

## Практические результаты розничной торговли через универсальные каналы

### Как создание сбалансированной стратегии розничных продаж может увеличить размер рыночной корзины, повысить показатели эффективности маркетинга и уменьшить потери запасов

Эдвард Уэстенберг (Edward Westenberg), Бхарат Попат (Bharat Popat) и Джон Стайн (Jon Stine)

Розничная торговля находится во власти многочисленных изменений рынка.

Благодаря технологиям сектор розничной торговли приобрел иную форму – подход к продажам товаров и услуг бесповоротно изменился. Интернет-торговля создала целый класс конкурирующих компаний во всех отраслевых сегментах и заставила продавцов обычных магазинов освоить цифровые каналы сбыта. Теперь интернет-магазины, безусловно, являются самым быстро растущим коммерческим каналом во всем мире. Благодаря стремительному распространению постоянно подключенных персональных устройств потребитель может легко получить самую подробную информацию о ценах и товарах.

Кроме того, розничная торговля меняется под влиянием массового производства, глобализации цепочек поставок и рынка товаров широкого потребления, на котором продавцы сегодня предлагают продукты, ранее представленные лишь в среднем и высшем сегментах торговых марок. Поэтому фактором конкурентного преимущества торговых компаний становятся услуги, а не товары.

Значительный демографический сдвиг также незаметно меняет потребительские сегменты, на которые продавцы ориентируют свои товары. По мере взросления поколения, родившегося в период демографического взрыва, растет спрос на услуги. И теперь, когда человек поколения Y («поколения Миллениума») начинает работать и обзаводится семьей, продавцам необходимо перестраивать свою стратегию в соответствии с требованиями культурного многообразия и зависимого от технологий рынка.

Эти важные перемены отражаются в новых моделях поведения потребителей и их потребности в едином простом процессе покупки, независимо от используемого устройства и канала сбыта. Эту новую парадигму часто называют Omnichannel Retailing (розничная торговля через универсальные каналы). Суть ее заключается в возможности покупки практически любых товаров независимо от места, времени и подключенного устройства.



Группа разработки интернет-решений Cisco для бизнеса (IBSG)

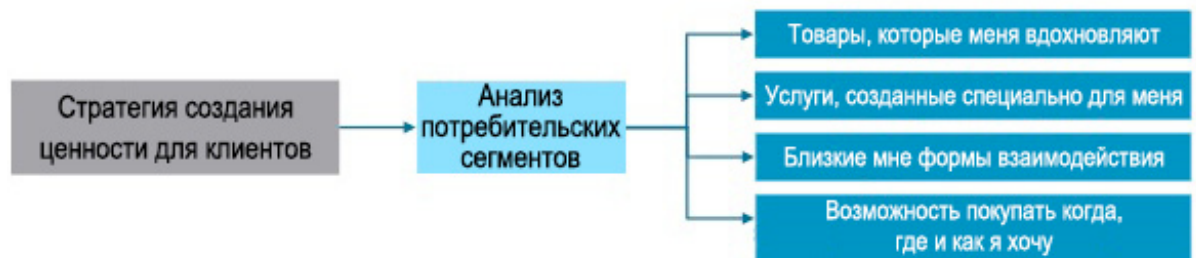
## Разработка сбалансированной стратегии розничных продаж

Чтобы решить свои практические задачи, многие продавцы тратят значительную часть своего времени и ресурсов на обеспечение максимального уровня обслуживания покупателей. Такая стратегия состоит из двух этапов, описанных ниже, – *создание ценности* и *извлечение ценности*. Оба этапа важны для того, чтобы обрести и сохранить конкурентоспособность, однако в итоге меньше энергии и внимания уделяется практическим результатам розничной торговли через универсальные каналы.

Прежде чем поговорить о том, как улучшить показатели деятельности в условиях универсальных каналов сбыта, следует кратко описать каждый из трех компонентов, составляющих сбалансированную стратегию розничных продаж.

1. **Создание ценности.** Если не принимать в расчет самые дешевые товары, дифференциация по ценности сегодня создается путем сочетания продуктов, услуг и потребительского опыта. За некоторыми исключениями уровень коммерциализации продуктов будет продолжать расти. Поставщики услуг сегодня предлагают и прибыльные, и бесплатные возможности, которые способствуют увеличению количества сделок, лояльности покупателей и размера рыночной корзины. Потребительский опыт будет играть все большую роль в решении клиента купить товар в данном магазине и в будущем вернуться туда снова.

Рис. 1. Первая составляющая сбалансированной стратегии розничных продаж – создание ценности.



Источник: Cisco IBSG, 2012 г.

2. **Извлечение ценности.** Извлечение ценности на современном розничном рынке включает:
  - оперативность и применение интеллектуальных возможностей (другими словами, необходимо получить критически важную информацию раньше и принять меры быстрее, чем конкуренты);
  - ориентацию не на поставщиков, а на характеристики спроса – в этом случае взаимосвязанные поставщики сокращают циклы разработки и пополнения запасов и снижают дефицит;
  - мониторинг потребительских настроений через социальные сети и анализ покупательского поведения в реальных и виртуальных магазинах в режиме реального времени;

- оптимизацию цен и скидков по всем каналам сбыта — это позволит снизить общий процент уценки, повысить эффективность использования капитала и увеличить прибыль от разовых покупок и ограниченных по времени предложений;
- анализ больших наборов данных и фильтрацию данных реального времени на периферии.

Рис. 2. Вторая составляющая сбалансированной стратегии розничных продаж — извлечение ценности.



Источник: Cisco IBSG, 2012 г.

- 3. Предоставление ценности.** Предоставление ценности осуществляется в точках взаимодействия на протяжении цикла обслуживания покупателей. В условиях универсальных каналов сбыта клиенты желают не только свободно пользоваться несколькими каналами, но и получать максимальное качество обслуживания и в обычных, и в интернет-магазинах. Например, сегодня растет спрос на возможность совершать покупки через Интернет с использованием органов чувств (зрения, осязания, обоняния), как в реальном магазине. Подобные запросы выходят за рамки современной многоканальной розничной торговли, когда покупатели могут приобретать товары через один канал и возвращать их через другой. В перспективе реализации универсальных каналов сбыта продавец будет общаться с клиентами через несколько визуальных устройств, предлагать на рынках более широкий (практически бесконечный) ассортимент товаров и предоставлять индивидуальные варианты доставки.

Рис. 3. Третья составляющая сбалансированной стратегии розничных продаж — предоставление ценности.



Источник: Cisco IBSG, 2012 г.

## Развитие практических возможностей

Учитывая, что мы живем в мире универсальных каналов сбыта, руководители розничных компаний должны задать себе несколько важных вопросов, касающихся улучшения практических возможностей:

- Какова концепция развития нашей деятельности?
- Какие процессы обеспечат ценные преимущества покупателям и в конечном итоге акционерам компании?
- Какие новые возможности нам необходимо развивать?

Чтобы помочь ответить на эти вопросы, мы создали матрицу возможностей, которая включает семь важнейших практических аспектов, требующих внимания. Эта матрица также служит основой для трехэтапного перехода от использования отдельных независимых каналов сбыта к оптимизации торговли на базе универсальных каналов. В последнем столбце приведены рекомендуемые возможности и компетенции, которые потребуются для реализации этапов. Итак, вот эти три этапа.

**Этап 1. Отдельные каналы.** Именно с этого большинство розничных компаний начинают переход на универсальные каналы сбыта. Цель на этом этапе – увеличить продажи товаров и услуг, развивая каналы, позволяющие расширить круг потребителей и успешно конкурировать с интернет-магазинами.

**Этап 2. Интеграция каналов.** Промежуточный этап характеризуется согласованностью операций между каналами. Цель этого этапа – создать спрос, обеспечив связь между точками взаимодействия с потребителем по разным каналам и глубже поняв суть работы с клиентом.

**Этап 3. Оптимизация каналов.** Это заключительный (целевой) этап. Задача этого этапа – обеспечить уникальный потребительский опыт, отличающий компанию от конкурентов. Для этого нужно объединить и оптимизировать все процессы, возможности и данные (по клиентам, запасам и продукции), организовав централизованное взаимодействие с покупателем.

Чтобы добиться лучших результатов, мы рекомендуем продавцам сначала провести самооценку с помощью нашей матрицы, а затем распределить в приоритетном порядке задачи, которые нужно выполнить для перехода к желаемому этапу оптимизации каналов. По нашему опыту очень немногие розничные компании настолько слабы, что попадают в крайний левый столбец таблицы (то есть используют полностью разобщенные каналы). Большинство компаний находятся между первым и вторым этапами.

Распределяя задачи по приоритетам, продавцы должны учитывать два фактора – потенциальное влияние на бизнес и срок окупаемости. Развитие интегрированной, оптимизированной цепочки управления спросом может дать отличные результаты, но только через несколько лет. Кроме того, хотя преимущества от изменений в методиках учета доходов и оплаты труда персонала могут показаться относительно небольшими, их влияние на всех уровнях компании начнет проявляться всего через несколько месяцев. Руководители розничных компаний должны найти баланс между быстрой выгодой и долгосрочными преимуществами, которые можно получить от крупного проекта.

Рис. 4. Матрица возможностей поможет продавцам перейти к стратегии универсальных каналов сбыта.

	Отдельные каналы	Интеграция каналов	Оптимизация каналов	Развитие возможностей
<b>Точки взаимодействия с клиентами</b>	Традиционные точки взаимодействия, управляемые отдельно.  Взаимодействие с покупателями осуществляется в основном в обычных магазинах и через веб-сайты.	Для корректировки точек взаимодействия используется система работы с клиентом.  Изучается возможность использования других точек взаимодействия, помимо обычных магазинов и веб-сайтов.	Интеграция точек взаимодействия обеспечивает общие возможности для повышения качества обслуживания покупателей и получения прибыли на протяжении всего процесса работы с клиентом.	Разработка новых форм взаимодействия с потребителем.  Группы, занятые разработкой форм взаимодействия с потребителем по разным каналам.
<b>Платформы взаимодействия (физическая, цифровая, виртуальная)</b>	Физические платформы используются для взаимодействия персонала с покупателями в обычных магазинах.  Цифровые платформы применяются для веб-сайтов электронной коммерции, где отображается информация о товарах.  Использование виртуальных платформ ограничено системой мгновенных сообщений и повторных вызовов для электронной коммерции.	Интерактивные цифровые возможности для выбора товаров в магазине.  Цифровые платформы поддерживают мобильные приложения, обеспечивающие покупателям доступ к системам электронной коммерции и к магазинам.  Виртуальные платформы обеспечивают взаимодействие клиентов с удаленным персоналом в режиме реального времени.	Каждая платформа оптимизирована для обеспечения уникального пространства, предложения продукции и взаимодействия с персоналом в любой точке.  Физическое пространство строится вокруг цифровых платформ, создавая уникальный потребительский опыт при помощи объемных эффектов и расширенной виртуальной реальности.  Виртуальные платформы обеспечивают взаимодействие с персоналом через веб-сайты и потребительские устройства.	Создание инновационных форм пространства, предложения продукции и взаимодействия с людьми в результате развития физических, цифровых, виртуальных платформ.  Цифровая платформа, обеспечивающая единообразный процесс обслуживания покупателей на любом устройстве.  Цепочка создания, получения и распространения цифрового контента.

<b>Аналитика</b>	<p>Разрозненные процессы сбора данных без предварительного планирования.</p> <p>Данные о клиентах доступны персоналу магазинов.</p> <p>Отдельный анализ веб-трафика.</p> <p>Сбор операционных данных преимущественно по цепочкам поставок и персоналу магазинов.</p>	<p>Платформа для систематического сбора данных о клиентах по разным каналам.</p> <p>Объединенные данные о клиентах доступны для всех каналов.</p> <p>Сбор данных по обслуживанию клиентов.</p>	<p>Принятие решений и нововведения на основе данных.</p> <p>На основе операционных данных применяются поощрения персонала за качество обслуживания клиентов.</p> <p>Сбор, анализ, интеграция внешних данных (из социальных сетей).</p>	<p>Унифицированное представление данных о клиентах.</p> <p>Предиктивный поведенческий анализ и эмуляция для прогнозирования потребностей клиентов.</p> <p>Привлекательные программы лояльности и поощрений для выявления перспективных клиентов во всех точках взаимодействия.</p> <p>Анализ потребительского опыта: видео в магазинах, системы RFID; архитектура с учетом контекста.</p>
<b>Люди</b>	<p>Взаимодействие с клиентами ограничивается только магазином (кассиры, продавцы) и центром приема вызовов.</p> <p>Поощрения основаны на операционных показателях и прямых продажах.</p>	<p>Назначены руководители по взаимодействию с клиентами и ответственные за разработку новых форм взаимодействия.</p> <p>В распоряжении персонала есть средства, которые позволяют обслуживать клиентов, сосредоточившись на их пожеланиях.</p>	<p>Взаимодействие с клиентами осуществляется на всех уровнях организации.</p> <p>Оценки потребительского опыта служат основой для поощрений на всех уровнях.</p>	<p>Особые схемы и средства поощрений, основанные на оценках потребительского опыта.</p> <p>Оценка эффективности персонала по объему работы с клиентами.</p>
<b>Подбор поставщиков и мерчендайзинг</b>	<p>В обычных магазинах представлен основной ассортимент, в электронных магазинах — расширенный.</p> <p>Отдельные группы по мерчендайзингу и планы подбора поставщиков для обычных и электронных магазинов.</p>	<p>Общий план подбора поставщиков для обычных и электронных магазинов.</p> <p>Новая профессиональная компетенция — цифровой мерчендайзинг.</p>	<p>Особые планы подбора поставщиков для каждого сегмента.</p> <p>Новинки, быстро выходящие из моды, стимулируют посещаемость электронных и обычных магазинов.</p>	<p>Управление риском обесценивания запасов (для товаров, быстро выходящих из моды).</p>

<b>Выполнение заказов и возврат</b>	Онлайн-представление данных о наличии товаров в магазине. Возможность возврата товара в любом месте. Центры выполнения заказов оптимизированы для отгрузки.	Отправка товара в магазин одним щелчком мыши. Предлагаются варианты быстрой доставки. Вывоз товара из магазина одним щелчком мыши. Резервирование товара в магазине одним щелчком мыши. Отправка товара из магазина одним щелчком мыши.	Динамическое планирование логистической сети оптимизирует товарный поток и помогает снизить затраты. Оптимизированная возможность комплектации заказов в магазине позволяет экономить время и трудовые ресурсы.	Достаточно высокая точность данных по запасам для поддержки возможности комплектации заказов в магазине. Использование RFID-технологий, позволяющих избежать ошибок в управлении запасами и повысить точность комплектации заказов. Автоматизация управления складами для комплектации и отгрузки разовых заказов.
<b>Цены и специальные предложения</b>	Цены на товары различаются в зависимости от канала. Специальные предложения не согласованы по времени между каналами. Возможна конкуренция между каналами по ценам и специальным предложениям.	Цены согласованы между каналами (в электронных и обычных магазинах). Специальные предложения согласованы по времени. Нет конкуренции между каналами.	Оптимизированная ценовая политика учитывает различия между каналами по уровню обслуживания. О ценовой политике заранее сообщается клиентам. Каналы предлагают дополнительный ассортимент товаров и услуг.	Обновление стратегии ценообразования, обслуживания, обеспечения лояльности в соответствии с принципами прозрачности (сопоставления) и модели ценообразования Amazon.

Источник: Cisco IBSG, 2012 г.

## Преимущества стоят затраченных усилий

Аналитики и ученые неоднократно отмечали экономическую ценность стратегии розничной торговли через универсальные каналы. В 2009 г. консалтинговая компания McKinsey & Company обратила внимание, что клиенты, покупающие товары по нескольким каналам, за год тратят вчетверо больше, чем те, кто пользуется только одним каналом.<sup>1</sup> В 2008 г. было проведено исследование по случайной выборке, содержащей 1 млн покупателей, которые в течение 4 лет приобретали товары в 24 категориях у 750 розничных продавцов. Результаты исследования показали, что прибыль от покупателя, использующего несколько каналов, на 15–30 % выше по сравнению со среднестатистическим пользователем одного канала.<sup>2</sup> Компании, сумевшие правильно понять ситуацию, получают более высокие прибыли, и их доходы растут.

Однако ценность универсальных каналов сбыта не ограничивается лишь созданием новых источников дохода и объемом прибыли с продаж. В 2010 г. Гарвардская школа бизнеса опубликовала статью, где было установлено пять категорий потенциально значимых совокупных эффектов в результате перехода розничных компаний от торговли через отдельные каналы к их оптимизированной интеграции:<sup>3</sup>

- 1. Взаимодействие с клиентами и специальные предложения по различным каналам.** Сегодня, когда две трети покупателей изучают товары и услуги через Интернет, продавцы могут увеличить общее число успешных сделок и объем дополнительных продаж.
- 2. Использование информации по разным каналам и результатов маркетинговых исследований одного канала для принятия более эффективных решений в других каналах.** По данным электронных продаж можно сопоставить процент успешных сделок для различных выставленных на сайте товаров и, руководствуясь этими данными, подобрать товарный ассортимент для витрины обычного магазина.
- 3. Сравнение цен между каналами.** Оптимизированная интеграция предполагает не одинаковые цены на товары по всем каналам, а использование каналов для рекламы особых предложений для покупателей и оптимизации оборота. Особыми разовыми заказами эффективнее управлять из единого распределительного центра, а следовательно, наибольшую прибыль они принесут при реализации через интернет-магазин; в обычных магазинах можно акцентировать внимание на разовых заказах через Интернет.
- 4. Оцифровка.** Преобразование в цифровую форму таких документов, как инструкции по эксплуатации, счета, гарантийные документы и регистрационные записи, и распространение их по всем каналам через Интернет могут снизить затраты на персонал и обработку.
- 5. Совместное использование физических ресурсов и операций.** Распределение фиксированных затрат между каналами помогает добиться экономии за счет масштаба. Например, базы данных, содержащие оценки и отзывы или служащие для выработки рекомендаций, можно использовать в Интернете, обычном магазине, каталоге и в центре обработки вызовов.

## Дальнейшие шаги

Мы сформулировали несколько вопросов, которые помогут розничным компаниям разработать индивидуальный четырехэтапный план для перехода на универсальные каналы сбыта:

- 1. Определите стратегию управления.**
  - Успешную ли позицию занимает ваша компания на рынке, который быстро меняется под влиянием развития потребительских технологий, демографических сдвигов и ценностных предложений конкурентов?
  - На какие потребительские сегменты (согласно их новому определению) ориентируется ваша компания?
  - Какие товары, услуги и формы взаимодействия могут понравиться клиентам из этих сегментов?



**2. Сосредоточьтесь на самооценке и распределении задач по приоритетам.**

- Какие критически важные возможности необходимы для достижения успеха в новых условиях?
- Можно ли использовать новые операционные модели или новые технологии для развития этих возможностей?
- Сколько времени и усилий потребуется для развития новых возможностей, и какой риск с этим связан?

**3. Разработайте необходимые операционные процессы и структуру организации.**

- Какой маркетинговый процесс позволяет понять потребности клиента и разработать варианты взаимодействия с ним?
- Какие операционные процессы позволят реализовать эти варианты взаимодействия с клиентами?
- Какие мерчендайзинговые процессы требуются для создания инновационных и привлекательных товаров и услуг для потребителя?

**4. Определите необходимые инвестиции и контролируйте, насколько успешны результаты.**

- Каковы новые показатели эффективности для индивидуальных продавцов и организаций?
- Какие средства оценки используются для контроля деятельности и отклика на потребности клиентов?
- Насколько высок потенциал компании для новаторства и постоянного развития?

Используя матрицу возможностей и отвечая на вопросы, перечисленные в этом документе, вы будете уверенно двигаться к использованию универсальных каналов продаж. Хотя этот путь будет нелегким, преимущества стоят затраченных усилий. И многие розничные компании уже начинают открывать их для себя.

За дополнительными сведениями о преобразовании вашего бизнеса в среде универсальных розничных каналов обращайтесь к следующим специалистам:

Эдвард Уэстенберг

Директор по глобальным розничным продажам

Рабочая группа разработки интернет-решений Cisco для бизнеса (Internet Business Solutions Group – IBSG)

+31 20 357 3594

[ewestenb@cisco.com](mailto:ewestenb@cisco.com)

Бхарат Попат (Bharat Popat)

Директор по глобальным розничным продажам

Рабочая группа разработки интернет-решений Cisco для бизнеса (Internet Business Solutions Group – IBSG)

+1 408 894 8737

[bpopat@cisco.com](mailto:bpopat@cisco.com)

Джон Стайн (Jon Stine)

Директор по глобальным розничным продажам

Рабочая группа разработки интернет-решений Cisco для бизнеса (Internet Business Solutions Group – IBSG)

+1 503 598 7156

[jostine@cisco.com](mailto:jostine@cisco.com)

## Примечания

1. Источник: " The Promise of Multichannel Retailing " (Перспективы многоканальных розничных продаж), ежеквартальный обзор *McKinsey*, октябрь 2009 г.
2. Источник: " Crafting Integrated Multi-Channel Retailing Strategies " (Создание комплексных стратегий многоканальных розничных продаж), Занг (Zhang), Ирвин (Irvin), Стинбург (Steenburgh), Фаррис (Farris), Кушваха (Kushwaha) и Вейц (Weitz), Гарвардская школа бизнеса, январь 2010 г.
3. Источник: " Key Issues in Multi-Channel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions " (Основные проблемы управления взаимоотношениями с покупателями по нескольким каналам: текущая ситуация и будущие перспективы), Скотт Неслин (Scott A. Neslin) и Венкатеш Шанкар (Venkatesh Shankar), *Журнал интерактивного маркетинга*, том 23, 2009 г.

---

## Дополнительная информация

Группа разработки интернет-решений Cisco для бизнеса (IBSG) предлагает своим заказчикам революционные идеи, формирующие отрасль и рынок, консалтинговые услуги на уровне руководителей высшего звена, а также разработку и развитие инновационных решений. Объединяя стратегии, процессы и технологии, Cisco IBSG выступает в качестве доверенного консультанта для заказчиков, помогая реализовать трансформируемые решения, которые превращают инновационные идеи в реальные конкурентные преимущества.

Подробнее о группе IBSG см. на сайте: <http://www.cisco.com/go/ibsg>.




**Штаб-квартира в США**  
Корпорация Cisco Systems  
Сан-Хосе, Калифорния

**Штаб-квартира в Азиатско-Тихоокеанском регионе**  
Cisco Systems (USA) Pte, Ltd.  
Сингапур

**Штаб-квартира в Европе**  
Cisco Systems International BV Амстердам,  
Нидерланды

Корпорация Cisco насчитывает более 200 офисов и представительств по всему миру. Адреса, номера телефонов и факсов приведены на веб-сайте Cisco по адресу [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

 Cisco и логотип Cisco являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации Cisco и/или ее дочерних компаний в США и других странах. Чтобы просмотреть список товарных знаков Cisco, перейдите по ссылке: [www.cisco.com/go/trademarks](http://www.cisco.com/go/trademarks). Товарные знаки сторонних организаций, упомянутые в настоящем документе, являются собственностью соответствующих владельцев. Использование слова «партнер» не подразумевает наличия партнерских взаимоотношений между Cisco и любой другой компанией. (1110R)