

# ПРЯМОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОКУПАТЕЛЯМИ



# ПРЯМОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОКУПАТЕЛЯМИ: ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ

ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ ДЕЛАЮТ  
ВОЗМОЖНЫМ БОЛЕЕ  
ТЕСНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С  
КЛИЕНТАМИ, ОДНАКО ПРОЦЕСС  
РЕАЛИЗАЦИИ НЕПРОСТ,  
И НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ ДЕЛАЮТ  
ЕГО ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ

Компании, еще недавно продававшие свои товары через розничные сети, теперь ищут новые точки контакта с потребителями. Новые, более эффективные подходы к продвижению продукции на рынке позволяют им вновь поставить потребителей в центр внимания.

Многие компании активно принимаются за работу, но сталкиваются с непредвиденными трудностями. Прямые продажи и налаживание связи с потребителями – сложный и нестабильный процесс, что подтверждается множеством неудачных попыток. Тем не менее, возникающие трудности можно обойти проанализировав их с точки зрения стратегии и операционной деятельности. Производителям нужно объективно оценивать свои возможности, чтобы понять, какие навыки необходимо развивать и какие изменения следует внести в текущие процессы. Они должны быть готовы к широкомасштабной трансформации, ведь только те компании, которые осознают масштаб требуемых изменений, смогут добиться успеха.



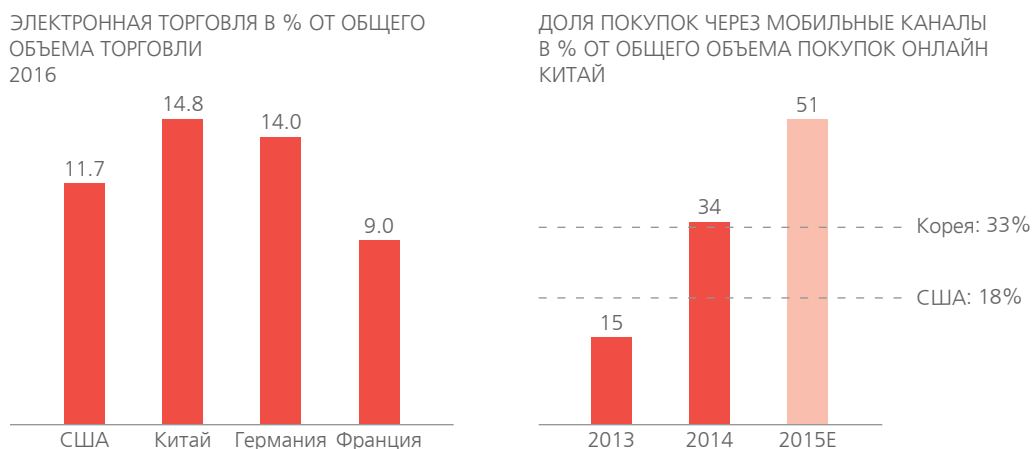
# НОВЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ТРЕБУЮТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОВЫХ КАНАЛОВ И ТЕХНОЛОГИЙ

Потребность в новых подходах к взаимодействию с потребителями обусловлена значительными изменениями в их поведении, каналами, используемыми для совершения покупок, и технологиями, лежащими в основе таких каналов. Потребители, особенно молодое поколение и люди с высоким уровнем дохода, становятся все более требовательными, одновременно бросая вызов и создавая новые возможности для производителей.

Такие потребители совершают покупки в любом месте и в любое время, используя наиболее удобные для них устройства. Например, клиенты Uniqlo могут искать информацию о товарах на официальном сайте компании с персонального компьютера и добавлять товары в корзину. Они могут оплатить покупку со смартфона по пути на вечеринку и забрать покупку в ближайшем магазине Uniqlo.

Покупателей больше не удивить традиционным предложением – вместо этого они ожидают более адаптированных к их потребностям рекомендаций, промо-акций и товаров. Например, кампания «Это твоя Coca-Cola» (на международном рынке – Share a Coke), в рамках которой на бутылках были напечатаны различные имена, позволила увеличить объем продаж на 0,4% после более чем десятилетнего спада. Ожидания потребителей выросли, теперь им нужны более высокое качество обслуживания и доступ к большему объему информации. Компания AB InBev недавно вывела на рынок пивной напиток Oscuito, выдержанный в бочках из-под текилы, для которого была использована технология Smart Label: от прикосновения к бутылке загорается светодиодный индикатор. После сканирования штрих-кода с помощью смартфона покупатель попадает в приложение, где может взаимодействовать с представителями бренда и выигрывать призы. Это пример того, что восприятие потребителями не всегда зависит только от качества самого продукта.

Рис. 1: Онлайн-торговля в % от общего объема торговли и доля покупок через мобильные каналы



Источники: iResearch, Министерство торговли США, Statista, анализ Oliver Wyman



Розничная торговля переходит в онлайн-формат: раньше традиционные игроки рынка ценились за то, что выполняли роль посредника, выбирающего и предоставляющего доступ к товарам, однако восприятие их ценности становится все более размытым. Скорость такой трансформации варьируется от страны к стране: на данный момент лидирует Китай, но в целом все больше людей по всему миру переходят на онлайн-каналы для поиска нужных им вещей. Потребители все больше полагаются на рекомендации друзей и знакомых и делятся своим мнением в социальных сетях и приложениях, таких как Facebook, Twitter и WeChat.

Онлайн-площадки розничной торговли B2C (Tmall, JD, Amazon и др.) сейчас обошли площадки C2C (например, Taobao и eBay) в части совокупного объема товаров. Ожидается, что площадки B2C увеличат свою долю в онлайн-торговле с сегодняшних 50% до 70% и более в 2020 году. Смартфоны постепенно обошли компьютеры с точки зрения их использования как инструмента для совершения покупок онлайн. Их доля продолжает расти (особенно это касается незапланированных покупок). В Китае 11 ноября 2017 года (Singles' Day, ежегодный день шопинга) 90% покупок были совершены через мобильный телефон (в то время как в 2016 году аналогичный показатель составил 82%). Тем не менее, компьютеры все еще невозможно чем-либо заменить при совершении дорогих покупок, требующих изучения информации и сравнения товаров различных поставщиков.

Была разработана инновационная динамическая цифровая экосистема – это стало возможным благодаря продвинутой робототехнике, технологии радиочастотной идентификации, бесконтактной оплате и виртуальной реальности. Это позволило создать новые способы взаимодействия клиентов с брендами и обеспечить лучшее понимание товаров и положительный опыт. Мобильные приложения используются для информирования покупателей об истории бренда, области работы, товарах и различных мероприятиях, что создает новые возможности для взаимодействия с потребителями. Автоматизированное ПО позволяет выводить рекламу на мобильные устройства с учетом местоположения пользователя. Благодаря этому обеспечивается контакт с потенциальными потребителями, находящимися недалеко от розничных торговых точек. В настоящее время можно искать на Taobao товар, используя изображение нужной вещи.

С товарами можно ознакомиться благодаря виртуальной реальности, с использованием специальной гарнитуры. Покупатели могут тестировать продукты для макияжа в онлайн-режиме, используя свою фотографию. Затраты можно сократить благодаря машинному обучению в рамках оптимизации проводимых рекламных кампаний – например, при изменении аудитории или содержания рекламной кампании. Боты, не требующие значительных затрат, могут отвечать на вопросы покупателей.

ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ,  
ЧТО ...?



... мобильное приложение  
Amazon каждый день  
скачивают

**75 000**

пользователей в США



**80%**

транзакций на JD.com в  
Китае осуществляются через  
мобильные телефоны



На Facebook регистрируется

**500 000**

новых пользователей  
ежедневно (шесть профилей  
в секунду), и пользователи  
проводят на сайте в среднем  
20 минут в день



Пользователи WeChat  
заходят в приложение в  
среднем

**23**

раза в день

# ПЕРЕХОД К ПРЯМОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Происходящие изменения вынуждают компании, которые прежде уделяли основное внимание товарам, сфокусироваться на клиентах. Прежде всего они пытаются получить больше информации: где и как люди ищут нужный товар, что и как они покупают, как меняются покупательские привычки. Такая информация позволит подходить к разработке продуктов более осмысленно, а также выявлять наиболее эффективные механизмы продаж. Во-вторых, благодаря более многочисленным точкам взаимодействия (как традиционного, так и цифрового) и использованию данных и аналитики они привлекают большее число покупателей. Более тесное и активное общение с потребителями положительно скажется и на узнаваемости бренда, и на репутации, и на лояльности покупателей. В-третьих, каналы прямого взаимодействия с покупателями помогут увеличить продажи и, следовательно, будут способствовать росту выручки, маржи и доли рынка (см. Рис. 2).

Рис. 2: Подходы, используемые компаниями FMCG для прямого взаимодействия с покупателями



Источник: анализ Oliver Wyman

Чтобы достичь этих целей, компании должны стремиться к тому, чтобы работать с потребителями напрямую. Мы выделяем шесть основных подходов. Они отличаются уровнем стратегического контроля над покупателями и степенью сконцентрированности на перечисленных выше задачах.

Продажа через розничные интернет-компании схожа с традиционной дистрибуцией, поскольку конечным владельцем товаров является розничная компания. Однако в своей годовой отчетности и других официальных документах производители потребительских товаров часто указывают доходы от таких продаж как отдельную категорию интернет-торговли. Уровень стратегического контроля в этой парадигме минимальный. Примером такого подхода может быть продажа товаров на Amazon в США или на JD.com в Китае. Бренды могут открыть свой онлайн-магазин или торговую площадку на крупных платформах, например, на Tmall. Управление функционированием онлайн-магазина либо передается третьим лицам, например, внешним партнерам Tmall, либо напрямую внутреннему партнеру платформы. Подобные платформы являются основным источником роста онлайн-продаж в Китае.

С помощью собственного интернет-сайта можно предоставлять покупателям информацию о товарах и проводить маркетинговые кампании. Например, благодаря Nestlé Marktplatz немецкие потребители могут узнать и купить 72 бренда

Nestlé, включая товары, которые еще не появились в магазинах (шоколадные конфеты Baci Perugina из Италии и малайзийский пряный соус Maggi из чили). Торговая площадка также выступает в роли площадки для общения покупателей, где они оценивают и комментируют товары, просят рекомендации и обмениваются идеями, а также служит пространством для общения с производителями. Таким образом, покупатели выступают как консультанты бренда, предлагая идеи и видение новых товаров, упаковки и способов использования товаров.

Более традиционный подход – это отдельные оффлайн-магазины, которые иногда дополняют интернет-площадку. У LEGO около 130 розничных магазинов по всему миру с такими фирменными услугами, как стена Pick-a-Brick, где поклонники марки всех возрастов могут выбрать те детали, которых им не хватает для осуществления своих замыслов. Там также есть камеры дополненной реальности Digibox, с помощью которых можно отсканировать коробку и увидеть «оживший» набор LEGO. Каждый месяц в магазинах проводятся мероприятия по сборке конструкторов и встречи Клуба LEGO, членство в котором является платным. Также в магазинах есть программа для VIP-покупателей, участники которой могут приобрести новые наборы до того, как они поступят в широкую продажу, и получить бонусные баллы за каждый потраченный доллар. LEGO использует и другие каналы: сеть семейных парков развлечений Legoland и онлайн-магазин, который служит площадкой для общения покупателей и для маркетинга. Кроме того, у компании есть планы по созданию Дома LEGO, т.е. подобия музея, где покупатели смогут познакомиться с брендом поближе и открыть для себя новые способы игры с LEGO.

Массовая персонализация дает потребителям возможность разместить на товаре свое имя и поучаствовать в разработке его дизайна. На домашней странице Nike и в приложении Nike+ можно создать модель футболки или кепки для дальнейшего производства. Еще Nike, ориентируясь на предпочтения пользователей, предлагает им трансляции и индивидуальные экспертные рекомендации по тренировкам. Несмотря на все это, массовая персонификация пока служит по большей части маркетинговым инструментом, т.е. используется для создания информационных поводов, и редко обеспечивает окупаемость вложенных средств.

В рамках модели подписки компании гарантируют доставку товара покупателю, предоставляя поставщику сервиса максимальную форму стратегического контроля за счет формирования отношений с покупателем и получения регулярного дохода. Компания Dollar Shave Club была создана в 2012 г. как сервис, предоставляющий по подписке аксессуары для бритья. Благодаря отсутствию затрат на традиционную розничную дистрибуцию бизнес-модель компании отличалась значительной экономией. Предлагая подписчикам три типа кассет с лезвиями по цене от 1 до 9 долларов в месяц, компания смогла забрать значительную долю рынка у лидера, корпорации Gillette. Затем они расширили свой ассортимент, включив туда и другие товары по уходу для мужчин. В 2016 г. компания Unilever купила DSC за 1 млрд долл. США.

КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, СКОЛЬКО В МИРЕ ДЕТАЛЕЙ LEGO? НЕСКОЛЬКО МИЛЛИОНОВ? НЕСКОЛЬКО МИЛЛИАРДОВ? А КАК НАСЧЕТ НЕСКОЛЬКИХ СОТЕН МИЛЛИАРДОВ?



По данным интернет-сайта LEGO, на **каждого жителя** планеты приходится **86** деталей LEGO

## НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И НОВЫЕ РИСКИ

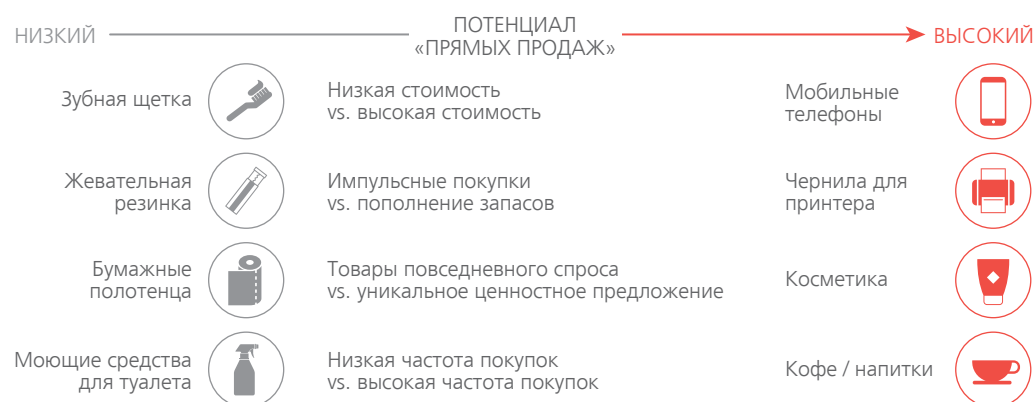
Для каждой категории потребительских товаров характерны свои особенности и динамика. Таким образом, компании должны будут решать, какие каналы подходят для тех или иных товаров, и использовать разные бизнес-модели.

Товары для дома, например, стиральный порошок или туалетную бумагу, можно успешно реализовывать через онлайн-каналы. Для модной одежды и аксессуаров больше подходит многоканальный подход, поскольку часто покупателям важно потрогать или примерить товар перед покупкой. Такие бренды, как Warby Parker и Outdoor Voices, которые начали с интернет-магазинов, сейчас открывают традиционные точки продаж, давая потребителям возможность получить то, что они так ценят в оффлайн-магазинах.

Компания Three Squirrels была создана в Китае в 2012 г. как онлайн-бренд, торгующий орехами и снеками, с интернет-магазинами на основных торговых площадках, включая Tmall и JD.com. С 2012 г. компания является ведущим онлайн-брендом в категории снеков, а в 2014 г. ее объем продаж достиг 1 млрд юаней. Однако позднее Three Squirrels открыла в провинции Аньхой офлайн-магазин, и его продажи достигли за первый месяц работы отметки 2,4 млн юаней или 8 000 юаней на квадратный метр торговой площади. Этот магазин и те, которые были открыты позже, оборудованы зонами взаимодействия потребителей с брендом, что способствует усилению имиджа Three Squirrels. Компания заявила, что до конца 2017 г. планирует открыть 100 магазинов.

Если говорить о сложностях, которые характерны для онлайн-каналов, то это, в первую очередь, отсутствие стратегического защитного барьера в виде места на полке, как в традиционных офлайн-магазинах. По договоренности с розничными сетями такое место, как правило, закреплялось за производителем на долгий срок и являлось для брендов очень мощной защитой.

Рис. 3: Факторы, влияющие на потенциал «прямых продаж» категории (примеры)



Источник: анализ Oliver Wyman

Однако в случае виртуальной торговой полки такого барьера нет, и новым игрокам с инновационными бизнес-моделями и дифференцированными возможностями легче выходить на рынок и наращивать долю рынка.

Продажа через розничные онлайн-магазины будет отличаться от бизнеса с традиционными розничными сетями. До сегодняшнего дня Unilever, P&G и L'Oréal лидировали на рынках по всему миру, в то время как география крупнейших розничных компаний охватывала лишь несколько стран: только некоторым удалось достичь значительной доли рынка и в Северной Америке, и в Европе. Тем не менее, компания Amazon стала ведущей платформой интернет-торговли почти во всех странах, за исключением Китая. Это значит, что для взаимодействия с ведущими розничными сетями в разных странах брендам нужно будет определить свою стратегию и тактику.

Однако если ожидания потребителей удовлетворены не будут, то те производители, которые продают свою продукцию покупателям напрямую, окажутся под ударом. Раньше такие риски, как отсутствие или порча товара, несли розничные компании. Они также занимались обслуживанием клиентов и возвратом и обменом товара. То есть именно они имели дело с недовольными покупателями, и на них лежал риск возникновения «цепной реакции». Нахождение «на передовой» станет для производителей потребительских товаров новым опытом. Один из ведущих производителей товаров для дома и средств личной гигиены открыл флагманский магазин на популярной площадке розничной торговли. Однако поскольку для него это был первый опыт прямого взаимодействия с покупателями, у него возникли сложности с определением оптимального ассортимента, точностью прогнозирования для товаров в промо и эффективным планированием онлайн-промо. В результате у компании образовался избыток непопулярных товаров и нехватка товаров, пользующихся спросом, что отрицательно сказалось и на показателях продаж, и на марже.

## НАЧИНАЙТЕ ПЛАНИРОВАТЬ

У производителей товаров CPG есть все возможности начать продавать свою продукцию потребителям напрямую, но для реализации этих возможностей им необходима общая стратегия и четкое понимание того, зачем они это делают. Одним из важных условий является понимание настоящей прибыльности различных каналов продаж, в том числе с учетом разнообразных скрытых затрат и преимуществ. Выполнив это условие, компании могут доработать свои бизнес-модели с точки зрения операционной готовности, экономической эффективности и продуктивности взаимоотношений с существующими партнерами.

Другое условие – наличие новых компетенций и навыков. Если основная задача компании – использовать прямой доступ к данным по транзакциям для извлечения ценности и аналитики, то для нее также будет важно применять полученные результаты для принятия бизнес-решений. Большинство производителей потребительских товаров оперируют в своей работе показателями продаж за месяц, в то время как интернет-платформы оценивают продажи в минуту. Это означает, что сотрудникам придется научиться работать в более динамичной среде и приобрести навыки работы с большими массивами данных и аналитикой, научиться управлять многоканальным обслуживанием и цепочкой поставок. Кроме того, ответственность за реализацию изменений будет лежать на руководстве бизнеса, которое должно убедиться, что организационная структура их компании сбалансирована и готова к внедрению культуры прямого взаимодействия с покупателями.



## ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman – один из мировых лидеров в сфере управленческого консультирования, сочетающий широкий отраслевой опыт с экспертными знаниями в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и реструктуризации бизнеса.

Подразделение Oliver Wyman по работе с сегментом розничной торговли и потребительских товаров обладает глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем рецепт успеха в розничной торговле: страсть к обслуживанию потребителей, постоянная нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей. Мы сопровождаем каждый шаг наших клиентов и уверены, что наш подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

## КОНТАКТЫ

### ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель международной практики розничной торговли

[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)

+49 89 939 49 441

### МОСКОВСКИЙ ОФИС

#### ЕВГЕНИЙ РАГУЗИН

Практика розничной торговли и потребительских рынков

[evgeny.raguzin@oliverwyman.com](mailto:evgeny.raguzin@oliverwyman.com)

+7 926 524 53 26

### НИК ХАРРИСОН

Соруководитель международной практики розничной торговли и руководитель практики розничной торговли во Франции

+44 20 7852 7773

[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)