риски	0 = низкая привлекательность; 100 = высокая привлекательность	0 = насыщен; 100 = не насыщен	0 = время есть; 100 = необходимо срочно действовать	

Компания А. Т. Kearney в своем отчете привела также данные об изменении индекса GRDI в 2006 г. по сравнению с 2005 г. (табл. 1.2).

Таблица 1.2**Сравнительный анализ привлекательности стран****(рейтинг GRDI) в 2005 и 2006 гг.**

Страна	Позиция 2006	Позиция 2005	Изменение
Индия	1	1	Без изменений
Россия	2	2	Без изменений
Вьетнам	3	8	+5
Украина	4	3	-1
Китай	5	4	-1
Чили	6	11	+5
Латвия	7	6	-1
Словения	8	5	-3
Хорватия	9	7	-2
Турция	10	9	-1
Тунис	11	15	+4
Таиланд	12	12	Без изменений
Южная Корея	13	14	+1
Малайзия	14	18	+4
Македония	15	16	-1
Объединенные Арабские Эмираты	16	Не анализировалась	Новый рынок
Саудовская Аравия	17	21	+4
Словакия	18	10	-8
Мехико	19	24	+5
Египет	20	25	+5
Болгария	21	13	-8

Таблица 1.2 (продолжение)

Страна	Позиция 2006	Позиция 2005	Изменение
Румыния	22	22	Без изменений
Венгрия	23	19	-4
Тайвань	24	26	+2
Босния и Герцеговина	25	20	-5
Литва	26	17	-9
Бразилия	27	29	+2
Марокко	28	23	-5
Колумбия	29	Не анализи- ровалась	Новый рынок
Казахстан	30	Не анализи- ровалась	Новый рынок

Источник: Отчет консалтинговой компании А. Т. Kearney в 2006 г.

Развитие розничных сетей в России

Условия для развития розничных сетей на рынке России на настоящем этапе, в связи с вышеизложенным, могут показаться просто идеальными. Кто же сегодня начинает диктовать условия на розничном рынке страны, а не только в крупных городах или определенных регионах?

Это, прежде всего, такие сети, как «Эльдорадо», «Евросеть», «Магнит», «М.ВИДЕО», «Дикси», «Перекресток», «ИКЕА», «Рамстор», «Метро», «Копейка», «Пятерочка», «Седьмой континент».

Уверенно развиваются «Ашан», «Мосмарт», «Квартал» и «Виктория», «Реал», ВШа и некоторые другие.

Объявили о своем слиянии сети «Перекресток» и «Пятерочка», в ближайшие два года они намереваются выйти на уровень ведущих розничных ритейлеров, а возможно и стать номером один на розничном рынке. Число торговых точек у некоторых сетей превышает 1500, к таковым относится «Магнит», а количество магазинов «Евросети» и вовсе составляет 3000.



У крупных сетевых супермаркетов число торговых точек пока не превышает 400, но темпы их развития позволяют прогнозировать достижение ими новых показателей уже в ближайшее время.

Сегодня, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке, темпы роста должны быть не менее 35 % в год, а иногда и 50 %.



При этом существенным ограничением в укреплении сетевого бизнеса в России является отсутствие развитой инфраструктуры в регионах, складов класса А, низкий уровень логистики, ограниченное количество необходимых торговых площадей или их высокая стоимость, что, например, наблюдается в московском регионе. Все это может приводить не только к замедлению темпов роста той или иной сети, но и ее отставанию в развитии ввиду нехватки на это выделенных бюджетов и отсутствия необходимых площадей.

Топ-10 продуктовых торговых сетей в России по обороту в 2005 г. представлен в табл. 1.3 и выглядит следующим образом.

Таблица 1.3

Оборот розничных торговых сетей в России

Компания	Название сети	Количество магазинов	Формат	Оборот/выручка, млн долл. в 2005 г.
ООО «Эльдорадо»	«Эльдорадо», «Электроплаза», салоны связи «Эльдорадо»	369	Супермаркеты, салоны связи	3004
ООО «ТД «Евросеть»	«Евросеть»	3111	Салоны, магазины	2600
Metro C&C	Metro (Real)	22	Cash & Carry, гипермаркет	1815
ЗАО «Тандер»	«Магнит»	1505	Дискаунтер	1806
«Пятерочка Холдинг»	«Пятерочка»	326	Дискаунтер	1359
ООО «Ашан»	«Ашан»	7	Гипермаркет	1350
Компания «М.ВИДЕО»	«М.ВИДЕО»	58	Гипермаркет	1202
Группа компаний «Перекресток»	«Перекресток»	120	Мультиформатная	1185

Таблица 1.3 (продолжение)

Компания	Название сети	Количество магазинов	Формат	Оборот/выручка, млн долл. в 2005 г.
ЗАО «Группа «Связной»	«Связной», «Связной 3», «Связной-Дисконт»	894	Салоны связи	1050
Dixy Retail Ltd.	«Дикси», «Мегамайт»	218	Дискаунтер, гипермаркет	860
ОАО «Седьмой континент»	«Седьмой континент», «Наш гипермаркет»	111	Мультиформатная	857
ООО «Лента»	«Лента»	9	Гипермаркет	650
ОАО «Торговый дом «Копейка»	«Копейка», «Суперкопейка»	118	Мультиформатная	646
ООО «ИКЕА МОС»	«ИКЕА»	5	Гипермаркет	640
ОАО «Группа компаний «Виктория»	«Квартал», «Виктория», «Дешево», «Виктория», «КЭШ»	134	Мультиформатная	607

Источник: данные компаний и экспертные оценки

Не надо думать, что любая компания, которая приходит или открывается в нашей стране, обречена на успех. Возьмем пример такой розничной немецкой сети, как «Маркткауф», которая открыла в московском регионе один магазин и по истечении нескольких лет работы приняла решение о сворачивании розничного бизнеса в России. Немногие, наверное, помнят сеть «ЮНИКОР», имевшую в Москве большое количество магазинов и полностью прекратившую свое существование много лет назад.

Закрывается достаточно большое количество небольших розничных сетей, которые не выживают в условиях сегодняшнего рынка и конкуренции со стороны более сильных компаний. Такие сети поглощаются, перекупаются или попросту уходят в небытие, нанося серьезные убытки поставщикам продукции.

Даже такой лидер рынка, как Wal-Mart, столкнулся с серьезными проблемами в Индонезии, где в течение двух лет терпел существенные финансовые убытки и вынужден был

приостановить там свое развитие. Большие проблемы были у компании и при экспансии на немецкий рынок. По оценкам многих экспертов, по деятельности Wal-Mart можно написать учебное пособие «Как не надо выходить на иностранный рынок».

Прийти в торговую сеть становится заветной мечтой. Практика показывает, что это реально. Но, как все реальное и реализуемое, место на полке не возникает просто так, требуются знания, усилия, работа, а не ее видимость.

Однако в развитии нашей сетевой торговли можно отметить и такие новшества, как управление одним юридическим лицом разноформатными магазинами: скажем, «магазином у дома», супермаркетом и гипермаркетом. По своей сути – это полный нонсенс, поскольку менеджмент не может одновременно эффективно управлять таким количеством форматов. Именно такая ситуация наблюдается сейчас в компании «Седьмой континент», торговые точки которой, не имея своего распределительного центра, разведены внутри сети на различные виды форматов («7 шагов», «7 шагов+», «Универсам», «Универсам+», «5 звезд», «5 звезд+», «Гипермаркет»). Для каждого вида формата создается своя ассортиментная матрица, которая формируется зачастую без учета особенностей магазина, а только исходя из его торговой площади.

За рубежом управление разными форматами магазинов представляет собой отдельные направления бизнеса. Поэтому в группе «Метро» форматы мелкооптовой торговли имеют название Metro, а гипермаркеты, занимающиеся розничной торговлей, – Real, и подчинены они разным структурам. Для управления каждым из форматов требуется своя система подходов, бизнес-процессов, программного обеспечения, планов размещения товара в магазинах и расположения торгового оборудования в торговых залах, своя ценовая политика, система ВТЛ, схема маркетинговых мероприятий и т. д.

Как же выживать поставщику в условиях диктата розничных сетей? Для начала надо понять, что ситуация, когда диктат торговых сетей проявляется в неадекватных аппетитах и запредельных входных бонусах, – временная болезнь роста. Больше всего на Западе розничная сеть зарабатывает не на непомерных «входных билетах», а на жесточайшей системе логистики с минимизацией издержек, которая позволяет экономить колоссальные финансовые ресурсы. Возьмем, к примеру, компанию Wal-Mart, в которой все логистические расходы укладываются в цифру 1,5 % от оборота. Так вот для этой розничной сети сокращение издержек «всего» на 0,1 % приведет к дополнительной ежегодной прибыли в размере, превышающем сотни миллионов долларов.

Однако местные операторы розничного рынка вместо того, чтобы расширять свою инфраструктуру, сокращать издержки, строить развитую систему логистики, внедрять современное программное обеспечение, часто занимаются простыми «поборами», которые никакого отношения к укреплению бизнеса не имеют. Бывают и вовсе абсурдные ситуации. Так, построив супермаркет или гипермаркет, новоиспеченные владельцы просто разделили все свои затраты на количество стеллажей, установленных в магазине, и предложили поставщикам «выкупать» торговую площадь стеллажами и самим размещать там товары по своему усмотрению. Такая политика привела к тому, что после года работы эти магазины пришли к полной потере управляемости, отказу покупателей от посещения торговой точки и практически полной приостановке дальнейшего развития компании на розничном рынке. Самое удивительное, покупатели нашлись, и среди них были ведущие операторы рынка, организации с мировым именем. Что произошло через год с такой замечательной концепцией торговли, понятно.

С крупными торговыми сетями во многом проще контактировать потому, что принципы их работы можно понять и учесть. Это сложившиеся структуры с отработанными бизнес-процессами и менеджментом, в которых люди дорожат местом. Здесь существует своя система принятия решения о введении в ассортимент новых товаров, понятные и прописан-

ные требования к поставщикам и продукции. Например, сеть «Ашан» распространяет специальную брошюру для партнеров. А кроме того, существуют переговоры, которые надо учиться вести на должном уровне.

Когда представитель сети «выкатывает» сумму входного бонуса, стоит вспомнить о налоговом и финансовом законодательстве. Там такого понятия нет, и, готовясь к переговорам, стоит проконсультироваться с юристами и бухгалтерами. Стремление компании выгодно продать место на полке продиктовано естественным желанием повысить эффективность бизнеса, что и является предметом обсуждения. Но желание конкретного сотрудника компании повысить благосостояние даже при достигнутых договоренностях оборачивается проблемами: для сети увольнение менеджера – все равно что пересмотр ассортимента, поставщик же навсегда теряет канал сбыта. Товар, введенный «по личным связям», вряд ли может стать лидером продаж.

Поэтому популярная стратегия раздачи взяток и выплаты «откатов» не самая перспективная. Для производителя продукции есть несколько реальных путей в розничные сети. Но все они требуют от него перестройки работы и производства.

Один из путей – обращение в крупные дистрибьюторские компании. Существуют сети, которые декларируют работу только с производителем, что кажется очень заманчивым. Позже обнаруживаются подводные камни. Договор надо не только читать, но и анализировать – штрафные санкции могут оказаться просто разорительными. Систему поставок требуется перестроить под требования сети. Это возможно, но требования другой сети могут отличаться. И не следует забывать, что если из ассортимента удаляется несколько позиций, претендентов на освободившееся место достаточно. Это и есть «диктат сетей».

Обращение в дистрибьюторскую компанию – это, прежде всего, знакомство с опытом работы с сетями, которого у регионального производителя пока нет. Дистрибьюторская компания имеет более сильные позиции в переговорах с сетью, потому что представляет широкий ассортимент со стратегически важными позициями, исчезновение которых будет для сети ощутимым. Общение с дистрибьютором расширяет кругозор производителя, если есть готовность воспринять рекомендации. Они могут касаться качества продукта, упаковки, оптимизации ассортимента. Дистрибьютор имеет штат торговых представителей и мерчендайзеров, которые не просто привезут товар на склад, но и проследят его путь до места на полке, отвоевав это место у конкурирующей фирмы. Дистрибьютор может предложить программу маркетинговых мероприятий по продвижению продукта и располагает необходимыми для осуществления такой программы специалистами. Конечно, идеального дистрибьютора в природе не существует. Придется изучать, сравнивать и выбирать.

Даже в дистрибуции существуют оригинальные решения. Например, компания «Роллтон», производитель продуктов быстрого приготовления, отказалась от услуг оптовых бакалейных фирм и нашла новых партнеров – дистрибьюторов кондитерской продукции для обеспечения поставок продукции в крупные торговые сети и табачников для работы с мелкой розницей. Логика понятна: близкий по размерам товар был отдан туда, где построены взаимоотношения и отлажена логистика.

Второй путь – налаживать контакты с федеральными и западными сетями самостоятельно надо уже сейчас, до их прихода в тот или иной регион. То есть «засветиться», воспользовавшись приемами PR. В ассортименте любой сети местные торговые марки иногда трудно вытеснить транснациональными. Диктат потребителя. Производители скоропортящейся продукции могут быть местными, хотя сейчас существует достаточно технологий, обеспечивающих поставку таких товаров на большие расстояния и хранение их в течение длительного времени в замороженном или охлажденном виде. Например, продукция, прошедшая технологию заморозки. А это уже и торты, и хлебобулочные полуфабрикаты, и многое другое, так что ни один местный производитель не может быть спокойным. Более того,

любая сеть федерального уровня пытается ограничить круг своих поставщиков для улучшения управления товарными потоками.

Поэтому, подписывая договоры поставки, она выставляет условие для поставщика – осуществлять поставки своей продукции по всей территории страны и, что также очень важно, – по одинаковым минимальным ценам. Ведь западной сети трудно представить, что поставки одних и тех же товаров в разные магазины в одной стране могут производиться по разным ценам, так как время доставки не только в разные города, но и в соседние государства, с использованием одного распределительного центра, не превышает зачастую 48 часов.

Огромная территория нашей страны заставляет европейские компании пересматривать принципы: присутствие продукта обязательно во всех магазинах сети. Единым распределительным центром бывает невозможно охватить даже одну область, равную по площади парочке европейских государств. Это означает, что перед открытием торговой точки в новом регионе изучается местный рынок и намечаются стратегические партнеры. Стратегические – значит, соответствующие стандартам качества, готовые соблюдать дисциплину поставок, корректировать ценообразование. Контакты в центральных офисах могут и не привести к заключению договоров немедленно, однако сидеть и ждать – тоже малоперспективно. Свое производство необходимо готовить к новым правилам торговли, а с правилами необходимо хотя бы ознакомиться.

Третий путь для поставщика – контрактное производство или выпуск для сети ее частной марки (Private Label). Продукция с маркой торговых сетей уверенно завоевывает позиции в потребительских корзинах, и причины успеха давно проанализированы. Для производителей этот путь чрезвычайно заманчив: с себестоимости продукции снимаются затраты на продвижение и рекламу. Здесь у региональных производителей действительно сильные позиции, так как затраты в регионах на производство могут быть ниже, а сырьевая база рядом. Предложения по частной марке рассматривают практически все российские сети.

Опасность для производителя тоже существует: при поставках продукции под частной маркой – диктат сети абсолютный. Ориентируясь только на одну сеть, как канал реализации, производитель рискует его потерять при первом же форс-мажоре, но работа по контрактному производству дисциплинирует и стимулирует введение системы контроля качества. По словам нижегородского производителя мясных замороженных полуфабрикатов, работа с торговой компанией по производству пельменей Private Label стала прекрасной школой для всей производственной цепочки благодаря постоянному и строгому контролю лабораторией сети.

Сегодня конкуренция за покупателя по накалу страстей уступает конкуренции за место на торговом стеллаже. Изучать и осваивать приемы трейд-маркетинга для производителей становится вопросом выживания. Если видеть в торговых сетях потенциальных партнеров, то понимание требований и внутренних проблем торговых компаний позволит найти не только контакт, но и снизить пугающие суммы входного бонуса.

Торговая сеть – единственный путь к покупателю, и уступки в ценах – не плата торгового каравана степным разбойникам, а компенсация за усилия по продвижению продукта. Понятие «войти в сеть» означает принятие взаимных обязательств сети и поставщика, отражение их в договоре, умение отстоять позицию.

За последние годы в России существенно уменьшились финансовые риски, небывалыми темпами идет рост современных торговых площадей, растет оборот розничной торговли и все больше международных ритейлеров приходит в страну.

Но всегда надо помнить – далеко не все сети стоят таких усилий. Не все идеальны с точки зрения менеджмента и своевременности платежей. Даже при самой острой конкуренции у любого поставщика есть выбор среди разных торговых партнеров.

Глава 2

Коммерческая политика торговой компании при работе с розничными сетями

Как входить в розничную сеть и готовить коммерческое предложение?

Для начала необходимо четко определить, готова ли торговая или производственная компания на настоящем этапе работать с розничными сетями или это только желание ее руководства или учредителей. Вход в розничные сети не панацея от неудач, и может получиться так, что при непродуманной коммерческой политике и стратегии развития это поставит компанию в непростую финансовую ситуацию.

Следует очень внимательно подходить к подготовке коммерческого предложения в выбранную розничную сеть. Как же это сделать правильно?

Во-первых, необходимо по всем возможным каналам (печатные издания, Интернет, поставщики сетей, производители и т. д.) узнать особенности работы данной сети на рынке, ее требования, особенности маркетинговой и коммерческой политики, перечень возможных требований, которые она выдвигает поставщику товаров, желающих производить поставки в ее магазины, возможную величину «входного билета», маркетинговых выплат и бонусов, кто является менеджером по той категории или группе товара, которую вы собираетесь предложить этой компании. Перечисленная информация очень важна. Ее обработка даст вам возможность подготовить наиболее рациональное и привлекательное для розничной сети коммерческое предложение. Например, зная о жесткости позиции, которую занимала одна из розничных сетей в процессе переговоров по снижению цены предложения на 3-4 %, ей всегда делалось коммерческое предложение на 3-4 % выше той цены, которая на самом деле являлась базовой для поставок продукции в розничные сети, процесс переговоров проходил в очень жесткой форме, и поставщик отступал, тяжело и медленно, пока не «ломался» окончательно и не соглашался на те самые 3-4 % ниже цены первоначального предложения, говоря, что его просто «прогноули» и дальше ему уже отступать некуда. Розничная сеть добивалась своего, менеджер отчитывался перед руководством об очередной победе над поставщиком посредством уменьшения размера первоначального коммерческого предложения на 3 %. На самом деле цена была искусственно завышена на эти самые 3 %, и поставщик опустился именно до своей ценовой политики поставки продукции в розничную сеть. Никогда не включайте в первоначальное коммерческое предложение тот товар, который уже находится на полках магазинов. Это не приведет ни к чему хорошему, более того – только уменьшит ваши шансы на рассмотрение коммерческого предложения. Дело в том, что если вы даже сделаете более выгодное предложение по стоимости, то розничная сеть просто потребует снизить цену на данную продукцию у того поставщика, который ее уже туда поставляет, сказав о поступлении более выгодного ценового предложения. И самое большое, чего вы добьетесь, – это снижение цен поставки другого поставщика, а не заключение с вами договора. Имейте в виду, что сети тоже научены некоторыми хитрыми поставщиками, которые первоначально делают демпинговые предложения, а потом поднимают цены, в случае же отказа принять подорожание начинают срывать поставки продукции.

Во-вторых, произвести изучение розничной сети изнутри (что практически не делают поставщики товара). Для этого нужно изучить особенности ассортимента, расположенного

в торговом зале, составить примерную планограмму торгового зала, определив, какой примерно процент площадей магазина занимает аналогичная продукция.

В-третьих, как бы интересуясь особенностями товара, найти хороших «собеседников» в лице продавцов-консультантов, менеджеров торгового зала, грузчиков, кассиров, изучить особенности работы сети изнутри, ее проблемы, собрать информацию о том, что в избытке, чего не хватает, чем недовольны сотрудники, каков поток покупателей и когда. Персонал сетей только с виду не очень общителен, но в те часы, когда покупателей немного, можно умело разговорить любых сотрудников, в том числе прикинувшись руководителем одного из подразделений компании, которая якобы поставляет или начинает поставки в розничную сеть.

В-четвертых, используя диктофон, мобильный телефон или другую записывающую технику, «срисуйте» продукцию, аналогичную той, которую вы собираетесь поставлять. А именно – ассортимент, количество наименований, цены на полке, цены товара, участвующего в акции. Хорошо разбираясь в аналогичных продуктах, часто имея такие же в своем ассортименте, можно выбрать товары-маркеры: это позволит определить точную наценку на товар в данных магазинах, так как достаточно много компаний поставляет свою продукцию в сети, соблюдая ценовую политику, то есть предоставляя единую розничную цену на товар для всех сетей. Таким образом, зная стоимость товара на полке и определив наценку на него в магазинах конкурентов, вы легко вычислите ту цену, по которой идет поставка всей необходимой вам для мониторинга продукции в данную розничную сеть. Составив таблицу конкурентных товаров по цене поставки в эту сеть, вы сможете в дальнейшем определить, какую продукцию стоит предлагать розничной сети, и она будет конкурентоспособной, а с какой стоит пока повременить. Вам нужен товар для составления коммерческого предложения в розничную сеть, узкого ассортимента, не более 10-30 наименований. Не надо в коммерческое предложение включать весь прайс-лист своей продукции, такие предложения розничные сети практически никогда не рассматривают.

В-пятых, исследуя ассортимент магазинов, составив сводную таблицу представленного в ней аналогичного ассортимента, определите, какой продукции, которая есть у вас и пользуется спросом на рынке, нет на полках данных магазинов. Наименование этого товара также должно попасть в коммерческое предложение.

В-шестых, очень кратко, но емко охарактеризуйте конкурентные преимущества вашей компании и предлагаемого товара. Не надо перечислять все то, что уже делают другие, этому можно отвести одну строчку. Укажите именно ваши сильные стороны в работе и товаре, заострите внимание на том, чего нет у других, и не беда, если у вас этого тоже пока нет. Например, услуги мерчендайзинга. Если их нет, вы в случае необходимости всегда для начала сможете нанять несколько молодых людей для осуществления этих функций, а уже потом создадите необходимую службу.

В-седьмых, предложите розничной сети именно тот товар, который находится в верхних строчках рейтинга продаж вашей компании. Это позволит достаточно хорошо пройти стадию тестовых продаж и заключить постоянный договор. Если вы уверены в своих силах и оборачиваемости на полках предложенного товара, предложите, в случае сомнения розничной сети в целесообразности работы с вашим товаром, сделать дополнительное соглашение, в котором необходимо указать цифры того оборота в месяц по вашей группе товара, которую хочет иметь розничная сеть. Такие цифры есть практически у каждой сети в обороте на единицу продукции или в объеме продаж на каждый метр торговой площади.

В-восьмых, предложите розничной сети оказывать ей всяческую помощь в предоставлении необходимых рейтингов и аналитики продаж аналогичной продукции, которую вы ведете в своей компании в различных сегментах рынка. Это даст вам возможность оказать

неоценимую помощь розничной сети в управлении ассортиментом и получении ею бесплатно такой информации, которая позволит сети подчас опережать своих конкурентов.

В-девятых, запомните разговор о цене, это самый последний пункт в коммерческом предложении после перечисления всех достоинств и характеристик компании и предлагаемого ей товара. Очень часто цена продукта в первоначальном предложении вообще отсутствует. Вспомните выставки, презентации и другие мероприятия, где этот вопрос и вовсе не затрагивается, в то время как товар представляется очень грамотно.

В-десятых, после получения и обработки всей необходимой информации составьте план проведения переговоров, причем такой, где вам придется обсуждать именно те вопросы, которые вы считаете самыми трудными в предстоящей встрече. Проиграйте эти переговоры с хорошо подготовленными людьми в компании, выявите слабые места, постарайтесь снова ответить на спорные вопросы, записав все это и составив четкий текст ответов, а возможно, и предстоящей беседы. Помните, в вашем распоряжении иногда не более 1-15 минут, и если менеджер сети не услышит в первые минуты разговора адекватных ответов на поставленные вопросы, второй встречи может и не произойти. Вы должны ехать на переговоры, обладая всей полнотой информации и с максимальным делегированием вам полномочий по принятию решений на месте. Если вы готовы решить вопросы по скидкам, суммам вступительных взносов, акциям и их стоимости и многим другим моментам, то считайте это дополнительным очком в свою пользу и в пользу своей компании. Если вместо переговоров вы будете говорить: «Я все запишу и доложу руководству, а оно будет принимать решение», – то может получиться так, что обсуждать что-либо с вами и рассматривать компанию в качестве возможного поставщика больше не будут, так как вы не обладаете необходимыми полномочиями для ведения переговоров и принятия решений.

В-одиннадцатых, коммерческое предложение должно быть «пакетным». То есть в нем должен отражаться набор всех маркетинговых, логистических, финансовых услуг, который вы хотите предложить данной розничной сети. Знайте, что самое главное в оценке вашего предложения – это объем упомянутого пакета и его привлекательность. Иногда, даже заключив договор поставки с розничной сетью, но не подписав с отделом маркетинга сети маркетинговое соглашение, поставки продукции в адрес этого розничного ритейлера так и не начинаются.

Следовательно, подготовить все необходимо таким образом, чтобы ваше коммерческое предложение и дальнейшие переговоры принесли желаемые результаты, а для этого достаточно помнить обо всем вышеперечисленном.

ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Основами коммерческой политики компании, которая хочет эффективно работать с розничными сетями, должны стать следующие принципы:

- выработка четкой ассортиментной политики;
- повышение общей рентабельности своей работы;
- сохранение динамики развития компании по росту темпов продаж в размере 25-35 % в год;
- уменьшение затрат на единицу продукции;
- диверсификация развития бизнеса;
- внедрение современных ИТ-технологий в организацию служб продаж и маркетинга;
- разработка собственной торговой марки, запуск и развитие проекта контрактного производства, вывод на рынок собственной продукции под данной торговой маркой;
- возможный перевод основных категорий товаров под собственную торговую марку;
- развитие системы поставок частных марок для сетевого сегмента рынка (Private Labels);
- увеличение средней отсрочки по платежам в компании;
- осуществление плановых выплат (бонусов, скидок, компенсаций и т. д.) розничным сетям из маркетингового бюджета, получаемого со стороны производителей, и доведение этого соотношения до 60-80 %;
- получение всех причитающихся компенсационных выплат со стороны производителей в течение 25 дней после закрытия отчетного периода;
- перевод системы годовых, квартальных, месячных маркетинговых выплат со стороны производителей на 100 % предоплаты;
- достижение положительной рентабельности службы маркетинга в размере 25 %;
- введение критериев оценки результатов работы в соответствии с 7 показателями (оборот, количество наименований товара, введенных в матрицу и представленных на полках всех магазинов, суммарный процент выплат в сеть, анализ эффективности ВТЛ, время оборачиваемости товара в сети, время оборачиваемости денежных средств при работе с данной сетью, процент затрат транспортно-складской логистики на обслуживание данной сети);
- обеспечение 95 % доставки продукции в розничные торговые точки в течение 24 часов после получения заказа и 100 % в течение 48 часов;
- развитие территориальной дистрибуции;
- развитие сетевого направления в сфере продаж, особенно в области контрактного производства и закрепления на рынке в качестве производителя продукции (в дальнейшем с использованием высокотехнологичных видов продукции);
- развитие отдельных направлений бизнеса и превращение их в отдельные проекты, работающие по системе самокупаемости (мерчендайзинговые услуги, промоутерская деятельность, рекламно-выставочная деятельность);
- осуществление ввода новых товаров с маркой не менее 25 %;
- упрощение и совершенствование системы ценообразования в компании;
- развитие системы материального поощрения сотрудников службы продаж за счет развития системы трейд-маркетинга (что обеспечивает рост мотивационной составляющей заработной платы сотрудников за счет дополнительных выплат со стороны производителей);
- расширение системы выделенных торговых представителей со стороны производителей продукции;
- совершенствование логистики поставок, планирования закупок, внедрение и развитие системы категорийного менеджмента;

- доведение процента выполнения заказов до 98-100 %;
- приведение системы организации продаж к уменьшению случаев возврата продукции до 0,1 % от оборота (цена возврата и ошибок логистики в зарубежных компаниях);
- сведение к минимуму, а в дальнейшем – к полному исключению платной доставки продукции от производителя на склад компании;
- доведение системы компенсации бонусов, затрат на промомероприятия, взносов за открытие магазинов со стороны поставщика продукции до 70-80 % от реальной затратной части;
- доведение системы компенсации производителем входных билетов, взносов за ввод новой продукции, штрафных санкций со стороны клиентов до 90 % от реальной затратной части (за исключением эксклюзивных проектов и собственной продукции);
- переход к системе ежемесячного и в дальнейшем недельного планирования объемов продаж, сначала по общему объему продаж, а в дальнейшем по производителям и товарным группам (по номенклатурное планирование возможно при продажах продукции 150-300 наименований; с использованием западных показателей для эффективного планирования продаж на одного человека возможно оперирование номенклатурным перечнем, включающим до 70 наименований);
- расширение покрытия отдельно стоящих магазинов;
- закрепление работы в существующих торговых точках, увеличение в них представленности продукции, поставляемой компанией, за счет развития клиенто-ориентированных технологий и улучшения качества работы компании (доставка продукции в течение 24 часов, а также в ночное время, предоставление услуг мерчендайзинга, проведение промомероприятий, развитие системы трейд-маркетинга и потребительского маркетинга, повышение процента выполнения заказов, увеличение остаточных сроков годности продукции и т. д.);
- проработка и осуществление поставок продукции в региональные магазины сетевых операторов, с которыми работает компания;
- создание штата региональных торговых представителей для координации работы, осуществления контроля поставок, документооборота, решения возникающих вопросов;
- развитие системы адресного хранения, учета и отпуска продукции со склада компании.

Таков краткий перечень основных принципов работы, на который необходимо ориентироваться организации, которая и в дальнейшем намерена эффективно работать с крупными сетевыми ритейлерами.

Ассортиментная политика торговой компании

Остановимся на некоторых наиболее сложных аспектах развития коммерческой деятельности компании, в частности, коснемся ассортиментной политики.

Ассортиментная политика – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели.

Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса.

Формирование ассортиментной политики и ее реализация приобретают особое значение при наличии свободы выбора сферы и направления деятельности. Ассортиментная политика предполагает наличие информации о характеристиках сегментов рынков, товаров, покупательских предпочтений, динамики цен, макроэкономических тенденций, уровня внешнеэкономических связей с зарубежными странами. Все перечисленные факторы необходимы для определения условий безубыточной работы и управления массой прибыли с целью оптимизации налогообложения, прогнозирования возможных вложений собственных средств в развитие бизнеса.

Один из инструментов, которым можно воспользоваться для решения данной проблемы, – **операционный анализ, представляющий собой анализ безубыточности**. В его основе лежат действия по определению промежуточных показателей (промежуточных сальдо), позволяющих поэтапно отделить выручку реализации от затрат предприятия.

Сначала рассчитывается **валовая маржа**, как сумма выручки от реализации за вычетом переменных затрат. Остаются условно-постоянные затраты и прибыль, т. е. те величины, которыми можно управлять.

Следующий шаг – удаление еще и условно-постоянных затрат.

Равенство прибыли нулю соответствует безубыточности предприятия.

Данный показатель носит название «порог рентабельности» – это такая выручка (или объем реализации продукции в натуральном выражении), которая обеспечивает полное покрытие всех затрат (переменных и условно-постоянных), и где имеет место нулевая прибыль.

В рамках осуществления операционного анализа существует возможность определить не только порог рентабельности всего предприятия, но и отдельного вида продукции или услуг. Именно способность каждого товара «отвечать» за финансовое состояние положена в основу формирования ассортиментной политики предприятия.

Если предприятие имеет дело с несколькими наименованиями продукции, то порог рентабельности можно определить по формуле:

$$ПР = \sum_{i=1}^n Q_i(P_i - V_i) - C_p$$

где: C – постоянные расходы; P – цена изделия; V – переменные расходы; Q – количество изделий; i – i – e изделие ($i = 1, \dots, n$).

Предприятие становится прибыльным, когда фактическая выручка начинает превышать пороговую. Чем больше это превышение, тем больше запас финансовой прочности

компании и, соответственно, сумма прибыли. Запас финансовой прочности – это разность между фактической (или планируемой) выручкой от реализации и порогом рентабельности.

При проведении операционного анализа часто используют такой показатель, как сила воздействия операционного рычага (СВОР). Он показывает, во сколько раз изменится прибыль при изменении выручки от реализации на 1 %, и определяется как отношение валовой маржи к прибыли.

Осуществление операционного анализа требует от финансовых менеджеров не только широкого использования всех необходимых формул, но и умения на основе расчетов делать правильные выводы, а также разрабатывать возможные сценарии развития событий и просчитывать результаты, к которым они могут привести.

Взаимоотношения с производителями

В первую очередь необходимо построить работу компании с производителями или поставщиками продукции таким образом, чтобы товар, который вам предлагают для вывода или продвижения на розничном рынке, отвечал следующим требованиям:

- имел отсрочку по платежам не менее 21 банковского дня;
- вся фасованная продукция и гофротара были маркированы штрих-кодами;
- остаточный срок годности составлял не менее 80-90 %;
- вся маркировка на товаре строго соответствовала предъявляемым требованиям, легко читалась и отражала всю необходимую информацию о продукте;
- была строго прописана ответственность производителя в случае непоставки в срок или поставки в меньшем количестве продукции, необходимой для снабжения ею розничной сети;
- продукция, подлежащая возврату из сетей и гипермаркетов, возвращалась производителю независимо от причин, по которым это произошло, с зачетом ее 100 %-ной стоимости;
- ценовая политика закреплялась в договоре и отражала цену для поставки в сети и отдельно стоящие магазины (любое нарушение ценового соглашения строго каралось производителем, вплоть до разрыва договора поставки с любым дистрибьютором, независимо от объемов его продаж);
- в договорах четко прописывались размеры маркетингового бюджета по продвижению продукции, порядок оплаты вступительного взноса в сети и компенсации потерь компании в период проведения различных промоакций (в среднем в районе 5-7 % от стоимости товара, участвующего в акции, и 500-5000 долл. за участие в листовках, лифлетных³ акциях, рекламе в газетах, каталогах, торцевых и паллетных⁴ выкладках, на внутренних мониторах, наружных рекламных стендах и т. д.);
- формировалась система оплаты различных бонусов, штрафов, рекламных и маркетинговых выплат; система их учета и возмещения со стороны производителя; порядок и размер взаимного участия производителя и торговой компании в выплате различных бонусов; годовых, фиксированных, накопительных, логистических и др. видов скидок сетям;
- определялась ответственность со стороны торговой компании и производителя в случае срыва или нарушения условий поставок продукции в магазины по вине производителя и выставления вам штрафных санкций со стороны покупателя;
- в соответствии с годовым планом маркетинговых мероприятий была составлена четкая финансовая схема участия производителя и торговой компании в данных мероприятиях;
- утверждался порядок возмещения торговой компании вступительных взносов (входных билетов) при введении продукции в розничные сети и магазины;
- строго прописывалась технология возможного поднятия цен производителем с уведомлением вашей компании минимально за 30 календарных дней до предстоящего повышения, с четким обоснованием причин этого повышения и его размеров, в процентах по каждой товарной позиции или группе товаров. Подорожание свыше 4-5 % крупные магазины и сети могут не принять, ссылаясь на его необоснованность. Причем такие причины, как увеличение арендной платы или стоимости энергоресурсов, не являются обоснованием для повышения цен, а лишь требуют от компании снижения своих собственных издержек и улучшения эффективности работы.

³ Лифлет – листовка, тонкая брошюра формата А4 с двухсторонней печатью, с двумя сгибами.

⁴ Паллет – поддон, транспортная тара, средство пакетирования, имеющее жесткую площадку и необходимое место для укрупненной грузовой единицы.

Логистика цепочки поставок

В настоящее время одним из приоритетов развития торговых компаний в России должна становиться логистика. Основные принципиальные задачи логистики – оптимальное управление товарными, информационными и денежными потоками для обеспечения доставки товара или оказания услуг в нужное время, в нужном месте и с минимальными издержками.

Сегодня в нашей стране этот вид развития предприятия представлен очень слабо, что связано с отсутствием на рынке сильных западных компаний со своими технологиями работы и теми сложностями, с которыми они сталкиваются на российском рынке. Однако мировой опыт показывает, что дистрибуция занимает на Западе достаточно небольшой сегмент рынка (в той форме, в которой она распространена у нас сейчас), а именно – не более 10 %. В основном все функции, выполняемые торговыми и дистрибьюторскими компаниями за рубежом, взяли на себя мощные логистические организации, охватывающие весь рынок внутри страны и обеспечивающие его развитие по всему миру.

Наше отставание от ведущих западных логистических компаний исчисляется цифрами от 5 до 20 лет. Основные проблемы в развитии логистического бизнеса в России, на мой взгляд, следующие:

- отсутствие развитой инфраструктуры (коммуникации, склады класса А и т. д.);
- отсутствие необходимого программного обеспечения и информационных технологий;
- крайне малое наличие на рынке «длинных» денег и инвестиций, необходимых для развития логистических компаний;
- дефицит на рынке специалистов в данной области;
- огромная территория страны и различные административные барьеры;
- недостаточный спрос на эти услуги со стороны крупных розничных операторов и других компаний ввиду их неразвитости.

Однако такая ситуация продлится недолго, и у нас есть не более 3-5 лет, чтобы занять достойное место в дележе «пирога» под названием «логистические услуги». Однако сразу скажу, что при вступлении России в ВТО и с приходом сюда крупных мировых операторов эту задачу будет выполнить крайне сложно. По различным оценкам, на отечественном рынке действует от 6000 до 10 000 различных дистрибьюторских фирм. И если они не перестроят свою работу, то большинству из них придется просто исчезнуть. Уже сейчас на рынке московского региона происходит заметное сокращение дистрибьюторских компаний ввиду их неправильной коммерческой политики и отказа от схем работы, предъявляемых новыми экономическими реалиями.

В мире существует несколько основных путей, по которым пошли дистрибьюторские компании:

- автотранспортные, железнодорожные и международные перевозки;
- складской сервис;
- таможенные операции и таможенное сопровождение;
- консалтинговые услуги;
- внедрение новейших информационных технологий;
- вывод на рынок и продвижение брендов;
- мерчендайзинг;
- поставки продукции для HoReCa;
- развитие собственного розничного бизнеса;
- создание собственного производства, торговой марки;

- создание фасовочно-маркировочных структур для работы с крупными розничными сетями.

В настоящий момент издержки работы торговой компании достаточно велики и составляют в основном **6-15 %** от товарооборота. Эти цифры не позволят в дальнейшем конкурировать с развитой логистической компаний, где издержки будут составлять 3-7 % или меньше (что вполне возможно, судя по опыту зарубежных стран). В первую очередь большие издержки объясняются неразвитой инфраструктурой предприятия, неправильной организацией бизнес-процессов и технологических цепочек, отсутствием грамотной складской и транспортной логистики, неотрегулированностью транспортных потоков, отсутствием передовых информационных технологий, высокой стоимостью кредитных ресурсов и т. д.

Торговой компании необходимо определить круг тех производителей, которые готовы с ними сотрудничать и совместно **отстаивать их интересы** при усиливающемся давлении со стороны крупных розничных операторов. А в дальнейшем – и при возможном **слиянии бытовых структур** в единую логистическую организацию. Существует также возможность присутствия производителей на рынке при **работе с эксклюзивным товаром**, однако в этом случае не стоит забывать о вероятности потери этого эксклюзива по мере охвата рынка конкретным товаром и отказа производителя от услуг данной компании, поэтому работа только с эксклюзивным продуктом всегда чревата потерей им своего исключительного статуса и попаданием компании в труднейшую финансовую ситуацию. Поэтому представление такого товара должно быть лишь одним из направлений бизнеса, регламентируемым очень жесткой системой договорных отношений.

Складская логистика должна быть обеспечена в первую очередь уменьшением складских затрат на единицу продукции, сокращением и оптимальным использованием товарных запасов, уменьшением потерь, оптимизацией системы складирования, подбора и подсортировки товара, при необходимости – созданием регламента работы со штучным товаром и определением зон фасовки продукции. Всего этого нельзя добиться без применения новейшего программного обеспечения, складов класса А, обеспечивающих возможность многоярусного хранения товара и работу штабелеукладчиков, без создания четких планов размещения продуктов, маркировки товаров штрих-кодами и квалифицированного персонала, без введения системы учета объемной (кубатурной) составляющей при отгрузке и получении продукции (это позволит автоматически рассчитывать максимальную возможность загрузки каждой транспортной единицы и наиболее эффективно использовать имеющиеся складские ресурсы). Новейшее программное обеспечение позволит не только правильно разместить товар на складе и существенно уменьшить время на его расстановку и подбор, но и заметно сократит персонал складского комплекса и организует сортировку и хранение товара по срокам годности, весу и комплектности, во многом устранив так называемый «человеческий фактор» при работе с любым продуктом.

В крупнейшей в мире сети супермаркетов Wal-Mart с января 2005 г. началось использование радиочастотных этикеток (RFID). Такие компании, как Gillette, Kraft Foods и Procter & Gamble, истратили совместно 250 млн долл. на радиочастотные этикетки и соответствующее оборудование в 2004 г., утверждает в докладе AMR Research. Эти организации входят в число 140 крупнейших поставщиков Wal-Mart и стремятся соответствовать новой стратегии этой сети, согласно которой вендоры, т. е. собственники торговой марки, должны прикреплять к своему товару радиоэтикетки при отгрузке продукции.

Данное требование вступило в силу с января 2005 г. Другие крупные сети розничной торговли, в частности Albertsons, Best Buy, Target и британская Tesco, также внедряют радиочастотные этикетки. За использование технологии ратуют Департамент обороны США и Администрация по продуктам питания и лекарствам. Однако Wal-Mart опережает всех: компания вложила вдвое больше средств, чем все остальные вместе взятые. По подсчетам

IDC, американские розничные сети и их поставщики потратили на эту технологию порядка 90 млн долл. Наибольшую прибыль от внедрения RFID получили поставщики соответствующего оборудования, в частности Intermec Technologies, Matrics (подразделение Symbol Technologies) и Alien Technology. Консалтинговые и софтверные компании также не остались без прибыли. Технологию активно продвигают Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Sun и SAP. В последующие несколько лет Wal-Mart планирует вложить в радиозтикетки более 3 млрд долл.

Транспортная логистика – не менее важный фактор в работе любой развозной компании. Зачастую он, наряду со складскими затратами, – наиболее легко считаемый и наиболее затратный. Оптимизация работы транспортного звена определяется временем погрузки, доставки и разгрузки автотранспортных, железнодорожных и авиационных средств. Для уменьшения временных факторов в первую очередь должна быть использована только паллетная отгрузка и приемка товара, причем для избегания возможных потерь при транспортировке продукции и исключения ее пересортицы все паллеты должны быть обтянуты пленкой. Маршрутизация развоза продукции должна быть автоматизирована, она должна осуществляться по четкому графику, установленному в компании и согласованному со всеми розничными операторами. Без создания такого графика распределения товаров между торговыми точками на каждый день в течение всей недели, согласования конкретного времени поставок продукции и сроков ее разгрузки у розничного оператора вам не удастся наиболее эффективно использовать имеющийся транспорт и снизить издержки на его эксплуатацию. Соответственно, система передачи заказов на продукцию со стороны менеджеров, работающих с розничными точками, или непосредственно розничных точек или сетей должна быть строго регламентирована.

1. Необходимо разработать всю **финансовую систему** работы компании, оптимизируя все товарно-денежные потоки, с учетом следующих моментов:

- различных систем кредитования и отсрочек платежа перед поставщиками продукции;
- поставок и наличия необходимых объемов товара для обеспечения бесперебойной работы фирмы в течение строго определенного периода времени;
- построения четкой схемы оплаты поставок товара, при которой все финансовые затраты распределялись бы равномерно (исключение – пиковые финансовые нагрузки, вроде выплат по кредитам, налогов, зарплаты, покупки основных средств, аренды, оплаты поставок и т. д.);
- возможности увеличения отсрочек по платежам за полученные от поставщиков товары, при увеличении количества торговых точек, работающих с отсрочкой платежа и их общего суммарного и долевого оборота в общих объемах продаж в компании;
- получения дополнительных финансовых поступлений по маркетинговым и мотивационным программам от поставщиков и производителей, рекламным проектам и бонусам за выполнение различных программ производителя.

2. Создать по линии закупок четко **отлаженную схему по заказу, приему, обмену и возврату товаров** в максимально короткие сроки, с разработкой и использованием новых форм договоров, необходимых для эффективной работы логистической компании. Оптимизировать схему принятия и выполнения задач по обеспечению бесперебойной поставки необходимого количества товара на склад торговой компании, с определением жестких временных нормативов поставок и требований к срокам его хранения.

3. Изучить и проработать возможность создания на базе складского комплекса **сортировочно-маркировочного участка по фасовке и маркировке различных видов весовой продукции** для различных розничных сетей, у которых отсутствует возможность работать с весовым товаром и существует потребность в подобном миксовании с учетом рейтинга продаж данного товара у конкретного крупного розничного оператора.

Для развития полноценной логистической компании необходимо переходить на системы аналитического учета и прогнозирования в маркетинге, строго следовать основным методам анализа деятельности в любой логистической компании:

- ABC-анализ;

• метод Парето, суть которого состоит в том, что 20 % наименований товара будут давать 80 % результата деятельности, соответственно, необходимо перераспределять затраты, направляя больше сил и средств на эти 20 % и уменьшая затраты на остальные 80 % (необходимо использовать рейтинг продаж и вывод из продаж наиболее малозначимых позиций, однако те позиции, которые приносят компании значительный материальный результат, не должны отсутствовать на складе и в продаже, это совершенно недопустимо);

• XYZ-анализ, основанный на спросе и точности его прогнозирования (сезонный спрос, предпраздничная торговля, изменения, происходящие на рынке, и т. д.).

4. После решения всех текущих задач необходимо построить **четкую систему логистического сервиса**, которая будет вытекать из принципов максимальной привлекательности для розничных сетей:

- наличие товарных запасов;
- четкое и максимально полное выполнение заказа;
- надежность поставки;
- соблюдение требуемых сроков хранения;
- высокое качество товара и упаковки;
- предоставление информации потребителю о прохождении груза;
- рассмотрение претензий покупателей;
- обмен и т. д.

Глава 3

Особенности ценообразования и финансового учета скидок при работе с розничными сетями

Ценовая политика

Одно из требований сетей – ценообразование. Сети принимают только обоснованное повышение цены, через строго прописанные периоды времени. Преимущества в этом случае получают самые передовые и гибкие компании, и, как правило, они и представлены на прилавках розничных сетей. Далеко не новый совет – работать эффективно, повышать качество, снижать издержки.

Многие компании, работая на розничном рынке и имея наценку на товар **в размере 10-15 %**, при работе с отдельно стоящими магазинами действовали довольно успешно. Однако при попытке выйти на сетевой рынок и построить свою работу с крупными розничными операторами, не опираясь на поддержку производителя, не отстаивая свои интересы и позиции и предоставив минимальные цены, иногда **с 8-10 % наценки**, компании столкнулись с огромными финансовыми потерями. Восстановить рентабельность работы с сетями не представлялось возможным, так как нельзя поднять цены на товары в розничных сетях по своему усмотрению.

Наиболее стандартная схема ценообразования торговых компаний, действующих на розничном рынке, приведена в табл. 3.1.

Какие ограничения накладывают розничные сети на изменение цен поставки продукции:

- во-первых, любое изменение цены должно подтверждаться письмом от производителя с четким обоснованием причин подорожания товара, подорожание более чем на 4-5 % крупными сетями обычно не рассматривается, а если и будет принято, то поэтапно;
- во-вторых, о предстоящем изменении цен необходимо известить розничную сеть в среднем за 30 дней и подготовить к подписанию новый ценовой лист, который вступит в силу только после его подписания обеими сторонами (до этого момента вы будете поставлять продукцию по старым ценам, как и в том случае, если сеть не согласится с подорожанием товара, ссылаясь на его необоснованность);
- в-третьих, изменение в ценовых листах, в основном, допускается не чаще чем 1 раз в 1-3 месяца (т. е. если вы только что утвердили новый ценовой лист, а через 2 дня у вас подорожал другой товар, то внести изменение в цену на этот товар вы сможете не ранее чем через 1-3 месяца и будете вынуждены поставлять продукцию в розничную сеть по старой его стоимости, неся существенные убытки, а в случае отказа от поставки будете оштрафованы за недопоставку продукции).

Таблица 3.1**Наиболее приемлемая схема торговых наценок и скидок при работе на розничном рынке**

Торговая точка	Наценка, %	Бонус на логистику, %
Магазин	20–25	0
Универсам	18–23	0
Розничная сеть	15–20	0
Розничная сеть с РЦ	15–20	5
Гипермаркет	15–20	2

Ценовая политика производителя и его логистического оператора должна быть строго прописана и согласована. Они должны вести **общую и единую** маркетинговую и ценовую политику при работе с розничными сетями на любом рынке. Многие договоры с розничными сетями предусматривают предоставление минимальных цен на продукцию. Обратите внимание, в договорах говорится не об оптовых или розничных поставках, а именно о минимальной цене. То есть вы должны предоставить розничному оператору самые минимальные цены, по которым вами производится отпуск продукции. Возникает резонный вопрос: но ведь сеть не оптовик и не производит оплату товара сразу? Тут я с вами совершенно не согласен. Во-первых, сеть зачастую – один из самых крупных клиентов компании; во-вторых, любой серьезный оптовый покупатель тоже хочет иметь отсрочку платежа, а товар ему отпускается некоторыми компаниями по демпинговым ценам; в-третьих, не забывайте, что оптовых компаний в природе просто не существует, это либо дистрибьюторские, либо логистические операторы, которые останутся в дальнейшем на этом рынке. Поэтому определитесь, с кем вы хотите остаться на рынке и развиваться дальше. Если вы хотите предоставлять более низкие цены другим клиентам, то для этого существует своя, отдельная схема работы, а именно – цена в накладных будет единой для розничных сетей и других крупных клиентов. А все необходимые скидки будут представлять собой уменьшение дебиторской задолженности клиента посредством кредит-ноты (отрицательный счет-фактура) или маркетинговых договоров. Порядка оформления и учета таких схем мы коснемся чуть позже в разделе, посвященному налоговому учету скидок и премий.

Нарушение пункта о минимальных ценах для розничной сети может очень больно ударить по торговой компании. Если ценовое предложение будет отлично от минимальной цены на рынке, то со стороны розничных операторов сразу последуют **штрафы до 100 000 руб. и более** за каждое нарушение ценового соглашения о предоставлении минимально возможной цены на рынке и **вывод данной продукции из ассортимента**. В течение 2005-2006 гг. крупные розничные сети стали применять эти меры достаточно часто, создав отделы или должности для сотрудников, занимающихся мониторингом цен поставщиков в сети конкурентов.

При обнаружении такого нарушения торговой компании будет выставлен штраф и требование пересчитать всю стоимость товара по тем минимальным ценам, которые были обнаружены при поставках торговой компанией аналогичной продукции другим клиентам. В результате компания получит огромные финансовые потери за счет штрафов, пересчета по новым ценам всех произведенных поставок, не говоря о подпорченной репутации. И, самое главное, теперь цена поставки должна будет соответствовать выявленной минимальной цене. Но эта цена, скорее всего, будет для компании совершенно не выгодной.

Бонусы, скидки, акции

Все сети на настоящем этапе хотят получать за прошедший период (месяц, квартал, год) различные бонусы и скидки с объема продаж товара, поставляемого различными компаниями. Размеры этих бонусов и скидок могут быть различны и составлять в среднем 5-12 %. Сети, имеющие свои распределительные центры, хотят получать бонус в большем объеме (дополнительно до 5 %), объясняя это меньшими затратами со стороны торговой компании. Логично, поскольку размер экономии затрат у торговой компании, которая поставляет до 20-30 наименований продукции распределительному центру сети, а не каждому отдельно стоящему магазину, существенный и достигает 3-7 %. Но у компании ассортиментный ряд, который поставляется в розничную сеть, включает более 80-100 наименований, размер экономии существенно ниже – в основном, не более 1-3 %.

Таким образом, заплатив большой вступительный взнос, подписав договор с серьезной отсрочкой платежа, утвердив размер ежемесячного бонуса в размере 5-12 %, согласившись на участие в различных промомероприятиях в течение всего года (взнос составит в среднем 5-7 % от стоимости товара, участвующего в акциях, а единовременные маркетинговые суммы за участие – от 500 до 5000 у. е.), взяв на себя возврат нереализованной продукции в сети, оплачивая работу мерчендайзеров (своих или привлеченных сетями), не имея существенной поддержки производителя и не перераспределив с ним финансовую нагрузку, компания может попасть в тяжелую финансовую ситуацию, когда ее **работа на рынке по поставкам данной продукции в сети первого уровня может стать просто нерентабельной**. Данную ситуацию уже можно наблюдать на рынке московского региона, когда одна за другой прекращают работу и уходят в небытие дистрибьюторские компании, которые, **идя на сотрудничество с крупными сетями, не были к этому готовы**.

Нельзя забывать еще одного важного момента – все цены в накладных по любому виду товара, поставляемого в сети первого уровня (форматы гипермаркетов, супермаркетов свыше 1000 кв. м торговой площади и годовым оборотом свыше 100-150 млн долл.), на время проведения любых акций не должны отличаться от утвержденных в прейскуранте. А все дополнительные скидки должны предоставляться в виде бонусных платежей или оплат по договору маркетинговых услуг на общую сумму скидки, предоставляемой на время акции. Кроме того, весь бонусный товар, участвующий в акциях, должен поставляться с указанием цены, определенной в прайс-листе. В противном случае вами не будет соблюден пункт договора с другими розничными сетями **о предоставлении им максимально низких цен**, и вы будете вынуждены заплатить существенный **штраф за нарушение ценовой политики**. Не забывайте, что уменьшение суммы задолженности методом кредит-ноты зачастую вызывает много вопросов у налоговых органов, так как это уменьшает вашу прибыль, а поэтому все документы у торговой компании должны быть оформлены соответствующим образом.

Все дополнительные выплаты, скидки, бонусы должны быть четко прописаны в договорах (в том числе и в маркетинговом договоре) и привязаны, в основном, к объемам закупок либо к оказанию маркетинговых или рекламных услуг розничным операторам. Все маркетинговые мероприятия должны подтверждаться отчетами и актами выполненных работ, с выставлением счетов и последующей их оплатой.

При ведении переговоров с розничной сетью необходимо быть готовым к предоставлению серьезного пакета маркетинговых услуг, это позволит уменьшить суммы бонусов и вступительных взносов. Часто торговая компания готова оплатить вступительный взнос, но при начале работы отказывается от участия в промомероприятиях, ссылаясь на отсутствие финансовых ресурсов. А ведь для крупной сети входной билет не является основным критерием для введения продукции в розничную сеть. Необходимо желание поставщика уча-

ствовать в маркетинговых мероприятиях по продвижению своего товара в данной розничной сети, это позволяет увеличить объем продаж, стать для компании лояльным поставщиком, а сама компания, проводя различные акции, формирует клуб лояльных покупателей всей сети.

Прежде чем идти в ту или иную розничную сеть, изучите ее ассортимент, поймите, а при возможности узнайте, какой продукции ей недостает, в чем она нуждается, поговорите с покупателями, продавцами, кассирами, менеджерами торгового зала, промоутерами, мерчендайзерами – узнайте слабые и сильные стороны в работе магазинов. Это даст возможность грамотно подготовить коммерческое предложение и быть готовым провести переговоры и предложить сети именно ту продукцию и тот пакет услуг, в которых она нуждается. Если розничная сеть категорически не желает работать с дистрибьюторскими компаниями, подпишите договор с производителями и представляйте их интересы в сети, получив доверенность на право ведения переговоров. Создайте с производителем такой пул, в котором у производителя якобы отсутствуют юридические, сбытовые и финансовые службы, а ваша компания и есть подразделение службы сбыта при данном производителе. И при желании розничной сети заключить договор с производителем напрямую всегда можно сказать (являясь по доверенности представителем последнего), что вы, как производитель, к этому готовы, однако вам необходимо создать службу сбыта, арендовать склады, обзавестись дополнительным транспортом, в результате чего цена на товары вырастет как минимум на 20-30 %. Это будет серьезным аргументом для подписания договора именно с тем юридическим лицом, которого вы как «производитель» порекомендуете.

Например, такие компании, как «Большевик», «Роллтон», ведут поставки в розничные торговые точки через своих дистрибьюторов, которые практически выполняют роль логистических компаний. С 2006 г. многие дистрибьюторы пивной продукции также превратились в логистических операторов при крупных производственных холдингах и компаниях. В этом случае все маркетинговые договоры, управление ассортиментом, условия поставок и многое другое берет на себя производитель.

Налоговый учет скидок и премий

С 1 января 2006 г. торговые компании смогут учесть в составе внереализационных расходов суммы выплаченных покупателям премий и предоставленных скидок.

Наиболее часто продавцы предоставляют клиентам следующие скидки:

- в виде снижения первоначальной цены товара;
- в виде уменьшения долга покупателя (без изменения первоначальной цены).

Скидка в виде снижения первоначальной цены товара

До 1 января 2006 г., чтобы учесть сумму скидки в расходах, продавец вынужден был прописывать в договоре купли-продажи скидку как одно из условий, исходя из которых складывается окончательная цена товара. Получается, что по документам скидка превращается в элемент цены. Такие действия предусмотрены статьями 424 и 485 Гражданского кодекса РФ, где говорится о том, что стороны вправе самостоятельно определять стоимость товара. При этом она либо представляется фиксированной цифрой, либо определяются условия, при которых устанавливается ее окончательная величина. Именно такие условия обычно и указываются в договорах, отражающих, за что конкретно и в каком размере покупатель получает ту или иную скидку. И только после выполнения этих условий определяется окончательная цена товара. Но эта цена формируется только в тот период, когда будут выполнены условия скидки, до этого момента цена товара остается первоначальной. Об этом также говорится в письме Минфина России от 15 сентября 2005 г. № 03-03-04/1/190.

Очень часто определить окончательную цену продукции на этапе отгрузки не представляется возможным: сложно предположить, какие из прописанных условий в договоре, влияющих на окончательную цену товара, сможет выполнить покупатель, и какую скидку в конечном итоге за указанный в договоре период он получит. В этом случае приходится выписывать первичные документы с указанием исходной цены. А в случае выполнения покупателем тех или иных условий договора, влияющих на величину скидки, в **первичные документы приходится вносить исправления или выписывать новые документы**. Это создает существенные трудности в документообороте.

Сложности в таких случаях возникают и с налоговым учетом. Согласно статье 249 Налогового кодекса РФ, доходом от реализации товаров признается выручка, которая определяется исходя из всех поступлений, связанных с расчетами за проданный товар. Исходя из этого следует, что сумма скидки относится к уменьшению выручки, поскольку снижает стоимость товара. Для торговых компаний, работающих по методу начисления, это создает немало проблем, так как, согласно пункту 3 статьи 271 и пункту 1 статьи 39 Налогового кодекса РФ, датой получения дохода от реализации является день передачи товара покупателю. В результате получается, что сумму скидки необходимо учесть именно в тот период, когда продукция была реализована покупателю, ведь именно в этот период формируются окончательная цена товара и сумма выручки в налоговом учете. Если факты продажи и предоставления скидки произошли в разные периоды, то суммы налогов за прошедший период признаются ошибочными. Придется пересчитать налоги за прошедший период и подать уточненную налоговую декларацию. Налоговые органы неоднократно указывали на это в своих письмах (в частности, в письме УМНС России по г. Москве от 25.03.2005 г. № 26-12/16816, от 21.04.2003 г. № 26-12/21952 и от 16.05.2003 г. № 26-12/26517).

У торговых компаний, работающих по кассовому методу, затруднений возникало значительно меньше, так как покупатель обычно оплачивал конечную стоимость товара с учетом предоставленных скидок. В этом случае вносить какие-либо корректировки в налоговую отчетность было не нужно. Но выписанные к тому времени первичные документы все равно пришлось бы поправить. Соответственно, после 1 января 2006 г. по договорам, предусматривающим изменение первоначальной цены товара на сумму скидки, сохранился тот же самый порядок, который был предусмотрен ранее (это подтверждено в письме Минфина от 15 сентября 2005 г. № 03-03-04/1/190).

Скидка без изменения первоначальной цены товара

До 1 января 2006 г., предоставляя покупателю скидку без изменения первоначальной цены товара (когда уменьшалась общая задолженность клиента путем предоставления кредит-ноты и актов сверки взаиморасчетов по договору), торговая компания не могла учесть ее в расходах для целей налогообложения. Так как со стороны налоговых органов и Минфина этот процесс представлял собой следующую операцию: торговая компания пересматривает суммы задолженности покупателя по договору поставки или купли-продажи, т. е. освобождает клиента от обязательства оплачивать часть товара на сумму скидки. Такая скидка, согласно статьям 572 и 574 Гражданского кодекса РФ, рассматривается как безвозмездная передача той части товара, которая не оплачена покупателем. Похожая ситуация складывается и с премиями, которые выплачиваются компанией за достижение определенных результатов, отраженных в договоре поставки или купли-продажи. В этом случае, в соответствии с пунктом 16 статьи 270 Налогового кодекса РФ, сумма скидки или премии не может быть учтена при налогообложении прибыли. Однако некоторым организациям удавалось отстаивать свое право в суде на возможность учета скидки, оформленной без изменения первоначальной цены товара, об этом вы можете прочитать в журнале «Главбух» (№ 4, 2005).

После 1 января 2006 г. в связи с вступлением в силу пункта 17 статьи 1 Федерального закона от 6 июня 2005 г. № 58-ФЗ ситуация кардинально изменилась. Теперь суммы скидок и премий можно учесть как отдельный вид внереализационных расходов. Причем признаваться они будут в том периоде, в котором была предоставлена скидка или выплачена премия. Поэтому с 1 января 2006 г. скидки выгоднее оформлять отдельным положением договора, изменяющим общую задолженность покупателя. Розничные сети активно пользуются таким правом и прописывают условия предоставления скидок в процентах при достижении определенного объема закупок товара в течение месяца, квартала и года, оговаривая при этом, что платить они в этом случае будут меньше на сумму предоставленной скидки. В любом случае все расходы в виде предоставленных премий и скидок должны подтверждаться документами и быть экономически обоснованными. Экономическую обоснованность предоставляемых скидок можно подтвердить внутренними документами торговой компании, одним из которых является маркетинговая политика организации (статья 40 Налогового кодекса РФ). Эту позицию подтверждают Минфин и налоговики (письма Минфина России от 06.02.2001 г. № 04-02-05/2/7 и УМНС России по г. Москве от 07.06.2004 г. № 26-12/37860).

В качестве обоснования скидки можно указывать стимулирование сбыта, привлечение и удержание новых клиентов, повышение конкурентоспособности. В договоре должно быть четко прописано, за что, при каких условиях и в каком размере предоставляется скидка или выплачивается премия. Если в договоре этого нет, расчет суммы скидки или премии необходимо оформить в виде бухгалтерской справки. Следовательно, розничная сеть предоставленную ей скидку или премию, в соответствии с пунктом 8 статьи 250 Налогового кодекса РФ, должна рассматривать как безвозмездно полученное имущество и включить ее во внереализационные доходы в тот период, в котором она воспользовалась скидкой или получила премию.

Порядок предоставления и учета скидок на время проведения различных промоакций

С учетом всего вышеизложенного, при проведении различных промоакций и мероприятий в розничных сетях, требующих предоставления дополнительной скидки или соразмерного уменьшения цены товара, необходимо заключить отдельное дополнительное соглашение с розничной сетью, предусматривающее предоставление скидки без изменения первоначальной стоимости товара. В этом случае вы не только упростите систему учета скидок и документооборота, вам также не придется платить штрафы другим розничным сетям во время проведения акции в одной из них за нарушение пункта договора о предоставлении им минимальной входной цены.

В случае если этого сделать не удастся и компания не пойдет на подписание такого дополнительного соглашения, необходимо поступить следующим образом: получив от розничных сетей и производителей план маркетинговых мероприятий на год или полгода, составить собственный маркетинговый план на ВТЛ в сетях таким образом, чтобы на один месяц во всех компаниях вы проводили акции только по одному виду или группе товара. В этом случае вам не придется в каждом месяце думать, как провести акцию в одной сети по одному виду товара со снижением цены так, чтобы не попасть на штрафную кабалу со стороны других розничных сетей. Лучше в течение 2-4 недель снизить стоимость на 3-7 % одной группы товара для всех сетей, в которых предусмотрены штрафные санкции за нарушение пункта о минимальной входной цене, нежели потом в течение года при проведении в одной из розничных сетей акции по этой группе товара снижать цену для других компаний. Так можно дойти до абсурда, т. е. при проведении ВТЛ-акции в 12 розничных сетях по одному месяцу в каждой, предусматривающей снижение первоначальной стоимости продукта на 3-7 %, вы в течение всего года будете поставлять товар во все 12 розничных сетей со скидкой 3-7 %, чтобы не быть оштрафованными. Следует также отметить, что к поставкам товара в розничные сети со скидкой 3-7 % приступают за 7-14 дней до начала акции.

Я подробно остановился на этих пунктах договора, так как многие торговые компании не знают, как поступать в подобных ситуациях. А такая ситуация с 2005 г. начинает происходить повсеместно. Более того, с 2005 г. розничная сеть «Седьмой континент» обязала своих поставщиков подписать дополнительное соглашение, по которому в случае, если компания-поставщик проводит акцию со снижением цены в других сетях, то и поставки товара, участвующего в акции, в «Седьмой континент» за две недели до начала такой акции в другой сети и в течение всего срока ее проведения должны происходить по тем же ценам, как и в ту сеть, где данная акция проводится. Таким образом, «Седьмой континент» будет часто получать товар с дополнительной скидкой, не проводя никаких акций, и увеличивать свой заработок по данному товару на размер скидки.

Для оценки эффективности различных промоакций необходимо вести учет затрат во время их подготовки и проведения, анализируя рост объемов продаж и размера дополнительно полученной прибыли за счет увеличения реализации каких-то видов продукции в ходе таких мероприятий. Маркетинговые шаги в виде промоакций в розничных торговых сетях направлены на увеличение продаж и, как следствие, на получение прибыли, что важно для коммерческой организации.

Организация промомероприятий в торговых точках требует использования таких входных ресурсов, как дополнительный запас товара на складе, увеличение мест для хранения товара, оплата участия в листовках, буклетах, лифлетах, предоставление выгодной цены и условий поставки, а также получение гарантии производителя (на необходимый запас продукции на складе, на возврат нереализованной продукции, на стабильность цены); кроме

того необходимы сотрудники для контроля мероприятий в торговых точках и составления аналитических справок по результатам проведенных мероприятий. При проведении акции очень важно, чтобы затраты на данное мероприятие не превысили полученной прибыли.

Для построения схемы входов и выходов промомероприятия в денежном выражении воспользуемся схемой, представленной в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Характеристика входных и выходных ресурсов во время проведения промоакции

Ресурсы	Входы	Выходы
Материальные краткосрочные	Товар (запас на складе)	Повышение покупательского спроса
	Выгодная цена	Выполнение планов от производителя
	Листовка, лифлет, буклет, специальная выкладка	
Материальные долгосрочные	Склад	
Нематериальные	Бренд	Аналитический материал по акциям
	Гарантии от производителя	Опыт сотрудников
	Сотрудники	

Попробуем представить текущие активы, которые были израсходованы в процессе преобразования с целью проведения акции в торговых точках сети, в денежном выражении. Некоторые активы легко оценить в денежном выражении, а некоторые – достаточно сложно. Таким образом, часть цифр будет совершенно точной, а другие же будут представлять собой результат справедливых расчетов.

Рассмотрим каждый вход в денежном выражении.

1. Товар. Один из основных материальных ресурсов, напрямую участвующий в процессе преобразования. Для денежной оценки данного ресурса необходимо учесть затраты на его приобретение. Например, для двухнедельной акции по пиву понадобится 200 упаковок продукции. Затраты на их приобретение у производителя со скидкой 10 % составляют 86 400 руб.

2. Выгодная цена. По преимуществу психологический фактор воздействия на торговые точки. Компания подписывает с производителем дополнительное соглашение о ценовой политике, в которой фиксируется минимальная наценка для отдельных категорий покупателей. Как правило, она стандартна, при этом развоз продукции в торговые точки рентабелен

для дистрибьютора. Для сетевых торговых точек наценка составляет 25 % к цене производителя. На период акции данная наценка может быть снижена до 20 %. Затраты на скидки в 5 % в период данной акции можно отнести на потерянную прибыль, которая на 200 проданных в период акции упаковках с наценкой 20 %, а не 25 %, составит 4320 руб.

3. **Листовка, рекламный буклет, лифлет.** Как правило, в каждой сети существуют расценки на оплату данного вида услуг. Например, печать в листовке и выделение товара ценником другого цвета составляет 10 000 руб.

4. **Склад.** Долгосрочный материальный ресурс, а соответственно, стоимость его аренды будет списываться определенными частями. Компания тратит на аренду складского помещения в 200 кв. м 600 000 руб. в год. Предположим, что под производителя пива мы используем 10 % склада, соответственно это 10 % стоимости аренды. Таким образом, «стоимость потребления» складского помещения за год составит 60 000 руб. (5000 руб. за месяц).

5. **Бренд, а также гарантии производителя.** Очень сложно объективно оценить в денежном выражении.

6. **Сотрудники.** Оценить их в денежном выражении тоже достаточно сложно, поэтому затраты на оплату их труда отнесем на краткосрочные активы. Зарплата одного специалиста в месяц составляет 14 500 руб., соответственно эту сумму мы и отнесем на затраты.

Дав приблизительную денежную оценку входам, попробуем таким же образом оценить выходы.

1. Повышение спроса во время акции приводит к увеличению объемов продаж и, соответственно, получению дополнительной прибыли с продажи.

2. Проведение акции делает возможным выполнение планов от производителя и, как следствие, получение от него дополнительных бонусов, которые тоже можно отнести на прибыль компании.

3. Аналитический материал по акциям, как и опыт сотрудников, хотя и содержит финансовый аспект, но оценить его достаточно сложно.

Как было сказано выше, проведение маркетинговых мероприятий направлено на увеличение продаж и получение дополнительной прибыли. Чтобы понять, насколько данные мероприятия выгодны компании, необходимо провести анализ затрат. Предположим, что компания по договору маркетинговых услуг с производителем должна провести не менее двух акций со снижением цены на период не менее одной недели в торговых точках трех крупных сетей за квартал.

Для оценки затрат на проведение акции я выбрал маржинальный метод (табл. 3.3).

Таблица 3.3**Отчет о прибыли по маргинальному методу учета затрат**

Статья доходов/расходов	1 акция (руб.)	Итого (руб.)
Выручка (6 акций)	115 000	690 000
Переменные затраты	100 720	604 320
Маржинальная прибыль	18 000	85 680
Постоянные затраты		58 500
Чистая прибыль		27 180

Выручка от одной акции в торговых точках сети составляет 115 000 руб. Переменные затраты, такие как покупка товара у производителя, скидка, предоставляемая в сеть, и оплата листовки, составляют 100 720 руб. на одну акцию. А постоянные затраты, такие как аренда склада и оплата труда сотрудника на период проведения маркетинговых мероприятий (в нашем примере – один квартал), составляют 58 500 руб. При маргинальном методе учета затрат переменные затраты вычитаются из выручки. В итоге получается маржинальная прибыль, из которой, в свою очередь, вычитаются постоянные затраты. Таким образом определяется чистая прибыль.

Из приведенного выше отчета видно, что постоянные затраты на проведение данных маркетинговых мероприятий (акций) в торговых точках сетей не превышают маржинальную прибыль и при вычитании из нее постоянных затрат образуют чистую прибыль. Это означает, что данные акции не убыточны, а следовательно, рентабельны для компании. В зависимости от сезона спрос на продукцию может снижаться или расти не так активно, как хотелось бы производителю. Проведение различных маркетинговых мероприятий – тех же промоакций – в торговых сетях позволяет привлечь внимание к товару и поднять спрос на него, который после акции снижается, но не достигает первоначального уровня. Продажи во время акции увеличиваются, а соответственно, увеличивается и прибыль. Это наглядно видно из графика, представленного на рис. 3.1.

Если распределить активность маркетинговых мероприятий в торговых точках разных сетей на определенный период, например на один квартал, то падение продаж после акции не будет так заметно.

Предположим, что при распределении маркетинговых мероприятий по договору с производителем необходимо провести акции в торговых точках трех крупных сетей во II квартале. Для повышения эффективности акции мы объединили два таких мероприятия по одной неделе в одно двухнедельное в одной компании и таким образом провели три акции по две недели в таких сетях, как «Мосмарт», «Ашан» и «Седьмой континент». Аксию в сети гипермаркетов «Мосмарт» – с 01.04.2006 г.

по 14.04.2006 г., в торговой сети «Седьмой континент» – с 01.05.2006 г. по 14.05.2006 г., в «Ашане» – с 01.06.2006 г. по 14.06.2006 г. Из нижеприведенного графика видно (рис.

3.2), что после акции было отмечено снижение продаж в каждой из сетей, но так как мы проводили следующее мероприятие в другой сети, спустя две недели, общие продажи не упали.

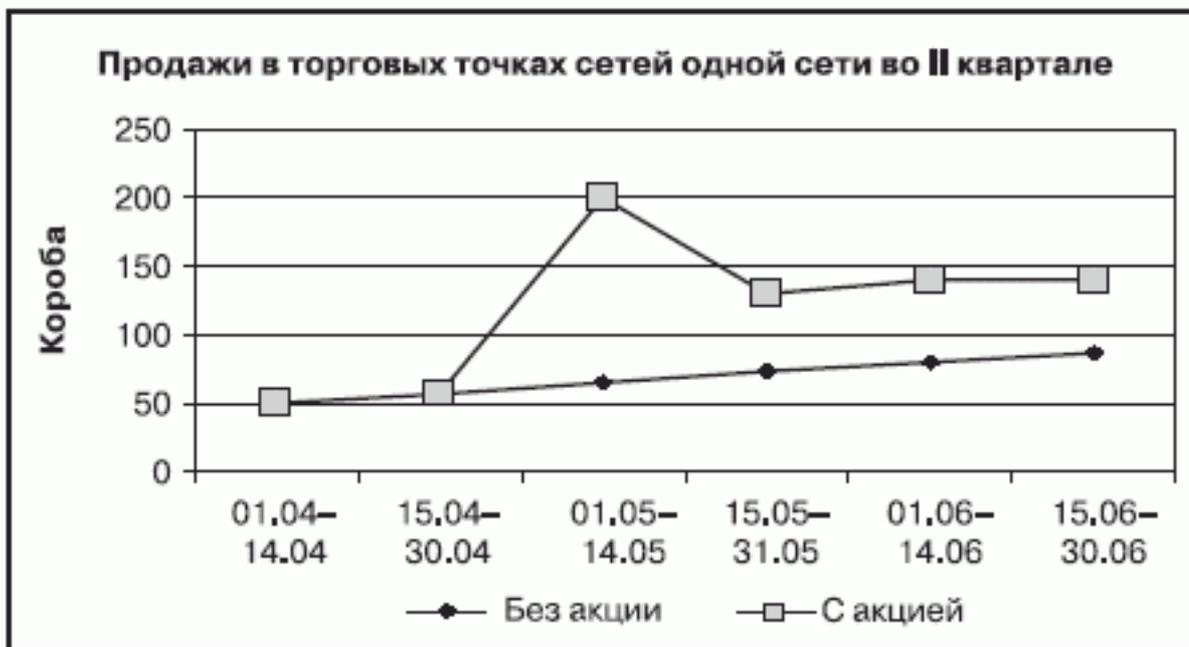


Рис. 3.1. Сравнение продаж в торговых точках одной сети без акции и с акцией

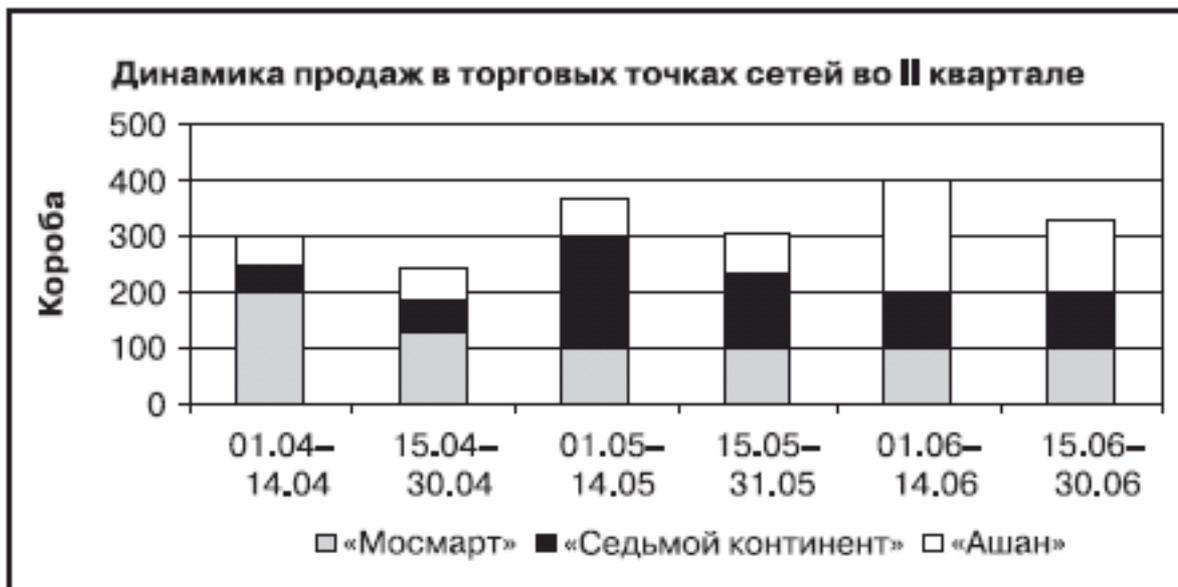


Рис. 3.2. Динамика изменения продаж продукции до и после проведения промоакций

Глава 4

Штрафные санкции, применяемые сетями в отношении поставщиков

Виды и размеры штрафных санкций

Во всех сетях и гипермаркетах существует различное количество штрафных санкций по отношению к поставщикам. Это особенно заметно у таких сетей, как «Метро», «Леруа Мерлен», «Ашан», «Мосмарт», «Седьмой континент», «Перекресток» и др. Они могут составлять довольно весомые суммы и существенно влиять на рентабельность вашей работы с конкретной компанией. Иногда описание этих штрафов занимает **1-2 страницы текста приложения к договору поставки**, а в случае их повторного применения в течение месяца или во время проведения по данному товару различных промоакций они удваиваются или утраиваются.

Не играйте с огнем, **не старайтесь подписать текст договора с сетью на тех базовых условиях**, что там прописаны, запомните: иногда невнимательно прочитанное слово или фраза, оставленная вами без должного внимания, могут стоить вам огромных денег и привести к существенным финансовым потерям.

Вот лишь небольшой перечень случаев, влекущих применение сетями штрафных санкций по отношению к поставщикам:

- в случае недопоставки продукции в сеть – до 50 % от стоимости недопоставленного товара или 500-1000 у. е. за каждый факт нарушения;
- поставки продукции в большем объеме – до 600 у. е.;
- неправильное указание цены в накладной (все цены утверждаются, подписываются в двухстороннем порядке и отражаются в ценовом листе) – до 600 у. е. или до 25 % от стоимости товара;
- отсутствие необходимого комплекта сопроводительной документации;
- поставки товара по цене, отличной от минимальной в большую сторону, – до 5000 у. е. и вывод продукции из ассортимента;
- отсутствие необходимой маркировки на товаре;
- поставка товара, остаточный срок годности которого – менее 70 % (в этом случае штраф составит до 50 % от стоимости товара);
- поставка товара с неправильным штрих-кодом;
- поставка продукции с превышением установленных сроков после передачи заявки на поставку или в неустановленное время приема продукции от данного поставщика;
- отсутствие подтверждения заказа на поставку со стороны поставщика в течение 4-48 часов;
- поставка товара без паллет, неправильно упакованного, без маркировки паллет, с нарушением условий паллетирования;
- отсутствие в товаротранспортных документах номера заказа, кода поставщика, кодов товара в сети, полных реквизитов сторон и т. д.;
- несоответствие вложений продукции в транспортную или гофротару;
- невыплата в срок положенных бонусов и маркетинговых средств;
- отказ от выполнения услуг мерчендайзинга;
- отказ от вывоза в установленные сроки возвратной продукции;

- замена продукции не в установленные сроки в случае выявления у нее скрытых дефектов и многое другое.

Исходя из вышесказанного можно сделать следующий вывод.

Вся работа вашей компании должна быть строго регламентирована и построена таким образом, чтобы минимизировать все необходимые затраты, обеспечить четкую складскую и транспортную логистику, иметь хорошую финансовую и юридическую службу, четко прописанные бизнес-процессы.

Весь ассортимент, который вы предлагаете для поставки в сети, должен находиться на складе в объеме двухнедельного запаса, а в период проведения промоакций – в большем объеме. Принцип работы сетей приближается к принципам и законам логистики – наличие необходимого товара требуемого качества в нужном количестве и месте, точно в срок.

Штрафные санкции во время проведения промоакций

Особенности применения штрафных санкций во время проведения промомероприятий заставляют остановиться на этом моменте отдельно. Дело в том, что размер штрафных санкций во время проведения акций значительно возрастает – приблизительно в 2-3 раза. Трудно отслеживать процесс проведения таких мероприятий, не имея отдела маркетинга, взаимодействующего непосредственно со службой продаж. Большой набор документов по согласованию, учету поставок и соблюдению условий акции требует значительного временного ресурса и ответственности. На период проведения любой промоакций нарушение работы одного из ключевых подразделений компании может поставить всю работу по организации данного мероприятия под угрозу срыва.

Необходимо согласовать условия организации акции с производителем товара и получить от него гарантийное письмо на фиксирование цены поставки и обеспечение требуемым количеством товара. В случае невыполнения этих гарантий со стороны производителя он должен нести финансовую ответственность при предъявлении штрафных санкций со стороны розничной сети.

Необходимо помнить, что поставки продукции под акцию должны начаться в среднем за две недели до ее проведения и на тех условиях, которые были согласованы на время осуществления мероприятия. Более того, если вы работаете со скоропортящимся товаром и поставите на время акции большее количество этого продукта, нежели магазины смогут реализовать, вам придется забрать весь просроченный товар назад и понести тем самым существенные финансовые убытки.

Промомероприятие – это проверка четкости и грамотности взаимодействия всех служб компании при работе с розничными сетями.

Не надо забывать и о том, что розничная сеть не всегда организует акцию достаточно грамотно и в указанные сроки. Более того, подписав условия проведения мероприятия и получив необходимые деньги, она может просто «забыть» о данной акции. Поэтому в день ее начала вам необходимо объехать максимальное количество магазинов сети и сделать фотоотчет о проведении мероприятия. А в случае обнаружения нарушений – зафиксировать их. Это позволит вам требовать от розничной сети продления акции на то количество времени, в период которого оговоренные условия не были соблюдены.

А если нарушения были очень существенными – потребовать повторить данное мероприятие без дополнительной оплаты и в удобное для вас время. Обязательно посылайте претензии и фотоотчет не только менеджеру по закупкам, с которым вы работаете, но и его руководителю и топ-менеджменту сети, которые отвечают за организацию системы продаж.

Порядок минимизации штрафных санкций, оптимизация условий поставок и организация логистики

Основными принципами, которыми должна руководствоваться организация, работающая или желающая работать с крупными сетями и гипермаркетами, **должны стать логистические функции построения компании**, с четко прописанными бизнес-процессами и существенным уменьшением затрат на единицу продукции. Вот почему работа с сетями первого эшелона и даже крупными, но отдельно стоящими магазинами требует создания в компании особой структуры, готовой к решению перечисленных выше задач.

Нельзя организовать и осуществлять работу с крупными сетями и гипермаркетами, не решив все эти вопросы. Отсутствие конструктивного подхода к одному из них, будь то логистический или финансовый аспект, мерчендайзинг или ценовая политика, отсутствие прописанных взаимоотношений с производителями могут привести вашу компанию не только к вынужденному расторжению договора с сетью, потере существенной доли оборота и прибыли, репутации на розничном рынке, но и, самое главное, к серьезным финансовым потерям и даже разорению.

Решение только одной или двух задач, а не всего комплекса озвученных вопросов, не приведет вас к желаемому результату.

Запомните одно: каждая нерешенная задача будет стоить вам гораздо дороже при взаимоотношениях с крупными розничными ритейлерами, нежели полное и комплексное ее решение.

Не идите на поводу у сетей в ущерб себе, не снижайте в угоду им свою рентабельность, загоняя себя в угол, выхода из которого уже не будет. Запомните: снизить свою рентабельность легко, поднять же ее зачастую очень сложно, а иногда и просто невозможно.

Поэтому один неверный шаг может привести вас к краху, отчего необходимо несколько раз взвесить каждое свое решение и слово. Пусть розничный ритейлер чувствует в вас сильного партнера, способного отстаивать свои интересы и четко выполняющего свои обязательства. Поверьте, это всегда вызывает уважение и не позволяет сетям вести себя с вами грубо и некорректно.

1. На основе прописанных бизнес-процессов необходимо построить всю систему организационно-штатной структуры компании, разработать четкие должностные инструкции и приступить к налаживанию всех информационных, товарных и денежных потоков. Освобождение сотрудника от решения не свойственных ему задач, оптимальное распределение рабочего времени и использование потенциала специалиста в рамках его должностных обязанностей позволят вам повысить эффективность деятельности каждого сотрудника даже в различных нестандартных ситуациях.

2. Требуется также максимально упростить (а не усложнить) и укрепить взаимосвязи между всеми подразделениями компании; определить, какие подразделения необходимо будет сформировать для функционирования полноценной логистической компании, и приступить к их постепенному созданию, с учетом решения задач по подготовке, обучению и подбору необходимого квалифицированного персонала; на основе проведенного анализа и разработки этапов перехода к функционированию логистической компании – упразднить (реформировать) ненужные или неэффективные подразделения или конкретные бизнес-процессы (не следует привязываться к существующей на сегодняшний момент струк-

туре). Неэффективные подразделения должны быть реструктурированы или ликвидированы с уменьшением штата сотрудников.

3. Исходя из выбранного направления деятельности компании необходимо выработать техническое задание для совершенствования имеющейся компьютерной программы, а в дальнейшем – произвести поиск, анализ, покупку и установку компьютерного обеспечения, направленного на поддержание работы логистической компании.

Программное обеспечение может быть построено по модульной системе, с различными функциями и задачами, нацеленными на достижение эффективности работы всех подразделений организации (закупки, бухгалтерия, склад, транспорт и т. д.).

4. Необходимо привлекать к работе новые крупные магазины и сети, ускоряя оборачиваемость товара без использования дополнительных складских площадей, повышая максимальную загрузку автотранспорта и улучшая транспортную логистику, увеличивая таким образом число клиентов, разовыми партиями поставки которых будут суммы от 20 000 руб. В этом случае затратная составляющая (в процентах от наценки) будет уменьшаться, что даст возможность снижать в условиях жесткой конкуренции и перехода к функциям логистической компании общую наценку на товар (необходимо исходить из того, что максимальная наценка на товар в дальнейшем будет составлять около 7 %, а при достижении в перспективе мирового уровня – 3-5 %).

Обслуживание крупных розничных операторов позволит принимать и отгружать крупные партии продуктов без их долговременного складирования. Не будет необходимости поставлять товар на сумму 2000-5000 руб., в том количестве, которое существует сейчас (а при условии возможности поставок товара одной машиной в любое время суток в среднем не более чем в 7 магазинов, средняя норма отгрузки должна приблизиться к 10 000-15 000 руб. на настоящем этапе, а в дальнейшем – достигнуть цифры в 40 000-50 000 руб., минимизируя расходы на доставку).

5. На переходный период необходимо четко расписать каждую составляющую затратной части, относящейся на себестоимость, и рассмотреть возможности ее уменьшения (так как при росте товарооборота за счет крупных розничных операторов затратная часть по зарплате, доставке, возврату ниже), поэтому нужно уже сейчас рассчитывать на уровень цен для поставки в сети с распределительным центром в размере 7-9 % (при этом сразу определяя ту затратную часть, которая будет непосредственно ложиться на транспорт, складские расходы и зарплату в части ее уменьшения за счет большего объема поставки, расходов на складирование и меньшего коэффициента оплаты труда менеджера, торгового представителя, руководителя при дополнительном товарообороте).

Построение правильной системы передачи и формирования заказов – один из наиболее сложных и длительных процессов в работе. Однако без его успешного прохождения вам не удастся оптимизировать работу всех звеньев вашей компании. Поэтому необходимо составлять график развоза и передачи заказов всем розничным торговым точкам, отслеживать четкую зональность работы с максимальным покрытием торговых точек на данной территории и определением минимальных партий доставки товара на эту территорию.

6. Определить, исходя из должностных обязанностей, четкую схему работы всех сотрудников фирмы. Исключить решение любых вопросов с любым сотрудником напрямую, минуя его непосредственного руководителя. Данная работа должна проводиться в четко регламентированном порядке структурной подчиненности. Исключить необоснованную отмену (или скоропалительное принятие) решений руководителя соответствующего подразделения без предварительного выяснения причин, по которым оно было принято. Указания или распоряжения любому сотруднику должны отдаваться через его непосредственного руководителя (в результате необоснованного вмешательства зачастую принимаются решения, о которых не в курсе непосредственный руководитель и которые приводят к дей-

ствиям данного сотрудника, негативно отражающимся на работе всей фирмы). Построение жестко прописанных информационных или бизнес-процессов и схем, в которых должны быть отражены все действия соответствующего сотрудника в любой ситуации, позволяет выполнять поставленные задачи в максимально короткий промежуток времени с минимальными затратами.

7. Разработать и утвердить схему электронного документооборота в компании и за ее пределами, создать систему приема и обработки поступающих заказов в электронной форме с использованием электронной почты и Интернета. Для решения этих задач обеспечить подключение необходимого количества рабочих мест к Интернету и предоставить работникам компании персональные адреса электронной почты.

8. Необходимо обеспечить современные условия труда и возможность роста в пределах компании, иначе гуманитарная составляющая будет играть во всей системе логистики тормозящую роль и не обеспечит эффективного функционирования любой логистической системы.

9. Обеспечить оптимизацию информационных потоков – сбор, обработку и передачу любых видов информации по строго определенной схеме, четко прописанной в бизнес-процессах организации.

10. Исходя из основных целей и задач, решаемых компанией на настоящем этапе, необходимо и в дальнейшем максимально долго совмещать дистрибьюторские и логистические ее функции, независимо от последующих этапов развития организации. Однако все дальнейшее построение деятельности фирмы должно основываться на создании сильной логистической компании, консалтинговой и маркетинговой службы.

11. Логистическая компания может работать только при условии построения сквозной системы логистики с учетом всех вышеперечисленных задач. Отсутствие логистики в любом из подразделений компании или бизнес-процессе не позволит рассматривать работу организации в качестве логистической. Поэтому на каждом участке работы необходимо в деталях прописать все бизнес-процессы (закупки, транспорт, склад, приемка заказов, финансы и т. д.) и прохождение соответствующих информационных потоков. Без выполнения всех этих условий система оптимизации любого вида деятельности, участка работы или отдельного бизнес-процесса невозможна. Перестройка деятельности компании может вестись только одновременно во всех подразделениях под руководством начальников подразделений и лиц, непосредственно осуществляющих функции внедрения утвержденной логистической системы и контроля за ее выполнением. Невозможно добиться положительных результатов в решении поставленных задач без ясного и точного понимания всеми сотрудниками компании сути и необходимости этого процесса для выживания организации в условиях развития рынка. Пока каждый руководитель, начальник и непосредственный исполнитель не поймут важности решения всех задач и не проникнутся ответственностью за конечный результат своих усилий, достижение поставленных целей будет во многом проблематично. Опыт российских компаний по основательной перестройке их работы по западному образцу без учета человеческого фактора и людьми, назначенными руководством компании извне, привели в некоторых случаях к саботажу сотрудниками организаций тех решений, которые принимались для внедрения передовых западных технологий. Поэтому должна вестись постоянная разъяснительная работа среди всех участников процесса по всем вопросам перевода компании на решение логистических задач.

12. Только после того, как будут прописаны все бизнес-процессы, существующие на настоящем этапе, можно будет увидеть конкретно: правильно ли происходит данный процесс; понимают ли его участники порядок выполнения поставленных задач; затрачивают ли они на это оптимальное количество времени; какие существуют возможности минимизации издержек при выполнении конкретного бизнес-процесса и т. д. После этого составляется

описание полного и досконального цикла всего бизнес-процесса в том виде, в котором на его прохождение потребуется меньше всего сил, времени и ресурсов, а сам процесс будет выполнен правильно, в полном объеме, в максимально короткое время и с наименьшими издержками. Для любого сотрудника компании описание этого бизнес-процесса является инструкцией к действию, в которой должны быть максимально описаны все нестандартные ситуации, характерные для того или иного этапа выполнения его работы: все, что при этом потребуется от сотрудника, – оперативно (в случае незнания или забывчивости) ознакомиться с порядком мер, которые ему нужно будет предпринять. Это многократно сокращает время на решение всех нестандартных задач, а по мере возникновения новых задач порядок их решения прописывается дополнительно в описании бизнес-процесса (в западных логистических компаниях все эти шаги отлажены до автоматизма и вопросов по решению задачи за того или иного сотрудника практически не возникает). На примере складского комплекса можно составить несколько бизнес-процессов: Участок разгрузки – Участок приемки – Участок хранения – Участок комплектования – Участок погрузки. Вот только пять бизнес-процессов, которые необходимо досконально изучить и прописать. После этого не будет возникать постоянных вопросов, до решения которых товар не отгружается или не разгружается, увеличивая издержки по работе складского комплекса (например, в случае поставки товара с небольшими остаточными сроками, некомплектности товара, нарушения упаковки и т. д.), а также существенно уменьшится вал административной и документарной работы.

Наиболее эффективная из существующих систем логистики, подходящая для дальнейшего развития компании, – эшелонированная, однако создать такую систему, не имея эксклюзивных прав на распространение какой-либо продукции или генеральной дистрибуции, довольно проблематично. На настоящем этапе надо реализовывать гибкую систему логистики.

В логистической компании между двумя основными критериями поставки товара: временным фактором и ценой продукта – все-таки основным показателем является фактор времени, и компания, его игнорирующая, будет неконкурентоспособной. Фактор времени нужно обязательно отслеживать, используя: сокращение жизненных циклов товара; стремление к уменьшению его запасов и их более эффективному использованию; фактор рыночного спроса (рост непредсказуемости спроса). Чем более развивается рынок, меняются товары и цены, тем больше вероятность ошибки в прогнозах. Основная цель и задача логистики в торговом предприятии – разгрузить сотрудников коммерческих служб, освободить их от ряда административных функций, а также от управления транспортно-складскими процессами.

Глава 5

Организация мерчендайзинга в розничной сети

Как осуществлять мерчендайзинг в розничных сетях

Данная тема широко освещается в литературе и не всегда отражает реальное положение вещей. Более того, применение различных форм этих услуг компанией-поставщиком может привести не только к увеличению объемов продаж, но и к их снижению, как это ни парадоксально звучит. Об этом вы вряд ли прочтаете где-либо еще, поэтому мы во многом коснемся именно тех аспектов работы, которые не смогут разъяснить вам маркетологи-теоретики, никогда не сталкивающиеся с практическим применением услуг мерчендайзинга. Но пока остановимся на основных моментах применения системы мерчендайзинга в розничных сетях.

Мерчендайзинг – это торговля, сбыт. В розничной торговле – это любая деятельность, осуществляемая в связи с закупками или продажей товара, включая выкладку и представленность товара, выставки, рекламу, ценовую и ассортиментную политику. Мерчендайзинг – одна из форм стимулирования сбыта, продвижения продукта в розничной торговле. Мерчендайзинг взаимодействует с другими формами стимулирования сбыта в системе маркетинговых коммуникаций и организации продаж. Данный комплекс мероприятий направлен на привлечение внимания покупателя к товару или торговой марке с использованием различных технологий и приемов.

Каждая из них пользуется своим набором средств для наиболее эффективного воздействия на покупателя и увеличения продаж. Когда все элементы торговой цепочки – «покупатель – деньги – товар» – собираются вместе, в одно и то же время, оформление места продажи обычно является наиболее эффективной методикой маркетинговых коммуникаций. Совершенно очевидно, что в современной системе организации продаж роль оформления мест торговли будет возрастать, т. е. будет возрастать роль мерчендайзинга. Согласно данным Института рекламы в США, в местах продаж до 70 % решений о покупках принимается в самом магазине, а не перед его посещением. А если рассматривать кассовую зону, то этот процент покупок там составляет 90 %. Специалистам по планированию комплекса услуг мерчендайзинга следует начинать работу с ответа на два важных вопроса.

1. Как место продажи нацелено на конечного потребителя?
2. Будет ли оно использоваться представителями розничной торговли?

Чтобы обеспечить увеличение продаж в условиях жесткой конкуренции, важно скоординировать оформление места торговли с тематикой, использованной в других маркетинговых коммуникациях. Это не только усиливает эффективность воздействия, но и способствует возникновению в последнюю минуту ассоциации между рекламной кампанией и местом в торговой точке, где покупатель принимает решение о покупке того или иного продукта. Потребители видят в магазинах места продаж, товарные экспозиции, сравнивают цены и виды товаров различных торговых марок. Правильная представленность продукта может оказаться главным мотивирующим средством в процессе совершения покупок.

В первую очередь это касается продукции массового спроса, которая приобретает постоянно без особой подготовки и раздумий. Один из важнейших моментов деятельности мерчендайзеров – постоянный мониторинг сбыта, ассортимента и повседневной деятельности торгового персонала. Эти три составляющие должны систематически контролироваться мерчендайзерами и менеджерами торговых залов для анализа деятельности своего подраз-

деления и деятельности конкурентов. И поскольку за каждым товаром стоят их производители, то по этой информации можно судить о конкурентоспособности компании. Выкладка продукта в торговой точке используется для его представления в яркой визуальной форме непосредственно в месте совершения покупки. Необходимость обучения персонала компании-поставщика не вызывает сомнений. Но даже хорошо обученный приемом мерчендайзинга штат сотрудников, имеющий достаточные знания в области данного вида услуг по контролю и поддержке розничной торговой сети, должен владеть различными навыками межличностного общения для эффективной реализации поставленных задач. Уметь правильно вести переговоры с клиентами, выявлять возражения покупателей и работать с этими возражениями и в конечном итоге добиваться желаемой цели – инструмент успешной работы мерчендайзеров.

Потребитель, выбирая товар, только на 20 % ориентируется на основные потребительские свойства продукции и на 80 % – на ее окружение (бренд, цена, дизайн, торговый сервис, удобство совершения покупки и многое другое).

Применение мерчендайзинга на точке сбыта. Плюсы и минусы мерчендайзинга

Под точкой сбыта понимается место в торговом зале, где размещается продукция. Это могут быть торговые секции, например, молочных продуктов или напольных покрытий, специальное торговое оборудование – холодильник или стойка, полка на стенде продаж, паллета в торговом зале и т. д.

Для дальнейшего изучения групп продукции и их отнесения к различным товарным категориям выделим основные подразделения товаров.

1. Товары повседневного спроса.

2. Товары, относящиеся к импульсивным покупкам, – это продукты, которые покупатель приобретает без предварительного планирования, на основе сиюминутного желания совершить данную покупку, возникшего непосредственно в месте продаж.

3. Товары для неотложных нужд – решение об их покупке принимается ввиду их острой необходимости.

4. Товары предварительного выбора – требуют осознанного подхода и сравнения их различных характеристик (цена, качество, функциональные свойства, внешний вид и т. д.). Соответственно, решение о приобретении данного вида продукции требует большего времени и усилий для его принятия.

5. Товары специального назначения и спроса – продукция, обладающая особыми характеристиками и потребительскими свойствами, для решения о приобретении которых покупатель тратит дополнительное время и усилия.

6. Товары, относящиеся к пассивным продажам, – это продукция, о приобретении которой покупатель специально не думает, невзирая на то, знает он о ее существовании или нет.

Товары также подразделяются на продукцию длительного и кратковременного пользования.

Существуют определенные классические правила размещения товара в торговом зале:

- продукцию одной группы необходимо располагать в одном месте торгового зала, т. е. необходимо размещать похожие по потребительским свойствам и функциональному назначению товары рядом друг с другом;

- использовать правило «аппетитного соседства», взаимодополняющих и сопутствующих товаров;

- создавать группы товаров, используемых в совокупности.

Это «классика». Однако, как я говорил ранее, не все так однозначно. Часто «правильное» расположение товара приводит к стагнации его продаж в данной торговой точке или не дает возможности «вывести» в продажу новый продукт, чтобы ознакомить с ним покупателя. Почему такое происходит?

Мы ходим с вами в магазин и прекрасно знаем расположение товара в данной торговой точке. Соответственно, при посещении нами магазина с целью приобретения определенного продукта наше движение по торговому залу будет спланировано только по тем местам продаж, которые нам необходимо посетить, чтобы взять конкретный товар. И если будет выставлен новый товар, который мы не покупали в этом магазине, так как он нас чем-то не устраивал, а магазин ввел в свой ассортимент новый товар данной группы, который бы нас удовлетворил, то мы его не увидим и ничего о нем не узнаем, потому что не посетим место его продажи, где располагается вся группа указанных товаров. Таким образом, выполнив все условия мерчендайзинга и расположив товар по всем правилам, мы можем не получить необходимого нам результата в продажах данного вида продукта.

Поэтому иногда надо кардинально нарушить все правила и расположить товар в несвойственном ему месте. Такой нестандартный подход привлечет внимание покупателей, так как товар будет выделяться из общей товарной группы. Не всегда вы сможете получить в этом случае большие продажи, но привлечь внимание к вашей продукции вам удастся несомненно. А иногда решение этой задачи является очень важным. Товар врежется в память ввиду нестандартности его преподнесения. И то, чего вы не смогли бы добиться большими рекламными бюджетами, будет решено меньшими силами и средствами с более высоким коэффициентом продуктивности.

Используя знания человечества в анатомии и психологии, маркетологи выявили определенные закономерности в движении потока покупателей и совершении покупок в местах продаж. В частности, большинство потребителей, попадая в замкнутое пространство магазина, начинают его обход, двигаясь справа налево. Это связано еще и с тем, что у покупателей-правшей, которые составляют основную массу покупательского потока, шаг правой ноги немного больше, чем левой, и двигаются они справа налево. Исходя из этого необходимо продумать расположение товара у входа в магазин и размещение его на самих полках. Для направления потока покупателей в середину торгового зала необходимо использовать привлекательность и сбытовой потенциал наиболее ходовых товаров, которые могут способствовать увеличению продажи других продуктов, расположенных рядом с ними, но не обладающих такой притягательной силой. Товары на полках желательно разместить таким образом, чтобы обеспечить максимальный уровень продаж и прибыли, приносимой определенными марками и их видами. В первую очередь используя полки, находящиеся на уровне глаз и на уровне рук.

Нас приучали читать слева направо и сверху вниз, и в результате выработался рефлекс, по которому мы таким же образом рассматриваем товары на полке. Наш взгляд на полки магазина легче переходит слева направо и сверху вниз, как при чтении. Соответственно, расположение цветовых гамм упаковок продукции должно идти также слева направо, от ярких цветов к спокойным.

Однако здесь я опять хотел бы немного заострить ваше внимание на таком факторе, как «выхватывание» товара с полки. Если строго следовать данной теории, то получается, что если мы с вами движемся в торговом зале между рядами, то на расположенных слева и справа от нас полках товар должен стоять по-разному. Все правила написаны с учетом того, что полочное пространство рассматривается таким, как мы на него смотрим. То есть расположение товара на полке, например по цветам, слева направо, если смотреть на полку, расположенную слева от нас, и на полку справа от нас, будет различным относительно покупательского потока. И продукция ярких цветов слева будет находиться ближе к нам по ходу движения, а на полках справа – дальше от нас по ходу движения. Это не очень правильно. Яркий и крупный товар должен располагаться в начале обзора по ходу движения и обеспечивать «выхватывание» начала линейки нашего товара при первом же его появлении, а не в конце просмотра. Таким образом, продукт, находящийся справа при движении вперед, должен располагаться на полке иногда и справа налево, вопреки всем теориям мерчендайзинга. И применение этой технологии приносит существенные результаты.

Какие же еще недостатки несет в себе система мерчендайзинга, основанная на принципах организации розничных сетей, о которых вы не прочитаете в другой литературе и о которых стараются умалчивать поставщики, оказывающие комплекс мерчендайзинговых услуг в розничных сетях?

Многие сети запрещают работу мерчендайзеров поставщиков в своих магазинах, и это в принципе правильно, так как каждый мерчендайзер поставщика старается выставить свой товар в лучшем месте, нарушая планограмму расположения продукции в торговом зале. За выкладку товара в магазинах отвечают менеджеры торговых залов. Их задача – обеспечить

наличие товара на полках и их ротацию по срокам хранения. Пустое место на полке часто влечет наложение существенного штрафа со стороны руководства сети на соответствующего менеджера. Поэтому он старается поддерживать представленность товара на полках на должном уровне.

В случае, когда вам удалось убедить розничную сеть поставить в ее торговые залы своих мерчендайзеров, менеджеры сети стараются снять с себя какую-либо ответственность за наличие вашего товара на полках магазинов. И получается следующая картина. Вас не удовлетворяла работа менеджеров торгового зала сети по выкладке вашего товара и работа с остатками и заказами по товару менеджеров по закупкам, и вы ввели своих мерчендайзеров для исполнения этой работы. Теперь, посещая магазины 2-3 раза в неделю по несколько часов (в гипермаркетах для хорошей эффективности работы необходимо осуществлять постоянный стационарный мерчендайзинг, на все время работы магазина), вы будете упускать работу со своей продукцией в то время, когда ваших мерчендайзеров в данных торговых точках не будет. А это большой временной интервал в работе магазинов. Менеджеры торгового зала будут заниматься теперь вашим товаром по остаточному принципу, и когда вы подведете итоги, то может оказаться, что продажи продукции при работе мерчендайзеров не только не увеличились, но и уменьшились.

Поэтому всегда надо понимать плюсы и минусы работы собственных мерчендайзеров в отдельно стоящих торговых точках и затратную часть на их содержание. В гипермаркетах применение собственного стационарного мерчендайзинга способно поднять объем продаж до 30 %, а затраты на возврат продукции могут уменьшиться в 2-3 раза. Поэтому всегда можно оценить эффективность этой системы и ее затратную составляющую.

Виды выкладки товаров и порядок их применения

Располагая на уровне глаз и на уровне рук наиболее приоритетный для нас товар, мы имеем возможность получить максимальный результат. Этим полкам в магазине необходимо уделять самое пристальное внимание, обеспечивая постоянное наличие на них товара. Соответственно, наиболее удобными для покупателей местами выбора продукции являются участки, расположенные с правой стороны по ходу движения. Оптимальное количество товара должно обеспечиваться грамотной работой по управлению его запасами в магазине, торговая площадь не должна пустовать, и должно казаться, что товара много. Необходимо следовать неизменному правилу – торговая площадь предназначена для представления товара покупателям.

Чтобы избежать фактора «привыкаемости» к расположению продукции в торговом зале, необходимо производить раз в 3-12 месяцев в зависимости от скорости оборачиваемости товара изменение его положения в местах продаж и в магазине в целом. Продукция должна быть выложена или выставлена так, чтобы поиск нужного товара был максимально облегчен. Для этого надо использовать POS-материалы в торговом зале, обеспечивающие лучшую навигацию людского потока к местам расположения товара.

На стеллажах недопустимо иметь пустые незаполненные места. При наличии свободной площади незамедлительно производится подсортировка товара или перестановка других видов продукции.

Недопустимо размещать товар, укладывая его друг на друга, если это может привести к порче или потере товарного вида продукции.

Размещение внутри группы может осуществляться в виде горизонтальной или вертикальной выкладки. По внешнему виду упаковки или самого товара можно сразу же определить, к какому виду выкладки он относится. Товар надо располагать у края полки или на крючках, по ровной линии.

При горизонтальной выкладке необходимо учитывать, что на самой нижней полке должен размещаться товар больших размеров, или менее привлекательный, или более дешевый. Также горизонтальная выкладка предусматривает выкладку товара слева направо по серии, по уменьшению объема.

Вертикальный способ выкладки продуктов предусматривает расположение однородных товаров в несколько рядов, на всех полках стеллажей сверху вниз. Этот способ удобен тем, что обеспечивает хороший показ товаров, свободный доступ к нему покупателей любого роста. При вертикальной выкладке необходимо строгое распределение товара одного вида, от меньшего к большему. Меньший располагается на верхних полках, соответственно, больший – на нижних. На практике чаще всего комбинируют оба эти способа, применяя элементы как горизонтальной, так и вертикальной выкладки.

Дисплейная выкладка (дополнительные точки продажи) размещается на видном месте, сообразно движению покупателей. Например, отдельно стоящий фирменный стенд или стойка, не привязанная к основной точке продажи определенного товара.

«Борьба» за место на полке и как ее выиграть

Применяя мерчендайзинг в местах продаж, надо использовать различные правила, которые дадут возможность сделать эту работу наиболее эффективной.

Разберем основные группы правил.

Группа правил – эффективный запас

1. Правило ассортимента. Для каждого вида организаций розничной торговли поставщик определяет показатели по минимальному набору ассортиментных позиций, т. е. числу видов товарных единиц одной категории товара. При этом учитываются факторы, влияющие на формирование оптимального ассортиментного набора, – спрос, профиль и специализация магазина, состояние его оснащенности торговым и другим оборудованием.

2. Правило торгового запаса. Включает в себя создание оптимального уровня запаса продукции, необходимого для постоянного присутствия ассортимента в торговой точке. Исходя из того, что любое торговое предприятие старается сократить места хранения товара для увеличения торговых площадей, основным требованием к поставщику становится четкая и своевременная поставка товаров. «Последний» товар на полке – это худшая реклама продукции, так как покупатель имеет предубежденность не брать этот товар.

3. Правило присутствия. Весь товар, поступающий в торговую точку, должен быть выставлен в торговом зале.

4. Правило ротации товара на полках. Правило заключается в том, что в первую очередь должен продаваться товар, привезенный раньше, чем тот, который завезен позднее. Всегда необходимо выставлять на полки продукцию, поставленную в более ранние сроки, или сроки хранения которой находятся на исходе. При появлении на полке торгового зала нового товара, его необходимо ставить позади того, который там уже находился, пододвигая ранее выставленные продукты вперед.

Группа правил – эффективное расположение

Эта группа правил обеспечивает оптимальное размещение товара на торговом пространстве магазина и его правильную выкладку. Правильное размещение подразумевает распределение товаров на площади торгового зала, а выкладка – это расположение, укладка и показ продуктов на торговом оборудовании.

Размещение продукции может происходить как в основных местах продаж, так и в дополнительных. Использование дополнительного размещения товара необходимо для:

- объемного представления, т. е. представления товара в больших количествах (паллетные выкладки);
- размещения продукции, которая участвует в промоакциях и других специальных мероприятиях;
- расположения сопутствующих товаров рядом с основными.

Товар, размещенный в дополнительных точках продаж, обязательно должен присутствовать в основном месте торговли данным видом продукции. Покупатель все равно привыкает искать товар в определенных местах магазина. В то же время наблюдения показывают, что если клиент не нашел какой-то продукт в привычном месте, он может просто не заметить его в дополнительных местах продаж.

Итак, представим теперь эту группу правил более подробно.

1. Правило представления. Если группа товаров одного производителя занимает существенную долю в общем объеме продаж компании, то желательно обеспечить выкладку товара блоком, когда продукцию группируют в корпоративный блок в каждой категории товара. Выкладка в виде специального блока существенно улучшает представленность товара, его поиск и увеличивает продажи данной группы товаров, но в то же время иногда вызывает недовольство покупателей слишком большой «однобокостью» представления продукции, ограничивающей выбор покупателя.

2. Правило «товар лицом». Товар должен быть расположен фронтально, с учетом угла зрения покупателя, т. е. должен быть хорошо просматриваем с различных мест. Любая информация на упаковке или месте продаж должна быть легко читаема, кратка и понятна. Не перегружайте место продаж текстовой информацией, помните, что люди пришли сюда за покупками, а не ради чтения. У вас – секунды на то, чтобы они ухватили информацию, расположенную в месте продаж или на упаковке товара. Не закрывайте необходимую информацию ценниками. При неудачном расположении товара в зале его можно будет найти, только если: покупателю нужен данный товар; покупатель знает, как товар выглядит; у покупателя достаточно времени, чтобы посвятить себя поиску конкретных продуктов в магазине при совершении покупок. Женщины и мужчины обладают разной степенью сноровки в поиске товаров. Женщины лучше находят нужную продукцию и предметы, которые находятся вблизи их расположения, чего нельзя сказать о мужчинах. В то же время женщины могут и не заметить товар, расположенный на верхних полках.

3. Правило определения места продаж на полках. При определении мест для выкладки продукции на полках, отводимых магазином для размещения различных групп товаров, необходимо найти оптимальную комбинацию с точки зрения отдачи с каждого метра полочного пространства в денежном выражении и индивидуальных особенностей магазинов. Маленькие товары следует группировать так, чтобы они не потерялись и были хорошо видны. Необходимо также максимально использовать торговые места, хорошо просматриваемые с мест наибольшего потока или нахождения покупателей.

4. Правило приоритетных мест. Товары, приносящие максимальную прибыль и имеющие высокий коэффициент оборачиваемости, должны находиться в наилучших местах продаж, идеально – на уровне глаз покупателя.

Группа правил – эффективная презентация товара

Эффективная презентация товара или его реклама внутри магазина – это совокупность средств и методов, используемых для объективной информации потребителей об имеющихся в продаже товарах, их потребительских свойствах, качестве продукции и формах обслуживания.

Реклама внутри магазина позволяет покупателям находить товар, который ранее рекламировался, или тот, который в рекламе не участвовал. Основными средствами внутренней рекламы в магазинах являются POS-материалы. «Место продаж» по-английски – **Point of Sales (POS)**. POS-материалы – это средства рекламы в местах продаж, которые предназначены для популяризации товара, торговой марки, бренда. POS-материалы создаются с целью увеличения спроса на продукцию и, соответственно, повышения продаж. Довольно часто требуется донести до покупателя, до посетителя либо до клиента какую-нибудь информацию для ознакомления с товарами или услугами. Будь то оформление важных бумаг, документов, заполнение бланков, перечень услуг или товаров. И не всегда рядом находится обслуживающий персонал, который смог бы все грамотно объяснить или просто пояснить. Для всего этого и многого другого уже очень давно были придуманы информационные стенды. Основная задача таких стендов – преподнесение полной и исчерпывающей информации для наибольшего количества людей. Поэтому стенд должен быть хорошо виден и замечен со всех сторон. К POS-материалам относятся:

- плакаты (постеры – большие плакаты разных размеров и стикеры – плакаты на клейкой основе), которые часто выполняют не просто функцию информирования, но также побуждают потребителя совершить покупку;

- дисплеи – используются компаниями, как правило, для размещения товаров импульсивного спроса, т. е. товаров, приобретаемых покупателями спонтанно. К таким продуктам относятся жевательные резинки, сладости, сигареты, маленькие батарейки и др. Размещают их в тех местах, где у покупателя может возникнуть импульсивное решение что-то приобрести. Самое выгодное место – безусловно, кассовая зона;

- лифлет – листовка формата А4, с двухсторонней цветной печатью;

- листовки (флаер) и буклеты считаются недорогим, но зачастую очень действенным рекламным материалом в розничной торговой точке. Они должны находиться рядом с товаром, чтобы потребитель смог получить информацию о продукте еще до того, как определится с покупкой. Часто в магазинах мы можем встретить информационные буклеты о товарах, которые не имеют никакого отношения к специализации данной торговой точки. Например, информация об услугах операторов рынка мобильных коммуникаций или же о телефонах и других товарах предварительного выбора часто размещается в супермаркетах, магазинах по продаже электробытовых товаров, компьютеров и т. д., поскольку посетители этих торговых точек могут быть потенциальными потребителями указанной продукции. Промо-материалы для таких буклетов не занимают много места в магазине, но в то же время предоставляют потребителю информацию о товаре, которая в дальнейшем может оказаться решающим фактором при принятии решения о покупке;

- стоп-шелфы, потолочные рекламные материалы – подвесные рекламные материалы;

- полочные наклейки (шелфтокеры) – горизонтальное рекламное изображение на пластике или картоне, чаще всего используется для придания значимости корпоративному блоку и ориентации внутри него, но также может содержать просто название марки, рекламное обращение и располагаться в подходящих местах;

- напольные наклейки – также достаточно эффективная форма рекламы, которая крайне редко используется в наших магазинах. Зачастую пол в супермаркетах свободен и его

стоит использовать, чтобы задать покупателю направление до нужной ему (или вашей компании) полки. Огромный эффект имели напольные плакаты, рекламирующие детские подгузники с торговой маркой Libero. На плакате был изображен малыш, сидящий в песочнице в этом подгузнике с поднятой головой. Создавалось такое впечатление, что малыш смотрит именно на вас. Как показали данные исследований, 90 % покупателей обходили этот плакат и 10 % переступали через него, но никто из них не решился наступить на «малыша». Не решились – значит, заметили и, следовательно, запомнили тот бренд, который рекламировался этим плакатом, а возможно, и приобрели упаковку-другую именно этих подгузников;

- мобайл – большие картонные конструкции, подвешиваемые к потолку над тем местом, где продается товар, для того чтобы покупатель, желающий приобрести бутылку минеральной воды, не блуждал среди полок с алкогольными напитками;

- джумби – объемные коробки (бутылки, банки), имитирующие продукт в увеличенном масштабе. Они используются, как правило, в больших магазинах. Их подвешивают под потолок, либо размещают на витринах или ставят на полки. Есть варианты джумби в виде огромных упаковок сока или огромных надувных бутылок, которые зрительно доминируют как в торговом зале, так и в подсознании покупателей;

- воблеры – специальные приспособления, прикрепляемые к полкам. Они имеют свойство вибрировать благодаря гибкой пластмассовой «ножке», привлекая этим внимание посетителей магазина к товарной полке. Воблеры являются тем POS-материалом, который не очень-то любят продавцы магазинов. Во-первых, они часто отклеиваются от полок, а во-вторых, своей вибрацией не доставляют удовольствия работникам магазина;

- стикеры – малая форма полиграфии, выпускается на самоклеящейся основе. Отличительная особенность данного вида рекламной продукции – ее устойчивость по отношению к внешним факторам воздействия;

- диспенсеры – рекламная подставка или емкость под продукцию, разработанная под конкретный вид товара. Используется для выставления в магазине с целью увеличения продаж;

- желтые ценники – обозначают товар, участвующий в акции;

- красные ценники – обозначают новый товар.

Итак, рассмотрим данную группу правил более подробно.

1. Правило оптимальности. Эффективность применения POS-материалов достигается при использовании их не более чем для 15 % товаров. Анализ покупательского спроса показывает, что их решения о совершении покупок зависят от сочетания информации, которую они могут вспомнить, и внешней информации, доступной в момент совершения покупок в торговом зале. Причем потребители чаще выбирают товар, информация о котором доступна извне, нежели тот, о котором приходится вспоминать.

2. Правило помощи покупателю. Назначение рекламных материалов в торговом зале – обеспечить встречу покупателя с товаром или провести их знакомство. Потребитель, рассматривающий или получающий дополнительную информацию о товаре, более склонен к покупке, если он получает данные сведения в месте осуществления продаж. Продавец-консультант, промоутер и мерчендайзер должны донести до покупателя необходимую и важную информацию о товаре. Учитывая то, что решение о покупке до 70 % наименований продуктов клиент принимает непосредственно в магазине в короткий промежуток времени, то от недостатка нужной информации или получения слишком большого количества информации он испытывает определенные перегрузки. Поэтому необходимо учитывать и следующее правило.

3. Правило краткости и простоты (KISS). Данный принцип предполагает понимание информации, которую вы хотите донести до клиентов вашего магазина, 14-летним ребенком

со средним уровнем образования и интеллекта – именно такие характеристики приводят американские исследователи.

4. Правило размещения ценников. Цена на продукцию должна быть обозначена четко и хорошо видна покупателю, ценник не должен перекрывать доступ к необходимой информации. Расположение ценников должно быть таким, чтобы покупатель четко понимал, к какому товару какой ценник относится. Вспомните, как тяжело разобраться в ценниках на продукцию заморозки в холодильных прилавках отдельных супермаркетов, где все ценники расположены по периметру холодильного оборудования, а товар лежит внутри в общей куче. Форматы ценников на однородные группы товаров должны быть одинаковыми. У многих потребителей сильно развито чувство доверия к продукту в зависимости от страны происхождения – швейцарский сыр и часы, финская сантехника, немецкие автомобили и т. д. Неправильное восприятие ценника покупателем может привести к следующим последствиям: он вообще не купит товар, если потребность в нем не очень велика; клиент может ошибиться в выборе продукта и испытать неприятные чувства при расчете за приобретенный товар, а может вообще развернуться и вернуть товар на место или отказаться от совершения дальнейших покупок в данном магазине; утратить доверие к данным видам товара в этом магазине или сети в целом. Отсутствие ценников – отсутствие продаж.

Существуют и другие общие правила, например, **правило комфорта**. Оно основывается на том, что при расположении и выкладке товара, размещении рекламы и информации важно устранить возможность возникновения дискомфорта восприятия у покупателя. А он может возникнуть в следующих случаях:

- недоступность или труднодоступность информации (на ценниках, упаковке, рекламных материалах);
- расположение надписей под неправильным углом зрения;
- отсутствие возможности нахождения выбора (товар не виден, недоступен, нарушается правило «товар лицом», отсутствуют ценники);
- наличие информации (рекламы) при отсутствии товара в месте продаж;
- неудачные цветовые решения и сочетания;
- неудачное сочетание форм и объемов (плохая выкладка и представленность);
- неправильное музыкальное, звуковое оформление (слишком громкая или резкая музыка, быстрая музыка в часы спокойной работы магазина и медленная – в часы столпотворения покупателей);
- неудачное освещение в помещении или внутри торгового оборудования (невозможно рассмотреть товар, стоя к нему лицом, перекрывается доступ света, информация отсвечивается).

Никогда нельзя забывать о **правиле чистоты и аккуратности**.

Необходимо, чтобы внутри зала соблюдался порядок, торговое оборудование и рекламные материалы находились в целости и сохранности. Не должно быть оборудования, в котором недопустимо хранить данные виды продукции.

Применение мерчендайзинга российскими и западными компаниями

Многие компании, работающие на российском рынке уже давно, с успехом применяют мерчендайзинг, который в западных организациях является обязательным элементом системы продаж. Конечно, безусловные лидеры здесь – такие компании, как Coca-Cola, Pepsi Co, Nestle, «Вимм-Билль-Данн», Danone, Wrigley, «Большевик», «Чипита» и многие другие. В этих компаниях разработана и четко действует система размещения товара и управления им в местах продаж, с использованием собственных плановых выкладок продукции. Когда одни компании только задумываются над данным вопросом, другие захватывают на полках лучшие места и занимаются продвижением своей продукции, обеспечивая себе высокие места в рейтинге продаж розничных сетей. Попробуйте поставить товар в крупных сетях в кассовую зону, думаю, ваши попытки будут обречены на провал. Там действуют сильные игроки, способные выложить крупные суммы за представленность товара в данных местах, не допускающих проникновения туда других операторов. Места продаж «выкупаются» на год вперед, после чего договор пролонгируется.

Компания «Вимм-Билль-Данн» была долгое время одним из лидеров рынка не только по соковой продукции, но и по организации системы мерчендайзинга. Товар этой компании всегда был представлен достаточно широко и грамотно, что давало возможность продавать продукцию в довольно больших объемах.

Многие производственные компании для расширения услуг в данной сфере предоставляют розничным сетям свое торговое оборудование – холодильники, стойки, прилавки и т. д. Это позволяет также использовать весь комплекс услуг в достижении своих целей.

Бюджеты таких компаний, как «Большевик» (входит в группу Danone), для организации проведения промомероприятий и осуществления системы мерчендайзинга в розничных сетях составляют несколько десятков тысяч долларов США в год для каждой крупной сети. Поэтому «Большевику» удается удерживать ассортимент наименований своей продукции на полках ведущих сетей в размере 70-90 наименований.

Глава 6

Категорийный менеджмент. Как создать и поддерживать оптимальный ассортиментный ряд продукции

Преимущества и выгоды категорийного менеджмента

Категорийный менеджмент – это процесс управления ассортиментом, при котором каждая товарная категория рассматривается как самостоятельная бизнес-единица. **Цели категорийного менеджмента** заключаются в максимальном удовлетворении потребностей покупателей и одновременно в повышении эффективности взаимодействия между поставщиком и продавцом. Этот процесс необходим для увязывания различных блоков логистических цепочек в продвижении товара, где каждая категория товара выступает как самостоятельная и главная бизнес-единица, вокруг которой выстраивается вся схема работы торговой компании, направленная на обеспечение максимальных финансово-экономических показателей.

Реализация программы категорийного менеджмента не всегда правильно понимается менеджерами различных уровней в торговых и производственных предприятиях. Дело в том, что **внедрение категорийного менеджмента в торговой или производственной организации сопряжено зачастую с изменением всей структуры закупок и продаж.** Данная стратегия направлена в первую очередь на реализацию тех программ и задач, которые преследуют дистрибьюторские компании и розничные сети, удовлетворяя потребности конечного покупателя, поэтому главным инструментом на предприятии или организации становится не производство или просто служба продаж, а **категорийный менеджер** (ассортиментный комитет). Работа компании при этом организуется таким образом, что все решения, принимаемые категорийным менеджментом, пронизывают все структуры предприятия и реализуются так, чтобы в первую очередь и в максимально короткие сроки снимать насущные вопросы, оптимизировать все необходимые логистические цепочки и получать максимальный финансовый результат.

Категорийный менеджмент в этом случае становится основой управления торговой компании: на достижение указанных целей направлены все подразделения и бизнес-процессы фирмы. Таким образом, **категорийный менеджер несет на себе максимальное бремя ответственности за принятие решений и получение максимального экономического эффекта.**

В поле ответственности категорийного менеджера попадает вся цепочка – от процесса закупок до продажи товара. При этом оценивается работа не каждого подразделения в отдельности, а **ее эффективность в разрезе деятельности всей логистической цепочки.**

Основные задачи, которые решает категорийный менеджмент:

- анализ рынка товаров и услуг по спросу и предложению, с выработкой продукции, максимально удовлетворяющей возможный спрос конечного покупателя;
- оптимизация складских запасов и товарных потоков продукции, на основе выработки и реализации продукции повышенного спроса по оптимальной цене на рынке;
- четкое разбиение всех товарных групп на категории (например «телевизоры» в группе бытовой техники или «бакалея» (более узко – «крупа», «макароны») в группе сухих продуктов питания и т. д.);

- изучение потребительского спроса населения по каждой из категорий товара;
- оптимизация управления финансами в каждой категории товара;
- мониторинг всей необходимой маркетинговой информации;
- выработка четкой ассортиментной политики;
- определение правильного позиционирования товара на рынке и ценовой политики;
- рекламная и промопрограмма продвижения продукции на рынке, задействование при необходимости инструментов трейд-маркетинга и бренд-менеджмента;
- оптимизация всей цепочки товародвижения;
- грамотная кадровая политика;
- анализ влияния различных групп товара друг на друга;
- учет различных интересов производителя и ритейлера.

Основными показателями товарного ассортимента являются его широта (количество категорий товара) и глубина (количество наименований товара в каждой категории). Существуют различные противоречия, которые приходится решать категорийному менеджеру. Так, например, расширение ассортимента или его широты приводит одновременно к диверсификации товара, ориентированного на различные слои населения, и стимулирует совершение покупок в одном торговом месте, но существенно увеличивает затратную часть на производство различных товарных групп, капиталовложения в производство и размеры складских площадей.

Увеличение глубины товарной категории приводит к удовлетворению максимально возможного количества покупательских групп в одной категории товара (от продуктов повседневного и массового спроса до товаров премиум-класса). Этот способ менее затратен, хотя тоже требует дополнительных складских площадей. Но позволяет обеспечить максимальную конкурентоспособность товару в своей доле рынка. Сложность здесь может заключаться в четком разведении по качеству и ценовым нишам различных видов продукции и правильном их позиционировании.

Любому предприятию и компании следует для начала решить несколько задач, для определения путей дальнейшего своего развития:

- сформулировать первоочередные цели – удовлетворение наибольшего числа потребителей, максимальное использование наукоемких и высокоэффективных технологий, получение в кратчайшие сроки максимального экономического эффекта, завоевание новой доли рынка за счет расширения ассортимента и т. д.;
- выявить ту долю рынка, которую рассчитывает занять торгово-производственная компания;
- спланировать необходимый план продаж, товарооборот, валовую и чистую прибыль;
- произвести четкое позиционирование и, при необходимости, брендинг продукции (хотя бренд может сформироваться только в сознании покупателя по мере его узнавания на рынке);
- проанализировать существующую в настоящее время схему работы предприятия для оптимизации в дальнейшем всех прежних или новых бизнес-процессов, а при необходимости – ликвидировать ненужные и тормозящие развитие процессы;
- провести квалифицированную аттестацию сотрудников на предмет возможного их использования в процессе внедрения процедуры категорийного менеджмента.

На каждом предприятии должны выработаться те критерии оценки потребительских свойств товара определенной категории, по которым в дальнейшем будет оцениваться вся эта категория. Например: наличие упаковки и штрих-кода, дизайн, вкусовые качества, срок годности, срок гарантии, отсутствие консервантов, высокотехнологичность, дополнительные свойства или качества (скажем, набор функций в электронике), новизна решения, присутствие аналогичного товара на рынке, позиционирование товара и т. д. Для любой категории

продукции в зависимости от целей и задач можно выработать несколько десятков критериев оценки со шкалой выставления баллов и конечным суммарным итогом. При необходимости можно использовать различные фокус-группы для оценки предлагаемого товара.

Сейчас не только известный бренд пользуется спросом у покупателя, но и наличие большого числа потребительских свойств и функций у товара, которые позволяют максимально удовлетворять возросшие потребности клиентов.

Цели категорийного менеджмента заключаются, с одной стороны, в максимальном удовлетворении потребностей покупателей, а с другой – в повышении эффективности сотрудничества между производителем (поставщиком) и сетями розничной торговли. Поэтому категорийный менеджер – это специалист высшей квалификации. Он отвечает за весь комплекс работ по приобретению и продвижению товаров определенной, четко сформированной ассортиментной группы, устанавливает деловые связи с поставщиками или розничными операторами, ищет пути оптимизации расходов на снабжение и логистику, организует и курирует промомероприятия.

Понятие «категория» розничными ритейлерами и производителями трактуется по-разному: для производителя важно повышение продаж собственной продукции, для ритейлера – формирование лояльности потребителей к магазину и повышение продаж категорий в целом. Категорийный менеджмент – не внутри ритейлера или производителя, а между производителем и розничной точкой. Порой ассортимент производителя не очень-то стыкуется с нуждами потребителя, а «векторы прибыльности» производителя и продавца вообще оказываются направленными чуть ли не в противоположные стороны.

Категорийный менеджмент позволяет производителю понять, какой товар необходим потребителям.

Стратегии категорийного менеджмента, особенности и порядок их использования

Формирование категорий – основной момент в категорийном менеджменте, основанный на понятии стратегической бизнес-единицы (СБЕ). Таким образом, каждая группа товаров может быть представлена как СБЕ, но часто СБЕ формируется из нескольких товарных групп. Иногда одна группа продукции делится на подгруппы. При формировании и преобразовании категорий анализируют поведенческие аспекты покупателей, которые подсознательно делят товары на группы.

Несмотря на увеличивающуюся конкуренцию на рынке, надо признать, что пока она еще не достигла критического уровня и не все производители наряду с торговыми компаниями осознают тот факт, что удовлетворение требований розничных сетей в их интересах. Каждая категория продукции должна становиться своеобразной мини-моделью фирмы с отдельными целями и задачами, взаимосвязанными с целями и задачами торговой компании в целом, отождествляемой потребителями с ее ассортиментом.

Категорийный менеджмент выстраивает работу торговой компании в таком ключе, когда работа направлена на максимальное удовлетворение потребительских требований покупателей, т. е. основана на предоставлении клиентам максимальных приоритетов, которые выражаются в улучшенном ассортименте, привлекательных ценах, постоянном присутствии товаров в необходимом количестве, оптимизации процессов доставки продукции и его покупки, увеличении эффективности проводимых ВТL-мероприятий по стимулированию сбыта продукции. Бизнес-процессы розничного ритейлера и поставщика постоянно совершенствуются, улучшается логистика, что приводит к сокращению затрат и росту доходов компании. Добиться этого невозможно без тесного взаимодействия между розничным оператором и поставщиком по обмену всеми необходимыми данными и совместному управлению ассортиментом продукции и товарными потоками.

Можно выделить ряд **ключевых направлений** категорийного менеджмента.

- **Формирование оптимального ассортимента и построение грамотной ассортиментной политики торговой и производственной компании.** Данное направление деятельности отвечает за оценку и развитие всех групп и подгрупп продукции, входящих в ассортиментный перечень компании. Данная продукция должна строго отвечать требованиям покупателей и приносить прибыль, а иногда обеспечивать четкое позиционирование организации (к таковым, в частности, относятся «Коркунов», Hennessy, Carrier, Porsche, Rolex и т. д.). Главная цель — наиболее эффективное использование складского и производственного потенциала компании. Аналитические данные подразделений маркетинга играют существенную роль в формировании оптимального ассортимента, поскольку предпочтения покупателей служат основой для оценки категорий и анализа предложения в целом, а значит, и более оправданного выбора товаров и их производства и складирования.

- **Управление продвижением товара.** Организация всей системы маркетинговых мероприятий, основанная, в первую очередь, на инструментах трейд-маркетинга и ВТL, необходима для обеспечения эффективного выполнения стратегии продвижения, которая оказывает огромное влияние на всю цепочку поставок. Использование аналитических данных, которыми оперирует категорийный менеджмент, приводит к многократному росту результативности акций по стимулированию сбыта.

- **Правильное представление товара.** В процессе изучения предпочтений и потребностей клиентов, в частности, розничных сетей, которые напрямую изучают покупательский спрос населения, формируется торговая политика для успешного вывода новых товаров. Производственные компании сосредоточивают свои усилия, прежде всего, на сокращении

количества ошибок в выпуске новой продукции и связанных с этим потерь. Вторая цель – более быстрое реагирование на изменения в спросе и корректировка производственных планов. В ассортимент продукции, которым будет оперировать компания, должны попадать только те товары, которые обладают значительной ценностью для потребителя.

Планирование категорий и управление категориями

Модель категорийного менеджмента и ставшая уже классической модель организации процесса управления товарными категориями представляют собой приведенный ниже алгоритм.

1. Определение категорий. Категория – отдельные и управляемые группы продукции, которые покупатели ощущают как взаимосвязанные и взаимозаменяемые в удовлетворении их потребностей. На основании данных о потребностях, пожеланиях и приоритетах клиентов, с использованием рейтингов продаж и фокус-групп разрабатывается сегментация категорий, а также определяются наименования, формирующие каждую отдельную категорию товара. Выявляются основные потребительские свойства продукции, удовлетворяющей одинаковые потребности клиентов, из которых выделяются ключевые. Последние и становятся критериями сегментации (плазменные телевизоры, мучные изделия, спальни и т. д.). В результате формируется ассортиментный классификатор, верхний уровень которого в зависимости от широты ассортимента представляет собой товарное направление, а следующий уровень – товарные категории, которые в случае значительной глубины ассортимента и целесообразности с точки зрения покупательского поведения подразделяются на подкатегории, группы и подгруппы, бренды и артикулы. В отношении каждой категории фиксируются все данные о поведении потребителей.

2. Определение роли категории в ассортиментной политике компании. Посредством внутреннего маркетинга в торговой и производственной компании и исследования различных групп покупателей, конкурентов и розничных сетей с разным позиционированием по отношению к клиентам проводится сравнительный анализ всех категорий, результаты которого могут быть положены в основу плана закупок, производства и распределения складского пространства.

3. Оценка потенциала категории. Позволяет определить возможности каждой категории и ее составляющих в показателях объемов продаж, валовой и маржинальной прибыли, коэффициента оборачиваемости товара.

4. Критерии оценки категории. Разрабатываются для постановки целей по каждой категории продукции и ее составляющих и для обеспечения возможности оперативного измерения результатов.

5. Стратегия категории. Направлена на рост удовлетворенности потребителя и на оптимизацию товарных потоков и затрат.

6. Тактика категории. Определение конкретного ассортимента категории, цен, продвижения, размещения, плана поставок и транспортировок товара в зависимости от расположения розничных сетей и их форматов. Для каждой розничной сети и каждого формата магазинов в этой сети на основе разработанной стратегии и результатов исследований, а также данных о продажах и оборачиваемости продуктов составляется так называемая ассортиментная карта. Ассортиментная карта – это список обязательных товарных позиций с указанием количества необходимой для бесперебойной торговли продукции, значения ее потребительских свойств, а также возможных заместителей товаров на случай их вывода розничной торговой сетью или желанием провести ротацию продукции. На основании такой карточки с учетом остатков на складах категорийный менеджер планирует отношения с производителем.

7. Исполнение плана по категории.

8. Контроль и корректировка плана. Подразумевает постоянный мониторинг результатов работы категории.

Первый шаг в **организации категорийного менеджмента** включает в себя разработку **стратегии** последнего и поиск ресурсов для ее реализации. На данном этапе компании необходимо определить потребности, приоритеты, источники и бизнес-стратегию в целом. Категорийный менеджмент начинается с потребителя. Служба или специалисты, ответственные за маркетинг и продажи, должны поделиться своими знаниями (или получить таковые) о том:

- кто является потребителем – его возраст, экономический статус, место проживания и т. п.;
- что именно потребитель покупает – продукт, бренд, цвет, вкус или что-то еще;
- каков типичный способ совершения покупки – не выходя из дома (по телефону или Интернету), вне дома, на углу, в конкретной торговой точке и т. п.;
- что стимулирует потребителя – сам продукт, продвижение, цена или что-либо еще;
- какова частота совершения покупок – ежедневно, еженедельно или ежемесячно.

Развитие – на основе полученной на первом этапе информации составляется карта потребительских характеристик продуктов, строится категорийный классификатор и проводится более глубокий анализ того, как ведет себя каждая категория и ее составляющие. На данном этапе следует ответить на множество вопросов.

1. Каковы покупательские характеристики продуктов и категорий?
2. Отвечает ли ассортиментная карта потребителем нуждам?
3. Какова динамика цен и продаж в категориях?
4. Какова текущая конфигурация выкладки и ее планограмма?
5. Рационально ли размещены подкатегории, группы и подгруппы?
6. Влияет ли на категории и отдельные товары локальное соседство?
7. Какие другие наименования приобретаются вместе с товарами из данной категории?
8. Достигается ли лучший отклик на акции по продвижению, если продвижение проводится вместе с другими категориями?

Суть этого этапа заключается в накоплении первоначального массива знаний, получаемых в ходе анализа. Для создания полноценной базы данных категорийного менеджмента анализ должен быть проведен на различных уровнях (категория, сеть, совокупность магазинов, индивидуальный магазин). На базе полученной информации производится оценка категорий и составляется их классификация по роли в работе розничной сети.

Мониторинг – под мониторингом подразумевается регулярный замер результатов деятельности по категориям. На данном этапе ставятся измеримые цели и определяются критерии оценки их достижения. В дальнейшем это поможет справедливо оценивать работу менеджера по категории и проверять, насколько адекватно исполняется категорийный план на всех уровнях: категории, сети, региона, магазина.

Моделирование – этот шаг позволяет понять, как поведут себя отдельные категории и какими будут результаты на всех уровнях в случае изменений различных переменных: стратегии компании, тактики, ролей категорий и их границ. Таким образом, категорийный менеджер обретает понимание того, как работает вся система, и получает альтернативные ассортиментные планы.

Правильное построение процесса категорийного менеджмента дает следующие преимущества.

- **Продуктивность работы.** Основывая категорийный менеджмент на оптимальных инструментах, процессах и информационных системах, можно составить план по категориям в значительно более короткие сроки.

- **Жизнеспособность системы.** Менеджеры по категориям овладевают инструментами, процессами и информацией для того, чтобы скрупулезно развивать и управлять категориями и моделировать их возможные усовершенствования.

- **Точность принимаемых решений.** Технологии сбора, хранения и анализа данных разрабатываются для обеспечения достоверных, четких, оперативных данных для менеджеров по категориям, которые затем смогут смоделировать реальные ситуации с реальными данными.

- **Надежность получаемой информации.** Автоматизация процесса оценки результатов с помощью соответствующих приложений и интеграции данных в ERP-системе⁵. В этом случае результаты легко проверять, и они достоверны на всех уровнях.

- **Доходы.** Прибыль – один из главных показателей, по которому высший менеджмент судит об успешности любого процесса. Грамотно организованный и реализуемый категорийный менеджмент позволит сократить затраты, увеличить продажи, прибыль, маржу, скорость оборачиваемости активов, рыночную долю, повысить уровень удовлетворенности потребителей, улучшить условия хранения товаров.

Однако категорийный менеджмент имеет и свои ограничения.

- Первое. Нельзя допускать смешивания дорогих товаров и продукции, представляемой сильным брендом (с точки зрения потребителя), с товарами массового спроса, т. е. попадания в одну категорию товаров, расцениваемых покупателем как взаимосвязанные и взаимозаменяемые в удовлетворении их потребностей. Поэтому товары класса «люкс» и товары с высоким уровнем признания бренда требуют создания отдельных категорий.

- И второе. Правильно организовать процесс невозможно без взаимодействия между производителем/поставщиком и розничным оператором.

⁵ Enterprise Resource Planning – Управление ресурсами предприятия. ERP-система применяется в двух случаях. Во-первых, это информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов. Во-вторых, это методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг.

Глава 7

Работа с Private Label: частная марка в розничной сети

Развитие частных марок в розничных сетях, критерии требований сети к поставщику при работе с Private Label

Под частной маркой в розничной сети подразумевается частный случай использования контрактного производства. **Контрактное производство** – это производство продукции на заказ на мощностях независимого производителя, который обеспечивает полное соблюдение технологического цикла и контроль качества готовой продукции в соответствии с требованиями заказчика. Сегодня на рынке существуют два типа контрактных услуг – выполнение отдельных операций и производство полного цикла.

В первом случае в процессе разработки и производства продукта могут участвовать несколько подрядчиков, а всю внутреннюю логистику по закупке сырья и комплектующих, их транспортировке, складированию, осуществлению транзитных операций между различными исполнителями координирует сам заказчик.

Производство полного цикла предполагает, что производитель может предложить своим клиентам весь пакет услуг по разработке продукта, его сертификации, закупке сырья и производству готового продукта. Основное преимущество полного цикла заключается в снижении общих затрат на производство и персонал, а также в снижении рисков несвоевременного получения готовой продукции.

В последние годы в мире широкое распространение получило контрактное производство. В большей степени это коснулось индустрии парфюмерии, изготовления средств личной гигиены, комплектующих для электронной промышленности, а также процессов разработки и выпуска для различных крупных сетей и торговых домов продукции под собственной торговой маркой (Private Label). Компании мирового масштаба, вроде GGL, добились значительных успехов, специализируясь на контрактном производстве полного диапазона бытовых продуктов и товаров личной гигиены – от зубной пасты, жидких и порошкообразных продуктов до аэрозолей. В России контрактное производство развивается пока не столь активно, как на Западе. Вместе с тем ряд отечественных предприятий предлагает свои услуги по выпуску косметических товаров по заказу иностранных и российских компаний. Как известно, «Капелла» (Wella) занимается контрактным производством для своего прямого конкурента Schwarzkopf & Henkel, выпуская при этом и свои собственные бренды. Упрощенную схему разработки и изготовления продукции по принципу контрактного производства можно представить следующим образом (рис. 7.1).

В последнее время российские компании стали чаще обращать внимание на контрактное производство. Это, прежде всего, различные торговые дома. У них есть свои сети сбыта, и они хотят иметь собственные бренды, чтобы не зависеть от чужих торговых марок. Чтобы конкурировать по цене, компании стараются выпускать свою продукцию, в том числе и упаковку, на территории России, тем самым сокращая транспортные и таможенные расходы.

На многих предприятиях, принимающих заказы на контрактное производство, существуют свои лаборатории и отделы развития, которые разрабатывают продукт в соответствии с заданными заказчиком свойствами. После чего товар передается на тестирование

клиенту: он должен определить, что его устраивает, а что еще требует корректировки. Заказчику может быть представлена и рецептура, ему не запрещено присутствовать при изготовлении или проверке продукта в лаборатории. Хочется отметить, что компании, которые серьезно относятся к созданию собственной торговой марки, приходят к производителям со своими специалистами, которые умеют четко ставить задачи и в результате получают желаемый результат.



Рис. 7.1. Схема организации выпуска продукции под частной маркой с применением технологии контрактного производства

В западных производственных компаниях, работающих на парфюмерном рынке, доля сетевых магазинов в общем объеме производства составляет примерно 30-40 %. Несомненно потребовалось немало времени, прежде чем покупатели привыкли к немарочной продукции и стали ей доверять. В Англии объем потребления таких товаров составляет уже более 50 %. Там известные марки испытывают определенные трудности со сбытом, потому что покупатели предпочитают качественный, но недорогой товар. В Германии процесс потребления немарочной косметики с каждым годом также растет. Дело доходит до того, что международные производители брендовой продукции сами идут в торговые компании и обращаются к ним с предложением выпускать их товары на своих заводах.

С увеличением числа таких сетевых магазинов, как Metro, деятельность оптово-розничных компаний будет видоизменяться. Им придется располагать своими брендами, чтобы предлагать их клиентам взамен продукции известных марок, которую магазин сможет приобрести у производителя напрямую. Что касается предприятий, которым предстоит обслуживать контрактное производство, то это будут крупные производственные компании.

В контрактном производстве выживет тот производитель, который сможет предоставить полный сервис услуг – от изготовления упаковки до выпуска готовой продукции, потому что это в итоге ведет к снижению ее себестоимости.

Необходимо создавать благоприятные условия для выпуска высококачественной продукции на заказ: использовать современное оборудование, вводить в строй собственные лаборатории или проектные отделы, формировать систему контроля качества, налаживать производство упаковки, привлекать квалифицированных специалистов, обладающих достаточной профессиональной подготовкой и опытом в организации контрактного производства.

Не менее важен и еще один момент в использовании контрактного производства. Запуская новое направление деятельности, торговая и производственная компании стремятся просчитать возможные риски при выводе продукта на рынок. Обращаясь к специалистам, работающим на предприятиях, осуществляющих контрактное производство, заказчики, подчас плохо ознакомленные со спецификой разработки необходимой продукции и производственными процессами, получают и консалтинговые услуги в этих областях, что также играет не последнюю роль в запуске новых видов продукции и поддерживает конкурентоспособность данного производителя.

В настоящее время контрактное производство переживает новый этап развития. Первые российские клиенты на размещение заказов на выпуск продукции под собственной маркой появились уже более 10 лет назад – это были продавцы, которые имели большую дистрибьюторскую сеть в России, хорошо разбирались в современном потребителе и могли без особого риска плавно внедрить свой товар в собственную сеть продаж. Новая марка дополняла ассортимент, а иногда и замещала импортный товар в такой розничной сети. Позиционирование бренда, в основном, сводилось к удачному повторению уже имеющегося на рынке продукта, риски были минимизированы за счет хорошего знания конечного покупателя, его вкуса, бюджета, осведомленности о продаваемом товаре.

Предприятия, появившиеся в последние годы в России, выглядят не хуже именитых западных производителей, более того – оборудование на них порой новее и современнее. Следовательно, еще немного – и разница в себестоимости продуктов будет незначительной,

правда, останутся преимущества, связанные с близостью, гибкостью и возможностью постоянного контроля всех производственных процессов.

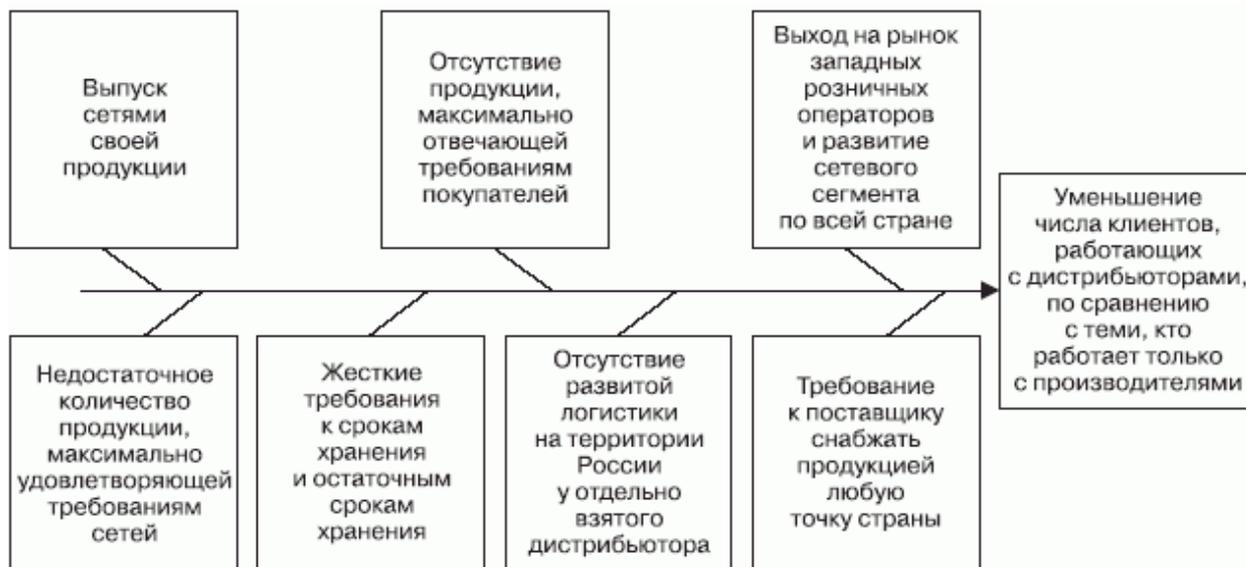
В последнее время ощущается возврат российских владельцев дистрибьюторских марок к европейским производителям и новый спрос на контрактное производство в Европе. Это связано не только с фактором происхождения продукта, но и с другими факторами. Дело в том, что большая часть владельцев марок – одновременно их же дистрибьюторы, и, следовательно, производство напрямую зависит от динамики продаж. Сведения о продажах поступают в реальном времени и фактически управляют объемами закупок ингредиентов. Если логистики работают грамотно, то при хорошей динамике продаж необходимо значительно увеличивать закупку компонентов, чтобы не было разрыва в поставке товара в продажу. Растут инвестиции в производство, растет потребность в мощностях и специалистах. Если финансовый вопрос сегодня более или менее решается, то два следующих представляют собой реальную проблему. Здесь на помощь приходят все те же европейские экспартнеры, у которых вследствие мирового кризиса освободились мощности и специалисты, и условия стали не такими жесткими как раньше, что дает возможность быстро и эффективно обработать контракты в знакомых уже местах.

Европа переживала период глобализации производства, когда происходили бесконечные объединения в холдинги, покупались предприятия, группы становились транснациональными и тяжело управляемыми. Сроки и цены от этого проигрывали. Сейчас многие компании снова преобразовались и перестроили свою работу. Ценятся гибкость и быстрота реакции на заказы, персонализация, приспособляемость к каждому клиенту, четкое ведение проектов. Компетенция каждого звена и ответственность менеджеров, семейный, а не корпоративный дух, снова вошли в моду.

На рисунке 7.2 представлена причинно-следственная диаграмма, обосновывающая необходимость использования контрактного производства торговыми компаниями.

Кроме того, и российские заказчики сегодня не те, что были прежде. Они уже имеют опыт, а стало быть, знают, что и как требовать, умеют оценить потенциал и дееспособность производителя. Между надежностью и ценой они все чаще выбирают надежность. Между качеством, инновациями и скоростью поставок – качество и инновации.

Многие розничные сети вовсю занялись продажей продукции под собственным брендом и собственным логотипом, размещая заказы непосредственно у производителей или у поставщиков. **Главным условием для такой продукции является в первую очередь то, что она должна быть продукцией массового спроса, отличаться от аналогичных товаров в данном ценовом сегменте в меньшую сторону как минимум на 10-15 % и удовлетворять всем критериям качества.**



Любая розничная сеть, ставя на продукцию свой логотип, несет уже персональную ответственность перед конечным покупателем за товар, продающийся под ее собственным брендом. Это накладывает достаточно серьезные ограничения и всегда может привести к негативному восприятию самой розничной сети при приобретении покупателем продукции низкого качества.

Private Label (англ.) – **частная марка**. Данное определение стало активно использоваться в середине 1980-х годов, когда владельцы розничных торговых сетей США и Европы стали направлять заказы производителям с просьбой маркировать их этикеткой магазина. До этого существовала практика продажи товаров и продуктов под «родовой» маркой. «Родовой» маркой именовали сам продукт: например, сахар – это просто сахар. Одними из первых в широких масштабах продавать «родовые», т. е. не маркированные товары и продукты, стали японские сети. Такие продукты, естественно, были значительно дешевле брендированных, причем разница в цене могла быть в 20-80 %, так как в стоимость брендированного продукта входят расходы на рекламу, дистрибуцию, наценка на престиж и др.

Например, бейсболки, произведенные где-нибудь на Тайване или Таиланде, без логотипа компании Nike будут стоить раз в десять дешевле, при той же себестоимости, функциональности и сроке службы, что и с логотипом. Избалованный европейский или американский покупатель скорее будет стремиться приобрести «бренд», нежели «сомнительного» качества и происхождения, на его взгляд, товар «без рода и племени».

Другое дело – продукты повседневного употребления или питания, маркированные этикеткой торговой сети. Конечно, покупатель охотнее тратит свои деньги на Private Label категорий food и home (бытовая химия, уголь и др.), хотя есть примеры, когда сети универмагов практически всю продукцию продают под своей маркой. Так поступает сеть Marks & Spenser (Англия), которая не только маркирует свои товары, но и предоставляет производителю точные параметры качества, фасонов, цветов, размеров и т. д.

Благодаря высокому уровню качества и одновременно доступной цене, сейчас Marks & Spenser имеет достаточно много постоянных и очень лояльных покупателей по всей Европе. Если рассматривать отношение потребителя к частным маркам, то достаточно очевидно, что перспектив у владельцев сетей немало. Давайте заглянем в историю. Первый закон о товарных знаках был принят в США в 1870 г. Он защищал и потребителя, и производителя от некачественной продукции и подделок. С тех пор началась гонка.

С развитием технологий продвижения марки и формирования потребительского отношения, возникновением маркетинга и брендинга, а также рекламных технологий появилась

возможность продавать товары в мегаобъемах и с достаточно высокой нормой прибыли. Была обозначена четкая грань между брендом и небрендом. Причем брендированным стало все – от спичек до стран.

С одной стороны, эта гонка подстегивала производителей к совершенствованию производственных технологий, заставляла вкладывать огромные средства в исследования, т. е. двигала прогресс.

С другой – цивилизованный мир стал огромной торговой площадкой по продаже брендов, где покупателю настоятельно внушалось и внушается до сих пор, что только брендированный продукт может быть качественным. Податливость такому внушению оборачивается для потребителя лишними финансовыми затратами.

Непременным условием успеха по продвижению Private Label является имидж торговой сети. За этим коротким словом из пяти букв стоит все. Это и великолепное обслуживание, и грамотная маркетинговая политика, и тотальный контроль над качеством продукции, особенно своей. Чем больше категорий продукции будет продаваться под Private Label, тем сложнее его будет контролировать. Здесь заказчику придется столкнуться с проблемой выбора производителя. С одной стороны, известный завод, производящий национальные бренды, дает больше гарантий качества, но и запрашивает более высокую цену. С другой – сеть, размещающая заказ на малоизвестном предприятии, хоть и способствует развитию отечественного производственного сектора в целом и имеет лучшие финансовые условия и рычаги управления партнером, несет и большие риски.

При выборе партнера для производства продукции под Private Label необходимо учитывать следующие факторы:

- репутацию партнера;
- соответствие мощности контрактного производителя потенциалу заказчика (чтобы не менять производителя, у которого размещается заказ в разгар подъема продаж, и избежать ситуации, при которой производитель может не справиться с поставленными задачами);
- научную и маркетинговую поддержку;
- возможность иметь доступ к новым разработкам с запасом времени в 2-3 года;
- возможность пользоваться научной базой фабриканта, в том числе и в случае использования своих ингредиентов (например, патентных);
- удобство логистики;
- сервис и контроль над выполнением заказов;
- работу с рекламациями, быстроту замены брака;
- хорошее знание конкурентов.

Успокаивает надежда на то, что сейчас даже у небольшого производителя есть понимание того, что одного раза недобросовестного подхода к делу будет достаточно, чтобы «вылететь» с рынка.

Тем не менее о риске. В отличие от «родовой» марки, одного-двух раз продаж продукции, не соответствующей ожидаемому качеству, к которому уже успели привыкнуть клиенты, достаточно для того, чтобы негатив был распространен на всю линейку Private Label. Здесь действуют те же законы брендинга, какие применяются по отношению к «зонтичным» и «мастер»-брендам.

Не случайно крупные компании, играющие на традиционном рынке, выводят отдельно стоящие бренды, чтобы в случае компрометации новой марки не подставить под удар имя компании. И здесь не удастся легко отделаться. Если «родовую» марку можно просто «убить» без особых финансовых потерь и заказать новую, то с Private Label убытки будут очень серьезными.

Сегодня многие российские производители, переоснастившись, сменив маркетинговую политику и всерьез занявшись менеджментом, предлагают себя в качестве «контрактных производителей».

Новые менеджеры стремятся загрузить производственные мощности предприятий, повышая качество обслуживания и снижая себестоимость продукции. Кроме того, на отечественный рынок начинают выходить зарубежные производители. Отечественным компаниям зачастую трудно конкурировать с современными высокотехнологичными предприятиями в производительности, себестоимости товаров и качестве услуг, поэтому во многом использование контрактного производства является способом снижения затрат и увеличения прибыли.

Преимущества и недостатки работы с Private Labels

Рассмотрим преимущества Private Label.

1. С точки зрения экономической выгоды, даже без пристального взгляда, очевидно, что владелец сети, напрямую размещая заказ, имеет возможность регулировать цены и извлекать несколько большую прибыль из конкретного продукта в своем сегменте при определенных условиях.

2. Частная марка формирует категории лояльных постоянных клиентов, делающих покупки не только Private Label, но и других товаров.

3. Продвигает сеть за счет косвенной рекламы. Упаковка продукта, стоящая на кухонной полке или в холодильнике, с логотипом сети, постепенно будет формировать доверие потребителя, которое легко будет ретранслироваться и на другие категории товаров Private Label.

Что, естественно, будет способствовать возможности расширять ассортимент и зарабатывать.

4. Защищает сеть от ценового диктата производителя.

Конечно, производителя, имеющего локальные или национальные бренды, ситуация, когда торговые сети начинают выпускать частные марки, вдохновлять не может. Мало того, что ведется постоянная рекламная война за умы и сердца покупателя с прямыми конкурентами, еще и возникает угроза со стороны сетей.

Снижение объемов продаж в сегментах, отмеченных появлением Private Label, в какой-то мере неизбежно. Это приведет к еще более острому рекламному противостоянию, но таковы реалии бизнеса. Борьба за денежные знаки заставляет напрягаться. Помимо сетей существуют менее крупные розничные торговцы, которым выпуск частной марки не под силу и экономически не выгоден. Возможно, будут создаваться картели, открывающие свои собственные сети, хотя это требует глобального подхода. Не исключено и внедрение новых маркетинговых моделей, таких как эксклюзивные условия, которыми не могут похвастать конкуренты, взамен на участие в прибыли с марочной стоимости в конкретной сети. В любом случае параллельное существование традиционных брендов и Private Label неизбежно.

Размещение заказа розничной сети или торговой компании на своем предприятии имеет как положительные, так и отрицательные стороны для производителя. В первую очередь надо понимать, что для этого будут использоваться ограниченные промышленные мощности, произведенные же товары не всегда в достаточно большом объеме размещенного заказа можно будет реализовать конкретному покупателю. В то время как перепроизводство таких товаров чревато серьезными финансовыми потерями. Так, упаковка продукции, заказываемая в больших объемах в целях ее удешевления, будет расходоваться лишь по мере реализации продукции какой-то конкретной сетью, к тому же всегда существует вероятность отказа розничного оператора от сотрудничества с данным производителем по различным причинам, а с другой стороны – если объемы производства в немалой степени ориентированы на какую-либо сеть, то в **случае разрыва отношений производителя и заказчика для производителя могут наступить не лучшие времена.**

Развитие рынка брендов и частных марок на ближайшие годы

Конкуренция на рынке заставляет искать новые решения в борьбе за кошелек потребителя. И появление Private Label – и есть то альтернативное решение, дающее возможность покупателю чувствовать себя вполне защищенным, а сетям – неплохо зарабатывать и, соответственно, развиваться.

Установлено, что существует категория потребителей, с большим удовольствием покупающих продукцию в сетях под их частной маркой. Причем это не всегда пожилые люди, ограниченные в средствах, ориентированные на самый дешевый продукт. Клиенты, имеющие средний достаток и даже выше, также входят в указанную категорию. Если люди доверяют своему поставщику (розничной сети), то это доверие автоматически распространяется и на продукцию.

Как правило, глобальные походы в сетевые магазины совершаются раз в неделю. Покупательскую корзину обычно составляет до 70-80 % продукции, потребляемой ежедневно (сахар, сок, вода и т. д.). Если сеть заботится о своем имидже и контролирует качество товаров, производимых под частной маркой, то потребитель, попробовавший, скажем, сок, который на 20-25 % дешевле (в определенном сегменте) своего «собрата» в брендированной пачке, и не обнаруживший разницы во вкусе и качестве, будет приобретать частную марку.

Здесь следует оговориться: потребление брендов все равно никогда не будет сведено на нет даже такими клиентами. Маркетологи и бренд-менеджеры компаний-производителей не «спят». Человек вряд ли купит небрендовый продукт, тот же сок, на работу, ребенку в школу или к празднику – помешает психологический фактор. Даже самый рачительный потребитель не любит выглядеть чрезмерно экономным. А путь к его сознанию владельцами Private Label уже проложен, и он будет становиться все шире и короче.

Сейчас в Америке и Европе успех Private Label можно констатировать как свершившийся факт. Доля продаж в процентном соотношении может достигать уровня 30-40 % и, по прогнозам, в отдельных сетях ее можно довести до 60-80 %. Те же европейские покупатели хотят видеть все больше и больше товаров Private Label в магазинах, к которым они привыкли.

Если раньше владельцы сетей заказывали производителям продукцию low-сегмента, то сейчас немалым спросом пользуются и товары middle, и даже premium-класса. Ситуация стала настолько уникальной, что последние полтора-два десятилетия во Франции и Голландии проводятся регулярные выставки Private Label. На них участники обмениваются опытом и разработанными технологиями в области маркетинга и менеджмента для данной области. Это иллюстрирует нам значительность исследуемого направления в бизнесе.

Маркетинговая компания ACNielsen публикует данные по растущей популярности Private Label: к началу II квартала 2005 г. товары частных марок занимали уже 17 % мировых продаж продукции повседневного спроса, и доля их продолжает расти. В России этот показатель пока немногим превышает 5-7 %, хотя большинство сетей заявило о том, что планирует увеличение продаж Private Label до 10-40 %.

В исследовании рынка частных марок ACNielsen использовала данные аудита розничной торговли из 38 стран Европы, Северной и Латинской Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона, на которые приходится более 60 % мирового ВВП. Анализ проводился по товарам в 80 категориях. По темпам роста продаж частные марки опередили бренды производителей: продажи Private Label выросли с апреля 2004 г. по апрель 2005 г. на 5 %, продажи брендов – на 2 %. Наибольшую долю Private Label занимают на рынке Западной Европы – 23 %.

«Перекресток» к 2007 г. обещает увеличить долю продаж продукции под собственной частной маркой до 20 %. В «Рамсторе» к 2007 г.

запланирован рост доли собственных торговых марок с 5 до 10 %. По прогнозам сети гипермаркетов «Лента», ей удастся довести эту цифру до 10-11 %. В «Пятерочке» по ряду товарных категорий частные марки занимали 20-30 % продаж.

Группа компаний «Виктория» приобрела промышленное здание площадью 3500 кв. м в подмосковных Люберцах. Как заявил руководитель производственного направления предприятия Виктор Мецлер, теперь оно намерено вложить до 5-6 млн евро в собственное обустройство, поскольку компания намерена выпускать в сутки до 18 т полуфабрикатов под собственными марками. Предприятие будет обеспечивать не только магазины «Виктории», но и сети-конкуренты.

Модели присутствия частных марок в розничных сетях

С накоплением средств появилась возможность диверсификации бизнеса в другие направления деятельности, в том числе и создания направлений по продаже Private Label или «родовых» марок. Сейчас активно развиваются две модели.

Первая: покупка производства или размещение заказа производителю на фасовку продукции под «родовой» маркой (сок яблочный = просто «сок яблочный»).

Вторая: размещение заказа на фасовку/маркировку/разлив продукции под Private Label торговой сети.

Если первая ориентирована исключительно на low-сегмент, обычно так поступают сети-дискаунтеры, то вторая модель применима в России и для middle-сегмента. Первая модель, скорее всего, менее надежна, чем вторая, потому что качество «родовой» марки в глазах потребителя практически ничем, кроме места продажи, не гарантировано, подкупает лишь очень низкая цена. Вторая модель более надежна и выгодна сетевым операторам.

Private Label (собственная или частная торговая марка) – это продукция, выпускаемая под маркой и по заказу конкретной розничной сети. Часто носит название самой розничной компании («Рамстор», ИКЕА), но может иметь и собственное имя («Ромашкино» у «Перекрестка», Elenberg – у «Эльдорадо»). Ключевая идея частных марок – отсутствие в цене маркетинговой составляющей: производитель не несет затрат на рекламу и сбыт. Продажи обеспечиваются за счет внутренних ресурсов, которыми обладает сама сеть, собственного масштаба и лояльности покупателей. Эта идея позволяет рознице увеличить доходы, а покупателям – сэкономить: как правило, товары под частными марками дешевле аналогов.

Юридические и финансовые аспекты работы поставщиков и производителей продукции с сетями по Private Label

При размещении Private Label на своем производстве или размещении заказа в любом другом месте следует обратить особое внимание на различные юридические моменты.

В первую очередь, владельцем торговой марки является розничный оператор. И в случае предъявления к вам каких-либо претензий со стороны других юридических лиц на права интеллектуальной собственности, зарегистрированной под данной торговой маркой, необходимо указать в договоре, что права по этому знаку принадлежат покупателю, и он непосредственно несет ответственность по данному вопросу в случае предъявления претензий третьей стороной.

Необходимо также официально закрепить, что в случае судебного разбирательства по правам интеллектуальной собственности с третьими лицами, сеть должна выступить на стороне заказчика, самостоятельно урегулировав все возникшие претензии, и возместить заказчику все понесенные в процессе судопроизводства расходы.

Заказчик в лице сети будет стараться обезопасить себя от возможности постоянного повышения цен на данную продукцию и выставит отдельным пунктом договора условие о **невозможности изменения цен чаще одного раза в 6 месяцев и не более чем на 3-5 % одновременно**. Но и при получении уведомления о предстоящем повышении будет ссылаться на его необоснованность и с учетом прохождения документов может утвердить эти цены через 1-2 месяца по прошествии срока, указанного в договоре.

Таким образом, следует учитывать, что подорожание в течение года компания, в лучшем случае, примет дважды. Вы также должны гарантировать, что конкретная продукция будет поставляться в сеть по максимально низкой цене, и в случае обнаружения несоответствия данному пункту вам может быть выставлен штраф на сумму от 3000 у. е. Производителю надо четко уяснить, что срывов поставок такой продукции быть не должно, иначе сеть выведет эти товары из своего ассортимента, а вы будете оштрафованы за недопоставку продукции в магазины. В итоге все ваши вложения в этот проект окажутся безрезультатными.

Необходимо помнить и о следующих моментах:

- вся маркировка продукции должна строго соответствовать действующему законодательству;
- не допускается отклонений в оформлении упаковки от утвержденного оригинал-макета, предоставленного заказчиком;
- расходы, понесенные компанией и связанные с разработкой и изготовлением оригинал-макета, должны быть компенсированы заказчиком в лице розничной сети;
- штрафы за недопоставку продукции, нарушение установленных цен, ненадлежащее качество продукции будут составлять существенные суммы, достигая порой десятков и сотен тысяч рублей.

Глава 8

Эффективная организация BTL, трейд-маркетинга и проведение различных видов промомероприятий, направленных на получение максимального результата

Понятие BTL-услуги и направление их развития

BTL-услуги в последние годы развиваются очень быстрыми темпами. Существуют компании, которые создают и сами же решают проблемы конечных покупателей, и те, которые организуют и проводят бесчисленное множество стандартных промоакций, не оценивая реальную пользу и экономическую эффективность этих мероприятий для розничных сетей и самой компании. Средства достижения цели сами становятся целью. Поэтому для эффективного вложения денег требуется правильная постановка цели: необходимо очень точно определить те задачи, которые и должны решаться в ходе промоакций, и выявить такие условия, когда требуется стимулирование продаж, и такие, при которых лучше задействовать другие рекламные технологии.

В середине прошлого века один из руководителей некоего крупного предприятия (утверждают, что это была компания Procter & Gamble) составлял смету предстоящих расходов на маркетинг. Включив в нее стандартные элементы – реклама в прессе, на телевидении и радио, PR, разработка новой упаковки и т. д., он подсчитал затраты, подвел под ними черту и вдруг вспомнил, что забыл включить в них раздачу бесплатных образцов товара и расходы на организацию городского праздника, где людям предстояло попробовать выпускаемую его компанией продукцию. Посчитав все дополнительные затраты, он составил окончательную смету. Так возник термин BTL (от англ. *below the line* – то, что под чертой).

Below the line (BTL) – это комплекс маркетинговых коммуникаций, включающий в себя стимулирование сбыта, мерчендайзинг, POS-материалы, direct marketing, public relations. BTL позволяет доносить рекламное сообщение или призыв к покупке непосредственно до индивидуального потребителя. В этом случае сообщение носит сугубо личностный характер, место воздействия максимально приближено к месту продажи или к тому месту, где принимается решение о покупке. **BTL-акция** – это мероприятие, направленное на стимулирование сбыта продукции, которое прямо воздействует на потребителя, как правило, в местах совершения покупки (магазинах, супермаркетах, торговых точках, павильонах и т. п.). Обычная реклама информирует клиента о товаре. PR-деятельность вырабатывает лояльное отношение к марке, а BTL-акции позволяют повышать объем продаж за счет прямого воздействия на конкретного покупателя, предоставляя ему возможность лично убедиться в качестве предлагаемого товара.

Давайте остановимся на таких понятиях, как «покупатели» и «пользователи», которые в дальнейшем для удобства изложения будут объединены в одно понятие «**потребители** (клиенты)».

В чем же отличие покупателей и потребителей?

Покупатели – люди, которые покупают или оплачивают товары, поставляемые в розничную сеть вашей компанией, при этом не исключено, что сами они их не используют. Например, мужчины зачастую покупают стиральный порошок, которым пользуются их жены.

В свою очередь **пользователи** – это те, кто используют товары, хотя могут их и не покупать. В нашем примере жена выступает в качестве пользователя приобретенного для нее мужем стирального порошка.



Основная масса поставщиков, организующих и проводящих промо-акции, не делает различий между покупателями и пользователями, предполагая, что их товары должны удовлетворять обе стороны. Производители и поставщики корма для собак должны заботиться о том, чтобы этот продукт был полезен для собак и нравился им. В то же время сама собака себе корм не покупает, это делает ее хозяин. Поэтому необходимо, чтобы упаковка данного товара и реклама привлекали внимание владельцев животных и побуждали их покупать конкретный, рекламируемый вид корма. Такое различие в подходах очень существенно. И в данном случае нам необходимо стимулировать покупателя корма, а не собаку как потребителя указанного продукта. Даже если желания собаки и ее хозяина не совпадают. Существуют и более сложные цепочки коммуникаций между товаром и потребителем. В соответствии со сложившейся во многих семьях практикой похода в магазины одного из членов семьи, покупает и оплачивает корм для собак один человек, а другой член семьи дает ему указание, какой именно корм необходимо приобрести. И для поставщика товаров в розничную сеть тот, кто принимает решение о покупке или дает те или иные рекомендации, которые в конечном итоге приводят к совершению покупки, тоже является потребителем.

Для эффективного проведения различных акций необходимо четко определить, кто является потребителем конкретного товара в широком понимании. Невозможно разрабатывать и продвигать продукцию, созданную «для всех». Успешная работа предполагает объединение усилий поставщика или производителя продукции с желаниями определенной группы потребителей. Постарайтесь выявить интересы всех заинтересованных сторон. В конечном итоге выживание организации и ее грамотная работа на рынке будут зависеть от эффективности управления интересами широкого круга клиентов. Делая основной акцент на удовлетворении потребителей, нужно добиваться увеличения для них ценности данного вида про-

дукции. А это, в свою очередь, требует от сотрудников вашей компании, участвующих в программе ВТЛ-мероприятий, уважительного отношения к трем вещам: продукту, компании и к себе. Тогда эффективность их работы в плане проведения промоакций будет максимальной. Промоутеры, которые плохо относятся к продукции или компании, мало о них знают, могут свести на нет все усилия по достижению поставленных целей. Более того, эффект от их работы может оказаться просто отрицательным.

Потребителей волнуют качество и доступность товаров. Покупая что-либо, они хотят пользоваться этим сами и передавать в пользование другим. Потребители в наше время мало обращают внимания на небрендовую продукцию, как и на те товары, продажа которых не стимулируется различными мероприятиями. Бренды – это своего рода индикаторы в мире товаров и услуг. На полках магазинов такая продукция занимает лучшие места и продается в больших объемах, нежели товары неизвестных марок. Соответственно, и все маркетинговые технологии, включая ВТЛ, должны отталкиваться от бренд-стратегий.

У современных покупателей много альтернатив в сфере выбора товара. Если кажется, что прямой замены данному продукту на рынке просто нет, клиент может потратить деньги на совершенно другой продукт, произвести его самостоятельно или вообще отказаться от покупки. Необходимо создать у потребителя ощущение максимальной ценности для него данного товара. Через организацию промомероприятий надо создать такую цепочку взаимоотношений покупателя и поставщика, при которой и поставщик, и потребитель одинаково довольны товаром, в чем немалую роль играет успешное проведение переговоров внутри магазинов и торговых сетей, с использованием мерчендайзеров, промоутеров, продавцов-консультантов и других технологий, и достижение взаимовыгодных соглашений.

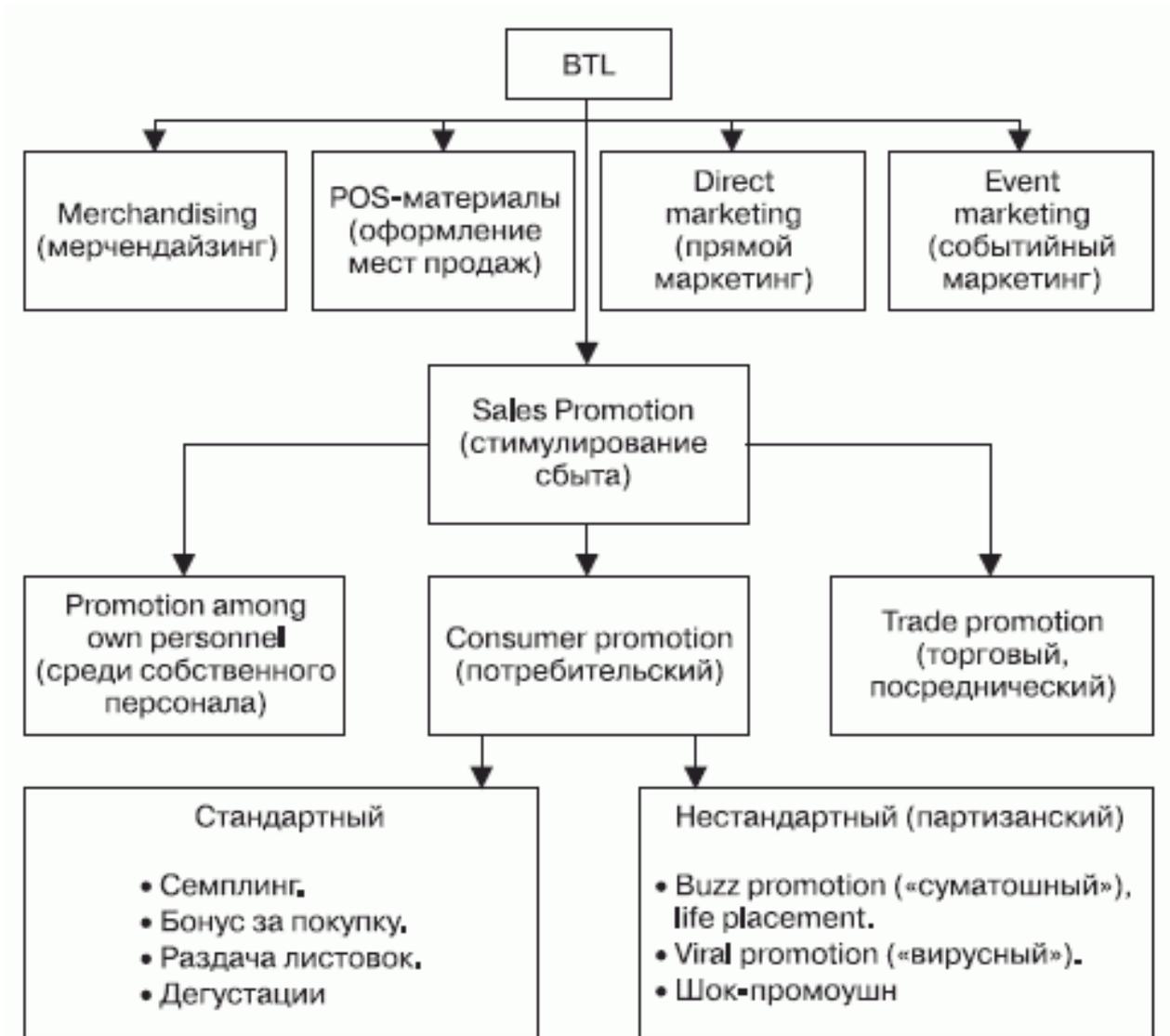


Рис. 8.1. Схема организации BTL

Общая структура BTL приведена на рис. 8.1.

Несмотря на то, что все программы стимулирования сбыта сильно зависят от бренда и ситуации, необходимо выделить несколько основных целей, которые могут быть достигнуты при проведении программы стимулирования сбыта. Sales promotion делится на trade и consumer promotion. Соответственно, и цели стимулирования сбыта делятся на торговые и потребительские. Перечислим подцели в рамках consumer promotion.

1. Привлечь новых покупателей (Reach new users). При этом реальный эффект дает возможность осуществления пробы продукта новым потребителем.

2. Удержать нынешних потребителей (Hold current users). Существующие клиенты могут поощряться для того, чтобы они продолжали покупать продукт в конкретной сети и не переключались на товары конкурентов.

3. «Загрузить» существующих потребителей (Load current users), мотивировать их закупать все большее количество товаров. В результате это предупреждает ситуацию переключения на продукцию конкурентов.

4. Увеличить потребление продукта (Increase product usage) как существующими клиентами, так и посредством привлечения новых.

5. «Расторговать» покупателя (Trade consumers up). Поощрять потребителей пользоваться продуктом лучшего качества или более рентабельного для производителя.

6. Усилить воздействие рекламы (Reinforce brand advertising). Просто усилить сообщение, образ или идею рекламы в медиа.

7. Вывести, презентовать новый продукт (Introduce a new product).

Помощь в презентации нового продукта – возможно, одна из наиболее широко используемых целей. Торговая сеть представляет собой достаточно специфическую цель с особыми нуждами и запросами. Хорошо спланированная промоакция может использоваться для:

- расширения дистрибуции (Gain new distribution). Одна из приоритетных целей многих торговых промоакций или сделок – использование новых каналов дистрибуции продукта и увеличение представленности товара в уже имеющихся;

- увеличения или уменьшения количества торгового оборудования (Build or reduce trade inventories). Зачастую целью является изменение количества торгового оборудования;

- обеспечения поддержки в торговой сети потребительской промоушн-кампании (Obtain trade support for a consumer sales promotion program). Стимулирование интереса и работа по поддержанию потребительского спроса, т. е. поощрение стремления сетей выделить продукт, разработать и разместить специальные дисплеи в их магазинах или получить преимущества при проведении специальных мероприятий каким-либо другим способом;

- улучшения торговых отношений (Improve trade relations). Иногда, как оказывается, достаточно улучшить отношения с торговой сетью, и тогда стоит рассматривать это в качестве цели. Необходимость в этом может быть вызвана повышением оптовых цен, либо уменьшением прибыли, либо соперничеством с конкурентами (улучшение отношений с розничными магазинами в данном случае становится просто одним из способов борьбы с ними).

Система маркетинговых коммуникаций при проведении промоакций

Развитие системы взаимодействия с потенциальными потребителями привело к созданию различных «маркетинговых смесей» при работе с продукцией. Основной концепцией, применяемой на рынке западными компаниями, является концепция «4С», которая включает в себя следующие компоненты:

- нужды и запросы потребителей (customer needs and wants);
- затраты для потребителя (cost);
- удобство для потребителя (convenience);
- коммуникации с потребителем (communication).

Данная концепция максимально отражает ориентацию на клиента.

Нужды и запросы потребителя. Это означает разработку всех элементов товара для удовлетворения конечного потребителя.

Затраты для потребителя. Клиент будет рассматривать любой товар и сравнивать ценность продукта с его стоимостью. Также он будет учитывать время, которое потребовалось на приобретение данного товара, психологические и другие затраты. Например, в магазинах ИКЕА вам предложат приобрести продукцию, в стоимость которой не заложена цена доставки товара потребителю и его сборки, эти услуги придется оплачивать отдельно. В других магазинах вы можете приобрести мебель, в цену которой при покупке сразу включаются расходы на доставку, а иногда и сборку. Вам не потребуется дополнительного времени для оформления данных видов услуг и их согласования.

Удобство для покупателя. Включает в себя такое понятие, как распределение товаров и доведение их до потребителей с учетом качества, удобства приобретения, наличия, надежности и развитие хороших отношений между потребителем и поставщиком продукции.

Коммуникации с потребителем. Поставщик должен добиваться того, чтобы покупатели знали и помнили о достоинствах товаров и местах их приобретения. Поставщик должен предоставить возможность потребителям общаться с ним.

Основные *маркетинговые цели*, достижение которых принесет существенную выгоду поставщику, – это увеличение оборота, эффективное управление запасами, расширение доли рынка и рост прибыли. Приведу примеры конкретных целей, которые может поставить перед собой организация.

1. Увеличить в объемах продаж долю продукта А, как в розничной сети, так и на рынке в целом, с 1 до 1,5 % в течение года.

2. Увеличить прибыль с объема продаж продукта А в розничной сети с 10 до 10,5 % в течение ближайших пяти месяцев.

Реклама ставит целью достижение конкретного результата с использованием соответствующих мероприятий. Эти цели, в основном, включают меры по информированию о новом продукте, направленные на его последующее узнавание, посредством рекламных материалов. Например, добиться того, чтобы 30 % целевой аудитории узнали о новом вкусе зефира «Шармель», производимого фабрикой «Ударница», в течение 6-месячного срока.

Цели стимулирования сбыта направлены на увеличение объемов продаж конкретного вида продукции, вовлечение в потребительскую орбиту дополнительного количества покупателей и переориентацию клиентов с одного продукта на другой. Например, заставить 40 % потребителей продукции «Бизнес Ланч» попробовать продукцию «Биг Ланч» в течение первых 6 месяцев ее выпуска, а также увеличить потребление среди 40 % текущих потребителей «Бизнес Ланч» с 5 до 7 упаковок ежемесячно и более всеобъемлющая задача – рас-

ширить дистрибуцию «Бизнес Ланч» внутри отдельной розничной торговой сети с 30 до 40 % в течение года.

Управление продажами и продвижением продукции на основе трейд-маркетинга

Один из путей ведения бизнеса – очень популярный сейчас на европейском и американском рынках, – разработка индивидуальных программ трейд-маркетинга. **Трейд-маркетинг** – это деятельность всех участников торговли, направленная на организацию продвижения товара от производителя к конечным потребителям, наиболее выгодным для всех участников товародвижения образом. Все инструменты трейд-маркетинга условно разделяют на две группы: материальные и нематериальные. Материальные, т. е. дающие организации прямую финансовую выгоду за счет поставщика (неважно, производителя или дистрибьютора). Самый распространенный их вариант – различного рода скидки. Применение этого инструмента позволяет компаниям без ущерба для себя уменьшать розничную цену, расширять ассортимент благодаря существующим специальным скидкам за покупку новых видов товара. Тем самым они могут полнее удовлетворять запросы покупателей, а значит, и повышать свою конкурентоспособность. Чуть менее известный инструмент данной группы – бонус, денежная либо товарная скидка, которые предоставляются по достижении определенного, оговоренного сторонами результата. Чаще всего бонус выплачивается по итогам квартала (года) либо за определенный объем закупок у поставщика, либо за объем продаж того или иного ассортимента поставщика конечным потребителям. И еще один инструмент, относящийся к стимулированию сбыта, – торговые конкурсы. Его основное отличие от первых двух в том, что он предполагает поощрение не организации, а ее сотрудников или группы магазинов. К материальным инструментам трейд-маркетинга относится и стимулирование конечных потребителей, которое стало очень широко применяться в последнее время. Всем известны схемы типа «2+1», «3+1» и т. д. или возможность выиграть какой-то приз при покупке определенного количества товара или видов товара.

Есть варианты и более простые: при покупке различного количества единиц товара потребитель получает призы, подарки, приглашения и т. д. Многие розничные точки отказываются от участия в таких мероприятиях, считая, что кроме лишних хлопот и неудобств это ничего им не принесет. Материальные инструменты трейд-маркетинга повышают конкурентоспособность организаций. В первую очередь, это происходит за счет работы с товаром. С одной стороны, это возможность предложить своим покупателям, без каких-либо собственных затрат, более выгодные цены. С другой – способ расширить ассортимент предлагаемых товаров. Плюс к этому – участие в различных конкурсах поставщика позволяет экономить на материальном стимулировании собственного персонала, а значит инвестировать средства во что-то другое. Кроме того, участие в промоакциях для конечных потребителей дает шанс расширить круг своих покупателей. Таким образом, эта группа инструментов трейд-маркетинга позволяет повысить конкурентоспособность за счет осязаемых ресурсов в краткосрочной перспективе. Постоянное участие в различных программах поставщика ведет к формированию хорошей репутации продавца, что в итоге способствует привлечению новых и удержанию старых потребителей.

Вторая группа инструментов трейд-маркетинга – нематериальные. Для начала несколько слов о мерчендайзинге. Данный термин имеет не один вариант трактовки. В узком смысле – это просто определенное расположение товаров на полках розничных точек. В широком – искусство торговли. Его мы разобрали достаточно подробно в предыдущих разделах книги. Следующий компонент – эффективное представление, или попросту размещение POS-материалов на территории торгового зала. Разумно используемые промоматериалы для конечных потребителей могут существенно облегчить жизнь менеджерам торгового зала и продавцам, обеспечить легкую навигацию внутри магазина и увеличить объемы про-

даж. Последний инструмент трейд-маркетинга, который также относят к нематериальным, – обучение, консультации и услуги со стороны поставщика. В действительности современное обучение в рамках инструментов трейд-маркетинга представлено различными формами.

Какие ощутимые выгоды приносит организациям участие в программах современного обучения, организованных производителем?

Во-первых, это повышение уровня квалификации персонала без существенных денежных затрат либо посредством небольших капиталовложений.

Во-вторых, нематериальное стимулирование сотрудников. Следствием такого сотрудничества обычно является повышение удовлетворенности персонала своей работой, а значит, уменьшение «текучки» кадров. В конечном счете это выражается в повышении удовлетворенности покупателей. Причем эффективность данного инструмента не зависит ни от месторасположения торгового предприятия, ни от контингента потребителей. Это, пожалуй, единственный инструмент, который позволяет создать индивидуальные отличия, а значит, конкурентные преимущества для каждого клиента.

Инструменты трейд-маркетинга

Трейд-маркетинг рассматривает покупателя своей продукции как потребителя, принимая во внимание, что главная цель любого торгового звена – получение максимальной прибыли. Главная же цель трейд-маркетинга – обеспечение прочного положения торговой марки на рынке, «проталкивание» товара через розничную торговую сеть к потребителю.

Перечислим инструменты трейд-маркетинга.

1. Скидки:

- по индивидуальным условиям;
- за единовременную закупку;
- за достижение плановых показателей;
- сезонные/внесезонные;
- в качестве поощрения за продажи нового товара;
- за комплексную закупку.

2. Бонусы:

- за единицу товара;
- за выполнение индивидуального плана;
- в виде процента от объема реализации;
- за увеличение дистрибуции;
- в качестве купона;
- в виде лотереи.

3. Специальные мероприятия:

- выставки;
- презентации;
- демонстрация товара и образцов торговому персоналу;
- тренинги;
- семинары и конференции;
- вручение сертификатов и грамот.

4. Мерчендайзинг:

- использование POS-материалов;
- выкладка товара на полках;
- распродажи;
- презентация товара в магазинах и демонстрация;
- премирование покупателей;
- вручение купонов;
- проведение игр, конкурсов и лотерей для покупателей;
- консультации.

Самые эффективные мероприятия, организуемые розничным продавцом, – предоставление покупателям бесплатного товара и подарков.

Лотерея на упаковке – наименее эффективная акция.

Средней степенью эффективности характеризуются распродажи и скидки, демонстрация товара, лотерея в магазине, применение торговыми точками специальных стендов, использование рекомендаций по расстановке товара на полках, а также печатных листовок (плакатов, стикеров) и журналов скидок.

Даже самые масштабные рекламные бюджеты можно считать выброшенными на ветер, если производитель не позаботится о стимуляции интереса к продукту со стороны промежуточных покупателей – оптовых и розничных торговцев. Сейчас крупные компании, сокращая расходы на прямую рекламу, многократно увеличивают бюджеты трейд-марке-

тинга. Перечень задач, которые компания может решить, прибегнув к методам трейд-маркетинга, большой.

Нецелесообразно и неэффективно предлагать всем типам розничных точек одну схему стимулирования.

Очевидно, что супермаркет очень отличается от киоска, а павильон – от дискаунтера.

Выбор момента для проведения мероприятий, стимулирующих товаропроводящие звенья, как правило, обусловлен необходимостью быстро изменить ситуацию. Поэтому трейд-маркетинговые акции запускаются, в основном, для продвижения нового продукта либо в период сезонного спада. Минимальная продолжительность таких мероприятий – обычно 1 месяц, и этого оказывается вполне достаточно для получения необходимого эффекта. Вместе с тем трейд-маркетинговые акции могут иметь и значительно большую временную протяженность. Таковы, скажем, программы повышения уровня дистрибуции или лояльности по отношению к компании-производителю. Использование в продвижении продукта методов трейд-маркетинга – удовольствие не дешевое. Стимулирование торгового звена обычно гораздо затратнее промоакции для конечных потребителей. Отчисления на торговый маркетинг для долгохранящихся продуктов могут составлять от 0,2-0,5 % до 3-5 % от годового оборота, а при выводе нового продукта затраты иногда достигают 30 %.

Однако при правильной организации вложения в продвижение продукта позволяют компании заработать. К тому же эффект от реализации трейд-маркетинговых мероприятий, в отличие от компаний, стимулирующих конечного потребителя, поддается измерению – по росту числа заказов, уровню продаж, дистрибуции и пр.

В розничных сетях для контроля условий проведения акции проводятся проверки полевого персонала либо используется метод «таинственный покупатель». Главное условие успеха любой трейд-маркетинговой акции – человеческий фактор, и экономить на этой статье расхода – непростительная роскошь. Без участия собственных менеджеров, которые будут постоянно контролировать ситуацию, обучать продажам именно вашего продукта, такой трейд-маркетинг по определению не может быть эффективным.

Что входит в стоимость организации BTL-мероприятий и основные виды BTL

Стоимость проведения промомероприятия включает в себя ряд ключевых статей расходов.

1. Оплата работы промоутеров.
2. Оплата работы супервайзера, водителя и других членов персонала, обслуживающего акцию.
3. Оплата работы агентства по разработке стратегии и идеи акции. На эту сумму влияют характер мероприятия (продолжительность, масштаб, материально-технические компоненты) и особенности деятельности указанного агентства (количество специалистов, задействованных в проекте, и объем потраченного ими времени).
4. Расходы на сопутствующие рекламно-информационные материалы и PR-сопровождение (зависят от типа акции и согласовываются с заказчиком в каждом отдельном случае).
5. Расходы на предложения (призы) в ходе промоакции.
6. Расходы на коммуникацию в ходе промоакции.

Разберем более подробно основные мероприятия при осуществлении BTL.

Организация выставок и презентаций. На выставках и презентациях компания имеет возможность показать свой потенциал и все самое лучшее, что накоплено за всю историю ее деятельности, в том числе образцы и преимущества новой продукции. Первостепенную роль здесь также играет техническое оснащение, подготовка печатных материалов, сувенирной продукции, образцов для раздачи и дегустации, дизайн стенда, подбор и компетентность персонала.

Дегустации. Организация различных видов дегустаций – один из способов привлечения новых покупателей. Для розничных сетей успешно проведенная дегустация – серьезный аргумент для включения данной продукции в свой ассортимент.

Раздача листовок, сэмплинг. Цель этих мероприятий очевидна – познакомить потенциальных покупателей с продуктом, брендом или новинкой. Основная задача здесь, конечно же, – заинтересовать потребителя непосредственно продуктом, но не менее важен и контекст этой демонстрации. Все нюансы – от одежды промоперсонала до места проведения – должны соответствовать товару. Потребитель не должен испытывать чувство неудобства от того, что, например, продукт, ориентированный на гурманов, продвигается через акции в магазинах эконом-класса, а одежда промоперсонала не соответствует восприятию личностной ценности бренда. Если, допустим, необходимо продвигать элитные конфеты, а промоперсонал не удастся одеть в соответствующее обмундирование, то от сэмплинга лучше вообще отказаться. В противном случае этот дорогой набор конфет может получить неожиданный имидж дешевого товара. Кажется, что раздача листовок – очень простой процесс. Но и здесь существует много скрытых нюансов. Вспомните, как часто приходится видеть плохо одетых и грубых раздатчиков возле станций метро, в автомобильных пробках и во многих других местах. Вот вам протягивают какой-то измятый листок и бесцветным голосом просят посетить тот или иной магазин, купить тот или иной товар. А теперь представьте другую ситуацию: бойкая девушка или заводной юноша задорно сообщают вам, как будет здорово, если вы зайдете в новый магазин, а на яркой листовке заманчиво изображены товары, которые так и просятся к вам в качестве покупки. И вы, улыбаясь, кладете нарядную листовку в сумку (а не выбрасываете ее в ближайшую урну).

Сэмплинг – это рекламная акция, в основе которой лежит раздача бесплатных образцов товара в местах массового скопления потенциальных потребителей. Данные мероприятия необходимы при открытии магазина, фирмы, проведении распродажи и т. д.

Аниматор (ростовая кукла). Максимальный эффект наблюдается от акций, сопровождающихся работой аниматоров (ростовых кукол). Нестандартная промоформа привлекает внимание и помогает закрепить полученную информацию визуально.

Консультации по продукту. Необходимо рассказать потенциальному потребителю о ценности товара, его отличительных особенностях и потребительских свойствах, основных преимуществах, которые отличают этот продукт от аналогичной продукции конкурентов. Объяснить, чем продиктована более дорогая, нежели у других производителей, цена товара. Промоутеры должны доброжелательно, заинтересованно и квалифицированно представить продукт покупателю. Их первостепенная функция – убедить потенциального клиента в том, что только этот товар достоин внимания.

Подарок за покупку, премии. Подобный вид промоакций предоставляет широкое поле для фантазий – как покупателей, так и сотрудников компаний. Эти мероприятия подталкивают потребителей приобрести данную вещь повторно, так как она вызывает приятные воспоминания. Часто подобные акции организуются в целях прикрепления нового товара к другому (спайка), чтобы бесплатно ознакомить покупателя с новинкой. Такие мероприятия часто проводит компания «Большевик». Иногда необходимо каким-то образом донести новый продукт до конечного потребителя, особенно если он дорогой по цене, а продвинуть его надо очень быстро. В таком случае товар выпускается в очень маленькой упаковке и раздается потенциальным покупателям в виде так называемых пробников. По такому пути пошла фабрика «Рузанна» при выводе на рынок конфет «Комильфо», что возымело огромный промоэффект и обусловило резкое продвижение продукта на рынке.

POS -материалы. Суть данного подхода состоит в оригинальном расположении товара, придании ему яркой и неординарной формы. Это может быть, к примеру, огромная банка пива или большущая «веселая» корова, молоко из которой разливается в пакеты прямо на глазах у покупателей. Думаю, такие интересные решения привлекают внимание потребителя, а молоко вызовет еще больше доверия, если в POS-материале будет дополнительно содержаться фраза о том, что молоко поступает на стол прямо с фермы.

Мерчендайзинг. Профессиональный мерчендайзинг способен увеличить сбыт на 15-300 %. Так, по данным исследователей, при перестановке товара от уровня пола до уровня глаз рост показателя продаж может достигать 70 %, а от уровня рук на уровень глаз – 50 %.

Специальные цветные ценники. Желтый указывает на особую цену или распродажу, красным отмечают новинки или появление новой информации о товаре. Такие виды ценников применяются всеми западными магазинами и отличаются более крупным форматом, часто выполняются в виде стоп-шелфов, подвешенных к потолку, которые видны с разных точек магазина.

Шоу-мероприятия. Организация «сопровождающих» выступлений эстрадных артистов. Проведение концертов и шоу-программ с участием звезд шоу-бизнеса. Они могут проходить как «отдельные» мероприятия либо в комплексе с другими акциями.

Игровые промоакции. Продвижение продукции игровыми методами (лотереи, конкурсы, розыгрыши призов). Осуществляется как в торговых точках, так и на улицах, концертах, праздниках и т. д. При должной подготовке персонала акцию подобного типа можно превратить в настоящий праздник для потенциального потребителя: здесь и яркое шоу, и радость от неожиданного подарка. Для более обширного вовлечения целевой аудитории в проводимое мероприятие часто используются СМИ. Кроме того, все это – действенный метод стимулирования дистрибьюторов.

Современный ВТЛ все больше стремится к театрализации: феерические вечеринки в клубах, ярко оформленные промостойки внушительных размеров, промоутеры, одежда которых больше похожа на театральные костюмы, а речевые модули – на репризы. Общемировая тенденция более активного использования ВТЛ-мероприятий коснулась и России.

Системы поощрения лояльности потребителя

Рост конкуренции на потребительских рынках заставляет компании активно применять самые разнообразные способы привлечения и удержания потребителя. Дисконтные карты применялись до невозможности: их не использует только ленивый. Лидеры российского бизнеса все чаще прибегают к маркетинговым инструментам третьего поколения – бонусным системам поощрения лояльности покупателя.

Из многообразия схем, используемых розничными сетями при разработке и воплощении в жизнь программ лояльности, значительное место занимают программы поощрения постоянных клиентов, реализуемые, как правило, на основе пластиковых карт. По традиции, эти программы относят к комплексу sales promotion – маркетинговым инструментам, способным в течение короткого промежутка времени спровоцировать потребителя на совершенные покупки, ускорить принятие такого решения.

Лояльность поддерживается благодаря чрезвычайно высокому стандарту обслуживания. Личное обращение, простой телефонный звонок, почтовая рассылка с новостями или с известием о поступлении новинки, способной заинтересовать данного клиента, – те виды программ лояльности, которые сегодня набирают обороты.

Очевидно, что для супермаркета в крупном городе или сети АЗС, разбросанных на площади в несколько десятков или сотен тысяч квадратных километров, масштаб деятельности не позволяет реализовать одинаковые программы. Требуется расчленение программы лояльности на составные части, формализация, стандартизация этих частей и создание новой собственной программы, наиболее эффективной для конкретного бизнеса в данный момент времени и в данной стране.

Уже само название – программы поощрения – указывает на то, что их основополагающим мотивом является предоставление выгод покупателям. Лучший способ поощрить любого человека – это дать ему (или пообещать) какую-либо выгоду (материальную, эмоциональную или психологическую). Все известные типы программ поощрения делают упор на какой-то одной выгоде, остальные также могут присутствовать, но играют подчиненную роль.

Основной и наиболее распространенный в России тип программ поощрения – дисконтные программы и купоны на разовую скидку. Смысл его – в предоставлении клиенту выгоды в виде возврата части оплаченной стоимости товара непосредственно в момент покупки. Здесь напрямую присутствует материальная выгода: некий сэкономленный процент от стоимости продукта, услуги.

Другой, также довольно распространенный тип программ поощрения покупателей – розыгрыши призов среди лиц, сделавших определенные покупки в определенный период времени. И здесь мы имеем дело с материальной составляющей выгоды, но и в этом случае основой является выгода эмоциональная: восприятие товара, полученного вследствие счастливого стечения обстоятельств, всегда эмоционально окрашено. И даже если он не особо нужен человеку, эмоции, сопровождавшие получение приза, как правило, положительные.

Еще одна разновидность программ поощрения, в последние годы набирающая популярность среди крупных розничных сетей, – накопительные дисконтные программы. В них, в отличие от программ предыдущего типа, выгода не является некой фиксированной и неизменной величиной, не зависящей от покупательской активности клиента и его покупательской истории (от того, как часто и на какую сумму им совершались предыдущие покупки). Здесь уже появляется элемент психологической выгоды – участие в игре, результат которой, в противовес участию в розыгрыше призов, зависит от каждого конкретного человека: чем чаще покупаешь, тратя при этом все большие суммы, тем большую выгоду получаешь. Но

сама выгода при этом качественно не меняется: это может быть скидка, уменьшение покупной цены товара или экономия.

И, наконец, последний тип – бонусные программы поощрения, такие как «Зебра» в сети «Перекресток» или «Малина». Суть их в том, что, совершая покупки, клиент получает некие условные баллы, накопив определенное количество которых он вправе обменять их на товар или услугу по своему усмотрению. Раз товары и услуги, получаемые за виртуальные баллы, вполне реальны, здесь, вне сомнений, присутствует материальная выгода. Но прева-лирует ли она в мотивировке действий потребителя? Ведь такой же или даже гораздо боль-ший вес имеют другие составляющие: игра (процесс накопления баллов) и эмоциональная выгода, сопутствующая получению приза, который, кстати (в отличие от розыгрышей), дан-ному человеку чаще всего действительно нужен.

Реализуя программу поощрения покупателей, необходимо распределить ее на каждый их тип, ведь конкретному потребителю необходимо предложить те или иные дополнитель-ные выгоды, которые имеют ценность именно для этого человека. Пенсионеру, считающему каждую копейку, – предложить постоянную скидку. Так поступают многие розничные сети, которые в определенные часы работы магазина, когда поток покупателей небольшой, пред-лагают некоторые или все группы товаров со скидкой до 10 %. Ребенку – своему будущему клиенту, забежавшему по поручению родителей за пакетом молока, – вручить леденец или жевательную резинку. Даме, скупившей много разной парфюмерии, выдать бонус – в виде других видов косметики. А домохозяйке, еженедельно оставляющей в кассе магазина некую сумму, при оплате очередного счета по совокупности прошлых заслуг скинуть часть цены. Помимо того, что продавец или заправщик – не владелец магазина, который сам принимает решения и сам за них отвечает, здесь еще и затруднена возможность быстро сориентиро-ваться, поняв, что за клиент перед тобой, какие выгоды будут для него наиболее ценны и стоит ли предлагать их вообще. А потому перед руководителями фирм и маркетологами встает необходимость выбора: на какой комбинации выгод остановиться? Какой вариант программы поощрения позволит удержать существующих клиентов, заставит их приносить фирме дополнительную прибыль и привлечет новых покупателей? Выбор той или иной про-граммы поощрения, как правило, является производным от двух величин: рыночной ситу-ации и специфики конкретного бизнеса. Но даже если выбор сделан верный, есть еще два критических параметра, определяющих успешность или неуспешность каждой конкретной программы: квалификация обслуживающего персонала и удобство участия в программе для пользователя.

Только когда рынок перестает расти такими темпами, как прежде, настает время поку-пателей, которых, как выясняется, не хватает на всех. И первым, за что в такой ситуации схватились американские компании, было самое очевидное – скидки и купоны, т. е. ставка делалась на ту же материальную выгоду. Аналогичная ситуация сложилась в России к сере-дине 1990-х гг., и особенно ярко она проявилась после августа 1998-го. Российские компа-нии вынули из рукава то же чудодейственное средство – скидки, купоны, дисконтные карты. Именно с осени 1998-го анонсирование в рекламных объявлениях предоставления скидок по «чужим» дисконтным картам стало обычным явлением, даже если это были карты кон-курентов. В тот период зародились самые причудливые дисконтные альянсы, программы и системы. В их числе был и прообраз известного ныне пула «Шесть семерок», дожившего после ряда трансформаций до наших дней и обретшего новых участников и собственное имя.

В Москве и крупных региональных центрах России в настоящее время любая круп-ная или средняя компания, а также значительная часть мелких фирм, работающих на потре-бительском рынке, имеют собственные дисконтные карты, выпускают собственные скидоч-ные купоны, о чем без лишних затей пишут в рекламных листовках, зазывая покупателей.

Практически любой потребитель обладает хотя бы одной такой картой, которую с радостью обслуживают еще несколько фирм (иногда изъав карту конкурента и выдав взамен свою).

Регулярные скидки снизили рентабельность розничных сетей и ослабили доверие клиентов к предлагаемым ценам. Почему? Во-первых, скидки отрицательно сказываются на репутации товара, снижая в глазах потребителя его качество; во-вторых, на короткое время вам становится лучше, но затем требуется очередная порция скидок; и в-третьих, очевидно, что если потребитель испытывает недоверие к цифрам на ценнике и осознанно или неосознанно ощущает, что качество товара не вполне соответствует заявленному в рекламе, ни о какой лояльности по отношению к бренду или розничной сети не может быть и речи. Скорее, это лояльность к скидке, а не торговой марке. А если принять во внимание, что фирме, ввязавшейся в эту кампанию и получившей на первых порах краткосрочные выгоды, необходимо идти дальше и вслед за конкурентами все более снижать цены и наращивать скидки, уменьшая тем самым маржу и прибыль, становится понятно, что продолжение губительно и бессмысленно для обоих участников рынка.

Во Франции около десятилетия успешно действует бонусная система Carte Plus, управляемая независимым провайдером и объединяющая несколько тысяч магазинов, ресторанов, аптек, различных агентств. В Великобритании бонусные программы получили наибольшее распространение среди сетей супермаркетов. Пионером здесь стала компания Tesco, в 1994 г. (момент запуска пилотного проекта) по большинству показателей уступавшая конкурентам – сетям Sainsbury и Safeway. Уже через три года она была на первом месте, нарастив долю рынка с 12 до 15,6 %, подняв объем продаж на 44 %, а прибыль – на 47 % (при этом приращение произошло, в основном, за счет главного конкурента – Sainsbury). Успех Tesco в значительной степени объясняется ее проектом Clubcard, о чем мы говорили в начале книги. Что касается России, то здесь программы поощрения, предлагающие клиентам синкретичные выгоды, можно перечислить по пальцам руки. В нашей стране все это еще предстоит реализовать.

Система «отслеживания потребителей», которая преобразовалась в технологию электронной торговой точки (EPOS – electronic point of sale) вначале давала возможность крупным розничным сетям заносить в базу данных сведения о покупателе (в первую очередь, при оформлении различных дисконтных или клубных карт). В качестве примера здесь можно привести систему заполнения анкет, введенную сетью «Рамстор» при выдаче своей клубной карты (карта называется «Клуб Рамстор»). Такие базы дают достаточно много информации о покупателе и позволяют отслеживать совершенные им покупки. Сеть Wal-Mart создает специальные сайты для молодежи, где в ненавязчивой форме рекламирует свои товары.

Крупные западные розничные сети используют имеющуюся у них информацию о поведении покупателей для определения частоты, содержания и формы рассылок нужной информации. Основная цель таких рассылок – создать ощущение устойчивой взаимосвязи потребителя и продавца, проявить о покупателе некоторую заботу в плане его дополнительного информирования. Однако клиенты могут воспринять все это достаточно негативно: обычно они рассматривают подобные шаги в качестве определенных льгот, предоставляемых владельцам различных карт, это обязывает продавцов постоянно пополнять набор предлагаемых в рассылке услуг, поскольку этого ожидает покупатель. И если сеть не будет находить новые, более интересные условия, клиент может разочароваться в ней и начнет относиться к такой рассылке как к обыкновенной рекламе, направленной на «выманивание» у него денег.

Основа построения хорошего диалога с покупателем – создание полноценно действующих сайтов, где отражалась бы наиболее интересная информация, рассказывалось о новых товарах, их особенностях, о проводимых акциях, осуществлялось общение с клиентами посредством ответов на возникающие у них вопросы, предоставлялась возможность полу-

чения квалифицированной консультации и, наконец, совершения покупок, не выходя из дома. Жалобы многих клиентов среднего и выше среднего достатка на невозможность заказать товар из магазина по Интернету – это существенный минус. Одна из немногих фирм, которые занимались этим в последние годы, – «Служба доставки 777». Однако условия и качество ее работы оставляли желать лучшего. Цены часто завышались. В то время как организация доставок покупок, сделанных через Интернет, предоставляет реальную возможность захватить огромный пласт покупателей и получить колоссальное увеличение оборота и лояльности.

Многие думают, что это очень хлопотное мероприятие, и сильно ошибаются. Ведь магазины развитых розничных сетей расположены во многих районах города, что позволяет довозить продукцию из ближайшей торговой точки до конечного клиента за 10-15 минут (возьмите пример доставки пиццы). Таким образом, снабжая большое количество покупателей, можно было бы развозить по несколько заказов сразу, сокращая тем самым издержки. А увеличение при этом именно лояльности со стороны потребителей принесет эффект куда более значимый, нежели рост объема продаж.

Я думаю, многие из вас предпочли бы покупать продукты через Интернет, а не ходить за ними в магазин, пусть и в ближайший, возвращаясь обратно с огромными сумками и потратив немало времени, которого занятым людям (в частности, тем, кто зарабатывает достаточно много) обычно не хватает. И сети упускают большую возможность продавать свои товары действительно нуждающимся в них покупателям.

Управление взаимоотношениями с потребителем (CRM – customer relation management) используется для создания и обозначения широкой гаммы подходов и техник достижения цели – долговременных и постоянных взаимоотношений с покупателем.

Типичные ошибки при проведении промоакций

Вопрос, который очень часто встает перед менеджерами по рекламе, – как выбрать промоагентство и можно ли доверить ему решение стоящих перед компанией задач. Для этого необходимо знать о подводных камнях, о которых разбилось немало промоакций.

Отсутствие планирования. Отсутствие планирования приводит к недостаточно тщательной подготовке самой акции. К недостаткам планирования, прежде всего, относятся отсутствие промоутеров на точке, оперативного контроля магазина со стороны супервайзеров, недостаток расходных материалов, несоблюдение порядка подготовки и сдачи отчетов. Последствия могут быть разными, но зачастую итог один – неудовлетворительное проведение мероприятия. Это происходит и по причине отсутствия в работе различной стандартизированной документации, определяющей форму отчетности по тем или иным операциям. Поэтому такие промоагентства либо закладывают высокую норму прибыли, либо в одностороннем порядке изменяют ход акции, удешевляя ее с потерей качества. Результат налицо: дорогой сервис при обыкновенном качестве или неприемлемое качество выполнения работ и выброшенные на ветер деньги. Причины банальны: непрофессионализм и отсутствие опыта у проект-менеджеров агентства, работа с непроверенными подрядчиками.

Плохая подготовка персонала. Под качеством персонала следует понимать внешний вид промоутеров (привлекательность), их поведение, способность реагировать на возникающие внештатные ситуации, неконфликтность. Один из самых эффективных методов sales promotion – это улыбка продавца в магазине. Так что судите сами, какой бесценный ресурс вы теряете, когда ваши промоутеры уныло смотрят в пол и думают лишь о том, «когда же все это закончится». Персонал – главный ресурс при проведении промоакций. Неверное его использование приводит, в лучшем случае, к неэффективности мероприятия, а в худшем – к уменьшению продаж. Причина здесь кроется порой и в низкой заработной плате промоутеров, в отсутствии качественной работы менеджера по персоналу, в неразъяснении служащим их должностных обязанностей и, как следствие, незнании ими особенностей продукции и компании-производителя. Таким образом, «изюминка» продукта, которую нужно донести до покупателя, оказывается утерянной, и вам просто предлагают что-то попробовать или посмотреть, не зная особенностей данного товара и тех аспектов, на которых необходимо акцентироваться. Запомните, промоутеру дается всего несколько секунд на то, чтобы заинтересовать потребителя. Иногда промоутер заговаривается настолько, что суть сказанного им невозможно понять и через несколько минут. Акцентируйте его внимание на 2-3 основных преимуществах и особенностях рекламируемой продукции. Определите, чем она может быть ценна для покупателей и каких именно потребителей она, вероятнее всего, заинтересует. Промоутеры должны четко себе представлять, на какую категорию покупателей ориентирован данный товар и кому его необходимо предлагать в первую очередь. Можно, конечно, рассказывать об эффективности стирального порошка мужчинам или о достоинствах крема для бритья женщинам, но результаты такой работы будут близки к нулю. Надо четко позиционировать товар и направлять работу промоутеров на тех потенциальных покупателей, которых данный продукт может заинтересовать. В американских супермаркетах покупателей очень часто встречают на входе и предлагают посетить какой-нибудь отдел, где продается, возможно, нужный вам товар. Причем встречающий моментально определит, какой именно отдел и товар надо порекомендовать тому или иному клиенту, в зависимости от половой, возрастной, социальной принадлежности последнего и прочих его характеристик.

Воровство. Эта проблема существует во всех сферах современной жизни. Не везде еще привыкли к достойной оплате труда. Такой оплате, при получении которой у сотрудника не возникало бы мысли о том, что компания ему должна. Многие кампании оказались неэф-

фективными, потому что большая часть продукции, предназначенной для дегустаций, была продана на рынках или просто унесена с собой. В числе проблем, порождаемых воровством, можно назвать падение дисциплины среди промоутеров, снижение эффективности их труда, ухудшение отношений с администрацией торговых точек. В итоге все вышеперечисленное может привести к срыву акции. Избежать воровства можно:

- введением четкого порядка отчетности;
- системы «черных списков»;
- увеличением зарплаты.

Внешний вид промоутеров. В понимании поставщика эффективность ассоциируется более с экономией денег на акции, нежели с реальными цифрами, отражающими динамику продаж. Отсюда отсутствие яркой, привлекающей внимание одежды промоутера. Промоутер теряется в толпе. Акция же получается абсолютно бесцветным мероприятием, которое ни при каких условиях не сможет воздействовать на покупателя. Человек воспринимает 90 % информации визуально, и именно поэтому было бы ошибкой не задействовать зрение, отказавшись от красивой и привлекательной одежды. Ключом к потребителю являются комплексные рекламные кампании. Соответственно, в любой рекламной кампании нужна связующая идея, которая объединяла бы отдельные части акции в единое целое. Как это ни прискорбно, но иногда промомероприятия изолированы от прочей рекламной активности организации. Необходимо бороться с таким положением вещей, иначе добиться усиления общей эффективности рекламной деятельности не удастся.

Ошибки при определении целевой аудитории. Для того, чтобы правильно провести рекламную акцию, недостаточно выбрать удачное место, необходимо определиться и со стилем поведения промоутера, т. е. его типом. Иными словами, позиционировать себя следует соответственно целевой аудитории. Если это мужчины, то, скорее всего, промоутерами должны быть девушки с эффектной внешностью. Хотя прежде стоит выяснить, совершаются ли покупки в данной точке семейными парами. В таком случае акцент надо делать на интересный, привлекающий внимание костюм промоутеров. Аналогично, нарядные, скромные и опрятные девушки должны работать на промоакциях, направленных на домохозяек (а это огромное число различных продуктов).

Отсутствие ясных отчетов. Мало провести акцию, надо еще и проанализировать ее эффективность. В условиях весьма неустойчивого российского рынка даже опыт не всегда является достаточным критерием оценки. В любом случае, чтобы трата денег на промомероприятие была обоснованна, необходимо проводить замеры продаж. До акции, во время акции и после нее. Причем мало провести замеры объемов продаж лишь участвующего в акции продукта, то же самое следует проделать и в отношении продукции конкурентов. Исследования показывают, что, в основном, увеличение продаж вызвано перетягиванием потребителей у конкурирующих торговых марок. Кроме того, подобные замеры позволяют уменьшить вероятность повторения ошибок в будущем.

Мотивация персонала торговой компании

В любой торговой компании мотивация персонала имеет очень большое значение, так как лишь заинтересованные в получении результата сотрудники смогут принести компании максимальную пользу и показать наилучшие результаты в реализации продукции.

В организации, которая находится только на начальном этапе своего развития, уровень постоянной (окладной) и переменной (мотивационной) составляющей может достигать соотношения 50/50. В дальнейшем по мере роста и развития сбытовой структуры мотивационная составляющая уменьшается приблизительно до 30 %. Падение ее ниже указанного предела перестает существенно влиять на экономические показатели работы сотрудников и не стимулирует персонал к достижению более высоких результатов.

Для сотрудников, не участвующих в процессе прямых продаж (бухгалтерия, менеджеры на приеме заказов по телефону, руководящий состав, начальники отделов, сотрудники отдела ИТ и т. д.), необходимо установить систему мотивации в виде размера премиальной части к окладу за прошедший месяц или квартал. Например: ежемесячно премия, получаемая таким специалистом в качестве прибавки к окладу, может составлять до 30-40 % в случае четкого выполнения им своих должностных обязанностей и достижения компанией плановых показателей продаж. В случае же, если к сотруднику имеются претензии за прошедший месяц или квартал, размер премиальной части может уменьшаться на определенный процент штрафных санкций.

Все размеры процентных вычетов должны быть строго прописаны, чтобы у работника не возникало вопросов по поводу того, за что размер его премиальной части был уменьшен, кем, какого числа и на какую сумму. Для этого на каждого сотрудника заводится персональная карточка, которая может храниться у начальника подразделения и куда любой руководитель может внести свои замечания.

Таким образом, добросовестный специалист, хорошо выполняющий свои должностные обязанности, при достижении компанией плановых показателей продаж будет получать ежемесячно или ежеквартально до 30-40 % надбавки к заработной плате в виде премии.

Более сложные схемы мотивации существуют в подразделениях, непосредственно участвующих в процессе продаж. В своей работе – а это более 15 лет практики – я обкатал множество схем мотивации персонала и считаю, что ни одна из них не может считаться идеальной. На разных этапах развития фирмы могут применяться совершенно разные модели расчетов заработной платы и стимулирования деятельности сотрудников.

В первую очередь необходимо разложить структуру заработной платы специалистов, участвующих в процессе прямых продаж (мерчендайзеры и менеджеры, работающие с сетями), на две составляющие. Первая – это постоянная окладная составляющая, которая выплачивается независимо от показателей продаж, из размера которой рассчитывается оплата больничного листа и отпускных. Она заметно варьируется в зависимости от финансовых возможностей компании. Сетевым менеджерам также оплачивается проезд и стоимость ГСМ (в зависимости от маршрутов и лимитов), включая амортизацию автотранспортного средства, по предоставляемым отчетам. Всем менеджерам и мерчендайзерам производится оплата мобильного телефона, из расчета определенной доли или процента от общей суммы профита (разницы между продажной и закупочной ценой проданной продукции) по тем розничным сетям, которые обслуживались данными сотрудниками в прошлом месяце, с вычетом всех бонусов магазинов и возвратов продукции. То есть в зависимости от профита розничных сетей специалистам компенсируется сумма, потраченная ими на оплату мобильного телефона, и чем больше они продают, причем именно той продукции, которая приносит ком-

пани максимальный заработок, тем больше сумма компенсации. Уравниловки здесь быть не должно.

По такому же принципу рассчитывается вторая часть заработной платы. То есть составляется таблица начисления мотивационной части, и в зависимости от общей суммы профита менеджерам и мерчендайзерам дополнительно начисляется определенная сумма. Чем лучше работает менеджер, чем больше он продает, причем более высокопрофитного товара, тем выше вторая составляющая его заработной платы, а соответственно, выше заработная плата и мерчендайзера. Таким образом, мерчендайзер также заинтересован в том, чтобы его менеджеры продавали больше, причем именно той продукции, где выше профит, зарабатывая больше и себе, и компании в целом.

Далее, в зависимости от сезонности и необходимости продвижения того или иного товара, следует ежемесячно разрабатывать текущие схемы мотивационных программ для сетевых менеджеров. Причем составляться они должны таким образом, чтобы акцент в них делался на те программы, которые финансирует производитель продукции, интересной самой компании, продвижение которой осуществляет за свой счет и своими силами.

Наиболее оптимально проводить не более трех программ для сетевых менеджеров и мерчендайзеров в месяц, иначе эффект от организации таких акций просто теряется.

Мотивационные программы для торговых представителей составляются по следующей схеме.

- Расширение численного охвата сетевых магазинов в отдаленных местах и регионах:
 - обеспечение максимального охвата новых торговых точек любыми видами продукции;
 - обеспечение максимального охвата новых торговых точек конкретной продукцией, причем новыми торговыми точками в этом случае считаются те, которые не работали последние два месяца с данным видом товара;
 - сохранение количества торговых точек, работающих с конкретным видом продукции (недопущение вывода товара из ассортимента);
 - ввод новых видов продукции в розничную сеть.
- Расширение численной представленности продукции в торговых сетях:
 - выплата премий за поставку в торговую сеть новых видов продукции. Данная программа, несмотря на свою высокую затратность, позволяет продвинуть продукцию в торговые точки и обеспечить ее представленность наряду с товарами конкурентов. Причем в зависимости от количества видов продукции, отгруженной в торговую точку, вы можете регулировать размер вознаграждения;
 - поощрение денежной премией выставления в сетевых магазинах промостоек с выкладкой на них определенных видов продукции.
- Увеличение объемов продаж продукции одного производителя или конкретного вида продукции:
 - поощрение увеличения объема продаж в процентах или местах;
 - поощрение достижения максимального объема продаж (следствие хорошей работы мерчендайзера, который вывел свой магазин в число лидеров отрасли по показателю объемов реализованной продукции).

Это лишь небольшой перечень мотивационных программ для менеджеров и мерчендайзеров. Однако их реализация предусматривает и одновременное проведение различных промоакций в розничных сетях, поскольку в этом случае заинтересованность производителя и продавца будет обоюдной, а мероприятия принесут максимальный эффект.

Администраторы сетевых магазинов охотнее участвуют в таких акциях, если знают, что магазин получит бонусную поставку, которая покроет случаи воровства в торговом зале

и компенсирует убытки. Причем в виде бонуса будет поставлена продукция, менее всего продвинутая.

Параллельно с этими программами необходимо простимулировать операторов, осуществляющих прием заказов от торговых точек, осуществляющих обработку полученных заказов и оформление расходных документов. Наиболее простыми и оптимальными схемами здесь являются общий план на отдел по продажам продукции данного производителя в коробах и денежный бонус для каждого из операторов или менеджеров за каждый оформленный заказ по данному виду продукции, за выполнение плана и за каждый проданный сверх плана короб (упаковку). Планы могут расписываться на отдел в целом с расчетом по каждому сотруднику на отдел в целом с общим расчетом и пропорциональным распределением доходов между его работниками либо персонально на каждого сотрудника.

Перед сетевыми менеджерами и мерчендайзерами часто ставится простая задача увеличения объемов продаж в целом или конкретно по тому или иному производителю с выставлением плановых показателей. В этом случае премирование и наказание за невыполнение плана происходят из расчета определенных процентов от суммы недополученного или перевыполненного профита по конкретному товару.

Старайтесь всю заработную плату привязать к доходной части компании, так как объем продаж не является четким критерием оценки эффективности работы торговой организации. Например, при продаже продукции на сумму 5 млн руб. с наценкой 7 % вы заработаете около 350 000 руб., а реализация другой продукции на сумму 2 млн руб., но с наценкой 20 % принесет вам около 400 000 руб. прибыли. Причем затратная часть на складирование и развоз товара во втором случае будет значительно меньше, поэтому не всегда показатели объемов продаж компании свидетельствуют об устойчивости ее положения на рынке и высоком уровне доходности. Судите о любом проекте лишь с точки зрения его экономической целесообразности, а не желания увеличить объемы продаж, которые ввиду их низкой рентабельности могут привести к потере прибыли и снижению рентабельности работы предприятия в целом. Не нужно думать, что при уровне затрат на единицу продукции, составляющем в вашей компании, скажем, 10 %, необходимо браться за продукт, который существенно повысит объемы продаж, но будет иметь наценку 8 %. Необходимо подсчитать все затраты – прямые и косвенные – и только потом принимать решение. Поверьте, необдуманый шаг приведет вас в дальнейшем к тяжелым финансовым последствиям, исправить которые будет очень сложно.

Заключение

Надеюсь, что материал, изложенный в данной книге, поможет вам в непростой работе с розничными сетями. Однако при правильном применении всех описанных в ней методов вы сможете избежать многих ошибок и существенно обезопасить себя от непродуманных действий. Также вы сможете ознакомиться с оригиналами документов, которые являются конфиденциальными во многих организациях и нигде в отечественной литературе не представлены в том виде, как это сделано здесь.

Многие аспекты из изложенного материала приоткрывают завесу тайны над таким понятием, как глобальные розничные сети. Все, что представлено в книге, было реализовано во многих компаниях, а документы – разработаны в текущем году и действительно применяются на практике, соответственно, их можно считать самыми актуальными на настоящем этапе. Внимательно изучите эти документы, так как многие из них содержат ответы на вопросы, которые были недостаточно освещены в основных разделах книги.

Желаю удачи!

Дмитрий Сидоров

Вопросы и отзывы по книге вы можете отправить автору по e-mail: a2u@list.ru

Приложения

Приложение 1 Образец Договора поставки

Договор поставки _____

г. _____
« ____ » 200 _____ г.
Поставщик _____, в
лице _____,
действующего _____ на _____ основании
_____, с одной стороны,
и Покупатель _____,
в лице _____,
действующего на основании _____, с другой стороны,
заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

1.1. Поставщик обязуется поставлять Покупателю, а Покупатель – принимать и оплачивать товары в количестве согласно заказу Покупателя, являющегося неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.2. Заказы выставляются на основании согласованного сторонами прайс-листа, который предусматривает наименование, ассортимент, фасовку, штрих-код систем EAN, UPC поставляемых товаров и цены на них и является неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Поставщик обязуется поставлять товары в комплекте с относящейся к ним документацией:

- сертификат соответствия;
- декларация о соответствии;
- удостоверение качества;
- гигиенический сертификат;
- документы добровольной сертификации;
- грузовые таможенные декларации;
- товаротранспортная накладная (ТТН);
- счет-фактура и другие документы в соответствии с законодательством РФ.

Указанная документация предоставляется с каждой поставкой товара и не должна противоречить действующему законодательству РФ. Реквизиты указанной документации должны соответствовать реквизитам, приведенным на упаковке товара.

1.4. Поставщик обязан указывать во всех документах, связанных с отгрузкой (поставкой) (в том числе в счете-фактуре, товаротранспортной накладной и других товаросопроводительных документах), свое наименование, номер заказа, код Поставщика и коды поставляемых товаров, присвоенных Покупателем, в той же последовательности, в которой они указаны в заказе Покупателя.

2. ПОРЯДОК И СРОКИ ПОСТАВКИ.

2.1. Покупатель заказывает у Поставщика товары посредством направления Поставщику заказа.

2.2. Заказ согласован, если Поставщик принял его и не уведомил Покупателя об изменениях в нем.

2.3. Поставщик вправе производить изменение цен на товар не чаще 1 (Одного) раза в 60 (Шестьдесят) дней, привязывая такое изменение цен к началу месяца. В любом случае такое повышение цен не может составлять более 5 (Пяти) % единовременно. Поставщик обязан уведомлять Покупателя об изменении отпускных цен в письменной форме не менее чем за 18 (Восемнадцать) календарных дней до их введения с приложением нового прайс-листа.

2.4. Уведомление об изменении цен должно содержать указание на размер изменения цены на каждую единицу товара, обоснование такого изменения, должно быть подписано генеральным директором и главным бухгалтером Поставщика. Цены, указанные в прайс-листе, являются действующими до момента их пересмотра сторонами посредством подписания нового прайс-листа.

2.5. Об изменении ассортимента (введение новых позиций товара) Поставщик обязуется предупреждать Покупателя за 30 дней до начала месяца, в котором такое изменение им планируется. Поставщик предлагает новые позиции товара на рассмотрение ассортиментного комитета Покупателя, сопровождая такие предложения результатами маркетинговых исследований, дегустациями, программой ввода (маркетинговый бюджет ввода).

Поставщик обязуется предупреждать Покупателя о снятии с производства каких-либо позиций товара за 30 дней до начала месяца, в котором планируется снятие позиции с производства.

Стороны совместно проводят согласование ввода, вывода, замены каких-либо позиций в ассортиментной матрице сетей. Процесс такого согласования завершается за 18 (Восемнадцать) дней до начала календарного месяца.

О начале рекламных акций Поставщик предупреждает Покупателя за 15 (Пятнадцать) дней.

2.6. Поставщик обязуется поставить (отгрузить со своего склада) указанное в заказе количество товара в течение 2 (Двух) календарных дней с момента получения и подтверждения письменного заказа Покупателя. В случае невыполнения заказа в срок в полном объеме при выставлении штрафных санкций со стороны клиента Покупателя, Поставщик компенсирует штрафы.

2.7. Адрес доставки товара – склад, указанный Покупателем.

2.8. Стоимость тары и упаковки входят в стоимость товара, тара и упаковка возврату не подлежат.

2.9. Перевозки производятся силами и за счет Поставщика. Водитель Поставщика обязан иметь доверенность.

2.10. Погрузочно-разгрузочные работы производятся силами и за счет той стороны, у которой они совершаются.

2.11. Передача товара осуществляется путем вручения товара Поставщиком Покупателю.

2.12. Приемка товара по количеству производится на складе Покупателя в момент ее совершения. При паллетных поставках претензии по количеству могут быть предъявлены Покупателем в течение 5 (Пяти) дней с момента поставки. Претензии по скрытым недостаткам количества могут быть предъявлены в течение всего срока годности товара.

2.13. Приемка по скрытым недостаткам качества производится в течение всего срока годности товара.

2.14. Минимальный срок годности поставляемых товаров должен быть не менее 80 (Восьмидесяти) % от установленного обязательными стандартами для данного вида товара срока годности.

Все наименования товаров, входящих в поставленную партию, должны иметь одинаковую дату изготовления.

2.15. Покупатель вправе отказаться от всей партии товара или от ее части, если товар в партии не соответствует условиям настоящего договора. Поставщик обязан возратить Покупателю сумму, уплаченную за товар, от которого Покупатель отказался. Товар, не соответствующий договору, Покупатель вправе принять на ответственное хранение за счет Поставщика.

2.16. В случае несоответствия количества и (или) качества поставленного товара настоящему договору и (или) документам, сопровождающим товар, Покупатель составляет акт с указанием недостатков. Акт подписывается представителем Покупателя, и (или) независимым лицом, и (или) представителем Поставщика, и (или) водителем транспорта, в котором прибыл товар. Если Поставщик в течение 3 (Трех) дней с момента поставки не заявил о своих возражениях по такому акту, акт считается подтвержденным Поставщиком.

2.17. В случае несоответствия поставляемого товара настоящему Договору, Покупатель может сделать отметку на накладной о фактически принятом количестве товара, такая накладная подписывается представителем Поставщика или водителем автомашины, в которой прибыл товар. В этом случае количество поставленного товара определяется по отметкам Покупателя. Накладная и акт не являются подтверждением приемки товара по качеству.

2.18. Просрочка оплаты Покупателем поставленного товара на срок не более 3 (Трех) банковских дней не освобождает Поставщика от обязанности по поставке товара.

3. КАЧЕСТВО ТОВАРА.

3.1. Качество поставляемого товара должно соответствовать государственным стандартам, а товар – сопровождаться документами, предусмотренными и оформленными в соответствии с действующим законодательством.

3.2. Претензии по качеству могут быть предъявлены Поставщику в течение всего срока годности товара.

3.3. Поставка товара признается совершенной надлежащим образом, только если вместе с товаром Покупателю передаются документы, предусмотренные законодательством и настоящим договором и оформленные надлежащим образом.

3.4. Каждая единица товара должна содержать необходимую информацию на русском языке, перечень которой установлен действующим законодательством, и штрих-код систем EAN, UPC.

4. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ.

4.1. Покупателем оплачивается только соответствующий настоящему Договору и надлежащим образом поставленный товар по ценам, указанным в прайс-листе, с учетом действия всех скидок, предусмотренных настоящим Договором.

4.2. Оплата за товар производится по безналичному расчету в течение 21 (Двадцати одного) банковского дня после приемки товара только на основании предоставленных Поставщиком и надлежащим образом оформленных документов (счетов-фактур, ТТН и др.). Покупатель обязан оповестить Поставщика о недостатках (отсутствии) указанных документов в течение 10 (Десяти) дней с момента поставки.

4.3. Покупатель считается исполнившим свою обязанность по оплате товара с момента списания банком денег со счета Покупателя.

4.4. Покупатель вправе уменьшить сумму платежей за поставленные товары на сумму неустойки, на сумму стоимости возвращенных Поставщику товаров, а также на иные суммы, причитающиеся с Поставщика по настоящему Договору.

5. ВОЗВРАТ ТОВАРА.

5.1. Поставщик принимает на себя обязательство по первому требованию Покупателя своими силами и за свой счет независимо от причин, повлиявших на это решение, произ-

водить замену или возврат поставленного товара, но не позднее 2 (Двух) месяцев до конца срока годности товара в целостной заводской таре.

5.2. Такой возврат (замена) производится Поставщиком в течение 5 (Пяти) календарных дней с момента уведомления его Покупателем. Указанный в п. 5.1 Договора товар не оплачивается.

5.3. В случае отказа Поставщика от принятия возврата товара, товар принимается Покупателем на ответственное хранение.

5.4. Расходы, понесенные Покупателем в связи с принятием товара на хранение, реализацией товара или его возвратом, подлежат возмещению Поставщиком.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН.

6.1. В случае просрочки поставки товаров более чем на 3 (Три) дня по согласованному заказу Покупатель вправе отказаться от принятия товаров, входящих в заказ, кроме того, Поставщик уплачивает Покупателю неустойку в размере 10 (Десяти) % от стоимости заказанного товара.

6.2. При поставке несогласованного сторонами по ассортименту, и (или) количеству, и (или) цене товара Поставщик уплачивает Покупателю неустойку в размере 50 (Пятидесяти) долл. США в рублях по курсу ЦБ РФ, кроме того, Покупатель вправе отказаться от его приемки.

6.3. В случае поставки товара ненадлежащего качества Покупатель вправе взыскать с Поставщика причиненные этим убытки и неустойку в размере 100 (Ста) долл. США в рублях по курсу ЦБ РФ.

6.4. В случае просрочки оплаты за полученный товар Поставщик вправе требовать от Покупателя уплаты штрафных санкций в размере 0,1 % от суммы задолженности за каждый день просрочки.

6.5. В случае, если Поставщик поставил товар со штрих-кодом, фасовкой, отличающимися от указанных в прайс-листе, Покупатель вправе отказаться от приемки данного товара либо принять товар с дополнительной скидкой в 5 (Пять) % от цены, указанной в прайс-листе.

6.6. Начисление предусмотренных настоящим Договором сумм штрафов, пеней или применение иных санкций за нарушение договорных обязательств, а также возмещение убытков осуществляются с момента направления стороне, допустившей нарушение (просрочку) обязательства, письменного требования о его устранении и уплате предусмотренных за это штрафов (возмещении убытков). При этом суммы штрафных санкций (убытков) подлежат уплате за весь период с момента нарушения (просрочки) до исполнения обязательств по настоящему договору.

7. ФОРС-МАЖОР.

7.1. Срок исполнения сторонами своих обязательств увеличивается на срок действия непреодолимых сил, но не более чем на 2 (Два) месяца, если эти силы прямо повлияли на исполнения обязательств.

8. ИЗМЕНЕНИЕ, РАСТОРЖЕНИЕ, ПРЕКРАЩЕНИЕ ДОГОВОРА.

8.1. Стороны могут расторгнуть настоящий Договор, уведомив об этом другую сторону не менее чем за 30 (Тридцать) дней до предполагаемой даты расторжения Договора. Уведомление направляется по факсу или заказным письмом с отметкой о вручении.

8.2. Покупатель вправе в одностороннем порядке расторгнуть Договор в случаях:

- если продажи поставляемого товара в течение 3 (Трех) месяцев не достигли объемов, обеспечивающих Покупателю положительную рентабельность в работе с данной продукцией;
- трехкратного нарушения условий Договора Поставщиком.

8.3. В случае расторжения Договора Поставщик в течение 5 (Пяти) дней с момента получения уведомления о расторжении Договора осуществляет возврат остатков товара со склада Покупателя, а также всего нереализованного товара, возвращаемого из розничной сети на склад Покупателя в течение 21 (Двадцати одного) дня с момента получения уведомления от Покупателя.

По истечении 21 (Двадцати одного) дня с даты получения Покупателем уведомления о расторжении Договора и при соблюдении вышеуказанных условий стороны составляют акт сверки взаиморасчетов. Остаток задолженности Покупателя перед Поставщиком погашается в течение 3 (Трех) банковских дней со дня составления акта сверки взаиморасчетов. Возврат товара осуществляется в целостной заводской таре.

9. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ.

9.1. Все споры и разногласия по настоящему Договору рассматриваются путем переговоров.

9.2. Стороны устанавливают, что все возможные претензии по настоящему Договору направляются заказным письмом с уведомлением о вручении и должны быть рассмотрены сторонами в течение 20 (Двадцати) рабочих дней от даты получения претензии.

9.3. В случае неурегулирования спора в претензионном порядке, он передается на рассмотрение Арбитражного суда г. _____.

10. ПРОЧИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

10.1. Настоящий Договор считается заключенным с момента подписания и действует в течение 1 (Одного) года. Срок действия договора увеличивается на 1 (Один) год, если ни одна сторона не получила от Другой, независимо от обстоятельств, заявления о расторжении Договора за 1 (Один) месяц до истечения срока его действия. Договор может быть пролонгирован неограниченное количество раз.

10.2. После подписания настоящего Договора любые предшествующие заявления, переписка и иные соглашения по вопросам настоящего Договора становятся недействительными.

10.3. Права требования, вытекающие из настоящего Договора, не могут быть переданы третьим лицам.

10.4. Поставщик гарантирует, что поставляемые товары не нарушают прав и законных интересов третьих лиц, в частности, прав на объекты интеллектуальной собственности. В случае нарушения настоящего пункта Поставщик обязуется возместить Покупателю причиненные таким нарушением убытки.

10.5. Настоящий Договор составлен в 2 (Двух) подлинных экземплярах на русском языке, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу.

11. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

11.1. Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

11.2. Поставщик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 2 Образец Договора купли-продажи

Договор купли – продажи

г. _____
« ____ » 200 _____ г.

_____, именуемое в дальнейшем Покупатель, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем Продавец (далее – Стороны), в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

1.1. Продавец обязуется передать товары в собственность Покупателя в соответствии с его заказами, а Покупатель обязуется принять этот товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

1.2. Заказы выставляются Покупателем на основании информации о товаре, указанной в приложении к настоящему Договору (см. Приложение 5 «Образец товарной матрицы»). В данном приложении имеется согласованный и подписанный Сторонами перечень поставляемых товаров и цены на них. Данное приложение (как и все другие приложения к настоящему Договору, надлежащим образом оформленные) является неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Продавец обязуется передать Покупателю товар свободным от любых прав третьих лиц.

1.4. Продавец гарантирует, что поставляемый товар прошел таможенную очистку и ввезен на территорию РФ с соблюдением всех правил таможенного контроля, установленных ТК РФ и другим законодательством РФ. В случае осуществления проверки хозяйственной деятельности Покупателя со стороны контролирующих органов государства по требованию Покупателя в течение 2 (Двух) дней Продавец обязуется предоставить Покупателю на поставленный товар копии грузовых таможенных деклараций, заверенные печатью Продавца.

1.5. В случае поставки товаров, которые подпадают под действие законодательства о лицензировании, Продавец передает Покупателю копию лицензии на право поставки соответствующего товара.

2. ЦЕНА ТОВАРА.

2.1. Общая сумма Договора определяется на основании накладных, доставка входит в цену товара. Сумма Договора может меняться по согласованию сторон на основании дополнительных соглашений.

2.2. Цена поставляемых товаров устанавливается в Ценовом листе (см. Приложение 4 «Образец ценового листа»).

2.3. Все расчеты по настоящему Договору производятся в рублях.

2.4. Продавец передает товар Покупателю только по ценам, указанным в утвержденной Сторонами Информации о товарах, действующей на дату заказа. В случае если сопровождающие товар документы содержат цены, которые выше цен в утвержденной Сторонами

Информации о товарах, то Покупатель вправе принять товар по ценам утвержденной Информации о товарах, действующей на дату заказа.

2.5. Продавец может направлять Покупателю Информацию о товарах с новыми ценами не чаще чем 1 (Один) раз в 60 (Шестьдесят) дней и не ранее чем по истечении 90 (Девяноста) дней с момента подписания настоящего Договора и утверждения первоначального Ценового листа.

2.6. Изменение цен, а также изменение ассортимента поставляемых Продавцом товаров, возможно лишь после изменения информации о товарах.

2.7. Продавец гарантирует, что он поставляет Товар Покупателю при наилучших возможных условиях и по максимально низкой для Продавца цене. В случае если Покупатель после заключения настоящего Договора получает более выгодные условия поставки товара от третьей стороны (о чем Покупатель информирует Продавца), то Покупатель оставляет за собой право приобретения такого товара у третьей стороны. В случае, если ввиду более выгодных условий поставки Покупатель принял решение о приобретении товара у третьей стороны, Продавец теряет право требовать какие-либо компенсации своих затрат, связанных с выполнением Продавцом условий поставок товара в магазины Покупателя. Подтверждением получения более выгодных условий поставки товара Стороны считают присутствие товара в магазинах Покупателя после прекращения поставок товара от Продавца.

2.8. Продавец обязан представить Покупателю на согласование измененную Информацию о товарах не менее чем за 14 (Четырнадцать) дней до наступления таких изменений, направив ответственному лицу Покупателя новую, подписанную Продавцом Информацию о товарах с отметками в строках, по которым произошли изменения, и в строках, содержащих новый товар относительно действующей Информации о товарах. Новая Информация о товарах вступает в силу после ее подписания Покупателем и по истечении срока, указанного в настоящем пункте, при этом предыдущая теряет силу.

2.9. Продавец не вправе увеличивать утвержденную цену на товар, участвующий в акции по продвижению товара (далее – Акция), проводимой в магазинах Покупателя, в течение периода ее проведения.

3. СРОКИ И УСЛОВИЯ ПЕРЕДАЧИ ТОВАРА.

3.1. После согласования с Продавцом заказы Покупателя на поставку товаров, указанных в Информации о товарах, являются обязательными для Продавца.

3.2. Заказы направляются Продавцу по согласованию Сторон либо в письменной форме по электронной почте или факсимильной связи или согласовываются по телефону.

3.3. Продавец, получив заказ, обязан удостовериться в возможности его выполнения по ассортименту, количеству и срокам. В случае частичной или полной невозможности выполнения заказа Продавец обязан в течение 8 (Восьми) часов прислать уведомление с указанием разницы в количестве по каждой товарной позиции и изменением сроков исполнения по факсу или электронной почте ответственному лицу магазина Покупателя, производшему заказ Продавцу. Продавец, отправив Покупателю уведомление, обязан запросить у него подтверждение о его получении. Подтверждение полной возможности исполнения заказа Продавцом не требуется.

3.4. Продавец самостоятельно своим транспортом и за свой счет производит доставку товара в магазин Покупателя. Адрес магазина, время и дни работы склада и магазина, телефоны перечислены в Форме 4 («Список адресов магазинов»). Дополнительно к документам, определенным п. 4.1 Договора, представитель Продавца обязан иметь соответствующую доверенность, а при поставке пищевых продуктов – санитарный паспорт на используемое транспортное средство, а также личную санитарную книжку.

3.5. Передача товара должна сопровождаться всеми необходимыми документами, подписанными уполномоченным представителем Продавца и заверенными оттиском печати

Продавца, перечень которых указан в п. 4.1 Договора. Документы, имеющие длительный, от 6 (Шести) месяцев, срок действия, передаются в момент первой поставки товара, а документы, имеющие минимальный срок действия и обязательные к сопровождению каждой поставки товара, передаются Покупателю в момент каждой приемки. В случае окончания срока действия документов, переданных Продавцом с поставленным товаром, Продавец обязан не менее чем за 10 (Десять) дней до окончания срока действия предоставить Покупателю новые документы, оформленные в порядке, предусмотренном настоящим пунктом.

3.6. Под датой поставки понимается дата получения товара складом Покупателя. Право собственности на поставляемый товар переходит к Покупателю в момент подписания полномочными представителями Сторон товарной накладной.

3.7. Обязанность Продавца передать товар Покупателю считается исполненной в момент вручения товара Покупателю и подписания Сторонами товарной накладной.

3.8. Продавец принимает на себя обязательство обеспечить постоянное присутствие необходимого количества товаров, участвующих в акциях по продвижению этих товаров, на весь период проведения таких акций.

4. КАЧЕСТВО ТОВАРА.

4.1. Продавец обязан передать Покупателю товар, соответствующий по качеству действующим ГОСТам, ТУ для каждой группы товаров и подтвержденный такими документами, как действующие на момент сдачи-приемки товара сертификат соответствия, гигиенический сертификат, ветеринарное свидетельство, ветеринарная справка, качественное удостоверение, лицензия, справка А и Б к товарно-транспортной документации, и другими документами, предусмотренными действующим законодательством РФ.

4.2. В случае продажи товаров ненадлежащего качества, если недостатки товара в письменном виде не были оговорены Продавцом, Покупатель вправе потребовать по своему усмотрению соразмерного уменьшения закупочной цены, безвозмездного устранения недостатков товара, возмещения своих расходов на устранение этих недостатков, замены или возврата товара ненадлежащего качества в течение всего срока его годности, а в том случае, когда срок годности на товар не установлен, – в течение срока действия Договора и в течение 1 (Одного) года после истечения срока его действия.

4.3. На товаре, входящем в перечень, установленный законодательством РФ, должна быть информация о сроке годности товара. В момент приемки товара должно оставаться не менее 80 (Восьмидесяти) % от его срока годности.

5. УСЛОВИЯ ПЛАТЕЖА.

5.1. Оплата каждого заказа производится Покупателем в течение _____ (_____) календарных дней со дня поставки заказанных товаров.

5.2. Под датой оплаты понимается дата приема банком Покупателя платежных документов к исполнению.

5.3. Оплата производится на основании выставленных Продавцом счетов-фактур, оформленных в соответствии с действующим законодательством РФ. Задержка в предоставлении счета-фактуры дает право Покупателю на задержку в проведении платежа на соответствующее количество дней.

5.4. В случае если при поставке товара отсутствует или неправильно оформлен любой из документов, указанных в п. 4.1, 9.1 настоящего Договора, то Покупатель имеет право задержать оплату товара до полного предоставления правильно оформленной документации.

6. УПАКОВКА.

6.1. Товары должны иметь стандартную упаковку, соответствующую виду товара и обеспечивающую его сохранность при транспортировке, перегрузке и хранении. При паллетной поставке товар должен быть укреплен.

6.2. Необходимая информация на русском языке, перечень которой установлен действующим законодательством РФ, должна быть размещена на каждой минимальной продажной единице товара.

6.3. Каждая минимальная продажная единица товара, поставляемого по настоящему Договору, а также его транспортная упаковка должны иметь штрих-код.

6.4. В случае некачественной упаковки и потери товарного вида по вине Продавца Покупатель имеет право на возврат товара.

7. СДАЧА-ПРИЕМКА ТОВАРА.

7.1. Приемка товара Покупателем по количеству и качеству осуществляется на складе магазина Покупателя, на который производится поставка, на основании товарных накладных, скрепленных печатью предприятия и подписью ответственного лица, и других необходимых для поставки документов, указанных в п. 4.1 настоящего Договора.

Покупатель при приемке товара вправе проверить вес, количество мест и количество штук. При невозможности взвешивания товаров без тары, определение веса нетто производится путем проверки веса брутто в момент получения товаров и веса тары после ее освобождения из-под товара.

7.2. Возврат многооборотной тары осуществляется за счет Продавца и его транспортом по мере ее высвобождения.

7.3. Отсутствие у Продавца документов, указанных в п. 4.1 Договора, при приемке товара может являться основанием для отказа в приемке товара.

7.4. В случае если Продавец поставил товары в меньшем количестве, чем это указано в заказе, Покупатель вправе принять товары и сделать соответствующую отметку в накладной, которая удостоверяется подписью представителя Продавца.

7.5. В случае если количество товара превышает указанное в заказе, Покупатель вправе отказаться от излишка товара или принять его с дополнительной скидкой от цены, указанной в Информации о товарах. Размер дополнительной скидки согласовывается Сторонами во время приемки товара.

7.6. Любой отказ от приемки товара или его части оформляется Сторонами вычеркиванием из сопровождающих товар товарных накладных данных на не принятый товар. Изменения документов, произведенные подобным образом, заверяются представителем Покупателя и Продавца.

7.7. Кроме вышеперечисленных оснований для отказа в приемке товара также является несоответствие качества, количества, комплектности, маркировки, тары, упаковки требованиям стандартов, техническим условиям, настоящему Договору либо информации, указанной в маркировке и сопроводительных документах, удостоверяющих количество и качество товара.

8. РЕКЛАМАЦИИ.

8.1. Рекламации могут быть заявлены в отношении качества и количества поставленного товара в случае его несоответствия условиям Договора.

8.2. Рекламации по качеству могут быть заявлены в течение срока, установленного в п. 4.2 настоящего Договора.

8.3. Рекламации в отношении количества могут быть заявлены в момент приемки товара.

8.4. В случае возникновения претензий со стороны конечного потребителя, участники Договора будут руководствоваться положением ст. 18-26 Закона РФ «О защите прав потребителей».

8.5. Продавец обязан за свой счет произвести замену недоброкачественных и(или) допоставку товаров незамедлительно или в момент следующей поставки, но не позднее 7 (Семи) дней со дня получения рекламации.

8.6. Все транспортные расходы, связанные с заменой и возвратом недоброкачественных товаров, относятся на счет Продавца.

8.7. В случае если Продавец не произвел замену недоброкачественного товара в срок, установленный в п. 8.5 настоящего Договора, Покупатель вправе отказаться от оплаты указанного товара.

8.8. При выявлении несоответствия качества и количества принятого товара условиям настоящего Договора, Покупатель вправе составить Акт с указанием количества осмотренного товара и характера выявленных дефектов. Для составления Акта Покупатель вызывает по телефону _____

_____ представителя Продавца. Неявка представителя Продавца для составления Акта в течение 48 (Сорока восьми) часов с момента вызова означает согласие Продавца на составление Акта Покупателем в одностороннем порядке. Составленный Акт имеет полную юридическую силу.

8.9. В случае несогласия Продавца с претензиями Покупателя по количеству, качеству и комплектности товара, указанными в Акте, Продавец вправе подписать его с оговоркой о несогласии и направить в адрес Покупателя Протокол разногласий с указанием причин, в срок не позднее 2 (Двух) дней с даты его составления Покупателем. Неполучение Покупателем в указанный срок Протокола разногласий по Акту означает согласие Продавца с претензиями Покупателя.

8.10. В случае возникновения разногласий по качеству между Продавцом и Покупателем, Покупатель вправе проводить проверку качества поставляемых товаров с привлечением экспертов. В случае обнаружения недостатков, расходы, понесенные Покупателем в связи с проверкой, возлагаются на Продавца.

9. ОБЯЗАННОСТИ ПРОДАВЦА И ПОКУПАТЕЛЯ. ПРОДАВЕЦ ОБЯЗАН.

9.1. При поставке товаров в магазин предоставлять следующие сопроводительные документы в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ в виде компьютерной распечатки: накладная унифицированной формы № ТОРГ-12 и счет-фактура. Счета-фактуры должны предоставляться Продавцом в 2 (Двух) экземплярах, на которых он обязательно должен получить отметку о приемке счета-фактуры представителем Покупателя (должность, фамилия, роспись принявшего и дата).

9.2. Ежеквартально по состоянию на 1-е (Первое) число месяца, следующего за отчетным кварталом, предоставлять акт сверки расчетов не позднее 10 (Десяти) дней по истечении указанного периода, а также по состоянию на 1 (Первое) января, не позднее 20 (Двадцатого) января, следующего за отчетным годом, в бухгалтерию Покупателя.

9.3. Предоставить Покупателю документы по согласованному Сторонами списку и заполненную «Карточку основных сведений о Продавце» (см. Форма 2) в течение 5 (Пяти) дней с момента подписания настоящего Договора.

9.4. При изменении любых данных, указанных в «Карточке основных сведений о Продавце», незамедлительно сообщить об этом Покупателю и предоставить в течение 5 (Пяти) дней с момента уведомления новую «Карточку основных сведений о Продавце», подтвердив изменения соответствующими документами.

9.5. В случае внесения исправлений в накладную заменить выставленные ранее счета-фактуры не позднее 5 (Пяти) дней с момента поставки продукции в соответствии с Налоговым кодексом (п. 3 ст. 168).

ПОКУПАТЕЛЬ ОБЯЗАН.

9.6. В случае просрочки оплаты поставленного товара выплатить Продавцу штрафные санкции в размере, определенном действующим законодательством, только при наличии соответствующего письменного требования со стороны Продавца. Суммарный размер штрафных санкций не может превышать 5 (Пяти) % от суммы просроченной задолженности.

10. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.

10.1. Каждая Сторона обязана хранить строгую конфиденциальность всего объема информации, полученной от другой Стороны или от третьих сторон в рамках Договора, и принимать все возможные меры для защиты этой информации от раскрытия.

10.2. Передача конфиденциальной информации третьим лицам, опубликование или иное разглашение этой информации в течение 3 (Трех) лет после прекращения срока действия Договора может осуществляться только с согласия обеих Сторон.

10.3. Сторона, виновная в разглашении конфиденциальной информации, обязуется возместить другой Стороне в полном объеме все убытки (реальный ущерб и упущенную выгоду), причиненные разглашением конфиденциальной информации.

10.4. Не считается разглашением конфиденциальной информации передача одной из Сторон каких-либо сведений или документов представителям фискальных органов или организациям, запрашивающим сведения или документы в установленном законом порядке при исполнении ими своих служебных обязанностей. Сторона, предоставившая такие сведения или документы, обязана немедленно известить об этом другую Сторону.

11. ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА.

11.1. Под форс-мажорными обстоятельствами подразумеваются такие бедствия, как войны, оккупация, гражданская война, общественные беспорядки, акты органов государства и т. д. В каждом случае наступление такого события находится вне контроля Сторон, и во всех таких случаях выполнение обязательств согласно настоящему Договору становится невозможным.

11.2. Если форс-мажорные обстоятельства имеют место и препятствуют Сторонам своевременно выполнить обязательства, то Стороны, находящиеся в таких экстремальных условиях, освобождаются от исполнения обязанностей до прекращения действия указанных форс-мажорных обстоятельств при условии, что Сторона, подвергшаяся действию форс-мажорных обстоятельств, немедленно уведомит другую Сторону о случившемся с подробным описанием создавшихся условий.

11.3. Сторона, для которой создалась невозможность исполнения обязательств по настоящему договору, обязана незамедлительно, но не позднее 3 (Трех) дней с момента их наступления, в письменной форме известить другую Сторону о наступлении и прекращении вышеуказанных обстоятельств.

12. АРБИТРАЖ.

12.1. Продавец и Покупатель примут все меры к разрешению всех споров и разногласий, возникающих из настоящего Договора или в связи с ним, путем переговоров.

12.2. Если Стороны не смогут прийти к согласию в течение 30 (Тридцати) дней со дня первых переговоров, то возникшие разногласия подлежат рассмотрению в Арбитражном суде г. _____.

13. РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА.

13.1. Любая из сторон может досрочно расторгнуть настоящий договор, уведомив о своем намерении другую сторону за 30 (Тридцать) дней до предполагаемой даты расторжения.

13.2. В случае расторжения настоящего Договора Стороны должны выполнить все свои обязательства, возникшие до дня расторжения Договора.

14. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА.

14.1. Настоящий Договор заключен сроком на _____
_____ 200 _____ г.

14.2. По истечении срока действия, определенного п. 14.1, настоящий Договор считается продленным на 1 (Один) год и на тех же условиях, если в срок не менее 15 (Пятнадцати)

дней до окончания действия настоящего Договора ни одна из Сторон не заявит о его прекращении.

15. ДРУГИЕ УСЛОВИЯ.

15.1. Коммерческие условия сотрудничества Стороны определяют и согласовывают дополнительными соглашениями.

16. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

16.1. Изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны с каждой Стороны уполномоченными лицами.

16.2. Переход прав и обязанностей одной из Сторон по настоящему Договору к третьему лицу возможен с письменного согласия обеих Сторон.

16.3. Все реквизиты, указанные Сторонами в ст. 17 настоящего Договора, являются действующими. Адреса, указанные в настоящем Договоре, являются адресами, зафиксированными в учредительных документах. В случае изменения банковских или почтовых реквизитов Стороны обязаны сообщать о них друг другу в течение 3 (Трех) дней с момента возникновения таких изменений.

16.4. Продавец гарантирует, что поставляемый им товар не нарушает прав и законных интересов третьих лиц, в частности, прав на объекты интеллектуальной собственности. В случае нарушения настоящего пункта Продавец несет полную материальную ответственность.

16.5. Продавец гарантирует, что поставляемые им товары имеют все предусмотренные настоящим законодательством и надлежащим образом оформленные и полученные действующие документы (перечень таких документов приведен в п. 4.1 настоящего Договора). В случае нарушения данного пункта Продавец несет полную материальную ответственность.

16.6. Приложения, имеющие отношение к настоящему договору и подписанные с каждой Стороны уполномоченными лицами, являются неотъемлемой частью настоящего Договора.

16.7. Настоящий Договор подписан в 2 (Двух) экземплярах – по одному для каждой из Сторон, причем оба текста имеют равную юридическую силу.

17. МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

17.1. Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

17.2. Продавец: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 3

Образец Договора поставки с особыми условиями

Договор поставки № _____

г. _____

« _____ » 200 _____ г.

_____, именуемое в дальнейшем Покупатель, в лице _____, действующего на основании доверенности, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем Продавец, в лице _____, действующего на основании _____, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

1.1. Продавец обязуется передать товары в собственность Покупателя в соответствии с его заказами, являющимися неотъемлемой частью настоящего Договора, а Покупатель обязуется принять товар и уплатить за него определенную денежную сумму (цену).

1.2. Заказы выставляются Покупателем на основании согласованного Сторонами Ценового листа, который предусматривает утвержденный перечень поставляемых товаров и цен на них и является неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Продавец обязуется передать Покупателю товар свободным от любых прав третьих лиц.

1.4. Продавец гарантирует, что к моменту передачи Покупателю товаров, перемещенных через таможенную границу Российской Федерации, полностью завершено их таможенное оформление в режиме выпуска для свободного обращения. Одновременно с поставкой товара Продавец обязан предоставлять копию третьего листа соответствующей грузовой таможенной декларации (возвратный экземпляр декларанта) с отметками таможенного органа о выпуске товаров в соответствии с условиями режима выпуска для свободного обращения или выписку из данной декларации. Копии документов, представляемых Продавцом, а также выписки из них должны быть удостоверены печатью Продавца и подписью его представителя.

Продавец гарантирует соблюдение всех требований таможенного законодательства, в том числе Таможенного кодекса РФ, направленного на возможность использования Покупателем товара в целях его дальнейшей розничной продажи.

1.5. В случае поставки товаров, которые подпадают под действие законодательства о лицензировании, одновременно с подписанием настоящего Договора, Продавец передает Покупателю копию лицензии на право поставки соответствующего товара.

В случае окончания срока действия лицензии Продавец обязан не менее чем за _____ дней до окончания срока ее действия предоставить Покупателю новую лицензию, оформленную в порядке, предусмотренном действующим законодательством.

2. ЦЕНА ТОВАРА.

2.1. Общая сумма договора определяется на основании накладных.

2.2. Розничные цены реализации устанавливаются Покупателем самостоятельно.

2.3. Цены на товары, поставленные в соответствии с настоящим Договором, включают в себя стоимость таможенной очистки и транспортировки, НДС, а также расходы, которые может понести Продавец в целях выполнения гарантии, предусмотренной п. 1.4 Договора, и иные возможные расходы, понесенные Продавцом при поставке товара.

2.4. Цена поставляемых товаров устанавливается в Ценовом листе (см. Приложение 4 «Образец ценового листа») в рублях.

2.5. Цена поставки определяется в рублях.

2.6. Все расчеты по настоящему Договору производятся в рублях.

2.7. Продавец осуществляет поставку товара только по ценам, указанным в утвержденном Ценовом листе, действующем на дату поставки. В случае если сопровождающие товар документы содержат цены, которые выше цен в утвержденном Ценовом листе, то Покупатель вправе принять товар и применить к Продавцу ответственность, предусмотренную п. 10.2.3 настоящего Договора.

2.8. Продавец может направлять Покупателю Ценовой лист с новыми ценами не чаще чем 1 (Один) раз в месяц и не ранее чем до истечения дней с момента подписания настоящего Договора и утверждения первоначального Ценового листа.

2.9. Изменение цен, а также изменение перечня поставляемых Продавцом товаров, возможно лишь после изменения Ценового листа.

При этом Покупатель вправе согласиться или отказаться от приобретения товара у Продавца.

2.10. Продавец обязан представить Покупателю на согласование измененный Ценовой лист не менее чем за _____ дней до наступления таких изменений, направив Покупателю новый, подписанный Продавцом Ценовой лист с отметками в строках, по которым произошли изменения, и в строках, содержащих сведения о новом товаре относительно действующего Ценового листа. Новый Ценовой лист вступает в силу после его подписания Покупателем и по истечении срока, указанного в настоящем пункте, при этом предыдущий теряет силу.

2.11. Продавец гарантирует, что он поставляет товар Покупателю по максимально низкой цене при наилучших условиях для Покупателя. В случае если Продавец после заключения настоящего Договора будет поставлять указанный в Ценовом листе товар другим сетевым магазинам по более низкой цене, с учетом скидок, в том числе в периоды проведения другими сетевыми магазинами акций, распродаж товара и иных маркетинговых или рекламных мероприятий, то Продавец обязан не менее чем за 5 (Пять) дней до начала проведения акции другими сетевыми магазинами по более низкой цене поставляет Покупателю товар по этой цене. Стороны договорились, что в качестве доказательства нарушения Продавцом указанной гарантии могут использоваться листовки, буклеты, каталоги третьих лиц, которым Продавец поставляет аналогичный товар, и другие возможные доказательства.

При этом за каждый факт неисполнения Продавцом настоящей гарантии Покупатель вправе потребовать от Продавца оплаты штрафа в размере 100 000 (Ста тысяч) руб. в течение 3 (Трех) банковских дней со дня уведомления.

3. КАЧЕСТВО ТОВАРА.

3.1. Продавец обязан передать Покупателю товар, соответствующий по качеству действующим ГОСТам, ТУ для каждой группы товаров, что должно подтверждаться такими документами, как сертификат соответствия, гигиенический сертификат, ветеринарное свидетельство, ветеринарная справка, качественное удостоверение, сертификат пожарной безопасности, технический паспорт, инструкция по эксплуатации, справка А и Б к товарно-транспортной документации и другими документами, предусмотренными действующим законодательством РФ.

3.2. В случае продажи товаров ненадлежащего качества, если недостатки товара в письменном виде не были оговорены Продавцом, Покупатель вправе потребовать по своему усмотрению соразмерного уменьшения закупочной цены, безвозмездного устранения недостатков товара, возмещения своих расходов на устранение недостатков товара, замены или возврата товара ненадлежащего качества в течение всего срока его годности (службы/гаран-

тийного срока), а в случае, если срок годности товара не установлен, – в течение срока действия договора и в течение 60 (Шестидесяти) дней после истечения срока его действия.

3.3. На товаре, входящем в перечень, установленный законодательством РФ, должна быть информация о сроке его годности. В момент приемки товара должно оставаться не менее _____ % от срока его годности.

4. СРОКИ И УСЛОВИЯ ПОСТАВКИ.

4.1. Заказы должны направляться Продавцу в утвержденной настоящим Договором форме по электронной почте с веб-страницы «Портала электронного документооборота между Продавцом и Покупателем» (установленное у поставщика удаленное рабочее место для работы в программном обеспечении розничной сети), далее по тексту должен быть указан интернет-адрес системы. Адрес электронной почты для направления заказа через эту систему указывается в прилагающейся к договору Форме 2 «Карточка основных сведений о Продавце».

4.2. Продавец поставляет Покупателю товар в срок, указанный в заказе. В случае отсутствия срока поставки товара в заказе, Продавец поставляет товар в течение _____ с даты направления заказа Покупателем.

4.3. Поставка товара осуществляется на условиях настоящего Договора отдельно в каждый адрес доставки, указанный в подтвержденном заказе Покупателя (Форма 1). Заказ формируется ответственным лицом каждого магазина или директором по закупкам и товародвижению.

4.4. Представитель Продавца, получивший заказ через систему _____, должен удостовериться в возможности его выполнения по ассортименту и количеству.

Подтверждение возможности исполнения заказа Продавцом производится в течение _____, путем заполнения графы заказа «Подтвержденное количество» в точном соответствии с количеством, указанным в графе заказа «Заказанное количество», с указанием ответственного лица от Продавца. Продавец подтверждает заказ путем направления его Покупателю через систему _____

и по указанному в заказе факсу. При этом факсимильное сообщение в обязательном порядке должно содержать печать Продавца и подпись его ответственного лица.

В случае отсутствия необходимого ассортимента или количества, указанного в заказе, Продавец подтверждает заказ в течение _____

_____, путем проставления измененного количества в графе заказа «Подтвержденное количество», с указанием ответственного лица от Продавца. Продавец подтверждает измененный заказ путем его направления Покупателю через систему _____

_____ и по указанному в заказе факсу. При этом факсимильное сообщение в обязательном порядке должно содержать печать Продавца и подпись его ответственного лица.

4.5. Подтверждение заказа в обязательном порядке должно производиться путем его направления Продавцом по системе _____ и по указанному в заказе факсу.

4.6. Продавец самостоятельно, своим транспортом и за свой счет, производит доставку товара в магазин Покупателя. В дополнение к документам, определенным п. 3.1 Договора, представитель Продавца обязан иметь соответствующую доверенность, а при поставке пищевых продуктов – санитарный паспорт на используемое транспортное средство, а также личную санитарную книжку.

4.7. Поставка товара должна сопровождаться всеми необходимыми документами, подписанными уполномоченным представителем Продавца и заверенными оттиском печати Продавца, перечень которых указан в п. 3.1 Договора. Документы, имеющие длительный

(_____) *срок действия*, передаются в момент первой поставки товара, а документы, имеющие минимальный срок действия и обязательные к сопровождению каждой поставки товара, передаются Покупателю в момент каждой приемки. В случае окончания срока действия документов, переданных Продавцом с поставленным товаром, Продавец обязан не менее чем за _____ *дней до окончания срока их действия*, предоставить Покупателю новые документы, оформленные в порядке, предусмотренном настоящим пунктом.

4.8. Под датой поставки понимается дата получения товара магазином Покупателя, при этом дата поставки в товарно-транспортной накладной должна соответствовать дате получения товара магазином Покупателя. Право собственности на поставляемый товар переходит к Покупателю в момент подписания полномочными представителями сторон товарно-транспортной накладной.

4.9. Обязанность Продавца передать товар Покупателю считается исполненной в момент вручения товара Покупателю, а также подписания Сторонами товарно-транспортной накладной. Адрес и код магазина, номер заказа, код Продавца, коды поставляемых товаров, присвоенные Покупателем, и артикулы (штрих-код) товаров указываются Продавцом в товарно-транспортной накладной.

5. УСЛОВИЯ ПЛАТЕЖА.

5.1. Оплата каждой поставки производится Покупателем в течение _____ *банковских дней со дня поставки заказанных товаров*, при этом товар не считается находящимся в залоге у Продавца.

5.2. Под датой оплаты понимается дата приема банком Покупателя платежных документов к исполнению.

5.3. Оплата производится на основании выставленных Продавцом счетов-фактур, оформленных в соответствии с действующим законодательством РФ. Задержка в предоставлении счета-фактуры дает право Покупателю на задержку в проведении платежа на соответствующее количество дней.

В случае не предоставления Продавцом счета-фактуры в течение 30 (Тридцати) дней с даты поставки, повлекшего за собой излишнюю уплату Покупателем налога на добавленную стоимость, Продавец в течение 5 (Пяти) дней с даты уведомления от Покупателя обязан оплатить Покупателю штраф в размере суммы, которую Покупатель не имел возможности возместить по налогу на добавленную стоимость по непредоставленным счетам-фактурам.

5.4. При оплате товаров Покупатель вправе уменьшить сумму платежей за поставляемые товары на сумму неустойки и другие причитающиеся Покупателю платежи по Акту взаимозачетов, подписанному сторонами.

5.5. В случае если при поставке товара отсутствует или неправильно оформлен любой из документов, указанных в п. 9.2 настоящего Договора, то Покупатель имеет право задержать оплату товара до полного предоставления правильно оформленной документации.

5.6. Уступка права денежного требования по настоящему Договору возможна только при условии предварительного подписания Сторонами соответствующего дополнительного соглашения. Только заключение дополнительного соглашения является надлежащим уведомлением Покупателя о произошедшей замене кредитора в денежном обязательстве по настоящему Договору. За нарушения данного условия Покупатель вправе потребовать от Продавца уплаты штрафа в размере переуступленного в ином порядке права денежного требования.

6. УПАКОВКА. ЗНАК СООТВЕТСТВИЯ.

6.1. Товары должны иметь стандартную упаковку, соответствующую виду товара и обеспечивающую его сохранность при транспортировке, разгрузке и хранении.

При паллетной поставке товар должен быть укреплен.

6.2. Необходимая информация на русском языке, перечень которой установлен действующим законодательством РФ, должна быть размещена на каждой единице товара, а также, при необходимости, на этикетке, листе-вкладыше и в полной технической документации, прилагаемой к каждой единице товара.

6.3. Каждая единица товара, поставляемого по настоящему Договору, а также его транспортная упаковка должны иметь штрих-код систем EAN, UPC.

6.4. Продавец несет ответственность за порчу, ущерб и утрату товаров вследствие некачественной или ненадлежащей упаковки.

6.5. В случае некачественной упаковки Покупатель имеет право на возврат товара.

7. СДАЧА-ПРИЕМКА ТОВАРА.

7.1. Приемка товара Покупателем по количеству и качеству осуществляется в магазинах Покупателя, в которые производится поставка, на основании необходимых для поставки документов, указанных в п. 3.1 настоящего Договора.

Покупатель при приемке товара вправе проверить веси количество мест. При невозможности взвешивания товаров без тары, определение веса нетто производится путем проверки веса брутто в момент получения товаров и веса тары после ее освобождения из-под товара.

7.2. Возврат многооборотной тары осуществляется за счет Продавца и его транспортом по мере ее высвобождения. Стоимость многооборотной тары не указывается в накладной и в любом случае не оплачивается Покупателем.

7.3. Отсутствие у Продавца документов, указанных в п. 1.4,3.1 Договора, а также неполучение Покупателем подтвержденного заказа по системе _____ и (или) по факсу, в соответствии с п. 4.4 настоящего Договора, при приемке товара может являться основанием для отказа в его приемке.

7.4. Покупатель вправе принять товар при отсутствии или неверном оформлении документов, указанных в п. 3.1 Договора или некоторых из них. В этом случае перечень отсутствующих документов, которые должны быть представлены Продавцом в течение _____ часов с момента приемки, фиксируется в соответствующем Акте, который составляется и подписывается сторонами в момент приемки товара.

7.5. В случае если количество товара превышает указанное в заказе, Покупатель вправе отказаться от излишка товара или принять его.

7.6. В случае если Продавец поставил товары в меньшем количестве, чем это указано в заказе, Покупатель вправе принять товары, применив к Продавцу ответственность, предусмотренную п. 10.2.2 настоящего Договора.

7.7. Любой отказ от приемки товара или его части оформляется Сторонами вычеркиванием из сопровождающих товар товарно-транспортных накладных данных на непринятый товар. Каждое изменение документов, произведенное подобным образом, заверяется представителем Покупателя и Продавца.

7.8. Кроме вышеперечисленных, основанием для отказа в приемке товара является поставка товара по ценам, не соответствующим установленным в действующем Ценовом листе, несоответствие качества, ассортимента, комплектности, маркировки, тары, упаковки требованиям стандартов, техническим условиям, настоящему Договору либо информации, указанной в маркировке и сопроводительных документах, удостоверяющих качество товара. Причина отказа указывается в сопровождающих товар товарно-транспортных накладных.

7.9. Разгрузка товара производится силами Покупателя за счет Продавца. (Стоимость услуг по разгрузке товара определяется в Приложении 15 «Образец Особых условий к договору поставки».) При разгрузке товара Покупателем представитель Продавца должен подавать товар к краю кузова автомобиля.

8. РЕКЛАМАЦИИ.

8.1. Рекламации могут быть заявлены в отношении качества и количества поставленного товара в случае его несоответствия условиям Договора.

8.2. Рекламации по качеству могут быть заявлены в течение срока, установленного в п. 3.2 настоящего Договора.

8.3. В отношении внутритарного количества – в течение _____ дней с даты поставки товара.

8.4. В случае претензий, заявленных конечным потребителем, Стороны будут руководствоваться положением ст. 18-26 Закона РФ «О защите прав потребителей».

8.5. Продавец обязан за свой счет произвести замену недоброкачественных и (или) допоставку товаров незамедлительно или в момент следующей поставки, но не позднее _____ дней со дня получения рекламации.

8.6. Все транспортные расходы, связанные с заменой и возвратом недоброкачественных товаров, относятся на счет Продавца.

8.7. В случае если Продавец не произвел замену недоброкачественного товара в срок, установленный в п. 8.5 настоящего Договора, Покупатель вправе отказаться от оплаты указанного товара.

8.8. При выявлении несоответствия качества или комплектности принятого товара, отсутствии документов, указанных в п. 3.1 настоящего Договора, Покупатель вправе составить Акт, в котором будет указано количество осмотренного товара, характер выявленных дефектов и наименование отсутствующих документов. Для составления Акта Покупатель вызывает по телефону представителя Продавца. Неявка представителя Продавца для составления Акта в течение _____ часов с момента вызова означает согласие Продавца на составление Акта Покупателем в одностороннем порядке. Составленный Акт имеет полную юридическую силу.

8.9. В случае несогласия Продавца с претензиями Покупателя по качеству или комплектности товара либо по непредставленным документам, указанными в Акте, Продавец вправе подписать его с оговоркой о несогласии и направить в адрес Покупателя Протокол разногласий с указанием причин, в срок не позднее _____ дней с даты его составления Покупателем. Не получение Покупателем в указанный срок Протокола разногласий по Акту означает согласие Продавца с претензиями Покупателя.

8.10. В случае возникновения разногласий по качеству между Продавцом и Покупателем, Покупатель вправе за свой счет проводить проверку качества поставляемых товаров, в том числе с привлечением экспертов. В случае обнаружения недостатков, расходы, понесенные Покупателем в связи с проверкой, возлагаются на Продавца.

8.11. Управление возвратом сезонного товара, а также товара, участвовавшего в Акциях, осуществляется Покупателем в лице менеджера по закупкам соответствующей группы товаров.

9. ОБЯЗАННОСТИ ПРОДАВЦА.

9.1. В течение дня, следующего за днем заключения настоящего Договора, направить утвержденный Сторонами Ценовой лист по электронному адресу, указанному в п. 19.1 Договора.

Направить измененный Ценовой лист не позднее дня, следующего за днем вступления измененного Ценового листа в силу, по электронному адресу, указанному в п. 19.1 Договора.

9.2. При поставке товаров в магазин предоставлять следующие сопроводительные документы в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ в виде компьютерной распечатки: накладная унифицированной формы № ТОРГ-12 и счет-фактура. В случае непредставления счетов-фактур одновременно с поставкой товаров счет-фактура может быть предоставлена в срок не позднее 5 (Пяти) дней с момента поставки товаров в центральную бухгалтерию Покупателя. Счета-фактуры должны предоставляться Продав-

цом в 2 (Двух) экземплярах, на которых последний обязательно должен получить отметку о приемке счета-фактуры представителем Покупателя (должность, фамилия, роспись принявшего и дата).

9.3. При заполнении документов, сопровождающих товар, полностью выполнять требования приказа ГТК РФ № 543 от 23 июня 2000 г.

9.4. Выделять транспортные расходы в накладных и счетах-фактурах отдельной строкой только в случае, если в дополнительном соглашении предусмотрена оплата Покупателем транспортных расходов Продавца.

9.5. Ежеквартально по состоянию на 1-е (Первое) число месяца, следующего за отчетным кварталом, предоставлять Акт сверки расчетов не позднее 10 (Десяти) дней по истечении указанного периода, а также по состоянию на 1 (Первое) января, не позднее 20 (Двадцатого) января, следующего за отчетным годом, в бухгалтерию центрального офиса Покупателя.

В случае возникновения разногласий по предоставленному Акту произвести сверку расчетов в течение 5 (Пяти) рабочих дней с даты направления Покупателем соответствующего требования.

В случае невыполнения настоящего обязательства Покупатель вправе потребовать от Продавца оплаты штрафа в размере 10 000 руб. за каждый не предоставленный Акт сверки расчетов за соответствующий период или за каждую не проведенную сверку расчетов.

9.6. Предоставить всю необходимую информацию согласно формам и условиям, указанным в Форме 5 «Памятка продавцу по работе с бухгалтерией». Подписание настоящего договора является подтверждением того, что Продавец принимает и соглашается выполнять условия, изложенные в Форме 5.

9.7. При изменении любых данных, указанных в Форме 5 «Памятка продавцу по работе с бухгалтерией», незамедлительно сообщить Покупателю и предоставить документы об изменениях с оригиналом печати и подписи уполномоченного представителя Продавца в центральную бухгалтерию Покупателя.

9.8. Производить поставку товара в 1 (Один) день согласно заказу ответственного лица соответствующего магазина, формируя заказ каждого магазина по единой накладной.

9.9. В случае внесения исправлений в накладную, сопровождающую поставку, заменить выставленные ранее и ставшие недействительными счета-фактуры не позднее 5 (Пяти) дней с момента поставки товара в соответствии с Налоговым кодексом РФ (п. 3 ст. 168).

10. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРОДАВЦА.

10.1. Продавец несет ответственность за правильное и своевременное составление и передачу Покупателю счетов-фактур, а также сопроводительных документов, удостоверяющих качество и комплектность товаров в соответствии с действующим законодательством РФ.

10.2. Если Продавец поставил, а Покупатель принял товары:

10.2.1. ненадлежащего качества – Продавец выплачивает Покупателю штраф в размере 30 000 (Тридцати тысяч) руб. за каждый факт нарушения;

10.2.2. в количестве меньшем, чем указано в заказе, – Продавец выплачивает Покупателю штраф в размере 30 (Тридцати) % от суммы недопоставленного товара;

10.2.3. по ценам выше указанных в согласованном Ценовом листе – Продавец обязан уплатить Покупателю штраф в двукратном размере от суммы разницы между согласованными в Ценовом листе ценами и ценами, указанными в накладной.

10.3. Если Продавец не поставил товары в соответствии с заказом Покупателя, то он выплачивает штраф в размере 30 (Тридцати) % от стоимости заказа.

10.4. Если Продавец поставил товары без указания или с неправильным штрих-кодом, то он обязан уплатить Покупателю штраф в размере 30 000 (Тридцати тысяч) руб. за каждый факт нарушения.

Ответственность, предусмотренная настоящим пунктом, не применяется к весовому товару.

10.5. Если Продавец поставил товары с нарушением срока, указанного в п. 4.2 настоящего Договора, он обязан оплатить Покупателю штрафную неустойку в размере 10 (Десяти) % от суммы поставки за каждый день просрочки.

10.6. Нарушение Продавцом обязательств, предусмотренных п.10.1-10.5 Договора, более 2 (Двух) раз в месяц признается сторонами как существенное нарушение Договора Продавцом, в этом случае Покупатель вправе в одностороннем внесудебном порядке отказаться от настоящего Договора путем направления уведомления.

10.7. В случае обнаружения некачественного товара Продавец обязан в течение _____ дней с даты уведомления от Покупателя вывезти из магазина Покупателя некачественный товар. Если Продавец не вывезет товар из магазина Покупателя в указанный срок, то Покупатель имеет право заключить договор ответственного хранения с третьим лицом и передать ему товар на хранение. В этом случае Продавец обязан возместить Покупателю расходы, связанные с поиском третьего лица и заключением с ним договора ответственного хранения, а также расходы по транспортировке товара из магазина Покупателя на склад третьего лица и погрузочно-разгрузочные работы. Оплата должна быть произведена Продавцом в течение 3 (Трех) банковских дней со дня направления Покупателем счета-фактуры.

10.8. Неустойка, предусмотренная всеми пунктами ст. 10 настоящего Договора, оплачивается Продавцом в течение 3 (Трех) банковских дней с даты получения уведомления от Покупателя.

10.9. Оплата неустойки и возмещение убытков не освобождает Стороны от выполнения принятых обязательств в натуре.

11. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА.

11.1. Стороны устанавливают и поддерживают такие отношения, которые исключили бы нарушения принятых деловых стандартов, процедур, норм и действия, направленные против интересов другой Стороны.

Данное обязательство распространяется на действия служащих и агентов любой из Сторон во взаимоотношениях со служащими и членами семей другой Стороны, а также третьими сторонами, в связи с исполнением настоящего Договора.

Стороны прилагают усилия для предотвращения случаев получения, предложения и дачи своим сотрудникам или агентам подарков, выплат, займов, предложений об участии в развлекательных мероприятиях или иных вознаграждений с целью оказания влияния на отдельных лиц.

11.2. Представители Продавца не имеют права вступать в контакт с представителями магазинов Покупателя без письменного разрешения менеджера по закупкам Покупателя.

11.3. В случае выявления данных фактов Покупатель вправе в одностороннем порядке расторгнуть настоящий Договор, о чем в письменной форме уведомляет Продавца.

11.4. Продавец по собственной инициативе или по инициативе специалистов Покупателя не будет предлагать постоянной или временной договорной работы никому из специалистов Покупателя в течение действия настоящего Договора и в течение 1 (Одного) года по прекращении действия настоящего Договора.

Если Продавец нанимает специалистов Покупателя в течение указанного выше срока, Продавец возмещает Покупателю затраты, связанные с подбором и обучением такого спе-

циалиста. Сумма такого возмещения устанавливается сторонами в размере, эквивалентном 100 000 (Ста тысячам) руб.

12. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.

12.1. Каждая Сторона обязана хранить строгую конфиденциальность всего объема информации, полученной от другой Стороны или от третьих лиц в рамках Договора и принимать все возможные меры для защиты этой информации от раскрытия.

12.2. Передача конфиденциальной информации третьим лицам, опубликование или иное разглашение этой информации в течение _____ лет после прекращения срока действия Договора может осуществляться только с согласия обеих Сторон.

12.3. Сторона, виновная в разглашении конфиденциальной информации, обязуется возместить другой Стороне в полном объеме все убытки (реальный ущерб и упущенную выгоду), причиненные разглашением конфиденциальной информации.

12.4. Не считается разглашением конфиденциальной информации передача одной из Сторон каких-либо сведений или документов представителям фискальных органов или организаций, запрашиваемых в установленном законом порядке, при исполнении своих служебных обязанностей. Сторона, представившая такие сведения или документы, обязана немедленно известить об этом другую Сторону.

13. ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА.

13.1. Под форс-мажорными обстоятельствами подразумеваются стихийные бедствия, войны, оккупация, гражданская война, общественные беспорядки, акты органов государства и т. д. В каждом случае наступление такого события находится вне контроля Сторон, и во всех таких случаях выполнение обязательств согласно настоящему Договору становится невозможным.

13.2. Если форс-мажорные обстоятельства имеют место и препятствуют Сторонам своевременно выполнить обязательства, то Стороны, находящиеся в таких экстремальных условиях, освобождаются от исполнения обязанностей до прекращения действия указанных форс-мажорных обстоятельств при условии, что Сторона, подвергшаяся действию таких обстоятельств, немедленно уведомит другую Сторону о случившемся с подробным описанием создавшихся условий.

13.3. Сторона, для которой создалась невозможность исполнения обязательств по настоящему Договору, обязана незамедлительно, но не позднее 3 (Трех) дней с момента их наступления, в письменной форме известить другую Сторону о наступлении и прекращении вышеуказанных обстоятельств.

14. АРБИТРАЖ.

14.1. Продавец и Покупатель примут все меры к разрешению всех споров и разногласий, возникающих из настоящего Договора или в связи с ним, путем переговоров.

14.2. Если Стороны не смогут прийти к согласию в течение 30 (Тридцати) дней со дня первых переговоров, то возникшие разногласия подлежат рассмотрению в Арбитражном суде г. _____.

15. РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА.

15.1. Любая из сторон может досрочно расторгнуть настоящий Договор, уведомив о своем намерении другую сторону за 30 (Тридцать) дней до предполагаемой даты расторжения.

15.2. В случае расторжения настоящего Договора стороны должны выполнить все свои обязательства, возникшие до дня расторжения Договора.

16. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА.

16.1. Настоящий Договор заключен сроком до _____ и вступает в силу с момента его подписания Сторонами. С момента подписания настоящего Договора теряют силу все ранее заключенные Сторонами договоры поставки, а также любые ранее достигну-

тые Сторонами устные или письменные договоренности, касающиеся условий настоящего Договора.

16.2. Настоящий Договор может быть пролонгирован по взаимному письменному соглашению сторон.

17. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ.

17.1. Особые условия, определяющие совместную коммерческую и маркетинговую стратегию, а также вопросы мерчендайзинга, предусмотрены в Приложении 15 «Образец Особых условий к договору поставки», являющемся неотъемлемой частью настоящего Договора.

17.2. Проведение акций по продвижению товара (далее – акция) в магазинах Покупателя производится путем подписания Дополнительного соглашения в установленной настоящим Договором Форме 3 «Дополнительное соглашение на акцию».

18. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

18.1. Настоящий Договор, включая приложения, составлен при полном понимании сторонами предмета Договора. Любые устные или письменные договоренности, имевшие место до момента подписания настоящего Договора, теряют свою силу.

18.2. Изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме.

18.3. Переход прав и обязанностей одной из сторон по настоящему Договору к третьему лицу возможен с письменного согласия обеих сторон.

Продавец не вправе передавать в залог или иным образом уступать свои права и обязанности, возникающие из настоящего Договора или в связи с его исполнением, и любое такое обременение или передача являются ничтожными.

18.4. Все реквизиты, указанные Сторонами в п. 19 настоящего Договора, являются действующими. Адреса, приведенные в настоящем Договоре, являются адресами, зафиксированными в учредительных документах. Других адресов для направления почтовой корреспонденции Стороны не имеют. В случае изменения банковских или почтовых реквизитов Стороны обязаны сообщать о них друг другу в течение 3 (Трех) дней.

18.5. Продавец гарантирует, что поставляемый товар не нарушает прав и законных интересов третьих лиц, в частности прав на объекты интеллектуальной собственности. В случае нарушения настоящего пункта Продавец несет полную материальную ответственность.

18.6. Если к Покупателю будет предъявлен иск на объекты интеллектуальной собственности в связи с продажей или использованием поставленного по настоящему Договору товара, Продавец обязан оказать Покупателю содействие в защите прав, в том числе предоставить Покупателю по первому его требованию все необходимые документы.

18.7. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Договором, ответственность Сторон определяется в соответствии с действующим законодательством РФ.

18.8. Настоящий Договор подписан в 2 (Двух) экземплярах – по одному для каждой из Сторон, причем оба текста имеют равную юридическую силу.

19. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН.

19.1. Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

19.2. Продавец: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Форма 1 Образец бланка заказа

К договору № _____
от « _____ » _____ 200__ г.

Заказ № _____

Дата: « _____ » _____ 200__ г.

Продавец: _____

Тел.: _____

Факс: _____

Адрес доставки (магазина): _____

Лицо, оформившее заказ: _____

Тел.: _____

Факс: _____

E-mail: _____

Дата поставки: « _____ » _____ 200__ г. в _____ часов _____ мин.

№ п/п	Код товара	Наименование товара	Артикул или штрих-код Продавца	Ед. изм.	Заказанное кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.	Подтвержденное кол-во
ИТОГО:								

Заказ от Продавца подтвержден _____
_____ (должность, фамилия, имя, отчество лица, подтвердившего заказ от Продавца).

М. П. _____

Форма 2 Карточка основных сведений о Продавце

К договору № _____
от «_____» _____ 200__ г.

Полное наименование фирмы в соответствии с учредительными документами	
Сокращенное наименование	
Юридический адрес в соответствии с учредительными документами	
Фактический адрес	
Телефоны	
Общий факс Продавца	
Факс для работы с заказами Покупателя	
Общий e-mail Продавца	
E-mail для работы с заказами Покупателя	
Генеральный директор (Ф.И.О. полностью), телефон	
Главный бухгалтер (Ф.И.О. полностью), телефон	
ИНН	
Код деятельности по ОКВЭД	
Код организации по ОКПО	
Свидетельство о регистрации (номер, кем и когда выдано)	
Расчетный счет	
Корреспондентский счет банка	
БИК	
Полное наименование банка	
Местонахождение банка (с указанием почтового индекса)	

Дата «_____» _____ 200__ г.

Подпись руководителя _____

М. П.

Подпись главного бухгалтера _____

Форма 3 Дополнительное соглашение на акцию

К договору № _____
от « _____ » 200 _____ г.

Дополнительное соглашение № _____

г. _____ « _____ » 200 _____ г.
_____, именуемое в дальнейшем Покупатель, в лице _____,
действующего на основании доверенности, с одной стороны, и _____, име-
нуемое в дальнейшем Продавец, в лице _____, действующего на основании
_____, с другой стороны, заключили настоящее дополнительное соглашение о
нижеследующем.

1. Стороны достигли соглашения о проведении акции по продвижению товара
_____ в магазине Покупателя.

2. Срок проведения акции – с « _____ 200 _____ г.
по « _____ » 200 г.

3. Продавец гарантирует, что в период действия акции Покупатель имеет возможность
осуществить заказ товара в объеме не менее _____. В случае если Продавец
не осуществит поставку заказанного товара в период проведения акции в объеме, преду-
смотренном настоящим пунктом, Покупатель имеет право потребовать от Продавца уплаты
штрафа в размере 60 (Шестидесяти) % от стоимости недопоставленного объема товара.

4. В течение срока проведения акции Продавец предоставляет скидку на товар, указан-
ный в п. 1 настоящего Дополнительного соглашения, в размере _____ % от его
стоимости, указанной в Ценовом листе (см. Приложение 4
«Образец ценового листа»).

5. Продавец не вправе увеличивать утвержденную цену на товар, участвующий в акции
по продвижению товара (далее – Акция), в течение периода ее проведения в магазинах Поку-
пателя.

6. В случае если Покупатель не продал полученный от Продавца товар в течение срока
действия настоящей Акции, Покупатель вправе вернуть товар Продавцу, а Продавец обя-
зан вывезти указанный товар, при этом задолженность Покупателя перед Продавцом подле-
жит уменьшению на стоимость не проданного возвращенного Покупателем товара. Возврат
товара производится транспортом, силами и за счет Продавца в течение _____

часов с даты направления соответствующего уведомления от Покупателя, но в любом
случае не позднее 7 (Семи) дней с даты направления Покупателем уведомления. В слу-
чае нарушения Продавцом обязательств, предусмотренных настоящим пунктом, Покупатель
вправе потребовать оплаты Продавцом штрафной неустойки в размере 2 (Двух) % от стои-
мости не реализованного и подлежащего возврату товара за каждый день просрочки. Допол-
нительно Продавец возмещает расходы, понесенные Покупателем в связи с хранением ука-
занного товара.

7. Если Продавец поставил товары в период проведения Акции с нарушением срока,
указанного в п. 4.2 Договора, Покупатель вправе потребовать оплаты штрафной неустойки
в размере 10 (Десяти) % от суммы поставки за каждый день просрочки.

Настоящее Дополнительное соглашение составлено в 2 (Двух) экземплярах, по 1 (Одному) экземпляру для каждой из сторон, и является неотъемлемой частью указанного выше Договора.

8. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

8.1. Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

8.2. Продавец: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Форма 4 Список адресов магазинов

К договору № _____

от « _____ » _____ 200__ г.

Адреса магазинов				
1	Код магазина	1		
2	Код магазина	2		
ПОКУПАТЕЛЬ		ПРОДАВЕЦ		

Форма 5

Памятка продавцу по работе с бухгалтерией

К договору № _____
от « _____ 200 _____ г.

Памятка продавцу по работе с бухгалтерией

В целях устранения разногласий и необходимости единообразного ведения документооборота по договору поставки, заключенному между Продавцом и Покупателем, Стороны договорились руководствоваться положениями настоящей Памятки.

1. Все документы, которые предоставляются Продавцом не при поставке товаров в магазин Покупателя, а также измененные счета-фактуры Продавец обязан привозить в центральную бухгалтерию розничной сети. Прием счетов-фактур осуществляется экспертом-регистратором с понедельника по пятницу с 10.00 до 17.00.

2. При изменении реквизитов Продавец привозит новую карточку клиента.

3. Не позднее первого дня поставки Продавец в обязательном порядке должен по телефону _____ *сообщить секретарю бухгалтерии телефон*, факс и e-mail контактного лица, ответственного за оформление первичной документации и за сверку расчетов по реквизитам.

4. Продавец обязан не реже одного раза в неделю обращаться к эксперту-регистратору за информацией об отсутствующих у Покупателя счетах-фактурах.

5. Код Продавца _____. Данный код подлежит обязательному указанию в товарно-транспортных накладных.

Режим работы и реквизиты централизованной бухгалтерии Покупателя.

Понедельник, вторник, четверг – с 11.00 до 16.00.

Телефон: _____

Факс: _____

Адрес: _____

E-mail : _____

Приложение 4 Образец ценового листа

Дата вступления в силу: _____

Покупатель: _____

Поставщик: _____

Договор №: _____

Контактное лицо для уточнений данных (Ф.И.О., должность): _____

Телефон для связи: _____

E-mail: _____

Дата формирования файла: _____

1	2	3	4	5	6	7	8
№ п/п	Состояние товара (новый)	Штрих-код	Артикул	Группировка товаров Поставщика	Наименование	Торговая марка	НДС (20 %, или 18 %, или 10 %, или 0 %)

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Цена с НДС	Цена для гипермаркета	Валюта (RUR, EUR, USD)	База данных / НДС /	База данных / Цена с НДС	База данных / Цена для гипермаркета	База данных / Валюта	Производитель	Страна происхождения	Весовой или штучный (шт., кг)

19	20	21	22	21	23	24	25	26
Для штучного товара / Кол-во в ед. (0,75 или 1)	Для штучно- го товара / Ед. изм (шт., л, кг)	Кол-во штук в коробке (шт.)	Мин кол-во заказываемого товара (кол-во шт.)	AssortmentId	Грузовая таможен- ная декла- рация	Код 005-93	Код ВЭД	Ценовая категория

Приложение 5 Образец товарной матрицы

Информация о товарах: _____

Поставщик: _____

1	2	3	4	5	6	7	8
№ п/п	Торговая марка на языке оригинала	Торговая марка на русском языке	Наименование товара, свойства и характеристики (наименование товара должно совпадать с наименованием товара в соответствующем сертификате)	Минимальная единица измерения (соответствует минимальной продажной единице)	Вес, объем, емкость минимальной единицы измерения	Штрих-код(ы) товара	Цена за минимальную единицу измерения товара (вкл. НДС), руб.

9	10	11	12	13	14		15		
					10	18	Гигиенический сертификат	Сертификат соответствия	Удостоверение качества
Количество минимальных единиц измерения товара в ящике	Минимальный размер поставки	Производитель товара (на языке оригинала)	Страна, в которой товар произведен	Код ОКДП/ТНВЭД (по сертификату соответствия)	НДС, %	Группа сертификатов			

Подпись поставщика _____

М. П.

Приложение 6

Образец листа согласования по адресам доставки

К договору купли-продажи № _____
от «_____» _____ 200__ г.
«_____» _____ 200__ г.

г. _____

№ п/п	Адрес магазина	Часы работы	Дни работы	Часы работы склада	Дни работы склада	Телефоны	Название юр. лица для магазинов, работающих по франшизе
1	г. _____ ул. _____ дом ____ корп. __	08.00– 24.00	Без вы- ход- ных	08.00– 18.00	Понедельник, вторник, среда, четверг, пятница. По праздничным дням склад не работает. Скоропортящиеся товары и хлеб магазин принимает ежедневно по отдельному графику		
2	_____ обл., _____ р-н, с. _____ ул. _____ д. _____	Кругло- суточно	Без вы- ход- ных	09.00– 18.00	Понедельник, вторник, среда, четверг, пятница. По праздничным дням склад не работает. Скоропортящиеся товары и хлеб магазин принимает ежедневно по отдельному графику		

Продавец _____ М. П.
(наименование компании)

Покупатель _____ М. П.
(наименование сети)

Приложение 7

Образец дополнительного соглашения по

№ п/п	Раздел № 1		
	Наименование	Согласован- ные ком- мерческие условия работы	Приме- чание
1	Отсрочка платежа в календарных днях (оплата первой поставки — не с момента ее завоза, а с момента открытия магазина)		
2	Предоставление скидок по случаю открытия нового магазина (действует в течение 2 (Двух) месяцев с момента открытия магазина)		
3	Бонус на открытие магазина		
4	Возврат/обмен непроданного товара в связи с истечением срока его годности		

Продолжение

№ п/п	Раздел № 1		
	Наименование	Согласован- ные ком- мерческие условия работы	Приме- чание
5	Возврат товара, продажи которого не соответствуют запланированным объемам продаж		
6	Предоставление образцов для тестирования планограммы торгового зала		
7	Минимальный размер поставки, руб.		

№ п/п	Раздел № 2		
	Наименование	Согласованные коммерческие условия работы	За какой период времени предоставления услуги берется плата
1	Баннеры на колоннах		
1.1	Изготовление баннера		14 дней
1.2	Размещение (для алкогольной продукции)		Один месяц
1.3	Размещение (для других продуктов)		Один месяц
2	Размещение товара в торговом зале		
2.1	Размещение алкоголя на наиболее выгодном полочном пространстве (определяется поставщиком) — за 1 м		Один месяц

№ п/п	Раздел № 2		
	Наименование	Согласованные коммерческие условия работы	За какой период времени предоставления услуги берется плата
2.2	Размещение других товаров на наиболее выгодном полочном пространстве (определяется поставщиком) — за 1 м		Один месяц
2.3	Паллетная выкладка алкоголя		Один месяц
2.4	Паллетная выкладка других продуктов		Один месяц
3	Размещение стоек		
3.1	Фирменная стойка (в зависимости от размера — минимальный размер 40×20 см)		Один месяц
3.2	Стойка в приоритетных местах торгового зала (в начале потока покупателей, в торцах гондол или стеллажей — в зависимости от размера: минимальный размер 40×20 см)		Один месяц
3.3	Стойка в прикассовой зоне — в зависимости от размера: минимальный размер 40×20 см		Один месяц
4	Установка холодильника Поставщика с товарами известного бренда		Один месяц
5	Размещение рекламных материалов		
5.1	Воблер за шт.		Один месяц
5.2	Наклейка напольная (комплект)		Один месяц

№ п/п	Раздел № 2		
	Наименование	Согласованные коммерческие условия работы	За какой период времени предоставления услуги берется плата
5.3	Гирлянда шт. (длина 1 шт. — не более 3 м)		Один месяц
6	Промоакции		
	Дегустация 4 часа в день		Один день
7	Реклама		
7.1	Звуковая реклама 4 часа в вечернее время — не менее четырех раз в течение одного часа		5 рабочих дней
7.2	Размещение рекламы на пакетах сети		

Примечание 1.

1. Покупатель гарантирует предоставление своих услуг по разделу № 2 Поставщику только при условии оплаты согласованных услуг Покупателя в течение 3 (Трех) банковских дней с момента подписания Приложения об условиях коммерческой работы, указанных в разделе 1.

2. По согласованию сторон возможно представление других услуг по продвижению товаров.

Ответственными исполнителями по настоящему Соглашению назначаются:

- со стороны Покупателя: _____ ;
контактный телефон: _____ ;
- со стороны Поставщика: _____ ;
контактный телефон: _____ .

Примечание 2.

Все цены в настоящем Приложении указаны с учетом НДС. Оплата по настоящему Приложению осуществляется в рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа.

Допускается оказание более широкого спектра маркетинговых и прочих услуг, а также заключение дополнительных Соглашений. В этом случае обязательным является заключение дополнительного Приложения.

ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Поставщик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 8

Образец Договора на оказание информационных услуг

Договор на оказание информационных услуг

№ _____

г. _____

« ____ » 200 _____ г.

_____, именуемое в дальнейшем Исполнитель, в лице _____, действующего на основании Устава, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем Заказчик (далее – Стороны), в лице _____, действующего на основании _____, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательства по предоставлению Заказчику комплекса информационных услуг по оценке потребительских свойств, согласованного Сторонами ассортиментного перечня товаров.

Информационные услуги включают следующее.

1.1. Определение товаров – лидеров продаж в количественном измерении по каждой группе товаров из ассортиментного перечня Заказчика в торговом предприятии Исполнителя (здесь и далее под «торговым предприятием Исполнителя» понимаются магазины по адресам: г. _____, ул. _____ д. _____ *корп.* _____ и т. д.).

1.2. Составление прогноза по среднемесячным объемам продаж товаров из ассортиментного перечня Заказчика в торговом предприятии Исполнителя в единицах измерения на _____ *период*.

1.3. Определение перечня наименований товаров из ассортиментного перечня Заказчика, реализация которых, по прогнозу, в торговом предприятии Исполнителя будет наиболее выгодной для Заказчика.

1.4. Составление прогноза по определению объемов реализации товаров из ассортиментного перечня Заказчика по группам товаров в единицах измерения на 3 (Три) месяца работы торгового предприятия Исполнителя.

2. СТОИМОСТЬ УСЛУГ И ПОРЯДОК ОПЛАТЫ.

2.1. Стоимость услуг по настоящему Договору составляет: _____, в том числе НДС – 18 (Восемнадцать) % _____ (*сумма прописью*).

2.2. Оплата услуг осуществляется в течение 5 (Пяти) банковских дней с момента подписания настоящего Договора.

2.3. Форма оплаты – безналичная.

3. ФОРМА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ.

3.1. Услуги оказываются путем передачи Исполнителем отчетов (на бумажных носителях или в электронном виде – по выбору Заказчика) Заказчику по его требованию.

3.2. Предоставляемые Исполнителем данные носят конфиденциальный характер.

3.3. Надлежащее выполнение Исполнителем своих обязательств по настоящему Договору подтверждается актом сдачи-приемки работ, подписанным представителями Заказчика и Исполнителя.

4. СРОКИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ.

4.1. Исполнитель принимает на себя обязательство предоставить Заказчику информационные услуги, перечисленные в ст. 1 настоящего Договора, не позднее « _____ 200 _____ г.

5. ДРУГИЕ УСЛОВИЯ.

5.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует в течение 1 (Одного) года с момента его заключения.

5.2. Все споры или разногласия, возникшие между сторонами по настоящему Договору или в связи с ним, разрешаются путем переговоров между Сторонами.

5.3. В случае невозможности разрешения споров путем переговоров они подлежат рассмотрению в арбитражном суде в установленном законодательством порядке.

5.4. Любые изменения и дополнения к настоящему Договору имеют силу только в том случае, если они оформлены в письменном виде и подписаны обеими Сторонами.

5.5. Досрочное расторжение Договора может иметь место по соглашению Сторон либо на основаниях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, с возмещением понесенных убытков.

5.6. Настоящий Договор составлен в 2 (Двух) подлинных экземплярах, по 1 (Одному) – для каждой из Сторон.

5.7. После подписания настоящего Договора все предварительные переговоры по нему – переписка, предварительные соглашения и протоколы о намерениях по вопросам, так или иначе касающимся настоящего Договора, теряют юридическую силу.

5.8. Стороны устанавливают, что все возможные претензии по настоящему Договору должны быть рассмотрены Сторонами в течение 7 (Семи) календарных дней с момента получения претензии.

5.9. В случае если Стороны не уведомят друг друга письменно о своем желании прекратить действие настоящего Договора за 2 (Две) недели до окончания срока его действия, действие настоящего Договора продляется еще на 1 (Один) год.

5.10. Ни одна из сторон не имеет права передавать права по настоящему Договору третьей стороне без письменного согласия на то с другой Стороны.

6. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

6.1. Заказчик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

6.2. Исполнитель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 9 Акт выполненных работ (к Договору на оказание информационных услуг)

Акт выполненных работ

По договору № _____ 200 _____ г. между _____
и _____ составлен _____ 200 _____ г.

Мы, нижеподписавшиеся: представитель Исполнителя _____, с одной стороны, и представитель Заказчика _____, с другой стороны, составили настоящий акт о том, что информационные услуги по договору № _____ 200 _____ г. Исполнителем были оказаны надлежащим образом, в полном объеме и в соответствии с Договором.

По предоставленным информационным услугам и срокам их предоставления Заказчик не имеет претензий к Исполнителю.

Общая стоимость предоставленных информационных услуг составляет _____, в том числе НДС – 18 (Восемнадцать) % _____
(сумма прописью).

Следует к перечислению _____ (сумма прописью), в том числе НДС – 18 (Восемнадцать) % _____ (сумма прописью).

ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

Заказчик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Исполнитель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 10

Образец условий участия в тендере (для поставщиков)

УВАЖАЕМЫЕ ГОСПОДА!

Предлагаем вам принять участие в тендере:

«Формирования пула поставщиков для сети универсамов»

Основные критерии отбора поставщиков.

- Продукция поставщика имеет безупречное и стабильное качество, пользуется устойчивым спросом и имеет хорошую репутацию.
- Поставщик имеет возможность постоянно поддерживать лучшую цену на предлагаемый товар.
- Логистика поставщика обеспечивает бесперебойные поставки в согласованное время и наличие всех необходимых сопроводительных документов.
- Возможности поставщика позволяют ежегодно увеличивать объем поставок в наши магазины не менее чем в 3 (Три) раза.
- Производители товаров, поставляемых в нашу сеть, гарантируют, что на их производстве имеется постоянно действующая система контроля качества выпускаемых товаров. Вся ответственность за дефекты товаров лежит на поставщике, который принимает на себя обязательство компенсировать потери нашей сети, связанные с дефектами поставляемых ими товаров.

Наши условия работы с поставщиками.

1. Работа с сетью (примерный перечень).

1.1. Ценовое предложение поставщика должно полностью соответствовать требованиям FAIR P AY. Ценовое предложение оформляется документально (см. Приложение 4 «Образец ценового листа»).

1.2. Бонус за годовое присутствие ассортимента поставщика в нашей матрице. (Ежегодный бонус. Действует с 1 января 200 г. Поставщик оплачивает фиксированное на год количество позиций, т. е. годовую квоту.)

1.3. Бонус за ввод нового артикула товара. (Разовый бонус, т. е. оплата дополнительных, сверх оплаченной годовой квотой, позиций. Этот бонус гарантирует поставщику продажу введенных артикулов в течение 2 (Двух) месяцев. Если по истечении указанного периода продажи этих артикулов будут соответствовать нашим ожиданиям, то эти артикулы останутся в матрице сети.)

Примечание: п.1.2 и 1.3 вступают в силу с _____ г.

2. Работа с каждым магазином сети (примерный перечень).

2.1. Бонус на открытие нового магазина _____, включая магазины, работающие по франшизе _____.

Разовый бонус и другие согласованные платежи оплачиваются в течение 3 (Трех) календарных дней после подписания приложения к Договору поставки (см. Приложение 15 «Образец Особых условий к договору поставки»).

2.2. Скидки от согласованного прайс-листа по случаю открытия нового магазина (действуют в течение 2 (Двух) месяцев с момента открытия магазина).

2.3. Предоставление образцов для тестирования планограммы торгового зала.

2.4. Участие в праздничном открытии магазина. Мы рады видеть Вас нашими партнерами.

Дирекция сети универсамов

Приложение 11 Образец Акта выполненных работ

Акт выполненных работ

(по договору оказания маркетинговых услуг)

№ _____

г. _____

« _____ » 200 _____ г.

Мы, нижеподписавшиеся, _____, именуемое в дальнейшем Заказчик, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с одной стороны, и

_____, именуемое в дальнейшем Исполнитель, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с другой стороны, составили настоящий Акт о том, что Исполнитель сдал, а заказчик принял работу на сумму

_____, в том числе НДС – 18 (Восемнадцать) % _____
(_____)

Произведены следующие виды работ.

1. Размещение рекламных материалов и выделение новинок специальными ценниками в магазинах торговой сети _____ по следующим производителям и товарам:

2. Рекламная выкладка товара на предоставленных торговых площадях и полках в наиболее выгодных местах с момента поставки.

3. Изучение спроса населения на данные виды продукции, информирование покупателей о новых видах продукции и местах ее размещения.

4. По фактам продажи данных видов продукции Заказчик получил консультацию от Исполнителя по вопросам розничных цен на аналогичную продукцию, представленную в сети, и по уровню конкурентоспособности этого товара.

Исполнитель выполнил свои обязательства полностью в согласованные с Заказчиком сроки. Заказчик проверил выполнение указанных видов работ. Взаимных претензий и разногласий нет.

5. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

5.1. Заказчик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

5.2. Исполнитель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 12

Инструкция по работе с гипермаркетами «Ашан»

1. Самым главным условием работы является 100 (Сто) %-ная поставка товара в соответствии с переданным заказом.
2. Изменение цен допускается не чаще **1 (Одного) раза в 3 (Три) месяца**.
3. Уведомление об изменении цен в письменном виде передается не менее чем за **30 (Тридцать) дней**.
4. В случае непринятия данного повышения цен со стороны «Ашана» он сообщает об этом в течение **10 (Десяти) дней** с момента получения официального уведомления.
5. Цены вступают в силу только с момента их подписания обеими Сторонами.
6. Заказ на поставку товара передается в течение периода **от 7 (Семи) до 14 (Четырнадцать) календарных дней**.
7. Заказ передается от «Ашана» в письменном виде, **подписывается и передается по факсу в «Ашан»**.
8. В течение 48 (Сорока восьми) часов после получения заказа, необходимо провести регистрацию в отделе авизации по тел. _____
_____ (если возникают проблемы с поставкой, необходимо связаться со складом).
9. При невозможности выполнения заказа в срок необходимо уведомить об этом «Ашан» в письменной форме в течение **48 (Сорока восьми) часов** с момента получения заказа.
10. Поставка товара должна осуществляться **точно в срок**, указанный в заказе «Ашана».
11. Во всех товаросопроводительных документах необходимо указывать **номер поставщика, номер заказа, перечислять поставленные товары в порядке, определенном в заказе**.
12. Срок годности на товар должен быть **не менее 70 (Семидесяти) %**.
13. В случае просрочки поставки товаров, выставляется штраф в размере 8 (Восьми) % от стоимости товаров.
14. В случае отсутствия в товаросопроводительных документах **номера заказа или товарного кода**, присвоенного «Ашаном», и неустранения этого в течение 15 (Пятнадцати) дней Договор может быть расторгнут.
15. Товар должен поставляться на **европоддонах размером 0,8x1,2 м**.
16. Товар не должен выступать за край поддона и заваливаться на поддоне.
17. Высота товара с поддоном должна быть не более 1,8 м.
18. Товар на поддоне должен быть обернут в **пленку с захватом самого поддона**, что обеспечит его полную устойчивость.
19. Тяжелые товары должны располагаться на нижних рядах поддона.
20. При поставке товара к нему должны прилагаться **оригинал заказа, сертификаты соответствия, гигиенические сертификаты**.
21. Вывоз некачественного товара производится в течение 3 (Трех) календарных дней.
22. Недопоставка товара разрешается только с письменного согласия «Ашана».
23. Недопоставка товара более чем на 5 (Пять) % от указанного в заказе влечет наказание в виде наложения штрафа в размере **8 (Восьми) % от стоимости недопоставленного товара**.

Приложение 13

Образец плана маркетинговых мероприятий

План маркетинговых мероприятий торговой сети _____ на 200 _____ г.

1. Рекламная листовка (формат А3).

Суть акции – выпуск рекламных листовок (лифлетов), направленных на информирование покупателей о проводимых в 22 универсамах торговой сети _____ (название сети) программах скидок на определенные товары.

Планируемый тираж на акцию – от 80 000 до 100 000 экземпляров.

Распространение – по почтовым ящикам в районах, непосредственно прилегающих к универсамам сети, а также в самих универсамах.

На период акции на участвующие в ней товары устанавливается специальная цена и размещаются желтые ценники (стандартные + формата А5).

Календарный план проведения лифлетных акций	
№ п/п	Дата и месяц проведения
1	с 20.01 по 04.02
2	с 14.03 по 29.03
3	с 13.04 по 29.04
4	с 21.05 по 07.06
5	с 15.07 по 29.07
6	с 31.08 по 15.09
7	с 06.10 по 21.10
8	с 04.11 по 18.11
9	с 08.12 по 23.12

Последний срок подачи заявок (гарантийных писем) и изображений на листовку – за 3 (Три) недели до начала акции!

Стоимость участия – 200 у. е. за 1 стандартную позицию. При оплате после окончания акции – 250 у. е. Стоимость размещения рекламного модуля на обложке лифлета – 1000 у. е. (формат А5, предоплата), при оплате после окончания акции – 1200 у. е.

2. Изготовление и размещение специального плаката в торговом зале сети

Цель акции – верстка, печать, размещение плакатов на 1 месяц, установление на рекламируемый товар специальной цены для информирования покупателей и, как результат, увеличение продаж.

Стоимость плаката формата А1 по 1 шт./1 магазин – 50 у. е.

3. Проведение дегустаций.

Компании-поставщики могут проводить промоакции и дегустации в магазинах торговой сети _____.

Стоимость проведения дегустаций – 1 у. е. в час/магазин.

В стоимость проведения акции на период дегустаций и промомероприятий включены затраты на размещение рекламных материалов (на 1 магазин):

- плакат (формат А2);
- мобайл (не более формата А4);
- воблер (не более 2 шт.).

Размещение и демонтаж рекламных материалов осуществляются силами компании, проводящей акцию в присутствии администратора магазина, на основании письменного разрешения отдела маркетинга сети _____

Штраф за несвоевременное удаление – 1 долл. за каждый день просрочки.

Участникам совместной рекламы предоставляется скидка на размещение информационных материалов.

4. Выделение товара желтым ценником формата А4.

Стоимость услуги без изменения цены – 1,5 у. е. за магазин (период действия – 3 недели).

При снижении цены стоимость размещения определяется индивидуально.

5. Размещение POS-материалов.

Торговая сеть _____ *предлагает вам размещение рекламно-информационных материалов в своих магазинах.*

Условия и стоимость размещения:

- плаката, формат/стоимость:
 - А4 – 3 у. е. за магазин/месяц;
 - А3 – 6 у. е. за магазин/месяц;
 - А2 – 15 у. е. за магазин/месяц;
 - А1 – 25 у. е. за магазин/месяц.

Стоимость размещения плакатов нестандартных размеров оговаривается в индивидуальном порядке!

- воблера – 1,5 у. е. за магазин/месяц;
- мобайла (форматом не более А4) – 3 у. е. за магазин/месяц;
- шелфтокеров – 5 у. е. за магазин/месяц.

6. Дополнительная выкладка:

- паллет – 160 у. е. за магазин/месяц;
- 1/2 паллеты – 80 у. е. за магазин/месяц;
- стойки – от 30 до 40 у. е. за магазин/месяц.

Срок подачи заявки на размещение рекламно-информационных материалов – не позднее чем за 14 дней до начала акции!

7. Проведение различных промоакций оговаривается индивидуально. Срок подачи заявки на проведение промоакций – не позднее чем за 14 дней до начала акции!

Приложение 14

Образец Договора об оказании маркетинговых услуг

Договор об оказании маркетинговых услуг № _____

г. _____
« _____ » 200 _____ г.
_____, именуемое в дальнейшем Заказчик, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем Исполнитель, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с другой стороны, в целях продвижения продаж продукции Заказчика (далее – Продукция) и проведения совместной рекламной кампании заключили настоящий Договор (далее – Договор) о нижеследующем.

Определение терминов, применяемых в тексте настоящего Договора.

«*Продукция*» – ассортимент продукции, поставляемой Заказчиком и продаваемой Исполнителем в течение срока действия Договора.

«*Торговые точки*» – все торговые точки Исполнителя, через которые последний реализует поставленную Продукцию.

«*Маркетинговая программа*» – информационные услуги, связанные с предоставлением потребителям информации о Продукции, со сбором и обработкой информации об объемах продаж Продукции в торговых точках, уровне спроса и контингенте потребителей Продукции и прочие услуги.

«*Рекламная программа*» – проводимые Заказчиком и Исполнителем рекламные программы (рекламные кампании, промоушн-акции и др.), организуемые в целях информационного воздействия на потребителей для продвижения Продукции в торговых точках.

«*Условная единица*» – в рамках настоящего Договора 1 (Одна) условная единица соответствует 1 (Одному) долл. США. Пересчет условных единиц в рубли РФ осуществляется по официальному курсу рубля к доллару США, установленному Центральным банком РФ на дату осуществления плательщиком соответствующего платежа.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

1.1. Исполнитель обязуется в течение срока действия Договора проводить маркетинговые программы. Неотъемлемой частью этих программ является организация продажи Продукции в торговых точках.

1.2. Стороны обязуются в течение срока действия Договора участвовать в совместно разработанных рекламных программах.

1.3. Заказчик обязуется принять и оплатить все надлежащим образом оказанные услуги.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН. 2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. Выделить на срок действия Договора в каждой торговой точке места на торговых стеллажах для размещения Продукции.

2.1.2. Регулярно проводить маркетинговые программы и предоставлять Заказчику информацию об объемах продаж Продукции, для каждой из торговых точек не реже 1 (Одного) раза в квартал.

2.1.3. Ежеквартально с момента оплаты аванса в соответствии с п. 3.3 настоящего Договора представлять Заказчику акты сдачи-приемки услуг и счета-фактуры по маркетинговым программам в течение 10 (Десяти) рабочих дней по окончании квартала.

2.1.4. Представлять акты сдачи-приемки услуг и счета-фактуры по рекламным программам в течение 10 (Десяти) рабочих дней по окончании соответствующей рекламной программы.

2.1.5. Договариваться с Заказчиком о проведении рекламных и (или) маркетинговых программ в целях увеличения объема продаж Продукции, а равно в целях популяризации Продукции и товарных знаков Заказчика, усиления эффекта от рекламы Продукции и товарных знаков Заказчика, сбора и обработки информации об объемах продаж Продукции в торговых точках Заказчика.

2.1.6. До начала реализации каждой конкретной рекламной программы (либо отдельных рекламных мероприятий), Стороны подписывают протокол, который должен содержать:

- план мероприятий;
- смету расходов по проведению рекламной кампании;
- порядок распределения обязанностей между Сторонами;
- цены на Продукцию, гарантированные Заказчиком на период проведения рекламной кампании;
- информацию о штрафных санкциях за невыполнение обязательств Сторонами.

На основании протокола Исполнитель выписывает счет на оплату Заказчику.

2.2. Заказчик обязуется.

2.2.1. Принимать все исполненное по Договору и подписывать акты сдачи-приемки услуг в течение 5 (Пяти) дней. Если по прошествии указанного времени акт не будет подписан Заказчиком без указания мотивов, то он будет считаться подписанным Заказчиком и вступит в силу с подписью одного Исполнителя.

2.2.2. Своевременно уплачивать Исполнителю вознаграждение и предоставлять иные денежные средства в соответствии с п. 3 Договора.

3. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И РАСЧЕТЫ МЕЖДУ СТОРОНАМИ.

3.1. За проведение маркетинговых программ Заказчик выплачивает Исполнителю вознаграждение:

3.1.1. Единовременно – в размере, согласованном в письменном виде по каждой маркетинговой программе в отдельности.

3.1.2. При открытии новых торговых точек – в размере 250 (Двухсот пятидесяти) условных единиц, включая НДС, за каждую новую торговую точку при проведении дополнительных маркетинговых программ.

3.2. Для проведения рекламных программ поставщик выделяет бюджет в размере до _____ % от месячного объема закупок товара, определяемого в Дополнительном соглашении (см. Приложение 15 «Образец Особых условий к договору поставки»), при общих объемах закупок всех товаров на общую сумму менее _____ Руб.; до _____ % от месячного объема закупок товара, определяемого в указанном Дополнительном соглашении, при общих объемах закупок всех товаров на общую сумму более _____ Руб.;

в размере до _____ % от месячного объема закупок товара, определяемого в Дополнительном соглашении, при общих объемах закупок всех товаров на общую сумму не менее _____ Руб.; в размере до _____ % от месячного объема закупок товара, определяемого в указанном Дополнительном соглашении, при общих объемах закупок всех товаров на общую сумму не менее _____ Руб.; в размере до _____ % от месячного объема закупок товара, определяемого в Дополни-

тельном соглашении, при общих объемах закупок всех товаров на общую сумму более _____ руб.

3.3. Сумма, указанная в п. 3.1.1 Договора, оплачивается Заказчиком единовременно авансом в течение 5 (Пяти) банковских дней после подписания настоящего Договора.

3.4. Суммы, указанные в п. 3.1.2 Договора, оплачиваются авансом в течение 5 (Пяти) банковских дней после получения Заказчиком письменного уведомления об открытии новой торговой точки.

3.5. Выплата сумм, указанных в п. 3.2, производится по мере реализации соответствующих рекламных программ и в течение 5 (Пяти) банковских дней после выставления Исполнителем соответствующих счетов Заказчику.

3.6. Датой оплаты считается дата зачисления денежных средств на расчетный счет Исполнителя.

3.7. В том, что не предусмотрено Договором, Стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

3.8. Споры по Договору решаются в Арбитражном суде _____

3.9. Все изменения и дополнения к Договору должны быть выполнены в письменном виде и подписаны уполномоченными представителями обеих Сторон.

4. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

4.1. По соглашению Сторон ассортимент и количество наименований Продукции могут быть изменены, что должно быть оформлено отдельным Дополнительным соглашением к настоящему Договору.

4.2. В случае задержки выплаты аванса в соответствии с п. 3.3, 3.4 и 3.5 более чем на 10 (Десять) банковских дней и выставления претензии в письменном виде Заказчик уплачивает Исполнителю штраф в размере 1 (Одного) % от соответствующей суммы.

5. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА.

5.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента его подписания и действует в течение 12 (Двенадцати) месяцев.

5.2. В плане взаиморасчетов настоящий Договор действует до полного выполнения Сторонами всех обязательств по взаиморасчетам.

5.3. Срок действия Договора может быть продлен сторонами. В этом случае Стороны подписывают соответствующее Дополнительное соглашение с указанием объема и стоимости услуг Исполнителя.

5.4. Любая из сторон вправе в одностороннем порядке расторгнуть настоящий Договор путем направления противоположной стороне письменного уведомления за 30 (Тридцать) календарных дней до предполагаемой даты расторжения настоящего Договора. В случае расторжения Договора Исполнитель сохраняет право на вознаграждение за услуги, оказанные Заказчику до момента расторжения Договора.

6. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

6.1. Заказчик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

6.2. Исполнитель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 15

Образец Особых условий к договору поставки

Особые условия к договору поставки в розничную сеть

№ _____
200 _____ г.

г. _____
« _____ » 200 _____ г.

_____, именуемое в дальнейшем Покупатель, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем Продавец, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящее дополнительное соглашение о нижеследующем.

1. Продавец обязуется в пользу Покупателя:

1.1. Оплатить услуги службы маркетинга в размере 2 (Двух) % от общей стоимости товара без учета НДС, принятого Покупателем в течение отчетного периода. На сумму платежа начисляется НДС.

1.2. Предоставить скидку в размере 3 (Трех) % от общей стоимости товара, с учетом НДС, принятого Покупателем в течение отчетного периода.

1.3. Предоставить дополнительную скидку за достижение увеличения объема принятого Покупателем товара, с учетом НДС в течение одного календарного года.

Стоимость всего принятого товара, с учетом НДС, в рублях (X)	Ставка для расчета дополнительной скидки в процентах от стоимости всего принятого товара в течение календарного года (Y)
От 2 800 000 до 3 300 000 руб.	0,5
От 3 300 000 до 3 600 000 руб.	1
От 3 600 000 до 4 000 000 руб.	1,5
Свыше 4 000 000 руб.	2

Дополнительная скидка за отчетный период рассчитывается по следующей формуле:

$$ДС = X \times Y,$$

где: ДС – сумма дополнительной скидки (в руб.); X – стоимость всего товара, принятого Покупателем в течение 1 (Одного) календарного года, с учетом НДС; Y – значение ставки для расчета дополнительной скидки.

Если Продавец выполняет менее 90 (Девяноста) % от общей стоимости заказов, то Покупатель рассчитывает причитающуюся ему сумму дополнительной скидки по наивысшей ставке.

1.4. Суммы (скидки), указанные во всех пунктах настоящего Приложения, оплачиваются (предоставляются) Продавцом в соответствии с ежеквартальными актами, отчетами и (или) счетами Покупателя, за исключением п. 1.3, по которому акт и отчет выставляются ежегодно, в течение 5 (Пяти) рабочих дней с момента выставления акта, отчета и (или) счета Покупателя.

Продавец обязан в срок не позднее 5 (Пяти) рабочих дней со дня получения акта и отчета Покупателя подписать их, а также выставить счет-фактуру на сумму скидки либо представить свои возражения. Если Покупатель не получит возражения от Продавца или подписанные акт и отчет, то Стороны договорились считать, что в этом случае Продавец не имеет возражений по ним и подтверждает признание долга. Счет Покупателя должен быть оплачен Продавцом в течение 5 (Пяти) рабочих дней с момента его получения. Все суммы, указанные в настоящем Приложении, за исключением сумм скидок, могут быть удержаны Покупателем при перечислении суммы оплаты за поставленные товары на основании акта взаимозачета.

1.5. Платеж за право включения 1 (Одной) позиции товара Продавца в ассортимент 1 (Одного) магазина Покупателя – сумма в рублях, эквивалентная 20 (Двадцати) долл. США по курсу ЦБ РФ на день выставления счета. На сумму платежа начисляется НДС.

2. Дополнительно Продавец выплачивает Покупателю денежные средства за право поставки товара в магазин Покупателя – сумму в рублях, эквивалентную 1000 (Одной тысяче) долл. США по курсу ЦБ РФ на день выставления счета за 1 (Один) магазин. На сумму платежа начисляется НДС.

2.1. Продавец обязуется произвести первую поставку в каждый новый магазин Покупателя с дополнительной скидкой не менее 5 (Пяти) % от стоимости поставки. Первой не является поставка товара в качестве образца и для тестирования планограммы.

2.2 Продавец обязан предоставить Покупателю образцы поставляемых позиций товаров перед открытием каждого магазина не менее чем за 30 (Тридцать) рабочих дней до даты открытия для тестирования планограммы в количестве, определенном в соответствующей накладной.

2.3. При открытии каждого нового магазина Покупателя отсрочка платежа за поставку товара в соответствующий магазин, предусмотренная в п. 5.1 Договора, исчисляется с момента его открытия.

3. Продавец обязан предоставить (произвести) в пользу Покупателя:

3.1. Скидку в размере _____ % от цены товара, с учетом НДС, указанной в базовом прайс-листе (прейскуранте и т. п.) Продавца.

3.2. Скидку в размере _____ % от цены товара, с учетом НДС, указанной в Ценовом листе (см. Приложение 4 «Образец ценового листа») при поставке товаров, которые выставляются в качестве образцов продукции и впоследствии продаются с дополнительной скидкой. Стоимость данных товаров с учетом скидки указывается в накладной.

3.3. Дополнительную специальную скидку не менее 5 (Пяти) % от цены, указанной в Ценовом листе на товар, участвующий в промоакции, который Продавец обязуется поставлять Покупателю в течение 7 (Семи) рабочих дней до начала акции и в течение всего времени ее проведения. Во всех случаях Покупатель самостоятельно определяет цену продажи товаров в своих магазинах.

3.4. Возможность ежемесячной переоценки по требованию Покупателя складских остатков у Покупателя в случае снижения их рыночной стоимости (компьютеры и периферия – комплектующие), что оформляется Сторонами путем подписания соответствующего Дополнительного соглашения.

3.5. Скидку за логистику в размере _____ % от стоимости товара, с учетом НДС, принятого Покупателем в течение отчетного периода.

3.6. Скидку за отсутствие возвратов просроченного и доброкачественного товара в размере 0 (Ноль) % от стоимости товара, с учетом НДС, принятого Покупателем в течение отчетного периода.

3.7. Оплату услуги по управлению закупками товаров Продавца в размере 0 (Ноль) % от общей стоимости товара, с учетом НДС, принятого Покупателем в течение отчетного периода. На сумму платежа начисляется НДС.

4. Продавец обязан произвести оплату услуг службы мерчендайзинга Покупателя в рублях в сумме, эквивалентной 190 (Ста девяноста) долл. США по курсу ЦБ РФ на день выставления счета, за 1 (Один) месяц, за 1 (Один) магазин Покупателя. На сумму платежа начисляется НДС.

5. Продавец обязуется производить переоценку сезонного товара, заключив соответствующее Дополнительное соглашение, в течение 10 (Десяти) рабочих дней с момента предоставления Покупателю письма на проведение переоценки.

6. Если Покупатель в течение 6 (Шести) месяцев с момента поставки не реализовал поставленный Продавцом товар, то Покупатель имеет право вернуть его Продавцу. Продавец обязан в течение 5 (Пяти) рабочих дней принять товар и за свой счет вывезти его.

При выставлении требования о возврате товара Покупателем, он вправе уменьшить размер своей задолженности перед Продавцом на стоимость заявленного к возврату товара за любой период и из любых сумм, причитающихся Продавцу, по истечении 5 (Пяти) рабочих дней со дня выставления требования о возврате товара.

7. Продавец гарантирует, что в течение периода действия акции по продвижению товара, а также за 7 (Семь) рабочих дней до начала периода действия акции по продвижению товара он поставяет товар Покупателю по максимально низкой цене. Если Продавец в указанный период будет поставяет товар, участвующий в акции, третьим лицам по более низкой цене, с учетом скидок, то Продавец обязан поставяет Покупателю товар, начиная со дня поставки его третьим лицам, по этой же цене. Если товар уже продан Покупателю, но не оплачен им, Покупатель вправе оплатить товар по ценам, по которым он был реализован Продавцом третьим лицам. Если товар уже продан Покупателю и оплачен им, Продавец обязан выплатить Покупателю возмещение в виде суммы разницы между ценами, по которым Покупатель оплатил товар, и ценами, по которым товар был продан третьим лицам. Покупатель вправе удержать сумму указанного возмещения из сумм, подлежащих уплате Продавцу.

8. Продавец обязуется участвовать в программе Покупателя «Приоритетная выкладка товара» 4 (Четыре) раза в течение календарного года. Программа представляет услуги по выкладке товара Продавца на промо-местах (приоритетных стеллажах, корзинах и т. д.). Продавец обязан оплатить услуги в рамках программы «Приоритетная выкладка товара» в сумме, эквивалентной 5400 (Пяти тысячам четыремстам) долл. США, без учета НДС, по курсу ЦБ РФ на дату выставления счетов. На сумму платежа начисляется НДС.

Продавец гарантирует, что в период участия в программе, а также за 7 (Семь) рабочих дней до начала участия в программе он поставяет товар Покупателю по максимально низкой цене. Если Продавец в указанный период будет поставяет товар, участвующий в программе, третьим лицам по более низкой цене, с учетом скидок, то Продавец обязан поставяет Покупателю товар, начиная со дня поставки третьим лицам, по этой же цене. Если товар уже продан Покупателю, но не оплачен им, Покупатель вправе оплатить товар по ценам, по которым товары были проданы третьим лицам Продавцом. Если товар уже продан Покупателю и оплачен им, Продавец обязан выплатить Покупателю возмещение в виде суммы разницы между ценами, по которым Покупатель оплатил товары, и ценами, по которым товар был продан третьим лицам. Покупатель вправе удержать сумму указанного возмещения из сумм, подлежащих уплате Продавцу.

9. Продавец обязуется участвовать в программе Покупателя «ВТ -услуги» (анимация, демонстрация, дегустация, консультация, выдача призов и т. п.) не менее 3 (Трех) раз в течение календарного года, начиная с момента вступления в силу настоящего Приложения и уплатить за право участия в программе «ВТ -услуги» сумму, эквивалентную не менее чем 500 (Пятистам) долл. США за 1 (Один) календарный год. Все вопросы, связанные с организационной и финансовой сторонами участия в данной программе, Продавец обязан решать с компанией, которая будет уполномочена Покупателем организовывать все мероприятия данной программы.

10. Если Продавец в период действия Договора и (или) настоящего Приложения меняет данные (информацию) о себе, что влечет внесение изменений в Договор и (или) настоящее Приложение, их расторжение, а также заключение нового Договора, дополнительного соглашения и (или) Приложения к нему, то Продавец обязан оплатить Покупателю услуги по переоформлению и обработке документации (информации) в сумме в рублях, эквивалентной 700 (Семистам) долл. США по курсу ЦБ РФ на день выставления счета. На сумму платежа начисляется НДС.

11. Вся корреспонденция по настоящему Приложению, составляемая в письменном виде, считается надлежащим образом направленной и доставленной Продавцу, если она направляется Покупателем по указанному в Договоре адресу заказным письмом с уведомлением о вручении, либо курьерской почтой, либо вручается лично Продавцу. Покупатель считается исполнившим обязательства по передаче корреспонденции в момент приема почтовым отделением связи соответствующей корреспонденции, либо передачи лично Продавцу либо курьеру.

12. Все платежи по настоящему Приложению производятся Продавцом на расчетный счет Покупателя по следующим реквизитам: _____

13. Покупатель оказывает Продавцу маркетинговые, мерчендайзинговые, логистические и другие услуги согласно концепции и технологии работы Покупателя.

14. Покупатель оплачивает Продавцу поставляемые товары в следующем порядке.

Номер товарного направления Покупателя	Наименование товарного направления Покупателя	Номер товарной группы Покупателя	Наименование товарной группы Покупателя	Оплата каждого заказа производится Покупателем в течение __ банковских дней со дня поставки заказанных товаров

15. Стороны установили, согласны и подтверждают, что условия, указанные во всех пунктах настоящего Приложения, за исключением п. 1.3, применяются к их отношениям, возникшим с « _____ 200 г.

Стороны установили, согласны и подтверждают, что условия, указанные в п. 1.3 настоящего Приложения, применяются к их отношениям, возникшим с 1 января 200 _____ г.

16. Настоящее Приложение составлено на 3 (Трех) страницах в 2 (Двух) экземплярах по 1 (Одному) экземпляру для каждой из Сторон и является неотъемлемой частью Договора № _____ » _____ 200 _____ г.

17. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

17.1. Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

17.2. Продавец: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 16 Образец Договора дистрибуции

Договор дистрибуции № _____

г. _____

« _____ » 200 _____ г.

Поставщик _____, в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны, и Покупатель _____, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

1.1. Поставщик обязуется поставлять Покупателю, а Покупатель принимать и оплачивать товары в количестве согласно заказу Покупателя, являющегося неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.2. Заказы выставляются на основании согласованного сторонами прайс-листа, который предусматривает наименование, ассортимент, фасовку, штрих-код систем EAN, UPC поставляемых товаров и цены на них и является неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Поставщик обязуется поставлять товары в комплекте с относящейся к ним документацией:

- сертификат соответствия;
- декларация о соответствии;
- удостоверение качества;
- документы добровольной сертификации;
- грузовые таможенные декларации;
- справка хлебной инспекции;
- товаротранспортная накладная (ТТН);
- счет-фактура и другие документы в соответствии с законодательством РФ.

Указанная документация предоставляется с каждой поставкой товара и не должна противоречить действующему законодательству РФ. Реквизиты указанной документации должны соответствовать реквизитам, указанным на упаковке товара.

1.4. Поставщик обязан указывать во всех документах, связанных с отгрузкой (поставкой) (в том числе в счете-фактуре, товаротранспортной накладной и других товаросопроводительных документах) свое наименование, номер заказа, код Поставщика и коды поставляемых товаров, присвоенных Покупателем, в той же последовательности, в которой они указаны в заказе Покупателя.

2. ПОРЯДОК И СРОКИ ПОСТАВКИ.

2.1. Покупатель заказывает у Поставщика товары посредством направления Поставщику заказа.

2.2. Заказ согласован, если Поставщик принял его и не уведомил Покупателя об изменениях в нем.

2.3. Поставщик вправе производить изменение цен на товар не чаще 1 (Одного) раза в 60 (Шестьдесят) дней, привязывая такое изменение цен к началу месяца. В любом случае такое повышение цен не может быть более чем на 5 (Пять) % единовременно. Поставщик обязан уведомлять Покупателя об изменении отпускных цен в письменной форме не менее чем за 18 (Восемнадцать) календарных дней до их введения с приложением нового прайс-листа.

2.4. Уведомление об изменении цен должно содержать указание на размер изменения цены на каждую единицу товара, обоснование такого изменения должно быть подписано генеральным директором и главным бухгалтером Поставщика. Цены, указанные в прайс-листе, являются действующими до момента их пересмотра Сторонами посредством подписания нового прайс-листа.

2.5. Об изменении ассортимента (введение новых позиций товара) Поставщик обязуется предупреждать Покупателя за 30 (Тридцать) дней до начала месяца, в котором такое изменение им планируется. Поставщик предлагает новые позиции товара на рассмотрение ассортиментного комитета Покупателя, сопровождая такие предложения результатами маркетинговых исследований, дегустациями, программой ввода (маркетинговый бюджет ввода).

Поставщик обязуется предупреждать Покупателя о снятии с производства каких-либо позиций товара за 30 (Тридцать) дней до начала месяца, в котором планируется снятие позиции с производства.

Стороны совместно проводят согласование ввода, вывода, замены каких-либо позиций в ассортиментной матрице сетей. Процесс такого согласования завершается за 18 (Восемнадцать) дней до начала календарного месяца.

О начале рекламных акций Поставщик предупреждает Покупателя за 15 (Пятнадцать) дней.

2.6. Поставщик обязуется поставить (отгрузить со своего склада) указанное в заказе количество товара в течение 2 (Двух) календарных дней с момента получения и подтверждения письменного заказа Покупателя. В случае невыполнения заказа в срок в полном объеме при выставлении штрафных санкций со стороны клиента Покупателя, Поставщик компенсирует штрафы.

2.7. Адрес доставки товара – склад, указанный Покупателем.

2.8. Стоимость тары и упаковки входят в стоимость товара, тара и упаковка возврату не подлежат.

2.9. Перевозки производятся силами и за счет Поставщика. Водитель Поставщика обязан иметь доверенность.

2.10. Погрузочно-разгрузочные работы производятся силами и за счет той Стороны, у которой они совершаются.

2.11. Передача товара осуществляется путем вручения товара Поставщиком Покупателю.

2.12. Приемка товара по количеству производится на складе Покупателя в момент ее осуществления. При паллетных поставках претензии по количеству могут быть предъявлены Покупателем в течение 5 (Пяти) дней с момента поставки. Претензии по скрытым недостаткам количества могут быть предъявлены в течение всего срока годности товара.

2.13. Приемка по скрытым недостаткам качества производится в течение всего срока годности товара.

2.14. Минимальный срок годности поставляемых товаров должен быть не менее 80 (Восьмидесяти) % от установленного обязательными стандартами для данного вида товара срока годности.

Каждое наименование товара, входящее в поставленную партию, должно иметь одинаковую дату изготовления.

2.15. Покупатель вправе отказаться от всей партии товара или от ее части, если товар в партии не соответствует условиям настоящего Договора. Поставщик обязан вернуть Покупателю оплату за товар, от которого Покупатель отказался. Товар, не отвечающий оговоренным в Договоре условиям, Покупатель вправе принять на ответственное хранение за счет Поставщика.

2.16. В случае несоответствия количества и (или) качества поставленного товара настоящему Договору и (или) документам, сопровождающим товар, Покупатель составляет акт с указанием недостатков. Акт подписывается представителем Покупателя, и (или) независимым лицом, и (или) представителем Поставщика, и (или) водителем транспорта, в котором прибыл товар. Если Поставщик в течение 3 (Трех) дней с момента поставки не заявил о своих возражениях по такому акту, акт считается подтвержденным Поставщиком.

2.17. В случае несоответствия поставляемого товара настоящему Договору, Покупатель может сделать отметку на накладной о фактически принятом количестве товара, такая накладная подписывается представителем Поставщика или водителем автомашины, в которой прибыл товар. В этом случае количество поставленного товара определяется по отметкам Покупателя. Накладная и акт не являются подтверждением приемки товара по качеству.

2.18. Просрочка оплаты Покупателем поставленного товара на срок не более 3 (Трех) банковских дней не освобождает Поставщика от обязанности по поставке товара.

3. КАЧЕСТВО ТОВАРА.

3.1. Качество поставляемого товара должно соответствовать государственным стандартам. Товар сопровождается документами, предусмотренными и оформленными в соответствии с действующим законодательством.

3.2. Претензии по качеству могут быть предъявлены Поставщику в течение всего срока годности товара.

3.3. Поставка товара признается совершенной надлежащим образом только в том случае, если вместе с передачей Покупателю товара ему предоставлены документы, предусмотренные законодательством и настоящим Договором и оформленные надлежащим образом.

3.4. Каждая единица товара должна содержать необходимую информацию на русском языке, перечень которой установлен действующим законодательством, и штрих-код систем EAN, UPC.

4. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ.

4.1. Покупателем оплачивается только соответствующий настоящему Договору и надлежащим образом поставленный товар по ценам, указанным в прайс-листе, с учетом действия всех скидок, предусмотренных настоящим Договором.

4.2. Оплата за товар производится по безналичному расчету в течение 21 (Двадцати одного) банковского дня после приемки товара и только на основании предоставленных Поставщиком и надлежащим образом оформленных документов (счетов-фактур, ТТН и др.). Покупатель обязан оповестить Поставщика о недостатках (отсутствии) указанных документов в течение 10 (Десяти) дней с момента поставки.

4.3. Покупатель считается исполнившим свою обязанность по оплате товара с момента списания банком денег со счета Покупателя.

4.4. Покупатель вправе уменьшить сумму платежей за поставленные товары на сумму неустойки, на сумму стоимости возвращенных Поставщику товаров, а также на иные суммы, причитающиеся с Поставщика по настоящему Договору.

5. ВОЗВРАТ ТОВАРА.

5.1. Поставщик принимает на себя обязательство по первому требованию Покупателя своими силами и за свой счет независимо от причин, повлиявших на это решение, производить замену или возврат поставленного товара, но не позднее 2 (Двух) месяцев до конца срока годности товара в целостной заводской таре.

5.2. Такой возврат (замена) производится Поставщиком в течение 5 (Пяти) календарных дней с момента уведомления его Покупателем. Указанный в п. 5.1 Договора товар не оплачивается.

5.3. В случае отказа Поставщика от принятия возврата товара, он принимается Покупателем на ответственное хранение.

5.4. Расходы, понесенные Покупателем, в связи с принятием товара на хранение, реализацией товара или его возвратом, подлежат возмещению Поставщиком.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН.

6.1. В случае просрочки поставки товаров более чем на 3 (Три) дня по согласованному заказу Покупатель вправе отказаться от принятия товаров, входящих в заказ. Кроме того, Поставщик уплачивает Покупателю неустойку в размере 10 (Десяти) % от стоимости заказанного товара.

6.2. При поставке не согласованного Сторонами по ассортименту, и (или) количеству, и (или) цене товара Поставщик уплачивает Покупателю неустойку в размере 50 (Пятидесяти) долл. США в рублях по курсу ЦБ РФ. Кроме того, Покупатель вправе отказаться от его приемки.

6.3. В случае поставки товара ненадлежащего качества Покупатель вправе взыскать с Поставщика причиненные этим убытки и неустойку в размере 100 (Ста) долл. США в рублях по курсу ЦБ РФ.

6.4. В случае просрочки оплаты за полученный товар Поставщик вправе требовать от Покупателя уплаты штрафных санкций в размере 0,1 % от суммы задолженности за каждый день просрочки.

6.5. В случае если Поставщик поставил товар со штрих-кодом, фасовкой, отличающимися от указанных в прайс-листе, Покупатель вправе отказаться от приемки данного товара либо принять товар с дополнительной скидкой в 5 (Пять) % от цены, указанной в прайс-листе.

6.6. Начисление предусмотренных настоящим Договором сумм штрафов, пеней, возмещения убытков или применение иных санкций за нарушение договорных обязательств осуществляется с момента направления Стороне, допустившей нарушение (просрочку) обязательства, письменного требования о его устранении и уплате предусмотренных за это штрафов (возмещении убытков). При этом суммы штрафных санкций (убытков) подлежат уплате за весь период с момента нарушения (просрочки) до исполнения обязательств по настоящему Договору.

7. ФОРС-МАЖОР.

7.1. Срок исполнения Сторонами своих обязательств увеличивается на срок действия непреодолимых сил, но не более чем на 2 (Два) месяца, если эти силы прямо повлияли на исполнения обязательств.

8. ИЗМЕНЕНИЕ, РАСТОРЖЕНИЕ, ПРЕКРАЩЕНИЕ ДОГОВОРА.

8.1. Стороны могут расторгнуть настоящий Договор, уведомив об этом другую Сторону не менее чем за 30 (Тридцать) дней до предполагаемой даты расторжения Договора. Уведомление направляется по факсу или заказным письмом с отметкой о вручении.

8.2. Покупатель вправе в одностороннем порядке расторгнуть Договор в случаях:

- если продажи поставляемого товара в течение 3 (Трех) месяцев не достигли объемов, обеспечивающих Покупателю положительную рентабельность в работе с данной продукцией;

- трехкратного нарушения условий Договора Поставщиком.

8.3. В случае расторжения Договора Поставщик в течение 5 (Пяти) дней с момента получения уведомления о расторжении Договора осуществляет возврат остатков товара со склада Покупателя, а также всего нереализованного товара, возвращаемого из розничной сети на склад Покупателя в течение 21 (Двадцати одного) дня с момента получения уведомления от Покупателя.

По истечении 21 (Двадцати одного) дня со дня получения Покупателем уведомления о расторжении Договора и при соблюдении вышеуказанных условий Стороны составляют акт сверки взаиморасчетов. Остаток задолженности Покупателя перед Поставщиком пога-

шается в течение 3 (Трех) банковских дней со дня составления указанного акта. Возврат товара осуществляется в целостной заводской таре.

9. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ.

9.1. Все споры и разногласия по настоящему Договору рассматриваются путем переговоров.

9.2. Стороны устанавливают, что все возможные претензии по настоящему Договору направляются заказным письмом с уведомлением о вручении и должны быть рассмотрены сторонами в течение 20 (Двадцати) рабочих дней с даты получения претензии.

9.3. В случае неурегулирования спора в претензионном порядке, он передается на рассмотрение Арбитражного суда г. _____.

10. ПРОЧИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

10.1. Настоящий Договор считается заключенным с момента подписания и действует в течение 1 (Одного) года. Срок действия Договора увеличивается на 1 (Один) год, если ни одна сторона не получила от другой, независимо от обстоятельств, заявления о расторжении Договора за 1(Один) месяц до истечения срока его действия. Договор может быть пролонгирован неограниченное количество раз.

10.2. После подписания настоящего Договора любые предшествующие заявления, переписка и иные соглашения по вопросам настоящего Договора становятся недействительными.

10.3. Права требования, вытекающие из настоящего Договора, не могут быть переданы третьим лицам.

10.4. Поставщик гарантирует, что поставляемые товары не нарушают прав и законных интересов третьих лиц, в частности прав на объекты интеллектуальной собственности. В случае нарушения настоящего пункта Поставщик обязуется возместить Покупателю причиненные таким нарушением убытки.

10.5. Настоящий Договор составлен в 2 (Двух) подлинных экземплярах на русском языке, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу.

11. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

11.1. Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/

М. П.

11.2. Поставщик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/

М. П.

Приложение 17 Образец Дополнительного соглашения к Договору поставки

Дополнительное соглашение к Договору поставки

г. _____
«___» 200 _____ г.
_____, именуемое в дальнейшем Покупатель, в лице генерального директора _____, действующего на основании Устава, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем Поставщик, в лице _____, действующий на основании _____, с другой стороны, а вместе именуемые Стороны, заключили настоящее Соглашение о нижеследующем.

1. Стороны согласны утвердить единую ценовую политику.

Клиент	Минимальная наценка на дистрибьюторский прайс, %	Ретро-бонус на логистику, %
Магазин	25	0
Универсам	23	0
Сетевой	20	0
Сеть с РЦ	20	5
Гипермаркет	20	2
Опт	9	0

2. При реализации товара Поставщика розничному оператору с распределительным центром (РЦ) Покупатель за свой счет несет расходы по оплате услуг розничного оператора с РЦ по осуществлению погрузо-разгрузочных работ, хранению, подсортировке, развозу товара.

3. Поставщик за свой счет несет расходы по оплате услуг розничного оператора с РЦ по вводу нового, продвижению уже представленного на полках товара, проведению маркетинговых мероприятий в магазинах.

4. Поставщик предоставляет Покупателю скидку в размере _____) % от дистрибьюторской цены за отчеты и _____) % за платежную дисциплину.

5. Поставщик обязуется:

5.1. Обеспечить Покупателя образцами продукции и рекламными материалами в количестве, определяемом Покупателем.

5.2. Представить свою продукцию на собрании торговых представителей и сотрудникам розничного и оптового отделов Покупателя.

5.3. Выплачивать один раз в квартал в маркетинговый бюджет Покупателя денежные средства в размере 3 (Трех) % от оборота, но не менее 300 (Трехсот) евро в рублевом эквиваленте по курсу ЦБ РФ на день оплаты. В дальнейшем объем маркетингового бюджета уточняется.

6. Маркетинговый бюджет расходуется:

6.1. На оплату маркетинговых мероприятий и мерчендайзинг.

6.2. На оплату листовок и снижение цен на период проведения акции у клиентов.

6.3. На оплату конкурсов среди менеджеров, торговых представителей, магазинов (клиентов) по условиям договора между Покупателем и розничным оператором.

6.4. На увеличение ассортимента.

7. Поставщик оплачивает Покупателю ежемесячно за услуги по продвижению товара:

- 1 (Один) % от общей суммы поставки товара за предыдущий месяц, при количестве торговых точек, начавших работу с данным товаром, от 100 (Ста) включительно;

- 2 (Два) % от общей суммы поставки товара за предыдущий месяц, при количестве торговых точек, начавших работу с данным товаром, от 200 (Двухсот) включительно;

- 3 (Три) % от общей суммы поставки товара за предыдущий месяц при поставках товара в 300 (Триста) и более торговых точек. Количество торговых точек определяется по предоставляемым за предыдущий месяц отчетам Покупателя.

8. Оплата услуг производится не позднее 15 (Пятнадцатого) числа текущего месяца за предыдущий месяц на основании акта оказанных услуг.

Настоящее Соглашение составлено в 2 (Двух) экземплярах и является неотъемлемой частью Договора. Соглашение вступает в силу с момента его подписания. Во всем остальном, что не предусмотрено Соглашением, стороны руководствуются положениями Договора.

9. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

9.1. Покупатель: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

9.2. Поставщик: _____

Юридический адрес: _____

Почтовый адрес: _____

ОГРН _____; ИНН _____

КПП _____; ОКПО _____

ОКВЭД _____

Р/с _____

К/с _____

БИК _____

Тел./факс: _____

E-mail: _____

_____/_____/_____

М. П.

Приложение 18

Образец должностной инструкции промоутера

УТВЕРЖДАЮ Генеральный директор

Иванов И. И.

« ____ » 200 ____ г.

Должностная инструкция _____

№ _____ Промоутера

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1.1. Промоутер назначается на должность и освобождается приказом генерального директора.

1.2. Промоутер подчиняется менеджеру групп промоутеров, руководителю службы мерчендайзинга и промомероприятий, директору департамента маркетинга, заместителю генерального директора по коммерческим вопросам, генеральному директору.

1.3. Мерчендайзер в своей деятельности руководствуется:

- настоящей должностной инструкцией;
- положением о службе мерчендайзинга и дегустаций;
- приказами и распоряжениями руководителя службы мерчендайзинга и дегустаций;
- распоряжениями менеджера групп мерчендайзинга;
- правилами внутреннего трудового распорядка и техники безопасности;
- положениями, регламентирующими внутрифирменные отношения;
- уставом фирмы;
- ТК РФ;
- административным кодексом.

1.4. Промоутер должен знать:

- действующее законодательство, регулирующее коммерческую деятельность, методические материалы по организации маркетинга;
- основы организации работы по формированию спроса и стимулированию продаж товаров;
- основы торгового маркетинга и менеджмента;
- виды рекламы и основы организации рекламной деятельности;
- принципы организации продаж;
- факторы влияния на прогнозируемые и незапланированные покупки;
- основные качественные и потребительские характеристики предлагаемых товаров;
- типы потребителей;
- модели поведения покупателей в торговом зале;
- основы психологии и социологии;
- этику делового общения;
- основные принципы планирования работы;
- требования к составлению и оформлению документации (учетной, отчетной и пр.), перспективы развития службы мерчендайзинга и дегустаций;
- профиль, специализацию, особенности структуры общества;
- рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента;

- порядок ведения учета и составления отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности службы мерчендайзинга и дегустаций;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.5. В период временного отсутствия промоутера его обязанности возлагаются на других промоутеров.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.

2.1. Целью промоутера является проведение дегустации в торговых точках.

2.2. Основные задачи промоутера:

- стимулирование сбыта в местах продаж;
- информирование конечного потребителя о товаре;
- увеличение узнаваемости товара;
- повышение лояльности торговой точки и конечного потребителя к товару и компании.

3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.

3.1. Своевременное проведение дегустаций в торговом зале.

3.2. Привлечение внимания покупателя к товару.

3.3. Информирование покупателя о предоставляемом товаре (его свойствах, преимуществах, о процессе изготовления).

3.4. Достижение доброжелательного отношения к торговой марке и к поставщику-дистрибьютеру

3.5. Своевременное оповещение менеджера групп промоутеров о расходе дегустируемой продукции, рекламных образцов, призов.

3.6. Подготовка отчетов о результатах проделанной работы.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ.

4.1. Промоутер имеет следующие права.

- Запрашивать и получать у руководителей и работников структурных подразделений компании информацию и документы о продукции компании, ее потребительских свойствах, объемах реализованной продукции, иные сведения и документы, необходимые для выполнения своих функций.

- Давать руководителям и работникам структурных подразделений компании рекомендации по совершенствованию производственно-сбытовой деятельности компании и продвижению ее продукции на рынке, разработке и реализации коммерческих проектов и повышению их эффективности.

- Требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности.

- Представлять менеджеру групп мерчендайзинга информационные справки, пояснительные и аналитические записки о своей деятельности и достигнутых результатах.

4.2. В обязанности промоутера входит следующее.

- Соблюдать при осуществлении своей деятельности требования действующего законодательства РФ и локальных актов компании.

- Руководствоваться в своей деятельности утвержденным положением службы мерчендайзинга и дегустаций.

- Рационально использовать предоставленные и имеющиеся ресурсы и полномочия.

- Формировать и поддерживать в рабочем состоянии представляющие коммерческий интерес для компании деловые контакты и связи по производимым услугам и продвигаемой продукции компании.

- Предоставлять сведения и материалы, необходимые для стратегического планирования деятельности компании и ее рыночной ориентации, а также установленную отчетность о своей деятельности и достигнутых результатах.

- Участвовать в разработке мер по совершенствованию деятельности компании.

- Обеспечивать сохранность вверенных документов и ценностей и их возврат, если иное не предусмотрено действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами компании либо сторонами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

5.1. Промоутер несет ответственность за:

- соблюдение действующего законодательства в процессе работы;
- соблюдение производственной и трудовой дисциплины;
- организацию оперативной и качественной подготовки отчетов, ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями;
- обеспечение сохранности имущества, находящегося в службе мерчендайзинга и промомероприятий, и соблюдение правил пожарной безопасности;
- составление, утверждение и представление достоверной информации о деятельности службы мерчендайзинга и промомероприятий;
- своевременное и качественное исполнение приказов генерального директора компании;
- соблюдение требований и положений, действующих в компании, и результативность их функционирования в службе мерчендайзинга и промомероприятий.

6. РЕЖИМ РАБОТЫ.

6.1. Режим работы промоутера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка с 9.00 до 18.00.

С инструкцией ознакомлен _____ /

« ____ » 200 _____ г.

Приложение 19

Образец должностной инструкции мерчендайзера

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

_____ *Иванов И. И.*

« ____ » 200 _____ г.

Должностная инструкция _____

№ _____ Мерчендайзера

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1.1. Мерчендайзер назначается на должность и освобождается приказом генерального директора.

1.2. Мерчендайзер подчиняется менеджеру групп мерчендайзинга, руководителю службы мерчендайзинга и дегустаций, директору департамента маркетинга, заместителю генерального директора по коммерческим вопросам, генеральному директору.

1.3. Мерчендайзер в своей деятельности руководствуется:

- настоящей должностной инструкцией;
- положением о службе мерчендайзинга и дегустаций;
- приказами и распоряжениями руководителя службы мерчендайзинга и дегустаций;
- распоряжениями менеджера групп мерчендайзинга;
- правилами внутреннего трудового распорядка и техники безопасности;
- положениями, регламентирующими внутрифирменные отношения;
- уставом фирмы;
- ТК РФ;
- административным кодексом.

1.4. Мерчендайзер должен знать:

- действующее законодательство, регулирующее коммерческую деятельность, методические материалы по организации маркетинга;
- основы по формированию спроса и стимулированию продаж товаров;
- основы торгового маркетинга и менеджмента;
- характеристики и принципы использования инструментов мерчендайзинга;
- виды рекламы и основы организации рекламной деятельности;
- принципы организации торгового пространства и эффективного использования торговых площадей;
- принципы организации продаж;
- методы оценки эффективности выкладки товаров в торговом зале;
- факторы влияния на прогнозируемые и незапланированные покупки;
- основные качественные и потребительские характеристики предлагаемых товаров;
- действующие цены на товары;
- типы потребителей;
- модели поведения покупателей в торговом зале;
- основы психологии и социологии;
- этику делового общения;

- основные принципы планирования работы;
- требования к составлению и оформлению документации (учетной, отчетной и пр.), перспективы развития службы мерчендайзинга и дегустаций;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.5. В период временного отсутствия мерчендайзера его обязанности возлагаются на других мерчендайзеров.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.

2.1. Цель мерчендайзера – добиваться постоянного присутствия 100 (Ста) % ассортимента товарной матрицы на полках магазинов.

2.2. Основные задачи мерчендайзера:

- осуществлять своевременную передачу заказов, поступающих от магазинов в компанию;
- улучшать позиционирования товаров в точках продаж;
- своевременно осуществлять ротацию товаров на полках магазинов;
- добиваться сокращения количества возвратов непроданного товара;
- внедрять корпоративные стандарты в порядок обслуживания магазинов.

3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.

Мерчендайзер должен:

- осуществлять своевременную выкладку товаров на полках в соответствии с планogramмой магазина, товарной матрицей и рекомендациями производителей;
- осуществлять контроль над сроками годности товаров (товары с большим остатком срока годности перемещаются в глубину полки, а с истекающими сроками – вперед);
- контролировать наличие ценников и их соответствие товарам, а в случае их отсутствия или несоответствия добиваться от товароведа, администратора торгового зала или продавца распечатки и срочного размещения ценников;
- следить за остатками товаров в магазинах (если товар заканчивается, своевременно делать заказы на поставку в соответствии с товарной матрицей), не допускать нулевых остатков и переизбытка товара в магазине, рассчитывать количество заказываемого товара в соответствии со скоростью его продажи;
- в тех случаях, когда товар находится на складе магазина, а на прилавках его нет, настойчиво добиваться от товароведов или администраторов его выкладки на полки в торговом зале;
- оформлять возврат непроданного по вине магазина товара, в случаях, если планируется осуществить возврат товара, непроданного по вине магазина, обращаться к менеджеру по сети;
- своевременно сообщать менеджеру групп мерчендайзеров о низких продажах товаров и предпринимать все меры для их дополнительной выкладки, а если скорость продажи этих товаров не увеличится, произвести их возврат до истечения сроков годности;
- обсуждать с товароведом (администратором торгового зала) возможность перемещения товаров, поставляемых компанией, на более выгодные места, а также установки дополнительных стоек, дисплеев и т. п.;
- посещать вверенные магазины через равные промежутки времени в строгом соответствии с индивидуальным графиком, но не реже 2 (Двух) раз в неделю (продолжительность работы в каждом магазине – не менее 2 (Двух) часов);
- в том случае, если мерчендайзер по какой-либо причине не успел за один день посетить магазин, посещение пропущенного магазина переносится на следующий день;
- ежедневно составлять отчет установленного образца о проделанной работе;
- еженедельно сдавать отчет заместителю директора по маркетингу;

- отчеты в обязательном порядке заверяются подписью и печатью магазина;
- неподтвержденные посещения оплачиваться не будут;
- посещать еженедельные собрания мерчендайзеров.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ.

4.1. Мерчендайзер имеет следующие права.

• Запрашивать и получать у руководителей и работников структурных подразделений компании информацию и документы о продукции компании, ее потребительских свойствах, объемах реализованной продукции, иные сведения и документы, необходимые для выполнения своих функций.

• Давать руководителям и работникам структурных подразделений компании рекомендации по совершенствованию производственно-сбытовой деятельности компании и продвижению ее продукции на рынке, разработке и реализации коммерческих проектов и повышению их эффективности.

• Требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности.

• Представлять менеджеру групп мерчендайзинга информационные справки, пояснительные и аналитические записки о своей деятельности и достигнутых результатах.

4.2. Мерчендайзер обязан:

• соблюдать при осуществлении своей деятельности требования действующего законодательства РФ и локальных актов компании;

• руководствоваться в своей деятельности утвержденным положением службы мерчендайзинга и дегустаций;

• рационально использовать предоставленные и имеющиеся ресурсы и полномочия;

• формировать и поддерживать в рабочем состоянии представляющие коммерческий интерес для компании деловые контакты и связи по производимым услугам и продвигаемой продукции компании;

• предоставлять сведения и материалы, необходимые для стратегического планирования деятельности компании и ее рыночной ориентации, а также установленную отчетность о своей деятельности и достигнутых результатах;

• участвовать в разработке мер по совершенствованию деятельности компании;

• обеспечивать сохранность вверенных документов и ценностей и их возврат, если иное не предусмотрено действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами компании либо Сторонами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

5.1. Мерчендайзер несет ответственность за:

• соблюдение действующего законодательства в процессе работы;

• соблюдение производственной и трудовой дисциплины;

• организацию оперативной и качественной подготовки отчетов, ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями;

• обеспечение сохранности имущества, находящегося в службе мерчендайзинга и промомероприятий и соблюдение правил пожарной безопасности;

• составление, утверждение и представление достоверной информации о деятельности службы мерчендайзинга и промомероприятий;

• своевременное и качественное исполнение приказов генерального директора компании;

• соблюдение требований и положений, действующих в компании, и результативность их функционирования в службе мерчендайзинга и промомероприятий.

6. РЕЖИМ РАБОТЫ.

6.1. Режим работы мерчендайзера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка с 9.00 до 18.00.

С инструкцией ознакомлен _____ /.
« ____ » 200 _____ г.

Приложение 20

Образец Положения об отделе по работе с сетевыми клиентами

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

_____ *Иванов И. И.*

« ____ » 200 _____ г.

Положение об отделе по работе с сетевыми клиентами

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1.1. Отдел по работе с сетевыми клиентами является самостоятельным структурным подразделением предприятия, которое входит в службу директора департамента продаж, заместителя генерального директора по коммерческим вопросам, генерального директора.

1.2. Решение о создании и ликвидации отдела по работе с сетевыми клиентами принимается приказом генерального директора.

1.3. Отдел по работе с сетевыми клиентами подчиняется непосредственно директору департамента продаж, заместителю генерального директора по коммерческим вопросам.

1.4. Отдел по работе с сетевыми клиентами возглавляет руководитель, назначаемый на должность генеральным директором.

1.5. В своей деятельности отдел по работе с сетевыми клиентами руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, в том числе в сфере предпринимательской деятельности и договорного права, оптовой и розничной торговли, рекламы, форм и правил расчетов с покупателями, настоящим Положением, приказами генерального директора, распоряжениями заместителя генерального директора по коммерческим вопросам, директора департамента продаж и иными локальными нормативными актами.

1.6. Отдел по работе с сетевыми клиентами осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими структурными подразделениями, иными физическими и юридическими лицами.

1.7. Руководителю отдела по работе с сетевыми клиентами непосредственно подчиняются руководители групп, ведущие менеджеры по работе с сетевыми клиентами.

1.8. Настоящее Положение может быть изменено или дополнено приказом генерального директора.

2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С СЕТЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ.

2.1. Целями отдела по работе с сетевыми клиентами являются:

- организация работы системы продаж в сетевых и крупных магазинах, направленная на обеспечение планируемых объемов продаж в сетях и крупных магазинах;
- максимальный охват рынка сбыта продукции в крупных магазинах и сетях;
- продвижение товара по сетевым каналам сбыта.

2.2. Основными задачами отдела по работе с сетевыми клиентами являются:

- выполнение плановых показателей по продажам;
- расширение ассортимента в работающих сетях и крупных магазинах;
- участие в определении ассортиментной политики;
- текущее отслеживание дебиторской задолженности и составление актов сверки платежей с сетевыми клиентами;

- согласование маркетинговых программ, договоров услуг и маркетинга с сетевыми клиентами, а также согласование их с юридическими, организационными, финансовыми и маркетинговыми службами;

- продвижение и позиционирование основных видов продукции и брендов в сетях;
- разработка и освоение новых каналов сбыта, а именно – заключение договоров с крупными магазинами и сетями;

- обеспечение продаж всем необходимым комплектом документов;

- отслеживание информации о ценах в других сетях;

- разработка и выполнение регламента работы с клиентами;

- обеспечение наличия необходимых документов по отгрузке продукции в бухгалтерии и у клиентов;

- обеспечение бесперебойности приема заказов;

- прием и обработка заказов, согласование графиков доставок продукции клиентам;

- согласование и осуществление поставок продукции под заказ.

2.3. Для эффективного достижения целей и решения своих задач отдел по работе с сетевыми клиентами осуществляет следующие функции:

- проведение переговоров и заключение договоров с клиентами на поставку продукции и услуг, рекламную продукцию, материальные ценности;

- участие в планировании продаж и реализации продукции;

- получение и контроль возврата денежных средств за реализованную продукцию;

- составление и подписание актов сверки взаиморасчетов;

- разработка и реализация мер по снижению затрат, связанных с технологическим обеспечением продаж, формирование системы экономического стимулирования сбыта в сетях;

- своевременное оповещение клиентов об изменении отпускных цен на продукцию;

- составление и согласование графиков поставок продукции клиентам;

- оформление и подбор необходимой документации;

- контроль выполнения заказов;

- представление всех видов продукции покупателям;

- обеспечение клиентов необходимыми рекламными материалами;

- выполнение планов продаж;

- формирование и проведение различных мотивационных программ и промомероприятий в сетях;

- составление, ведение и предоставление необходимых видов отчетов;

- рассмотрение претензий покупателей на оказываемые услуги;

- оформление возвратов продукции клиентами;

- согласование с покупателем условий работы и поставки продукции;

- сбор и обработка необходимых документов от клиентов;

- предоставление клиенту необходимого пакета цен и услуг;

- ведение переговоров и продвижение продукции через каналы субдистрибуции, оптовые компании, рынки, региональные сети и фирмы, бартерные схемы;

- обучение персонала, обеспечение кадрового резерва;

- своевременное составление финансовых документов, планов, отчетов, информационно-аналитических материалов о выполнении планов по сбыту продукции в сетях и крупных магазинах;

- изучение перспективного и текущего спроса на продукцию и требований к ее качеству;

- предъявление через юридическую службу претензий, штрафных санкций, судебных исков к покупателям за нарушение условий заключенных договоров, установленного порядка размещения заказов;

- рассмотрение претензий клиентов на поставленную продукцию и доведение этой информации до руководителя отдела закупок;
- подготовка материалов для юридической службы для подачи исковых заявлений в арбитражный суд;
- составление отчетов о количестве поступивших и удовлетворенных претензий с указанием, на какую сумму, по каким причинам и чьей вине поступили претензии.

3. СТРУКТУРА И СОСТАВ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С СЕТЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ.

3.1. Структуру и штатную численность отдела по работе с сетевыми клиентами утверждает и изменяет генеральный директор по представлению директора департамента продаж с учетом объема и сложности решаемых задач.

3.2. В структуру отдела по работе с сетевыми клиентами входит служба по работе с региональными сетевыми клиентами.

3.3. Отдел по работе с сетевыми клиентами подчиняется непосредственно Директору департамента продаж.

3.4. Должностные обязанности и квалифицированные требования к работникам отдела по работе с сетевыми клиентами определяются их должностными инструкциями.

3.5. Порядок замещения руководителя отдела по работе с сетевыми клиентами в его отсутствие, а также лицо, временно исполняющее его обязанности, определяются руководителем отдела по работе с сетевыми клиентами.

3.6. Штатная численность отдела по работе с сетевыми клиентами.

- Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами – 1 чел.
- Руководитель группы по работе с сетевыми клиентами – 4 чел.
- Менеджер по работе с сетевыми клиентами – 9 чел.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С СЕТЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ.

4.1. Отдел по работе с сетевыми клиентами имеет право:

- давать структурным подразделениям и отдельным специалистам указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;
- требовать и получать от других структурных подразделений компании необходимые документы, материалы и информацию по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;
- представлять от имени компании по вопросам, относящимся к компетенции отдела по работе с сетевыми клиентами;
- давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;
- требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности;
- давать руководителям и работникам структурных подразделений рекомендации по совершенствованию производственно-сбытовой деятельности, продвижению продукции на рынке, разработке и реализации коммерческих проектов и повышению их эффективности;
- давать поручения и разъяснения руководителям и работникам структурных подразделений по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;
- определять приоритетные направления развития каналов сбыта продукции и совершенствования технологии продаж в сетях и крупных магазинах;
- принимать работников, иных физических и юридических лиц по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами, и вести с ними деловую переписку;
- требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности.

4.2. Отдел по работе с сетевыми клиентами обязан:

- соблюдать при осуществлении своей деятельности требования действующего законодательства РФ и локальных актов;

- формировать и поддерживать в рабочем состоянии представляющие коммерческий интерес для компании деловые контакты и связи, связанные с реализацией и продвижением продукции;

- предоставлять сведения и материалы, необходимые для стратегического планирования деятельности компании и ее рыночной ориентации, а также установленную отчетность о своей деятельности и достигнутых результатах;

- информировать руководство компании о наступлении или угрозе наступления обстоятельств, влекущих негативные последствия;

- участвовать в разработке мер по совершенствованию существующих бизнес-процессов;

- обеспечивать сохранность вверенных документов и ценностей и их возврат, если иное не предусмотрено действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами либо Сторонами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С СЕТЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ.

5.1. Отдел по работе с сетевыми клиентами (в лице своих работников и в пределах их компетенции) согласно настоящему Положению несет ответственность за:

- надлежащее и своевременное выполнение отделом по работе с сетевыми клиентами своих функциональных обязанностей, состояние и ведение документооборота, учета и отчетности;

- соблюдение законности и требований, установленных действующим законодательством РФ в сфере, а также локальными актами, регламентирующими деятельность отдела по работе с сетевыми клиентами;

- заключение договоров продажи продукции, маркетинговых договоров, договоров других услуг с клиентами;

- организацию своевременного и качественного приема заказов от сетей и крупных магазинов;

- контроль выполнения условий договоров клиентами;

- превышение дебиторской задолженностью установленных нормативов;

- необоснованное невыполнение плана продаж;

- нарушение внутреннего распорядка работы фирмы;

- несоблюдение трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных служб;

- необеспечение контроля организации внутрифирменных процессов в соответствии с данным Положением, должностными инструкциями работников отдела по работе с сетевыми клиентами, регламентами проведения работ;

- необеспечение контроля над движением информации, документов и материальных ценностей;

- отсутствие контроля выполнения приказов и распоряжений директора по продажам, генерального директора, распоряжений коммерческого директора и других нормативных актов;

- несоблюдение бюджета затрат по структурным подразделениям, входящим в отдел по работе с сетевыми клиентами;

- несвоевременное и недостоверное предоставление информации и документов по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;

- составление, утверждение и представление достоверной информации о деятельности отдела по работе с сетевыми клиентами;

- разглашение сведений об утвержденных планах, заключаемых сделках, за утрату, порчу документов и имущества, иной вред, причиненный в процессе своей деятельности фирме и ее работникам.

6. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С СЕТЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ (СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ).

6.1. Распоряжения руководителя отдела по работе с сетевыми клиентами могут быть доведены до работников отдела по работе с сетевыми клиентами, находящихся в его непосредственном подчинении, как в устной, так и в письменной форме. Распоряжения должны быть ясными, исключая двойственность их толкования, соответствовать компетенции (должностным обязанностям и полномочиям) линейного руководителя и содержать указание срока их исполнения.

6.2. Информация, предоставляемая нижестоящими должностными лицами об исполненных распоряжениях, может быть представлена как в письменной (в виде установленной формы отчета), так и в устной форме. Информация о неисполненных распоряжениях либо трудностях, возникших в ходе исполнения полученных распоряжений и препятствующих их исполнению, может быть предоставлена только в письменной форме с указанием причин их неисполнения.

6.3. Для качественного и оперативного выполнения своих задач отдел по работе с сетевыми клиентами может осуществлять взаимодействие с другими структурными подразделениями на уровне непосредственных исполнителей в пределах их компетенции, а в случае возникновения разногласий, несоблюдения либо нарушения установленных сроков исполнения – на уровне руководителей соответствующих структурных подразделений.

6.4. Обращение к работникам других структурных подразделений может быть как в письменной, так и в устной форме. Повторное обращение по одному и тому же вопросу в случае его неисполнения допускается только в письменной форме. Взаимодействие по всем возникающим разногласиям осуществляется только в письменной форме.

6.5. При обращении в устной либо письменной форме к работникам других структурных подразделений работники отдела по работе с сетевыми клиентами должны поддерживать существующую иерархию должностей (обращение к вышестоящим должностным лицам департамента маркетинга и Департамента продаж и других структурных подразделений осуществляется посредством составления служебной записки на имя своего непосредственного руководителя).

6.6. При обращении в устной либо письменной форме к сотрудникам отдела по работе с сетевыми клиентами сотрудников других структурных подразделений уполномоченные на то представители департамента продаж обязаны отреагировать в пределах своей компетенции в течение 3 (Трех) рабочих дней со дня обращения в письменной форме либо форме, аналогичной форме обращения.

6.7. При территориальной удаленности (филиалы, служебные командировки и пр.) допускается осуществление документооборота, планирования, учета и текущей отчетности, а также ведение деловой переписки посредством почты, в том числе электронной, и факсимильного аппарата. Срок хранения деловой переписки составляет 1 (Один) год, если иные сроки не установлены действующим законодательством РФ.

6.8. Основные взаимосвязи отдела по работе с сетевыми клиентами и других отделов могут быть представлены следующим образом.

6.8.1. Отдел закупок:

- передает отделу по работе с сетевыми клиентами графики и информацию об объемах поставок продукции от поставщиков, изменениях прайс-листов поставщиков, о штрих-кодах на продукцию, письма поставщиков о периоде остановки производства или временного прекращения производства продукции, информацию о сверхнормативных поставках или недопоставках продукции и их причинах;

- получает от отдела по работе с сетевыми клиентами заявки на необходимый объем продукции, в том числе «под заказ клиента», заявку на получение от поставщика необходи-

мых сопроводительно-разрешительных документов (сертификаты, качественные удостоверения, гигиенические сертификаты и т. д.);

- претензии от покупателей по качеству товара, упаковки и внутритарной комплектности.

6.8.2. Департамент маркетинга:

- передает сведения об изменениях ценовой политики предприятия; о проведении различных промомероприятий, мотивационных, бонусных и других маркетинговых акциях;

- информацию по ассортименту предлагаемой продукции и маркетинговых услуг;

- сведения о предстоящем вводе и выводе продукции, а также расширении ассортиментной линейки товаров и услуг, предоставляемых фирмой; обобщенную информацию о спросе на продукцию, в том числе по отдельным позициям номенклатуры, и о факторах, определяющих его; сведения о конкурентной среде по вопросам ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции; информацию о состоянии товарного рынка; сведения о крупных покупателях продукции (предполагаемых и действительных объемах оборотов, финансовой способности, устойчивости на товарном рынке и пр.); сведения о планируемых выставках, ярмарках; информацию о наличии товарных остатков и товародвижении продукции, присутствующей в товарных матрицах сетей и ключевых клиентов; подтверждение участия в промоакциях, расчет их рентабельности;

- получает сведения о поступивших рекламациях на продукцию и маркетинговые услуги; сведения о заключенных договорах поставки; отчеты о выполнении планов реализации продукции; заявки на проведение маркетингового анализа оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию; отзывы покупателей на поставляемую продукцию; сведения о деятельности конкурентов на рынке продукции и маркетинговых услуг; заявки от контрагентов на проведение промоакций.

6.8.3. Финансово-экономическая группа:

- передает формы учета и контроля взаиморасчетов и различных бонусных выплат клиентам; планы, требующие согласования и корректировки, исходя из конъюнктуры рынка, подписанные либо расторгнутые договоры с клиентами; информационные письма по просроченным долгам; схемы оптимизации бизнес-процессов, касающихся деятельности отдела по работе с сетевыми клиентами; годовые, квартальные, месячные планы продаж, обоснование цен на услуги и товары, предоставляемые и отгружаемые покупателям;

- получает информацию об условиях работы с контрагентами, всех изменениях и поправках; до начала планируемого периода предоставляет предложения по корректировке планов исходя из наличия заказов, ситуации на рынке сбыта товаров и услуг, находящихся в сфере интересов компании; о дополнительных заказах на продукцию, участвующую в акциях; о вводе и выводе ассортимента из сетей и крупных магазинов; ценовые листы с изменениями.

6.8.4. Отдел бухгалтерского учета, отчетности и налогообложения:

- передает при необходимости новые или исправленные бухгалтерские документы (акты, счета-фактуры, накладные, возвратные накладные, кассовые чеки, различные платежные ведомости); информацию о возможности изменения статуса накладных; ведомости по результатам сверок взаиморасчетов; расчетные ведомости на заработную плату; сведения об оплатах и поступлениях денежных средств, аккредитивах, изменениях в банковских реквизитах компании и клиентов, переводе денежных средств покупателям по договорам маркетинга и услуг; сведения об отсутствии необходимых документов по клиентам отдела по работе с сетевыми клиентами;

- получает методики расчета заработной платы, мотивационных программ, поощрений и взысканий; акты на возврат продукции, накладные, счета-фактуры, требующие отметки у покупателей; сведения об изменении банковских реквизитов клиентов, переводе

денежных средств за клиента другим юридическим лицом с предоставлением необходимого пакета документов; документы на выплаты контрагентам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами.

6.8.5. Контрольно-кассовая служба передает денежные средства на выплаты ежемесячных, квартальных бонусов для контрагентов, обслуживаемых отделом по работе с сетевыми клиентами.

6.8.6. Департамент по организации и обслуживанию клиентов:

- передает информацию о доставке заказа контрагенту; о маршрутах развоза продукции; о невыполнении заказов покупателей для оперативной замены продукции; сведения о продукции с истекающим сроком годности; информацию о нарушении графика доставки продукции; сведения об отсутствии необходимых сопроводительных документов, которые нужно получить от поставщиков; о любых претензиях от магазинов и конфликтных ситуациях;

- получает информацию о графиках и формах доставки продукции клиентам; о временных нормативах и минимальных партиях доставки продукции; об изменениях в формах отгрузочных и сопроводительных документов; о вводе и выводе ассортимента, поставляемого в сети и крупные магазины; о проведении акций в сетях и их графике; об открытии новых магазинов; об изменении реквизитов контрагентов.

6.8.7. Юридическая служба:

- передает необходимые проекты договоров, пакеты документов и обоснованные условия работы с клиентом для заключения новых и перезаключения старых договоров; заявки на поиск необходимых нормативно-правовых документов; сведения о ликвидации юридических лиц, являющихся клиентами компании, закрытии торговых точек, конфликтных ситуациях с клиентами, которые не удается решить в рабочем порядке и по которым требуется принять юридически обоснованное решение; копии деловой переписки, необходимой для решения вопросов заключения договоров, предъявления претензий и судебных исков, а также отмены уже принятых решений; требующие подготовки, проверки и согласования протоколы разногласий (согласований), учредительные документы клиентов, все возможные сведения о клиентах, которые могут оказать всестороннюю помощь в проверке юридической чистоты сделки;

- получает согласованные проекты договоров, приложений, протоколов разногласий, претензий; информацию о выставлении исковых требований к покупателям и решении вопросов по выставленным исковым требованиям со стороны фирмы; сведения о необходимости участия в заседаниях судов различных инстанций; необходимую информацию о подготовке, проверке и согласовании различных юридических документов, формах гражданско-правовой ответственности; необходимые юридические пакеты документов; сведения о регистрации заключенных договоров; тексты и разъяснения различных приказов, распоряжений и других нормативных актов, регламентирующих работу фирмы.

6.8.8. Логистическая служба:

- передает по отдельным заказам расчет транспортных средств для доставки товара контрагентам;

- получает необходимую служебную корреспонденцию; отчетность и аналитические записки, необходимые для выполнения задач отдела по работе с сетевыми клиентами.

6.8.9. Служба управления кадрами:

- передает необходимые документы, регламентирующие работу компании, ее структур, порядок и форму оплаты труда, распорядок трудового дня, положения об оплате и мотивации персонала, обучении и образовании, справки с места работы, сведения о состоянии рынка труда;

- получает заявки на подбор необходимых сотрудников на существующие вакансии; необходимые сведения и документы по сотрудникам отдела по работе с сетевыми клиентами; график отпусков всех сотрудников отдела по работе с сетевыми клиентами в установленное время; заявки на перечень мероприятий, проведение которых необходимо для повышения квалификации работников отдела по отдельным направлениям; заявления, справки, больничные листы и другие документы, регламентирующие работу и изменение распорядка трудового дня в компании; предложения по изменению организационно-управленческой структуры предприятия для закрепления в штатных расписаниях и положениях о структурных подразделениях предприятия; таблицы учета рабочего времени сотрудников подразделений департамента продаж; информацию о количественной и качественной потребности предприятия в персонале.

6.8.10. Группа ИТ-обеспечения:

- передает инструкции и консультации о порядке работы с программным обеспечением, Интернетом, электронной почтой; исправленные пакеты документов; необходимое программное обеспечение и оборудование, в том числе средства телефонизации и оргтехнику, для обеспечения бесперебойной работы отдела по работе с сетевыми клиентами; расходные материалы к оргтехнике, установленной в отделе по работе с сетевыми клиентами; информацию об ожидаемых перерывах в работе информационных систем и программного обеспечения; а также устанавливает на каждом рабочем месте необходимый пакет прикладных программ, антивирусную защиту, обеспечивает доступ в локальную сеть фирмы и программу 1С; настраивает программы и приложения, необходимые для выполнения своих задач каждым сотрудником отдела на своем рабочем месте;

- получает на исправление необходимые пакеты документов; информацию о сбоях в программе 1С, выходе из строя оборудования, прикладных программ и приложений к программам, отказе телефонных линий, электронной почты и Интернета.

6.8.11. Департамент материально-технического и документационно-разрешительного обеспечения и безопасности:

- передает оперативную информацию о текущем графике и нарушении графика доставки продукции клиентам; оперативную информацию о маршруте доставки продукции; информацию о невыполнении заказов покупателей для оперативной замены продукции; данные об обеспеченности компании необходимыми материалами по текущим потребностям, планировании и предстоящих изменениях в обеспечении компании материально-техническими ресурсами;

- получает требования для водителей с необходимой информацией по каждому клиенту, датой и сроками доставки продукции; необходимый пакет сопроводительной документации и схему проезда к торговым точкам или местам разгрузки; графики доставки продукции.

Приложение 21

Образец должностной инструкции начальника отдела по работе с сетевыми клиентами

УТВЕРЖДАЮ Генеральный директор

_____ *Иванов И. И.*

« _____ » 200 _____ г.

Должностная инструкция _____ № _____

Руководителя отдела по работе с сетевыми клиентами

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1.1. Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами назначается на должность и освобождается приказом генерального директора.

1.2. Подчиняется директору департамента продаж, заместителю генерального директора по коммерческим вопросам, генеральному директору.

1.3. Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами в своей деятельности руководствуется:

- настоящей должностной инструкцией;
- положением об отделе по работе с сетевыми клиентами;
- приказами и распоряжениями генерального директора;
- распоряжением директора по работе с сетевыми клиентами;
- распоряжениями коммерческого директора;
- правилами внутреннего трудового распорядка и техники безопасности;
- положениями, регламентирующими внутрифирменные отношения;
- уставом фирмы;
- ТК РФ;
- административным кодексом.

1.4. Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами должен знать:

- законодательные и нормативно-правовые акты, постановления, регламентирующие деятельность юридического лица;
- экономические основы ведения бизнеса;
- основы управления подразделениями;
- перспективы развития отдела по работе с сетевыми клиентами;
- профиль, специализацию, особенности структуры общества;
- рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента;
- порядок ведения учета и составления отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности департамента продаж;
- порядок заключения и исполнения договоров поставки;
- экономику, организацию торгово-финансовой деятельности, труда и управления;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.5. В период временного отсутствия руководителя отдела по работе с сетевыми клиентами его обязанности возлагаются на одного из руководителей группы по работе с сетевыми клиентами.

выми клиентами по согласованию с директором департамента продаж, заместителем генерального директора по коммерческим вопросам.

1.6. Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами осуществляет руководство и контроль деятельности отдела по работе с сетевыми клиентами.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.

2.1. Целями руководителя отдела по работе с сетевыми клиентами являются:

- организация работы системы продаж в сетях и крупных магазинах, направленная на обеспечение планируемых объемов продаж;

- максимальный охват рынка сбыта продукции;
- продвижение товара в сетях и крупных магазинах.

2.2. Основными задачами руководителя отдела по работе с сетевыми клиентами являются:

- выполнение плановых показателей по продажам в сетях и крупных магазинах;
- участие в определении ассортиментной политики;
- текущее отслеживание дебиторской задолженности и составление актов сверки платежей;

- согласование маркетинговых программ, договоров услуг и маркетинга с клиентами, а также согласование их с юридическими, организационными, финансовыми и маркетинговыми службами;

- продвижение и позиционирование основных видов продукции и брендов в сетях и крупных магазинах;

- разработка и освоение новых каналов сбыта;
- обеспечение продаж всем необходимым комплектом документов;
- разработка и выполнение регламента работы с клиентами;
- обеспечение наличия необходимых документов по отгрузке продукции в бухгалтерии

и торговых точек;

- обеспечение бесперебойности приема заказов;
- прием и обработка заказов, согласование графиков доставок продукции клиентам;
- согласование и осуществление поставок продукции под заказ.

3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.

3.1. Для эффективного достижения целей и решения своих задач руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами осуществляет следующие функции:

- проведение переговоров и заключение договоров с клиентами на поставку продукции и услуг, рекламную продукцию, материальные ценности;
- участие в планировании продаж и реализации продукции;
- сбор, прием и обработка заказов;
- получение и контроль возврата денежных средств за реализованную продукцию;
- составление и подписание актов сверки взаиморасчетов;
- разработка и реализация мер по снижению затрат, связанных с технологическим обеспечением продаж, формирование системы экономического стимулирования сбыта;
- своевременное оповещение клиентов об изменении отпускных цен на продукцию;
- составление и согласование графиков поставок продукции клиентам;
- оформление и подбор необходимой документации;
- контроль выполнения заказов;
- представление всех видов продукции покупателям;
- обеспечение клиентов необходимыми рекламными материалами;
- выполнение планов продаж в сетях и в крупных магазинах;
- формирование и проведение различных мотивационных программ;

- анализ предложений, в том числе и содержащих ретро-бонусы, в установленном порядке (в пределах установленных норм) в соответствии с технологией их учета департаментом маркетинга и финансово-экономической группой;

- согласование с департаментом маркетинга работы мерчендайзеров, контроль их работы в торговых точках, проведение экономического анализа их деятельности;

- составление, ведение и предоставление необходимых видов отчетов;

- рассмотрение претензий покупателей по предоставляемым им услугам;

- оформление возвратов продукции от клиентов;

- согласование с покупателем условий работы и поставки продукции;

- сбор и обработка необходимых документов от клиентов;

- предоставление клиенту необходимого пакета услуг и цен согласно ценовым соглашениям с производителями продукции;

- разработка и внедрение комплекса мер, направленных на уменьшение возвратов продукции от клиентов;

- проведение различных промоакций по продвижению продукции во всех сегментах рынка с одобрения Департамента маркетинга, обеспечение должного уровня их организации, контроля, оформления с последующим анализом экономического эффекта от каждого проведенного мероприятия;

- ведение переговоров и продвижение продукции в сетях и крупных магазинах;

- обучение персонала, обеспечение кадрового резерва отдела;

- своевременное составление финансовых документов, планов, отчетов, информационно-аналитических материалов о выполнении планов по сбыту продукции, финансово-хозяйственной деятельности и региональной торговле;

- изучение перспективного и текущего спроса на продукцию и требований к ее качеству;

- подготовка материалов для юридической службы для подачи исковых заявлений в арбитражный суд;

- предъявление через юридическую службу претензий, штрафных санкций, судебных исков к покупателям за нарушение условий заключенных договоров, установленного порядка размещения заказов;

- рассмотрение претензий клиентов на поставленную продукцию и доведение этой информации до руководителя отдела закупок;

- составление отчетов о количестве поступивших и удовлетворенных претензий с указанием, на какую сумму, по каким причинам и чьей вине поступили претензии.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ.

4.1. Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами имеет право:

- давать структурным подразделениям и отдельным специалистам указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;

- требовать и получать от других структурных подразделений компании необходимые документы, материалы и информацию по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;

- представлять от имени компании по вопросам, относящимся к компетенции отдела по работе с сетевыми клиентами;

- давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;

- требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности;

- давать руководителям и работникам структурных подразделений рекомендации по совершенствованию производственно-сбытовой деятельности, продвижению продукции на рынке, разработке и реализации коммерческих проектов и повышению их эффективности;

- давать поручения и разъяснения руководителям и работникам структурных подразделений по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;
- определять приоритетные направления развития каналов сбыта продукции и совершенствования технологии продаж;
- принимать работников, иных физических и юридических лиц по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами, и вести с ними деловую переписку;
- требовать устранения нарушений, выявленных в процессе их деятельности;
- давать указания и требовать их выполнения от подразделений департамента продаж в пределах функций, предусмотренных настоящим Положением;
- делегировать часть своих полномочий руководителям групп по работе с сетевыми клиентами.

4.2. Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами продаж обязан:

- соблюдать при осуществлении своей деятельности требования действующего законодательства РФ и локальных актов;
- руководствоваться в своей деятельности утвержденным планом продаж;
- рационально использовать предоставленные и имеющиеся ресурсы и полномочия;
- формировать и поддерживать в рабочем состоянии представляющие коммерческий интерес для компании деловые контакты и связи, связанные с реализацией и продвижением продукции;
- предоставлять сведения и материалы, необходимые для стратегического планирования деятельности компании и ее рыночной ориентации, а также установленную отчетность о своей деятельности и достигнутых результатах;
- информировать руководство компании о наступлении или угрозе наступления обстоятельств, влекущих негативные последствия;
- участвовать в разработке мер по совершенствованию существующих бизнес-процессов;
- обеспечивать сохранность вверенных документов и ценностей и их возврат, если иное не предусмотрено действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами либо сторонами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

5.1. Руководитель отдела по работе с сетевыми клиентами несет ответственность за:

- надлежащее и своевременное выполнение своих функциональных обязанностей, состояние и ведение документооборота, учета и отчетности;
- соблюдение законности и требований, установленных действующим законодательством РФ в сфере организации торговли, а также локальными актами, регламентирующими деятельность отдела по работе с сетевыми клиентами;
- заключение договоров продажи продукции, маркетинговых договоров, договоров других услуг с клиентами;
- организацию своевременного и качественного приема заказов;
- контроль выполнения условий договоров с клиентами;
- превышение дебиторской задолженностью установленных нормативов;
- необоснованное невыполнение плана продаж в сетях;
- нарушение внутреннего распорядка работы фирмы;
- несоблюдение трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных служб;
- необеспечение контроля в департаменте внутрифирменных процессов в соответствии с Положением об отделе по работе с сетевыми клиентами, с Положениями о структурных подразделениях, входящих в отдел по работе с сетевыми клиентами, должностными инструкциями руководителей данных подразделений, регламентами проведения работ;

- необеспечение контроля над движением информации, документов и материальных ценностей;
- отсутствие контроля выполнения приказов и распоряжений генерального директора, распоряжений коммерческого директора и других нормативных актов;
- несоблюдение бюджета затрат по структурным подразделениям, входящим в отдел по работе с сетевыми клиентами;
- несвоевременное и недостоверное предоставление информации и документов по вопросам, входящим в компетенцию отдела по работе с сетевыми клиентами;
- составление, утверждение и представление достоверной информации о деятельности отдела по работе с сетевыми клиентами;
- разглашение сведений о принятых планах, заключаемых сделках, утрате, порче документов и имущества, иной вред, причиненный в процессе своей деятельности фирме и ее работникам.

6. РЕЖИМ РАБОТЫ.

6.1. Режим работы директора департамента продаж определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка с 9.00 до 18.00.

6.2. Директору департамента продаж устанавливается ненормированный рабочий день в соответствии с трудовым законодательством (дополнительные дни к отпуску).

6.3. Для решения вопросов по обеспечению своей деятельности директор департамента продаж может выезжать в служебные командировки.

С инструкцией ознакомлен _____

« ____ » 200 _____ г.

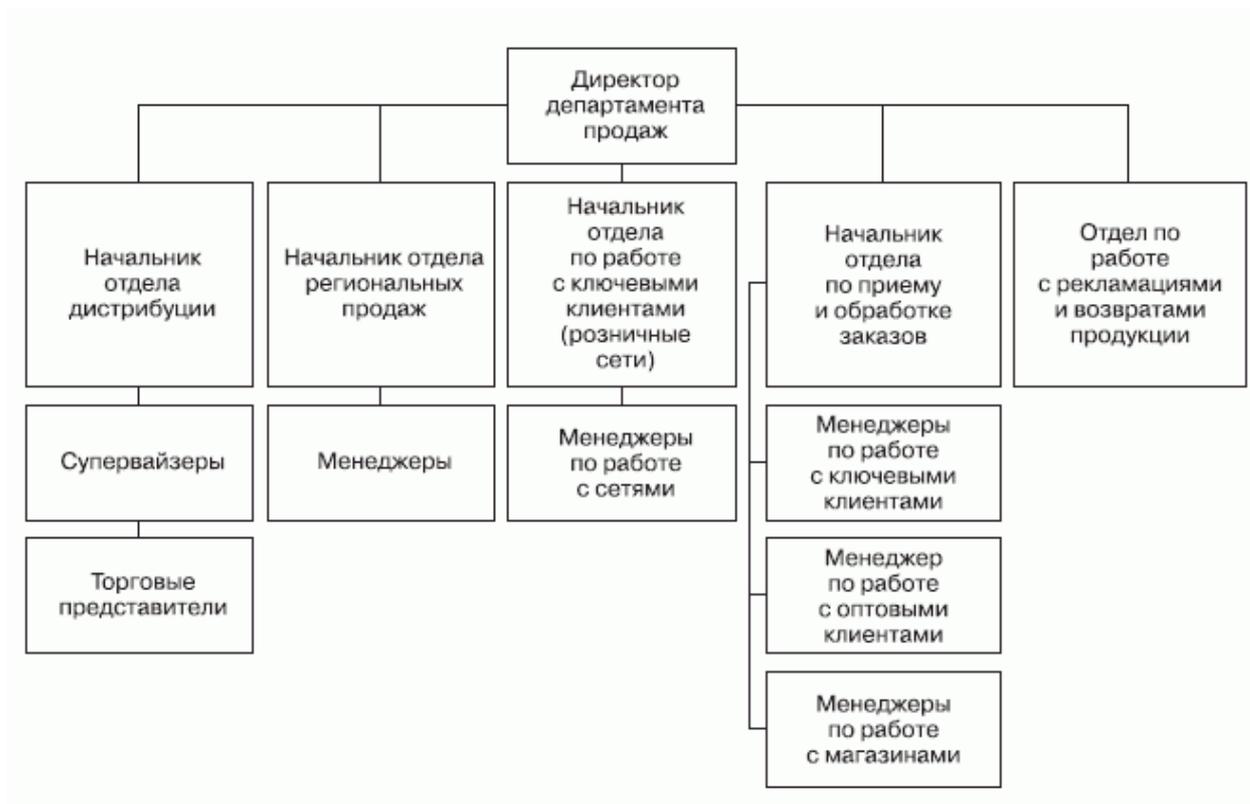
Приложение 22

Схема организационной структуры департамента маркетинга



Приложение 23

Схема организационной структуры департамента продаж



Приложение 24

Образец Положения о департаменте маркетинга

УТВЕРЖДАЮ Генеральный директор

Иванов И. И.

« _____ 200 _____ г.

Положение о департаменте маркетинга

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1.1. Департамент маркетинга является самостоятельным структурным подразделением предприятия, которое входит в службу заместителя генерального директора по коммерческим вопросам.

1.2. Решение о создании и ликвидации департамента маркетинга принимается приказом генерального директора.

1.3. Департамент маркетинга подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по коммерческим вопросам.

1.4. Департамент маркетинга возглавляет директор, назначаемый на должность генеральным директором.

1.5. В своей деятельности департамент маркетинга руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, в том числе в сфере предпринимательской деятельности и договорного права, оптовой и розничной торговли, рекламы, форм и правил расчетов с покупателями, настоящим Положением, приказами генерального директора, распоряжениями заместителя генерального директора по коммерческим вопросам и иными локальными нормативными актами.

1.6. Департамент маркетинга осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими структурными подразделениями, иными физическими и юридическими лицами.

1.7. Директору департамента маркетинга непосредственно подчиняются начальник отдела маркетинга, руководитель групп мерчендайзинга и промоутеров, руководитель рекламно-выставочной и издательской службы, руководитель службы размещения товарных знаков и контрактного производства.

1.8. Настоящее Положение может быть изменено или дополнено приказом генерального директора.

2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА.

2.1. Целями департамента маркетинга являются:

- организация работы маркетинговой службы фирмы;
- разработка рекомендаций по формированию маркетинговой политики на основе проводимых исследований внутренней и внешней среды и координация деятельности структурных подразделений по обеспечению ее реализации;
- формирование маркетингового бюджета;
- продвижение товаров и услуг;
- поиск, выбор и вывод на рынок с новыми товарами новых производителей;
- поиск, выбор и выход на рынок с новыми услугами.

2.2. Основными задачами департамента маркетинга являются:

- изучение рынков сбыта, оценка их конъюнктуры, общих и специфических тенденций и возможностей;
- мониторинг конкурентной среды и позиций на рынке;

- изучение факторов, определяющих интерес либо отсутствие заинтересованности потребителей к продукции;
- выработка рекомендаций по совершенствованию создания и обеспечения максимально возможного жизненного цикла продукции (а также ее продвижения на рынке);
- организация работы подчиненных ему структурных подразделений;
- совершенствование, разработка и внедрение новых систем стимулирования сбыта, повышающих конкурентоспособность фирмы;
- разработка маркетинговой политики компании и эффективное использование маркетингового бюджета;
- изучение рынка для формирования предложений по стратегическому развитию фирмы;
- разработка стратегии проведения рекламных мероприятий;
- подготовка предложения по формированию торговой марки и бренда компании;
- осуществлять процедуры планирования и отчетности департаментов сбыта и маркетинга;
- анализ и контроль выполнения различными структурными подразделениями поставленных задач и плановых показателей;
- контроль над выполнением регламентов, нормативных актов, внутренних положений и процессов движения товара, информации, документов;
- обеспечение нормативно-договорной разрешительной документацией деятельности департамента маркетинга фирмы.

2.3. Для эффективного достижения целей и решения своих задач департамент маркетинга осуществляет следующие функции:

- разработка плана маркетинга и его реализация, осуществление контроля реализации стратегии и тактики маркетинга и полученных результатов;
- организация и проведение мероприятий по изучению и анализу общего состояния рынка и его участников, состояния спроса и предложений;
- сегментирование рынка, определение потребительских потребностей, оценка емкости и потенциала целевого рынка, а также прогнозирование тенденций его развития;
- изучение, анализ и прогнозирование деловой активности конкурентов, их долей и позиций на рынке;
- изучение и анализ внутренних и внешних показателей собственной конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности (доля рынка и позиционирование на целевых рынках по качеству, ассортименту и цене, качество и количество совершаемых сделок);
- выработка рекомендаций по ассортиментной и ценовой политике;
- разработка долгосрочных и текущих планов в целом и по направлениям деятельности (товарных групп), координация деятельности структурных подразделений по их реализации;
- разработка коммерческих проектов и участие в их реализации;
- участие в организации и проведении мероприятий и акций, направленных на продвижение продукции, стимулирование сбыта и формирование устойчивого потребительского интереса (спроса) к продукции, формирование рекламного бюджета;
- ведение информационной базы данных, полученных и обработанных в ходе проведения маркетинговых исследований и по результатам деятельности департамента маркетинга;
- участие в разработке организационно-распорядительных документов, форм и бланков по вопросам, входящим в компетенцию департамента маркетинга;
- организация работы по взаимодействию с юридическими и физическими лицами по вопросам, входящим в компетенцию департамента маркетинга;

• консультирование и информационное обеспечение руководителей и работников по вопросам п. 2.3 настоящего Положения.

3. СТРУКТУРА И СОСТАВ ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА.

3.1. Структура и численный состав департамента маркетинга утверждаются и изменяются генеральным директором по представлению директора департамента маркетинга с учетом объема и степени сложности задач, решаемых департаментом маркетинга.

3.2. В состав департамента маркетинга входит ряд подразделений.

- Группа маркетинга.
- Рекламно-выставочная и издательская служба.
- Служба мерчендайзинга и дегустаций.
- Служба размещения товарных знаков и контрактного производства.

3.3. В состав департамента маркетинга могут входить отделы, группы и службы, специализирующиеся по направлениям деятельности.

3.4. Группу маркетинга возглавляет руководитель группы, службы – рекламно-выставочную и издательскую, мерчендайзинга и дегустаций, размещения товарных знаков и контрактного производства – возглавляют руководители служб, подчиняющиеся непосредственно директору департамента маркетинга.

3.5. Должностные обязанности и квалификационные требования к работникам департамента маркетинга определяются их должностными инструкциями.

3.6. Порядок замещения директора департамента маркетинга в его отсутствие, а также лицо, временно исполняющее его обязанности, определяется директором департамента маркетинга.

3.7. Штатная численность департамента маркетинга.

Группа маркетинга.

1. Руководитель группы маркетинга – 1 чел.
2. Менеджер по изучению рынка сбыта и спроса – 1 чел.
3. Менеджер по стимулированию сбыта – 1 чел.
4. Менеджер по планированию и аналитике – 1 чел. *Рекламно-выставочная и издательская служба.*

1. Руководитель рекламно-выставочной и издательской службы – 1 чел.

2. Менеджер по рекламе и PR – 1 чел.

3. Менеджер по дизайну – 1 чел. *Служба мерчендайзинга и дегустаций.*

1. Руководитель службы мерчендайзинга и дегустаций – 1 чел.

2. Менеджер групп мерчендайзеров – 2 чел.

3. Менеджер групп промоутеров – 1 чел.

4. Мерчендайзер – 15 чел.

5. Промоутер – 6 чел.

Служба размещения товарных знаков и контрактного производства.

1. Руководитель службы размещения товарных знаков и контрактного производства – 1 чел.

2. Менеджер по размещению товарных знаков и контрактного производства – 1 чел.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА. 4.1. Департамент маркетинга имеет следующие права:

• запрашивать и получать у руководителей и работников структурных подразделений информацию и документы о продукции, ее потребительских свойствах и предъявляемых к ней технических и технологических стандартах и требованиях, плановых тиражах, объемах и сроках выпуска, объемах реализованной продукции, иные сведения и документы, необходимые для выполнения своих функций;

- давать руководителям и работникам структурных подразделений рекомендации по совершенствованию производственно-сбытовой деятельности и продвижению их продукции на рынке; разработке и реализации коммерческих проектов и повышению их эффективности;

- давать поручения и разъяснения руководителям и работникам структурных подразделений по вопросам, входящим в компетенцию департамента маркетинга;

- определять приоритетные направления реализации стратегии и тактики маркетинга;

- принимать работников, иных физических и юридических лиц по вопросам, входящим в компетенцию департамента маркетинга, и вести с ними деловую переписку;

- требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности;

- представлять директору департамента маркетинга информационные справки, пояснительные и аналитические записки о своей деятельности и достигнутых результатах.

4.2. Департамент маркетинга обязан:

- соблюдать при осуществлении своей деятельности требования действующего законодательства РФ и локальных актов;

- руководствоваться в своей деятельности утвержденным планом маркетинга;

- рационально использовать предоставленные и имеющиеся ресурсы и полномочия;

- формировать и поддерживать в рабочем состоянии представляющие коммерческий интерес для компании деловые контакты и связи по производству, реализации и продвижению продукции;

- предоставлять сведения и материалы, необходимые для стратегического планирования деятельности и его рыночной ориентации, а также установленную отчетность о своей деятельности и достигнутых результатах;

- информировать руководство (департаменты маркетинга и продаж) о наступлении или угрозе наступления обстоятельств, влекущих негативные последствия;

- участвовать в разработке мер по совершенствованию существующих бизнес-процессов;

- обеспечивать сохранность вверенных документов и ценностей и их возврат, если иное не предусмотрено действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами либо Сторонами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА. 5.1. Департамент маркетинга (в лице своих работников и в пределах их компетенции) несет ответственность за:

- надлежащее и своевременное выполнение департаментом маркетинга своих функциональных обязанностей, состояние и ведение документооборота, учета и отчетности;

- соблюдение законности и требований, установленных действующим законодательством РФ в сфере, а также локальными актами, регламентирующими деятельность департамента маркетинга;

- заключение договоров услуг, маркетинговых и рекламных договоров, других договоров услуг с клиентами;

- контроль выполнения условий договоров с клиентами;

- превышение дебиторской задолженностью установленных нормативов;

- необоснованное невыполнение плана маркетинговых мероприятий;

- нарушение внутреннего распорядка работы фирмы;

- несоблюдение трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных служб;

- необеспечение контроля организации внутрифирменных процессов в соответствии с данным Положением, с Положениями о структурных подразделениях, входящих в департамент маркетинга, должностными инструкциями руководителей данных подразделений, регламентами проведения работ;

- необеспечение контроля движения информации, документов и материальных ценностей;
- отсутствие контроля выполнения приказов и распоряжений генерального директора, распоряжений коммерческого директора и других нормативных актов;
- несоблюдение бюджета затрат по структурным подразделениям, входящим в департамент маркетинга;
- несвоевременное и недостоверное предоставление информации и документов по вопросам, входящим в компетенцию департамента маркетинга;
- разглашение сведений о принятых планах, заключаемых сделках, утрате, порче документов и имущества, иной вред, причиненный в процессе своей деятельности фирме и ее работникам.

6. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ ДЕПАРТАМЕНТА МАРКЕТИНГА (СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ).

6.1. Распоряжения директора департамента маркетинга могут быть доведены до работников департамента маркетинга, находящихся в его непосредственном подчинении, как в устной, так и в письменной форме. Распоряжения должны быть ясными, исключая двойственность их толкования, соответствовать компетенции (должностным обязанностям и полномочиям) линейного руководителя и содержать информацию о сроках их исполнения.

6.2. Информация, предоставляемая нижестоящими должностными лицами об исполненных распоряжениях, может быть представлена как в письменной (в виде установленной формы отчета), так и в устной форме. Информация о неисполненных распоряжениях либо трудностях, возникших в ходе исполнения полученных распоряжений и препятствующих их исполнению, может быть предоставлена только в письменной форме с указанием причин их неисполнения.

6.3. Для качественного и оперативного выполнения своих задач департамент маркетинга может осуществлять взаимодействие с другими структурными подразделениями на уровне непосредственных исполнителей в пределах их компетенции, а в случае возникновения разногласий, несоблюдения либо нарушения установленных сроков исполнения – на уровне руководителей соответствующих структурных подразделений.

6.4. Обращение к работникам других структурных подразделений может быть как в письменной, так и в устной форме. Повторное обращение по одному и тому же вопросу в случае его неисполнения, а также взаимодействие по всем возникающим разногласиям допускаются только в письменной форме.

6.5. При обращении в устной либо письменной форме к работникам других структурных подразделений работники департамента маркетинга должны поддерживать существующую иерархию должностей (обращение к вышестоящим должностным лицам департамента маркетинга и департамента продаж и других структурных подразделений осуществляется посредством составления служебной записки на имя своего непосредственного руководителя).

6.6. При обращении в устной либо письменной форме к сотрудникам департамента маркетинга сотрудников других структурных подразделений представители департамента маркетинга обязаны отреагировать в пределах своей компетенции в течение 3 (Трех) рабочих дней со дня обращения в форме, аналогичной форме обращения, либо в письменной форме.

6.7. При территориальной удаленности (филиалы, служебные командировки и пр.) допускается осуществление документооборота, планирования, учета и текущей отчетности, а также ведение деловой переписки посредством почты, в том числе электронной, и факсимильного аппарата. Срок хранения деловой переписки составляет 1 (Один) год, если иные сроки не установлены действующим законодательством РФ.

6.8. Основные взаимосвязи департамента маркетинга и других отделов могут быть представлены следующим образом.

6.8.1. Отдел бухгалтерского учета, отчетности и налогообложения:

- передает департаменту маркетинга бухгалтерские данные о движении, реализации, запасах продукции; информацию об итогах инвентаризации материально-технических ресурсов; нормативы на представительские, командировочные и рекламные расходы;
- получает от департамента маркетинга отчеты о затратах, произведенных на маркетинговые исследования; расчеты затрат на послепродажное обслуживание продукции; сведения о ценах на материально-технические средства у поставщиков, тарифах на услуги по перевозке, проведению рекламных мероприятий.

6.8.2. Контрольно-кассовая служба:

- передает информацию о наличных средствах, поступивших в кассу на маркетинговые нужды; информацию о выдаче наличных средств из кассы на маркетинговые нужды;
- получает информацию о контрагентах, внесших наличные средства в кассу на маркетинговые нужды; о выдаче наличных средств из кассы другим подразделениям фирмы.

6.8.3. Финансово-экономическая группа:

- передает согласованные сметы расходов на формирование спроса и стимулирование сбыта с приложением финансовых обоснований; анализ затрат, произведенных за месяц (квартал, год); сведения о кредиторской и дебиторской задолженности; планы продаж на месяц, квартал и год, информацию об ожидаемой маржинальной доходности по фирме; о поступлениях денежных или материальных средств от поставщиков продукции по договорам поставки, дистрибьюторским соглашениям, договорам оказания услуг и маркетинговым договорам; схемы оптимизации бизнес-процессов фирмы, касающихся деятельности департамента маркетинга;

- получает обобщенные данные о спросе на реализуемую продукцию; все необходимые данные о финансовых расходах на маркетинговые и промомероприятия, издательскую и рекламную деятельность; полный пакет сопроводительных документов на доходно-расходную часть бюджета (гарантийные письма, копии договоров, счета, копии расходных и приходных накладных, платежных поручений и т. д.) и порядок, формы и сроки их возмещения; маркетинговые планы поступления и расходования денежных средств; сметы расходов на формирование спроса и стимулирование сбыта, проведение рекламных кампаний, участие в выставках, ярмарках, выставках-продажах; сведения о конкурентной среде по вопросам ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции; сведения об условиях работы с клиентами и поставщиками, касающимися деятельности департамента маркетинга (данные по ретро-бонусам, бонусам, необходимым видам перечислений и т. д.).

6.8.4. Департамент материально-технического и документационно-разрешительного обеспечения и безопасности:

- передает оперативные, месячные, квартальные и годовые планы-графики транспортных перевозок продукции, а также материально-технических ресурсов от поставщиков; оперативную информацию о движении транспортных средств по маршруту; расчеты транспортных затрат на доставку;
- получает предложения по изменению текущего маршрута следования транспортного средства; предложения по изменению текущего графика выгрузки продукции у клиента; сведения о пожеланиях покупателей и поставщиков относительно изменений графиков поставки и отгрузки; заявки на выделение транспортных средств для перевозки продукции, рекламных материалов, оборудования для участия в выставках, ярмарках; данные о разработке новых видов погрузочно-разгрузочных средств, внедрение которых позволит сократить простои под загрузкой и выгрузкой транспортных средств.

6.8.5. Департамент по организации и обслуживанию клиентов:

- передает информацию о маршрутах движения транспортных средств фирмы; данные о товарах с истекающим сроком годности; информацию о получении товара в виде бонусных поставок, рекламной продукции, товаров для презентаций, выставочных стендов и т. д.;
- получает предложения по изменению маршрутов доставки продукции; информацию о предполагаемом поступлении образцов продукции для презентаций, выставок и т. д.; информацию о предполагаемом поступлении образцов рекламной продукции; информацию и документацию на отгрузку рекламной и презентационной продукции; сведения о пожеланиях покупателей и поставщиков относительно изменений графиков поставки и отгрузки; данные о разработке новых видов погрузочно-разгрузочных средств, внедрение которых позволит сократить простои под загрузкой и выгрузкой транспортных средств; предложения по изменению графиков погрузки и выгрузки товара.

6.8.6. Группа ИТ-обеспечения:

- передает инструкции и консультации о порядке работы с программным обеспечением, Интернетом, электронной почтой; исправленные пакеты документов; необходимое программное обеспечение и оборудование, в том числе средства телефонизации и оргтехнику для обеспечения бесперебойной работы департамента маркетинга; расходные материалы к оргтехнике, установленной в департаменте маркетинга; информацию об ожидаемых перерывах в работе информационных систем и программного обеспечения; а также осуществляет установку на каждом рабочем месте необходимого пакета прикладных программ, антивирусной защиты, обеспечивает доступ в локальную сеть фирмы и программу 1С; настройку программ и приложений, необходимых для выполнения своих задач каждым сотрудником департамента маркетинга на своем рабочем месте;
- получает на исправление необходимые пакеты документов; информацию о сбоях в программе 1С, выходе из строя оборудования, прикладных программ и приложений к программам, отказе телефонных линий, электронной почты и Интернета.

6.8.7. Отдел закупок:

- передает информацию о поступлении нового товара; сведения о бонусных поставках; сведения о заключенных договорах поставки продукции; заявки на проведение маркетингового анализа оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию; документы, необходимые для оформления участия в выставках, ярмарках; информацию об изменении прайс-листа поставщика; информацию о сверхнормативных поставках;
- получает обобщенную информацию о поставщиках и продукции, требующейся фирме; информацию о дате начала промомероприятия и точное количество товара, необходимого для проведения акции; сведения о ценах на требуемую продукцию у различных поставщиков или производителей; информацию о состоянии товарного рынка; сведения о появлении новых видов продукции, сырья, полуфабрикатов и их качественных характеристиках; информацию о спросе на все виды продукции или его изменении, возможном колебании и его причинах; сведения о крупных поставщиках (предполагаемых и действительных объемах оборотов, устойчивости на товарном рынке и пр.); сведения о планируемых выставках, ярмарках, презентациях.

6.8.8. Департамент продаж:

- передает сведения о поступивших рекламациях на продукцию и маркетинговые услуги; сведения о заключенных договорах поставки; планы реализации продукции на месяц, квартал, год; отчеты о выполнении планов реализации продукции; заявки на проведение маркетингового анализа оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию; документы, необходимые для оформления участия в выставках, ярмарках; отзывы покупателей на поставляемую продукцию; сведения о деятельности конкурентов на рынке продукции и маркетинговых услуг;

- получает сведения об изменениях ценовой политики предприятия; сведения о проведении различных промомероприятий, мотивационных, бонусных и других маркетинговых программах; информацию по ассортименту предлагаемой продукции и маркетинговых услуг; сведения о предстоящем вводе и выводе продукции, а также расширении ассортиментной линейки товаров и услуг, предоставляемых фирмой; обобщенную информацию о спросе на продукцию, в том числе по отдельным позициям номенклатуры, и о факторах, определяющих его; сведения о конкурентной среде по вопросам ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции; информацию о состоянии товарного рынка; сведения о крупных покупателях продукции (предполагаемых и действительных объемах оборотов, финансовой способности, устойчивости на товарном рынке и пр.); сведения о планируемых выставках, ярмарках; информацию о наличии товарных остатков и товародвижении продукции, присутствующей в товарных матрицах сетей и ключевых клиентов.

6.8.9. Служба управления кадрами:

- передает штатные расписания и положения о структурных подразделениях предприятия для увязки с маркетинговыми планами (положения о персонале, о структуре управления, об оплате труда и премировании, об обучении и образовании, о распорядке трудового дня и т. д.); планы подготовки и повышения квалификации работников; отчеты о выполнении заявок на подбор кадров, справки с места работы, сведения о состоянии рынка труда;

- получает заявки на подбор необходимых сотрудников на существующие вакансии; необходимые сведения и документы по сотрудникам департамента маркетинга; график отпусков всех сотрудников департамента маркетинга в установленное время; заявку на перечень мероприятий, проведение которых необходимо для повышения квалификации работников департамента по отдельным направлениям; заявления, справки, больничные листы и другие документы, регламентирующие работу и изменение распорядка трудового дня в компании; предложения по изменению организационно-управленческой структуры предприятия для закрепления в штатных расписаниях и положениях о структурных подразделениях предприятия; информацию о количественной и качественной потребности предприятия в персонале; таблицы учета рабочего времени сотрудников подразделений, входящих в департамент маркетинга.

6.8.10. Юридическая служба:

- передает результаты правовой экспертизы на соответствие действующему законодательству представленных для визирования договоров, приказов, распоряжений, инструкций; согласованные претензии и иски к контрагентам по поводу нарушения ими договорных обязательств; согласованные претензии и иски к контрагентам по поводу нарушения ими договорных обязательств; разъяснения действующего законодательства и порядка его применения; анализ изменений и дополнений законодательства; информацию о необходимости участия в заседаниях судов различных инстанций; необходимую информацию о подготовке, проверке и согласовании различных юридических документов, формах гражданско-правовой ответственности; необходимые юридические пакеты документов; сведения о регистрации заключенных договоров; тексты и разъяснения различных приказов, распоряжений и других нормативных актов, регламентирующих работу фирмы;

- получает необходимые проекты договоров, пакеты документов и обоснованные условия работы с клиентом для заключения новых и перезаключения старых договоров; заявки на поиск необходимых нормативно-правовых документов; сведения о ликвидации юридических лиц, являющихся клиентами компании, конфликтных ситуациях с клиентами, которые не удается решить в рабочем порядке и по которым требуется принять юридически обоснованное решение; копии деловой переписки, необходимой для решения вопросов заключения договоров, предъявления претензий и судебных исков, а также отмены уже принятых реше-

ний; на подготовку, проверку и согласование протоколы разногласий (согласований), учредительные документы клиентов, все возможные сведения о клиентах, которые могут оказать всестороннюю помощь в проверке юридической чистоты сделки. 6.8.11. Логистическая служба передает необходимую служебную корреспонденцию; отчетность и аналитические записки, необходимые для выполнения задач департаментом маркетинга.

Приложение 25

Образец Положения о департаменте продаж

УТВЕРЖДАЮ Генеральный директор

_____ *Иванов И. И.*

« _____ 200 _____ г.

Положение о департаменте продаж

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

1.1. Департамент продаж является самостоятельным структурным подразделением предприятия, которое входит в службу заместителя генерального директора по коммерческим вопросам.

1.2. Решение о создании и ликвидации департамента продаж принимается приказом генерального директора.

1.3. Департамент продаж подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по коммерческим вопросам.

1.4. Департамент продаж возглавляет директор, назначаемый на должность генеральным директором.

1.5. В своей деятельности департамент продаж руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, в том числе в сфере предпринимательской деятельности и договорного права, оптовой и розничной торговли, рекламы, форм и правил расчетов с покупателями, настоящим Положением, приказами генерального директора, распоряжениями заместителя генерального директора по коммерческим вопросам и иными локальными нормативными актами.

1.6. Департамент продаж осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими структурными подразделениями, иными физическими и юридическими лицами.

1.7. Директору департамента продаж непосредственно подчиняются начальник отдела по работе с ключевыми клиентами, начальник отдела дистрибуции, начальник отдела приема и обработки заказов.

1.8. Настоящее Положение может быть изменено или дополнено приказом генерального директора.

2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ.

2.1. Целями департамента продаж являются:

- организация работы системы продаж, направленная на обеспечение планируемых объемов продаж;

- максимальный охват рынка сбыта продукции;

- продвижение товара по всем каналам сбыта.

2.2. Основными задачами департамента продаж являются:

- выполнение плановых показателей по продажам;

- расширение региональных продаж продукции клиентам, работающим с розничным сегментом рынка;

- расширение зон территориальной дистрибуции;

- участие в определении ассортиментной политики;

- текущее отслеживание дебиторской задолженности и составление актов сверки платежей;

- согласование маркетинговых программ, договоров услуг и маркетинга с клиентами, а также согласование их с юридическими, организационными, финансовыми и маркетинговыми службами;

- продвижение и позиционирование основных видов продукции и брендов по всем каналам сбыта;

- разработка и освоение новых каналов сбыта;

- обеспечение продаж всем необходимым комплектом документов;

- разработка и расширение субдистрибьюторских программ;

- сбор, обработка, обобщение информации о рынке (цены, продукция, конкуренция);

- разработка и выполнение регламента работы с клиентами;

- обеспечение наличия необходимых документов по отгрузке продукции в бухгалтерии

и в торговых точках;

- обеспечение бесперебойности приема заказов;

- прием и обработка заказов, согласование графиков доставок продукции клиентам;

- согласование и осуществление поставок продукции под заказ;

- выписка документов и обслуживание клиентов, получающих продукцию самовывозом.

2.3. Для эффективного достижения целей и решения своих задач департамент продаж осуществляет следующие функции:

- проведение переговоров и заключение договоров с клиентами на поставку продукции и услуг, рекламную продукцию, материальные ценности;

- участие в планировании продаж и реализации продукции;

- сбор, прием и обработка заказов;

- получение и контроль возврата денежных средств за реализованную продукцию;

- составление и подписание актов сверки взаиморасчетов;

- разработка и реализация мер по снижению затрат, связанных с технологическим обеспечением продаж, формирование системы экономического стимулирования сбыта;

- своевременное оповещение клиентов об изменении отпускных цен на продукцию;

- составление и согласование графиков поставок продукции клиентам;

- оформление и подбор необходимой документации;

- контроль выполнения заказов;

- представление всех видов продукции покупателям;

- обеспечение клиентов необходимыми рекламными материалами;

- выполнение планов продаж;

- формирование и проведение различных мотивационных программ;

- анализ предложений, в том числе включающих ретро-бонусы, в установленном порядке (в пределах установленных норм), в соответствии с технологией их учета департаментом маркетинга и финансово-экономической группой;

- согласование с департаментом маркетинга работы мерчендайзеров, контроль их работы в торговых точках, экономический анализ их деятельности;

- составление, ведение и предоставление необходимых видов отчетов;

- рассмотрение претензий покупателей на оказываемые услуги;

- оформление возвратов продукции от клиентов;

- согласование с покупателем условий работы и поставки продукции;

- сбор и обработка необходимых документов от клиентов;

- предоставление клиенту необходимого пакета услуг и цен согласно ценовым соглашениям с производителями продукции;

- разработка и внедрение комплекса мер, направленных на уменьшение возвратов продукции от клиентов;

- организация различных промоакций по продвижению продукции во всех сегментах рынка, с одобрения их проведения департаментом маркетинга, обеспечение должного уровня, контроль и оформление этих акций с последующим анализом экономического эффекта от каждого осуществленного мероприятия;

- ведение переговоров и продвижение продукции через каналы субдистрибуции, оптовые компании, рынки, региональные сети и фирмы, бартерные схемы;

- обучение персонала, обеспечение кадрового резерва;

- своевременное составление финансовых документов, планов, отчетов, информационно-аналитических материалов о выполнении планов по сбыту продукции, финансово-хозяйственной деятельности и региональной торговле;

- изучение перспективного и текущего спроса на продукцию и требований к ее качеству;

- подготовка материалов для юридической службы для подачи исковых заявлений в арбитражный суд;

- предъявление через юридическую службу претензий, штрафных санкций, судебных исков к покупателям за нарушение условий заключенных договоров, установленного порядка размещения заказов;

- рассмотрение претензий клиентов на поставленную продукцию и доведение этой информации до руководителя отдела закупок;

- составление отчетов о количестве поступивших и удовлетворенных претензий с указанием, на какую сумму, по каким причинам и чьей вине поступили претензии.

3. СТРУКТУРА И СОСТАВ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ.

3.1. Структуру и штатную численность департамента продаж утверждает и изменяет генеральный директор по представлению заместителя генерального директора по коммерческим вопросам, с учетом предложений директора департамента продаж, объема и сложности решаемых задач.

3.2. В структуру департамента продаж входят следующие подразделения:

- отдел дистрибуции;

- отдел по работе с ключевыми клиентами;

- отдел приема и обработки заказов.

3.3. В состав департамента продаж могут входить отделы, группы и службы, специализирующиеся по направлениям деятельности.

3.4. Отделы дистрибуции, по работе с ключевыми клиентами, приема и обработки заказов возглавляют их руководители, которые подчиняются непосредственно директору департамента продаж.

3.5. Должностные обязанности и квалифицированные требования к работникам Департамента продаж определяются их должностными инструкциями.

3.6. Порядок замещения директора департамента продаж в его отсутствие, а также лицо, временно исполняющее его обязанности, определяется директором департамента продаж по согласованию с заместителем генерального директора по коммерческим вопросам и назначается приказом генерального директора.

3.7. Штатная численность департамента продаж.

Отдел дистрибуции.

Руководитель отдела дистрибуции – 1 чел.

Руководитель группы торговых представителей – 6 чел.

Торговый представитель – 37 чел.

Отдел по работе с ключевыми клиентами.

Руководитель отдела по работе с ключевыми клиентами – 1 чел.

Руководитель группы по работе с ключевыми клиентами – 4 чел.

Менеджер по работе с ключевыми клиентами – 9 чел.

Отдел приема и обработки заказов.

Руководитель отдела по приему и обработки заказов – 1 чел.

Старший менеджер – 3 чел.

Менеджер – 6 чел.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ.

4.1. Департамент продаж имеет право:

- давать структурным подразделениям и отдельным специалистам указания по вопросам, входящим в компетенцию департамента продаж;
- требовать и получать от других структурных подразделений компании необходимые документы, материалы и информацию по вопросам, входящим в компетенцию департамента продаж;
- представлять от имени компании по вопросам, относящимся к компетенции департамента продаж;
- давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию департамента продаж;
- требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности;
- давать руководителям и работникам структурных подразделений рекомендации по совершенствованию производственно-сбытовой деятельности, продвижению продукции на рынке, разработке и реализации коммерческих проектов и повышению их эффективности;
- давать поручения и разъяснения руководителям и работникам структурных подразделений по вопросам, входящим в компетенцию департамента продаж;
- определять приоритетные направления развития каналов сбыта продукции и совершенствования технологии продаж;
- принимать работников, иных физических и юридических лиц по вопросам, входящим в компетенцию департамента продаж, и вести с ними деловую переписку;
- требовать устранения нарушений, выявленных в процессе своей деятельности;
- указания департамента продаж в пределах функций, предусмотренных настоящим Положением, являются обязательными к руководству и исполнению подразделениями департамента.

4.2. Департамент продаж обязан:

- соблюдать при осуществлении своей деятельности требования действующего законодательства РФ и локальных актов;
- руководствоваться в своей деятельности утвержденным планом продаж;
- рационально использовать предоставленные и имеющиеся ресурсы и полномочия;
- формировать и поддерживать в рабочем состоянии представляющие коммерческий интерес для компании деловые контакты и связи, связанные с реализацией и продвижением продукции;
- предоставлять сведения и материалы, необходимые для стратегического планирования деятельности компании и ее рыночной ориентации, а также установленную отчетность о своей деятельности и достигнутых результатах;
- информировать руководство компании о наступлении или угрозе наступления обстоятельств, влекущих негативные последствия;
- участвовать в разработке мер по совершенствованию существующих бизнес-процессов;
- обеспечивать сохранность вверенных документов и ценностей и их возврат, если иное не предусмотрено действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами либо сторонами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ.

5.1. Департамента продаж (в лице своих работников и в пределах их компетенции) согласно настоящему Положению несет ответственность за:

- надлежащее и своевременное выполнение департаментом продаж своих функциональных обязанностей, состояние и ведение документооборота, учета и отчетности;
- соблюдение законности и требований, установленных действующим законодательством РФ в сфере организации торговли, а также локальными актами, регламентирующими деятельность департамента продаж;
- заключение договоров продажи продукции, маркетинговых договоров, договоров других услуг с клиентами;
- организацию своевременного и качественного приема заказов;
- контроль выполнения условий договоров клиентами;
- превышение дебиторской задолженностью установленных нормативов;
- необоснованное невыполнение плана продаж;
- нарушение внутреннего распорядка работы фирмы;
- несоблюдение трудовой и исполнительской дисциплины работниками подчиненных служб;
- необеспечение контроля организации внутрифирменных процессов в соответствии с данным Положением, с Положениями о структурных подразделениях, входящих в департамент продаж, должностными инструкциями руководителей данных подразделений, регламентами проведения работ;
- необеспечение контроля движения информации, документов и материальных ценностей;
- отсутствие контроля выполнения приказов и распоряжений генерального директора, распоряжений коммерческого директора и других нормативных актов;
- несоблюдение бюджета затрат по структурным подразделениям, входящим в департамент продаж;
- несвоевременное и недостоверное предоставление информации и документов по вопросам, входящим в компетенцию департамента продаж;
- составление, утверждение и представление достоверной информации о деятельности департамента продаж;
- разглашение сведений о принятых планах, заключаемых сделках, утрате, порче документов и имущества, иной вред, причиненный в процессе своей деятельности фирме и ее работникам.

6. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ (СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ).

6.1. Распоряжения директора департамента продаж могут быть доведены до работников департамента продаж, находящихся в его непосредственном подчинении, как в устной, так и в письменной форме. Распоряжения должны быть ясными, исключая двойственность их толкования, соответствовать компетенции (должностным обязанностям и полномочиям) линейного руководителя и содержать информацию о сроках их исполнения.

6.2. Информация, предоставляемая нижестоящими должностными лицами об исполненных распоряжениях, может быть представлена как в письменной (в виде установленной формы отчета), так и в устной форме. Информация о неисполненных распоряжениях либо трудностях, возникших в ходе исполнения полученных распоряжений и препятствующих их исполнению, может быть предоставлена только в письменной форме с указанием причин их неисполнения.

6.3. Для качественного и оперативного выполнения своих задач департамент продаж может осуществлять взаимодействие с другими структурными подразделениями на уровне непосредственных исполнителей в пределах их компетенции, а в случае возникновения раз-

ногласий, несоблюдения либо нарушения установленных сроков исполнения – на уровне руководителей соответствующих структурных подразделений.

6.4. Обращение к работникам других структурных подразделений может быть как в письменной, так и в устной форме. Повторное обращение по одному и тому же вопросу в случае его неисполнения, а также взаимодействие по всем возникающим разногласиям допускаются только в письменной форме.

6.5. При обращении в устной либо письменной форме к работникам других структурных подразделений работники департамента продаж должны поддерживать существующую иерархию должностей (обращение к вышестоящим должностным лицам департамента маркетинга и департамента продаж и других структурных подразделений осуществляется посредством составления служебной записки на имя своего непосредственного руководителя).

6.6. При обращении в устной либо письменной форме к сотрудникам департамента продаж сотрудников других структурных подразделений представители департамента продаж обязаны отреагировать в пределах своей компетенции в течение 3 (Трех) рабочих дней со дня обращения в форме, аналогичной форме обращения, либо в письменной форме.

6.7. При территориальной удаленности (филиалы, служебные командировки и пр.) допускается осуществление документооборота, планирования, учета и текущей отчетности, а также ведение деловой переписки посредством почты, в том числе электронной, и факсимильного аппарата. Срок хранения деловой переписки составляет 1 (Один) год, если иные сроки не установлены действующим законодательством РФ.

6.8. Основные взаимосвязи департамента продаж и других отделов могут быть представлены следующим образом.

6.8.1. Отдел закупок:

- передает департаменту продаж графики и информацию об объемах поставок продукции от поставщиков; изменения прайс-листов поставщиков; информацию о штрих-кодах на продукцию; письма поставщиков о периоде остановки производств или временного прекращения производства продукции; информацию о сверхнормативных поставках или недопоставках продукции и их причинах;

- получает от департамента продаж заявки на необходимый объем продукции, в том числе «под заказ клиента»; заявку на получение от поставщика необходимых сопроводительно-разрешительных документов (сертификаты, качественные удостоверения, гигиенические сертификаты и т. д.); претензии от покупателей по качеству товара, упаковки и внутритарной комплектности.

6.8.2. Департамент маркетинга:

- передает сведения об изменениях ценовой политики предприятия; сведения о проведении различных промомероприятий, мотивационных, бонусных и других маркетинговых программах; информацию по ассортименту предлагаемой продукции и маркетинговых услуг; сведения о предстоящем вводе и выводе продукции, а также расширении ассортиментной линейки товаров и услуг, предоставляемых фирмой; обобщенную информацию о спросе на продукцию, в том числе по отдельным позициям номенклатуры, и о факторах, определяющих его; сведения о конкурентной среде по вопросам ценовой политики, объемов оборота, конкурентоспособности, скорости реализации продукции; информацию о состоянии товарного рынка; сведения о крупных покупателях продукции (предполагаемых и действительных объемах оборотов, финансовой способности, устойчивости на товарном рынке и пр.); сведения о планируемых выставках, ярмарках; информацию о наличии товарных остатков и товародвижении продукции, присутствующей в товарных матрицах сетей и ключевых клиентов;

- получает сведения о поступивших рекламациях на продукцию и маркетинговые услуги; сведения о заключенных договорах поставки; планы реализации продукции на месяц, квартал, год; отчеты о выполнении планов реализации продукции; заявки на проведение маркетингового анализа оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию; отзывы покупателей на поставляемую продукцию; сведения о деятельности конкурентов на рынке продукции и маркетинговых услуг.

6.8.3. Финансово-экономическая группа:

- передает формы учета и контроля взаиморасчетов и различных бонусных выплат клиентам; на согласование и корректировку планы, исходя из конъюнктуры рынка, подписанных либо расторгнутых договоров с клиентами; информационные письма по просроченным долгам; схемы оптимизации бизнес-процессов, касающихся деятельности департамента продаж; годовые, квартальные, месячные планы продаж, обоснование цен на услуги и товары, предоставляемые и отгружаемые покупателям;

- получает информацию об условиях работы с контрагентами, всех изменениях и поправках; до начала планируемого периода предложения по корректировке планов исходя из наличия заказов, ситуации на рынке сбыта товаров и услуг, находящихся в сфере интересов компании.

6.8.4. Отдел бухгалтерского учета, отчетности и налогообложения:

- передает при необходимости новые или исправленные бухгалтерские документы (акты, счета-фактуры, накладные, возвратные накладные, различные платежные ведомости); информацию о возможности изменения статуса накладных; ведомости по результатам сверок взаиморасчетов; расчетные ведомости на заработную плату; сведения об оплатах и поступлениях денежных средств, аккредитивах, изменениях в банковских реквизитах компании и клиентов, переводе денежных средств покупателям по договорам маркетинга и услуг; сведения об отсутствии необходимых документов по клиентам департамента продаж;

- получает методики расчета заработной платы, мотивационных программ, поощрений и взысканий; акты на возврат продукции, накладные, счета-фактуры, требующие отметки у покупателей; сведения об изменении банковских реквизитов клиентов, переводе денежных средств за клиента другим юридическим лицом с предоставлением необходимого пакета документов.

6.8.5. Контрольно-кассовая служба:

- передает при необходимости новые или исправленные кассовые чеки; сведения об оплатах и поступлениях наличных денежных средств; сведения об отсутствии необходимых документов по клиентам департамента продаж;

- получает наличные денежные средства от клиентов; неправильно оформленные чеки.

6.8.6. Департамент по организации и обслуживанию клиентов:

- передает информацию о доставке заказа конечному потребителю; о маршрутах развоза продукции; информацию о невыполнении заказов покупателей для оперативной замены продукции; сведения о продукции с истекающими сроками годности; информацию о нарушении графика доставки продукции; сведения об отсутствии необходимых сопроводительных документов, которые необходимо получить от поставщиков;

- получает информацию о графиках и формах доставки продукции клиентам; временные нормативы и минимальные партии доставки продукции; необходимый пакет отгрузочной и сопроводительной документации; месячные планы продаж по товарным группам и производителям.

6.8.7. Юридическая служба:

- передает согласованные проекты договоров, приложений, протоколов разногласий, претензий; информацию о выставлении исковых требований к покупателям и решении вопросов по выставленным исковым требованиям со стороны фирмы; информацию о необ-

ходимости участия в заседаниях судов различных инстанций; необходимую информацию о подготовке, проверке и согласовании различных юридических документов, формах гражданско-правовой ответственности; необходимые юридические пакеты документов; сведения о регистрации заключенных договоров; тексты и разъяснения различных приказов, распоряжений и других нормативных актов, регламентирующих работу фирмы;

- получает необходимые проекты договоров, пакеты документов и обоснованные условия работы с клиентом для заключения новых и перезаключения старых договоров; заявки на поиск необходимых нормативно-правовых документов; сведения о ликвидации юридических лиц, являющихся клиентами компании, закрытии торговых точек, конфликтных ситуациях с клиентами, которые не удастся решить в рабочем порядке и по которым требуется принять юридически обоснованное решение; копии деловой переписки, необходимой для решения вопросов заключения договоров, предъявления претензий и судебных исков, а также отмены уже принятых решений; на подготовку, проверку и согласование протоколы разногласий (согласований), учредительные документы клиентов, все возможные сведения о клиентах, которые могут оказать всестороннюю помощь в проверке юридической чистоты сделки.

6.8.8. Логистическая служба передает необходимую служебную корреспонденцию; отчетность и аналитические записки, необходимые для выполнения задач департаментом продаж.

6.8.9. Служба управления персоналом:

- передает необходимые документы, регламентирующие работу компании, ее структур, порядок и форму оплаты труда, распорядок трудового дня, положения об оплате и мотивации персонала, обучении и образовании, справки с места работы, сведения о состоянии рынка труда;

- получает заявки на подбор необходимых сотрудников на существующие вакансии; необходимые сведения и документы по сотрудникам департамента продаж; график отпусков всех сотрудников департамента продаж в установленное время; заявки на перечень мероприятий, проведение которых необходимо для повышения квалификации работников департамента по отдельным направлениям; заявления, справки, больничные листы и другие документы, регламентирующие работу и изменение распорядка трудового дня в компании; предложения по изменению организационно-управленческой структуры предприятия для закрепления в штатных расписаниях и положениях о структурных подразделениях предприятия; таблицы учета рабочего времени сотрудников подразделений департамента продаж; информацию о количественной и качественной потребности предприятия в персонале.

6.8.10. Группа ИТ-обеспечения:

- передает инструкции и консультации о порядке работы с программным обеспечением, Интернетом, электронной почтой; исправленные пакеты документов; необходимое программное обеспечение и оборудование, в том числе средства телефонизации и оргтехнику для обеспечения бесперебойной работы департамента продаж; расходные материалы к оргтехнике, установленной в Департаменте продаж; информацию об ожидаемых перерывах в работе информационных систем и программного обеспечения; а также производит установку на каждом рабочем месте необходимого пакета прикладных программ, антивирусной защиты, обеспечивает доступ в локальную сеть фирмы и программу 1С; настройку программ и приложений, необходимых для выполнения своих задач каждым сотрудником Департамента продаж на своем рабочем месте;

- получает на исправление необходимые пакеты документов; информацию о сбоях в программе 1С, выходе из строя оборудования, прикладных программ и приложений к программам, отказе телефонных линий, электронной почты и Интернета.

6.8.11. Департамент материально-технического и документационно-разрешительного обеспечения и безопасности:

- передает оперативную информацию о текущем графике и нарушении графика доставки продукции клиентам; оперативную информацию о маршруте доставки продукции; информацию о невыполнении заказов покупателей для оперативной замены продукции; данные об обеспеченности компании необходимыми материалами по текущим потребностям, планировании и предстоящих изменениях в обеспечении компании материально-техническими ресурсами;
- получает требования для водителей с необходимой информацией по каждому клиенту, указанием даты и сроков доставки продукции; необходимый пакет сопроводительной документации и схему проезда к торговым точкам или местам разгрузки; графики доставки продукции.

Литература

1. *Аренков И. А., Багиев Е. Г.* Бенчмаркинг и маркетинговые решения. – СПб.: СПбУЭФ, 1997.
2. *Белл Д.* Управление маркетингом: опыт и проблемы. Выпуск 2. Инструменты рекламы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
3. *Гаджинский А. М.* Логистика. – М.: Дашков и Ко, 2004.
4. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. – М.: Финпресс, 1998.
5. *Грузинов В. П., Грибанов В. Д.* Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2003.
6. *Дейан А.* Изучение рынка. – М.: Олма-Пресс, 2003.
7. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
8. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991.
9. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.
10. *Ланкастер Дж., Джоббер Д.* Продажи и управление продажами. – М.: ЮНИТИ, 2002.
11. *Нортон А.* Продажи как увлекательный бизнес. – М.: Бератор-Пресс, 2003.
12. *Семенихин В.В.* Налоговый учет скидок и премий до и после 1 января 2006 г. // Главбух, 2005. – № 22.
13. *Терещенко К.* Wa -Mart Германия: рынок определил результат // Мое дело, 2004. – № 8.
14. *Терещенко К.* Экспансия Wa -Mart: Европа стала приоритетом // Мое дело, 2004. – № 7.
15. *Уолтон С.* Сделано в Америке: как я создал Wa -Mart. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
16. *Хасис Р. А.* Розничные торговые сети в современной экономике. – М.: Едиториал УРСС, 2004.