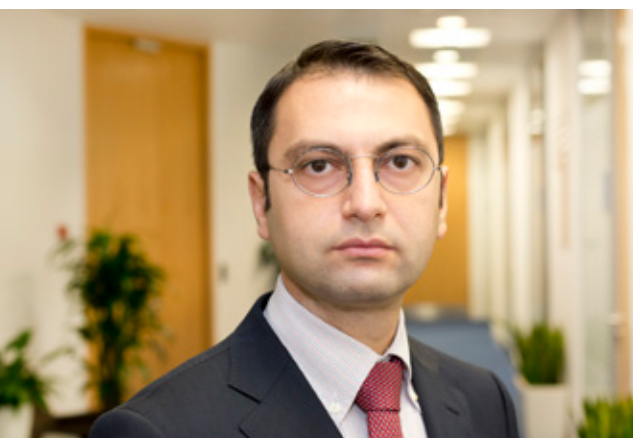


Оmnиканальный ритейл в России Мифы и реальность

Автор: Вардан Гаспарян

Ноябрь 2015 года



Вардан Гаспарян

Директор Департамента консалтинга в области стратегии и операционной эффективности в компании «Делойт», СНГ

Розничная торговля в России в последнее время испытывает серьезное испытание на прочность. Общее сокращение покупательной способности и неопределенность перспектив ее роста в ближайшее время усугубляется пересохшими «кредитными реками» для финансирования дальнейшего роста сетевой торговли и повышением стоимости импорта большинства товаров из-за рубежа. Все это не дает возможности традиционным ритейлерам быстро осваивать значительный потенциал развития сетевой розницы в регионах страны. В результате темпы роста традиционной розницы если еще не стали негативными, то сократились до долей процентов.

На фоне всех этих проблем может сложиться впечатление, что именно развитие «цифровой» розницы должно стать более приоритетным для основных игроков рынка.

Насколько глубоко требуется ритейлеру перестраивать свой розничный бизнес для достижения успеха в omnиканальной торговле? Каких характерных ошибок стоит избегать на этом пути? В статье одного из ведущих российских экспертов в области мультиканальной стратегии – Вардана Гаспаряна – обсуждаются те возможности, которые сегодня используют или планируют использовать российские традиционные ритейлеры для закрепления в «цифровом сегменте» рынка.

Несмотря на то, что рост этого направления также был серьезно затронут негативными тенденциями, влияющими на розничную торговлю в целом, онлайн и мобильная торговля (или e-commerce и m-commerce) по-прежнему растут много быстрее традиционной – среднегодовой рост онлайн торговли оставался стабильным на уровне 23%–27%. По данным **Data Insight**, до 68% россиян либо уже используют, либо планируют использовать онлайн- и мобильные приложения для поиска товаров и совершения покупок. По данным глобального исследования omnиканальной торговли, проведенного в 2014 г. Deloitte, такой уровень вовлечения россиян в онлайн-торговлю соответствует общеевропейскому – 65-70%. Поэтому лидирующие «традиционные» ритейлеры больше не считают онлайн торговлю просто «еще одним, небольшим дополнительным каналом продаж»,

в котором обречены доминировать ветераны «чистого» онлайн-формата, такие как Ozon.ru, «Юлмарт» или «Утконос». Они понимают, что основная доля покупок по-прежнему будет совершаться в офлайне, но при этом именно гибридные модели розничной торговли – как мультиканальные (multi-channel), так и интегрированные (omni-channel) – дадут им серьезное преимущество в обострившейся борьбе за покупателя. Лидеры рынка в своих сегментах, такие как «М. Видео», объявляют именно рост онлайн и мобильных продаж своим стратегическим приоритетом, остальные стараются не отставать. Российские онлайн ритейлеры конкурируют не только между собой, но и с глобальными маркетплейсами, такими как eBay и AliExpress, и с зарубежными omni-channel магазинами, не снижающими темпов роста своего бизнеса в России. Следовательно, им нужно в полной мере адаптировать возможности, которыми уже пользуются их глобальные конкуренты, к российским условиям.

Знакомьтесь – «новый покупатель»

Новые, «цифровые» покупатели стали серьезной целевой аудиторией – по данным агентства Data Insight, за последние 3 года количество онлайн-покупателей в России выросло в 2,5 раза, в большой степени за счет регионов. Но это еще только верхушка айсберга: значительно больше половины покупателей «традиционных» офлайн-магазинов ищут информацию о товаре и магазине через сайт или мобильное устройство, перед тем как приобрести его офлайн.

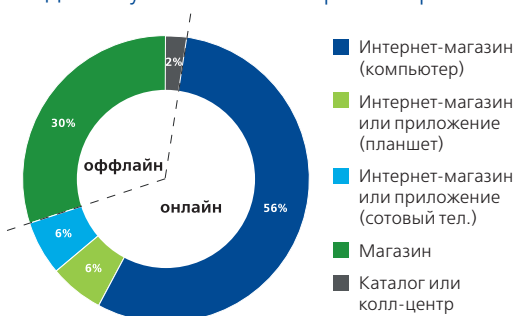
Кто же эти «новые покупатели»? Они очень информированы и при выборе товара предпочитают узнать о нем как можно больше, при этом не хотят тратить на это много времени. Они «постоянно подключены» – согласно одному из исследований международной консалтинговой и аудиторской компании Deloitte, более 70% опрошенных онлайн-покупателей используют три и более канала для покупки товара – соцсети, сайты компаний, мобильные приложения – для поиска и приобретения товара. Они не лояльны ритейлеру – 43% покупателей, использующих разные каналы для поиска информации о товаре и его

Вардан Гаспарян обладает 12-летним опытом консультирования в области логистики и управления цепочкой поставок в России. Участвует в реализации проектов, связанных с разработкой стратегии развития глобальных компаний на российском рынке, логистической стратегией, оптимизацией сети дистрибуции, анализом эффективности инвестиций в цепочку поставок, внедрением практик бережливого производства и логистики, реинжинирингом основных операционных процессов, а также функциональным дизайном, выбором и внедрением ИТ-систем планирования логистики и запасов для национальных и глобальных компаний.

покупке, при возникновении новой потребности не ищут необходимый товар в первую очередь у ритейлера, у которого приобретали товар в прошлый раз. Даже придя в магазин за покупкой, они будут искать информацию о конкурентных предложениях на товар и вполне могут уйти без покупки к конкуренту, особенно если его магазин расположен рядом, или его сайт предлагает лучший ассортимент. И все это потому, что «новые покупатели» привыкли к очень большому выбору и обилию информации о товаре, которую можно получить «в один клик», а не путем изучения ценников в магазине или в разговоре с продавцами (в случае, если их вообще удается найти).

Готовы ли ритейлеры удовлетворить потребности этих «новых покупателей»? Если специфика поведения «мультиканального» покупателя непосредственно при покупке онлайн и учитывается в создании электронных витрин магазина – мобильных приложений, сайта,

Частота использования различных «способов входа» в мультиканальный ритейлер



страниц в соцсетях и рекламе, то специфика путей, позволяющих оптимально удовлетворить покупателя на всем «пути к покупке», – от поиска информации до получения, оплаты и (возможно) возврата товара – учитывается современными ритейлерами далеко не в полной мере. Признавая необходимость и выгоду присутствия в «цифровых» каналах продаж, ритейлеры часто не интегрируют аналитику, ключевые операции (такие как маркетинг, управление заказами или получение заказа и возврат), KPI менеджеров между онлайн, мобильными и офлайн-каналами продаж, фактически управляя «цифровыми» магазинами как еще одной витриной, а не частью единого интегрированного операционного механизма обеспечения продаж.

Покупатели будут планировать посещение магазина, сигнализируя о своих потенциальных предпочтениях через поисковую активность на сайте или в мобильном устройстве, но эта информация не будет донесена до руководства операциями офлайн-магазинов, т. к. ритейлеры управляют каждым форматом по отдельности, и фокусируются на аналитике, собираемой уже после совершения покупки, тем самым недооценивая огромные возможности анализа поведения клиентов, которые еще не пришли в магазин.

Тот факт, что большое количество трафика в офлайн-магазины будет привлечено именно присутствием в «цифровых» каналах продаж, не отражается на KPI и целях по продажам соответствующих менеджеров, препятствуя их мотивированной работе в общей команде для повышения продаж бренда в целом. Покупатели будут искать максимально полных характеристик покупаемого товара в сети, а ритейлеры будут по-прежнему вкладывать гораздо большие бюджеты в обучение персонала продаж непосредственно в офлайн-магазине, что сравнительно менее эффективно, учитывая высокую текучку персонала, затраты и время на его обучение.

Таким образом, чтобы удержать этих «новых покупателей», ритейлеру необходимо основательно пересмотреть не только стратегии продаж и распределение ассортимента и цен, но и основы своей операционной деятельности – от организационной структуры до процессов и KPI, от изменений инфраструктуры своей логистики и магазинов до поиска принципиально иных технологических решений, поддерживающих тотальную прозрачность товародвижения в режиме «здесь и сейчас».

Стоит ли эта задача таких усилий? И каким путем лучше развивать присутствие в цифровом канале продаж?

Multi-channel или Omni-channel

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно определить разницу между двумя подходами, применяемыми в настоящее время ритейлерами как в России, так и в мире: органическим развитием в «мультиканальный» формат совмещения цифрового и офлайн-ритейла и развитием интегрированного, «омниканального» присутствия.

Современные покупатели, проходя при совершении покупки от поиска информации о товаре, изучения предложений, до выбора товара (в онлайн- или офлайн-точке продаж), его оплаты и доставки, «путешествуют» между минимум пятью-шестью различными каналами продвижения и продаж товара. Это магазины «на земле», интернет-магазины (собственные или маркетплейсы, в которых представлен товар ритейлера), мобильные приложения, электронные витрины в соцсетях, каталоги или call-центр – число таких «окон», между которыми покупатель проходит в процессе совершения покупки (для некоторых категорий товаров или услуг этот показатель доходит до 10–11 «гейтов») постоянно увеличивается.

Схемы возможных взаимодействий с покупателем мультиканального ритейлера



В рамках мультиканального подхода к продажам каждый из таких сложных маршрутов управляется и отслеживается в рамках отдельного канала продаж (офлайн- или онлайн- или каталожной торговли). Руководство этими каналами продаж (или форматами) может объединять некоторые ключевые операции для достижения операционной эффективности: обеспечивать централизованную доставку со своего распределительного центра, централизовать закупки или услуги call-центра. Однако каждый из каналов продаж существует здесь сам по себе, как отдельный формат. При этом в каждом из таких каналов продаж ассортимент, цены, методы продвижения товара могут различаться.

Оmnikanальный подход предполагает, что покупатель в каждый момент своего «пути к покупке» от выбора товара до его оплаты и получения имеет возможность выбрать наиболее удобный для себя канал и проявляет лояльность не конкретной розничной точке (онлайн или офлайн, не имеет значения), а бренду в целом. Оmnikanальный ритейл

подразумевает обеспечение «бесшовной» интегрированной торговли через все доступные каналы продаж, будь то офлайн-магазин, интернет-магазин, продажи через мобильные устройства, через социальные сети, по телефону или иными возможными способами. При этом потребитель не должен чувствовать разницы в каналах, приобретая товары тем способом, каким ему удобно в данный момент, получая и возвращая, в случае необходимости, товар там, где ему комфортнее. Кроме того, вне зависимости от канала продвижения и продажи на товары и услуги действует единая цена, проводятся одни и те же акции. Ассортимент товаров и услуги во всех доступных покупателю каналах совпадает.

Какой из этих подходов эффективнее? Исследования показывают, что покупатели очень ценят интегрированное, «омниканальное» присутствие ритейлера и отвечают более высоким уровнем лояльности бренду, большей суммой среднего чека и частотой покупок. В частности, исследования Deloitte демонстрируют, что конверсия покупателей, использовавших

мобильное устройство, на 40% выше. Статистика свидетельствует, что 22% покупателей покупают больше, если используют мобильное устройство. При этом у более 50% из них средний чек на 25% выше. В целом, исследования Deloitte, проведенные на европейских и американских рынках в различных сегментах розничной торговли, показывают, что эффект от omni-channel продаж может быть в 2–4 раза выше совокупного эффекта от мультиканальных продаж. Лидеры, как мирового, так и российского ритейла это прекрасно понимают и работают над построением по-настоящему омниканальных продаж. Например, «М.Видео» считает развитие интегрированных продаж (omni-channel) стратегическим приоритетом, который позволит сохранить потребителей бренда и вернуть трафик в офлайн-магазины или перенаправить прежних интернет-покупателей в традиционные точки продаж.

Однако обеспечение такого присутствия подразумевает очень серьезные изменения, и не только в технологическом обеспечении – понадобится переработать как стратегию развития компании, так и ее операционную модель. Необходимость тотальной прозрачности и контроля товародвижения во всех каналах продаж потребует изменения процессов – от маркетинга и планирования ассортимента до логистики и постпродажной поддержки. Необходимость мотивировать менеджеров на постоянную «игру в команде» и синхронизацию усилий подразделений, отвечающих за продажи в разных каналах продаж, указывает на задачу выработать для них совершенно другие KPI, которые будут учитывать вклад онлайн-каналов в офлайн-продажи. Наконец, от ИТ-подразделений потребуются автоматизировать сбор, анализ и помощь в принятии маркетинговых, ассортиментных





и логистических решений на основе огромного массива данных о поведении покупателей, их предпочтениях во всех точках прохождения процесса подготовки к покупке – чтобы «не потерять» их по пути к магазину. Таким образом, решение о переходе к омниканальности или даже к мультиканальности продаж должно быть принято только после серьезной оценки перспектив этой принципиальной инициативы и анализа связанных с ней стратегических и операционных рисков. При этом необходимо будет пройти несколько обязательных шагов.

Готовы ли сети к мультиканальности?

Необходимо оценить готовность сети – и готовность ее партнеров к добавлению новых каналов продаж. Такая оценка должна быть сделана с помощью анализа стратегии перехода к мультиканальным продажам, в которой будут детально определены на 2–3 года цели (по продажам, прибыли, трафику и т. д.), которых сеть планирует достичь от перехода к омниканальной модели. Такая стратегия должна будет определить несколько ключевых направлений:

- Расчет долговременных инвестиций в развитие масштабируемой и эффективной по удельным затратам технологической инфраструктуры, поддерживающей омниканальные продажи. Такая «технологическая стратегия» должна давать возможность подключать дополнительные каналы продаж и партнеров постепенно.
- Определение организационных, процессных и технологических правил синхронизации между каналами продаж. Нужно будет детализировать, как омниканальное управление отражается на управлении запасами, на логистике, маркетинге, ассортиментной политике. В стратегии нужно будет определить, насколько большой ассортимент вы сможете предложить в омниканальной модели, чтобы он был в наличии постоянно.

- Формирование подхода к ценообразованию в различных каналах продаж. В подлинно омниканальной модели продаж покупатель не должен видеть различие цен в разных каналах, хотя структура и величина затрат в онлайн и офлайн разная. Важно, чтобы покупатели понимали, почему у товара та или иная цена. Вам необходимо детально рассчитать, сколько стоит ваш товар, учитывая все процессы, которые он проходит, то есть с момента, как он был куплен, попал на склад, был перевезен в магазин, выставлен на полку, затем – какую цену ему добавляет каждая операция, и как эти затраты можно снизить. Если это невозможно, то, скорее всего, омниканальный ритейл – не совсем верное стратегическое решение.

Оценить, готовы ли к мультиканальности ваши существующие партнеры, и если нет, каким образом и на каких условиях вы будете искать новых партнеров.

Возможно, что именно в ходе разработки такой стратегии руководство сети определит, какие элементы омниканальной модели (например, электронные витрины и интегрированные между каналами продаж CRM) следует внедрить, а от каких (например, персонализированное и основанное на использовании Big Data постоянное взаимодействие с потребителем) отказаться, какие каналы продаж (соцсети или каталожная торговля) использовать сразу, а с какими подождать год-два или передать сторонним партнерам (таким как маркетплейсы или почтово-логистические операторы). Основа такого выбора – не только и даже не столько инвестиции, которые могут потребоваться, а индивидуальные, стратегически важные для вашей сети конкурентные преимущества, сегмент, в котором вы работаете, и те практики (успехи и неудачи), которые испытали другие сети в попытках сделать продажи мульти- или омниканальными.

В поиске партнеров

Если роль сторонних партнеров (прежде всего, тех кто обеспечивает фулфилмент-инфраструктуру) в онлайн-ритейле еще более важна, чем в офлайне, то омниканальный ритейл без идеально налаженной системы распределения товара просто невозможен. И здесь одной из ошибок ритейлеров может стать желание «стать Amazon» – т. е. создать и полностью контролировать собственную логистическую инфраструктуру «от заказа до поставки».

Эпоха логистического феодализма, в которой участвовали практически все заметные игроки нашего мультиканального рынка в 2010–2014 годах, закончилась вместе с легкими деньгами от инвесторов. Ритейлеры, ранее считавшие собственную логистику самым главным конкурентным

преимуществом в борьбе за региональных потребителей, в ближайшие годы не смогут так же масштабно инвестировать в собственную инфраструктуру в регионах. Путь Amazon в наших реалиях становится дорогостоящей, а иногда и фатальной ошибкой – и примеры так блестяще начинавших, но преждевременно завершенных или захиревших экспериментов, таких как E5 или Enter, могут служить еще одним предостережением для тех, кто полагает, что полностью контролировать качество сервиса можно только в рамках собственной технологической и логистической инфраструктуры.

Но это не должно стать «запретительным» ограничением для развития мультиканального ритейла в России. Ритейлеры, не имеющие собственной инфраструктуры, «заточенной» под онлайн-торговлю, за последние два года

Разрыв между ожиданиями покупателей и предложением ритейлеров



Матрица потребности в редизайне операций ритейлера для модели omni-channel

		Операции ритейлера					
		Интерфейс пользователя (front-end)	Маркетинг и промо-акции	Планирование ассортимента	Логистика	Обработка заказов	Правовое регулирование
Элементы модели omni-channel	Поддержка покупателей	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖
	Международная доставка оператором cross-border	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖
	«Электронная витрина»	⊕	⊕	⊖	⊖	⊖	⊖
	Собственный онлайн-магазин или присутствие на marketplace	⊗	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
	Персонализированное взаимодействие с покупателем по всем каналам omni-channel	⊗	⊗	⊗	⊕	⊕	⊕
	Локализация онлайн-магазина для разных стран и регионов	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗

⊖ Редизайн необязателен ⊕ Редизайн желателен ⊗ Редизайн необходим

получают все больше возможностей обеспечить мультиканальные продажи с помощью партнеров, среди которых можно выделить следующие:

- Партнеров, предоставляющих возможность получения и возврата заказов в пунктах выдачи заказа (ПВЗ). Такими партнерами могут быть розничные сети, не являющиеся прямыми конкурентами по товарному ассортименту (например, мобильные операторы), или сети, предоставляющие услуги (от страховки до АЗС).
- Операторов постаматов – такие как PickPoint, Qivi или LogiBox.
- Маркетплейсы, предоставляющие не только «электронную витрину» для товаров, но и операции «бэк-офиса» – от фулфилмента и возврата до управления платежами за заказ – за комиссию или долю в обороте.
- Операторов альтернативной логистики – в первую очередь сервисы наподобие Gett или Yandex. Taxi, а также и другие операторы, использующие сеть общественного транспорта или служб для курьерской доставки.
- Почтовые службы, которые медленно, но верно становятся более привлекательными как для ритейлеров, так и для клиентов с точки зрения надежности, стоимости, вездесущности доставки по всей территории России.

Успешная практика европейского и американского мультиканального и омниканального ритейла показывает, что стратегическая ставка на развитие партнерства с одним, а лучше – с оптимальной комбинацией двух-трех партнеров, разделенных по регионам, может дать стратегическое преимущество, которое будет необременительным с точки зрения инвестиций, позволит гибко отвечать на все изменения рынка и сосредоточиться на основной деятельности.

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.