РЕФЕРАТ

по дисциплине "Коммерция"

на тему "Принципы работы с контрагентами"

Содержание

1. Работа с покупателями

[2. Работа с продавцами](#_Toc293428627)

3. Компьютеризация управления делопроизводством

[Список литературы](#_Toc293428629)

# 1. Работа с покупателями

В связи с большим разнообразием видов покупателей основное внимание будет уделено национальным и зарубежным оптовым покупателям и потребителям крупных партий товара.

Если на рынок выходит вновь созданная фирма или уже работающая на рынке фирма хочет найти покупателей принципиально нового товара, то перед маркетологами должна быть поставлена задача не только определить условия сбыта в выделенных сегментах рынка, но и выявить конкретные названия и адреса наиболее вероятных покупателей. Если фирма уже определенное время работает на рынке, то кроме использования результатов маркетинговых исследований она может воспользоваться собственным досье, которое она должна постоянно накапливать и систематизировать. В этом досье должны аккумулироваться собранные из различных источников сведения на фирмы, которые можно рассматривать в качестве возможных покупателей. В такое досье должны собираться сведения из периодической печати, из справочников и информационных систем, данные, полученные из опубликованных годовых отчетов, и другие материалы вплоть до полученных на деловых встречах визиток с комментариями к ним лиц, получивших эти визитки. Безусловно, в это досье вносятся данные на бывших контрагентов, с которыми по какой-либо причине были прерваны деловые контакты; на фирмы, которые проявляли заинтересованность в сотрудничестве благодаря рекламной кампании, но не пошли на развитие деловых отношений; фирмы, с которыми уже велись серьезные переговоры, но не были подписаны договоры по каким-то объективным причинам и т.д. У квалифицированных фирм такие досье могут охватывать достаточно широкий круг возможных контрагентов.

Сейчас коммерческие организации создают компьютерные досье, причем используют программы, позволяющие производить поиск перспективных покупателей по товарам, регионам, названиям и известным адресам. Коммерческие фирмы, работающие в роли посредников, создают аналогичные досье и на наиболее перспективных поставщиков.

Все работники фирмы при получении любой информации о возможных контрагентах, обязаны немедленно ее передавать в отдел маркетинга и цен, который систематизирует досье, кодирует документы и вводит данные о перспективных контрагентах в компьютерную сеть фирмы, делая ее доступной для всех сотрудников. Конкретные данные маркетингового исследования рынка и сведения из досье на перспективных контрагентов позволяют продавцам вести активную коммерческую работу на рынке, устанавливая или восстанавливая деловые контакты путем рассылки инициативных технико-коммерческих предложений. Практика показывает, что многие даже достаточно опытные продавцы делают грубую ошибку, рассылая так называемые типовые предложения. В связи с этим необходимо подчеркнуть, что при подготовке каждого предложения надо учитывать имеющиеся сведения о соответствующей фирме, а если с ней ранее уже были деловые контакты, анализировать причины, по которым они не получили должного развития.

Трудно давать какие-либо универсальные рекомендации по составлению таких инициативных предложений. Возможно, что некоторые общие принципы подхода к формированию инициативных предложений станут понятными из приведенных ниже примеров.

Если с покупателем прервалось торговое сотрудничество, то из досье следует определить причину его прекращения. Допустим, что в этом виновна Ваша фирма, неоднократно нарушавшая договорные сроки поставок. Тогда в предложении Вашей фирмы должна содержаться информация о том, что поставщик продукции, от которого фирма получала товар для перепродажи, или увеличил мощность производства, или заменил подводившего его субпоставщика. В предложении также следует подчеркнуть показатели, отражающие возросший технический уровень предлагаемого товара и готовность обсудить благоприятные коммерческие условия возможных поставок.

Если контрагента не заинтересовало предложение фирмы, сделанное по его запросу, и причина такой незаинтересованности осталась неизвестной, то в новом предложении можно сделать пробный сброс цены или выразить готовность производителя повысить качество продукции. Если контрагент ответит на новое предложение, то целесообразно все-таки "вытянуть" его на переговоры, в ходе которых можно выяснить его позицию. В конце концов, если его требования окажутся завышенными, договор, вероятно, не будет заключен, однако фирма сможет уточнить конкурентоспособность своей позиции.

При подготовке предложения новому партнеру в его состав наряду с чисто коммерческими условиями должен входить рекламный материал, показывающий с лучших сторон опытно-конструкторскую и производственную базу поставщика, должны быть представлены положительные отзывы известных компаний - покупателей продукции, а также рекламные материалы о фирме как о надежном партнере. Если Вам кто-то рекомендовал эту фирму как перспективного контрагента, то не вредно сослаться на эту рекомендацию, если, конечно, есть уверенность, что сам рекомендующий - достаточно солидный предприниматель или политик.

И наконец, если фирма является постоянным партнером, то ни в коем случае нельзя занимать выжидательную позицию в получении новых запросов. Следует всегда помнить о том, что конкуренты не спят и могут предпринять решительные меры к завоеванию Вашего покупателя. Поэтому совершенно необходимо любыми способами поддерживать с ними регулярные контакты, систематически высылая ему инициативные предложения, рекламные материалы, показывающие рост технического уровня и качества выпускаемой продукции, информацию о новых товарах, устраивая семинары для специалистов покупателя и т.д.

контрагент покупатель поставщик рынок

Обычно работа с перспективными фирмами организуется отделом координации закупок и продаж, который составляет комплексные планы, предусматривающие участие отдела рекламы и цен в части подготовки рекламных материалов, отдела координации работы с посредниками и оперативных коммерческих групп, которые в установленные комплексным планом сроки высылают предложения (оферты) возможным контрагентам.

Пожалуй, единственной общей рекомендацией, касающейся подготовки инициативных предложений, являются высокие требования к их внешнему оформлению. К этому фактору конкурентоспособности продавца российский рынок еще не привык. Первое впечатление о солидности и надежности продавца складывается по качеству оформления технико-коммерческих предложений. Чем солиднее фирма, тем богаче оформлено ее предложение. Предложения (оферты) от солидных западных фирм приходили нередко в кожаных переплетах с тиснеными фирменными знаками. Тексты отпечатаны на плотной дорогой бумаге, прилагаемые фотографии товаров или технологических линий являлись высокохудожественными произведениями. Поэтому к небрежно оформленным предложениям сразу создавалось скептическое отношение, и большинство из них после поверхностного знакомства чаще всего выбрасывалось в корзину.

Такие сложились стереотипы коммерческой работы на внешнем рынке, и не нам их ломать. Учитывая эти обычаи, наиболее восприимчивые к зарубежному опыту внешнеторговые организации еще в советское время закупали за границей дорогую бумагу, приобретали на валюту специальные машинки, работающие по принципу струйных принтеров, заказывали специальные папки для предложений и цветные рекламные проспекты. Опыт показал, что затраты на оформление значительно повышали имидж, а с ним и конкурентоспособность экспортных организаций. Сейчас положение в корне изменилось: практически каждая фирма имеет возможность оформить свое предложение на самом современном техническом и художественном уровне. Однако еще нередко фирмы направляют первое предложение по установлению деловых контактов, не обращая внимания на его внешний вид, а иногда и просто факсом. Остается надеяться, что принципы, принятые в мировой практике коммерческой деятельности, со временем приживутся и в России,

Инициативные технико-коммерческие предложения, содержащие рекламные материалы и ценники на всю или часть номенклатуры товаров (price lists), даже направленные в адрес конкретной фирмы, являются предложениями неопределенному кругу лиц и рассматриваются как предложение вступить в деловые контакты. Несмотря на то, что на ценниках нередко указывается скидка с цен в процентах с пометкой "Только для Вашей фирмы", характер предложения не меняется. Посылая такие предложения, продавец принимает на себя определенные моральные обязательства, но фактически имеет право в любое время отказаться от заключения договора. Такие предложения (оферты) иногда называют предложениями без обязательств.

В тех случаях, когда возможный покупатель присылает запрос, из которого видно его серьезное намерение заключить сделку, или когда продавец высылает очередное предложение своему традиционному покупателю, то характер предложения резко меняется. В подобных случаях высылают твердые предложения, на которых или прямо указывается, что это твердая оферта со сроком действия до такого-то числа, либо указывается только предельный срок ее действия.

Во всех случаях, когда фирмой получена положительная реакция на рекламу или инициативные предложения в виде просьбы дать дополнительные разъяснения либо выражена готовность обсудить возможность заключения договора, работа с контрагентом должна быть переведена в особый режим повышенной оперативности и контроля.

Выражение готовности обсудить возможность заключения договора без указания в письме контрагента основных условий предстоящей сделки и срока действия этих условий должно рассматриваться продавцом как контрпредложение, формально ничем не связывающее контрагента. Вполне возможно, что покупатель запросил предложение для получения конкурентного материала по ценам и не имеет цели заключить договор с Вашей фирмой. Несмотря на это обстоятельство, продавец должен в тот же день направить контрагенту письменную твердую оферту и быстрой связью подтвердить получение запроса, поблагодарить и сообщить номер и дату отправленной оферты. Твердая оферта может быть направлена факсимильной связью или электронной почтой при наличии уверенности в устойчивости этих средств связи. В оферте должно быть указано, что письменное предложение будет дополнительно отправлено такого-то числа. Этот срок должен быть непременно выдержан.

Если продавцу потребуется несколько дней для подготовки твердой оферты, то в день получения контрпредложения (запроса) продавец должен направить контрагенту быстрой связью подтверждение с благодарностью его получения и с указанием срока, когда будет ему направлено твердое предложение.

Если на твердое предложение возможного контрагента кроме выражения благодарности не последовало никаких действий, направленных на заключение договора, и два направленных ему напоминания не вызвали конструктивной реакции, то оперативная коммерческая группа должна направить в отдел маркетинга и цен компьютерное извещение, что на контрпредложение или запрос такой-то фирмы было тогда-то направлено твердое предложение, не получившее дальнейшей проработки. Это извещение должно быть введено в досье справочного материала на фирмы в файл той фирмы, которая не пошла на дальнейшую проработку твердой оферты.

Если на коммерческой фирме заведено такое досье, то перед тем, как давать любое твердое предложение, необходимо по компьютерной сети проверить, не было ли ранее случаев отказа фирмы от дальнейшей проработки запросов. Если было по меньшей мере уже два-три подобных случая, значит, этот покупатель использует Вашу фирму как источник получения конкурентного материала и можно или не отвечать на ее запросы, или давать предложения нетвердого характера с искаженными ценами. В практике международной торговли фирмы ведут строгий учет запросов, контрпредложений и твердых оферт, следуя во взаимных отношениях изложенным принципам.

В тех случаях, когда от возможного покупателя получена просьба уточнить ряд интересующих его вопросов, но из нее не видна явная заинтересованность в заключении договора, оперативная коммерческая группа также должна в тот же день быстрой связью направить подтверждение о получении вопроса и, если невозможно дать немедленный ответ, указать предельный срок его отправки. Если на подготовку ответа будет затрачено времени больше, чем предполагалось, то целесообразно промежуточными сообщениями информировать партнера о процессе проработки запроса.

Эти меры необходимы для того, чтобы в максимально возможной степени продемонстрировать свою заинтересованность и надежность как будущего партнера. Каждое действие оперативной коммерческой группы должно быть направлено на ускорение достижения главной цели - подписания договора. Поэтому если на определенном этапе коммерческой переписки появится уверенность в серьезности намерений партнера, то ему немедленно должно быть направлено твердое предложение, как это было изложено ранее.

Твердые предложения продавца должны содержать основные условия будущего договора, такие как наименование и основные характеристики товара, количество, цена единицы измерения товара с указанием базисных условий поставки, срок поставки, условия платежа, срок действия предложения. Если покупатель в пределах срока действия твердого предложения направляет продавцу свое полное согласие с предложенными условиями, т.е. дает безоговорочный акцепт, то договор, в соответствии со ст.433 ГК РФ, считается заключенным. Договор может состоять из двух документов - оферты и акцепта. В дальнейшем стороны могут составить и подписать единый документ, называемый контрактом, в котором будут оговорены дополнительные условия, например ответственность сторон, взаимные санкции за ненадлежащее выполнение обязательств, форс-мажорные обстоятельства, порядок рассмотрения споров и т.д. Однако любые дополнительные условия без взаимного согласия сторон не могут изменить условий заключенного договора, т.е. условий оферты и акцепта. В тех случаях, когда одна из сторон выдвигает требования, меняющие условия заключенного договора, или настаивает на иных, неприемлемых для другой стороны требованиях, что делает заключение контракта невозможным, потерпевшая сторона имеет право обратиться в арбитраж с просьбой возместить ей убытки, вызванные невозможностью подписания контракта, в том числе упущенную выгоду.

Заключение договоров по принципу оферта плюс акцепт в коммерческой практике внебиржевой и внеаукционной торговли применяется относительно редко, обычно в форме дополнений к ранее заключенному между контрагентами рамочному контракту, в котором оговорены все другие права и обязанности сторон.

Чаще всего в коммерческой практике заключению договора предшествует коммерческая переписка по уточнению позиций сторон. В ответ на твердую оферту одной из сторон другая может прислать акцепт со своими замечаниями, т.е. контроферту. Если первый оферент согласен с такими замечаниями, он может акцептовать контроферту, и договор тоже будет считаться заключенным. Если в процессе акцепта оферт и контроферт какая-либо сторона пожелает отказаться от своей оферты, контроферты или акцепта, то отказ должен быть получен другой стороной до отправки окончательного безусловного акцепта. Более детально порядок заключения договоров путем акцепта оферт изложен в ст.432-446 ГК РФ и в ст.14-24 Конвенции ООН о договорах международной купли-продажи.

Однако на практике, когда в процессе коммерческой переписки выяснены принципиальные позиции сторон по условиям будущего контракта, они обычно договариваются о проведении переговоров, что сокращает сроки согласования и способствует принятию сбалансированных условий.

При согласовании условий контрактов международной купли-продажи товаров действует обычай, согласно которому контракт считается заключенным после пожатия рук лицами, ведущими переговоры с каждой из сторон. Формально последующие требования пересмотреть согласованные условия или вообще отказ от подписания контракта могут быть обжалованы в арбитражном суде, но отказавшаяся сторона наверняка потеряет в деловых кругах имидж достойного делового партнера. Хотелось бы, чтобы в России эти принципы прижились как можно скорее.

# 2. Работа с продавцами

Покупатели на насыщенных рынках часто чувствуют себя хозяевами положения, и их тактика противоположна тактике продавцов. Поэтому следует особо остановиться на этих особенностях.

Опытные покупатели, как правило, не работают с одним продавцом товара, поскольку недооценка возможности создания конкуренции между продавцами обычно ведет к росту закупочных цен. Даже если покупатель в основном ориентируется на одного традиционного поставщика, полезно тем не менее поддерживать деловые отношения еще с двумя-тремя поставщиками аналогичной продукции, периодически запрашивая у них коммерческие предложения и делая контрольные закупки товаров. Это позволит покупателю активно воздействовать на динамику цен на рынке и контролировать изменения в техническом уровне и качестве обращающихся на нем товаров. Отношения с конкурентами не должны быть секретом ни для традиционного поставщика, ни для других конкурентов. Однако получение конкурирующими фирмами только запросов предложений без эпизодической закупки товаров, как было ранее упомянуто, дает им основание считать, что их используют только в качестве источников конкурентных материалов.

При ведении переговоров с конкурирующими фирмами можно дать им понять, что у Вашей фирмы есть альтернативные варианты закупок, но показывать чужие конкурентные материалы, тем более контракты, в международной практике считается грязным бизнесом. Продавцы могут вовсе отвернуться от покупателя, открывающего им коммерческие секреты других фирм, поскольку он может открыть и их секреты другим конкурентам.

При запросе предложений на закупки товаров следует избегать формулировок типа: "Просим срочно предложить нам", "Просим дать предложение на срочную поставку" и т.д. Опыт показывает, что продавец, получивший такой запрос, не преминет поднять цены предложения минимум на 15-20%.

В любом случае при получении инициативных предложений от конкурирующих фирм, даже при отсутствии у покупателя намерения осуществить у них закупки, следует поблагодарить их за инициативу и сообщить, что в ближайшее время закупки подобных товаров не планируются, но выразить надежду на сотрудничество в будущем. Если цены их предложений кажутся завышенными или технические показатели их продукции не соответствующими требуемому современному уровню, полезно в тактичной форме высказать свое мнение. Однако это мнение, касающееся цен и технического уровня, не должно представлять собой оферту на закупку товара с учетом замечаний покупателя, поскольку со стороны продавца может последовать акцепт и покупатель может попасть в весьма сложное положение, если продавец будет считать свой акцепт фактом заключения договора.

Целесообразно также обратить внимание на стратегические особенности работы покупателей (импортеров). Как уже отмечалось, теория и практика маркетинга в основном нацелена на сбыт товаров, что менее пригодно для коммерческих фирм, занимающихся закупочными операциями. Поэтому маркетинговые отделы таких фирм должны уделить серьезное внимание изучению рынка поставщиков. Кроме того, реклама коммерческой фирмы должна представлять ее не только как продавца, но и как солидного покупателя товаров, что при минимальных затратах обычно обеспечивает поступление предложений от многих поставщиков.

# 3. Компьютеризация управления делопроизводством

Россия с большим опозданием переходит к компьютеризации управления делопроизводством, применение которой позволяет достичь более высокой четкости и оперативности коммерческой работы. Во второй половине 90-х гг. на российском рынке появилось большое число программ, обеспечивающих компьютеризацию финансового планирования, бухгалтерского учета и отчетности. Лидерами в компьютеризации процессов управления, учета и отчетности, а также процессов, связанных с торговлей ценными бумагами, стали коммерческие банки.

Основными задачами компьютеризации делопроизводства являются следующие:

ускорение доведения коммерческой информации до исполнителей, координация принятия решений и подготовки ответов;

комплексность в проработке коммерческой документации;

обеспечение возможности осуществления постоянного контроля за проработкой коммерческой документации, принятием решений и подготовкой ответов;

установление четких направлений потоков коммерческой документации и определение мест хранения ее оригиналов;

резкое уменьшение бумажных потоков коммерческих документов.

Конечно, организация делопроизводства во многом зависит от профиля деятельности коммерческой фирмы, ее организационной структуры, объема товарооборота и многих других факторов. Из этого следует, что практически невозможно рекомендовать универсальное решение по организации делопроизводства для всех коммерческих фирм.

Делопроизводство, если его рассматривать как обработку входящей внешней информации, порядок принятия решений, контроля их исполнения и подготовки ответов, должно подчиняться следующему порядку.

Вся входящая информация должна регистрироваться и проходить первичную обработку в объединенной группе помощников и секретарей (б). В более крупных фирмах это могут быть специальные отделы, в мелких - делопроизводители-секретари.

Первичная обработка входящей информации осуществляется одним или группой опытных помощников, которые регистрируют ее получение и знакомятся с содержанием. В зависимости от адресата и содержания полученного документа принимаются различные решения.

Если документ, полученный на имя генерального директора, носит персональный характер или решение по нему должен и может без дополнительной проработки принять генеральный директор (2), то помощник либо передает ему документ, либо докладывает его содержание. По доложенному документу записывается или смысл ответа, или поручение подразделениям фирмы по его проработке и подготовке согласованного ответа. В первом случае помощник сам готовит проект ответа и после получения подписи генерального директора регистрирует код, дату ответа и передает его на отправку адресату. Оригинал входящего письма и копия ответа подшиваются под единым кодом в досье общей переписки генерального директора, а в соответствующий файл компьютера под тем же кодом вносятся их краткие аннотации.

Во втором случае генеральный директор может дать поручение проработать вопрос и подготовить за его подписью ответ на входящее письмо. Например, на имя генерального директора пришло предложение от другой фирмы о совместной кооперации в сбыте товаров. Тогда помощник пишет на письме резолюцию генерального директора, получает под резолюцией его подпись, кодирует этот документ, сканирует его и направляет по компьютерной сети маркетинг-директору (3) и коммерческому директору (4). Маркетинг-директор, в свою очередь, дает поручение отделу по кооперации (10) и направляет его в отдел по компьютерной сети, коммерческий директор направляет документ со своим поручением отделу координации закупок и продаж (13). Руководство указанных отделов уже со своими поручениями включает их в комплексные компьютерные планы непосредственных исполнителей. Одновременно маркетинг-директор (3) направляет компьютерную копию этого письма в отдел маркетинга и цен (7) для занесения его в файл справочных материалов на фирмы. В тот же отдел помощники направляют оригинал полученного письма.

Отдел кооперации (10) готовит проект ответа, направляет его на согласование отделу координации закупок и продаж (13). Согласованный проект ответа направляется маркетинг-директору, который визирует проект и направляет группе помощников (6). Помощники распечатывают проект ответа на принтере, получают подпись генерального директора и передают письмо секретарям на отправку. Секретарь регистрирует исходящее письмо и вводит в компьютерную сеть дату отправки письма под присвоенным ему кодом.

Если на любом этапе согласования в письмо вносятся поправки, то в отделы кооперации и координации закупок и продаж (10, 13), участвовавшие в подготовке проекта ответа, а также в отдел маркетинга и цен (7) передаются скорректированные экземпляры ответа. Упрощенные программы могут предусматривать, что команды на передачу скорректированных ответов соответствующим отделам (7), (10) и (13) даются секретарями, более сложные программы должны предусматривать их автоматическую передачу.

Такая система позволяет генеральному директору, его заместителям и помощникам, набрав код документа и номер отдела, в любой момент узнать состояние проработки поручения и подготовки ответа, не отвлекая исполнителей от ведения плановой оперативной работы.

Если на имя генерального директора получено письмо, из содержания которого следует, что в его проработке и подготовке ответа не требуется участия ни самого генерального директора, ни его заместителей, помощники могут направить его на проработку непосредственно в специализированные отделы. Например, получена претензия в связи с опозданием в поставке покупателю партии товара, включающая требование выплаты в соответствии с условиями контракта штрафных санкций.

В этом случае помощники сканируют поступившую претензию и направляют ее в отдел координации закупок и продаж (13), а также в юридический отдел (17) с резолюцией проверить ее обоснованность и подготовить ответ за подписью коммерческого директора (4). Руководство указанных отделов включает задания на подготовку и согласование письма в планы оперативных работников.

К примеру, работники оперативно-коммерческой группы, ведущие этот заказ (18), готовят ответ, объясняющий, что опоздание в поставке произошло из-за задержки покупателем открытия аккредитива, и согласовывают с юридическим отделом (17) встречную претензию с обоснованием права взыскать санкции с покупателя. Завизированный начальником отдела координации закупок и продаж (13), а также юристом (17) проект встречной претензии передается по компьютерной системе на визу коммерческому директору. Если коммерческий директор не знает о получении от покупателя претензии, он по коду на проекте ответа вызывает на свой монитор содержание письма покупателя. При согласии с проектом ответа он визирует этот проект, впечатывая "Согласен, такой-то", и передает его помощникам и секретарям. Они распечатывают на принтере ответ, получают подпись коммерческого директора, регистрируют и отправляют письмо. Начальникам отделов и оперативным работникам по сети передается сообщение: "Отправлено без изменений такого-то числа под таким-то номером".

Программа может предусматривать возможность ознакомления с входящей коммерческой корреспонденцией, ходом ее проработки и принятыми решениями всеми работниками фирмы или только теми, кто имел отношение к проработке конкретной информации или задания. И тот и другой вариант имеют свои положительные и отрицательные стороны.

Опыт показывает, что найти в продаже компьютерную программу, учитывающую индивидуальные особенности коммерческой работы фирмы, практически очень сложно. Пока проще привлечь специализированную фирму или принять на работу специалиста по программированию, тем более что и программы планирования и финансового мониторинга также требуют учета особенностей фирмы. При этом следует иметь в виду, что программу управления делопроизводством фирмы можно разрабатывать и вводить для наиболее типовых ситуаций поэтапно. В разработке алгоритмов программ должны участвовать представители всех подразделений фирмы.

# Список литературы

1. Богуславский М.М., Орлов Л.Я. Законодательство России о совместных предприятиях. - М.: Издательство БЕК, 2007.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2006.
3. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии - М.: Финстатинформ, 2004.
4. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации.
5. Учебное пособие. - М: ВКШ, 2007.
6. Предприятие на внешних рынках: Внешнеторговое дело: Учебник/ Под ред.С.И. Долгова и И.И. Крепима. - М.: Издательство БЕК, 2007.
7. Синецкий Б.И. Внешнеэкономические операции: организация и техника. - М.: Международные отношения, 2009.
8. Якока Л. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 2006.