

Демонстрационный вариант

Время на выполнение заданий – 120 мин.

Приведите решение и обоснуйте верный ответ в каждом из заданий. Решения должны логически следовать из описания ситуации, приведенной вначале.

Излагайте мысли четко, пишите разборчиво.

Удачи!

Максимальное количество баллов — 100 баллов.

Представлена экспертная оценка состояния российского рынка онлайн торговли.¹

В России в 2015 г. на интернет приходилось лишь 0,2% общего розничного оборота – всего 20 млрд руб. при рынке в 13,4 трлн руб. И до 2020 г. при самом оптимистичном сценарии эта доля вырастет максимум до 0,7% рынка. Развитию онлайн-торговли продуктами питания во всем мире препятствуют три вещи:

А) ограниченный контроль потребителя за свежестью – люди хотят увидеть и потрогать яблоки или помидоры, а в интернете они вынуждены довериться сборщикам заказа;

Б) неудобство – нет гарантии, что в магазине в момент сбора заказа окажется именно та паста, которую потребитель выбрал; интервал доставки обычно достаточно широкий. И если ради холодильника за 100 000 руб. потребитель готов сидеть дома в ожидании, то ради продуктов с гораздо меньшим чеком – нет;

В) Экономика онлайн-торговли непривлекательна для ритейлера – сборка и доставка заказа по-прежнему обходятся слишком дорого.

Есть много способов сделать более удобным процесс заказа: предлагать наборы продуктов для определенных рецептов или совершенствовать мобильные приложения. Например, покупатель сможет сканировать штрих-код на упаковке печенья, чтобы этот товар автоматически попал в корзину интернет-магазина. Ритейлер также может анализировать истории покупок – если у конкретного покупателя заканчивается Fairy, ритейлер пришлет напоминание.

Сложнее всего обстоят дела со снижением стоимости комплектации товаров и доставки потребителю. Организовать этот процесс сеть может по одной из трех моделей.

1) Ритейлер сам получает заказ, собирает его и организует доставку.

2) Ритейлер получает заказ, собирает и упаковывает его, а покупатель забирает продукты самостоятельно.

3) Ритейлер передает все эти функции на аутсорсинг третьей стороне.

Эти модели могут комбинироваться: сети Walmart и Asda, например, используют все три сразу.

Практически все ритейлеры, принимающие заказы самостоятельно, используют для этого и сайт, и мобильное приложение. Собирать заказы можно в своем распределительном центре (так делает AmazonFresh). У Walmart, Tesco, Asda, Peapod есть специальные магазины, так называемые darkstore, построенные для нужд интернет-торговли: товары разложены по полкам, но покупателей не бывает, по торговому залу

¹(по материалам: Надо ли ритейлерам развивать онлайн-торговлю продуктами питания. При каких условиях она может стать прибыльной. Р.Хоменко, Vain&Company. Ведомости. 02.11.2016)

перемещаются только сотрудники, комплектующие интернет-заказы. Дешевле собирать заказ в действующем магазине, но при росте числа интернет-заказов это создает проблемы и для персонала, и для офлайн-покупателей.

Способов выдачи заказов тоже много – от самовывоза из ближайшего магазина сети до доставки на дом с помощью третьей стороны, например Uber. Во Франции популярны пункты выдачи Drive-In, работающие по аналогии с «Макавто»: подъезжаешь на автомобиле к окошку магазина и забираешь заказ. Сеть InterMarche, например, вообще не использует иных способов доставки интернет-заказов.

Тем не менее, для большинства ритейлеров интернет-бизнес убыточен. Маржа гипермаркетов во Франции в среднем 3–5%. На онлайн-продажах без доставки, при системе самовывоза, – минус 5%, при организации доставки – до минус 10%. Затраты на сбор заказа и доставку сопоставимы, обе статьи очень дороги. В большинстве случаев, когда ритейлеры считают, что онлайн-торговля продуктами питания приносит прибыль, они попросту не относят на этот формат сбыта все виды затрат.

Ритейлеры, которые уже построили инфраструктуру для онлайн-торговли и приучили потребителя к заказам через интернет, развивают технологии для снижения затрат. Amazon сейчас тестирует предиктивные заказы – аналитическая база крупнейшего интернет-ритейлера позволяет предсказать, что с большой долей вероятности в данном спальном районе в течение двух часов кто-то закажет зубную пасту, и ее отправляют туда заранее. Это дает возможность обеспечивать доставку быстро, когда заказ все-таки случится. Доставка дронами – тоже одна из опций. Но при существующих технологиях единственный способ зарабатывать, а не терять на онлайн-торговле продуктами – поднять цену на услугу. И это может быть неплохим вариантом, если сети удастся объяснить покупателям, что онлайн-продажи – это дополнительный, а не сам собой разумеющийся сервис.

В России продовольственным ритейлерам нужно бороться с дополнительными проблемами. Доступность товаров в магазине у западных сетей – около 95%, в России в большинстве случаев – 80%, т. е. заказанного через интернет товара может просто не оказаться на полке, значит, нужно сначала бороться с эффектом «пустых полок». IT-системы большинства ритейлеров не позволяют точно оценивать запасы в реальном времени – это возможно только в конце дня. Для развития онлайн-продаж продуктов нужно усовершенствовать эти системы.

Тем не менее, через интернет продукты заказывает самая интересная аудитория – молодые и активные, а любой сети хочется, чтобы такие люди оставались с ней.

Задание 1. (20 баллов) Предложите способы преодоления барьеров развития онлайн торговли продуктами питания (не более двух для каждого ограничения).

1	
---	--

2	
3	

Задание 2. (20 баллов) Известно, что в настоящее время постоянные затраты розничной сети составляют 20 млн.руб. в год (ежемесячная арендная плата за пользование помещением, оплата труда персонала, оплата счетов за электроэнергию), торговая наценка составляет 25%.

- а) Какова точка безубыточности розничной сети?
- б) Определите, какое количество клиентов, покупки которых обеспечат выход магазина на точку безубыточности, необходимо, если средний чек составляет 200 руб., а средняя частота покупки – 4,5 в месяц.

Задание 3. (20 баллов) Решение каких бизнес-задач, на ваш взгляд, позволит сделать онлайн-торговлю привлекательной для покупательского сегмента «молодых и активных»? Используя текст и Ваши знания, выделите не более трех наиболее важных бизнес-задач в данном сегменте.

1	
2	
3	

Задание 4. (20 баллов) Компания М запускает сервис доставки еды в городе N совместно с партнером Z. Компания М планирует охватить доставкой весь город. Фиксированная стоимость доставки составляет для клиента 99 руб. Радиус доставки в среднем составляет около 1,5 км (примерно 10 мин.).

Компания Z одновременно работает на рынке каршеринга. Стоимость владения для одного автомобиля составляет 250 т.р. в год, тариф 8 руб./мин. (без топлива), коэффициент активного использования автомобиля, который компания закладывает в свою бизнес-модель для обеспечения безубыточности, равен 6%.

Оплата работы водителей-курьеров в проекте доставки составляет 120 руб. за одну доставку. Постоянные затраты равны нулю. На начальном этапе сотрудничества предполагается использование имеющегося парка автомобилей.

а) Предложите два варианта условий, при которых компании Z выгодно сотрудничать с компанией М. Каждый вариант обоснуйте с помощью расчетов и рассуждений (1-2 предложения).

1	
2	

б) Какие возможности снижения стоимости доставки существуют в такой модели доставки (не более 2-х)?

1	
2	

Задание 5. (20 баллов) Перед менеджером организации, осуществляющей онлайн продажу продуктов питания, поставлена задача увеличения онлайн продаж на 10%. Для достижения этой задачи предлагается снизить тариф на доставку на 10%. В среднем стоимость доставки составляет 8% от среднего чека покупателя онлайн магазина.

а) При какой эластичности спроса по цене можно ожидать выполнения поставленной задачи по росту объема продаж?

б) Как выполнение данной задачи повлияет на прибыльность деятельности по доставке?
