



## Стратегия omni-channel — современная философия управления розничным бизнесом

Чтобы быть успешным, ритейлу необходимо хорошо знать своего потребителя. В последние годы в наш обиход прочно вошли смартфоны, планшеты, интернет и другие технологические новинки, которые в корне меняют наш образ жизни – то, как мы работаем, проводим досуг, выбираем товары и совершаем покупки. Потребитель становится гиперактивным, он получает большой объем информации из самых разных источников. А значит, ритейлеру, чтобы не отстать и не потерять своего покупателя, нужно совершенствовать стратегию коммуникации с ним. О новой ступеньке в эволюции ритейла – концепции omni-channel рассказывает руководитель RetailIndustryForum Артём ШЛАПАК

Сегодня на ведущих мировых бизнес-форумах активно обсуждается концепция омниканального ритейла. Omni-channel – это интегрированный подход к системе продаж через все доступные каналы коммуникации с потребителем (интернет-магазины, call-центры, мобильные версии сайта, приложения для смартфонов и планшетов, POS-терминалы в оффлайн-магазинах и т.п.). Такая стратегия обеспечивает клиенту максимально удобные способы заказа и получения товара, побуждая его проявлять лояльность не к определенному каналу продаж, а к бренду в целом.

### Кто такие omni-покупатели?

Как известно, ключ к успешным продажам – понимание своей аудитории, ее предпочтений, привычек, потребностей и ожиданий. Сегодня розница имеет дело с новым типом покупателя, который развивается быстрее, чем ритейлер. По многим показателям он впереди ритейла, в частности украинского, лет на пять. Он становится все более гиперактивным, легко осваивает новые технологии и использует мобильные гаджеты для поиска нужной информации и совершения покупок.

Современный потребитель хорошо информирован и всегда на связи. Он постоянно находится в движении и почти не имеет свободного времени, поэтому хочет иметь возможность:

- оформить заказ, откуда угодно (магазин, интернет, телефон);
- оплатить покупку любым доступным способом (наличные, карта, чек, webmoney, бонусы);
- принять товар, где удобно (магазин, почта, доставка в нужную точку мира);
- получить послепродажное обслуживание там, где он оказался.

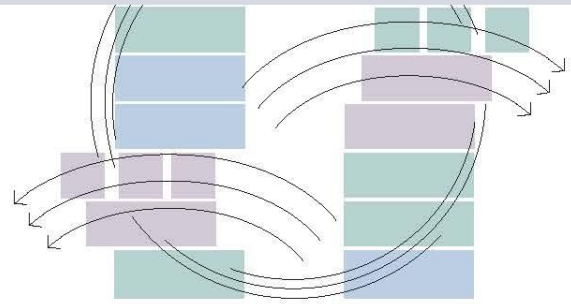
Исследования, проведенные недавно в Великобритании компанией Cheil Worldwide, показывают, что 7 из 10 покупателей (70%) используют телефоны для поиска и сравнения цен за пределами торговых точек, а 72% из них пошли бы в магазин, если бы получили спецпредложение на мобильный телефон. Эти цифры можно считать объективными и для украинского потребителя, который в освоении и использовании современных технологий и гаджетов от западного отстает не намного.

Основная тенденция потребителя нового типа – мобильность. С помощью всех современных каналов коммуникации (социальных сетей, смартфонов, приложений и т.д.) он может получить полную информацию об интересующем его товаре из любых источников. При этом он хочет, чтобы процесс купли-продажи происходил как можно быстрее и был максимально персонализирован. Ему удобнее поделиться своими данными, например, через социальные сети, чем заполнять персональную форму регистрации в каждом магазине.

При тех возможностях, которые предоставляет современный рынок, потребитель все меньше готов мириться с какими-либо ограничениями при заказе и получении товара. Он хочет покупать здесь и сейчас – например, увидев заинтересовавшую его рекламу в Facebook или ВКонтакте, «в один клик» перейти на нужную веб-страницу, оформить заказ, оплатить его подходящим для себя способом и получить товар там, где ему удобно.

И таких omni-потребителей в Украине становится все больше. Соответственно, ритейл должен развивать логистику доставки и выдачи товаров, а также сети пост-продажного обслуживания, чтобы людям не приходилось ехать в сервисный центр через весь город. Те компании, которые могут максимально приблизить уровень сервиса к возросшим запросам потребителя, становятся более конкурентоспособными.

Возможно, в кризис обсуждать эту тему не совсем логично, поскольку процессы omni-channel часто довольно финансово емкие. Однако к самому принципу омниканальности следует подходить очень персонализировано, так как многое зависит от специфики бизнеса и каналов, по которым он коммуницирует с потребителем. Если бренду и его клиентам достаточно 2–3 каналов коммуникации, реализация стратегии omni-channel в такой компании будет проще и быстрее.



## Путь от Single к Omni

Можно сказать, что omni-channel – это усовершенствованный multi-channel.

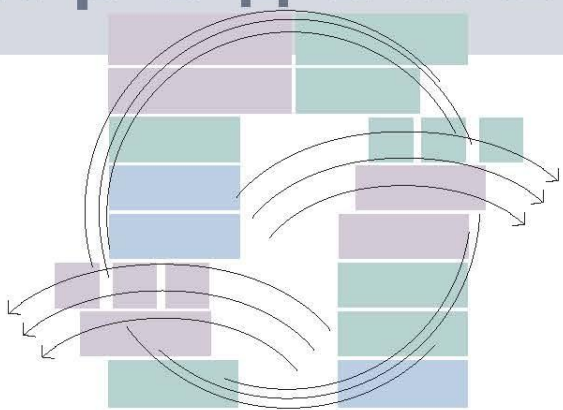
Как правило, традиционный ритейл предполагает один канал коммуникации продавца и покупателя (single channel) – например, оффлайн-магазин. Открываются торговые точки, магазины в торговых центрах, приходят покупатели, выбирают товар, совершают покупки и ничего другого не требуют. Это привычная, но на сегодня практически исчезающая модель ритейла как в Европе, так и в Украине.

Все больше брендов, изначально присутствующих только в оффлайне, открывают свои интернет-магазины. А это значит, что на рынке утвердился новая модель ритейла – multi-channel. В ней у покупателя есть несколько независимых каналов соприкосновения с брендом. Потребитель может совершить покупку через интернет, зайдя на сайт компании, через мобильное приложение (либо мобильную версию сайта), через контакт-центр ритейлера либо в оффлайн-магазине.

Каждый из таких каналов, как правило, управляется отдельной командой. Они действуют независимо друг от друга, и в каждом из них могут быть отдельные ценовые предложения и разная ценовая политика. В результате у потребителя создается впечатление, что он коммуницирует с разными брендами. Какая-то связь вроде бы есть, но часто она теряется. И это наносит ощутимый вред бренду компании, поскольку потребители просто «прыгают» с канала на канал, испытывая некий диссонанс от того, что везде разные условия и цены.

Между multi- и omni-channel можно выделить переходный этап – cross-channel. В этом формате ритейлер старается привлечь и удержать потребителя с помощью новых информационных технологий – установить, например, в оффлайн-магазине какой-то гаджет и попытаться «переключить» покупателя, чтобы он после обслуживания, не выходя из торгового зала, заполнил анкету на сайте компании и получал специальные предложения из онлайн-магазина. Т.е. в этом случае несколько каналов продаж частично взаимодействуют друг с другом. При этом единого покупательского опыта еще не существует, и каждый канал управляется отдельной командой.

Из-за малой согласованности между каналами продаж стратегия cross-channel – всего лишь переходная ступенька на пути развития ритейла. Во всем мире успешные бренды сегодня уже мыслят стратегией omni-channel. Лидеры рынка осознали, что необходимо создавать единый потребительский опыт, объединяя все существующие каналы коммуникации, и искать наиболее эффективные пути такой omni-интеграции.



Особенность философии omni-channel заключается в том, что в разных каналах продаж в центре внимания компании находится один и тот же покупатель. Ему предоставляется выбор наиболее удобного способа заказа, оплаты и получения товара. Все каналы коммуникации – интернет-магазины, терминалы обслуживания, мобильные приложения, социальные сети, оффлайн-точки, email-рассылки и пр. – управляются единой командой на основе общих стратегических решений. Акцент делается на том, что клиент во всех точках продаж должен чувствовать единство бренда и единый подход. Тогда он во всех этих каналах начинает коммуницировать именно с брендом.

## Omni-трансформация

Главным условием внедрения в компании философии omni-channel является готовность руководителя осуществлять omni-трансформацию. Нужно, чтобы лидер компании понимал, что ключевое слово omni-философии – «единый». В отличие от мультиканальности, при которой интернет и розница существуют независимо друг от друга, стратегия omni-channel – это единый бренд, единые каналы коммуникации, единая ценовая политика, единая команда, единый ассортимент, единая программа лояльности, которая предоставляет бонусы-скидки во всех каналах коммуникации с покупателем, единая база данных о клиенте и его предпочтениях.

В omni-channel происходит интеграция всех каналов сбыта и коммуникаций, возможных для конкретного вида продукции, причем необходимым условием успешного воплощения этой стратегии является полная слаженность работы служб логистики. Важно не только повлиять на решение о покупке, но и доставить товар вовремя туда, куда хочет покупатель.

Понятно, что omni-трансформация – процесс непростой. Достаточно сложно построить организацию, сфокусированную не на отдельных каналах продаж, а именно на покупателе. Такие изменения требуют четкой и согласованной работы всего менеджмента, а для этого во главе компании обязательно должен быть omni-лидер, который мыслит с позиций omni-философии и доносит суть новых идей до своих подчиненных.

Как вариант, можно использовать и менее затратный путь omni-трансформации – не пытаться сразу реализовать новую стратегию целиком, а двигаться в выбранном направлении поэтапно, насколько позволяют ресурсы, постепенно инвестируя в то, чтобы приближаться к единому omni-channel позиционированию бренда.

## Структура omni-компании

Схематически структура omni-компании может быть представлена так: в центре всегда находится покупатель, вокруг которого организуется деятельность всех служб компании. Как это работает?

**Коммерческий блок** отвечает за omni-цены, т.е. единые цены во всех каналах коммуникации. Компания не должна предлагать разные цены в одном бренде, ведь подобная ценовая политика вводит потребителя в заблуждение.

Omni-закупки – все каналы коммуникации по закупкам должны быть объединены единым складом и единым персоналом, отвечающим за закупки и контроль товарных запасов на складе.

**Продажи:** единые планы продаж и единая команда, обслуживающая клиента. Сотрудники должны четко знать, что все каналы коммуникации работают по одним правилам. Соответственно, если потребитель звонит в call-центр и задает вопрос, надо понимать, что до этого он мог ознакомиться с ассортиментом в интернет-магазине, позвонить на «горячую линию», а также получить информацию через социальные сети.

**Юридически единый бизнес и единая бухгалтерия**, т.е. единая система кассовых решений, отчетности и делопроизводства.

Omni-логистика – единая логистическая служба, которая четко знает и отслеживает, где в данный момент находится товар, поскольку потребитель в любое время может изменить решение и пожелать получить товар, например, в каком-то оффлайн-магазине, а не забирать его из интернет-магазина самовывозом.

**Интегрированный маркетинг.** Раньше маркетинг был очень линейным – компания вкладывала немалые деньги в рекламу товара на ТВ, потребитель видел бренд на экране и приходил в магазин покупать товар. Сейчас для того, чтобы «достучаться» до гиперактивного потребителя, нужно коммуницировать с ним по всем каналам одновременно, ведь неизвестно, где он увидит бренд и на что «клюнет». Таким образом, маркетинг должен быть интегрированным, подчиненным единой концепции.

**HR** – это omni-организация, omni-персонал. Все сотрудники компании обучаются одинаково, создаются omni-группы, выпускается omni-дайджест для персонала, чтобы было понятно, что все каналы коммуникации работают в рамках одной стратегии.

**IT и проектный офис** – это omni-платформы. Конечно, в идеале хотелось бы разрушить старую базу, обратиться к международным консультантам и купить новую платформу с возможностью интеграции ERP и CRM-систем, что позволило бы коммуницировать с потребителем на единой платформе. Но у многих для полной трансформации данных процессов может не оказаться необходимых объемов инвестиций. Поэтому мой посыл: просто мыслите стратегически в направлении omni-channel, не ориентируйтесь на multi-channel, а старайтесь создавать единый унифицированный сервис.

## Примеры из практики

Примеры компаний, которые приближаются к стратегии omni-channel: Tesco, Adidas, такие российские бренды, как «Обувь России», «М.Видео», «Белый ветер», «Олант» и ряд других. Западные и российские компании уже достаточно много делают в этом направлении, а украинские пока только обдумывают пути реализации стратегии omni-channel.

Многие компании, с каждым днем приближаясь к стратегии omni-channel, стараются не потерять покупателя нигде – они ставят электронные планшеты в торговом зале, и если товара вдруг не оказалось в магазине, пытаются компенсировать это за счет интерактивного интернет-уголка, где потребитель может оформить заказ, после чего ему доставят товар домой. Т.е. даже без огромных инвестиций они пытаются предоставить потребителю максимально качественный сервис и еще больше приблизиться к omni-channel стратегии.

В интернете можно найти информацию о многих интересных кейсах лидеров рынка. Например, кейс компании Adidas ([https://www.youtube.com/watch?v=bYKqA\\_hK6cQ](https://www.youtube.com/watch?v=bYKqA_hK6cQ)) – короткий видеосюжет о том, как эта фирма установила электронные планшеты в витринах оффлайн-магазинов. Человек может по пути, не заходя в торговый зал, пролистать весь ассортимент, выбрать интересующие позиции, подобрать размер, цвет и при этом скачать программу на смартфон. Все действия, которые он выполнял на электронной витрине, отображаются в компании физически, т.е. если покупатель зайдет в магазин, ему сразу предложат выбранный товар для примерки. А скачанное приложение позволяет сохранить выбор на смартфоне или телефоне, поэтому клиент может обратиться за товаром в любую точку – туда и тогда, когда ему удобно. И естественно, во всех каналах продаж единая цена.

Что касается Украины, то наше население на самом деле уже omni – украинский потребитель требует качественного сервиса, удобства и комфорта. А вот процент омнизации ритейлеров у нас, можно сказать, нулевой. В большинстве случаев наш ритейл ориентируется на multi-channel.

Хотя омниканальных компаний сегодня и в мире не так уж много. На самом деле компаний, которые инвестировали большие деньги в то, чтобы все трансформировать и реализовать omni-channel стратегию, пока единицы. Сама философия omni-channel – это маячок, к которому мы движемся, улучшая сервис и делая все для того, чтобы потребитель воспринимал наш бренд, а не отдельный канал коммуникации.

## Ориентир – на omni-channel

- Необходимо быть инновационными и креативными, идти в ногу с современными технологиями, особенно с теми, которые используются массово. Иначе торговая сеть с каждым днем все больше будет напоминать потребителю ретро-автомобиль. Хотя, возможно, цель вашего магазина – плавный переход к «ретро-концепции»?
- Многие из решений, которые приближают компанию к omni-channel, стоят не таких уж больших денег.
- Будьте первыми, кто внедряет интересные клиентоориентированные технологии, и громко заявляйте о них как о конкурентном преимуществе.

Кризис – это время для завоевания рынка, а не для его потери! Главное – не игнорировать современные тренды. Выживут самые сильные, умные и креативные.

