Ясное понимание цели – залог успеха

(интернет-магазин как часть стратегии розничной сети)

Андрей Матюхов

Независимый эксперт по стратегии. Экс-заместитель генерального директора по стратегическому развитию Группы «Детский мир»

6-я Конференция по интернет-продажам и электронной коммерции
«Электронная торговля – 2010», 14-15 октября, Москва

Сеть магазинов «Детский мир»

- 130 магазинов в 68 городах России
- 18,5 млрд.руб. выручка за 2009 год
- Формат «one-stop-shop» 1000-2500 кв.м. торговой площади
- 30 000 SKU на полках магазина
- 7 000 чел. торговый и 500 чел. административный персонал

Топ-1 федеральная розничная сеть на рынке товаров для детей России = лидер off-line торговли

Этапы и стратегия развития ДМ

2005-2008	2009-2010	2011- …
Построение сети: захват растущего off-line рынка	**Передышка: эффективность и подготовка к росту**	**Продолжение роста и новые возможности**
• Формирование цивилизованного off-line рынка	• Кризис остановил рост торговли, ввод торговой недвижимости	• Новые инвестиции в >100 магазинов
• Фокус менеджмента на поиске локаций и быстром запуске магазинов	• Возможность для оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности	• Новые розничные форматы и новые каналы продаж (**интернет**, каталог)
• Все инвестиции и энергия в реальные магазины	• Поиск и проработка новых возможностей, вкл. **интернет**	• **Интернет-магазин = прибыльный и растущий сегмент, синергия с розницей**

Интернет-магазин = стратегическая возможность для роста

Предпосылки для запуска e-commerce

Покупатель хочет

- Покупатели ДМ нуждаются в электронном каталоге
- 70% покупателей ДМ сидят в интернете, 5% уже покупают
- Посещаемость сайта ДМ в разы выше, чем у конкурентов

Компания может

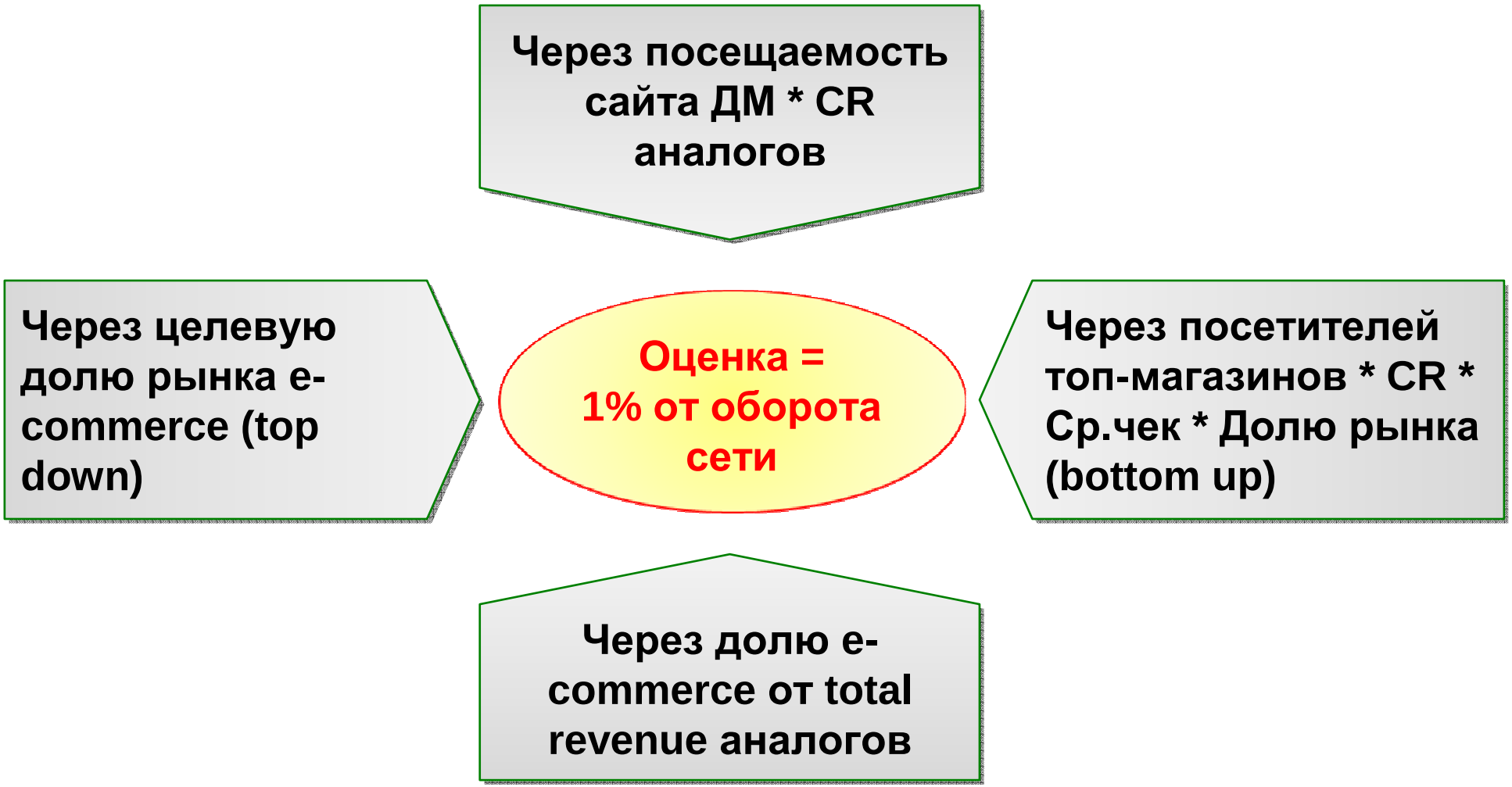
- Рост off-line замедлился = нужны новые каналы продаж
- Создана инфраструктура, на которой можно стоить e-commerce
- Энтузиазм менеджеров и полная поддержка акционеров

Отличный бизнес-проект

- Опережающий рост рынка = 30-40% в год vs 5-15% в off-line
- Скромные инвестиции ($1 млн. = 1 off-line магазин)
- Фрагментированный рынок = нет явного лидера

Компания «доросла» до интернет-магазина

Оценка масштаба бизнеса ДМ в e-commerce



Скромный потенциал e-commerce в масштабах компании

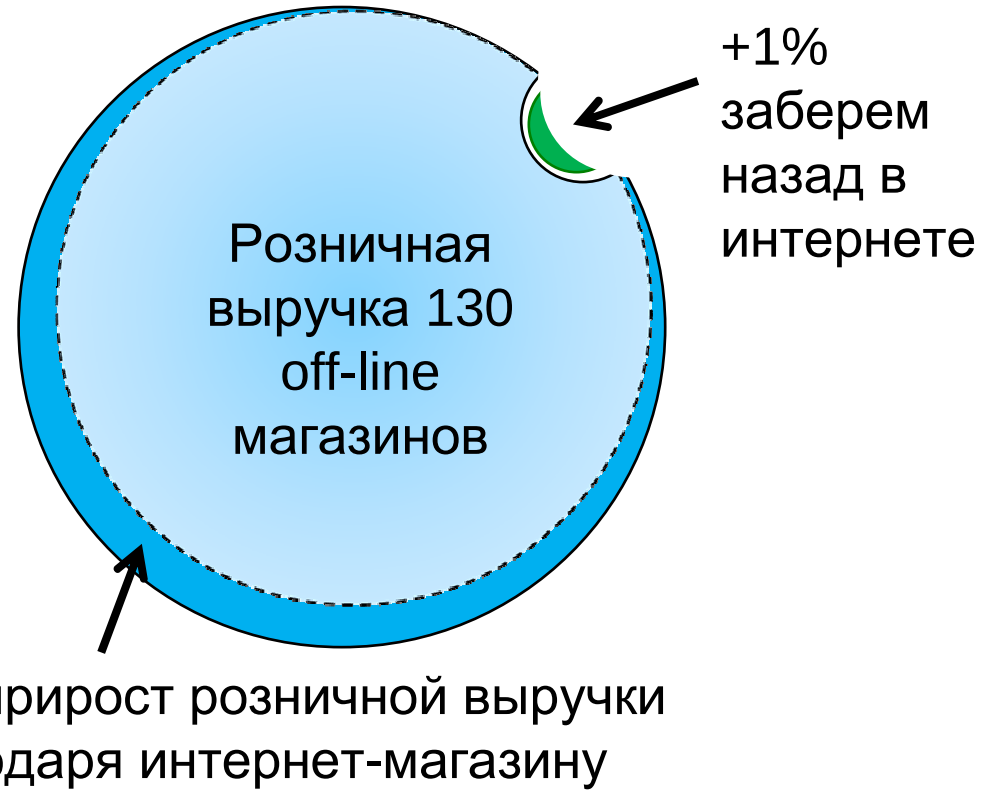
Где мы заработаем больше?

СЕГОДНЯ

Нет e-commerce

ЧЕРЕЗ 2 ГОДА

Offline + Online



Наибольший прирост бизнеса = на стороне off-line

Выбор бизнес-модели

	А		Б
	Маркетинговый инструмент и сервис для off-line розницы?	или	**Самодостаточный и независимый бизнес?**
Цель:	• Увеличение продаж в рознице (синергия)		• Рост оборота и прибыли от интернет-продаж
Цены и ассортимент:	• Идентичны розничным		• Независимо = ниже и у́же, чем в рознице
Структурно:	• Часть операционного/ коммерческого дивизиона		• Самостоятельная бизнес-единица или отдельная компания

Быстрая и значительная выгода ожидается на стороне розницы = начинаем проект с «А» и стремимся в точку «Б»

Бизнес-план развития e-commerce

- **Выбор бизнес-модели:** в помощь рознице, потом «независимость»
- **Целевая аудитория:** отличается от розницы – опросы
- **Конкурентные преимущества:** неценовые
- **Ценовая стратегия:** цены розницы + свои промо, затем «независимость»
- **Ассортимент:** стремится к розничному и шире
- **География:** от Москвы «до самых до окраин»
- **Логистика:** «прислониться» к рознице
- **ИТ-инфраструктура:** трудоемкая интеграция «зоопарка» систем
- **Организация:** часть коммерции розницы, затем БЕ
- **Экономика проекта:** соответствует инвест-критериям (IRR, NPV, PB)

Детальный и реалистичный бизнес-план дисциплинирует

Преимущества крупной компании

Известный бренд	Узнаваемость 95%, высокая посещаемость сайта, 2 млн. лояльных
Поставщики и закуп.цены	250 контрактов, доверие ДМ, гибкая оплата, цены ниже на объеме
Розничные точки	Возврат товара и позже самовывоз (130 маг. в 68 городах)
Готовая инфраструк-тура	Склад, бэк-офис, ИТ системы
Бюджеты	Инвестиционный и маркетинговый бюджеты

Мощная база для быстрого старта и успешного роста

Сложности крупной компании

Сопротив-ление offline	Внутренний конкурент, польза не очевидна, а помогать придется
Бюрократия	Согласования, регламенты, тендеры, каждый мнит себя экспертом
Процессы отличаются	Необходимо прописывать новые бизнес-процессы и интегрировать
Мотивация хромает	Операционная компания не готова к high-risk start-up проектам

Необходимо готовиться к подводным камням на берегу

Слагаемые успеха – советы начинающим

- Четкое понимание цели интернет-магазина = зачем оно Вам?
- Детальный и реалистичный бизнес-план
- Поддержка генерального и акционеров в течение всего проекта !!!
- Выделенная проектная команда, fast-track процедуры
- Не тратьте время на самообразование – нанимайте готовых экспертов
- Готовность инвестировать, прежде всего в новых экспертов
- Мотивация для проектной команды и менеджеров интернет-магазина

Спасибо за внимание