Десять инвестиций ретейлеров в неопределенное будущее

pwc

www.pwc.ru/totalretail

Мартайн Пейтерс
Партнер, руководитель практики по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров PwC в России

Падение потребительского спроса и необходимость инвестирования в развитие систем многоканального обслуживания ставят перед российскими ретейлерами ряд серьезных задач

Уважаемый читатель!

Уже в пятый раз Россия принимает участие в нашем глобальном опросе потребителей в секторе интернет-торговли, в рамках которого в этом году было опрошено свыше 24 000 потребителей в 29 странах мира на всех континентах.

Несмотря на сложные условия ведения розничного бизнеса и изменения моделей поведения потребителей в России, онлайн-торговля остается одним из немногих секторов, продолживших расширение в реальном выражении в 2016 году и ставших благодаря этому точкой роста для ключевых игроков. Ряд магазинов заявили о продолжающемся росте, выражающемся двузначными числами, однако большинство традиционных ретейлеров сообщили о снижении объемов продаж в реальном выражении в магазинах, и рост продаж наблюдался только по каналам онлайн-торговли.

Некоторые основные положения

Согласно результатам нашего исследования, изменения потребительского поведения в России из года в год становятся все менее заметными, что является признаком зрелости рынка: модели поведения в разных сегментах обретают все больше схожих черт, а различия теперь в основном обусловлены различным уровнем зрелости потребителя, что зависит от региона, и наличием альтернативных каналов взаимодействия с клиентом в розничном сегменте.

Основной стимул роста – это увеличение частоты совершения покупок так называемыми поздними последователями (late adopters) и растущая популярность нового сегмента. Несмотря на кризис, более важными факторами, влияющими на приобретение товаров именно в интернет-магазинах, являются удобство совершения покупок и наличие широкого ассортимента, а не цены. В России, как и во всем мире, бурными темпами развивается сегмент мобильных продаж: мобильные сайты превратились в самый быстро растущий канал сбыта, и они ощутимо стимулируют увеличение объемов торговли.

Основные причины, мотивирующие покупателей к совершению покупки онлайн в Москве и Санкт-Петербурге, а также других регионах России

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 653 респондента.

Последствия для ретейлеров

В отдельных сегментах, таких как бытовая электроника, уже давно значительная доля покупок совершается в режиме онлайн, и сегодня мы видим, что даже в сегменте розничной продажи пищевых продуктов в крупных городах, например в Москве, наблюдается тенденция к распространению онлайн-шоппинга, и ретейлеры вынуждены оперативно приспосабливаться к новым условиям рынка.

Задача сохранения прибыльности при внедрении систем онлайн-продаж сохраняет свою актуальность как для интернет-магазинов, так и для традиционных розничных сетей. Однако, как показывает опыт России и других стран, у ретейлеров нет другого пути: они должны перейти на многоканальный режим взаимодействия с покупателями, а те, кто этого не сделает, потеряют свою долю рынка.

В этом году в нашем отчете мы анализируем инвестиции, которые необходимо сделать для обеспечения перехода на эффективную модель многоканального обслуживания и удовлетворения потребностей современного покупателя, который в равной степени активно посещает магазины и совершает покупки в режиме онлайн. Несмотря на то что в текущих экономических условиях инвестиционная деятельность испытывает сильнейшее давление, на наш взгляд, решение этой проблемы – это вопрос жизни и смерти, и выиграет тот, кто пойдет на риск.

Мы надеемся, что вам понравится данный отчет, и будем рады более подробно обсудить с вами результаты анализа российского рынка и отдельных его сегментов.

С уважением,

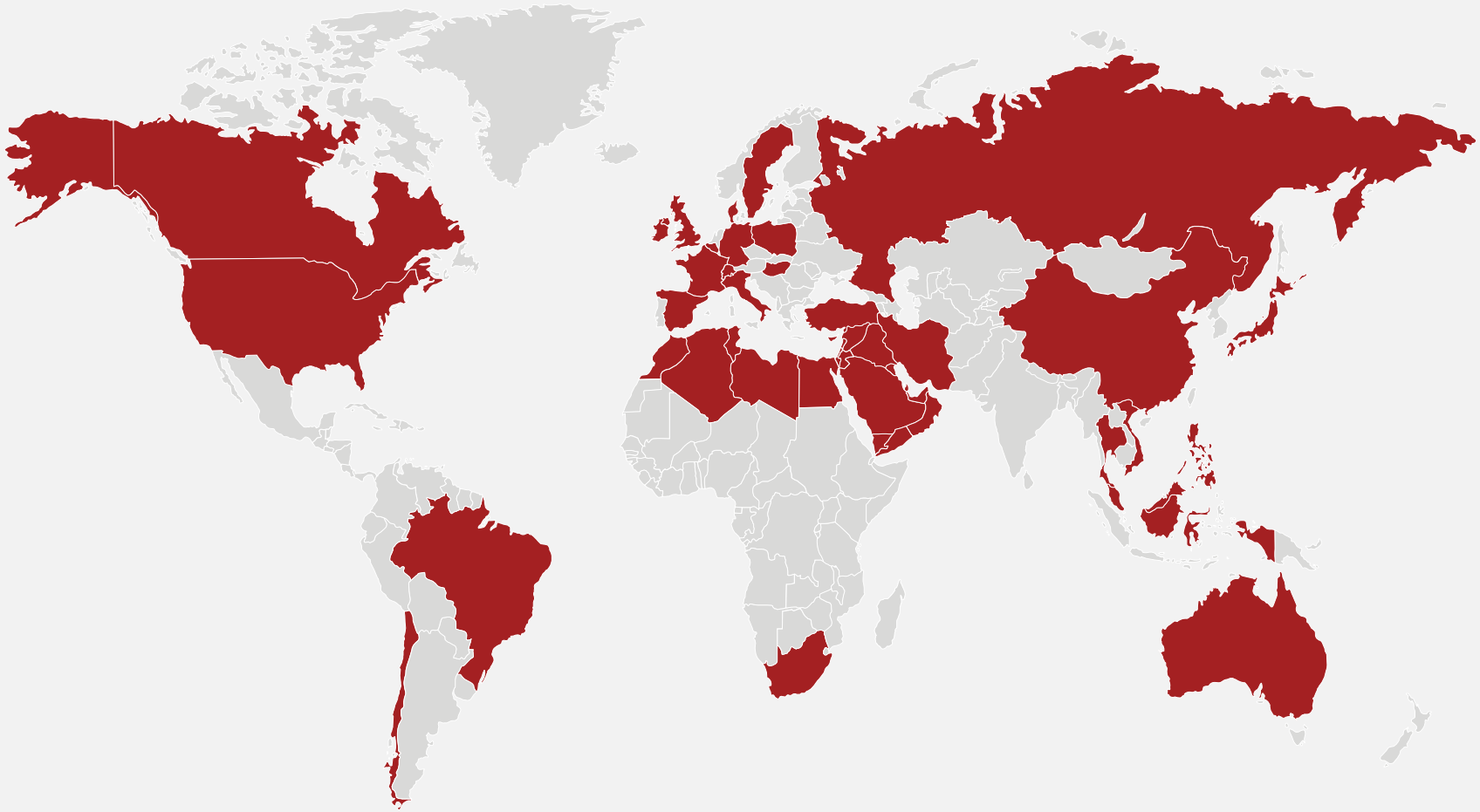
Мартайн Пейтерс

Партнер, руководитель практики по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров PwC в России

Совершение покупок онлайн в некоторых товарных категориях

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 653 респондента.

В исследовании принял участие 24 471 респондент из 29 стран, расположенных на 6 континентах.



Специалисты международной практики PwC по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров совместно с исследовательским отделом (r2i) PwC провели глобальный опрос, чтобы понять и сравнить модели поведения потребителей и использование различных каналов розничной торговли в 29 странах и регионах: Австралия, Бельгия, Ближний Восток (Египет, ОАЭ и Саудовская Аравия), Бразилия, Великобритания, Венгрия, Вьетнам, Дания, Германия, Индонезия, Ирландия, Испания, Италия, Канада, Китай/Гонконг, Малайзия, Польша, Россия, Сингапур, США, Таиланд, Турция, Филиппины, Франция, Чили, Швейцария, Швеция, ЮАР и Япония. Общая сумма может не равняться 100% за счет округления.

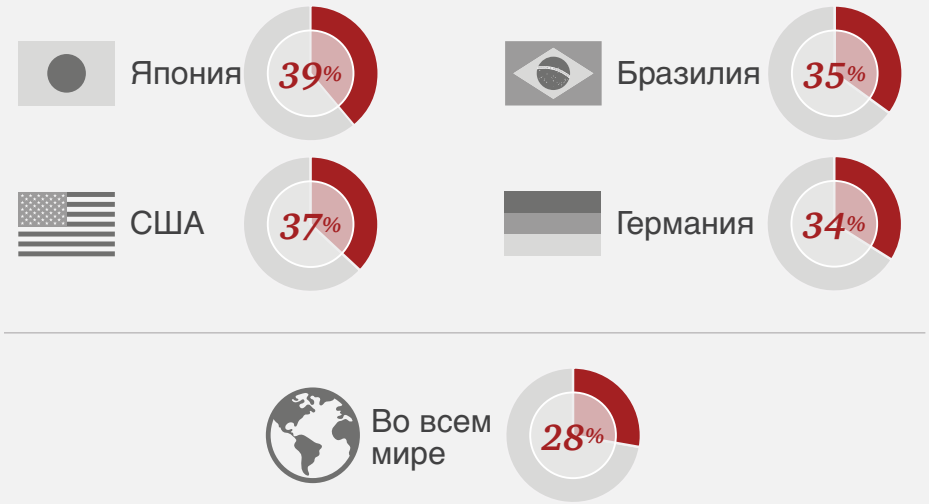
Ставки в сфере распределения инвестиций высоки, как никогда

Управление рентабельностью инвестиций – залог успешного ведения бизнеса. На инвестиционные решения влияют многие факторы – начиная с того, какой товар в какое время года продавать, и заканчивая тем, сколько магазинов открывать в данном регионе. У ретейлеров есть возможность внимательно изучить свои инвестиции в качество обслуживания клиентов, персонал, технологии и недвижимость.

Для независимых ретейлеров ставки высоки, как никогда. Во-первых, такой жесткой конкуренции раньше не было. Для того чтобы в настоящее время вести успешную конкурентную борьбу в сфере продаж, новым участникам не нужны магазины или склады. Подобные компании могут располагаться как совсем рядом, так и на другом конце света. Каждая категория товаров оказывается охвачена новыми интернет-магазинами. Для того чтобы оценить, какая жесткая конкуренция сейчас царит на просторах сегмента розничной торговли, достаточно одного взгляда на рисунок справа. Данные опроса этого года показывают, что ретейлерам приходится бороться за долю рынка с Amazon. 28% респондентов во всем мире признали, что реже делают покупки в розничных магазинах из-за Amazon, в США эта цифра составила 37%. Респонденты из Китая заявили о том, что реже делают покупки в розничных магазинах из-за Tmall.com (24%), китайского аналога Amazon.

Не стоит забывать и о том, что производители брендов пытаются создать собственные сети распространения, без привлечения к процессу продаж ретейлеров, для того чтобы напрямую взаимодействовать с потребителями. Иногда для этого приходится реализовывать товар по подписке или даже приобретать другую компанию, которая наладила прямую связь с потребителями. В качестве примера можно привести приобретение Unilever компании Dollar Shave Club.

Топ-4 стран, в которых потребители реже совершают покупки в розничных магазинах из-за активного использования сайта Amazon.com



Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.

Второй фактор, который вынуждает ретейлеров более взвешенно подходить к решению вопросов в области инвестиционной политики, – так называемая глобальная новая норма. Темпы роста ВВП во всем мире оставляют желать лучшего, даже рост Китая снизился за период с 2013 по 2016 г. Рост ВВП выступает в роли меры объема производства и доходов в стране и часто коррелирует с уровнем потребительского спроса.

В-третьих, сектор розничной торговли в мире в целом по-прежнему испытывает трудности, особенно в сегментах производства продуктов питания, предметов домашнего обихода, а также одежды и обуви. Например, США – крупнейший в мире потребительский рынок с точки зрения покупательской способности. Согласно прогнозам, розничные продажи в США вырастут на 3–4% в 2017 г. после роста на 3,8% в 2016 г. При этом основной прирост ожидается в интернет-продажах, в то время как рост объема продаж в обычных магазинах составляет лишь около 1%[1]. В основе увеличения доходов розничных компаний в последние несколько лет лежат исключительно интернет-каналы, которые демонстрируют рост на 7% выше, чем розничный сектор в целом. Таким образом, традиционные ретейлеры в США столкнулись со стагнацией или снижением продаж, если не считать рост доходов от продаж в интернете.

Наиболее успешные ретейлеры стремятся подстроиться под ситуацию самыми разными способами. Компания Nordstrom благодаря инвестициям стала примером многоканального обслуживания клиентов и инноваций, площадкой для вертикально интегрированных брендов: Bonobos, Madewell и J. Crew. Компания Saks Fifth Avenue открыла магазины в центре Манхэттена, напоминающие ее сайт. Best Buy создала совершенно новый бизнес – индивидуальную техническую помощь. В Великобритании Marks & Spencer устанавливает новый стандарт интеграции магазина и интернет-предложений. Alibaba в Китае переосмысливает традиционную розничную торговлю, предоставляя услуги, которые выходят далеко за рамки традиционного понимания покупок, для того чтобы приобщить покупателей к онлайн-покупкам. В то же время европейская интернет-платформа Zalando заявила о себе как о главном ресурсе для приобретения одежды и аксессуаров. Эти ретейлеры заняли лидерские позиции, предлагая потребителям удобные варианты совершения покупки из любой точки: в магазине, с компьютера, мобильного телефона или планшета.

Дэвид Сильверман, старший директор корпоративного направления Fitch Ratings в США, в конце 2016 г. писал о том, что ретейлеры, которые будут игнорировать новые технологии и не смогут обеспечить обслуживание на мировом уровне, станут «донорами» рынка для тех ретейлеров, которые смогли приспособиться. «Разделительная линия между лучшими ретейлерами и донорами доли рынка все чаще будет определяться тем, кто из них сможет удовлетворить требования развивающегося рынка, – констатирует Сильверман. – Те, кто добился успеха, вкладывают деньги в многоканальную модель и дифференцируют свою продукцию и обслуживание, для того чтобы привлечь клиентов»[2].

1 Fitch Ratings Services, 12 декабря 2016 г., «Борьба за клиентов в сфере розничной торговли США продолжается в 2017 г. в сегменте ресторанов».
2 Fitch Ratings Services, 12 декабря 2016 г., «Борьба за клиентов в сфере розничной торговли США продолжается в 2017 г. в сегменте ресторанов».

Конечно, мы предполагаем, что подобная инвестиционная деятельность вызовет у инвесторов трудности. У большинства розничных компаний нет возможностей для глобального охвата потребительской аудитории и такого бюджета, как у их партнеров-производителей, поэтому ретейлерам значительно сложнее найти ресурсы для инвестиций. На графике справа, для построения которого были использованы данные, полученные в ходе опроса компаний розничной торговли, проведенного PwC/SAP, отражено ослабляющее влияние небольших бюджетов компаний на бизнес-деятельность сектора розничной торговли.

Как потребители, мы радуемся широкому выбору и ценовой доступности товаров, что стало следствием развития глобального рынка. В отличие от ситуации с рекламой Colgate 100-летней давности сейчас возможности влияния и управления перешли от тех, кто производит и продает продукцию, к тем, кто ее покупает. Но стремление к низким ценам и обеспечению удобства потребителей все выше и выше поднимает планку для ретейлеров.

Что вызывает у вашей компании наибольшие затруднения при предоставлении многоканального обслуживания своим клиентам?

Источник: опрос компаний розничной торговли, проведенный PwC и SAP.
Выборка: 312 респондентов.

В 2017 г. ретейлерам предстоит столкнуться с самой серьезной конкуренцией за последние десятилетия. С учетом того, что покупатели все чаще делают выбор в пользу интернет-магазинов, а также в связи с длительным слабым ростом во многих странах и неумолимым мировым рынком, который требует беспрецедентного развития технологий, перед некоторыми ретейлерами встает реальная угроза потери своего бизнеса. В некоторых наиболее развитых мировых экономиках, включая США, невысокие результаты праздничных распродаж в конце года только усилили тревожные настроения, связанные с будущим традиционного розничного бизнеса.

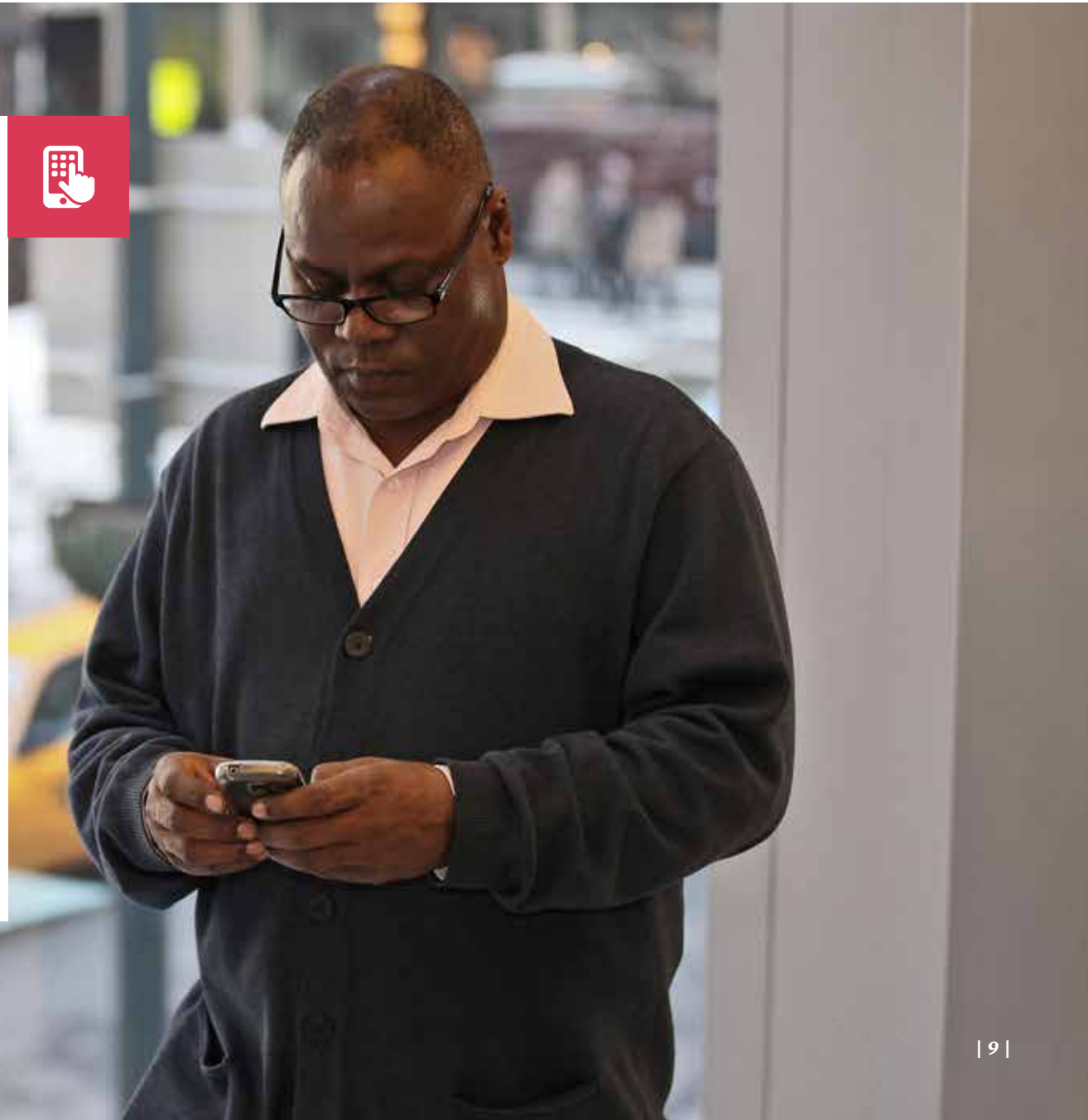
В исследовании PwC «Тотальные продажи» за 2017 г. мы опросили около 25 000 онлайн-покупателей из 29 стран об их покупательских предпочтениях и ожиданиях. Их ответы могут помочь ретейлерам решить сложную задачу: понять, во что инвестировать, чтобы не только выжить, но и процветать в ближайшие годы. Мы выделили десять направлений инвестиционной деятельности ретейлеров, которые думают о будущем.

Создание будущего: десять направлений инвестиционной деятельности ретейлеров

- Мобильный сайт
- Безопасные платформы
- Кадры
- Повышение лояльности клиентов
- Анализ больших массивов данных
- Шоу-румы
- Стратегия Amazon
- Подлинность
- Презентация бренда
- Здоровье и здоровый образ жизни

Инвестируйте в создание и поддержку мобильного сайта, а не мобильного приложения

Еще в рамках исследования «Тотальные продажи» за 2014 г. мы спрашивали потребителей о том, как они предпочитают совершать покупки: через мобильный сайт или мобильное приложение ретейлера. Результат получился неоднозначным: респонденты делали выбор в пользу мобильных приложений (там им предоставлялись дополнительные бонусы), но считали мобильные сайты значительно более удобными. С тех пор появилось немало доказательств преимуществ мобильного сайта, а также усталости потребителей от огромного количества приложений.



Как бы мы ни оценивали преимущества мобильного сайта и мобильного приложения, мобильный телефон, используемый в качестве инструмента покупки и оплаты, остается на пике популярности. По данным опроса этого года, за товарами в магазин по-прежнему наиболее часто заходят те покупатели, которые совершают покупки еженедельно и ежедневно, а число покупок, осуществляемых при помощи мобильного телефона, превышает количество покупок с планшета по ряду показателей и практически догоняет покупки с помощью ПК. График «Покупки с мобильного телефона / смартфона: здесь и сейчас» показывает, что среди покупателей, совершающих покупки ежедневно и еженедельно, большинство респондентов из разных стран утверждают, что чаще делают покупки со смартфонов, чем с планшетов. У «ежедневных» покупателей, по сути, процент покупок со смартфона и с компьютера одинаков.

Кроме того, у численности сторонников мобильных покупок есть все предпосылки для дальнейшего роста, поскольку ограничения, связанные с обслуживанием, вероятно, вскоре будут скорректированы. Например, наши респонденты, представляющие разные страны мира, назвали размер экрана самым серьезным неудобством (40%) для совершения покупок с мобильного телефона, а 26% считают, что мобильные сайты сложны в использовании.

Покупки с мобильного телефона / смартфона: здесь и сейчас

Ежедневные покупки

Еженедельные покупки

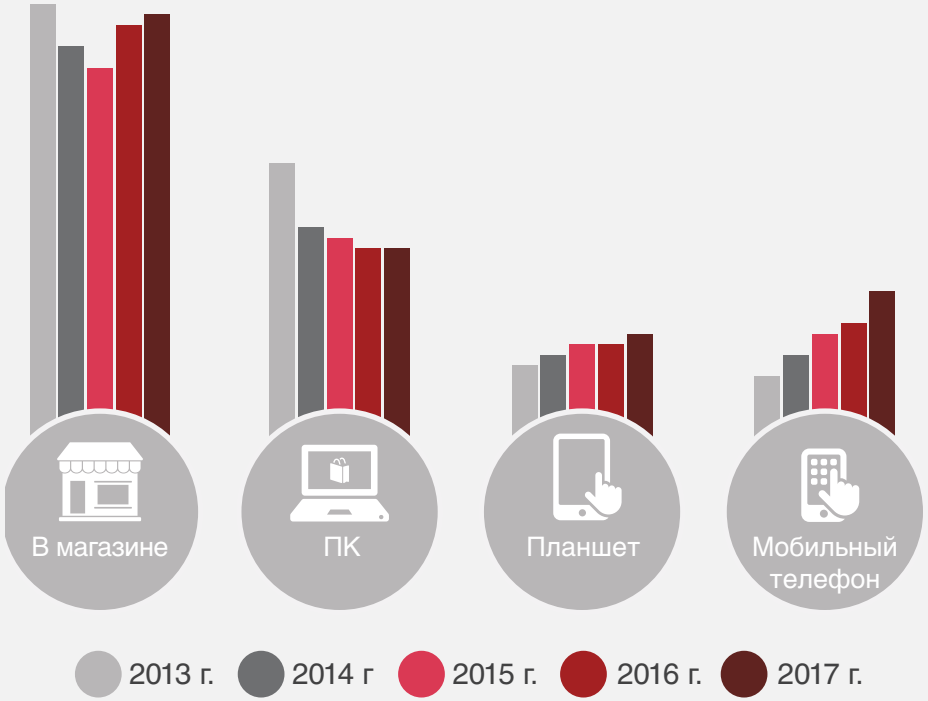
Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 24 471 респондент.

По мере совершенствования мобильного интерфейса мобильный шопинг также будет приобретать все бóльшую популярность. На графике справа отражено, как с течением времени изменялись покупательские предпочтения наших респондентов: мобильный шопинг продолжает неуклонно расти по сравнению с другими цифровыми каналами. На графике справа, в котором представлены ответы респондентов о ежедневном и еженедельном использовании мобильных устройств за последние пять лет, видно, что покупки с помощью ПК стали менее популярными, покупки, совершаемые с планшета, относительно стабильны, а число покупок с мобильного телефона растет.

Рассмотрим процесс покупки. Мы задали респондентам вопрос: «Что из перечисленного вы делали, когда совершали онлайн-покупки с помощью мобильного телефона / смартфона?» 37% отметили, что они оплатили покупки сразу после «изучения товаров» (44%) и «сравнения цен с конкурентами» (38%). Следовательно, в настоящее время для многих потребителей мобильный телефон является универсальным инструментом для поиска и изучения ассортимента, покупки и оплаты.

«Сейчас настал переломный момент использования мобильного телефона, – говорит Стив Барр, руководитель практики PwC по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров в США. – Потребителям очень удобно с помощью мобильного устройства не только изучать цены и наличие товара, но и совершать покупки. Более трети респондентов из США несколько лет подряд отмечают, что используют мобильные устройства для совершения покупок»[3].

Использование различных каналов продаж



Источник: исследования PwC «Тотальные продажи», 2013–2017 гг.
Примечание. На графике отражены ежедневное и еженедельное использование мобильных устройств.

3 PwC interview.

Это означает, что ретейлерам следует оптимизировать свои мобильные услуги. Мобильные сайты по сравнению с приложениями находятся в выигрышном положении. Использование приложений имеет много недостатков, так как пользователи не хотят загружать на свой телефон большое количество приложений, которыми не так часто пользуются. Например, в мае 2016 г. 15 крупнейших создателей приложений США наблюдали 20%-ное снижение загрузки приложений по сравнению с предыдущим годом[4]. По результатам опроса PwC/SAP[5], который будет опубликован в 2017 г., подавляющее большинство ретейлеров указали, что основными каналами генерирования продаж являются «магазины» (79%) и «сайт» (73%). Только 25% опрошенных выбрали «мобильные приложения», которые незначительно обошли «каталог» (24%).

Данная тенденция особенно актуальна для Китая, где мобильный опыт потребителей основан на системе обмена сообщениями WeChat, которой пользуется более 750 млн активных пользователей ежемесячно. Вместо того чтобы создавать мобильные приложения, большинство брендов и ретейлеров интегрируются в мобильный кошелек WeChat. Например, JD.com – одна из крупнейших китайских компаний на рынке электронной коммерции – заключила стратегическое партнерство с Tencent (головная компания WeChat), благодаря чему ей удалось стать эксклюзивным торговым каналом мобильного кошелька WeChat. Портал стал основным каналом, посредством которого JD.com привлекает новых пользователей. 11 ноября 2015 г., в ходе фестиваля интернет-шопинга, 52% новых пользователей JD.com были из приложения WeChat.

Каналы, используемые для генерирования продаж

Источник: опрос компаний розничной торговли, проведенный PwC и SAP
Выборка: 312 респондентов.

4 SensorTower, Nomura Research.
5 Опрос PwC/SAP включает 71% многоканальных ретейлеров.

Руководителям розничных компаний был задан вопрос о том, во что они планируют вкладывать средства. По их ответам становится понятно, насколько высоко они оценивают важность мобильных технологий. В ходе опроса руководителей компаний сектора розничной торговли, проведенного Shop.org, на вопрос, куда респонденты собираются направить бóльшую часть технологических инвестиций в 2017 г., 39% выбрали мобильные технологии, и только 6% отметили «на развитие магазинов». PwC стремится найти доказательства этой динамики на рынке. Например, Николя Франше, глобальный директор вертикальных сервисов компании Facebook, ответственный за сотрудничество Facebook с компаниями сектора розничной торговли, в ноябре рассказал PwC о том, что наличие целостной стратегии, которая предоставляет людям комфортный сервис в разрозненной среде, является одним из лучших направлений развития для ретейлеров. Так, правильный выбор сделали ретейлеры, позволяющие покупателям напрямую переходить на свои мобильные сайты с Facebook, в который с мобильного телефона заходят более миллиарда человек ежемесячно[6].

6 Интервью Global R&C Academy, 1 ноября 2016 г.

Инвестируйте в кадры

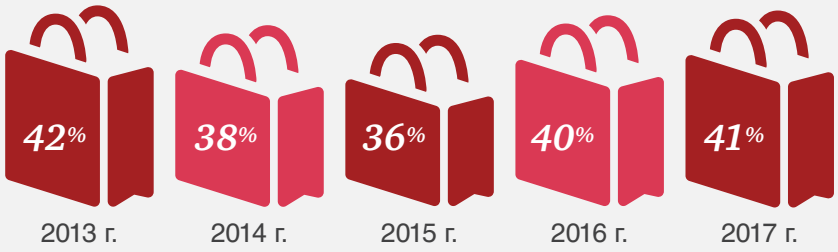
Обычные магазины в ближайшее время не исчезнут. Однако при этом возможность совершать покупки с помощью цифровых технологий является исключительно важной для потребителей. Ретейлерам необходимо учитывать обе тенденции во время поиска сотрудников.

Рисунок справа демонстрирует, что магазины не исчезают, и потребность в повышении квалификации персонала магазинов только усиливается.

Учитывая важную роль магазина, мы ежегодно спрашиваем наших респондентов об уровне обслуживания в магазине. В прошлогоднем отчете мы отметили, что у респондентов наблюдаются возросшие ожидания относительно обслуживания клиентов. Это означает, что квалифицированный персонал, который разбирается в технологиях и товарах, действительно является преимуществом магазина.

По результатам опроса этого года, значение торгового персонала стало еще более очевидным. Когда мы попросили респондентов оценить важность различных характеристик магазина, 78% указали, что наиболее важным фактором для них являются «продавцы, хорошо знающие ассортимент». Еще один ключевой фактор для покупателей в магазине, по мнению наших респондентов, – это «способность быстро проверить наличие товара в другом магазине или на складе онлайн» (68%). В соответствии с данным критерием персонал магазина должен быть знаком с ассортиментом, системами, технологиями и сетью ретейлера. Поэтому отраженные на рисунке данные также отчасти свидетельствуют о значении персонала и указывают на необходимость вкладывать средства в обучение сотрудников.

Покупки в магазине: тенденция последних пяти лет



Источник: исследования PwC «Тотальные продажи» за 2013–2017 гг.
Примечание. На графике отражены ежедневные и еженедельные покупки в целом.

Однако сотрудники магазина – лишь часть кадровой инвестиционной стратегии. У некоторых современных ретейлеров даже нет собственного магазина, поэтому идея инвестировать в обучение сотрудников торгового зала для них неактуальна. Обязательно нужно вкладывать средства в маркетинг и социальные сети независимо от того, есть у ретейлера глобальная сеть магазинов или сайт, который продает одну линию продуктов.

В этом году мы задали вопрос о том, какие интернет-ресурсы стимулируют респондентов совершать покупки. Выяснилось, что социальные сети имеют преобладающее влияние: 47% опрошенных выбрали либо «социальные сети», либо «визуальные социальные сети» в качестве основных мотивирующих факторов. Мы также узнали, что взаимодействие социальных сетей с популярными брендами заставило 44% респондентов тратить на бренд больше и стимулировало 46% выказать бренду бóльшую поддержку, чем обычно. Мы считаем, что инвестиции в отделы по работе с социальными сетями в рамках маркетинговой стратегии повлекут за собой повышение рентабельности. Сотрудники, отвечающие за эту сферу, могут разрабатывать маркетинговые кампании в соцсетях, отслеживать общественные тенденции, следить за тем, что говорят в интернете о ретейлере, и разрабатывать соответствующие ответные меры.

Самый важный вопрос кадров в секторе розничной торговли касается топ-менеджмента. В течение многих десятилетий ретейлеры требовали от руководителей компаний два навыка: управление недвижимостью, то есть сетью магазинов, и мерчандайзинг для размещения товаров на полках.

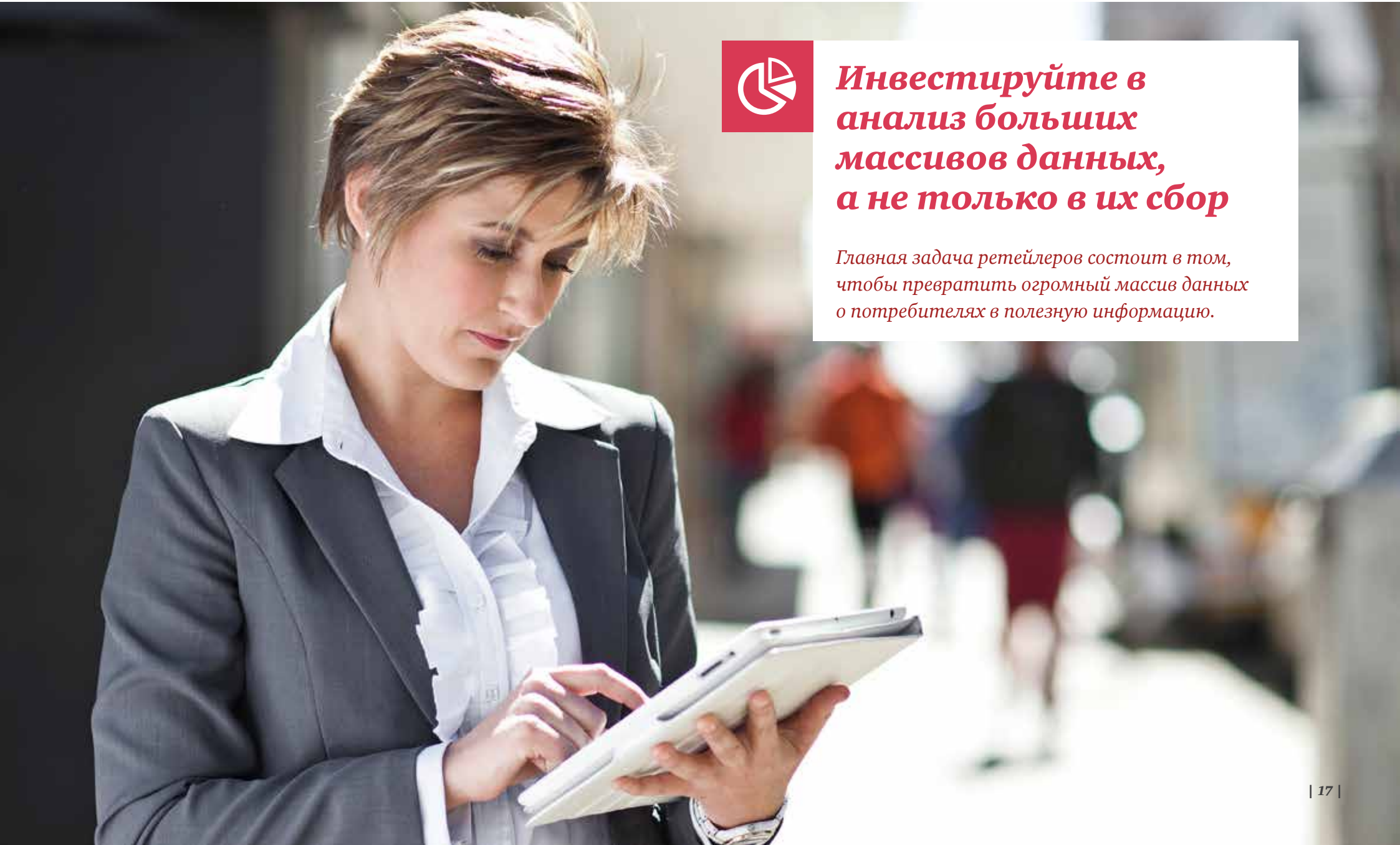
Теперь эти навыки вторичны по отношению к навыкам владения цифровыми технологиями, работы с многоканальной системой и цепочкой поставок и навыкам оперативного управления. «Для ретейлеров привычной была модель “проталкивания”, и основной упор руководители делали на открытии магазинов и продвижении товара, – говорит Том Джонсон, директор, PwC. – Сегодня речь уже не идет исключительно о создании сети магазинов, поэтому требования к компетенциям изменились. Настоящее беспокойство у ретейлеров должен вызывать следующий вопрос: соответствует ли их топ-менеджмент новым приоритетам?».[7] По мнению Джонсона, ретейлеры должны обращать особое внимание на работу руководителей по цифровым технологиям и операционному управлению, для того чтобы управлять сжимающейся сетью магазинов, более сложными цепочками поставок и цифровыми технологиями, а также выводить на рынок новые услуги в целях сохранения постоянных клиентов.

Настоящее беспокойство у ретейлеров должен вызывать следующий вопрос: соответствует ли их топ-менеджмент новым приоритетам?

— Том Джонсон, директор, PwC

Сегодня актуальность определяется цифровой и технической «продвинутостью». Персонал магазина, сотрудники офиса и топ-менеджмент должны выступать в роли зеркала для потребителя. Если ретейлер не разбирается в социальных сетях и цифровых технологиях, он не актуален и не привлекателен ни для молодых продвинутых клиентов, ни для потенциальных сотрудников.

7 Интервью PwC.



Инвестируйте в анализ больших массивов данных, а не только в их сбор

Главная задача ретейлеров состоит в том, чтобы превратить огромный массив данных о потребителях в полезную информацию.

Ретейлеры – участники опроса компаний розничной торговли, проведенного PwC/SAP, отметили, что самое трудное для них – извлекать пользу из массива данных о потребителях.

На сегодняшний день между данными, которые есть у ретейлеров, и их способностью извлечь из этих данных полезную информацию сохраняется огромный дисбаланс. Частота посещений магазина, наличие товара в магазине и на складе, много ли времени клиенты проводят на сайте... Между этими сведениями и ретейлерами возникает зияющая пропасть, которая образуется из-за принципиального отличия результатов сбора данных от их обработки.

39%

ретейлеров назвали своей самой сложной задачей превращение данных о покупателях в интересную и полезную информацию.

Источник: опрос компаний розничной торговли, проведенный PwC и SAP
Выборка: 312 респондентов.

В таблице справа представлен сравнительный анализ факторов, которые потребители ценят в магазине, и их удовлетворенность этими характеристиками. Информированность является недостающим звеном для использования многих из этих факторов. Разрыв между значением фактора «возможности быстро проверить наличие товара в другом магазине или на складе онлайн» и удовлетворенностью им, например, вызван недовольством клиентов тем, что магазины не предоставляют необходимую информацию о запасах своих товаров.

Конечно, информация о том, в каком именно магазине в пригороде штата Коннектикут можно найти пару самых популярных баскетбольных кроссовок, где-то есть. Но может ли магазин, в котором товар распродается быстро, выяснить, куда следует отправиться клиенту за покупками?

Правда заключается в том, что системы большинства ретейлеров функционируют недостаточно динамично, для того чтобы отражать наличие товара поминутно, и не способны сообщать об этом покупателям в режиме реального времени. Здесь можно процитировать приглашенного докладчика, выступавшего на одной из конференций, спонсируемых PwC: ретейлерам необходимо иметь одну интегрированную платформу данных, чтобы у них не было «20 версий правды».

Покупки в магазине: значение некоторых факторов для потребителей и степень их удовлетворенности

Значение		*Удовлетворенность*
78%	Продавцы, прекрасно знающие ассортимент	*63%*
68%	Способность быстро проверить наличие товара в другом магазине или на складе онлайн	*58%*
59%	Персонализированное предложение, функционирующее в режиме реального времени, созданное специально для меня	*50%*
59%	Возможность увидеть/заказать расширенный ассортимент продукции на экране в магазине	*53%*

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
В таблице отображены факторы с самым большим разрывом между «значением» и «удовлетворенностью».

Еще одно расхождение: 59% респондентов выразили желание получать специальные предложения от ретейлеров в режиме реального времени, что не соответствует степени, в которой эти ожидания оправдываются. Только 50% респондентов довольны ответными действиями ретейлеров. У продавцов, как правило, есть данные о том, что побуждает клиентов делать покупки в магазине, но они редко используют эту информацию для создания персонального предложения для клиента, которое можно отправить по электронной почте или в виде текстового сообщения. Более качественное использование данных, позволяющих воссоздать полную картину желаний потребителя, – это задача, в которую необходимо вкладывать средства, и ретейлеры это понимают. Так, согласно полученным данным, 79% ретейлеров занимаются решением этого вопроса сейчас или готовятся к поиску ответов в будущем.

Важно также иметь необходимый функционал для анализа данных. «Вопрос не в недостатке данных, особенно с учетом того, что огромное количество данных о поведении онлайн и офлайн все чаще отслеживается в цифровом виде. Задача заключается в проведении тщательного анализа, который может принести пользу как потребителям, так и компаниям, например, путем создания персонализированных предложений на основе данных, – считает Дениз Далхофф, директор Baker Retailing Center Уортонской школы бизнеса Университета Пенсильвании. – Аналитические данные являются ключевым активом для современных ретейлеров, и их правильное применение может стать конкурентным преимуществом». Проведение прогнозного анализа – это довольно сложный процесс на всех этапах – от выборки до моделирования.

Более трети ретейлеров не могут внедрить стратегию персонализированного подхода к покупателю, а еще треть пытается улучшить свои достижения в этой области.

Источник: опрос компаний розничной торговли, проведенный PwC и SAP
Выборка: 312 респондентов.

Инвестируйте в стратегию Amazon.com

В настоящее время существует не так много глобальных ретейлеров, которые предлагают широкий ассортимент товаров, и лучшие из них давно зарекомендовали себя на рынке.
В последней версии списка 250 лучших ретейлеров, составленного Национальной федерацией розничной торговли (в январе 2017 г.), Amazon.com, относительно молодая компания по сравнению с конкурентами, заняла 10-е место, поднявшись с 12-го места в прошлом году. А ведь прошло чуть более двух десятилетий с момента ее выхода на рынок.

Компания Amazon установила ряд новых стандартов в розничной торговле благодаря своей креативности и череде революционных инноваций, которые делают покупки и жизнь легче и комфортнее. Достаточно вспомнить Amazon Echo для голосовых заказов и связи по другим вопросам с компанией, кнопку Amazon Dash для быстрого заказа повторяющихся покупок, например кофе и стирального порошка, дроны Amazon, ускоряющие доставку, открытие в скором времени магазинов Amazon Go без кассовых аппаратов и Amazon Studios для дистрибуции фильмов.

Как показали результаты нашего исследования, более половины опрошенных являются клиентами Amazon. Однако более точное процентное соотношение варьируется от страны к стране. Если в Японии, Италии, Великобритании, США и Германии доля клиентов Amazon выше 90%, то в других странах существенно ниже: в Бразилии – 47%, в Австралии – 37%. В Китае потребители демонстрируют аналогичное поведение в отношении местной версии Amazon – Tmall. 97% китайских респондентов назвали себя ее клиентами. «В США невозможно говорить о ретейле, не упомянув Amazon, – говорит Стив Барр, руководитель практики PwC по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров в США. – Благодаря привычке делать покупки на Amazon американские покупатели стали реже заходить в магазины и на другие интернет-ресурсы»[8].

Совершаете ли вы покупки на сайте Amazon?

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 24 471 респондент.

8 Интервью PwC.

В рамках исследования мы проанализировали количественные данные (по странам) о влиянии Amazon на покупательское поведение. В целом можно выделить два направления влияния Amazon. Первое заключается в том, что покупатели используют Amazon в качестве платформы для изучения цен и товаров (47% и 39% соответственно – средние значения по всему миру). Второе направление – каннибализация других ретейлеров, представляющих как традиционные, так и интернет-магазины. Как показано на рисунке справа, 28% наших респондентов утверждают, что из-за Amazon они стали реже покупать товары в магазинах, а 18% стали реже делать покупки на сайтах других ретейлеров. В Канаде, например, 24% опрошенных реже делают покупки в магазинах из-за привычки приобретать товары на сайте Amazon. По словам Лино Казалино, партнера PwC в Канаде, это явление привлекло внимание производителей товаров широкого потребления. «Эти компании пытаются найти способ построить прямые отношения с потребителями, – говорит Казалино. – Они видят, что обычные магазины теряют свою актуальность, поэтому ориентированы на создание собственных связей с потребителями».

Что другие ретейлеры могут противопоставить огромному влиянию Amazon? Безупречную репутацию в своей нише, сокращение внутренних административных расходов, а также достаточную гибкость, позволяющую предлагать разнообразные инновационные продукты. Также важно инвестировать в цепь поставок, функционирующую в режиме реального времени. Эффект Amazon повысил ожидания относительно скорости доставки товаров. Чтобы не отставать и предложить отличный опыт покупки/отгрузки/доставки, которого ожидают все клиенты, ретейлеры нуждаются в актуальной информации для обеспечения максимально эффективных онлайн-операций, логистики и цепочки поставок. Благодаря этим инвестициям ретейлеры смогут лучше управлять спросом на продукцию, отслеживать входящие и исходящие запасы, повышать эффективность и улучшать обслуживание клиентов.

В Китае есть прекрасные примеры успешного сотрудничества компаний с клиентами в сфере электронной коммерции. В этой стране более 75% всех продаж B2C в интернете приходится на Tmall и JD. Для сохранения своей актуальности среди китайских онлайн-покупателей продавцы и производители товаров народного потребления должны сотрудничать с этими платформами, чтобы повысить узнаваемость бренда, привлечь потребителей и стимулировать продажи. Например, в День холостяков – крупнейший торговый фестиваль в Китае – сеть Macy's объединилась с Tmall Global (международной торговой платформой), для того чтобы китайские потребители познакомились с легендарным нью-йоркским магазином Macy's в виртуальной реальности.

Как опыт покупок на Amazon повлиял на ваше покупательское поведение?

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 13 675 респондентов.

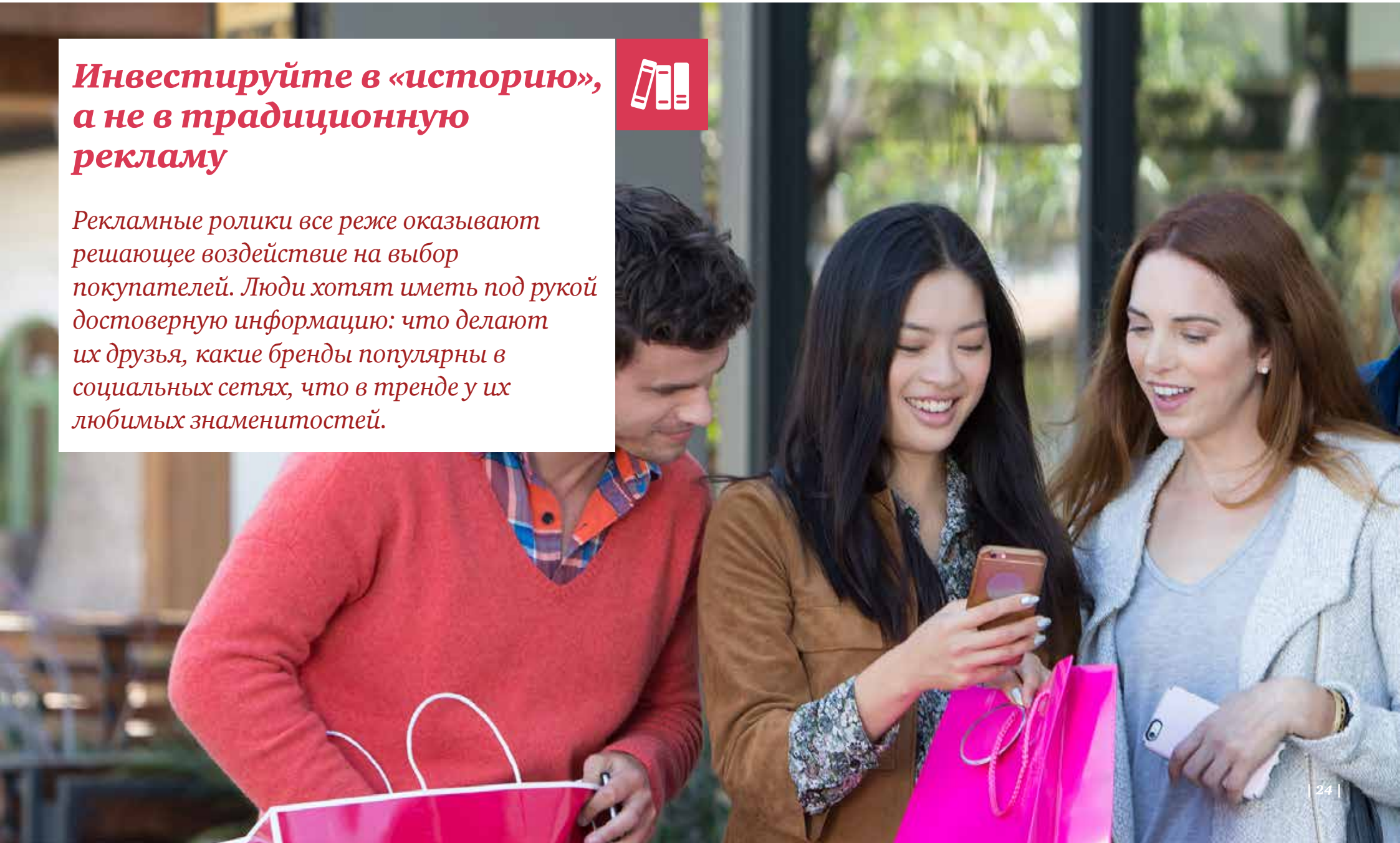
У ретейлеров есть несколько способов более эффективно использовать свои активы и сильные стороны:

- Использовать преимущества реального присутствия. Покупатели по-прежнему любят трогать и примерять вещи перед покупкой. Чтобы сделать магазин более привлекательным, ретейлеры должны инвестировать средства в создание уютной и притягательной обстановки, в удобное расположение и обязательно связывать реальный магазин с интернет-каналом, например, позволяя делать онлайн-заказы на товары, которых нет в магазине. Кроме того, можно подумать о том, какие особые события могут заинтересовать целевую аудиторию ретейлера. Например, мероприятия для VIP-клиентов – эксклюзивные предварительные показы модных коллекций с напитками, сопровождающиеся советами личного консультанта; семинары и занятия по темам, связанным с брендом ретейлера (мастер-классы по рисованию и поделкам, занятия йогой и школа питания, музыкальные выступления, литературные чтения или другие презентации). Кроме того, ретейлеры с сетью магазинов имеют возможность объединять местные общины вокруг своих магазинов, привлекая клиентов к участию в мероприятиях. Так, магазины спортивной одежды и обуви организуют регулярные групповые забеги и велопробеги, занятия йогой и силовые тренировки. Рестораны и кафе быстрого питания тоже организуют групповые забеги и субботники.
- Максимально задействовать персонал магазина. Общение, советы и отношения важны для многих клиентов, и это то, что не могут предложить цифровые каналы. Таким образом, инвестиции в персонал путем найма на работу грамотных специалистов и их обучение могут обеспечить ретейлерам преимущество. Персонал может собирать данные о клиентах, которые ретейлер должен правильно использовать, например, для составления индивидуальных рекомендаций и привлечения покупателей в магазин. Сотрудники также могут предлагать в магазине уникальные услуги, которые оценят клиенты, например консультации по стилю, мини-массаж лица или процедуры в массажном кресле.
- Предлагать уникальные, эксклюзивные товары. Привлекательные собственные бренды могут привлечь покупателей и защитить ретейлера от копирования и демпинга со стороны конкурентов. Другой вариант – эксклюзивное сотрудничество с дизайнерскими брендами, такими как у сети Target с Missoni, Phillip Lim и Alexander McQueen.
- Вознаграждать за лояльность. Программы лояльности могут пользоваться успехом, если они предлагают преимущества, которые ценят клиенты. Помимо традиционных вознаграждений, таких как кредитные ваучеры на покупку за определенную потраченную в магазине сумму, ретейлеры могут предложить уникальные награды, которые оставят у клиента незабываемые впечатления (например, пригласить на эксклюзивную встречу с дизайнером или шеф-поваром).

Кроме того, для того чтобы использовать свои уникальные возможности, ретейлеры должны не отставать от Amazon в направлениях, которые важны для клиентов, в том числе в простоте оплаты. Например, в обычном магазине платежная платформа может создать проблему для беспрепятственного расчета, особенно для ретейлеров, переходящих на чиповые технологии, предназначенные для предотвращения мошенничества. Чтобы обойти сложную систему чипов, можно предложить мобильную платежную систему, которая напоминает онлайн-технологию оплаты одним кликом на Amazon.

Инвестируйте в «историю», а не в традиционную рекламу

Рекламные ролики все реже оказывают решающее воздействие на выбор покупателей. Люди хотят иметь под рукой достоверную информацию: что делают их друзья, какие бренды популярны в социальных сетях, что в тренде у их любимых знаменитостей.



Мы спросили, какие интернет-ресурсы побуждают покупателей совершать покупки. На первое место вышли «традиционные» социальные сети, такие как Facebook и Twitter (визуальные социальные сети, такие как Instagram, Snapchat, Pinterest и YouTube, заняли 5-е место), за ними следуют сайты ретейлеров, сайты для сравнения цен и мультибрендовые сайты, как показано на рисунке «Мотивация к совершению покупки».

Ретейлеры и компании по производству товаров народного потребления должны найти новые инновационные способы донести свою историю и достучаться до клиентов. Например, многие западные ретейлеры используют Facebook, для того чтобы оцифровать свой каталог с помощью «карусельной рекламы», в то время как китайские компании используют систему обмена сообщениями компании Tencent QQ/WeChat, стремясь удовлетворить потребности клиентов, которые хотят узнать о наличии товара на складе. Facebook теперь может в режиме реального времени показывать ссылки на товары некоторых ретейлеров, отмечая, есть ли товар в наличии. Это стимулирует пользователей социальных сетей не останавливаться только на просмотре и заказывать товар. Другие ретейлеры развивают сюжетные линии, напоминающие короткие рассказы со скрытой рекламой, и публикуют их на Facebook и в других социальных сетях.

Социальные сети нужны для контакта с клиентами. Также важна эмоциональная вовлеченность, поэтому серия роликов с рассказом истории, где упоминаются продвигаемые продукты и услуги, могут стать эффективным инструментом продвижения.

Мотивация к совершению покупки

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 24 471 респондент.

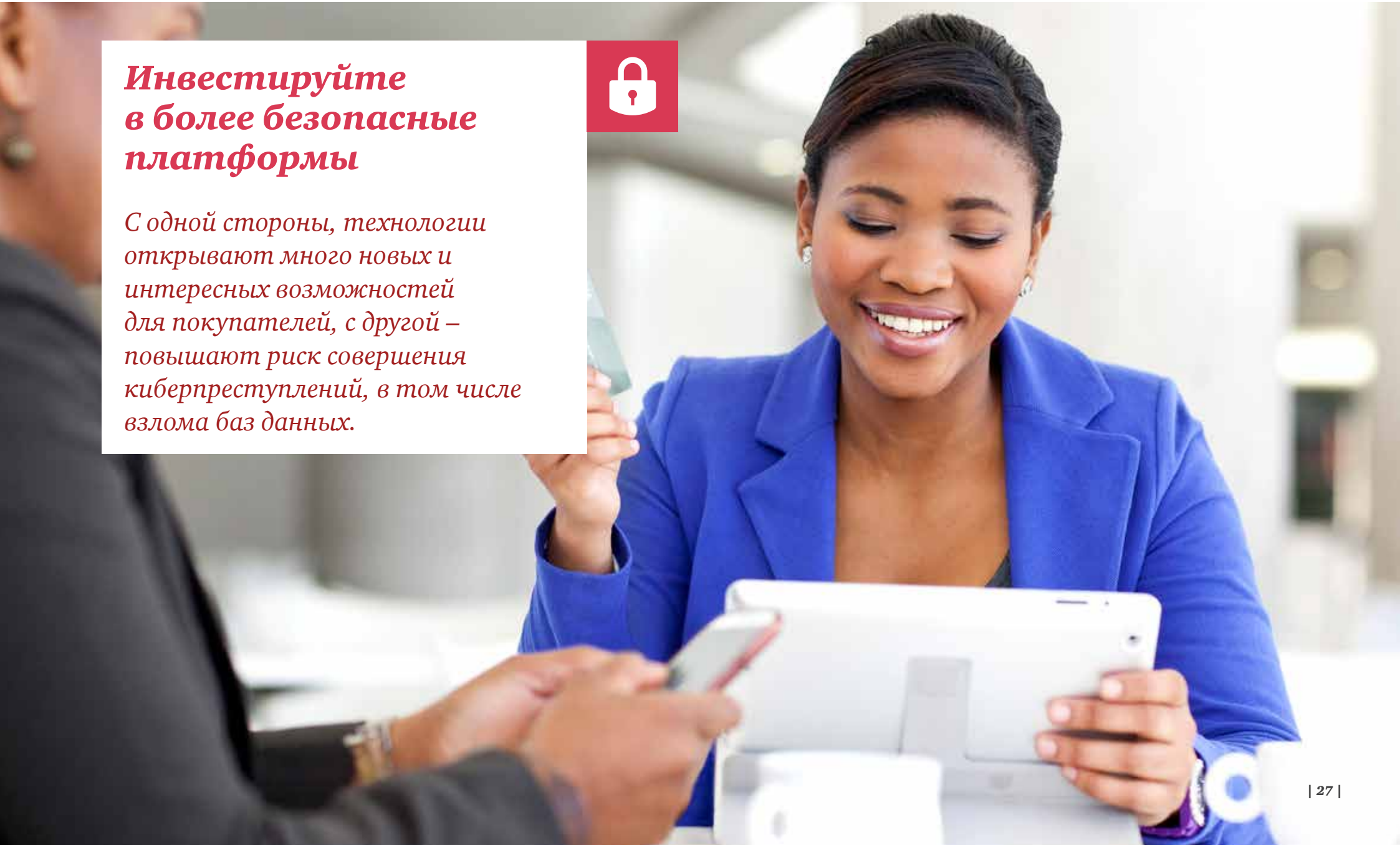
Рассмотрим в качестве примера китайскую компанию Alibaba. Несколько лет назад торговая площадка Tmall компании Alibaba была ориентирована исключительно на электронную коммерцию. Однако в 2016 г. произошел явный сдвиг в стратегии компании Alibaba, которая стала более активно использовать контент и интерактивную вовлеченность посредством потокового видео и виртуальной реальности. На сверхконкурентном рынке электронной коммерции эти действия позволили привлечь больше клиентов и повысить их лояльность.

Инвестиции в социальные сети имеют большой потенциал с точки зрения прибыли с учетом всех разработок социальных сетей, которые позволяют покупать товары одним нажатием на пост или картинку в соцсетях. Одним из ключевых элементов успешной стратегии социальных сетей является стратегия контента и ресурса – выбор платформы, частота постов и пр. Привлечение и обучение специалистов, которые досконально знакомы с брендом, товарами и темами, о которых пишут, а также целевая аудитория – вот главные приоритеты в этом направлении. Другой важной сферой являются инструменты «слушания» социальных сетей. Случайный «шум в системе» о ретейлере или продукте нежелателен.

Поиск в социальных сетях информации, формирующей негативный образ бренда, поможет защитить историю бренда. Решения в этой области включают мониторинг социальных сетей, осуществляемый специализированными фирмами на условиях аутсорсинга.

Сайт ретейлера выступает одновременно в роли и маркетингового инструмента, и интернет-магазина.

Сайт ретейлера, по данным опроса этого года, – это второй по значимости онлайн-ресурс, вызывающий желание совершить покупку. Он должен иметь единый контент и быть связан со страничками компании в социальных сетях, дополнять историю бренда, обеспечивать согласованность информации и позволять быстро менять тексты в социальных сетях. Сайт ретейлера выступает одновременно в роли и маркетингового инструмента, и интернет-магазина и заслуживает не меньше внимания, чем стратегия в социальных сетях в целом.



Инвестируйте в более безопасные платформы

С одной стороны, технологии открывают много новых и интересных возможностей для покупателей, с другой – повышают риск совершения киберпреступлений, в том числе взлома баз данных.

Наше исследование подтверждает, что примерно две трети покупателей боятся, что кто-то получит доступ к их персональным данным, когда они будут пользоваться мобильным телефоном. В некоторых странах эта проблема стоит острее, чем в других. Например, в ЮАР, Филиппинах, Сингапуре, Малайзии и Таиланде обеспокоенность по этому поводу выражают около 80% респондентов, в то время как в Бельгии, Франции и Японии только чуть более половины опрошенных опасаются взлома мобильного телефона.

65%

покупателей боятся, что кто-то получит доступ к их личной информации на мобильном телефоне

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г. Выборка: 23 426 респондентов.

Помимо этого, как показано на рисунке, более половины опрошенных обращаются только к тем сайтам и поставщикам платежных услуг, которые, по их мнению, осуществляют деятельность легально и заслуживают доверия.

Доверие, доверие и еще раз доверие: безопасность данных

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г. Выборка: 24 471 респондент.

Таким образом, предоставление безопасной платформы при взаимодействии с клиентами является обязательным условием деятельности ретейлеров. С учетом масштаба потенциальных рисков технологии обеспечения безопасности и информационные системы должны быть наивысшего уровня, и необходимо выделять средства на системы повышенной безопасности, техническое обслуживание и обновления. Кроме того, ретейлеры должны следить за новостями в сфере обеспечения кибербезопасности, а также изучать случаи ее нарушения и делать на основе этой информации выводы. Можно также привлечь к сотрудничеству внешних ИТ-специалистов по безопасности, которые будут следить за последними разработками и давать советы о том, как защитить системы и клиентов ретейлеров. Мобильные технологии особенно подвержены риску. «Если люди будут продолжать пользоваться мобильными телефонами для быстрых и удобных покупок, должны появиться более надежные системы, обеспечивающие безопасность данных и позволяющие сделать мобильную среду более устойчивой, – отмечает Мадлен Томсон, руководитель практики PwC по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров в Великобритании. – Компании выкладывают все больше и больше информации в облако, возлагая функции по обеспечению ее безопасности на плечи профессионалов, для того чтобы не беспокоиться о сохранности данных».

«Если люди будут продолжать пользоваться мобильными телефонами для быстрых и удобных покупок, то должны появиться более надежные системы, обеспечивающие безопасность данных и позволяющие сделать мобильную среду более устойчивой».

— Мадлен Томсон, руководитель практики PwC по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров в Великобритании

Подготовка и переподготовка кадров – еще одно направление, в которое ретейлеры должны инвестировать средства: ИТ-сотрудники должны обладать актуальными знаниями и навыками в сфере кибербезопасности. Соответствующие отделы в розничных компаниях должны отслеживать новые законодательные акты, например Директиву Европейского союза о защите данных (GDPR), нормы и директивы такого рода для оценки последствий и разработки планов на будущее.

Инвестируйте в политику, направленную на удержание лояльных клиентов

Из предыдущих исследований «Тотальные продажи» мы знаем, что почти все онлайн-покупатели участвуют в программах лояльности. Но как еще ретейлеры могут удержать своих клиентов?

В этом году мы спросили наших респондентов о том, какими покупателями они себя считают: знают ли они, что им нравится, и следуют ли они своим привязанностям, или же покупают все, что им кажется новым и необычным? Более 60% опрошенных, как отображено на рисунке справа, предпочитают делать покупки определенных брендов и не любят пробовать что-то новое. В Японии таких респондентов 83%, в США и Франции – 71%.

Поскольку клиенты склонны хранить верность бренду, укрепление лояльности путем инвестирования в уникальные и привлекательные свойства бренда, например в специальные предложения и особый доступ к выгодным акциям, может сулить серьезные выгоды.

Best Buy, ретейлер из Миннесоты, который продает компьютерную электронику, сделал удержание постоянных клиентов приоритетной задачей компании. Эта фирма организует специальные дни только для клиентов, продемонстрировавших свою лояльность, предлагая предварительный заказ на товары, выпущенные ограниченным тиражом, эксклюзивные услуги по ремонту, помимо общего сервиса, а также скидки за счет собственной торговой марки и карт лояльности. Недавно компания добавила новую услугу «консультаций» на дому, которую могут получить только лояльные клиенты. Best Buy отправляет к клиенту хорошо подготовленных специалистов, которые дают советы по домашним техническим проектам: например, как установить мультизональный домашний кинотеатр с объемным звуком или как правильно проложить проводку для улучшения звука. Для новых клиентов эта услуга платная, а у постоянных клиентов есть определенные привилегии.

Какие из следующих утверждений описывают ваши привычки как покупателя?

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 24 471 респондент.

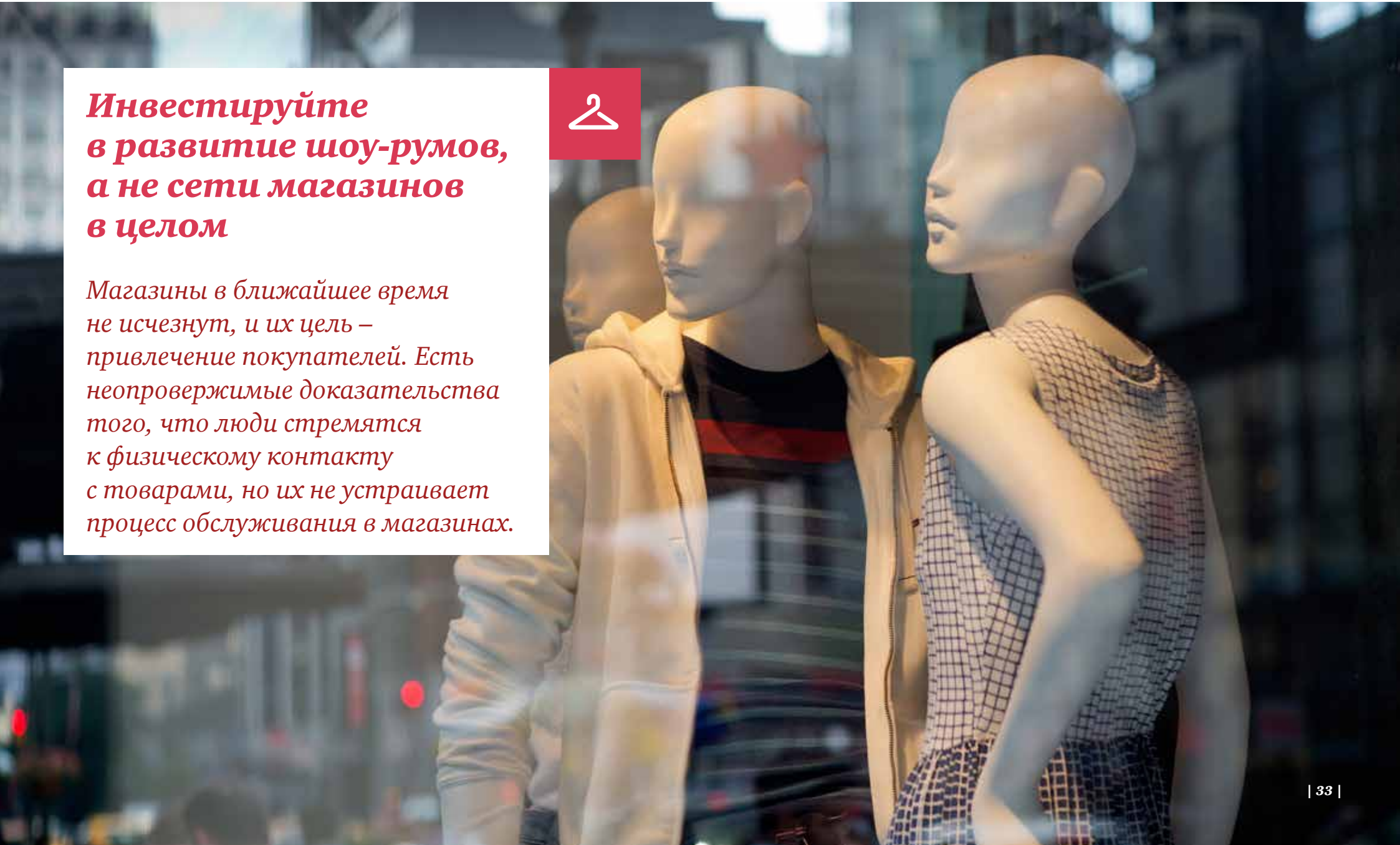
Чтобы помочь ретейлерам понять особенности лояльного отношения к бренду, мы спросили респондентов, которые считают себя наиболее лояльными бренду (61%), какие интернет-ресурсы активнее всего способствуют принятию решения о покупке. Большинство лояльных покупателей выбрали сайт ретейлера. Они менее склонны изучать другие ресурсы – мультибрендовые сайты или социальные сети. Также их стимулируют к покупке такие инструменты, как прямые рассылки по электронной почте и блоги, но все же их влияние нельзя признать сильным. Каков же вывод? Ключевое значение (вспомним нашу первую рекомендацию) имеют инвестиции в хороший сайт, оптимизированный для любого устройства.

Еще одна возможность укрепить лояльность – создать собственную торговую марку. Собственная торговая марка сейчас популярна, как никогда. Благодаря предложению качественных товаров собственная торговая марка способствует удержанию клиентов, так как они не могут купить эти товары в других магазинах.

Практически каждый пятый доллар в мировой розничной торговле тратится на продукцию собственной торговой марки компании.

В мировом масштабе средства, которые ретейлеры выделяют на приобретение продукции собственной торговой марки, по состоянию на ноябрь 2014 г. (последние данные, полученные Nielsen) занимают долю в 16,5%[9]. Другими словами, практически каждый пятый доллар в мировой розничной торговле тратится на продукцию собственной торговой марки компании. Инвестиции в собственную торговую марку, особенно в регионах с низким уровнем роста, где вопрос цены является главным для потребителей, могут стать отличным решением. Продажи товаров собственной торговой марки в разных странах существенно разнятся. Так, в Швейцарии на собственные торговые марки приходится 45% объема продаж, а в Китае – 1%.

9 Nielsen Insights «Ситуация с собственной торговой маркой в мире», ноябрь 2014 г.



Инвестируйте в развитие шоу-румов, а не сети магазинов в целом

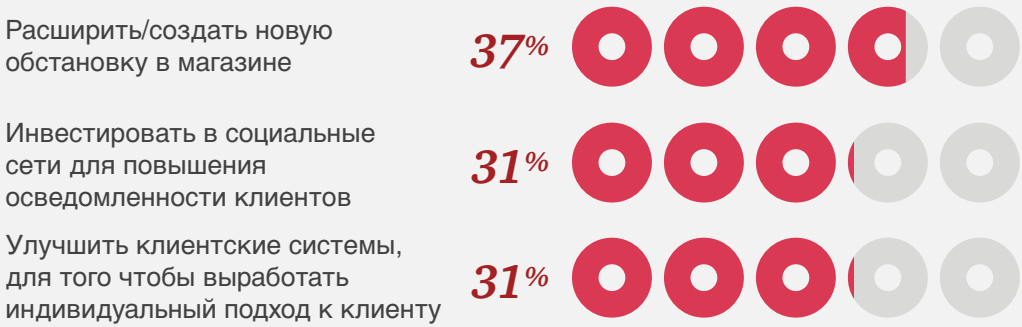
Магазины в ближайшее время не исчезнут, и их цель – привлечение покупателей. Есть неопровержимые доказательства того, что люди стремятся к физическому контакту с товарами, но их не устраивает процесс обслуживания в магазинах.

По результатам исследования «Тотальные продажи» этого года, потребители ожидают, что в магазинах: им будет предоставлена возможность быстро проверить наличие товара в другом магазине или на складе онлайн (68%), что будет приятная атмосфера (59%) и возможность посмотреть/заказать расширенный ассортимент продукции (59%). В то же время на основе анализа данных факторов можно сделать вывод о том, что уровень удовлетворенности этими аспектами значительно ниже.

Одним из возможных решений для ретейлеров могут стать инвестиции в шоу-румы – места, предназначенные не для продвижения товара, а для того, чтобы привлечь потребителей. Наиболее понятное отличие шоу-рума от традиционного магазина заключается в том, что единственной целью первого является демонстрация, а не продажа.

В шоу-руме всегда удобная, красивая, иногда даже роскошная обстановка, здесь можно осмотреть продукцию, получить консультацию по размеру и стилю и оформить заказ. Затем товары отправляются по адресу покупателя со склада или из магазина. Так как у шоу-рума нет необходимости тратить средства на продажу и доставку товаров, он может быть весьма экономически выгодным. И ретейлеры, судя по всему, готовы вкладывать деньги в магазины. Как следует из опроса PwC/SAP, среди типов многоканальных инвестиций на первое место ретейлеры ставят инвестиции в магазины (37%) и планируют их увеличение.

Все внимание на клиента: ретейлеры направляют инвестиции на обслуживание в магазине и продвижение в социальных сетях, а также вырабатывают индивидуальный подход к клиенту



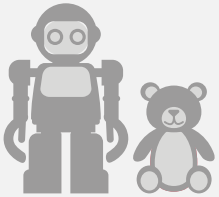
Источник: опрос компаний розничной торговли, проведенный PwC и SAP
Выборка: 312 респондентов.

На таблице справа отражено, какие категории товаров люди предпочитают покупать в интернете, а какие – в обычном магазине. Некоторые категории товаров (мебель, товары для дома, бытовая техника) потребители предпочитают осматривать в магазине. Но ретейлерам следует подумать над тем, не добьются ли они еще большего успеха в реализации этих продуктов, если возьмут на вооружение модель шоу-рума?

Эта модель также отлично подходит для товаров, которые называют «дифференцированными», например фирменной одежды и обуви, новинок электроники или дорогих ювелирных изделий. Дифференцированные продукты сложно продавать в интернете, потому что потребители предпочитают осматривать их самостоятельно и даже советоваться с кем-то о покупке. Квалифицированный и внимательный персонал шоу-рума может превратить посетителей в реальных клиентов. Это сложная задача как для интернет-площадок, так и для обычных магазинов, но результат этих усилий – рост продаж. Данные, представленные на таблице справа, показывают, почему ювелирные изделия и часы (хороший пример дифференцированной продукции) – отличный выбор для шоу-рума.

Предпочтения относительно покупки товаров в интернете или магазине

В интернете		*В магазине*
60%	Книги, музыка, фильмы и видеоигры	*28%*
39%	Игрушки	*37%*
43%	Бытовая электроника и компьютеры	*51%*
36%	Спортивный инвентарь и экипировка для активного отдыха	*44%*
37%	Товары для здоровья и красоты (косметика)	*47%*
40%	Одежда и обувь	*51%*
32%	Ювелирные изделия/часы	*49%*
33%	Бытовая техника	*56%*
30%	Товары для ремонта	*52%*
30%	Мебель и товары для дома	*59%*
23%	Продукты питания	*70%*



Игрушки являются компромиссным вариантом, так как клиенты предпочитают покупать их, используя оба канала.

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Итоговая таблица предпочтений относительно покупок в магазине и интернете.

Ретейлер мужской одежды Bonobos представляет собой прекрасный пример использования модели шоу-рума. С 2012 г. это одна из самых популярных компаний для мужчин от 18 до 40 лет, она экспериментирует с демонстрационными залами Guideshop, число которых достигло уже 30. Потребители могут просто зайти или заранее записаться на прием, выпить бокал пива или другие прохладительные напитки и пообщаться с компетентными продавцами. Салоны Guideshop позволили снизить затраты, так как для них требуется меньше персонала и места. Кроме того, поскольку данные о постоянных клиентах (например размер и любимый стиль) хранятся в системе Bonobos, клиенты с большей вероятностью смогут в будущем делать онлайн-покупки самостоятельно, что стимулирует лояльность и снижает расходы даже для электронных транзакций. Вне магазина у клиентов есть три канала связи с компанией: чат, электронная почта и телефонная линия. С клиентами общаются так называемые «ниндзя», торговые представители, задача которых – выйти за рамки одной продажи и продвигать бренд посредством взаимодействия с клиентами.

Когда британская компания Topshop впервые появилась в Китае, она использовала ту же стратегию, но только онлайн, в сотрудничестве с китайским интернет-магазином модной одежды ShangPin. Их рекламная кампания «Мобильные приключения» в пекинском торговом центре позволила покупателям примерять одежду и покупать ее посредством QR-кода. Товары доставлялись покупателю на следующий день.

Инвестируйте в подлинность брендовых товаров

Подлинность брендовых товаров – это огромная проблема для ретейлеров. Особенно это касается товаров, которые производятся и продаются на развивающихся рынках или цепочки поставок которых проходят через развивающиеся рынки.

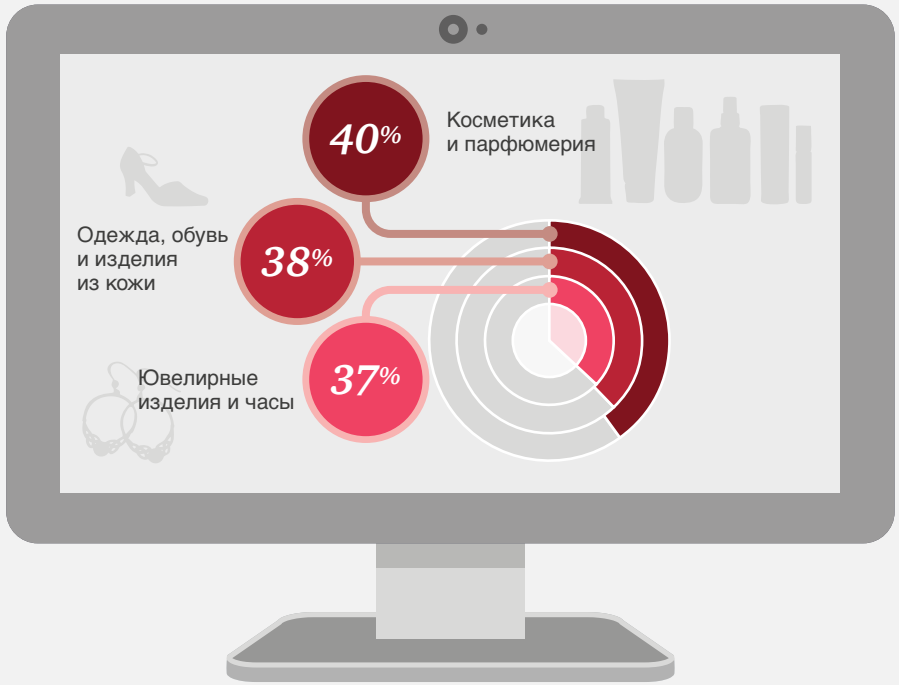
В рамках исследования этого года мы задали респондентам вопросы о товарах, для которых подлинность всегда была главной характеристикой, – предметах роскоши. На графике справа отражено, насколько велик процент респондентов во всем мире, которые опасаются, что такие товары, как ювелирные изделия, одежда, обувь и косметика, предлагаемые в интернете, не являются подлинными. Поэтому они не покупают такие товары онлайн.

Почему вы не покупаете предметы роскоши в интернете?

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 4 515 респондентов (косметика и парфюмерия), 4 147 респондентов (одежда, обувь и изделия из кожи), 4 782 респондента (ювелирные изделия и часы).

Боязнь потребителей купить подделку подсказывает ретейлерам, как стоит продавать предметы роскоши. На рисунке справа видно, что подавляющее большинство опрошенных во всем мире предпочитают покупать предметы роскоши на сайтах, предлагающих широкий выбор брендов. Подобная тенденция объясняется тем, что эти сайты более масштабны и известны и, следовательно, выше вероятность того, что они придерживаются более строгих стандартов качества.

Потребители предпочитают приобретать предметы роскоши в интернете на мультибрендовых сайтах



Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 11 961 респондент (Косметика и парфюмерия), 15 216 респондентов (Одежда, обувь и изделия из кожи), 10 314 респондентов (Ювелирные изделия и часы).

Инвестируйте в медицинские услуги

Потребители, сравнивая поход в обычный магазин и онлайн-шопинг, ценят удобство совершения покупок в интернете, но любой вид розничной торговли кажется более удобным и клиентоориентированным в сравнении с запутанной системой оплаты медицинских услуг как в США, так и в других странах. По этой причине, а также по ценовым соображениям в последние десятилетия ретейлеры заявили о себе как о новых нетрадиционных игроках на рынке медицинских услуг.

Для потребителей, которые устали от больших очередей и высоких расходов, ретейлеры превратились в своеобразный «спасательный круг». Они восполняют пробелы в современной медицинской инфраструктуре и удовлетворяют потребности клиентов. В США клиники, принадлежащие аптечным сетям Walgreens и CVS, стабильно оцениваются клиентами выше, чем визиты к обычным врачам. У CVS Health, крупнейшей сети клиник в США, есть более 1 000 клиник в 33 штатах[10].

«Розничный магазин становится центром медицинского обслуживания, – заявляет Стив Барр, руководитель практики PwC по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров в США. – Современные потребители готовы отправиться в магазин или аптеку за определенными медицинскими услугами. Раньше такое невозможно было представить. Здоровье, здоровый образ жизни и обслуживание в магазине слились воедино»[11].

Но этот феномен охватил не только США. FEMSA Comercio, крупнейший завод Coca-Cola в Мексике, приобрел обширную сеть аптек и управляет ею. В Германии, согласно одному из исследований, 43% потребителей готовы получать услуги и товары от нетрадиционных игроков на рынке медицинских услуг при условии, что их качество и результаты не будут отличаться от привычного уровня[12].

Чтобы лучше понять будущие инвестиционные возможности ретейлеров в этой области, мы задали несколько вопросов респондентам и измерили уровень их доверия к медицинским услугам, оказываемым различными типами ретейлеров. Результаты оказались очень показательными: они отразили то, насколько готов глобальный потребитель к получению медицинской помощи в торговой точке, и подчеркнули доверие потребителей к медицинским услугам ретейлеров, а также к их удобному расположению. Как следует из рисунка справа, четверть опрошенных с удовольствием сделала бы МРТ или УЗИ в аптеке.

Новые медицинские услуги и товары все чаще предлагают те компании,которые обычно не ассоциируются с сектором здравоохранения, такие как ретейлеры или специализированные сайты. Проведение каких из следующих процедур Вы бы доверили нетрадиционному провайдеру медицинских услуг?

10 Hospital & Health Networks «Розничные магазины открывают двери для медицинских услуг: пять последствий для больниц», 17 марта 2016 г.
11 Интервью PwC.
12 PwC в Германии «Новые игроки на рынке медицинских услуг и фармацевтических препаратов» (сентябрь 2014 г.).

Еще одна сфера, которая определенно представляет интерес для ретейлеров, – это товары для здоровья. 47% респондентов имеют или хотят иметь носимые устройства. Участники опроса подчеркивают их огромный потенциал в сфере отслеживания выполнения физических упражнений, режима питания и сна, мониторинга жизненно важных показателей и улучшения физической формы.

На втором рисунке справа выделены преимущества, которые потребители, по их мнению, получили бы от носимых устройств.

Есть ли у вас носимое устройство, которое отслеживает или контролирует состояние вашего здоровья?

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 24 471 респондент.

Какие преимущества, по вашему мнению, можно получить при использовании носимых устройств?

Источник: исследование PwC «Тотальные продажи», 2017 г.
Выборка: 11 583 респондента.

Десять направлений инвестиций, описанные в данном отчете, охватывают целый ряд областей: цифровую инфраструктуру, традиционную розничную сеть, коммуникационные стратегии, аналитические возможности, лояльность клиентов и кадровый потенциал. Подобное разнообразие путей развития связано с возросшей сложностью ведения бизнеса, с которой сталкиваются ретейлеры. Из-за различий в бизнес-моделях и ограниченности бюджета приоритет и актуальность предлагаемых инвестиций будут зависеть от конкретной компании. Как вы распределите эти десять направлений инвестиций в своей компании?

Контакты

Мартайн Пейтерс
Партнер, руководитель практики по предоставлению услуг компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров
+7 (495) 967 6144
martijn.peeters@ru.pwc.com

Наталия Козлова
Партнер, налоговые услуги компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров
+7 (495) 967 6184
natalia.kozlova@ru.pwc.com

Екатерина Луковкина
Партнер, аудиторские услуги компаниям сектора розничной торговли и производства потребительских товаров
+7 (495) 232 5732
ekaterina.lukovkina@ru.pwc.com

© 2017 PwC. Все права защищены.
Под «PwC» понимается международная сеть PwC и (или) одна или несколько входящих в нее фирм, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.
Данные материалы публикуются исключительно в ознакомительных целях и не могут заменить собой консультацию специалиста.