

2013

Стратегия развития Интернет-магазина



Питер-Консалт

Питер-Консалт

01.03.2013

1. Оглавление

1. Стратегические цели	3
2. Анализ текущего состояния компании	3
3. Общая стратегия развития Интернет-магазина	4
4. Стратегия закупок.....	4
4.1. Цели в области закупки	4
4.2. Определение продукта предприятия	4
4.3. Основные принципы организации закупок	4
4.4. Управление ассортиментом	4
4.5. Управление товарным запасом.....	5
4.6. Работа с неликвидами	6
4.7. Работа с поставщиками.....	8
4.8. Ценообразование	8
5. Реализация стратегии развития Интернет-магазина	8
5.1. Организационная структура	8
5.2. Система показателей	9
5.3. Бизнес-процесс контроля план-факта по показателям... 	10
5.4. Бизнес-процесс контроля план-факта по мероприятиям 	11

1. Стратегические цели

Наиболее важные стратегические цели развития Интернет-магазина на **** г. лежат в области совершенствования системы управления и заключаются в

- реорганизации системы управления закупками,
-

Следствием этих организационных преобразований должен стать выход к концу календарного года на ежемесячный оборот

Показателем достижения цели по закупкам является рентабельность товарного запаса, рассчитываемого как

$$РТЗ = МП / ТЗ_{ср},$$

где ТЗ_{ср} - средняя за период величина ТЗ,

МП – величина маржинальной прибыли за период.

Целевое количественное значение этого показателя – **% к концу календарного года.

2. Анализ текущего состояния компании

Задачей анализа являлось выявление резервов развития и внутренних факторов, препятствующих этому развитию. По этой причине сильным сторонам компании уделяется меньшее значение. Но это не значит, что их нет. Именно сильные стороны компании, а именно

- Высокие позиции сайта по ключевым запросам,
- Отлаженная процедура диспетчеризации заказов,
- Отлаженная логистика

обеспечивают возможность проведения необходимых преобразований.

На основе интервью с Генеральным директором были выявлены следующие слабые стороны компании, нуждающиеся в коррекции:

Таблица *.*

Слабая сторона	Решение
В области управления	
В области маркетинга	
В области управления финансами	
В области управления закупками	

3. Общая стратегия

Учитывая особенности торговли в Интернете, компания выбрала для себя в отношении конкурентов стратегию лидерства по издержкам. Это означает, что основной резерв эффективности – это снижение расходов, а не повышение цен. Учитывая простую структуру расходов, можно уточнить, что резервом является:

-

4. Стратегия закупок

Цели в области закупки

На **** год:

Повысить рентабельность товарного запаса до ??? %.

Определение продукта предприятия

Продукты, предлагаемые компанией на этом рынке:

-

Основные принципы организации закупок

- **Ассортиментом товара** управляет продакт-менеджер (ПМ),
- Ассортимент организован в

4.1. Управление ассортиментом

Критерием успеха в области управления **ассортиментом** является **сокращение % отказов клиента по причине неудовлетворённости ассортиментом**.

Для расчёта этого показателя

-

Наполнение товарной группы номенклатурой производится ПМ исходя из

-

Для наполнения товарной группы номенклатурой за основу берутся *-* торговых марки, определённых ПМ-ом совместно с ГД на основании предыдущего опыта. Номенклатура товарной группы должна удовлетворять потребности клиентов компании в рамках выбранного позиционирования («эконом» класс Юго-Восточного производства). Если выбранные *-* марки не покрывают все потребности клиентов, группа дополняется востребованной на рынке номенклатурой других торговых марок.

Торговые марки различаются по уровню активности продвижения и делятся на

- стратегические
- стандартные
- пилотные

Стратегические и пилотные торговые марки (СТМ и ПТМ) – это марки, по которым принято решение о целевом продвижении. Это означает, что компания

- считает целесообразным продвижение этих марок от своего лица,

- устанавливает определённые цели продвижения,
- планирует определённые затраты по продвижению.

Стандартные торговые марки специальным образом не продвигаются, а предназначены для формирования полноценного предложения в области комплексной поставки.

ПТМ – это торговая марка, которую решено протестировать на роль Стратегической, но окончательное решение будет принято по результатам тестового периода продаж.

Список торговых марок со статусом фиксируется вместе с товарной иерархией ассортимента на текущий год и используется для аналитических отчетов о деятельности компании

В случае изменения рыночной ситуации ПМ может изменять перечень стандартных торговых марок и давать предложения об изменении списка СТМ и ПТМ в текущем году.

Решение об изменении списка СТМ и ПТМ проекта принимается Ген. Директором.

Включение товарной позиции в ассортиментное предложение проекта говорит о возможности поставки данной продукции и подразумевает отнесение ее к различным Уровням поддержки:

-

Уровень поддержки является обязательным параметром номенклатуры, вводится и корректируется ПМ-ом в *С. Уровень поддержки информирует сотрудников и клиентов о параметрах позиции.

Текущее попозиционное ассортиментное предложение проекта отражается в

- Эл. каталоге компании в *С и на сайте
- Эл. Прайс- листе компании (ПМ обязан поддерживать корректные цены на номенклатуру с Уровнем поддержки отличным от *. Эта номенклатура составляет прайс-лист компании)

ПМ осуществляет управление товарным запасом путём планирования страхового запаса по номенклатуре. На первом этапе уровень страхового запаса может определяться экспертным путём. Но, вообще говоря, это расчётная величина и для его расчёта может быть сделан отчёт в *С.

Для оценки эффективности продаж выбранного ассортимента производится ежемесячный (квартальный и годовой) анализ следующих показателей:

-

4.2. Управление товарным запасом

Критерием успеха продуктовой политики в области **товарного запаса** предлагается выбрать **увеличение доли поставок со склада** в общем объёме продаж. Для расчёта этого показателя в *С должен быть разработан отчёт.

Принципы управления ТЗ:

- Основным документом перспективного планирования ТЗ является финансовый план. На первом этапе – одной строкой, в перспективе - в товарном разрезе с детализацией до подгрупп номенклатуры,
- План ТЗ рассчитывается на основании состояния ТЗ на начало периода планирования, плана продаж и нормативов оборачиваемости, установленных на основании статистики прошлого периода, планов компании по изменению ТЗ, приоритетов товарных групп,

- Основным параметром управления ТЗ складской программы является значение страхового запаса, который рассчитывается по известной формуле и зависит от надёжности поставщика и стабильности продаж позиции,
- На основании страхового запаса по каждой позиции Складской программы информационной системой (ИС) рассчитывается: для закупки у регулярных поставщиков - объём очередной закупки, для закупки у нерегулярных – дата начала подготовки поставки,
- ПМ на основании имеющееся дополнительной информации имеет право скорректировать расчетные параметры закупки, однако, несёт ответственность за возможные негативные последствия такого вмешательства.

Отдельная процедура контроля должна быть предусмотрена для **новой номенклатуры**, включённой в складскую программу, но не имеющей достаточной статистики товарооборота. Эта процедура основывается на понятии жизненного цикла товара и включает в себя:

- Алгоритм автоматического изменения этапа ЖЦ на основе статистики продаж,
- Возможность ручного изменения этапа ЖЦ на основе дополнительной информации,
- Регулярный контроль со стороны ТМ этапов ЖЦ новой номенклатуры до момента перевода её в общую категорию или исключения из складской программы или вовсе из ассортимента.

4.3. Работа с неликвидами

Работа по сокращению неликвидов состоит из следующих блоков:

- *. Определение, выявление неликвидов
- *. Предпродажная подготовка, описание
- *. Определение премии продавцам
- *. Информирование продавцов
- *. Предотвращение создания неликвидов
- *. Контроль состояния

Определение, выявление неликвидов

Проблема неликвидов заключается в том, что часть рабочего капитала компании оказывается «заморожена» на складе, а значит, используется не эффективно. Следовательно, критерии «неликвидности» должны быть связаны с **эффективностью использования оборотных средств** в отдельных позициях товара.

Обычно, в качестве такого критерия выбирают **оборачиваемость** номенклатуры, поддерживаемой на складе. Однако, оборачиваемость не в полной мере характеризует эффективность использования рабочего капитала. Действительно, разный товар может иметь разную наценку, а значит, обладая одинаковой оборачиваемостью, вносить разный вклад в маржинальную прибыль с единицы денежных средств. Поэтому показателем, более соответствующим задаче измерения «неликвидности», является **рентабельность товарного запаса**, определённая выше.

Однако и этот показатель не идеал, так как не учитывает условий оплаты поставщику. Действительно, если отсрочка оплаты большая, товар можно продавать долго без ущерба для компании. Если же товар дан на реализацию, он вооб-

ще не сокращает оборотные средства. Поэтому лучше всего для определения неликвидности использовать

Предпродажная подготовка

Очень часто неликвид, залежавшийся на складе, имеет индивидуальные особенности в отличие от ходового, быстро оборачивающегося товара. Возможно, часть неликвидов требует приведения в товарный вид, доукомплектации, замены упаковки. Товар может частично утратить свои потребительские качества, например, внешний вид и в этом случае требует уценки. Наконец, может выясниться, что товар уже потерял свою ценность и не может быть продан вовсе. С точки зрения реальной оценки активов правильнее списать такой товар со склада.

Определение премии за продажу неликвидов

Продажа неликвидов пойдёт гораздо активнее, если простимулировать продавцов на эту работу. Наиболее гибкая система стимулирования предусматривает премию в виде процента от суммы реализации, который может быть установлен по каждой позиции номенклатуры по выбору

- В автоматическом режиме в результате работы отчёта информационной системы либо

- Вручную ПМ.

Вероятно, в компании этим мог бы заняться менеджер по клиентам.

Информирование продавцов

Чем удобнее будет **отображение неликвидов в информационной системе** (ИС), тем активнее пойдут продажи. Номенклатура ИС должна иметь реквизит «неликвидность», который удобно заполнять процентом премии в соответствии с п. *. При формировании спецификации заявки на поставку неликвиды в номенклатурном справочнике удобно выделять цветом или шрифтом. При вводе неликвида в спецификацию полезно сразу рассчитывать премию за продажу неликвида. В шапке заявки должна выводиться суммарная премия за все неликвиды заявки.

Иногда товар лежит на складе так долго, а информации в ИС о нём так мало, что для его продажи нужно разобраться, что он из себя представляет, **составить описание** и передать его продавцам. Описание должно содержать все особенности товара, включая дефекты, некомплектность и пр.

Поскольку именно ПМ должен являться экспертом продукции компании, логично поручить ему составить характеристики групп клиентов, потенциально заинтересованных в образовавшихся неликвидах, а также коммерческие предложения для каждой из групп. А вот доведение этих предложений до клиентов уже дело сотрудников подразделений продажи.

Предотвращение создания неликвидов

До сих пор речь шла о том, как бороться с уже созданными неликвидами. Необходимо также предпринять меры, чтобы **предотвратить создание новых сверхнормативных запасов**.

В основном неликвиды образуются за счёт

- Ошибок закупки, когда закупленный на склад товар не продаётся в прогнозируемом темпе,

- Ошибок сбыта, когда клиент отказывается от закупленного под него товара,

- Возвратов клиента товара на склад по тем или иным причинам,

- Ошибок поставщиков, отгрузивших не заказанный или некондиционный товар,
 - Возврат товара на склад после ремонта, если гарантийными обязательствами была предусмотрена замена клиенту некондиционного товара.
- С целью предотвращения этих ситуаций необходимо:
-

4.4. Работа с поставщиками

К стратегическим поставщикам относятся вендоры СТМ, которые готовы удовлетворить следующие требования компании:

-

По отношению к стратегическим поставщикам компания готова взять на себя следующие обязательства:

-

С логистической точки зрения поставщики классифицируются следующим образом.

Работа с поставщиками организуется путём формирования плана работы следующим образом:

1.

Ценообразование

Критерием успешности политики ценообразования принимается **уменьшение доли отказов** клиентов по ценовым причинам при условии поддержания средней наценки, определённой в планах.

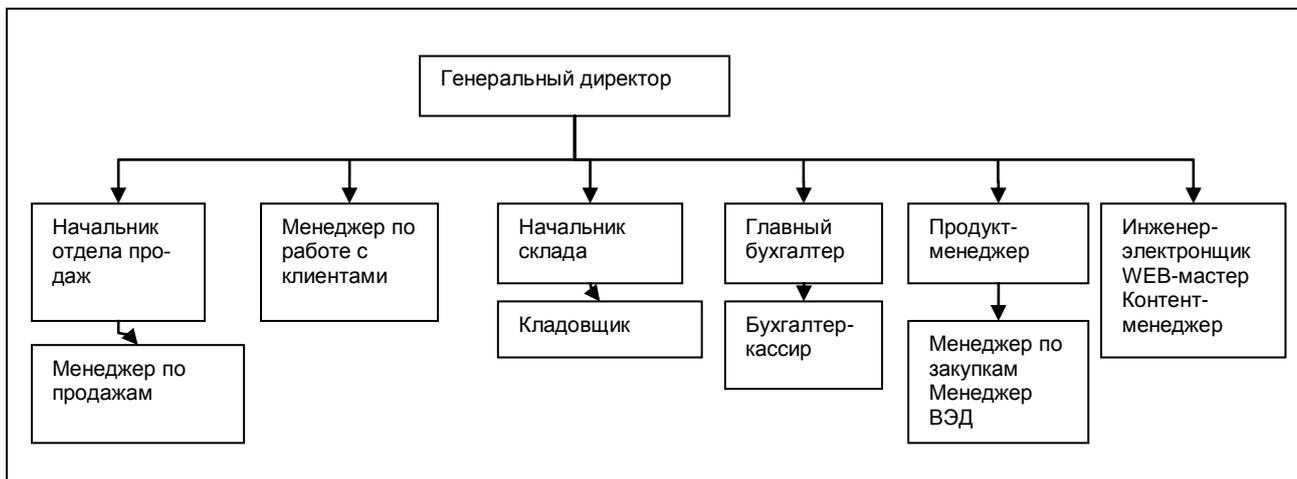
С целью измерения этого показателя необходимо будет

Принципы управления ценами:

-

5. Реализация стратегии

Организационная структура



Система показателей

Для реализации стратегии планируется внедрить на предприятии методику управления на основе Системы Сбалансированных Показателей (ССП), включая следующие этапы:

1. Разработка дерева целей.
2. Разработка системы показателей с алгоритмами и исходными данными.
3. Распределение ответственности за показатели.
4. Разработка системы стимулирования по показателям.
5. Разработка планов по показателям. На первом этапе – наблюдение, сбор статистики.
6. Разработка планов мероприятий по достижению плановых значений показателей.
7. Разработка бизнес-процессов планирования и контроля показателей, регламентов, форматов данных.
8. Разработка ТЗ на доработки ИС, приёмка доработок.

Описание файла «Система показателей»

На Листе «Цели» наиболее общие цели размещены в столбце «Цели». В столбцах «Подцели *», «Подцели *» и т.д. расположены подцели, получающиеся декомпозицией целей более высокого уровня. В столбце «Показатели» - измерители достижения целей.

На Листе «План-факт»:

В столбце «Показатели» расположены показатели, сгруппированные по сотрудникам компании, отвечающих за них.

В столбцы «План» по месяцам заносятся плановые значения показателей. В столбцы «Факт» по месяцам заносятся фактические значения показателей. В начальном состоянии фактические значения равны плановым.

В столбце «% вып.» рассчитывается отношение Факт/План или План/Факт в процентах в зависимости от смысла показателя.

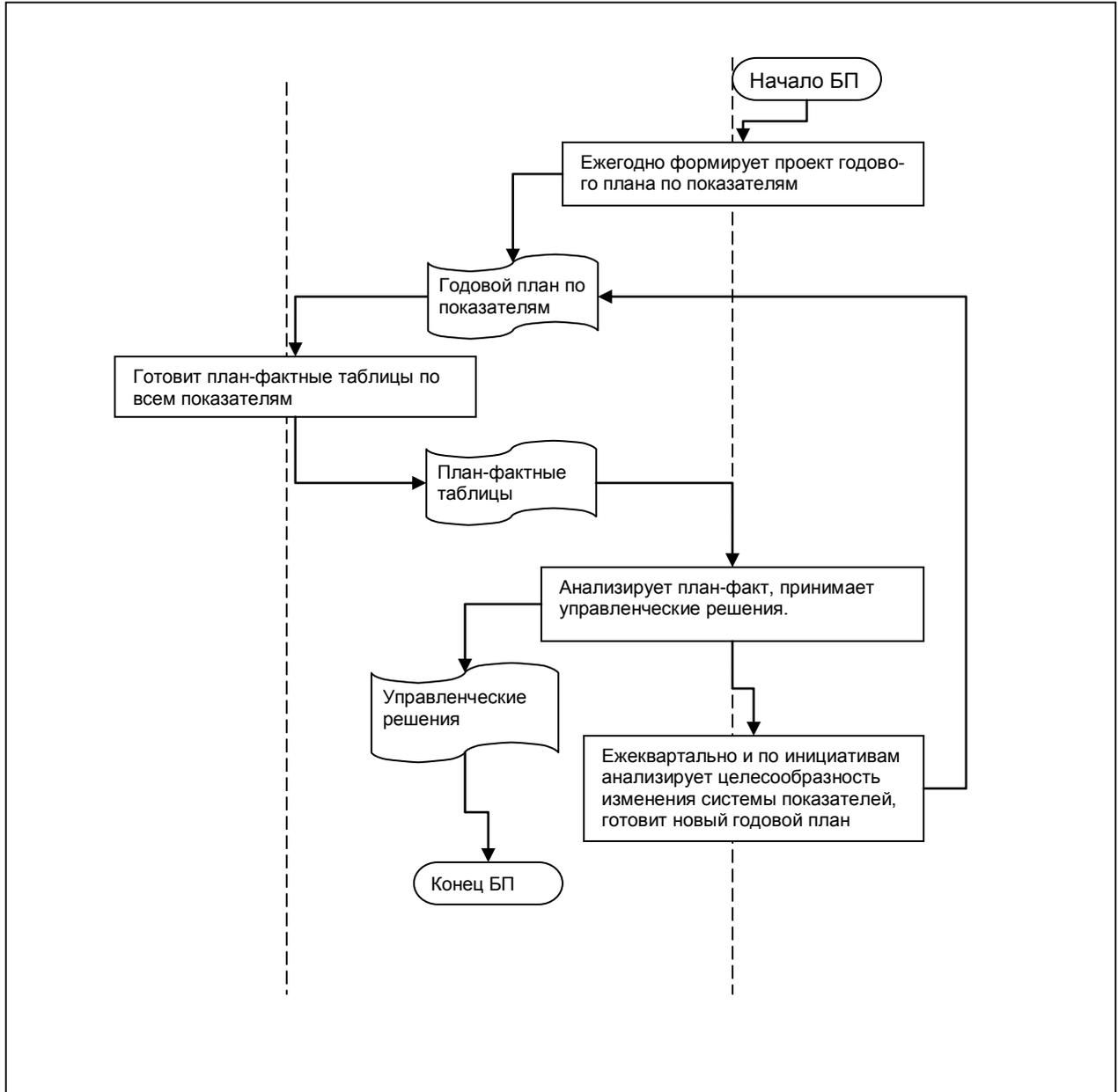
На Листе «Алгоритмы» приведены формулы расчёта показателей.

На Листе «Статистика» - результаты прошлого периода из *С.

5.1. Бизнес-процесс контроля план-факта по показателям

Помощник

Генеральный директор



Выводы:

1. Включить в список показателей и отчётов:

- Рентабельность товарного запаса,
- Страховой запас по номенклатуре,
- Расчёт по формуле Уилсона для регулярных поставщиков размера оптимальной закупки, для нерегулярных - даты начала подготовки поставки,
- Показатель «неликвидности» номенклатуры,
- Расчёт бонуса за продажи неликвидов,
- % отказов клиентов по категориям отказов,
- Продажи, Наценка, закупки, товарный запас, оборачиваемость, рентабельность ТЗ в разрезе товарных групп, торговых марок, уровней поддержки, «новизны» номенклатуры,
- Доля поставок со склада в общем объёме продаж.

2. Включить в список оптимизируемых бизнес-процессов:

- Ведение управленческого учёта,
- БП среднесрочного управления финансами на базе бюджета движения денежных средств,
- Управление ценами, включая мониторинг цен конкурентов,
- БП включения/исключения марки/позиции в/из ассортимента,
- БП обработки заказа, требующего закупки товара,
- БП анализа причин отказов клиентов от закупки,
- БП ABC-XYZ анализа номенклатуры,
- БП контроля новой номенклатуры складской программы.

3. Включить в план мероприятий:

- Разработка и утверждение новой структуры управления закупками: ДИ, система стимулирования,
- Разработка товарной иерархии,
- Определение стратегических торговых марок,
- Определение наполнения товарной иерархии позициями номенклатуры,
- Определение списка складской программы,
- Определение страхового запаса по списку складской программы экспертным путём,
- Организация по-партийного учёта в ИС,
- Ввод Уровней поддержки и сроков поставки в карточки товара,
- Определение неликвидов экспертным путём, предпродажная подготовка, составление списка с описанием для менеджера по клиентам,
- Утверждение премии за продажу неликвидов, рассчитываемой вручную,
- Определение списка клиентов, возможно заинтересованных в неликвидах,
- Подготовка коммерческого предложения для заинтересованных клиентов,
- Информирование заинтересованных клиентов о неликвидах, получение обратной связи,

- Определение временных правил закупки «заказного» товара до разработки БП,
- Определение списка регулярных поставщиков, определение их в ИС, как основных поставщиков,
- По результатам прошлого периода составить список значимых для бизнеса поставщиков,
- Определить цели переговорного процесса по каждому из них,
- На основании этих целей сформировать план работы с поставщиками.

4.Доработки ПО

- Сумма продаж неликвидов по заказу,
- Программа, анализирующая поведение посетителя на сайте и определяющая наиболее вероятную причину его отказа от покупки,
- Добавление в карточку номенклатуры полей Уровень поддержки, срок поставки, «новизна» номенклатуры,
- Выделение цветом неликвидной номенклатуры в ИС.

См. далее План работы

**	Организация по-партийного учёта в ИС,	ГД																
**	Определение списка регулярных поставщиков, определение их в ИС, как основных поставщиков,	Продакт																
**	По результатам прошлого периода составить список значимых для бизнеса поставщиков,	Продакт																
**	Определить цели переговорного процесса по каждому из них,	ГД																
**	На основании этих целей сформировать план работы с поставщиками.	ГД																
**	Ввод Уровней поддержки, сроков поставки и страхового запаса в карточки товара,	Продакт																