

Будущее розничной торговли

Ник Харрисон

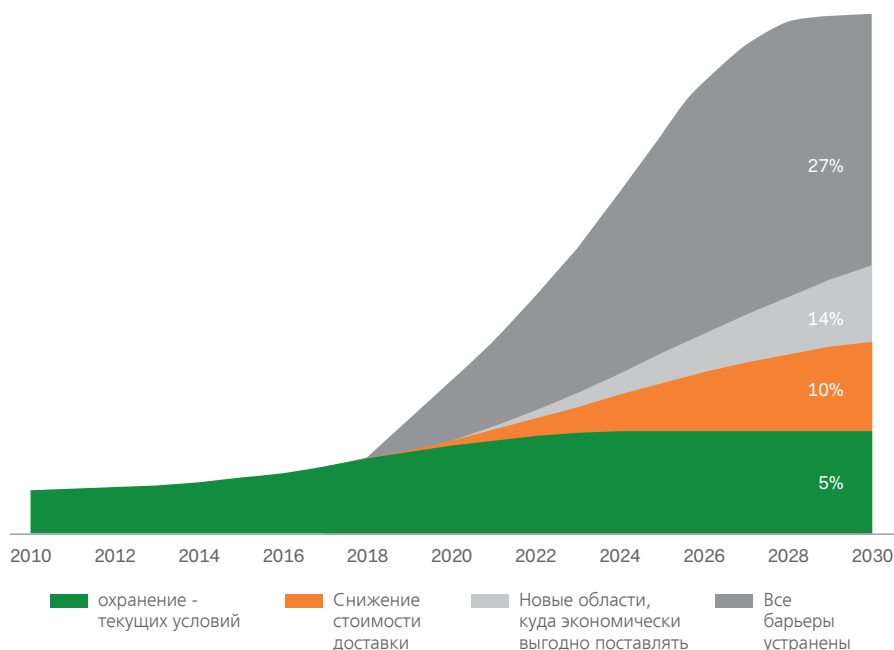
Фредерик Тома-Дюпюи

Мы видим, как розничным компаниям порой довольно сложно решать все новые и новые проблемы. Однако еще большие опасения вызывает та мысль, что самые большие перемены для розничных сетей и поставщиков еще впереди.

На встрече Совета директоров в рамках зимней конференции руководителей высшего звена FMI, которая состоялась в январе 2018 г., представители FMI объединили свои усилия со специалистами Oliver Wyman, чтобы изучить перспективы развития розничной торговли и потребительских товаров. Главные темы, которые обсуждались, касались развития онлайн-торговли, изменения роли магазинов, рисков вытеснения традиционных посредников и появления новых посредников, появления новых моделей и возможных последствий. После выступлений экспертов состоялось обсуждение, в котором принимали участие Марк Пулен, Шелли Броадер и Пол Гримвуд. Далее вы найдете краткий обзор основных тем этого обсуждения.

Полный отчет компании Oliver Wyman о перспективах развития розничной отрасли называется «Революция в рознице: способы адаптации к новым обстоятельствам для розничных компаний и компаний потребительских товаров» (*Retail's Revolution: How Retail and Consumer Goods Companies Can Adapt*). В отчете подробно рассматривается, как предпочтения покупателей могут дальше видоизменять отрасль розничной торговли: создавать новые виды взаимодействия продавцов и производителей с потребителями и выводить на рынок новых игроков.

Рис. 1. Прогноз доли интернет-торговли в розничных продажах продуктов питания



Источник: Модель цифрового шоппинга Oliver Wyman 2017 г.

1. Страны: Австрия, Канада, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Италия, Нидерланды, Португалия, Испания, Швеция, Великобритания, США
Источник: анализ Oliver Wyman

РОСТ РОЗНИЧНОЙ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ

Сегодня мир розничной торговли претерпевает беспрецедентные изменения. Новое поколение — это поколение онлайн-покупателей, которые выросли, пользуясь сенсорными экранами и общаясь с онлайн-помощником Алексой. Нечто привычное, вроде похода в магазин за продуктами питания, стало экстраординарным событием, потому что продовольственные товары каждую неделю доставляют прямо домой.

По мере того, как технологии будут распространяться, они будут влиять на то, как потребители определяют процесс покупки. Вопрос, который волнует продовольственные розничные компании все больше, звучит так: «Как рост интернет-торговли повлияет на продовольственную розницу?»

Интернет-торговля в других (непродовольственных) отраслях

Прежде чем рассматривать продовольственную розницу, важно изучить тенденции в других сегментах розничной торговли — они служат косвенным показателем будущих изменений. В этих категориях уровень проникновения интернет-торговли уже высокий и, по прогнозам, продолжит расти. Этот рост вполне закономерное явление, поскольку в последние годы барьеров для внедрения онлайн-торговли становится все меньше, благодаря чему существенно вырос уровень обслуживания онлайн-покупателей.

Например, одним из основных препятствий в покупке косметических средств онлайн было то, что покупатели не могли представить, как тот или иной продукт будет смотреться на них. Компания L’Oreal смогла решить эту

проблему через создание приложения Makeup Genius, где пользователь в режиме реального времени может «примерить» на себя различные образы. Другая сложность — это время и усилия, которые тратит покупатель в условиях «безграничного» выбора. Cladwell, стартап по продаже одежды, составляет каталог предметов одежды пользователей и помогает им оценить, насколько тот или иной предмет подходит именно их гардеробу.

Чем больше решений будут находить компании, тем выше будет уровень проникновения интернет-торговли, и в США за 5 лет она может достичь 20-25%.

РОСТ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ В ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ РОЗНИЦЕ

В продовольственной рознице ситуация иная: в этом сегменте доля интернет-торговли довольно мала. Из-за многочисленных сложностей, связанных с внедрением, многие отраслевые лидеры не верят, что доля онлайн-продаж может достичь существенных размеров. Сложности включают в себя неудобный и непонятный процесс онлайн-покупки и дополнительные расходы на сбор заказа и его доставку.

Однако, как видно из результатов опроса на Рис. 2, латентный спрос на онлайн-обслуживание в продовольственной рознице аналогичен спросу в розничной торговле одеждой (где интернет-торговля уже имеет высокий уровень проникновения) и значительно превышает его фактическую долю: 50% опрошенных покупателей отметили, что готовы покупать продукты питания онлайн, если процесс будет проще и удобнее. Следовательно, если в этой сфере повысить качество обслуживания покупателей, то это

Рис. 2. Онлайн-спрос



Рис. 3. Основные сложности, препятствующие развитию интернет-торговли продуктами питания

Сложности	Решения
Отсутствие удобной структуры для выбора	Whisk: Плагин «Купите товары для этого блюда»
Неудобная доставка по графику	August Home: Доставка продуктов до холодильника
Высокая стоимость	DHL Технология пассивного охлаждения для

приведет к уверенному и быстрому росту онлайн-продаж.

И для большинства сложностей, например, в области доставки, которая является самым «проблемным» компонентом для развития онлайн-продаж, уже разработаны решения (см. Рис. 3).

Процесс выбора товаров может быть сложным и требовать много времени: некоторые компании (например, Whisk) предлагают в один клик заказать сразу все ингредиенты, которые нужны, чтобы приготовить то или иное блюдо. Покупателям неудобно ждать дома доставки по графику: в 2017 г. компании Walmart и August Home запустили пилотное тестирование сервиса доставки, когда водитель получает доступ в дом покупателя и выгружает купленные товары прямо в холодильник клиента. Большие расходы на содержание автопарка рефрижераторов: в Германии, благодаря технологии пассивного охлаждения, компания Amazon доставляет покупки обычным грузовым транспортом компании DHL (за счет высокой частоты и низкой стоимости такой доставки эффект от экономии распространяется и на покупателя).

Несмотря на то, что не все решения одинаково удачны, сам факт их появления свидетельствует о том, что работа над развитием онлайн-торговли идет очень активно, и, учитывая то, сколько в эту работу вкладывается усилий и инвестиций, все барьеры будут рано или поздно устранены.

В этом случае в продовольственной рознице, скорее всего, произойдет бурный рост интернет-торговли, что создаст угрозу для тех супермаркетов, успех которых обусловлен низкой популярностью онлайн-покупок.

При текущих темпах роста в следующие 5 лет доля онлайн-продаж в продовольственной рознице в США составит лишь 5–8%. Однако при устранении препятствий (повышение качества обслуживания, повышение удобства доставки и снижение стоимости) доля онлайн-канала в продовольственной рознице может в 2030 г. достичь 27% (см. Рис. 1).

"Сначала рост будет происходить медленно, но он быстро ускорится. Менее крупные розничные компании начнут уходить с рынка, что приведет к сокращению количества опций для покупателей, и число клиентов онлайн-магазинов увеличится."

Марк Пулен | ex-CEO, Sobeys

РОЛЬ МАГАЗИНОВ

Несмотря на рост популярности интернет-торговли, традиционные магазины будут по-прежнему играть важную роль. На самом деле, у офлайн-розницы есть большой потенциал успешного развития в новом периоде. Как показал опрос потребителей, проведенный Oliver Wyman в 2017 году, уровень удовлетворенности покупателей, использующих для покупок интернет и традиционные магазины, выше, чем тех, кто пользуется только одним каналом (см. Рис. 5).

Многие будут по-прежнему ходить в магазины: там они могут получить рекомендации, пообщаться и попробовать товары.

"Роль традиционных магазинов будет обновляться и меняться. Возможно, некоторые из них, чтобы сохранить трафик клиентов, трансформируются в сервисные центры или в центры возврата товаров."

Шелли Броадер | президент и CEO, Chicos FAS

Традиционные розничные компании смогут эффективно использовать свои основные активы: сеть магазинов в ключевых точках и квалифицированный персонал, имеющий опыт взаимодействия с покупателями. В действительности, даже розничные компании интернет-торговли начинают осознавать, что им необходимы офлайн-магазины.

В Китае компания JD.com объявила о том, что планирует открыть 1 млн магазинов в сельской местности: примерно один магазин на 1 300 человек. Однако магазины будущего будут иными. Например, в магазинах Neta компания Alibaba экспериментирует с применением новых технологий для новых форм взаимодействия с покупателями. Магазины Neta также выполняют роль складов для онлайн-покупок: сотрудники собирают заказы и отгружают их на конвейерные

Рис. 4. Покупатели, которым нравится покупать продовольственные товары



ленты. По специальным направляющим на потолке сумки с собранными заказами транспортируются в ближайший центр доставки.

Кроме того, посетители магазина могут выбирать и оплачивать покупки со своих смартфонов, а приложение Нема учитывает все товары, которые покупатель отсканировал, и рекомендует рецепты или другие товары.

ВАЖНАЯ РОЛЬ ПАРТНЕРСТВ

Новое время предъявляет вызовы как традиционным розничным компаниям, так и онлайн-игрокам. Первым сложно оперативно внедрять цифровые инновации, а вторым не хватает опыта в управлении магазинами. И хотя некоторые по-прежнему предпочитают разрабатывать собственные решения, приобретения и партнерства становятся все более популярным способом быстро получить новые навыки, компетенции и активы.

Например, компания Walmart, чтобы увеличить доступность своих товаров, объединила усилия с Google Home. Теперь покупатели могут пользоваться технологией голосовых покупок и выбирать из более чем 2 млн товаров. В Великобритании сеть супермаркетов Morrisons работает над созданием онлайн-бизнеса совместно с Amazon и Ocado.

Креативные партнерства будут открывать сегодняшним розничным компаниям новые масштабные возможности по развитию многоканальной розницы и дальнейшего увеличения доли онлайн-торговли.

РИСКИ ВЫТЕСНЕНИЯ ТРАДИЦИОННЫХ ПОСРЕДНИКОВ И ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ

По мере того, как структура цепочки создания ценности будет становиться все более модульной, розничные компании столкнутся с такими рисками для текущей модели бизнеса, как вытеснение традиционных посредников и появление новых. Раньше розничные компании были первичным связующим звеном между производителями и потребителями, однако теперь производители могут взаимодействовать с покупателями напрямую. Кроме того, на место традиционных посредников могут прийти игроки нового типа. Например, в США многие розничные компании уже сотрудничают с такими посредниками, как Instacart и Rosie, которые осуществляют доставку товаров.

Большую роль в усилении риска вытеснения посредников сыграют торговые продовольственные платформы. В Дании

компания CPG объединили свои ресурсы в тестировании Shobr, независимой онлайн-платформы по торговле продовольственными товарами, где потребители могут покупать напрямую у производителей.

Хотя платформа Shobr уже трансформировалась в формат розничной компании, многие игроки прикладывают большие усилия, чтобы эта модель стала успешной. В будущем посредники-помощники по выбору товаров приведут к риску появления новых посредников. По мере того, как покупатели будут все больше и больше заказывать продукты питания через голосовые приложения, они научатся доверять цифровому помощнику или «ассистенту по питанию». В конце концов, такие ассистенты получат полномочия формировать заказ, рекомендовать товары и рецепты, а также предлагать оптимальные магазины для покупок.

Многие покупатели, особенно те, кто моложе 40 лет, заинтересованы в разнообразных посредниках, помогающих в выборе товаров. Опасность таких игроков для розничных компаний заключается в том, что они могут занять их место во взаимодействии с покупателем. Кроме того, они могут оказывать влияние на то, где именно покупатель будет совершать покупки. Такие посредники могут в целях экономии для покупателя начать делить покупательские корзины между многочисленными розничными компаниями или предлагать розничным компаниям направлять покупателей (при покупке не уникальных товаров) к ним, взимая за это определенную плату.

Этому риску будут подвержены и владельцы брендов: посредники нового типа смогут предлагать покупателям более дешевые и при этом более функциональные товары (если такие есть на рынке).

Рис. 5. Шесть архетипов



"Угроза наиболее заметна для брендов среднего звена. Они окажутся зажаты между частными брендами и ведущими брендами национального уровня, которые могут инвестировать как в маркетинг, так и в инновации".

Пол Гримвуд | президент и CEO,
Nestle США

ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ МОДЕЛЕЙ

С развитием экосистемы на смену традиционным моделям розничных компаний и компаний-производителей приходят новые бизнес-модели. Тем не менее, при огромном разнообразии успешных бизнес-моделей будут преобладать шесть основных архетипов.

В первую очередь, это **компании, деятельность которых будет обусловлена спецификой продукта**. Эти игроки полностью ориентированы на предпочтения и потребности покупателей, и продают товары через собственные сети магазинов, а также задействуют другие каналы и прямые выходы на рынок. Традиционно эту роль выполняли компании-производители, однако многие розничные игроки, такие как Trader Joe's, сумели потеснить их в этом сегменте и обеспечить себе постоянный поток покупателей благодаря дифференциации и предложению товаров высокого качества.

Некоторые компании работают над созданием **«платформ притяжения»**, которые способны сделать опыт покупок и потребления особенным, от чего потребители не захотят отказаться. Например, китайская платформа WeChat, разработанная компанией Tencent, предлагает своим подписчикам

самые разнообразные опции: от игр и обмена сообщениями до покупок в интернете и совершения мобильных платежей. Это отличный пример «платформы притяжения»: более половины пользователей заходят в систему по меньшей мере 10 раз в сутки.

Также появятся новые посредники – помощники по выбору товаров, которые очень быстро смогут завоевать доверие клиентов, поскольку будут помогать в выборе лучших товаров среди огромного разнообразия и тем самым позволят сэкономить время и деньги своих клиентов. Такие посредники уже работают в сфере розничной торговли одеждой. Компания Dressipi сотрудничает с различными розничными организациями, например John Lewis, и помогает брендам создавать персонализированные рекомендации на своих сайтах на основе стандартных вариантов выбора одежды и цветовых предпочтений покупателей.

В других случаях **компании-чемпионы в сфере создания уникального клиентского опыта** смогут привлекать покупателей, предлагая интересный опыт совершения покупок в сочетании с высоким уровнем обслуживания. Подобные компании могут не иметь складов с запасами товара, производители будут платить им за рекламу своих брендов потребителям. Фактически, подобным компаниям не нужны и магазины. Например, Zappos, онлайн-магазин обуви, сумел завоевать репутацию и доверие среди покупателей благодаря уникальному клиентскому опыту, основанному на первоклассном обслуживании и внимании к каждому покупателю.

Некоторые компании смогут занять **свою нишу на рынке посредников** благодаря удобным сервисам, например, быстрой и надежной доставке товаров из распределительных центров и магазинов прямо

Рис. 6. Спрос на посредников – помощников в выборе товаров

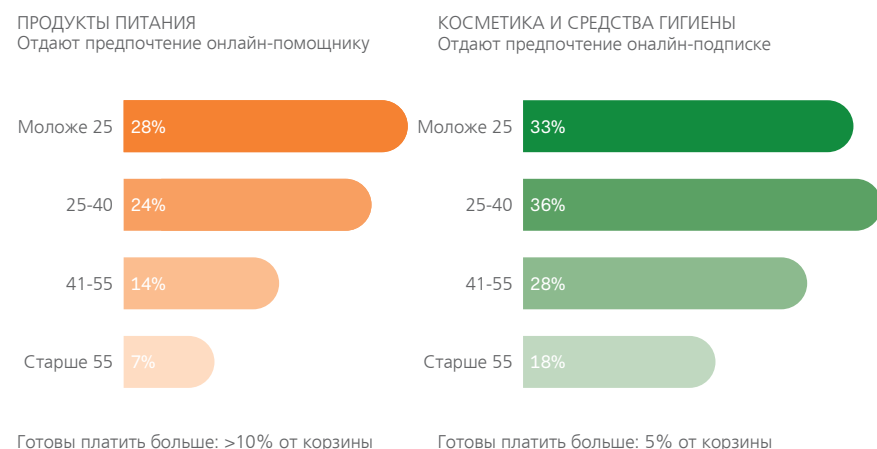
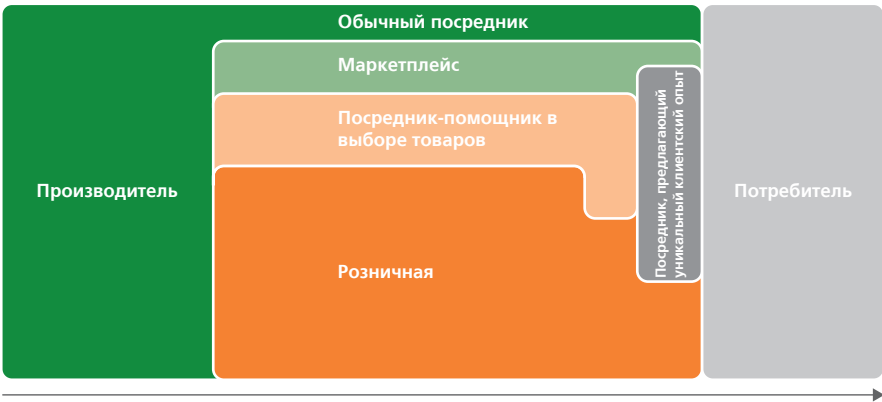


Рис. 7. Путь к потребителю



домой покупателям. Совсем недавно можно было наблюдать массовый приток венчурного капитала в такие стартапы, как Instacart. Хотя изначально компании-посредники выглядят не более чем удобными поставщиками услуг, основные риски возникают, когда эти организации начинают принимать активное участие во взаимоотношениях с потребителями.

Наконец, **ключевые локальные игроки** будут поддерживать прочные взаимоотношения с потребителями, выстраивая свое позиционирование или открывая новые точки продаж в удобных для покупателей локациях. Примеры этой модели – магазины «у дома», а также операторы премиальных торговых центров, (Westfield), которые не только открывают новые магазины, но и дают возможность с интересом и с пользой провести свободное время.

Недифференцированные игроки столкнутся со значительными трудностями, в то время как розничные компании, которые смогут

дифференцировать свой бизнес хотя бы по одному из данных направлений, добьются успеха и будут развиваться усиленными темпами в новой среде. Тот, кто правильно понял последние тенденции отрасли, имеет огромный потенциал.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ CPG

Ранее розничные компании выполняли роль посредников, открывающих доступ к потребителю, за что получали щедрое вознаграждение. Сегодня компании-производители могут сами находить новые пути к покупателю: прямые или через новое поколение посредников, которые становятся частью цепочки создания ценности. Все больше и больше компаний CPG осознают возможности, которые открывает перед ними новый мир розничной торговли.

Рис. 8. Примеры приобретений и партнерств

ОНЛАЙН ИГРОКИ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ФИЗИЧЕСКОМ ПРИСУТСТВИИ	ТРАДИЦИОННЫЕ ИГРОКИ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ПРИСУТСТВИИ В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ
КРУПНЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ Amazon + Whole Foods Market	КРУПНЫЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ Walmart + Jet Nordstrom + Hautelook Target + Shipt
УСПЕШНЫЕ ПАРТНЕРСТВА Amazon + Kohl's Tencent + Walmart JD.com + 7Fresh Alibaba Group + Sun Art Retail Group Ltd	УСПЕШНЫЕ ПАРТНЕРСТВА The Home Depot + Google Home Carrefour + Cogepart Auchan + Colisweb

Наибольшую выгоду компании CPG могут получить от эффективной стратегии прямого выхода на покупателя. Эксклюзивные каналы продаж дают неоспоримое коммерческое преимущество и новые знания о потребителях, которые можно получать напрямую, минуя посредников. Благодаря этим данным компании могут трансформировать систему взаимодействия, усилить лояльность к бренду и создать привлекательную для потребителей экосистему.

Разработка уникальных стратегий для разных категорий товаров является одним из возможных подходов, позволяющих компаниям выйти напрямую к потребителям. Для товаров с высоким уровнем вовлеченности, таких как косметика, возможно, потребуются разработать дополнительный контент и услуги. Для товаров с более низким уровнем вовлеченности можно ограничиться такими удобными опциями для покупателя, как постоянная подписка и простота в использовании. Отличным примером здесь может послужить стратегия компании Amazon, которая запустила очень удобный прибор Dash с голосовым поиском Алекса. Компании-производители могут стать ближе к потребителям, всего лишь изменив формат товаров, как это сделала компания Nestle в стратегии с запуском Nespresso. Компания Heineken также сейчас разрабатывает предложение с домашней системой розлива напитков. Некоторые компании CPG, например, Shobr, работают над созданием **«платформ притяжения»**, чтобы также стать ближе к потребителям.

Тем не менее, даже получив прямой выход к потребителям, многие компании все еще могут испытывать угрозы со стороны посредников нового типа. В мире, где машины все чаще и чаще делают за потребителей, ценность бренда начинает терять свое значение. Однако есть способы обезопасить себя: предлагать товары высокого качества, спецификацию или ценовое преимущество. Компании должны либо разработать алгоритм, по которому потребители будут выбирать только их товары, либо заручиться беспрецедентной лояльностью клиентов, предлагая бред, который обладает некими другими преимуществами, помимо качества. Поскольку посредники нового типа предлагают дифференцированные товары, они могут создать значительные риски для брендов среднего звена, которые легко заменить на аналоги.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПАНЕЛЬНОЙ ДИСКУССИИ

Во время зимней конференции руководителей высшего звена FMI была проведена панельная дискуссия, где более подробно обсуждались проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются розничные компании потребительских товаров. Основное внимание на данной встрече было уделено изменению роли традиционных магазинов, онлайн-торговле, последним тенденциям в поведении покупателей и влиянию со стороны частных брендов.

В ходе дискуссии Шелли Броадер, президент и CEO FAS Chico высказала мнение, что в последние годы традиционные магазины приобретают новые функции, например, выполняют роль центров возврата товаров, приобретенных через интернет. Броадер считает, что «роль традиционных магазинов будет обновляться и меняться. Возможно, некоторые из них, чтобы сохранить трафик клиентов, трансформируются в сервисные центры или в центры возврата товаров». По мере того, как все в мире смещается в сторону цифровых технологий, все больше и больше розничных компаний стремятся максимально повысить ценность и функциональность своих магазинов, одновременно с этим продолжая экспансию в цифровом пространстве.

Эксперт также поделилась мнением относительно будущих тенденций в поведении покупателей в сегменте розничной торговли.

Она считает, что, вопреки некоторым ожиданиям, клиенты заинтересованы в большей прозрачности ценообразования и возможности выбора. Что удивительно, но потребители открыты и готовы к различным изменениям в цене: например, могут заплатить больше за более быструю доставку или купить товар со скидкой, но без возможности возврата. Помимо прочего, существует ложное представление, что только молодежь совершает покупки в интернете. В качестве примера, разрушающего этот миф, Броадер рассказала об опыте своей компании. Целевая аудитория Chico – это люди более старшего возраста, однако они очень быстро переключились на покупки в интернете.

Марк Пулен, бывший CEO Sobeys и соавтор отчета *«Революция в рознице»* (Retail's Revolution) также поделился своим мнением относительно развития торговли в цифровом пространстве. Он считает, что розничные компании смогут быстро адаптироваться к меняющейся среде: «Сначала рост будет происходить медленно, но он быстро ускорится.

Менее крупные розничные компании начнут уходить с рынка, что приведет к сокращению количества опций для покупателей, и число клиентов онлайн-магазинов увеличится». Кроме того, Марк Пулен пояснил, что даже 10%-ный отток покупателей в цифровой канал приведет к закрытию большого количества маржинальных супермаркетов, сокращению возможностей для потребителей совершать покупки в традиционных магазинах и дальнейшему развитию онлайн-продаж.

Пол Гримвуд, председатель Совета директоров и CEO американской компании Nestle убежден, что частные бренды представляют угрозу для современных розничных компаний. Согласно его мнению, воздействие от роста частных брендов на розницу будет значительным: «Угроза брендам наиболее заметна для брендов среднего звена. Они окажутся зажаты между частными брендами и ведущими брендами национального уровня, которые могут инвестировать как в маркетинг, так и в инновации». Частные бренды быстро растут за счет агрессивной оптимизации стоимости, которая позволяет предлагать товары, по качеству соответствующие ведущим брендам, но со значительной скидкой для покупателя.

Однако Гримвуд также убежден, что другие категории, помимо брендов среднего звена, едва ли пострадают от влияния частных брендов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В будущем большая часть розничных покупок будет совершаться через интернет. Лучшие поставщики смогут выстроить прямые отношения с потребителем, а розничные компании перестанут выполнять роль посредника между производителем и покупателем. На рынок выйдут совершенно новые посредники, которые будут пытаться доминировать во взаимоотношениях с покупателями, вытесняя с этой позиции недифференцированные розничные компании – они, по сути, станут просто звеном в цепочке поставок. Как компании розничной торговли, так и компании-производители будут претерпевать значительные изменения, стараясь соответствовать предпочтениям и потребностям покупателей. Компании, которые смогут дифференцировать свое предложение, продолжат активно развиваться и достигать новых темпов роста.

