

Пример решения: продажи через интернет

Описание текущей ситуации

Компания **XXXXXXX** занимается доставкой писем и посылок для интернет-магазинов (**ИМ**) и частных лиц с 2010 года. Компания входит в число лидеров рынка среди коммерческих служб доставки.

В компании выделяют несколько направлений развития:

1. Рынок B2C – это доставка заказов из ИМ частным лицам.
Voxberry занимает 5% рынка. Основные конкуренты: Почта России 40%, СДЭК 7%, DPD 3%.
Благодаря широкой и постоянно растущей сети отделений (порядка 2500) удаётся привлекать новые отечественные и зарубежные ИМ.
Компания осуществляет курьерскую доставку по современным требованиям рынка, что является необходимым условием для работа с ИМ.
2. Рынок C2C – это доставка писем и посылок между частными лицами. Не экспресс-доставка.
Voxberry занимает 6% рынка. Основные конкуренты: Почта России 69%, СДЭК 22%, DPD 2%.
Аналогично: лидирующие позиции позволяет держать широкая и постоянно растущая сеть отделений.
Курьерская доставка в C2C заказывается очень редко из-за желания клиентов сэкономить.
3. Рынок B2B – доставка писем, посылок и крупно-габаритных грузов между компаниями.
На данном рынке компания Voxberry не представлена в виду высоких требования рынка к стандартам обслуживания.

Стратегия:

1. Увеличить свою долю на рынке B2C за счёт привлечения крупных зарубежных ИМ (создано отдельное бизнес-подразделение) и привлечение местных (региональных) ИМ.
2. Увеличить свою долю на рынке C2C за счёт сбалансированных тарифов, сроков доставки, маркетинговых мероприятий.
3. После выстраивания чёткой и отлаженной логистики, системы работы с бизнес-клиентами выйти на рынок B2B.

Вывод: рыночная позиция бизнеса устойчива, есть возможности для увеличения доли рынка среди служб доставки.

Матрица проблем компании

Зона возникновения	Формулировка проблемы	Источник	Уровень проблемы	Зона ответственности	Степень критичности	Тип проблемы	Способы решения
Рынки и клиенты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приход на рынок новых игроков с большими инвестициями. Например, Aliexpress со своей доставкой, размещение постаматов в магазинах X5 Retail Group – Пятёрочка. 2. Компании работающие через постаматы заберут долю рынка (ПикПоинт). 3. Ухудшение экономической ситуации приведёт к снижению доходов населения. 4. Приход крупных зарубежных ИМ может подорвать деятельность местных региональных ИМ. 5. Изменение законодательства в области интернет-торговли: повышение пошлин и т.д. 	Экономическая ситуация в стране и мире. Активное развитие рынка интернет-торговли.	Стратегический	Собственники, топ-менеджеры	Высокая	Сложная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение сети отделений, зон покрытия курьерской доставкой. 2. Открытие сети постаматов. 3. Оптимизация бизнес-процессов и логистики для сокращения издержек и снижения тарифов. 4. Выход на рынок B2B. 5. Увеличение своей доли на рынке местных ИМ.
Услуги	Игроки с крупными инвестициями могут демпинговать и занижать тарифы на доставку.	Активное развитие рынка интернет-торговли	Тактический	Топ-менеджеры, отдел маркетинга, отдел логистики	Высокая	Сложная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение маркетинговых мероприятий. 2. Снижение издержек по логистике.
Сервис	Партнёрские отделения не замотивированы в развитии услуги для С2С.	Занимались развитием B2C	Операционный	Собственники, топ-менеджеры, региональные директора	Средняя	Простая	Составить систему мотивации для партнёрских отделений.
Управление	Нет отделов продаж на местах для привлечения местных ИМ.	Занимались привлечением ИМ из столиц	Операционный	Топ-менеджеры, региональные директора	Низкая	Простая	Набор персонала на местах и управление из центра.
Персонал	Для продвижения бренда отделу маркетинга не хватает существующих компетенций.	Количество сотрудников было очень незначительным из-за ограниченного бюджета	Операционный	Собственники, топ-менеджеры	Низкая	Простая	Набор компетентных сотрудников и повышение квалификации действующих.

Анализ возможных решений на основе SWOT-матрицы

	Сильные стороны S	Слабые стороны W
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ресурсы. Наличие второго бизнеса по подписке на издания для юр. лиц, где мы являемся лидером. За счёт этого есть внутренний источник финансирования и возможность совмещать аренду и персонал в региональных представительствах. 2. Наличие сложившейся структуры бизнеса. 3. Широкая сеть партнёрских отделений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зависимость от транспортных компаний. 2. Низкий объём межрегиональных отправок. 3. Низкая мотивация сотрудников партнёрских отделений. 4. Низкая узнаваемость бренда. 5. Практически нет доставки в небольшие населённые пункты из-за высокой стоимости логистики.
Возможности O	Стратегические действия SO	Стратегические действия WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост мирового и российского рынков интернет-торговли. 2. Приход в Россию крупных зарубежных ИМ. 3. Забираем долю рынка за счёт Почты России. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение сети отделений и районов покрытия курьерской доставкой. 2. Подключение крупных зарубежных и местных региональных ИМ. 3. Улучшение сервиса. 4. Маркетинговая программа. 5. Открытие грузовых терминалов для работы с крупно-габаритными грузами. 6. Выход на рынок B2B. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. За счёт роста объёмов снижать стоимость логистики (проводить тендеры, привлекать новые ТК). 2. Менять мотивацию партнёрских отделений: уменьшать вознаграждение за выдачу заказов ИМ и увеличивать за приём посылок от частных лиц.
Угрозы T	Стратегические действия ST	Стратегические действия WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшение экономической ситуации в мире и в России. 2. Возможное изменение законодательства (увеличение пошлин, введение сборов с транспортных компаний, что сделает логистику дороже) 3. Приход на рынок крупных игроков с большими инвестициями. 4. Рост числа постаматов и их совершенствование. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снизить тарифы или держать ниже уровня конкурентов за счёт оптимизации бизнес-процессов и логистики. 2. Подключение ИМ с низкой стоимостью товаров и проведение совместных акций. 3. Держать уровень сервиса выше остальных игроков рынка. 4. Открывать свою сеть постаматов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создавать альянсы с крупными ИМ (Озон, Wildberries, LaModa и т.д.) 2. Сотрудничество с конкурентами (выдавать/принимать их заказы в наших отделениях и наоборот). 3. Увеличение сроков доставки для сокращения стоимости логистики. 4. Сокращение географии до малых городов, отсеять населённые пункты.

Стратегические действия на основе SWOT-анализа

<p>Наиболее вероятные действия</p>	<p>Сигналы: сохраняется текущий рост объёмов интернет-торговли. Основной приоритет: рост объёмов отправок чуть выше роста рынка, рост финансовых показателей за счёт снижения стоимости логистики. Действия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планомерный рост числа отделений в городах на 20-30% в год 2. Постепенное открытие отделений и подключение курьерской доставки в небольших населённых пунктах. 3. Улучшение сервиса в отделениях за счёт обучение персонала партнёров. 4. Увеличение узнаваемости бренда за счёт маркетинговых мероприятий. 5. Оптимизация маршрутов доставки и снижение стоимости логистики. 6. Контроль дебиторской задолженности и её снижение. 7. Открытие региональных отделов продаж и подключением региональных ИМ.
<p>Действия при благоприятных условиях</p>	<p>Сигналы: резкий рост объёмов интернет-торговли, увеличение числа отправок на рынке С2С, ухудшение позиций конкурентов. Основной приоритет: усиление рыночных позиций, рост объёмов отправок значительно выше рынка. К базовым действиям добавляются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрый рост числа отделений 30-60% в год. 2. Быстрое подключение к сети небольших населённых пунктов. 3. Открытие грузовых терминалов. 4. Открытие сети постаматов. 5. Менять систему вознаграждения партнёров для развития отправок С2С.
<p>Действия при неблагоприятных условиях</p>	<p>Сигналы: снижение объёмов интернет-торговли, улучшение позиций конкурентов, дефицит финансовых ресурсов, развитие кризисных явлений в экономике. Основной приоритет: сохранение положительных финансовых показателей, держать изменение объёма отправок на уровне рынка. Действия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сократить географию присутствия отделений. 2. Закрывать нерентабельные отделения. 3. Переход на дешёвые транспортные компании за счёт сокращения сроков доставки или оптимизации маршрутов. 4. Искать партнёров по отделениям и курьерской доставке среди крупных ИМ и конкурентов.

Организация исполнения решения: 25% рост числа партнёрских отделений на ноябрь 2019 г. по отношению к 2018 г.

Мероприятие	Результат	Срок исполнения	Ответственный
1. Определить и выбрать варианты поиска потенциальных партнёров для открытия отделений	1. Выбраны целевые партнёры (мастерские, канцтовары и т.д.) 2. Определены каналы поиска (таргетинг, поиск «в полях» и т.д.)	Январь 2019	1. Операционный департамент 2. Региональный куратор
2. Запустить поиск партнёров	1. Идёт реклама 2. Осуществляется выезд куратора на встречи	Январь-октябрь 2019	1. Отдел маркетинга 2. Куратор
3. Обработать поступающие заявки от партнёров	В таблице ведётся учёт заявок и по каждой указан итог работы	Январь-октябрь 2019	Куратор
4. Встретиться с партнёрами	Собраны необходимые документы (анкета, учредительные документы)	Январь-октябрь 2019	Куратор
5. Проверить партнёров на надёжность	Получено заключение от службы безопасности	Январь-октябрь 2019	Куратор
6. Открыть партнёрское отделение	1. Согласованы и установлены вывески 2. Персонал партнёра прошёл обучение 3. На конец каждого месяца открыто минимум 2 отделения	Февраль-ноябрь 2019	1. Операционный департамент 2. Куратор
7. Если какие-то отделения закрылись, то в следующем месяце нужно открыть на такое же количество отделений больше.	План по открытию на конец месяца выполнен	Февраль-ноябрь 2019	1. Операционный департамент 2. Куратор

Контроль работы куратора осуществляется операционным департаментом через еженедельный отчёт по количеству открытых отделений.

Операционный департамент ежемесячно предоставляет отчёт собственникам по количеству отделений в сети.

Сетевой график организации исполнения решения

