**ГОРДИН КОНСТАНТИН: ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ**

Да, здесь действительно запутанная ситуация между производителями и продавцами. Складывается ощущение полной неспособности отдела маркетинга работать головой, а не понятиями "план выполнения рекламного бюджета".  
  
Сначала несколько замечений по кейсу. Мало входных данных, конечно, но предполагаю, что система дистрибуции включает полную цепочку и дилеров и конечную сетевую розницу и дилеров 2 порядка; производитель платит "входной билет" в сетевые магазины.  
  
Теперь следующий вопрос: существует ли серьезная трейд-маркетинговая программа в компании "Ситно"?  
Если нет, то именно с ее создания и стоит начинать маркетологам производителя.  
  
Теперь решение:  
1. Проанализировать долю дистрибуции по каждому рынку и каждой продуктовой группе;  
2. Если доля ниже 30%, активно включать трейд-маркетинговые программы 1 уровня - стимулирование торговых представителей дилерской сети (бонус за каждую новую точку и тд), стимулирование руководителей комм.отделов дистрибуторов, другая бонусная система внутри самого торгового дома на той или иной территории, затраты на "входные билеты" + затраты на количество фейсов или SKU (решение в зависимости от ассортимента и показателей территории) - "именно траты на золотую полку рядом с конкурентами и увеличение фэйсов - стало успехом муки "Тантана", на мой взгляд, а не появление новой упаковки";  
2. При достижении 30% и больше - активно включать программы стимулирования розничных продавцов (набрать баллы - конкурс, подарок за продажу, подарок за определенный план продаж точки и так далее) и мерчендайзинговые программы в сетевой рознице (работа с торговым залом и выделение продукции, хотя бы другой выкладкой). для определенного ассортимента необходим sales promo например дегустация, слава богу, продукция не алкогольная.  
  
Трейд-маркетинговые программы позволяют реально следить за расходы при постановке в каждой программе нижней планки выполнения плана по программе.  
Внедрение программ, переговоры, постановка на полки, привыкание к продукции и персонала розницы и покупателей, перед которыми начинает мелькать новый продукт рядом с привычным конкурентом, привыкание к программам дилеров - на это придется потратить достаточное количество времени от года  и больше. И Только после этого + после полного анализа продаж, доли дистрибуции, средневзвешенной дистрибуции, возвратов, складских остатков, декламаций и так далее - можно будет увидеть идет рост продаж или нет - если рост совсем небольшой или он остановился  - становится понятным что теперь надо подтолкнуть конечного потребителя и необходима рекламная кампания более широкими каналами коммуникаций  
Это и может стать аргументом маркетологов перед генеральным руководством компании "Ситно"  
пример Челябинского торгового дома именно эту позицию и подтверждает, что только после достижения ключевой доли дистрибуции на территории и хорошей представленности на полках продажи перестали расти или остановились совсем и хорошая рекламная кампания на потребителя вызвала активный всплеск продаж.  
  
Мое решение кейса - это совет маркетологам заниматься не иллюзиями "основ маркетинга" и выкидывать огромные деньги на ветер, конкурируя с монстрами (кондитерский сегмент) за место в эфире или площадках, а заниматься планомерной терпеливой трейд-маркетинговой работой и после достижения нужных показателей подстегивать потребителей к покупке.  
  
На мой взгляд, производители в данном кейсе ведут себя бизнес-грамотно.

**ГРАЧЕВА СВЕТЛАНА: КОНФЕРЕНЦИЯ**

Маркетологам и представителям управляющей компании проще всего подготовить презентацию, дабы «продать» свои убеждения производителям. Собрать ключевые фигуры на семинаре (конференции) по обсуждению данного вопроса – увеличение продаж производимой продукции в регионах.  
  
Примерный план мероприятия, на мой взгляд, должен содержать следующую ключевую информацию:  
1.    Статистика: Объемы реализации продукции за последние годы и зависимость от использования рекламы.  
2.    Статистика: Регионы-лидеры продаж и использование ими стратегий выхода на рынок.  
3.    Выступления представителей лидирующих регионов: Как добились успеха.  
4.    Сценарии развития отрасли при выборе той или иной стратегии выхода на рынок. Причины успехов и неудач внедрения.  
5.    Выступление маркетологов: эффективные тактики внедрения продукции на новых рынках.   
6.    Обсуждение полученной информации участниками.   
7.    Выступление представителей управляющей компании: Стратегическое предложение по разрешению конфликта. Подписание предварительного стратегического соглашения (детальные разработки в частном порядке в режиме рабочего процесса).  
В выступлении маркетологов средствами убеждения могут быть следующие данные:   
Статистика динамики продаж при использовании рекламы и без ее использования.  
Пояснение причин успехов и неудач: Покупатель приобретает продукцию, о которой слышал (из любопытства, желания принадлежности к определенной группе), которой доверяет (известность брэнда, гарантии качества, доступность приобретения, качество обслуживания), которую пробовал (была проведена промоушн-акция, либо приобретена продукция первично и отзыв составил положительный).  
Доверие строится на принципе «горячей»-«холодной» продажи. Тут есть несколько специфических моментов. Для активизации розничных продаж основное требование – уровень «разогретости» клиента. Разогрев происходит по следующей схеме:  
  
Разогретый - (Обладает информацией) Источники:  
СМИ:         - телевидение  
                 - радио  
                 - газеты  
                 - интернет  
Акции:       - испытание, тестирование, пробы продукции конечным потребителем  
Продавец- консультант, торговый представитель, торговый агент, менеджер по сбыту:              
                 - предоставление информации, консультирование, техники общения и продаж,     
Окружение и Конкуренты:  
                        - слух  
  
  
Результат: отрицательно настроенный, положительно настроенный.  
  
  
Холодный (не разогретый)   
Не знает:     
                  - фирму  
                  - продукт  
                  - бренд  
  
  
  Результат: Не имеет доверия. Тяжело идет на контакт.  
  
Из схемы понятно, что «разогретый» клиент может быть отрицательно или положительно настроен.   
Соответственно задачей для быстрого входа в рынок является положительный «разогрев».  
Его можно дождаться естественным путем, но на это уйдут месяцы и годы. При нехитрых подсчетах упущенной за это время выгоды, можно показать ее размеры, опираясь на доступную статистику. И в противовес поставить расходы на рекламу, разница получится существенной при сбалансированном мультимедийном плане.   
Вывод: Решения, принимаемые с упором на выгоды краткосрочного периода не всегда самые удачные. В расчете на долгосрочный период выгода покажется более заманчивой и производители задумаются о пользе информирования конечного потребителя наиболее быстрыми способами, а значит,  используя все доступные маркетинговые инструменты, включая рекламу, пиар и промоушн.  
Стратегическое предложение:  
1.    Производители утверждают стандартный пакет мультимедийного плана, изменения  и бюджет будут рассчитываться индивидуально в зависимости от размеров региона и емкости нового рынка.  
2.    Так как на «разогрев» клиента влияет не только реклама, но и уровень квалификации торгового персонала (торговые представители, менеджеры по сбыту, агенты), то торговые дома в свою очередь могут пройти внутрикорпоративное обучение продажам с последующей внутренней сертификацией. Мотивировать к участию в такой программе можно с помощью отпускных цен в зависимости от процентного соотношения сертифицированных специалистов и объемов продаж конкретным торговым домом.  
При разработке единой стратегии выхода на рынок в новых регионах с двусторонним активным участием производителей и торговых домов, можно урегулировать назревающий конфликт.

**ДМИТРИЕВ ОЛЕГ: СИТНО. СОТРУДНИЧЕСТВО ВМЕСТО КОМПРОМИССОВ**

Для начала выработки конкретных решений стоит констатировать, что холдинг, находящийся под управлением компании «Ситно» переживает кризис роста. Именно холдинг как структурная единица, а не каждая отдельная компания, входящая в его состав.  
Переходя сразу к анализу проблемы взаимодействия «Торговый дом» - «Производственная компания». С одной стороны,  эти компании находятся под  единым управлением головной компании. С другой стороны, как отмечено в статье, каждая из этих компаний представляет из себя независимое юридическое лицо. А, следовательно, имеет свой бюджет, свой план доходов, и что не менее важно свой план расходов. А также, каждое из юридических лиц имеет свой топ менеджмент и систему мотивации персонала и руководства. Становится понятным, почему «производственники» относительно легко согласились платить за место на полках, и почему фактически отказываются выделять средства на различные маркетинговые акции и рекламу. Место на полках- это затраты с очевидным или по крайней мере с видимым эффектом (заплатил- попал на полку на суд покупателю, и с вероятностью «х» он выберет товар «Ситно» из числа представленных аналогичных). Затраты на рекламу- это затраты с неочевидной, а порой и сомнительной отдачей. Особенно, если твои затраты трудно контролируемы и осуществляются сторонней компанией. Отсюда и возникает конфликт интересов двух полярных в данной ситуации сторон: за продажи и промоушен отвечает Торговый дом, а средства выделяет производственная компания. Собственно, судя из статьи, на этом маркетинговые функции производственников и заканчиваются- выделение денежных средств по запросу торгового дома. В ситуацию вмешивается третья сторона- Управляющая компания. Которая решает временный и локальный конфликт путем поиска компромисса. Но компромисс вещь тем и опасная, что в нем всегда остаются в чем-то ущемленные интересы каждой из сторон.  
Таким образом, задача трансформируется в следующую формулировку: «Как сделать так, чтобы торговый дом рационально и эффективно расходовал выделяемые маркетинговые средства? И как сделать так, чтобы производственники видели мотивы, минимизировали свои риски и выделяли средства на рекламу?»  
Решение такой задачи находится намного проще: выработать модель, при которой торговый дом как инициатор отвечал за целесообразность расходов и их отдачу. Например, упрощенно, это может выглядеть так:  
Торговый дом (ТД) инициирует запрос в производственную компанию (ПК) на выделение средств на проведение рекламной кампании. Запрос направляется через управляющую компанию, для учета и контроля, которая в свою очередь одобряет производственной компании выделение средств торговому дому. Далее применяется схема: ПК выделяет ТД средства сроком на 1 год. В случае, если рост прибыли от продаж рекламируемого продукта (группы продуктов) за календарный год не превысит самой суммы расходов на рекламу, то расходование средств признается неэффективным и ТД возвращает в ПК полную сумму выделенных год назад средств + % за использование кредита (можно взять среднюю ставку по кредиту на рынке или ставку дисконтирования равную прибыли по типовому депозиту в банке). Второй крайний случай: если за год прирост прибыли (здесь под прибылью правильнее понимать маржинальный доход) составит 200% от суммы вложенных в рекламу средств по конкретному продукту (группе продуктов). В этом случае ТД не возвращает ПК привлеченные год назад средства. Ну а на случай одного из промежуточных вариантов составляется довольно простой график линейной зависимости «Объем возвращаемых средств/прирост прибыли».  Эффект довольно очевиден: ТД несет ответственность за обоснованность привлекаемых средств и за эффективность их использования. С другой стороны, производственной компании больше нет смысла сомневаться и соотносить риски в выделяемых на рекламу средствах: под контролем управляющей компании в любом случае она получит обратно вложенные средства, в виде прироста прибыли или в виде непосредственного возврата этих средств торговым домом.  
Единственное не принципиальное дополнение. В случае, если производственная компания не желает раскрывать перед торговым домом показатели своей прибыли, управляющая компания может пропорционально перевести «прибыль» в «доход» или «оборот».   
Вроде бы очевидное решение, напрашивающееся само собой: волевым решением управляющей компании снизить отпускные цены на товар от производственной компании и тем самым увеличить прибыль торгового дома, с целью перенести в свою очередь на него затраты на рекламу имеет много подводных камней. В этой ситуации производственные компании попадают в еще более сильную зависимость от торговых домов (борьба за рекламный бюджет торгового дома). А также остается соблазн торговых домов привлечь дополнительный маркетинговый бюджет «со стороны», например, от других производителей….  
  
Допустим, в треугольнике «Торговый дом», «Управляющая компания», «Производитель» приняли и начали внедрять предложенную выше модель. Но для искоренения сути проблемы этого все равно мало.  Здесь стоит еще раз взглянуть на ситуацию со стороны производителя и его интересов. Как отмечено в кейсе, производители имеют возможность и пользуются ею по самостоятельной реализации собственной продукции в торговые сети, магазины. В том регионе, где у производителя получается наладить на собственную продукцию постоянный спрос, управляющая компания открывает торговый дом. С другой стороны, из содержания кейса явно не понятно, насколько при этом страдают интересы самого производителя? Если торговый дом перетаскивает на себя всю клиентскую базу, то на производителя ложится дополнительная нагрузка в виде снижения рентабельности реализации собственной продукции. Разница в цене, по которой раньше производитель реализовывал товар торговой сети, и по которой он вынужден реализовывать продукцию сейчас торговому дому, ведет к уменьшению маржинального дохода производителя. Плюс ко всему торговый дом требует еще маркетинговый и рекламный бюджет от производителя. Производитель видит снижение своей прибыли, потерю независимости (точнее обретение зависимости от торгового дома). Естественно, определенный производитель вообще может быть заинтересован в саботировании работы торгового дома. Но этого можно избежать, если управляющая компания заранее введет правила «игры», которые устроят производителя: закрепление наработанной клиентской базы за производителем, коммерческие специалисты торгового дома без дополнительной комиссии будут выполнять представительские функции клиентам производственной компании. А торговому дому вверить в обязанности наработку новой клиентской базы, работу с новыми клиентами. В таком случае, выделяя рекламный бюджет торговому дому в своем регионе, производитель и сам будет видеть свою выгоду: в соответствии с предложенной моделью за эффективность и возврат рекламных средств отвечает торговый дом, а реклама воздействует и на существующих клиентов производственной компании. В дальнейшем, ничто не мешает торговому дому и производственной компании  напрямую договориться об условиях передачи «старых» клиентов под крыло и опеку торгового дома. Главное резюме: при каких-либо действиях, влекущих изменение коммерческой обстановки в регионе, необходимо все действия согласовывать и учитывать интересы производственной компании.   
И третий последовательный шаг, а также как дополнительный инструмент контроля можно предложить организовать рабочее место в торговом доме для product-менеджера от производственной компании. Помимо оперативного контроля, анализа торговли, данный сотрудник сможет оказывать квалифицированную sales-помощь менеджерам торгового дома, что вероятно приведет к увеличению продаж и более тесному взаимодействию «Производственная компания»-«Торговый дом», более глубокому взаимопониманию интересов на рынке, более эффективным маркетинговым кампаниям.

**УМЕТБАЕВ ГЕОРГИЙ: РЕКЛАМНАЯ ПАУЗА**

Доброго времени суток!  
  
Здесь я предлагаю первичный анализ ситуации и варианты решения. По тексту будут встречаться цифры в скобках вот такие (1) - в конце текста под теми же цифрами есть комментарии, они собственно к кейсу не относятся, поэтому и перемещены "за рамки" решения.      
  
Итак, что мы имеем?  
  
Внутри холдинга есть противоположные мнения об ЭФФЕКТИВНОСТИ рекламной компании кондитерских изделий «Ситно». ТД и маркетологи управляющей компании убеждены, что реклама должна сопровождать выход товара на новый рынок, при этом распорядители рекламного бюджета, производители – против (1).  
  
Разберемся в причинах.  
Из текста кейса ясно, что у предприятий – производителей в холдинге существуют собственные структуры продаж, организующие поставки в регионы. Когда в регионе открывается торговый дом, функции поиска и обслуживания клиентов переходят к ТД, а маркетинговые мероприятия по-прежнему остаются в ведении производителя.  
  
В общем виде какой контур управления региональным рынком выглядит так:   
Производитель за счет рекламы и др. маркетинговых мероприятий воздействует на региональный рынок напрямую, а вот обратную связь (отклик) может получать только через ТД. Причем, в основном, в виде динамики объема продаж того же ТД. Отсюда и разные мнения по поводу "причинно-следственных связей".   
  
Особенности схемы:  
1. ТД реализует продукцию минимум трех товарных категорий (мука, колбасные, кондитерские) от разных производителей в составе холдинга. Т.о. у ТД есть определенный выбор – какую продукцию ставить в приоритет при сбыте. У производителя же такого выбора нет – в регионе присутствия ТД производитель реализует свой товар только через ТД.   
2. Рекламную компанию производитель разрабатывает и финансирует сам, а отклик, обратную связь, от целевой аудитории получает через ТД.   
  
Издержки схемы:  
1. ТД будет концентрироваться на том товаре, который легче продавать. По тексту кейса – это мука: 12 позиций вместо 300 в кондитерке, конкуренция меньше, создан локальный бренд и производители готовы вкладываться в рекламу.  
2. Что касается обратной связи, то определенная фильтрация и искажения информации в такой схеме будут даже при самых благих намерениях ТД (2).  
3. Ответственность за конечный результат солидарная, а значит – нет однозначного разделения ответственности между ТЕРРИТОРИАЛЬНО УДАЛЕННЫМИ и НЕ ПОДЧИНЯЮЩИМИСЯ друг другу структурами.  
  
ТД и производитель при такой схеме, в принципе, могут друг без друга обойтись:  
- ТД будет концентрироваться на том товаре, которых легче продавать. По тексту кейса – это мука: 12 позиций вместо 300 в кондитерке, конкуренция меньше, создан локальный бренд и производители готовы вкладываться в рекламу.  
- Производитель успешно реализует свою продукцию через фирменную розничную сеть, напрямую в другие регионы и через другие ТД.  
  
А схема управления позволяет и ТД и производителю в диалоге с УК успешно перекладывать ответственность друг на друга.  
  
При отборе решений исключались «по умолчанию» варианты, требующие существенных временнЫх и финансовых затрат. Совершенно очевидно, что и УК и производители в холдинге заинтересованы сейчас в сокращении издержек и максимально быстром решении проблемы. Поэтому ребрендинг, изменение упаковки, структуры самого холдинга и др. затратные решения не рассматривались.   
Тем более, что кондитерка «Ситно» успешно продается в фирменной сети и в том же Челябинске – то есть с качеством товара, как такового, все в порядке.  
  
Предлагаемое решение состоит в КОНЦЕНТРАЦИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛНОМОЧИЙ у одного контрагента.  
  
Вариант 1.   
ТД уверен, что рекламная компания даст хороший экономический эффект. Предоставьте ему ПРАВО взять у УК или производителя внутренний кредит (3) на проведение рекламной компании или других маркетинговых мероприятий. ВОЗВРАЩАТЬ кредит ему нужно будет из суммы СВОЕГО агентского вознаграждения. Процент вознаграждения за продажу кондитерских изделий в этом случае должен быть увеличен, так как ТД берет на себя бОльшую долю функций по продвижению, чем раньше.  
  
Вариант 2.  
Производитель на базе торгового дома формирует эксклюзивную команду (4), финансирует ее и управляет продвижением своей продукции напрямую.   
  
При этом оба варианта (как, впрочем, и любые другие решения) будут эффективны ТОЛЬКО ПРИ ПРАВИЛЬНОМ ЦЕЛЕПОЛАГАНИИ (5) со стороны УК.   
Как уфимский ТД должен иметь ПЛАН ПРОДАЖ ПО КАЖДОЙ КАТЕГОРИИ продукции отдельно, в т.ч. по кондитерке, и ТАКОЙ ЖЕ ПЛАН (в натуральных единицах – штуках, тоннах и т.п.) по региону Башкирия должен быть у производителя. И оба контрагента должны быть замотивированы управляющей компанией на достижение этих целей (6)  
  
Т.о., резюмируя, предлагается решение:  
1. Концентрировать ответственность за продвижение продукции (продажи + маркетинговые мероприятия) и соответствующие полномочия– либо в ТД (за производителем в этом случае остается разработка собственно продукта, включая упаковку), либо у производителя (тогда ТД будет отвечать только за логистику и администрирование).  
2. УК сформировать и согласовать с предприятиями холдинга план в товарно-региональном разрезе.  
3. УК обеспечить достаточную мотивацию предприятий на выполнение плана.   
  
И, в заключении, личное мнение. 90% успеха продаж товарной категории с большим количеством артикулов – это работа продажников и сервис дистрибъютора (ТД). Но необходимое условие успеха – продажники и дистрибъютор должны находится в состоянии «продай или умри» (7). А когда у продажников есть возможность выбора, что продавать, а что – нет и правдоподобно перекладывать вину за отсутствие продаж на недостаток рекламы – успеха можно ждать очень долго - например, пять лет, как в Челябинске.  
  
  
Комментарии, выходящие за рамки кейса.  
  
(1) На самом деле, в аргументации производителей есть логическая нестыковка.   
С одной стороны, они говорят о неправильном выборе времени проведения рекламной компании: «Они предложили подождать, пока их продукция станет популярной».   
А с другой стороны, они вообще «не усматривают здесь причинно-следственной связи» (связи между рекламой и ростом продаж).   
То есть, по мнению производителей, рекламная компания не нужна в принципе.  
И действительно, рекламировать 300 видов продукции методически сложно, при том, что и бренд «Ситно», судя по фото на сайте, на упаковке кондитерской продукции молозаметен.  
  
(2) Искажение происходит как по системным причинам – просто в силу наличия в схеме дополнительного звена, так и по психологическим и экономическим. ТД в целом и каждому сотруднику приятно формировать информацию так, чтобы подчеркнуть свои успехи и сгладить недоработки.  
  
(3) Внутренний кредит можно «выделить», например, дав ТД дополнительную отсрочку платежа, а агентское вознаграждение увеличить за счет дополнительной скидки от производителя.  
  
(4) Для Башкирии, как правило, достаточно 1-2 специализированных на кондитерке продажников, после появления товара в основных сетях понадобятся еще марчедайзеры.  
  
(5) Сроки и объемы реализации продукции в товарно-региональном разрезе обычно формируются УК и принимаются (согласовываются) производителем и ТД.  
  
(6) Должны быть достаточно большие «пряники» при достижении целевого уровня продаж и увесистые «кнуты» при не достижении. Размер пряников и кнутов обычно пропорционален доле ответственности контрагента при продвижении продукции. И, конечно, контроль со стороны УК нужен не только в конце планового периода, плановые контрольные точки должны быть так часто, чтобы не позволить предприятиям переложить основной объем работы на конец периода.  
  
(7) Это значит - иметь четкие цели:  
что продать,  
в каком количестве,  
с какими ограничениями по цене, условиям и пр.,  
к какому сроку,  
кому (целевой клиент),  
как (отличия от конкурентов, уникальные преимущества),  
и что мне за это будет.  
  
Успехов и удачи.