

Mars sales Challenge

Виведи новий продукт на ринок України

Кейс-чемпіонат від компанії
MARS Україна

для студентів та випускників
економічних спеціальностей



MARS
Tomorrow starts today



Вітаємо у родині MARS

Сьогодні у тебе перший день офіційної роботи у Sales-команді MARS Україна! У тебе позаду — три місяці стажування, насичені новими знаннями та враженнями, попереду — внутрішній дворик БЦ Торонто в центрі Києва, а в руках — ранкова кава “to go”.

9:45. Яскраво світить сонце, примружуєшся і з посмішкою, чудовим настроєм та надіями заходиш всередину. Вже на вході ти зустрічаєш колег, які вітають тебе — усі пам'ятають твої успіхи на стажуванні та раді бачити у команді.

Ти проходиш до ліфту та зустрічаєш там свою Category-manager Олену:

— Привіт, вітаю у родині MARS, тепер вже офіційно! — вона широ посміхається тобі, — стажування було насиченим, та попереду у нас ще більш круті проекти. Я вчора повернулася з відрядження з Штатів. Наш глобальний Headquarters купив компанію KIND, вони виробляють круті батончики у сфері здорового харчування. Та ще й які смачні! Їх вже запустили на ринок у Штатах, Канаді та декількох країнах Європи і я думаю, може нам теж спробувати?

Пам'ятаю, у тебе було багато запитань щодо розробки стратегії виводу продукту на ринок. Хочеш взяти реальний продукт? Я зазвичай не даю такі проекти новачкам, але на стажуванні у тебе були чудові результати. Підготуй аналітику та стратегію і давай презентуємо на Раді директорів. Тож почнемо із...

Завдання кейсу

Розробити стратегію виведення продукту на український ринок:

1. Визначити цільову аудиторію
2. Здійснити конкурентний аналіз з побудовою матриці стратегічного вибору (TOWS матриці)
3. Обґрунтувати ціни, які відповідатимуть бізнес-стратегії компанії, ситуації на ринку та виявленим перевагам товару
4. Розробити план дистрибуції із визначенням каналів продаж, критеріями розміщення та викладки товару на полицях.
5. Розробити план просування (промо-підтримки) продукту на перші 6 місяців.

Інформація про категорію

Снекова продукція набула особливої популярності в містах, де шалений темп життя та брак часу спонукають шукати швидкі альтернативи повноцінним прийомам їжі. При цьому тенденція до здорового харчування підвищує попит на здорові снеки, що складаються з натуральних інгредієнтів та мають збалансований вміст білків, жирів і вуглеводів.

На сьогодні до категорії здорових снеків відносять:

- Батончики двох типів: зі злакових пластівців, інколи з додаванням сушених ягід і фруктів, горіхів і шоколаду; та лише з фруктів і горіхів;
- Мюслі, котрі бувають сирими й запеченими;
- Горіхи;
- Сухофрукти.

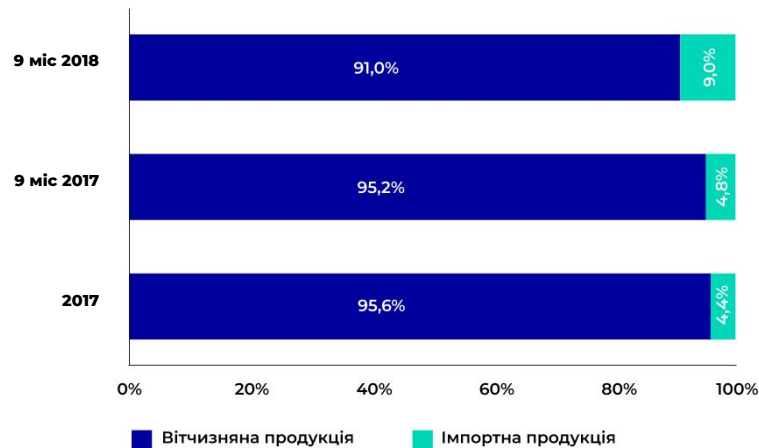
В Україні культура споживання здорових снеків знаходиться на етапі зародження.

Частина сприймає злакові батончики просто як солодощі, альтернативу шоколадним цукеркам або печиву. Коли ж справа доходить до повноцінного перекусу, українці частіше обирають фрукти чи овочі або ж молочні продукти. Тому ринок здорових снеків в Україні знаходиться на стадії становлення.

На полицях українських магазинів переважають корисні батончики вітчизняного походження. Хоча існує тенденція до збільшення частки зарубіжних виробників. У другій половині 2018 року відсоток продукції імпортного походження в даній категорії становив 9%, у тому ж періоді 2017 – лише 4,6%.

Таке зростання обумовлене підвищенням платоспроможного попиту на здорові снеки, що спонукає світових виробників освоювати український ринок.

Структура вітчизняної та імпортної продукції в сегменті злакових батончиків і сніданків мюслі в 2017 - 9 міс. 2018 рр.



На ринку снекових батончиків України за період 2013-2018 рр. зафіксовано **позитивний середньорічний темп приросту (CAGR) 19,26%**. У 2019 р. було продано батончиків на суму 276,06 млн грн, що на 15,39% більше, ніж у 2017 р. Ринок досягнув максимального зростання у 2016 р., коли зріс на 49,44% у порівнянні з попереднім роком та мав найгірші показники у 2014 р., коли збільшився лише на 4,26% у порівнянні з 2013 р. Роздрібні продажі у 2019 р. становлять 3 024,4 млн. грн.

Динаміка продажів 2019-го року

У 2019 р. роздрібні продажі
фруктових снєків та снєкових
батончиків становлять 3 024,4
млн. грн



Бренд Kind створив у 2004 році юрист Даніель Любецькі.

Бренд батончиків Kind

«Я об'їздив увесь світ, і не міг знайти нічого корисного, зручного, смачного і здорового, – каже він. – Я просто хотів зробити щось, що захотів би з'їсти сам».

Так з'явилася ідея корисного батончика з цільними горіхами та фруктами.

Ідея бренду втілена в його назві: він покликаний нести світу добро. З одного боку, добро для організму споживача, адже батончики виготовляються з поживних і натуральних інгредієнтів, без використання штучних добавок, підсолоджувачів та інших таємних складових. Відкритість та зрозумілість складу підкреслює прозора упаковка, крізь яку можна побачити батончик. З іншого боку, бренд несе добро для суспільства, постійно підтримуючи благодійні ініціативи.

Даніель почав продажі з маленьких елітних крамничок, таких як Draeger's і Andronico's в Каліфорнії, Treasure Island Foods в Чикаго, PCC в Сієтлі та Whole Foods у Денвері й Лос-Анджелесі. З **2009 року** почався стрімкий розвиток компанії Kind. Одним з ключових факторів, що сприяли успіху, стала рекламна кампанія, що передбачала роздачу безкоштовних батончиків. 2008 року Kind витратила на це всього \$800. У 2009 році компанія збільшила бюджет на дегустації й польовий маркетинг до 800 000\$. Сьогодні бюджет на дегустації складає 20\$ млн, він включає заробітні плати польових працівників і вартість безкоштовних батончиків.

Kind з'явилися на вітринах **Starbucks** у 2009 році, у **Walmart** в 2012 році й у 2013 році – в **Target**.

Бували місяці, коли компанія росла на 100%. Незабаром вона пройшла відмітку в 100\$ млн, 150\$ млн, а потім і **200\$ млн** виручки.

Аж раптом трапилося несподіване. В березні 2015 року Управління з санітарного нагляду направило Kind письмове попередження про те, що інформація на упаковці була неправдивою та вводила в споживачів в оману. Компанія позбулася права маркувати свої продукти як корисні для здоров'я. Припис управління ґрунтувався на вмісті жиру в батончиках. Оскільки у склад батончиків входили цільні горіхи, вміст жиру виявився вищим за дозволений: згідно з вимогами управління харчовий продукт міг маркуватися як «корисний для здоров'я», лише якщо він містив не більше 1 граму жиру на 40 грам.



Бренд батончиків Kind



Kind довелося терміново припинити використовувати фразу «корисний для здоров'я» в усіх комунікаціях. Проте Даниель не скорився. Він проконсультувався з лікарями, вченими, дієтологами, і зрозумів, що дане правило було безглуздом. Його команда виявила, що згідно з вимогами управління навіть половина авокадо не могла вважатися «корисною для здоров'я» через високий вміст жиру. Тому у квітні 2015 року Любецькі та його команда вирушили у штаб-квартиру управління неподалік від Вашингтона, щоб представити свою позицію. Як результат, у травні 2016 року управління скасувало свій припис і повідомило, що Kind містить лише корисні для здоров'я жири.

Згодом у відповідь на звинувачення в наявності у здорових батончиках цукру, Kind випустила нові продукти без вмісту цукру. Компанія виграла й нові маркетингові ходи. В серпні 2017 року Kind встановила тимчасову інсталяцію на Таймс-сквер: фігури дітей, зроблені зі штучного цукру, котрі показували, що середньостатистична дитина у США споживає 19 чайних ложок цукру на день у складі їжі й напоїв. Відповідаючи світовим тенденціям здорового харчування, у 2017 році Mars придбала контрольний пакет акцій компанії Kind, приєднавши бренд до інших всесвітньо відомих брендів у своєму портфелі.

Kind

На сьогодні в асортименті Kind існують наступні смаки:

- Цільний мигдаль, кокос та мед.
- Мигдаль, морська сіль та карамель.
- Горіхи, гіркий шоколад та морська сіль.
- Пекан, мед, кленовий сироп та морська сіль.
- Арахісова паста, морська сіль та чорний шоколад.
- Цільні горіхи, мед та морська сіль.

Батончики продаються поштучно (вага 1 батончика 40 г) та в упаковках по 12 шт.

Гіпотетична собівартість батончика складає 26 грн*.

* Гіпотетична собівартість, встановлена для кейсового завдання. Реальна собівартість продукту не розголошується.



MARS
Tomorrow starts today

Асортимент продукції основних операторів ринку: вага батончиків, їх ціна та ін.

Виробник	Бренд	Вага	Ціна**	Асортимент
NESTLE Швейцарія nestle.ua	Fitness	23,5 г	від 8,52 грн	Злаковий батончик з 5 смаками
	Cini Minis	25 г	від 7 грн	Зерновий батончик з цільними злаками
LANTMÄNNEN Швеція аха.ua	Lantmännen AXA	23 г	від 7,89 грн	Зерновий батончик з 4 смаками
		25 г	від 9,39 грн	
Oats&Honey Україна medovagranola.com.ua	Granola Energy	40 г	від 16 грн	4 смаки
ТЕКМАР Словаччина tekmar.com.ua	Tekmar	25 г	від 10,20 грн	Мюслі в йогурті - 10 смаків
		30 г	від 16,79 грн	Мюслі з горіхами з 3 смаками
		40 г	13 грн	Мюслі з желе – 3 смаки




MÜSLI
V JOGURTE

JUICY
BAR

MARS
Tomorrow starts today

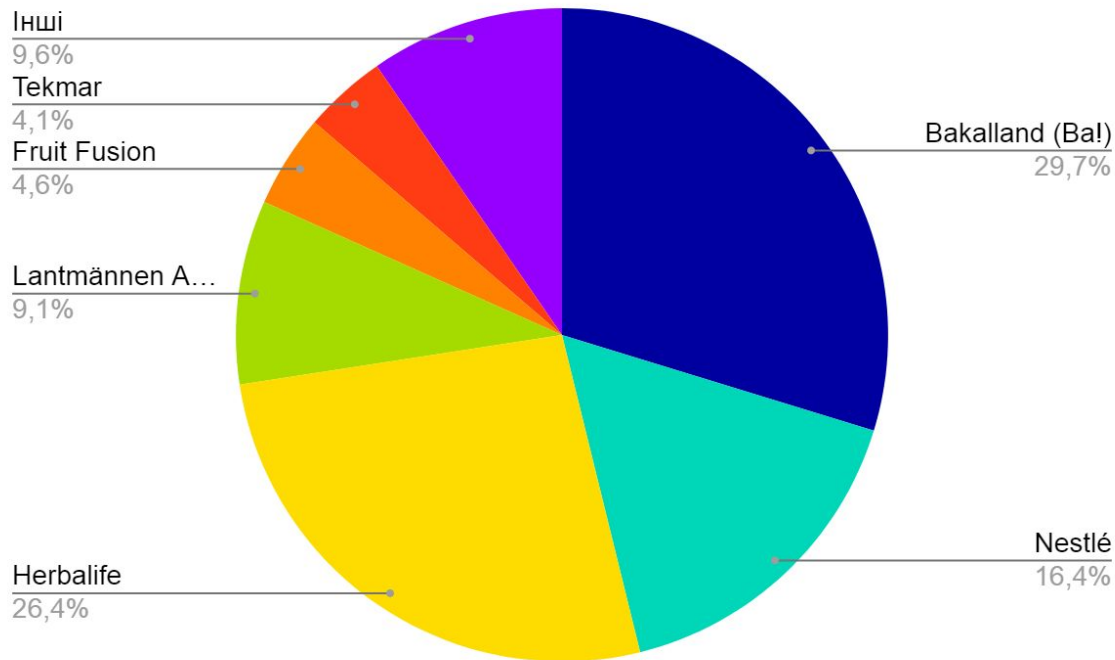
Асортимент продукції основних операторів ринку: вага батончиків, їх ціна та ін.

Виробник	Бренд	Вага	Ціна**	Асортимент	
BAKALLAND Польща bakalland.pl	Bakalland BA!	40 г	від 13 грн	6 смаків	
NEW PRODUCTS		40 г	від 10,38 грн	3 смаки	
Україна eat-me.ua	EatMe	30 г	від 9,19 грн	5 смаків	
Україна Fitto	Fitto	25г	від 7,47 грн	4 смаки	
АГРОСІЛЬПРОМ Україна agroselprom-a.com	Батончики Гранола	30 г	від 14,79 грн	3 смаки	

*Аналіз робився на основі сайтів найбільших роздрібних мереж України: «АТБ-маркет», Fozzy Group, «Еко».

**Ціна обиралася найнижча

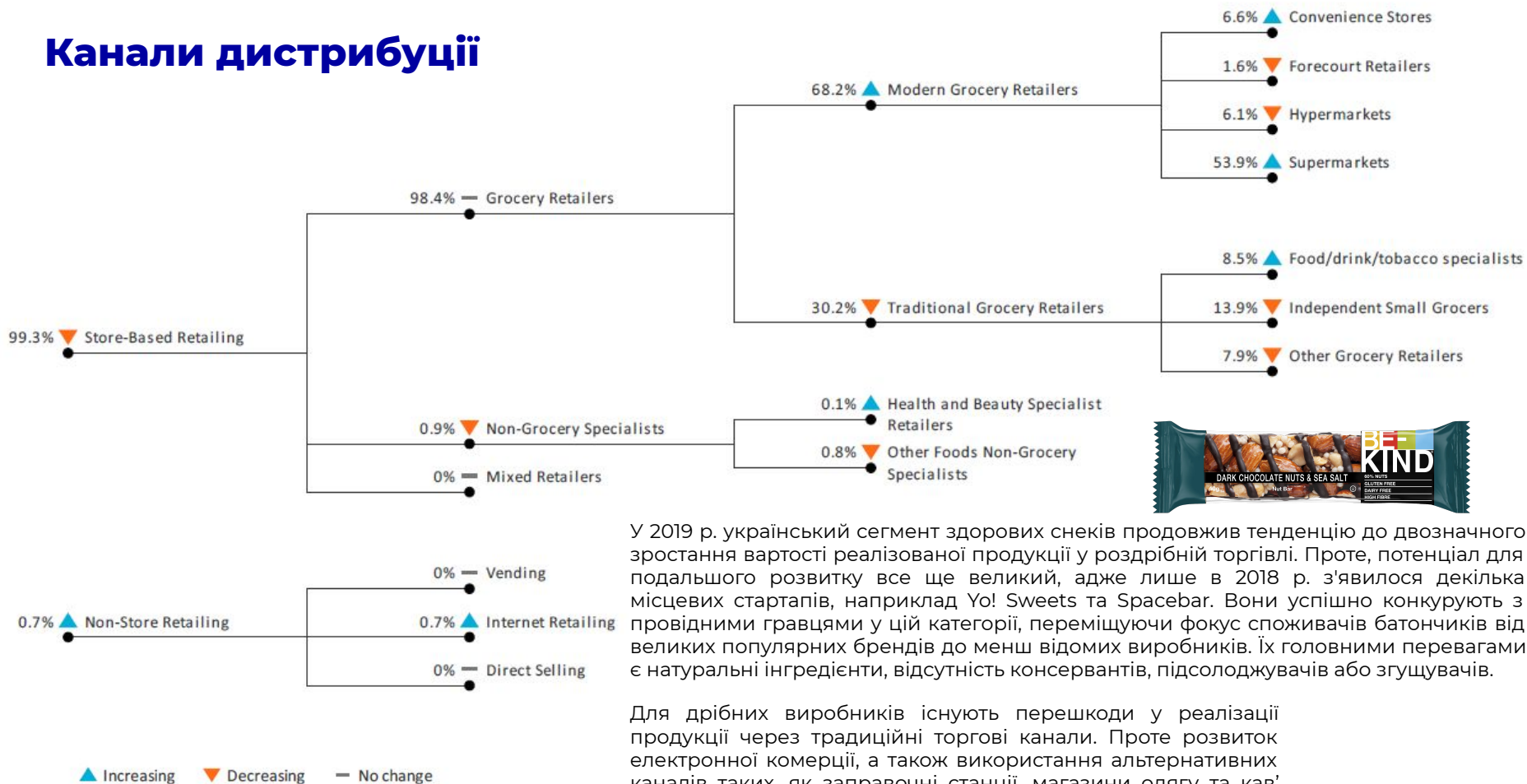
Структура імпорту снекових батончиків (за виробниками), 2018 р.



Джерело: змодельовані дані, які відображають тренд минулих років

**Імпорт у
2018 році –
2,82 млн.
дол. США**

Канали дистрибуції



У 2019 р. український сегмент здорових снеків продовжив тенденцію до двозначного зростання вартості реалізованої продукції у роздрібній торгівлі. Проте, потенціал для подальшого розвитку все ще великий, адже лише в 2018 р. з'явилося декілька місцевих стартапів, наприклад Yo! Sweets та Spacebar. Вони успішно конкурують з провідними гравцями у цій категорії, переміщуючи фокус споживачів батончиків від великих популярних брендів до менш відомих виробників. Їх головними перевагами є натуральні інгредієнти, відсутність консервантів, підсолоджувачів або згущувачів.

Для дрібних виробників існують перешкоди у реалізації продукції через традиційні торгові канали. Проте розвиток електронної комерції, а також використання альтернативних каналів таких, як заправочні станції, магазини одягу та кав'ярні, може збільшити продажі протягом наступних п'яти років.

Критерії оцінювання

Максимально
можливий результат

100
балів

30
балів

Якість та глибина
опрацювання
рішення

Інноваційність
рішення

15
балів

20
балів

Масштаб охоплення

Економічний ефект та
реальність від
впровадження

25
балів

10
балів

Оформлення
презентації і подача
рішення

Організаційні моменти



Конкурс з вирішення кейсу проходить на платформі [CASERS.org](https://casers.org)

Деталі та реєстрація тут

- Взяти участь можна самостійно або в команді до 5 чол. Реєстрація у розділі [“Команда”](#)
- Поставити запитання до менторів можна у розділі [“Питання та відповіді”](#)
- Завантажити своє рішення необхідно до дедлайну у розділі [“Подати рішення”](#)

Служба підтримки:

support@casers.org

Telegram/Viber/Vodafone: +380 (50) 056 27 70

Суддівська колегія



Олександр Карамарков
Sales Director



Наталя Ничипоручк
Sales Operations Manager



Дмитро Петренко
Accounts Development
Manager



Світлана Кадомська
Brand Manager Chocolate Bars



MARS

Tomorrow starts today

Ініціатор конкурсу

mars.com

Community

CASERS



Організатор

casers.org



Науково-дослідницька підтримка у
розробці кейсового завдання

iir.edu.ua