

Татьяна Дзинько

Фокус на МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ

**БЕРНД ФОХТ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ ПО ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГУ:
«ОТСУТСТВИЕ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО У КОМПАНИИ
НЕТ ОСНОВНОЙ ИДЕИ, ЧТО ОНА ДВИЖЕТСЯ В НИКУДА»**

Интернет навсегда изменил рынок. Как в новых условиях развивается дистанционная торговля, какие преимущества получила каталожная торговля с развитием онлайн-продаж и какие маркетинговые стратегии позволяют достичь успеха в этом направлении бизнеса? Обо всем этом в эксклюзивном интервью журналу «Новый маркетинг» рассказал доктор Бернд Фохт, международный консультант по директ-маркетингу (Германия), около 20 лет занимавший пост директора по развитию Otto Group и выведший ее на первое место в мире среди компаний дистанционной торговли.

«Новый маркетинг»: Доктор Фохт, скажите, пожалуйста, как изменился европейский рынок дистанционной торговли за последние годы и как распределяются каналы коммуникации, которыми он оперирует?

Бернд Фохт, международный консультант по директ-маркетингу, Германия: Рынок дистанционной торговли (РДТ), как известно, состоит из всех возможных коммуникаций между продавцом и покупателем, которые не включают в себя личный физический контакт и в которых дистанцию необходимо преодолевать посредством какого-либо канала коммуникации. Это могут быть следующие каналы:

- каталог, который оставался доминирующим каналом коммуникации вплоть до 2009 года;
- Интернет, с 2010 года ставший главным каналом;

- телевидение – канал для пассивного или активного телешопинга;
- мобильный телефон – для мобильного шопинга.

Основным каналом дистанционной торговли традиционно был каталог. Но в эпоху Интернета дистанционная торговля не может успешно развиваться, не используя этот канал. Поэтому с 2010 года Интернет становится лидирующим каналом коммуникации. Пассивный телешопинг занимает небольшую часть рынка, и в будущем ситуация вряд ли изменится. Этот вид дистанционной торговли слишком скучен для молодых людей, которым хочется движения и общения. Целевая аудитория этого вида коммуникации – люди сорока пяти лет и старше. Телевидение сможет развиваться активнее как канал для интерактивного шопинга, так называемого iTV. Успех использования мобильной телефонии как канала дистанционной торговли в Азии (Япония, Корея)



позволяет прогнозировать, что в ближайшем будущем он станет популярным в Европе. Скорее всего, с 2011 года, ведь Европа уже готова к мобильной торговле и технически, и ментально. Молодые люди не расстаются со своими телефонами. Пора это использовать.

На данный момент европейский рынок ДТ составляет около 40% от мирового рынка дистанционной торговли (табл.). Из них около 90% приходится на Западную Европу и около 10% – на Восточную. В Западной Европе 75% рынка принадлежат трем основным игрокам: Германии, Великобритании и Франции. Другие крупные европейские страны отстают в развитии из-за больших отличий в потребительском поведении и недостаточно развитой инфраструктуры РДТ. По процентным показателям за последние пять лет (2005–2009) РДТ относительно стабильно развивается в странах Восточной Европы, в частности в России, Чехии и Венгрии.

В Германии как в одной из стран – лидеров европейского РДТ увеличение оборота достигло 2,5% за пять лет, или 0,5% в год. Это достаточно высокий показатель для рынка розничной торговли, который давно стабилизировался и на котором уже сформировалась очень агрессивная конкурентная среда.

НМ: А какова структура рынка ДТ? Какие отрасли имеют наибольшие перспективы в сфере дистанционной торговли?

Б. Ф.: В условиях прогрессирующего развития РДТ самую большую долю имеет категория продуктов «Одежда, текстиль, обувь». В 2009 году эта категория обеспечила оборот в €11 млрд. А это 37% рынка дистанционной торговли, составляющего €30 млрд, и 20% рынка этой категории товаров (не РДТ), который составляет €55 млрд.

Таблица

Развитие рынка дистанционной торговли

Регион	2001		2007	
	Млрд €	%	Млрд €	%
США	73	50	95	42,2
Европа	51	35	93	41,3
Япония	10	7	19	8,5
Другие	11	8	18	8
Весь мир	145	100	225	100

Половина этого оборота на рынке дистанционной торговли (то есть €5,5 млрд) приходится на рынок онлайн-шопинга. На данный момент он демонстрирует двузначный рост. И эти показатели пока не уменьшаются.

Женщины правят рынком. Именно для них развивается сегмент моды, модной одежды и обуви. Женщины хотят обладать красивыми вещами, соревнуются в том, кто выглядит более красиво и модно.

Исследования рынка показывают, что именно фешн-направление будет лидирующим драйвером развития интернет-торговли. Это объясняет, почему так много компаний, самых крупных и лидирующих мировых вертикальных текстильных брендов, таких как H&M, Inditex, начиная с 2007 года вышли на рынок дистанционной торговли.

НМ: Дистанционная торговля сейчас трансформируется, интегрируется с традиционной розничной торговлей. Если взять рынок Германии, то какие основные сочетания уже сформировались на нем?

Б. Ф.: Рынок дистанционной торговли Германии в 2009 году формировали компании шести категорий:

- классические каталожные, но в то же время «гибридные» мультиканальные компании каталожной торговли, оборот которых составил €13 млрд от каталога и €6 млрд от онлайн;
- «чистые игроки» в Интернете с оборотом €5,5 млрд;
- компании стационарной розничной торговли, оборот которых составил €2 млрд и которые постепенно присоединяются к рынку РДТ;
- стагнирующий телешопинг (скучный канал) с оборотом €1 млрд;
- производственные компании, среди которых быстро увеличивается конкуренция. Их оборот тоже €1 млрд;
- в шестую категорию входят все остальные компании с суммарным оборотом €1 млрд.

На сегодняшний день основные игроки в категории мультиканальной каталожной торговли – три европейских компании: Otto Group, Barclays Group и Redcats Group. До 2009 года в их число входила еще Quelle, занимавшая второе место в Европе. Но в прошлом году компания перестала существовать в связи с банкротством. Ее активы приобрела Otto Group. Основной «чистый игрок», неоспоримый лидер – Amazon.com со слоганом Amazon and you are done («Amazon и больше ничего»).

НМ: Каковы, на ваш взгляд, основные причины банкротства Quelle?

Б. Ф.: Основными причинами я бы назвал ошибки в топ-менеджменте, недальновидность в принятии решений. Например, у Otto Group в течение 26 лет был только один генеральный директор. У Quelle за 26 лет поменялось 26 директоров. Естественно, в такой ситуации сложно заниматься чем-то другим, кроме процесса назначения и смещения директоров.

К тому же бизнес на 80% был универсальным, и только 20% отводилось на специализированные марки. При этом очень долго основная часть бизнеса была сосредоточена в Германии и немецкоязычных странах. Это очень недальновидный подход для такой крупной компании при любых условиях. Отсутствие специализации означает, что у вас нет основной идеи, что вы движетесь в никуда.

НМ: Почему Otto Group купила Quelle? Как компания собирается снова оживить марку?

Б. Ф.: На данный момент никто не знает, как это будет. Все ждут назначения нового генерального директора Quelle. Только тогда появится новая концепция развития марки. Скорее всего, новая концепция будет определена в январе, но, возможно, процесс затянется до весны.

НМ: То есть компания, покупая обанкротившегося конкурента, еще не знала, что будет с ним делать? Она просто хотела, чтобы такой огромный ресурс не достался конкурентам, например Amazon?

Б. Ф.: Так и есть. Кто угодно мог купить Quelle – Amazon, Barclays Group, Redcats Group или кто-то другой.

НМ: Давайте вернемся к категориям компаний-лидеров. Какие рыночные изменения привели к тому, что самыми успешными оказались «гибридные», или мультиканальные компании?

Б. Ф.: За последние 25 лет в розничной торговле произошли существенные изменения, особенно в Западной Европе, а также США и Азии (Японии и Кореи). Как известно, сам по себе рынок розничной торговли – например, в Германии – последние десять лет переживает застой. Его основные причины в том, что процент роста населения низкий, а доля расходов на товары розничной торговли сократилась в два раза за последние 30 лет. Соответственно, увеличивается количество людей, которым за 60, и уменьшается количество детей, растущего поколения. В последние годы почти во всех категориях товаров значительно нарастили рыночную долю дискаунтеры (с 10 до 40%).

На данный момент универсальные компании теряют долю, в то время как специализированные рынки увеличивают оборот и долю рынка. Также наблюдается поляризация рынков, при которой непрофильные рынки с товарами для населения среднего достатка теряют позиции по сравнению с элитными и дешевыми рынками.

Но самые серьезные изменения произошли в желаниях потребителей. Клиенты демонстрируют все более «гибрид-



Окончил Берлинский технический университет, имеет степень бакалавра в промышленном проектировании и степень доктора в области интегрированных управленческих информационных систем.
С 1978 года – сотрудник Otto Group, в том числе 20 лет на позиции директора по маркетингу и развитию. За это время помог Otto Group занять первое место в мире среди компаний дистанционной торговли.
С 2001 года – член правления, генеральный исполнительный директор и стратегический консультант группы компаний 3Suisse Group Lille (филиал Otto Group).
С 2006 года – международный консультант по директ-маркетингу, читает лекции в ведущих европейских университетах (во Франции, Германии, Швейцарии, Австрии). Сотрудничает с Siegfried Vogeley Institut (исследовательским институтом, входящим в группу Deutsche Post DHL и занимающимся изучением и построением стратегий директ-маркетинга и дистанционной торговли).

Бернд Фохт,
международный консультант по директ-маркетингу, Германия

ное» поведение при совершении покупок, и это касается как дешевых, так и элитных товаров. Так, нередко можно встретить потребителей, которые за одними товарами идут в элитные магазины, например в Gucci, а другие покупают в дискаунтерах типа Aldi. Раньше это было неестественно. Теперь потребители требуют больше индивидуальности, самореализации, собственного творчества, эгоизма и даже нарциссизма. Им нужно больше актуальности, инноваций, неожиданностей, соблазна, больше быстрых решений. Отсюда фаст-фуд, быстрая мода, быстрая любовь. Современные потребители хотят получить максимальное качество, удобство, практичность, удовольствие, эмоции – все в одном. И при этом они требуют снизить цены практически на все. Ну и, конечно же, значительными факторами становятся экологичность и полезность продукта.

Лидерами рынка стали компании, которым удалось удовлетворить все эти требования и желания. Что невозможно сделать, используя только один канал коммуникации. А те, кто все меньше соответствуют этим запросам, со временем будут вытеснены с рынка.

НМ: Какова роль печатного каталога сегодня? Почему нельзя полностью отказаться от печатного каталога и уйти в онлайн?

Б. Ф.: Самая важная функция каталога – дать импульс для онлайн-торговли. Мировой опыт показывает, что каталоги продолжают на две трети (67%) обеспечивать базу импульсов, побуждающих сделать заказ онлайн.

С одной стороны, ежегодный каталог-книга отражает отношение универсальной компании, печатающей его, к потребителю, которое совсем не индивидуальное, не актуальное и не динамичное. Не дает он и быстрого предложения, низкой цены и не становится шопинг-событием.

Но, с другой стороны, каталог-книга представляет собой базовое предложение компании, основу для многоразовых покупок одежды и товаров для дома, которая дополняется и расширяется в последующих промежуточных каталогах.

Хотя основной каталог-книга уже теряет половину оборота, который он обеспечивал раньше, ходовые товары,

составляющие сейчас основу каталога-книги, благодаря многократному предложению в промежуточных каталогах восполняют недостающую половину. Otto Group наряду с ежегодным каталогом-книгой печатает еще три вида промежуточных каталогов, специализированные каталоги и брошюры многоцелевого действия с товарами по значительно сниженным ценам.

Есть и еще одна причина, по которой пока рано отказываться от печатных каталогов: их все еще очень любят женщины. Они любят полистать качественно напечатанный буклет. Это гораздо приятнее, чем кликать мышкой по экрану. Сама процедура выбора более осязаемая и живая.

НМ: Расскажите, пожалуйста, как Otto Group использует возможности Интернета, в частности социальных сетей. Что такое социальный шопинг?

Б. Ф.: Можно выделить четыре основных принципа новой концепции Otto Group, связанной с освоением социальных сетей:

- участие – усиленное вовлечение клиента в диалог через цепочку создания дополнительной ценности;
- широкий выбор в отношении редких (неходовых) запросов, позволяющий совершать все покупки в одном месте (one-stop-shopping);
- сближение медиаканалов с целью обеспечить возможность удобного шопинга в любое время по принципу «где угодно, когда угодно»;
- опыт нового шопинга, например личное участие в 3D-показе мод.

Молодежь хочет публичного самовыражения. Она хочет советоваться с сообществом, обсуждать свой выбор, делиться впечатлениями. Молодые люди постоянно ищут и находят новые возможности выразить себя через Facebook и другие социальные сети – выкладывают фотографии, рассказывают о своих увлечениях. Не открою Америку, если скажу, что тенденция такая: если вас нет в Facebook, вас вообще не существует. И она диктует то, что уже стало обязательным: рекламироваться в социальных медиа и проявлять в них активность. Чем индивиду-

альнее запросы, тем больше люди хотят организовать в сообщество с подобными запросами. Все ищут кого-то, кто может сказать: «Да, я уже знаю эту марку (продукт, услугу). Хорошая вещь – рекомендую». Таким образом, наблюдается парадокс: индивидуальные желания становятся желаниями небольшой группы людей.

НМ: Как работают шопинг-клубы в онлайн и в чем их преимущества?

Б. Ф.: Шопинг-клубы – это быстрая и эффективная концепция онлайн-шопинга, выгодная как для компаний дистанционной торговли, так и для текстильных брендов. Например, Vente privée во Франции и Brands4Friends в Германии успешно сотрудничают с известными брендами, помогая им быстро избавиться от избытка товаров на складе без опасности подорвать имидж марки скидками (они предоставляются в ограниченном количестве и на протяжении ограниченного периода).

Клиенты, легко вступая в клуб покупателей, могут воспользоваться такими эксклюзивными предложениями любимых всеми брендов и купить товары, которые было бы не так просто приобрести другим способом.

Пример успешного шопинг-клуба в онлайн, организованного Otto Group, – компания Limango, которая недавно также вышла на рынок России. Сейчас запасы Limango настолько велики, что мы подумываем о том, чтобы открыть стоковый магазин и распродать излишки брендовых вещей. Текстильщики с энтузиазмом приняли участие в проекте и были так воодушевлены полученными результатами, которые не заставили себя ждать, что увеличили поставки, скажем, с 500 вещей до 5000. И теперь Limango столкнулась с проблемой: ей некуда девать эти вещи. Похоже, этот проект тоже скоро станет мультиканальным.

НМ: То есть все пути ведут к мультиканальности?

Б. Ф.: Да, именно поэтому я всегда говорю, что любой рознице рано или поздно понадобится дополнение в виде дистанционной торговли. А ей нужно будет идти в ретейл, чтобы стать настоящим лидером в своем сегменте. Это «принцип 360°», как я его называю. То есть лучший вариант развития конкуренции – это использование всех каналов распространения продукции.

Но, например, Otto нет смысла идти в ретейл, так как компания является универсалистом. Ей достаточно двух каналов – онлайн и каталога. Мультиканальность в виде использования всех трех каналов коммуникации нужна, только если вы специализируетесь на чем-то конкретном. То есть универсалистам не нужен ретейл. Он нужен только специализированным маркам.

Концепция мультиканального бизнеса – это возможность продавать продукцию бренда с помощью всех трех каналов коммуникации: точек продаж, каталога (офлайна) и Интернета (онлайна). Такая модель бизнеса выгодна покупателю, ведь ему предоставляется множество опций. Для компаний это отличный шанс укрепить позиции бренда, коммуницируя с потребителем на одном языке. Могут возникнуть опасения, что один канал будет «обворовывать» другой и поглотит его,

но практика показывает, что возникает синергия – благоприятное дополнение каналов друг другом.

Один из важнейших факторов успеха и постоянного процветания любой концепции мультиканальных коммуникаций – согласованная интегрированная бренд-коммуникация. Только осознание единства всех каналов продаж, от унифицированных ярлыков в магазинах до единых коммуникаций через различные каналы, обеспечивает эффект синергии. Реализация же постоянной бренд-коммуникации возможна только в рамках единой системы бренд-менеджмента.

Пример такой мультиканальной концепции в рамках Otto Group – бренд нижнего белья Lascana, который преуспел в коммуникации с клиентами на едином языке. И на сайте, и в магазине розничной торговли, и в каталоге потребитель видит одно и то же представление бренда.

One-stop-shopping – это перенос доказавших свою эффективность правил внедрения торговли в традиционном шопинг-центре из реальной жизни в виртуальную. Принцип организации таких центров позволяет соответствовать многим критериям успеха, которые точно отвечают поведению клиентов и желанию получить индивидуальный опыт покупки брендового товара. А концепция one-stop-shopping – это перенос факторов успеха реального шопинг-центра в виртуальный.

Лидер среди виртуальных торговых центров, организованных по принципу one-stop-shopping, – Amazon.

НМ: В рамках многих своих проектов, таких как Limango, и реализации концепции one-stop-shopping Otto Group сотрудничает с множеством известных брендов. Каков механизм сотрудничества с таким количеством партнеров? Как эти отношения становятся взаимовыгодными?

Б. Ф.: В случае с Otto Group это происходит следующим образом. Компания стремится стать популярным виртуальным лайфстайл-шопинг-молом. А это значит, что часть Otto в этом шопинг-моле будет только одним из огромного количества необходимых ему отделов. Нам совершенно не нужно увеличивать количество анонимных единиц товара от Otto. Проще и лучше привлекать и использовать успех все большего количества брендов, доказавших свою популярность, которые будут сами хозяйничать в своем магазине под крышей Otto.de.

Для партнеров это еще и возможность использовать трафик Otto.de, чтобы продавать больше. Даже если они запустят свои собственные сайты, их посещаемость будет около 10 тыс. или даже 50 тыс. в месяц, а Otto.de уже имеет 5 млн. Это возможность для всех брендов-партнеров быстро получить большое количество покупателей. Это выгодный для обеих сторон и очень гибкий бизнес. Производство каталогов, call-центр, доставка – каждый партнер может оставить за собой столько шагов, сколько он посчитает нужным. У нас сейчас почти каждый контракт отличается от других, и в каждом случае это взаимовыгодное партнерство.

НМ: Выделили ли вы какие-то особенности украинского рынка, которые могут стать определяющими

ми для развития дистанционной торговли в нашей стране?

Б. Ф.: Я действительно внимательно изучал украинский рынок. Исписал около 50 страниц. И при подготовке этих материалов был очень удивлен различием между размером этой страны – не в квадратных метрах, а по количеству населения (46 млн!) – и долей дистанционной торговли, которая существует на рынке.

Я думал, что данные, которые я увижу, будут более-менее сопоставимы с показателями Польши. Но оказалось, что по многим показателям Украина – это всего лишь треть польского объема и десятая часть объема рынка Германии. Это убеждает меня в том, что у вашей страны есть блестящий потенциал развития на ближайшие годы.

Из опыта других стран нам всем хорошо известны проблемы организации этого бизнеса: это недостатки в почтовой системе и логистике. И, как я выяснил, на данный момент у вас нет распространенной практики и беспрепятственной возможности оплаты товаров кредитными картами. А в дистанционной торговле это самый удобный способ оплаты. Это накладывает определенные ограничения.

Кроме того, на данный момент я вижу один фактор, который и радует, и огорчает. В вашей стране мы можем покупать все очень дешево. Но ваши зарплаты, ваш доход на человека очень низкие. А при низком уровне покупательной способности таким компаниям, как наша, очень сложно построить рынок.

К примеру, наш самый дешевый бренд – Bon Prix – оказался дорогим для вашей страны. Придется подождать еще несколько лет. В Греции и Италии некоторое время назад мы тоже могли потратить в десять раз больше, чем в своей стране, хоть и соответствовали по уровню доходов на душу населения. Поэтому, я думаю, лет через десять, когда Украина увеличит такие показатели, как доход на душу населения и покупательная способность, эта страна с численностью населения 46 млн человек станет очень привлекательным рынком для любого бизнеса.

Добавлю, что существует распространенное заблуждение, согласно которому дистанционная торговля предназначена для людей, которые живут в глубинке, далеко от больших городов. Ведь у них нет такого развитого ретейла, как в больших городах: Киеве, Льве и др. На самом деле все наоборот. По крайней мере, в том, что касается текстиля и моды. Чем больше людей живет в городах и чем больше денег они тратят на покупки, тем больший оборот они обеспечивают бизнесу.

Чем дальше от города человек живет, тем меньше ему нужно разнообразной и модной одежды. Вся жизнь человека проходит в одном, более-менее однообразном окружении, которое представляет собой его домохозяйство: в саду, огороде, на ферме... В городе все иначе. Здесь сумасшедшая конкуренция среди молодых симпатичных девушек, каждая из которых стремится быть самой стильной и самой красивой. А это очень нелегко. Поэтому они будут покупать намного больше текстильной продукции и аксессуаров. И поэтому в больших городах сосредоточены

все модные бренды – Mango, Zara, H&M. Они борются за этих женщин, за то, у кого первого они приобретут товар. Поэтому и наш бизнес должен быть рассчитан именно на большие города.

НМ: В нашей стране дистанционная торговля не самый привычный способ совершения покупок. Как сделать потребителей более лояльными к этому виду торговли?

Б. Ф.: В Германии тоже есть такая проблема. Обычно только 40% населения расположены к совершению покупок дистанционно. Но чем больше известных марок, особенно розничных, входят в дистанционную торговлю, тем больше люди привыкают к этой практике, и со временем они поймут, как это удобно.

Частью этого удобства должна стать отлаженная работа с почтовой службой, что может оказаться нелегкой задачей. Второй частью должна стать система оплаты, которая тоже пока остается проблемой. Поэтому должно произойти развитие в этих направлениях, которые сделают процесс совершения дистанционных покупок более легким. Но если потребители привыкнут покупать знакомые им бренды, такие как Zara, в онлайн или по каталогу, они будут больше доверять другим компаниям дистанционной торговли.

НМ: Какая стратегия в итоге будет самой успешной для дистанционной торговли на следующие пять лет?

Б. Ф.: Я считаю, что самое важное – это база данных. Причем анкеты должны давать максимально индивидуализированную информацию. Это означает возможность обслуживать специфические желания специфических сегментов потребителей лучше других. Если вы сделаете это, то вашу историю успеха я смогу приводить в пример на своих семинарах наряду с историями Otto Group и Amazon, потому что они именно об этом – об обслуживании специфических желаний потребителей. Итак, первое – USP и правильное позиционирование, то есть бренд и стратегия коммуникации.

Вторым важным пунктом будет попытка совместить онлайн с каталогом и, если возможно, с розничной торговлей тоже. То есть нужно попытаться использовать стратегию мультиканальности. Потому что в данном случае вам нужно инвестировать в свой бренд и коммуникационную стратегию только один раз и добиться первенства в своей категории тоже один раз. И если у вас уже есть один концепт, вы можете распространять его по всем трем каналам.

Третье – применение с максимальной пользой новых технических разработок, которые только начинают развиваться. Например, мобильного шопинга, iTV-шопинга. Молодые потребители не расстанутся со своими мобильными. Для вас, молодых людей, телефон – это продолжение руки. Поэтому возможности мобильного и телешопинга нужно использовать с энтузиазмом новичка, будто ваша компания находится в самом начале дистанционной торговли, а не добилась успеха и может почивать на лаврах. Тогда люди последуют за вами. Они будут убеждены, что ваш бренд – это хорошая идея. ■