

21 апреля 2017

## По всем каналам: что онлайн-покупатели используют для поиска и приобретения товаров

По данным международной консалтинговой компании Deloitte, сейчас 78% онлайн-покупателей используют от трех до семи каналов для поиска и приобретения товаров. Цифра слишком значительная, чтобы не обратить внимание на новое потребительское поведение. Современный покупатель информирован, подключен, легко меняет каналы продаж и нелоялен бренду. Чтобы успеть за таким потребителем, ритейлер вынужден становиться многоканальной точкой продаж. Однако многоканальность не равна омниканальности.

В этом вопросе – разнице между мультиканальностью и омниканальностью – до последнего времени было столько путаницы, что сейчас, стоит заговорить об омниканальности, эксперты сразу же начинают объяснять, почему наличие разных каналов продаж еще не делает ритейлера омниканальным.

«Мультиканальной можно считать компанию, у которой есть много каналов продаж: и офлайн-розница, и онлайн-магазин, и мобильное приложение, и контакт-центр, куда можно обратиться и что-то заказать по телефону, хотя последний вариант редко встречается в продуктовой рознице, если только речь не о каких-то самых крупных сетях, – рассказывает **Дмитрий Зеленко, коммерческий директор компании «Ланит Омни».**



– Суть омниканальности же в том, что в какой бы канал продаж ритейлера покупатель ни обратился, он всегда получит одинаковый уровень сервиса и одинаковые условия продаж. Это очень важно, потому что у магазинов вполне может быть так: цены на сайте и цены в офлайновой торговой точке отличаются. Омниканальность такого не предусматривает. Если ритейлер хочет называться омниканальным, ему придется поддерживать одинаковый уровень цен, одинаковый уровень услуг, одинаковые скидки по карте покупателя и прочее по всем своим каналам продаж». «Омниканальность – если упрощать – это когда все каналы продажи интегрированы между собой, благодаря чему путь клиента к покупке в такой системе может быть любым», – **добавляет к вышесказанному Вячеслав Коган, директор по развитию бизнеса департамента e-Commerce ГК «КОРУС Консалтинг».**

Однако сегодня от ритейлеров можно услышать: «Да, мы омниканальная компания» или «Да, мы поддерживаем полноценную омниканальность». В 90% случаев оказывается, что компанию считают омниканальной потому, что она присутствует в офлайне и Интернете, работает через call-центр, а еще у нее есть бумажный каталог. Причем, что удивительно и забавно, наличие бумажного каталога (в довесок ко всем другим каналам) в России часто понимается как самое весомое подтверждение омниканальности.

Такое понимание в корне неверно. Наличие нескольких каналов продаж (и даже большего их количества, широкого спектра, скажем, от директмейла до соцсетей) омниканальностью не является.

«Это – мультиканальность, – **замечает Марина Савинова, директор по связям с общественностью в странах СНГ компании Oracle.** – Дело в том, что идеология омниканальности, да и сама приставка «омни» («единое», «цельное»), описывает не что иное, как воронку продаж определенного типа. Строго говоря (и в этом парадокс омниканальности), для того, чтобы быть омниканальным ритейлером, вообще не обязательно иметь много каналов».

Ситуация с пониманием смысловой разницы между терминами «омниканальность» и «мультиканальность» в отраслевой профессиональной среде сегодня выглядит гораздо лучше, чем это было год или тем более два-три года назад. **По мнению Марины Савиновой, положительная динамика на лицо:** с каждым месяцем все больше участников рынка начинает понимать разницу между омниканальностью как бизнес-моделью и мультиканальностью, то есть наличием у ритейлера нескольких каналов продаж (или коммуникации).

## КАНАЛЫ СВЯЗИ

Мультиканальные ритейлеры могут выделять для себя главные и второстепенные каналы общения с покупателями и продаж. Для продуктовой розницы таким основным каналом и вовсе является касса. «Так сложилось исторически, и, надо честно признать, именно этот канал будет и дальше самым важным, потому что практика приобретения продуктов питания через Интернет все еще ничтожно мала по сравнению с потоком покупок в офлайне», – **полагает Дмитрий Зеленко.**

Но есть ли основные и второстепенные каналы у омниканальной компании? С одной стороны, по определению все каналы у такого ритейлера должны быть равны. «Можно сказать, что для омниканальной сети и сайт, и мобильное приложение, и любой другой канал – это точно такой же полноценный магазин, как и отдельно стоящая на улице торговая точка. Но это, скорее, идеальная картина мира, большинство именно продуктовых сетей так далеко не заходят», – **говорит Вардан Гаспарян, директор департамента консалтинга компании Deloitte.**

**По мнению Марины Савиновой**, у омниканального ритейлера каждый идентифицированный покупатель (упрощенно) может быть представлен в виде графика, на оси ординат которого будет временная шкала, а на оси абсцисс – шкала «доход-расход». На таком графике сразу видно, сколько и когда на покупателя компания тратит и сколько и когда на нем зарабатывает. Это позволяет магазину совсем по-другому взглянуть на экономику промо. Теперь ритейлер не просто ставит вопросы о необходимости предоставления скидки или инвестиций в рекламу, но еще и задумывается, в каком канале это можно будет сделать экономически эффективно.

Хороший пример – мобильное приложение. «Для ритейлера, который представляет собой некий имиджевый довесок: мобильное. Магазин приложение просто положено иметь. Во многих случаях затраты на его создание окупаются лишь спустя несколько лет, а реклама имеет крайне низкий процент отклика. Однако для омниканального ритейлера, у которого, например, 40% продаж уже идентифицированы, мобильное приложение (где

все клиенты имеют свой уникальный ID) – это прежде всего уникальный канал бесплатной и высокоэффективной рекламы, значительно превышающий по отклику ТВ. И в данном случае ритейлер уже не смотрит на него как на один из отдельных каналов продаж и оценивает его экономику в связи с общими продажами. Омниканальность, таким образом, обеспечивает нам «трехмерный» взгляд на экономику продаж», – **полагает Марина Савинова.**

Что же такое омниканальность, которая держится в ИТ-трендах далеко не первый сезон? Можно ли считать ее еще одной моделью работы ритейлера или следующей ступенью развития современной розницы? Из того, как объясняли выше разницу между мультиканальностью и омниканальностью наши эксперты, может показаться, что это высшая точка развития ритейлера, который хочет идти в ногу со временем. Однако не все эксперты придерживаются такой позиции.

«Нельзя сказать, что омниканальность – это следующая ступень развития после мультиканальности. Это иная модель ведения бизнеса», – **говорит Дмитрий Зеленко.**

«Омниканальность – это путь не для всех, – **осторожен в оценках Вардан Гаспарян.** – Те ритейлеры, которые действительно смогут обеспечить себе настоящую омниканальность, получают хорошую выгоду в виде повышения продаж, увеличения среднего чека, возросшей лояльности покупателя, а также уменьшения стоимости привлечения новых и удержания старых покупателей. Но проблем, связанных с внедрением на предприятии

омниканальности, может быть даже больше, чем это кажется вначале. И проблемы эти лежат не столько и не столько в плоскости ИТ. Чтобы привлечь и удержать омниканальных покупателей, ритейлеру придется пересмотреть как стратегию, так и операционную деятельность: от организационной структуры до процессов и KPI, от инфраструктуры своих магазинов и логистики до принципиально иных подходов к поиску партнеров. В некоторых случаях такая задача может не стоить затраченных усилий, инвестиций и времени».

**Как полагает Вардан Гаспарян**, в целом для фуд-сегмента омниканальность более проблематична, чем для ритейла, связанного с продажей одежды или бытовой техники. Потребитель, который привык работать с омниканальным ритейлером, считает, что может покупать где хочет и когда хочет: будь то офлайн-магазин или аккаунт этого магазина в соцсети – и получать заказ там, где удобно. Для продуктовой розницы данную схему осуществить непросто.

**В Oracle же уверены**, что омниканальность – это все-таки верхняя ступень развития ритейла. Это идеология, которая позволяет управлять розничной компанией в новой парадигме экономики. Хорошо, когда компания поняла, сколько она зарабатывает с каждого конкретного артикула. Вторая стадия стадия взросления компании – это переход к управлению экономикой чеков. В этот момент в поле зрения компании появляются «товары-магниты», характеризующиеся меньшей маржинальностью, чем остальные, зато позволяющие про- давать высокодоходные товары в одном чеке с ними. Третья стадия зрелости: компания оценивает экономику связанных чеков, понимая, что, продав товар сейчас, возможно, с минимальной маржой,

получит минимум один чек связанных продаж. Иногда есть четкая взаимосвязь между продажами, а иногда добиться связи можно просто купоном на скидку при следующей покупке.

Оmnиканальные продажи, **как считают в Oracle**, – это четвертая стадия развития розничной компании. Переход на этот уровень происходит, когда ритейлер понимает, что у него есть не просто артикулы, чеки и скидки, а конкретные покупатели.

## ПОЗВОЛЬТЕ ПОЗНАКОМИТЬСЯ

Конкретные, а не виртуальные покупатели – именно то, с чем работает omnиканальный ритейлер. «Omnиканальная модель продаж прямо и категорично подразумевает идентификацию своего клиента», – **отмечает Марина Савинова.**

*Какие средства наиболее удобны для идентификации клиента, с помощью чего компании лучше всего налаживать диалог с покупателями по всем своим каналам, если говорить именно о продуктовой рознице?*

«У большинства сетей фудритейла широко распространены карты лояльности, по которым совершается 90% покупок («Лента», «О'Кей», «Карусель», «Перекресток», «Дикси» и т.д.). Их и надо использовать для

идентификации, здесь не стоит изобретать велосипед, – **отвечает Вячеслав Коган.** – Также можно использовать RFID чипирование карт лояльности, но пока это дорого. Инновационные средства идентификации типа face-трекера в «Битрикс24», систем беспроводной аналитики на базе wi-fi, конечно, тоже можно использовать, но огромные продуктовые супермаркеты не очень хорошо подходят для этого в силу сложности построения инфраструктуры в таких помещениях и не стопроцентной точности идентификации. Однако пробовать, безусловно, можно максимальное количество инструментов».

Оmnikanальный ритейлер не просто хочет знать своего клиента «в лицо». У такого магазина есть определенные отношения с этим покупателем и сценарий того, что предложить своему потребителю, понимание, зачем ему тот или иной товар или услуга в каждый конкретный момент времени. Это может быть как персонально сформированное предложение, так и предложение, разработанное для определенного сегмента покупателей, к которому относится клиент. Идентификация клиента повышает и вероятность успешного исхода сделки, и величину дохода с клиента за время его жизненного цикла. «Если магазин понимает нужды конкретного клиента в конкретном товаре в конкретный момент времени, то под такую модель должна быть подстроена и вся логистическая цепочка. Очевидно, что предлагаемый по спецпредложению товар должен быть в наличии.

Персонализированное и осознанное общение с конкретным покупателем в рамках omnikanальной модели сулит вполне определенные экономические выгоды, – **считает Марина Савинова.**

– Во-первых, имея в наличии в определенное время товар для спецпредложения, магазин, с одной стороны, не потеряет клиента (когда он захочет сделать покупку, а товара не будет оптимизирует складские запасы, избавляясь от необходимости держать излишний страховой запас товара: чем более предсказуемо поведение клиентов, тем меньше товарных запасов требуется для их обслуживания. Все это, с одной стороны, приводит к снижению объема капитала, необходимого для обеспечения планируемого уровня продаж (так как магазину не нужно уже «консервировать» в товаре так много денег, как раньше). С другой стороны, чем меньше товарный запас, тем меньше и потери ритейлера (в случае FMCG и особенно фудритейла)».

**Таким образом, полагает Марина Савинова**, омниканальная модель позволяет не только много и хорошо продавать, но и значительно экономить, снижая потери, связанные с товарным запасом. Она же, кстати, дает возможность (по опыту зарубежных стран) экономить и зарабатывать на правильной локации новых магазинов. Потому что, если покупатель опознан и понятно, где он живет, как перемещается, где заказывает и где забирает товар, можно правильно спланировать локацию нового магазина, определить его формат и нужную в данном месте ассортиментную матрицу. А это особенно важно на старте продаж.

**С этой точкой зрения категорически не согласен Вардан Гаспарян:**

«Запасы для омниканальной сети – это риск, и успешны те сети, которые этот риск минимизируют. То, что омниканальность помогает оптимизировать запасы, и, зная своего клиента «в лицо», не хранить ненужное, а покупать только нужное – это классическая точка зрения внедренца омниканальности.»

Но давайте посмотрим с другой стороны. Ритейлер понимает, что покупатель не будет ждать своего заказа больше, чем один день. И ему нужно доставить этот заказ в ту локацию, где этот клиент находится: либо в постамат, либо через курьера на дом, либо в магазин, который является пунктом выдачи. И чем больше тут у ритейлера каналов, тем ему сложнее. При этом ритейлер должен учитывать, что некоторые аналогичные товары уже были возвращены покупателями. Там не было брака, все в порядке, но от него отказались, и теперь возвраты нужно тоже учитывать в качестве запаса. Очевидно, что на выходе мы имеем более сложную систему работы с запасами, а не более легкую, как оптимистично считают некоторые компании-интеграторы».

**По мнению Вардана Гаспаряна**, компаниям сложно заранее спланировать многие вещи. В омни-канальной системе всегда нужно иметь возможность принимать решения вживую, в режиме реального времени, а не заранее. Это одна из проблем омниканальности. «Запасы не могут появляться в режиме реального времени, если только вы не используете 3D-принтеры, как это делает Amazon. Кстати, сейчас Amazon патентует методы дистрибуции, при которых большие грузовики используются в качестве складов. Таким образом, ритейлер сможет очень быстро сосредоточить товары там, где будет больше заказов на них. Вот это проявление омниканальности в Amazon. Он не сокращает запасы в связи с тем, что стал омниканальной компанией, а вместо этого борется с огромным потенциальным увеличением запасов по каждому из своих возможных каналов продаж вот таким способом. То есть он борется с этой проблемой, а не получает от нее выгоду».

## ДЕЛАЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Что касается индивидуализированных предложений, то и с ними все гладко лишь на бумаге. Часто встречается мнение о том, что индивидуализированные предложения под каждого отдельного клиента или хотя бы узкого сегмента клиентуры – это более выгодная вещь для самого ритейлера, чем просто скидки и рекламные акции. Однако на практике мы почти не видим такого направленного взаимодействия с покупателями.

Сеть, которая наиболее тесно и индивидуально общается с людьми, это, пожалуй, «ВкусВилл». Остальные же ритейлеры либо вообще не делают ничего заметного, либо делают лишь робкие шаги в сторону индивидуализации клиента. «Робкие шаги – очень правильно выбранное определение, – смеется **Дмитрий Зеленко**. – Ритейлеры действительно только начинают смотреть в сторону индивидуализированного общения с покупателем. Дело в том, что это довольно непростая работа. «ВкусВилл» использует методы предиктивной аналитики для того, чтобы, проанализировав корзину того или иного покупателя, которую он составлял в определенный период времени, примерно понимать, что этот покупатель купит в следующий раз. Это действительно умеют делать очень немногие. «ВкусВилл» по сравнению с другими торговыми сетями здорово продвинулся в этом направлении. Однако это довольно дорогостоящая система».

Действительно, многие компании видят трудности, связанные с омниканальностью.

**Подробностями делится Вардан Гаспарян:** «В последнее время многие магазины пытаются внедрять варианты, при которых заказ можно сформировать на сайте, а потом получить его в ближайшем магазине сети.

*Почему это не получается?*

Потому что работники магазина, его руководители, совершенно не заинтересованы в тех покупателях, которые приходят получать заказы, занимают место, заставляют кассиров работать дополнительно. По сути, это были продажи не этого конкретного магазина, он был всего лишь пунктом выдачи, местом, где заказ сбросили, и заинтересованные сотрудники должны были им заниматься сверх своих основных обязанностей. Раньше магазин был просто местом, где продавались товары. Сейчас он становится и магазином, и складом, и пунктом выдачи одновременно. Бизнес-процессы должны измениться, если изменилась реальность? Должны, но этого не происходит. Компании к этому не готовы».

**Как объясняет Вардан Гаспарян,** еще одна причина проблем с переходом к омниканальности заключается в том, что ритейлер может смотреть на переход к такой схеме работы как на ИТ-проект, но это не ИТ-проект. «Я знаю компании, которые не внедряли соответствующие системы, но были омниканальными, и знаю обратные примеры. Из отечественной продуктовой розницы ближе всего к тому, чтобы называться полноценным

омниканальным ритейлером, подошла «Азбука вкуса». Она действительно близка к этому. Другие ритейлеры сейчас только в начале пути. X5 Retail Group несколько раз пыталась войти в эту реку и каждый раз выходила оттуда с разной степенью «ошпаренности» – не получалось (это были случаи с Е5, а до того – со «Службой 77»).

## ТОЛЬКО ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ

Если даже у гигантов рынка не все получается с омниканальностью, стоит ли среднему бизнесу думать об этой схеме работы? «Омниканальность для магазинов шаговой доступности – вещь бессмысленная, – **говорит Дмитрий Зеленко и тут же предлагает пофантазировать.** – Возможно, это только сейчас так, и через несколько лет мы вполне можем увидеть ситуацию, когда мобильное приложение ларька на углу дома будет стоять у меня в телефоне, и я буду заказывать у него товар, не выходя из квартиры».

Однако сейчас омниканальность остается возможной моделью работы для крупного ритейлера, так как потребуются серьезные вложения и в системы, и в своих партнеров, и даже в товарные запасы. «Кстати, еще одна причина, почему омниканальные проекты плохо взлетают – потому что один из его «убийц» – это как раз вопрос с товарными запасами, – **замечает Вардан Гаспарян.** – Чем больше у ритейлера каналов и чем меньше они интегрированы, тем больше придется создавать запасов под каждый канал продаж. Дальше понадобится кросс-канальный учет этих запасов,

возможность четко видеть остатки. Автоматизация этих процессов более доступна крупным сетям».

## ХОЧУ СТАТЬ ОМНИКАНАЛЬНЫМ

Если все-таки ритейлер не испугался сложностей и, просчитав все риски и выгоды, решил стать омниканальным, что ему для этого понадобится? Мы попросили экспертов дать практические советы относительно того, как мультиканальной компании превратиться в омниканальную. «Общей последовательности шагов просто не существует, – **спешит разочаровать Вячеслав Коган.**

– У каждой компании и в каждой отрасли своя специфика. Если говорить о фуд-сегменте, то компаний, имеющих уже сейчас более одного канала продаж, не так уж много. Это «О'Кей», «Азбука вкуса», в некоторой степени «Лента», некоторые другие. Рынок развивается, по- этому таких компаний становится больше. Попытки предпринимают X5 Retail Group, «Магнит», «Дикси». Сдерживает внедрение онлайн- торговли в фудритейле дороговизна исполнения заказа, а точнее, его сборка и доставка, сложность процедуры возврата, неразвитость логистики, многие покупатели просто боятся приобретать продукты онлайн».

**По словам Вячеслава Когана**, ритейлеру необходимо также учитывать целый ряд требований законодательства, срок годности, товарное соседство – и таких факторов очень много. При этом, если смотреть на зарубежный опыт, то

там онлайн-торговля успешно развивается, особенно в США, Великобритании, Франции и Южной Корее. Впрочем, относительные цифры пока не впечатляют и там: продуктовая онлайн-торговля в США – 1,5% всего продуктового рынка, во Франции – 3,1%. Другая ситуация в Южной Корее: целых 80% покупателей приобретают продукты онлайн. «Мы постоянно анализируем цифры, и поэтому я уверен, что онлайн-торговля продуктами питания в будущем очень сильно вырастет и в России. Уже сейчас только в Москве ежедневно доставляется 15 тысяч заказов с продуктами питания», – **отмечает Вячеслав Коган.**

«Переход к омниканальности – это серьезная головная боль для ритейлера, – **размышляет Вардан Гаспарян.** – В первую очередь нужно серьезно просчитать не только возможности, но и риски, например, неприспособленность собственных ИТ-систем, невозможность получить большое количество партнеров по доставке заказов, необходимость изменить модель организационного взаимодействия между различными департаментами сети – закупками, коммерцией, логистикой, управлением магазинами.

Ритейлеру нужно понимать, как поменяется бизнес, потому что действительно поменяется буквально все: начиная от процессов, заканчивая ключевыми показателями, по которым будут отчитываться и магазины, и головные офисы. Нужно понимать, как изменится инфраструктура. Склад перестанет быть только складом (то есть местом исключительно для хранения и отгрузки товара). Он может стать и складом, и магазином, и точкой выдачи. Магазин перестанет быть просто магазином, он станет чем-то средним между

магазином, шоу-румом и складом и так далее. Также важно пересмотреть свои отношения с партнерами; те, в свою очередь, должны иметь возможность подстроиться под вашу омниканальность».

Если говорить о конкретных шагах, то, **как объяснил Вячеслав Коган**, в первую очередь ритейлеру стоит определиться с форматом интернет торговли.

Вариантов много. К примеру, это может быть розничная торговля Food/Non-Food, то есть продажа всего текущего ассортимента (так делает «О'Кей»).

Второй вариант – розничная торговля NonFood – также продажи текущего ассортимента, не связанного с продуктами питания (пример здесь – Auchan, Tesco Direct). Можно идти по модели розничной торговли Food/NonFood, но ограниченного ассортимента (dry food – без скоропортящихся товаров).

«Очень интересный и трендовый вариант – B2C Marketplace – то есть торговля чужим товаром. Это можно делать, используя свои хранение и логистику (к этому идут «Юлмарт», «Почта России»). Также можно осваивать торговлю через B2B-портал или отдавать интернет торговлю на аутсорсинг».

Кроме того, важно определиться с форматом исполнения заказов. Это могут быть сборка заказа в магазине и доставка из магазина, сборка заказа в РЦ и доставка из РЦ, Pick-Up, то есть получение товара, не выходя из автомобиля, click-and-collect, когда клиенты заказывают онлайн, а забирают товары в магазине, Dark stores, то есть дистрибьюторский центр для выдачи товаров,

которые заказали онлайн.

**По мнению компании «КОРУС Консалтинг»**, при [автоматизации онлайн-торговли](#) необходимо учесть следующие моменты. Первое – это подготовка контента, дизайн и верстка, что важно и долго. Дальше идут регионализация товаров, цен, маркетинговых акций. Нужно продумать ценообразование и своевременное обновление цен на сайте. Важно также позаботиться об онлайн-остатках, персонализации предложений, программе лояльности, колл-центре, мобильных приложениях. А чтобы избежать возможных рисков, проект лучше начинать с пилота (ограничения могут быть разными).

*Материал опубликован в журнале «Мое дело. Магазин», март 2017*

