ANTITRUST ADVISORY

Коммерческая политика

как инструмент управления антимонопольными рисками

Дмитрий Лебедок

Antitrust Advisory

Содержание

1

Когда нужна коммерческая политика

Необходимость в разработке политики и экспресс-тест

2

Разработка коммерческой политики

На примере критериев сотрудничества по прямому договору и гибкости в условиях

3

Внедрение коммерческой политики

Некоторые вопросы, связанные с применением разработанной политики

Содержание

1

Когда нужна коммерческая политика

Необходимость в разработке политики и экспресс-тест

2

Разработка коммерческой политики

На примере критериев сотрудничества по прямому договору и гибкости в условиях

3

Внедрение коммерческой политики

Некоторые вопросы, связанные с применением разработанной политики

Когда и для чего нужна коммерческая политика ?

Коммерческая политика – установленные компанией правила, определяющие коммерческие условия сотрудничества с контрагентами

Действующие подходы:

01 **Разные торговые условия**

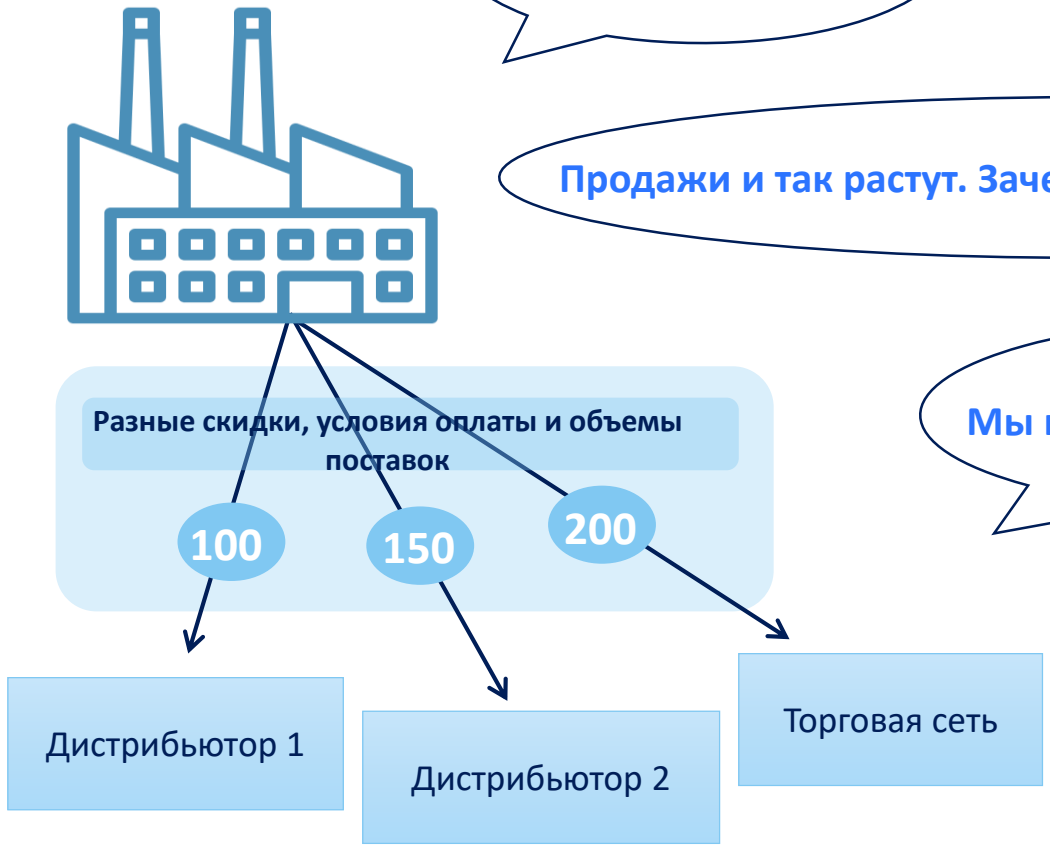
«Почему для этого покупателя скидка больше?»

02 **Прямое сотрудничество**

«Почему с одним работаем, с другим — нет?»

03 **Особое отношение к отдельным покупателям**

«Вводим для них исключение – чем его объяснить?»



У нас и так все хорошо!

У конкурентов нет политики, мы не хотим им проигрывать!

Продажи и так растут. Зачем дополнительные правила?

Мы не хотим себя ограничивать

ANTITRUST ADVISORY

Как убедить бизнес?

Нет обоснования



Антимонопольные риски

ЭКСПРЕСС-ТЕСТ

Нужна ли коммерческая политика?

- ☐ Компания занимает существенную долю на рынке
- ☐ Социально значимый рынок
- ☐ Конфликтные ситуации с клиентами по условиям сотрудничества
- ☐ Продовольственный рынок

Хотя бы одно «да» — политика рекомендуется

Содержание

1

Когда нужна коммерческая политика

Необходимость в разработке политики и экспресс-тест

2

Разработка коммерческой политики

На примере критериев сотрудничества по прямому договору и гибкости в условиях

3

Внедрение коммерческой политики

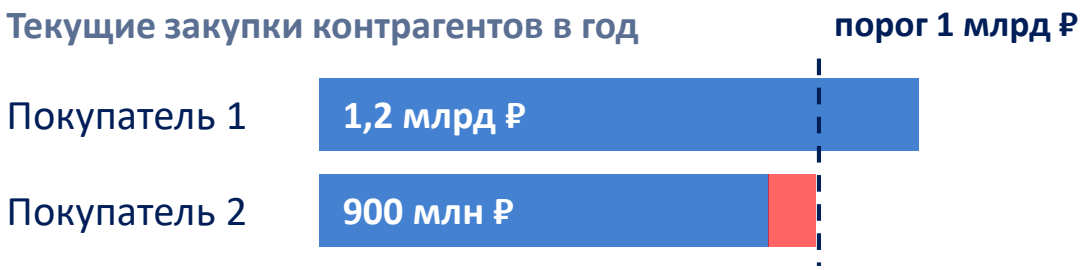
Некоторые вопросы, связанные с применением разработанной политики

Мы не хотим работать с маленькими клиентами

Пример с объемным критерием:

от 1 млрд ₽

закупок в год — условие прямого договора



Функциональность критерия:

Обосновывается ограниченностью ресурсов и затратами на обслуживание контрагентов

Для разных типов контрагентов может применяться **разный объем**

Оставляет **запас объемов** для новых контрагентов

Используется как критерий отбора и как критерий для расторжения договора

Понятный измеримый критерий, обоснованный экономикой самой компании

Хотим сохранить гибкость в условиях

Гибкость

- Диапазоны скидок
- Индивидуальные условия
- Промо-бюджеты



Определенность

- Единая система скидок
- Конкретные основания
- Механика доступа

Содержание

1

Когда нужна коммерческая политика

Необходимость в разработке политики и экспресс-тест

2

Разработка коммерческой политики

На примере критериев сотрудничества по прямому договору и гибкости в условиях

3

Внедрение коммерческой политики

Некоторые вопросы, связанные с применением разработанной политики

Исторические клиенты не соответствуют новым правилам

Было:

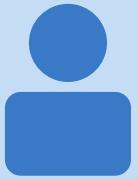
500 млн ₽

годовой объем закупок клиента

Стало:

1 млрд ₽

порог по новой политике



Покупатель:

«На такие условия мы не согласны»

Рекомендации:

Переходный период

срок на приведение договоров с действующими контрагентами в соответствие с политикой

Фиксация отказов

необходимо фиксировать случаи направления обновленных соглашений и отказов клиентов в их подписании

Оценка рисков потери клиента

рекомендуется оценивать и фиксировать экономические риски потери клиента

Особые условия для уникального контрагента

Возможность

Новый рынок
Новый канал продаж

Запрос партнера сопряжен с риском
скидка выше предусмотренной политикой

Рекомендация

Экспериментальные условия для новой категории

Что учитывать:
ограниченный срок проведения эксперимента и уникальные характеристики клиента

Коммерческая политика и ФАС

Реакция ФАС

- «Положения политики соответствуют законодательству»
- Замечания к положениям политики
- «Приняли к сведению»



Возможности

- Повышается осведомленность ФАС о наличии выработанных подходов
- Проверка выработанных подходов на соответствие позиции ФАС
- Весомый аргумент перед клиентом на случай конфликта

Важно: Осведомленность ФАС не заменяет проверку фактического применения политики

Плюсы коммерческой политики

01

Выявление уязвимых зон

устранение противоречий и необъяснимых отличий в применении условий

02

Обоснование подходов

фиксация логики применяемых подходов

03

Новые бизнес-решения

разработка новых подходов с учетом экономики компании

04

Предсказуемость

процессы становятся прозрачнее, снижаются риски конфликтов

05 **Коммерческая политика —** инструкция для бизнеса и способ коммуникации с контрагентами

ANTITRUST ADVISORY

Antitrust Advisory – консалтинговая фирма, специализирующаяся на вопросах антимонопольного и ценового регулирования, законодательства об иностранных инвестициях, рекламы, коммерческого права и смежных областях.

Узнайте о нас больше, посетив наш сайт.

https://at-advisory.com/

+7 499 702 02 00

125009, Москва, ул. Большая Молчановка, 34 стр.1

© Antitrust Advisory, 2026