



Кейс 1

Восточная Сибирь

Сонин Сергей Александрович 2021 г.



Восточная Сибирь.

Цель:

Обеспечение лидерства производимой продукции по доле рынка в объеме.

Численность населения : 8 198 831 человек (2017).

Статистика населения по регионам:

Красноярский край	2 875 301 чел.
Иркутская область	2 404 195чел.
Забайкальский край	1 078 983 чел.
Республика Бурятия	984 134 чел.
Республика Хакасия	537 668 чел.
Республика Тыва	318 550 чел.



Действующие Дистрибуторы

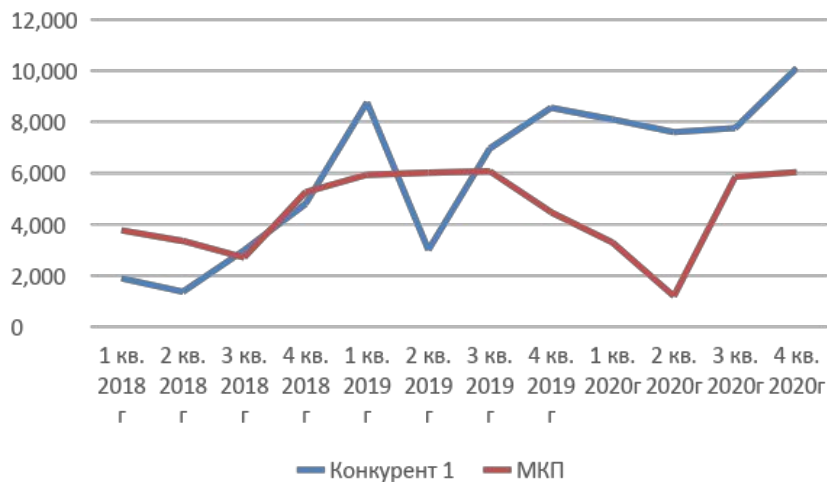
- | | | | |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Красноярский край: | 2. Иркутская область: | 3. Республика Хакассия, Тува: | 4. Забайкальский край: |
| - ИП Ярошенко С.А. | - ИП Демченко Л.Г. | - ИП Васильева Н.В. | - ИП Зарянова Е.Г. |
| - ИП Базяка О.А. | - ООО «Дон-Трейд» | - ИП Ярошенко С.А. | - ООО «Сервико» |
| - ООО «ФортНокс» | - ИП Манжула М.М. | - ИП Чернышова Е.М. | - ООО Читинка |
| - ООО «ЧайКофе» | - ООО «Слата» | - ИП Мухина В.А. | 5. Республика Бурятия: |
| - ИП Ошаров М.В. | - ООО «ТД ШОКОЛАД» | | - ООО «Сервико» |
| - ИП Медведев В.Г. | - ООО «Сервико» | | - ООО «Слата» |



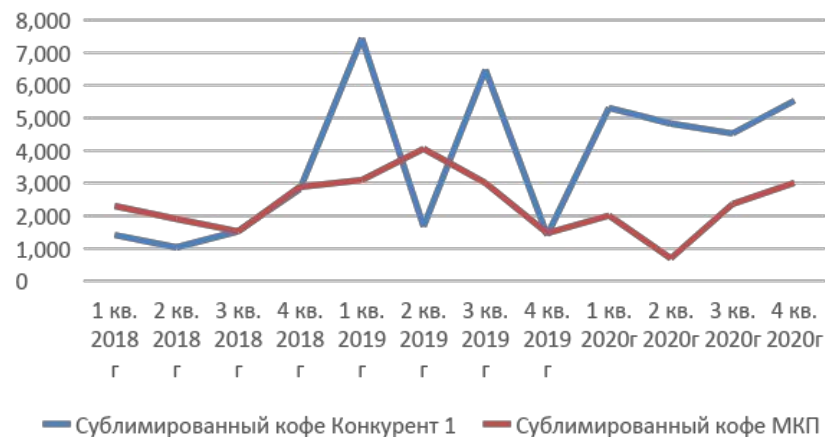
Продажи по территории в кг.

Направление	Товарная группа	Товарооборот в кг.											
		1 кв. 2018 г	2 кв. 2018 г	3 кв. 2018 г	4 кв. 2018 г	1 кв. 2019 г	2 кв. 2019 г	3 кв. 2019 г	4 кв. 2019 г	1 кв. 2020г	2 кв. 2020г	3 кв. 2020г	4 кв. 2020г
Конкурент 1	Сублимированный кофе	1 416	1 034	1 529	2 824	7 443	1 676	6 483	1 405	5 310	4 829	4 525	5 530
	жареный кофе	462	269	1 211	873	252	777	192	6 651	1 998	1 653	1 700	1 363
	Растворимый с молотым	0	62	75	282	570	342	228	18	399	143	0	861
	капсулы	18	0	74	53	126	45	0	63	0	0	150	8
	цикорий	0	0	103	771	377	160	60	421	387	975	1 383	2 340
	ИТОГО	1 896	1 364	2 992	4 802	8 767	3 000	6 963	8 558	8 094	7 601	7 758	10 101
МКП	Сублимированный кофе	2 301	1 907	1 522	2 890	3 096	4 056	3 007	1 474	2 012	695	2 363	3 015
	жареный кофе	1 121	1 262	950	1 994	2 262	1 603	2 363	2 585	863	357	2 727	2 398
	Растворимый с молотым	146	1	6	124	38	53	82	35	27	8	12	16
	капсулы	5	2	1	11	3	9	1	0	4	2	20	22
	цикорий	192	177	227	240	535	298	624	378	386	132	739	589
	ИТОГО	3 765	3 347	2 704	5 258	5 934	6 018	6 076	4 472	3 292	1 194	5 862	6 040

товарооборот в кг.



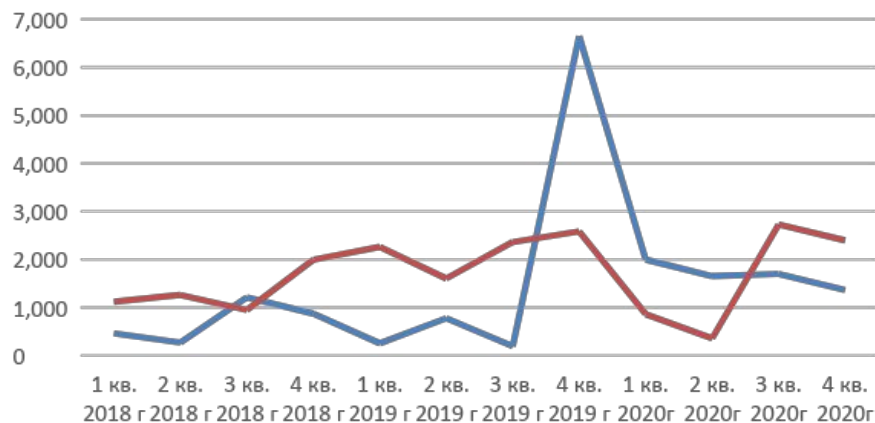
Сублимированный кофе товарооборот в кг.



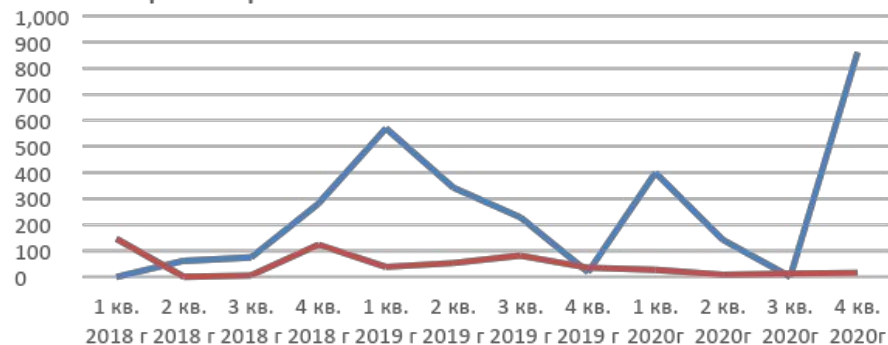


Продажи по территории в кг.

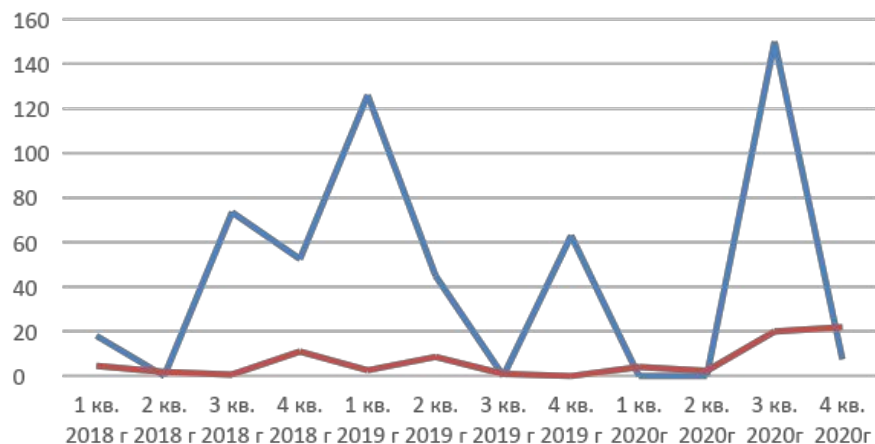
Натуральный кофе товарооборот в кг.



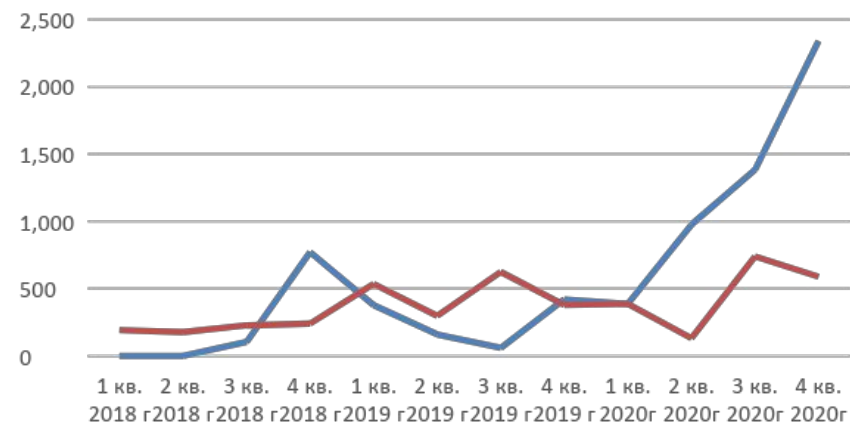
Сублимированный с молотым кофе товарооборот в кг.



Капсульный кофе товарооборот в кг.



Цикорий товарооборот в кг.



— Капсульный кофе Конкурент 1 — Капсульный кофе МКП

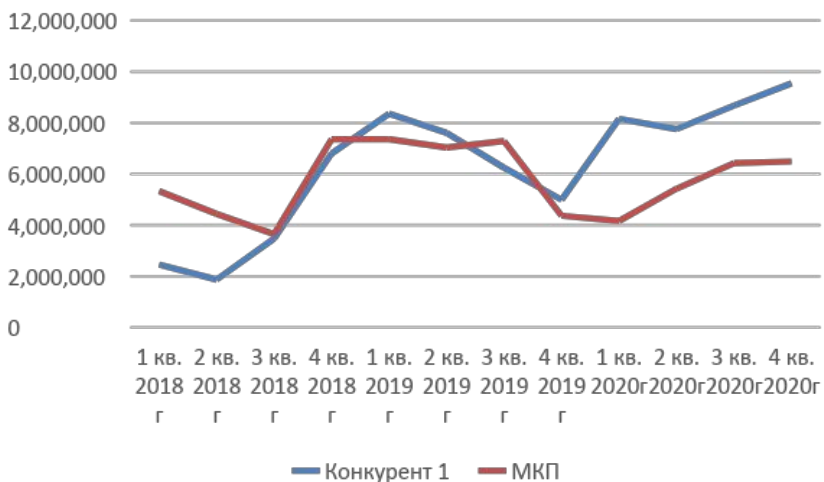
— Цикорий Конкурент 1 — Цикорий МКП



Продажи по территории в руб.

Направление	Товарная группа	Товарооборот в руб.											
		1 кв. 2018 г	2 кв. 2018 г	3 кв. 2018 г	4 кв. 2018 г	1 кв. 2019 г	2 кв. 2019 г	3 кв. 2019 г	4 кв. 2019 г	1 кв. 2020 г	2 кв. 2020 г	3 кв. 2020 г	4 кв. 2020 г
Конкурент 1	Сублимированный кофе	2 173 435	1 640 778	2 347 653	4 482 785	6 441 583	6 395 482	4 940 886	1 960 928	6 095 334	5 416 381	5 850 562	5 876 958
	жареный кофе	249 642	108 151	658 008	505 681	99 858	335 594	850 000	2 368 492	850 000	787 081	743 506	1 645 508
	Растворимый с молотым капсулы	0	126 302	170 433	590 366	1 049 220	585 684	375 840	25 557	697 410	228 500	0	850 948
	цикорий	0	0	145 188	1 093 856	504 525	199 073	78 840	492 720	514 868	1 323 163	1 826 309	1 152 172
	ИТОГО	2 464 505	1 875 231	3 478 630	6 808 053	8 354 550	7 608 909	6 245 566	4 992 366	8 157 612	7 755 125	8 673 907	9 543 526
	МКП	Сублимированный кофе	4 085 227	3 384 714	2 771 670	5 391 408	5 204 114	5 608 368	4 888 943	2 301 507	3 070 662	5 023 332	3 609 040
жареный кофе		643 046	769 217	519 987	1 253 580	1 341 789	894 108	1 372 421	1 523 198	485 134	207 691	1 687 626	1 458 849
Растворимый с молотым капсулы		293 411	1 608	11 745	291 656	83 582	99 466	209 501	64 025	48 363	15 027	22 857	28 942
цикорий		297 481	278 283	348 852	380 547	724 120	403 272	815 880	484 216	548 575	174 983	1 056 822	832 451
ИТОГО		5 329 473	4 438 603	3 654 246	7 361 294	7 360 822	7 039 479	7 288 980	4 372 945	4 167 399	5 428 278	6 427 061	6 493 019

товарооборот в руб.



Сублимированный кофе товарооборот в руб.



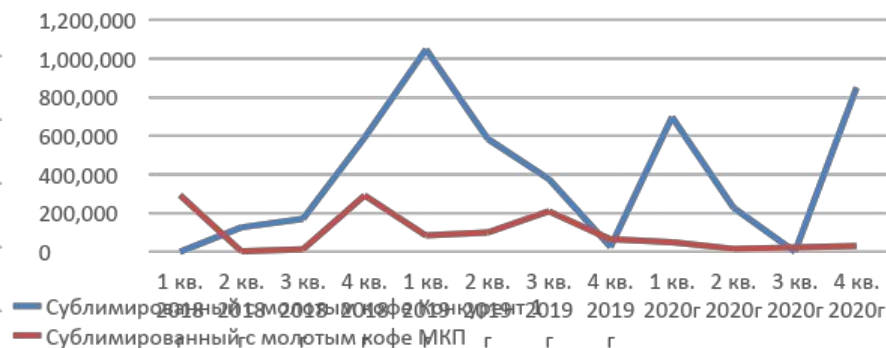


Продажи по территории в руб.

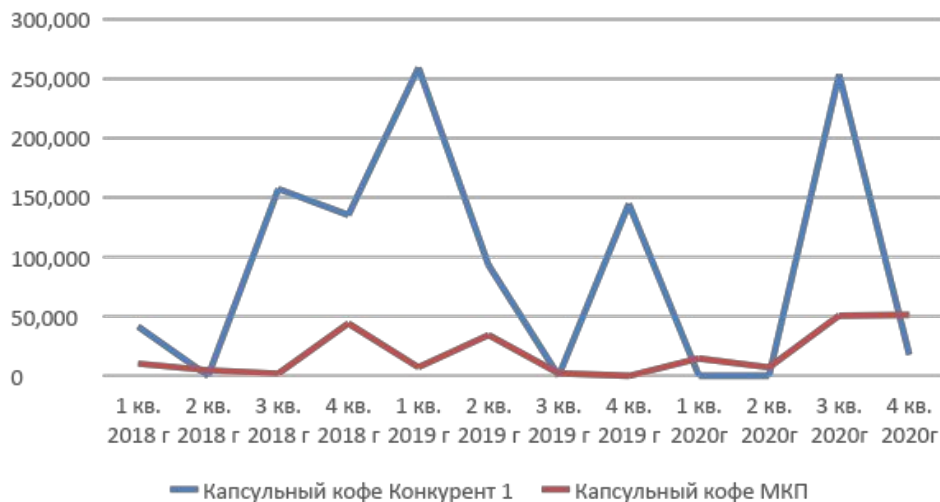
Натуральный кофе товарооборот в руб.



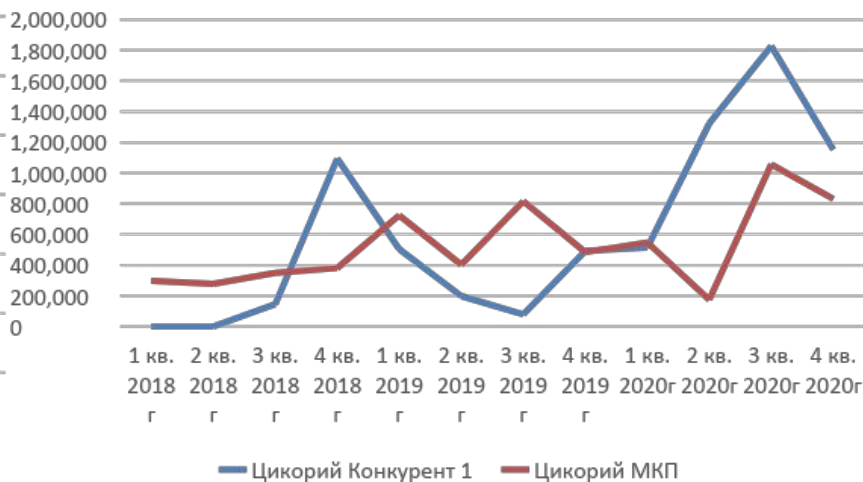
Сублимированный с молотым кофе товарооборот в руб.



Капсульный кофе товарооборот в руб.



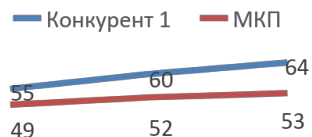
Цикорий товарооборот в руб.





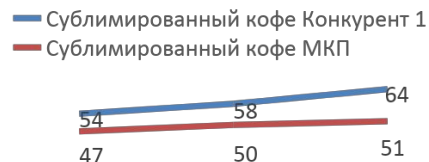
АКБ по территории

АКБ



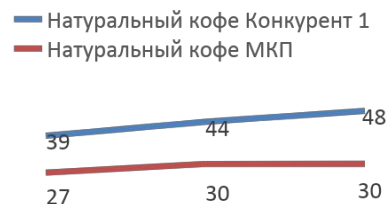
2018 г 2019 г 2020 г

АКБ



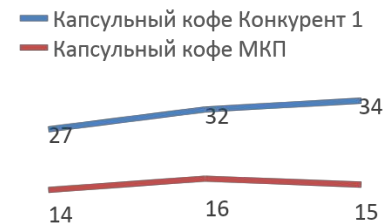
2018 г 2019 г 2020 г

АКБ



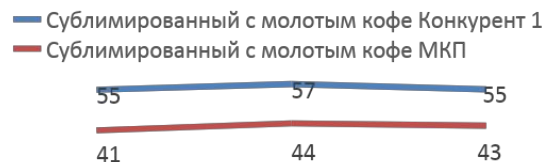
2018 г 2019 г 2020 г

АКБ



2018 г 2019 г 2020 г

АКБ



2018 г 2019 г 2020 г

АКБ



2018 г 2019 г 2020 г

Направление	Товарная группа	Numeric Distribution (нумерическая)		
		2018 г	2019 г	2020 г
Конкурент 1	Сублимированный кофе	69	73	79
	жареный кофе	50	55	59
	Растворимый с молотым	70	71	68
	капсулы	35	40	42
	цикорий	67	69	74
	ИТОГО	70	75	79
МКП	Сублимированный кофе	60	62	63
	жареный кофе	34	37	37
	Растворимый с молотым	52	54	53
	капсулы	17	20	18
	цикорий	51	52	52
	ИТОГО	63	65	66
	ОКБ	79	80	81



Выводы

Согласно расчетам (см. Приложение 1):

1. В ОТ в кг. наблюдаем перераспределение доли объемов на рынке в период 2018 – 2020 гг. между Конкурентом и МКП в сторону уменьшения доли МКП. 2018г. Конкурент - 42,31%, МКП – 57,69%; 2019г. Конкурент – 54,81%, МКП – 45,19%; 2020г. Конкурент – 67,19%, МКП – 32,18%. Прирост/Падение продаж в 2019г. к 2018г. Конкурент - 146,87%, МКП – 49,26%; 2020г. к 2019г. Конкурент – 22,96%, МКП - -27,17%.

В руб. наблюдаем аналогичную картину. 2018г. Конкурент - 41,31%, МКП – 58,69%;

2019г. Конкурент – 51,07%, МКП – 45,19%; 2020г. Конкурент – 67,19%, МКП – 32,18%. Прирост/Падение продаж в 2019г. к 2018г. Конкурент - 146,87%, МКП – 49,26%; 2020г. к 2019г. Конкурент – 22,96%, МКП - -27,17%.

По АКБ наблюдаем прирост в 2019г. Конкурент – 9,2%, МКП – 5,1%; 2020г. Конкурент – 6,7%, МКП – 2,8%.

В целом наблюдаем активный рост Конкурента в объеме продаж и доли рынка, тогда как МКП показывает падение продаж в 2020г. и уменьшению доли рынка. По АКБ наблюдаем общий прирост с небольшим опережением Конкурента. Из чего можно предположить, что Конкурент ведет более грамотную и эффективную работу в продвижению своего продукта, работы с дистрибьюторами, ТС категории «А», другими каналами сбыта.

2. По категориям видим:

Направление	Товарная группа	Доля рынка в кг 2018г.	Доля рынка в руб 2018г.	Доля рынка в кг 2019г.	Доля рынка в руб 2019г.	Доля рынка в кг 2020г.	Доля рынка в руб 2020г.	Рост/падение в кг 2019г.	Рост/падение в руб 2019г.	Рост/падение в кг 2020г.	Рост/падение в руб 2020г.
Конкурент 1	Сублимированный кофе	44,11%	40,51%	59,38%	52,30%	71,41%	59,49%	150,00%	85,43%	18,75%	17,73%
	жареный кофе	34,58%	32,32%	47,18%	41,59%	51,42%	51,19%	179,70%	140,16%	-14,71%	10,18%
	Растворимый с молотым	60,24%	59,72%	84,78%	81,68%	95,69%	93,91%	176,92%	129,55%	21,06%	-12,74%
	капсулы	88,97%	84,52%	95,12%	91,92%	76,59%	68,64%	62,50%	48,77%	-32,69%	-45,39%
	цикорий	51,14%	48,70%	35,67%	34,44%	73,36%	64,83%	16,36%	2,91%	399,91%	277,72%
МКП	Сублимированный кофе	55,89%	59,49%	40,62%	47,70%	28,59%	40,51%	34,96%	15,16%	-30,50%	-12,10%
	жареный кофе	65,42%	67,68%	52,82%	58,41%	48,58%	48,81%	65,49%	61,07%	-28,01%	-25,18%
	Растворимый с молотым	39,76%	40,28%	15,22%	18,32%	4,31%	6,09%	-24,72%	-23,70%	-69,63%	-74,77%
	капсулы	11,03%	15,48%	4,88%	8,08%	23,41%	31,36%	-32,77%	-28,55%	301,25%	183,64%
	цикорий	48,86%	51,30%	64,33%	65,56%	26,64%	35,17%	119,66%	85,99%	0,66%	7,64%

Конкурент показывает рост доли по всем категориям, кроме капсул в 2020г. МКП показывает падение доли в 2019г. во всех категориях кроме Цикория, в 2020 г. падения в категориях Сублимированном, Жаренном и Растворимым с молотым, Цикорий и рост в категории Капсулы.

Падение объемов продаж в ОТ МКП обусловлено падением по группам Сублимированного кофе (самая емкая группа), Жаренного кофе, растворимого с молотым.



Выводы

АКБ по категориям видим:

Товарная группа	Numeric Distribution (нумерическая)			АКБ, шт.			Прирост/Падение АКБ, %	
	2018 г	2019 г	2020 г	2018 г	2019 г	2020 г	2019 г	2020 г
Конкурент 1	70	75	79	55	60	64	9,2%	6,7%
МКП	63	65	66	49	52	53	5,1%	2,8%
Сублимированный кофе Конкурент 1	69	73	79	54	58	64	7,4%	10,0%
Сублимированный кофе МКП	60	62	63	47	50	51	5,5%	3,0%
Натуральный кофе Конкурент 1	50	55	59	39	44	48	12,1%	8,6%
Натуральный кофе МКП	34	37	37	27	30	30	11,3%	0,0%
Сублимированный с молотым кофе Конкурент 1	70	71	68	55	57	55	3,6%	-3,2%
Сублимированный с молотым кофе МКП	52	54	53	41	44	43	5,7%	-1,7%
Капсульный кофе Конкурент 1	35	40	42	27	32	34	16,46%	6,31%
Капсульный кофе МКП	17	20	18	14	16	15	18,75%	-8,42%
Цикорий Конкурент 1	67	69	74	53	55	60	4,94%	8,59%
Цикорий МКП	51	52	52	40	41	42	3,61%	2,82%
ОКБ	79	80	81					

В 2019г. прирост по всем категориям у Конкурента и МКП. В 2020г. Общее падение в категории Растворимый с молотым и категории Капсулы у МКП.

В целом видим положительную динамику развития АКБ с необходимостью усиления проработки в категориях Растворимый с молотым и Капсулы. Но при этом продолжая развитие всех групп.

Шаги развития:

1. Оценить рост, падения продаж и АКБ по действующим дистрибьюторам (Качество проведения ПРОМО, Мотиваций, Товарный запас товара, Вовлеченность ОП в процесс развития контракта...). Проверить выполнение ранее достигнутых соглашений, определить причины не выполнения. Повлиять на выполнение задач.

В случае, если действующий дистрибутор не справляется с покрытием действующей АКБ на территории и выполнением задач компании, необходимо рассмотреть возможность подключения дополнительного дистрибутора.

2. Оценить представленность и объем продаж по каналам сбыта регионов (Розница, ОПТ, ТС, HoReCa.) Разработка плана мероприятий, проводимых для увеличения дистрибуции и объема продаж. С ключевыми ТС исполнение взаимных договоренностей, увеличение представленности на полке.



Шаги развития:

3. Увеличение уровня компетенций ТМ по работе с Дистрибьютором (Проведение презентаций/дегустаций, работа с ОП (полевое сопровождение ТП), взаимодействие с отделом закупа (составление заказа, управления остатками), контроль и управления промо (продажи в промо, расчеты затратной части, управление бюджетом). С ключевыми ТС (Подготовка КП, переговоры, ввод/вывод позиций, ротации, знание мерчандайзинга). Управление командой МЧ (полевое сопровождение, обучение сотрудников). Выявить зоны роста ТМ, провести обучение.
4. Перевод ТС категории «А» на прямые ДП. Поиск ТС не имеющих ТМ «МКП» в матрице, подписания ДП.
5. Поиск новых каналов сбыта, таких как Интернет магазины, работа по Тендерной системе.
6. Ввод новинок в матрицы ТС и портфель Дистрибьюторов.
7. Увеличение зон покрытия территорий.

Данные шаги осуществляются в тесной работе с ТМ на вверенной территории. Постановка задач, промежуточный контроль выполнения. Разработка планов развития территории.



Критерии оценки и этапы подключения Дистрибьютора

Сонин Сергей Александрович 2021 г.



Оценка дистрибьютора.

Критерии оценки Дистрибутора:

1. Покрытие территории (наличие филиалов по регионам), развитая логистика, наличие собственного автопарка;
2. Высокий уровень платёжеспособности;
3. Наличие складских помещений (возможность держать необходимый товарный запас для бесперебойных поставок в ТТ);
4. Наличие команд ТП по основным каналам сбыта (Розничный, Оптовый, Сетевой, NoReCa, а так же направления Северных территорий, стран ближнего зарубежья), мотивация команд на продажу;
5. Наличие прямых ДП с крупными производителями (Bonduelle, Mars, МАКФА и т.д.);
6. Наличие договоров поставки с ТС категории «А» на территории (ТС «Слата», ТС «Командор» и т.д.);
7. Гибкость компании (способность дистрибьютора принимать не стандартные решения для развития контракта, согласованию предлагаемых маркетинговых и мотивационных программ);
8. Приоритетность контракта в портфеле дистрибьютора;



Процесс подключения.

Этапы подключения Дистрибутора:

1. Определить лиц принимающих решения по началу работы с новым производителем и заключению ДП;
2. Подготовить к встрече:
 - презентацию компании и продукции,
 - рейтинг ТМ (анализ текущего положения торговой марки на рынке),
 - предлагаемые коммерческие условия (Ретро бонусы, скидки, бюджеты на развитие продаж в каналах сбыта (Розница, ОПТ, ТС, HoReCa (проведения маркетинговых мероприятий (акции, мотивации))),
 - образцы продукции,
 - условия отгрузки товара (минимальный заказ, пункт доставки...),
 - всю остальную необходимую информацию;
3. Назначить встречу представителям дистрибутора;
4. При встрече, представиться, иметь деловой, опрятный внешний вид, быть спокойным и уверенным в себе и своей компании;
5. Провести презентацию компании, продукции (дегустация). Озвучить подготовленный материал;
6. Выяснить информацию о Дистрибуторе (по критериям оценки дистрибутора), фиксируя все в ежедневник;
7. Завершая переговоры задать и ответить на возникшие уточняющие вопросы;
8. Заполнить и подписать с участниками переговоров протокол встречи о достигнутых договоренностях;
9. Вежливо попрощаться;
10. Выполнить все достигнутые договоренности в установленные сроки (предоставления дополнительных материалов, ответ на вопрос на который сам не компетентен ответить, подготовить ДП и необходимую документацию и т.д.).



Кейс 2

1.

В данном случае нарушена иерархичность по выставлению задач сотруднику (исключая непосредственного руководителя), в связи с этим, возможно высшее руководство поручило выполнение проекта «звезде» с определенной целью (например выявления потенциала сотрудника без сторонней помощи).

Необходимо уточнить у высшего руководства важность данного проекта, должен ли сотрудник сам завершить работу. Если да, то не вмешиваться и дать сотруднику возможность проявить себя, в данном случае контроль за человеком поставившему задачу. Если нет, то дать обратную связь сотруднику по возможным последствиям не выполнения данной задачи и разобрать возникшие сложности, дать рекомендации по выполнению.

2.

В данном случае необходимо в личной беседе, не делая акцент на то, что это полный провал, сохраняя позитивный настрой к работе, дать обратную связь подчиненному на те зоны в которых он имеет определенные проблемы. Дать время на самоподготовку пройденного материала с возможностью вопросов и уточнений в ходе подготовки. В установленное время проверить правильность применения материала на практике.

3.

В ходе беседы постараюсь выявить какие перспективы он видит в другой компании, укажу на то, что в нашей компании тоже есть возможность данных перспектив, зоны его роста в нашей компании (Личностный, повышение своей квалификации, что позволит ему в дальнейшем претендовать на более высокую должность. Возможность повышения грейда в ЗП (дать ему понять, что позволит повысить его ЗП).

В дальнейшем ставить перед ним более ответственные задачи, назначать ИО РМ на время моего отпуска.