



Оmnиканальная продуктовая розница открыта для бизнеса — и готова расти

Поскольку потребительские привычки все еще развиваются, у традиционной продуктовой розницы есть уникальная возможность мигрировать в онлайн.

Авторы: Стивен Кейн и Мишель Паратор

Стивен Кейн и Мишель Паратор — участники практики розничной торговли в Bain & Company.
Стивен Кейн — партнер офиса в Чикаго; Мишель Паратор — принципал офиса в Сан-Франциско

Copyright © 2019 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

Обзор

- ▶ Онлайн-розница в США находится на максимуме принятия потребителями. При этом ожидается, что проникновение электронной коммерции в эту сферу за ближайшие 10 лет как минимум утроится.
- ▶ Однако в сознании покупателя онлайн-шопинг все еще не всегда удобен; это ограничивает возможности онлайн-продаж продуктов питания.
- ▶ У традиционных игроков есть редкая возможность сформировать digital-привычки покупателей самостоятельно и сделать онлайн-покупки продуктов питания удобнее.
- ▶ Digital-инструменты только начинают помогать в решении беспокоящих клиентов проблем и доставлять правильное маркетинговое сообщение в нужное время — как онлайн, так и офлайн.

Прошло 20 лет с «бума доткомов» и массовых IPO продовольственных онлайн-магазинов, но возможности онлайн-покупок продуктов в США все еще используются не в полном объеме. Лишь 3% расходов на еду в США приходится на онлайн-покупки, в то время как в других категориях розничной торговли проникновение электронной коммерции значительно глубже: от 20% в продаже обуви до 40% в бытовой электронике. Более того, категория продуктов питания остается одним из редких исключений, когда США отстает от других стран — к примеру, в Великобритании и Южной Корее проникновение онлайн-торговли в сферу продуктов питания достигает 10–15%.

Однако сейчас Соединенные Штаты находятся на максимуме принятия потребителями digital-шопинга в этом секторе: ожидается, что проникновение электронной коммерции за ближайшие 10 лет как минимум утроится. Новое исследование от Bain & Company и Google, охватившее более чем 8 000 компаний розничной торговли продуктами питания в США, показывает, что делают ритейлеры для извлечения выгоды на этом рынке. Но сделать это будет непросто. Привычки, связанные с покупкой продуктов, глубоко укоренились в сознании потребителей. Продовольственные онлайн-провайдеры все еще испытывают сложности с тем, чтобы убедить покупателей полностью принять онлайн-шопинг после первых пробных покупок. По опросам Bain и Google, доля потребителей, которые воспользовались услугой онлайн-покупок продовольственных товаров в прошлом году, составляет 25%. Лишь 26% из них (или 6% от общего числа потребителей) сказали, что заказывают продукты онлайн чаще одного раза в месяц. И при этом наиболее активные пользователи продолжают делить свою корзину между онлайн- и офлайн-магазинами. Потребители также сохраняют высокую зависимость от знакомых им аналоговых инструментов, например бумажных списков, при планировании и шопинге.

Тем не менее выводы Bain и Google говорят о том, что изменение этих моделей шопинга не представляет собой непреодолимого препятствия для омниканальных продовольственных ритейлеров. У ритейлеров есть стратегическая возможность повлиять на формирование потребительского поведения и увеличить свою долю в этой категории, в целом зависящей от привычек. Они смогут воспользоваться этой возможностью, если будут уделять внимание следующим трем императивам:

- **Устранение разрыва в удобстве между покупкой товаров в офлайн и онлайн.** Пересмотр каждого этапа «путешествия» покупателя для устранения «шероховатостей» опыта онлайн и поощрение повторного использования сервиса, чтобы сделать следующий опыт еще проще.
- **Извлечение максимальной выгоды из долгого присутствия на рынке.** Возможность обернуть в свою пользу те предпочтения, которые уже сложились у покупателей в отношении своего «домашнего магазина», и завоевание лояльности клиента раньше, чем это сделают конкуренты.
- **Инвестирование в digital, чтобы превратить его в преимущество.** Использование digital-инструментов и точек касания для оказания влияния на покупателей и помощи им в совершении покупок в онлайн- и офлайн-магазинах.

Потребители привыкли получать нужный продукт в удобное им время. Когда клиент покупает онлайн — практически все, что угодно, — он ожидает, что это будет удобно.

Устранение разрыва с точки зрения удобства

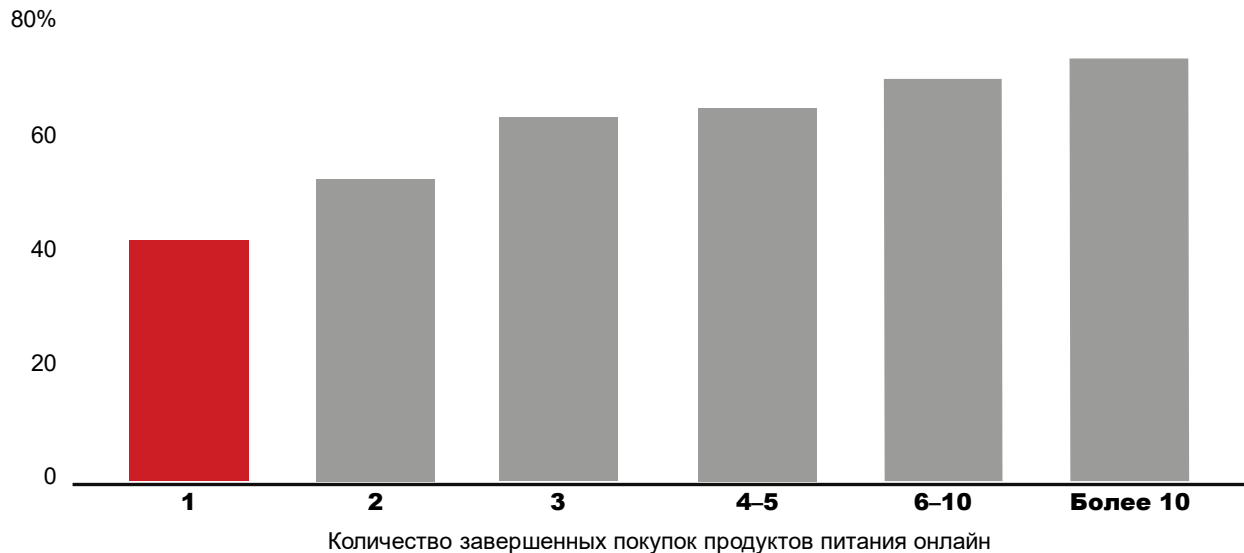
Значительное большинство американских покупателей все еще предпочитает приходить за продовольственными товарами в магазины, чтобы посмотреть и купить их. То, как эти потребители пользуются электронной коммерцией в других категориях, говорит об их высоких ожиданиях от покупок в Сети. Онлайн-навигация и процесс оформления покупки настроены таким образом, чтобы свести к минимуму количество кликов и добиться максимальной конверсии. Поэтому потребители привыкли получать нужный продукт в удобное им время. Когда клиент покупает онлайн — практически все, что угодно, — он ожидает, что это будет удобно.

Однако что означает «удобство» при онлайн-покупках продовольственных товаров? В конечном итоге речь идет об опыте, который экономит время, и этот опыт должен быть интуитивно понятным и гладким от начала до конца.

Учитывая такое определение, можно сказать, что продовольственные ритейлеры пока еще не всегда обеспечивают более удобный опыт онлайн-покупок. На самом деле из тех участников опроса, которые покупали продукты онлайн и сказали, что делали это только один раз за последние 12 месяцев, лишь 42% говорят о том, что онлайн-опыт экономит время (рис. 1). Это недовольство и воспринимаемый клиентами пробел с точки зрения удобства являются сегодня основными препятствиями для регулярного использования онлайн-шопинга при покупке продуктов питания в США.

Рис. 1: Лишь 42% пользователей, совершивших покупку в первый раз, говорят, что онлайн-покупка продуктов экономит время и при дальнейших покупках заказывать продукты становится проще

Процент покупателей продуктов питания онлайн, которые согласны, что покупки онлайн экономят время



Примечание: Включены ответы потребителей, которые покупали продовольственные товары онлайн в течение предыдущих 12 месяцев; количество онлайн-покупок продуктов питания отражает общее число в течение жизненного цикла
Источник: Опрос Bain и Google среди покупателей продуктов питания в omnиканальной рознице, 2018 г. (кол-во респондентов = 1802)

Если весь путь покупателя продуктов разбить на отдельные шаги, то становится видно, где именно появляется этот пробел в удобстве и на чем ритейлерам стоило бы сосредоточить свои усилия. Несмотря на то что изучение товаров и составление списка должны быть удобнее онлайн, этап просмотра и покупки в том виде, как он реализован в онлайн-магазинах сегодня, может испортить весь опыт клиента (рис. 2).

Традиционные продовольственные ритейлеры десятилетиями оптимизируют выкладку в физических магазинах. Они изучают своих клиентов и раскладывают продукты на полках таким образом, чтобы это максимально соответствовало ходу мысли покупателей. Продавцы научили потребителей быстро ориентироваться на полках и находить то, что им нужно (или узнавать о продуктах, потребность в которых покупатели не осознавали). Когда клиент идет между стеллажами и прилавками, он может быстро и интуитивно просматривать товары, где-то черпать вдохновение, узнавать новое, сравнивать характеристики продуктов и делать выбор с учетом цены — на сегодняшний день все это воспроизвести с помощью алгоритмов сложно. Покупатели инстинктивно понимают, что более дешевые варианты обычно находятся на нижних полках. Ценники со скидками легко заметить, и они видят, что предложения собственных торговых марок, выставленные рядом с известными брендами, часто представляют собой сопоставимые по качеству продукты с более низкой ценой.

В онлайн-торговле продуктами питания пока еще нет полностью аналогичного digital-способа просто и интуитивно понятно воссоздать такие «подсказки». Потребители говорят о том, что просмотр товаров на полках — это один из самых приятных элементов шопинга в магазине. Просмотр продуктов через веб-браузер, с другой стороны, может быть вызовом: нерелевантные результаты поиска, бесполезные рекомендации и ограниченные варианты использования фильтров увеличивают время заполнения корзины.

Рис. 2: Разрыв с точки зрения удобства: покупка продуктов питания в магазине и онлайн



Примечание: Net Promoter System, Net Promoter Score, Net Promoter и NPS — зарегистрированные торговые марки Bain & Company, Inc., Fred Reichherd и Satmetrix Systems Inc.
 Источник: Bain & Company

Все эти неудобные моменты накапливаются и становятся основным препятствием для большинства новых пользователей. От электронной коммерции ожидают, что она будет делать жизнь проще, но в рамках исследования Bain и Google мы пришли к выводу, что нужно сделать как минимум несколько заказов, чтобы онлайн-покупка стала восприниматься как реальное преимущество. 63% онлайн-покупателей, которые указали, что покупали продукты питания через Интернет три раза, говорят, что онлайн-покупка продуктов сэкономила им время по сравнению с походом в магазин. Это на 21% больше, чем в случае покупателей, использующих такой сервис в первый раз (см. рис. 1).

Онлайн-покупка продуктов становится проще по мере того, как покупатель лучше знакомится с конкретным ритейлером. Посетители сайта начинают лучше на нем ориентироваться, пользуются возможностью легко заказать ранее купленные продукты повторно, начинают ощущать пользу персонализированных рекомендаций и прочих элементов. Чтобы удержать такого покупателя, ритейлерам необходимо стимулировать повтор покупки, инвестируя в привлечение клиента не один, а три и более раз. Это позволяет убедить такого покупателя в преимуществах покупок онлайн. Сейчас для ритейлеров пришло время экспериментов с предложениями, стимулирующими повторные покупки и визиты на сайт. Также они экспериментируют с напоминаниями и скидками на несколько покупок, которые помогут переместить клиентов из категории тех, кто только пробует новое, в категорию тех, кто уже формирует новые привычки.

Некоторые розничные компании как в США, так и в других странах уже используют возможность сделать онлайн-розницу удобнее, запуская инновационные элементы. Например, в Великобритании онлайн-покупатели Tesco получают информацию о том, как долго фрукты и овощи останутся свежими, а если им нужен один банан, то они могут выбрать

покупку по количеству штук, а не по весу. Также в Великобритании mySupermarket сравнивает цены в разных продовольственных розничных сетях, выделяя интересные предложения и приглашая покупателей сменить магазин, если их корзина продуктов была бы дешевле в другом месте. И хотя правильные решения для шопинга будут разными для разных ритейлеров и клиентских сегментов, чтобы оставаться в игре, понадобятся постоянные инновации, направленные на решение проблем покупателей и обеспечение нового, улучшенного опыта.

Непрерывные улучшения необходимых основных элементов, например точности выполнения заказов и пунктуальности доставки, наряду с другими инновациями могут ликвидировать разрыв между опытом покупок онлайн и в магазине. Ритейлеры начинают расширять горизонты. Walmart подал заявки на патенты, связанные с элементами шопинга в виртуальной реальности, которые смогут лучше воспроизвести физические преимущества магазина; покупатели смогут «ощутить» продукты, надев очки виртуальной реальности и сенсорные перчатки.

По-новому прорабатывая каждый этап всего цикла взаимодействия с покупателем, ритейлеры могут заново разработать стандарт удобства в продуктовой рознице. Представьте, например, что вы заходите в онлайн-магазин и обнаруживаете там персонализированную для вас полку, на которой находятся товары, которые вы часто покупаете, а также получаете кастомизированные рекомендации. Технологии смогут обеспечить беспрецедентное удобство и создать огромную ценность в рамках опыта покупки продовольственных товаров, и омниканальные ритейлеры могут максимально использовать эту возможность как в онлайн-, так и в офлайн-магазине.

Технологии смогут обеспечить беспрецедентное удобство и создать огромную ценность в рамках опыта покупки продовольственных товаров

Преимущество традиционных игроков

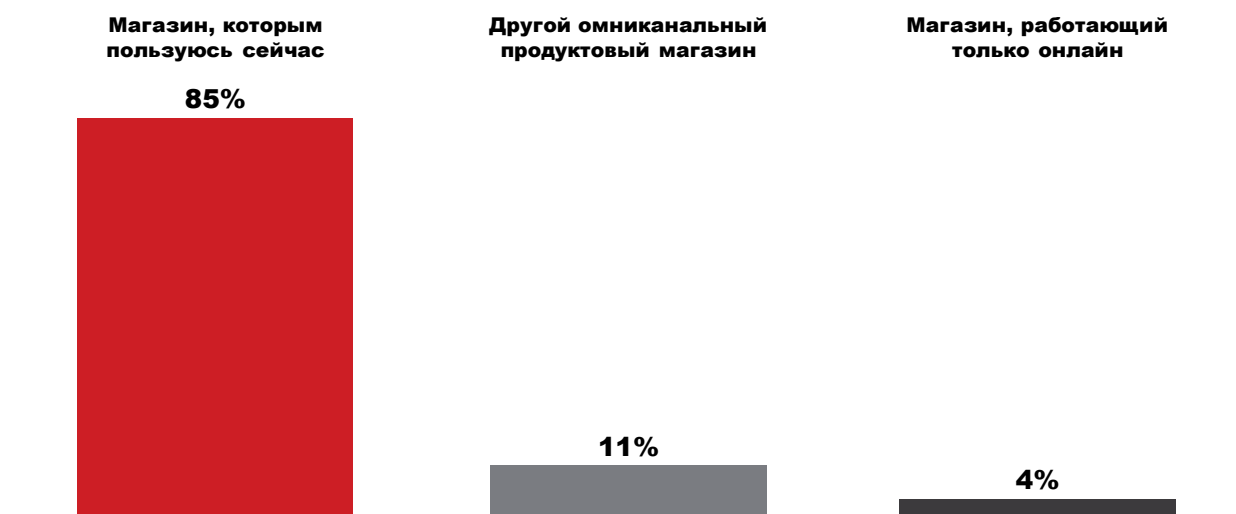
Когда речь идет о создании онлайн-магазина, у традиционных продовольственных ритейлеров есть неожиданно большое преимущество, как показало исследование Bain и Google. Потребителей, которые не пользовались онлайн-сервисами по покупке продуктов в течение последнего года, спросили, какой онлайн-магазин они бы выбрали, если бы хотели попробовать. Почти все (96%) сказали, что они сначала обратили бы внимание на традиционного ритейлера с физическим магазином, который предлагает доставку продуктов на дом, а 85% заявили, что они бы выбрали магазин, куда уже ходят (рис. 3).

Такое предпочтение привычного магазина имеет смысл: нам известно, что покупатели продуктов питания привыкли к тем магазинам, в которые они обычно ходят. Покупатели уже приняли обоснованные решения о том, какому ритейлеру они доверяют; они знают его ассортимент, расположение и цену товаров, которые они часто покупают. Изменить эти привычки очень сложно. Лишь 17% из опрошенных говорят, что они пробовали покупать продукты у нового ритейлера в своем районе за последние три месяца, и лишь 25% сказали, что есть большая вероятность, что они попробуют воспользоваться услугами нового ритейлера для рутинных покупок. Помимо этого, у традиционных ритейлеров в рунете есть еще один туз — очень привлекательная услуга «закажи и забери», которую активно пытаются воспроизвести игроки, присутствующие только онлайн.

Почему так важно завоевать покупателя при первой покупке онлайн? Потому что он в целом склонен оставаться с одним продавцом, когда речь идет об онлайн-покупке продовольственных товаров. 75% покупающих продукты в Сети говорят, что они все еще пользуются услугами онлайн-магазина продуктов, который они попробовали первым. Зная, что существующие клиенты, скорее всего, сначала попробуют воспользоваться их собственными онлайн-предложениями, омниканальные ритейлеры находятся в очень хорошем положении для того, чтобы удержать своих покупателей, которые будут приходить к ним и покупать у них и дальше, пока они будут обеспечивать удовлетворяющий покупателя опыт.

Рис. 3: 85% покупателей, не пользующихся онлайн-сервисами, прежде всего обратили бы внимание на магазин, которым пользуются на данный момент, если бы им пришлось покупать онлайн с доставкой на дом

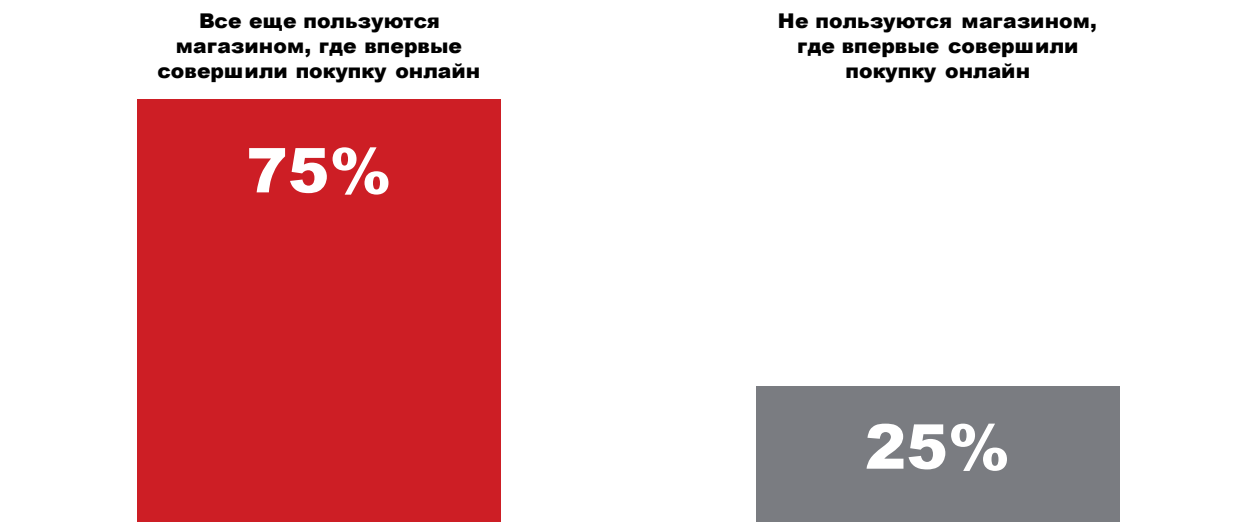
Если бы вам пришлось покупать продукты онлайн, какого ритейлера вы бы выбрали с наибольшей вероятностью?



Примечание: Показаны ответы покупателей, которые не покупали продукты питания онлайн в течение предыдущих 12 месяцев, но рассмотрели бы такую возможность в будущем
Источник: Опрос Bain и Google среди покупателей продуктов питания в омниканальной рознице, 2018 г. (кол-во респондентов = 1802)

Рис. 4: Однажды попробовав сделать онлайн-покупку продовольственных товаров, три четверти покупателей, по их словам, остаются с ритейлером, услугами которого они воспользовались в первый раз

Процент покупателей, купивших продукты питания онлайн в течение предыдущих 12 месяцев



Источник: Опрос Bain и Google среди покупателей продуктов питания в omnиканальной рознице, 2018 г. (кол-во респондентов = 1802)

Обсуждение вопроса распространения онлайн-покупок продовольственных товаров не будет полным, если мы обойдем гиганта, которого все видят, но стараются не замечать, – Amazon. Доля рынка Amazon в продаже продовольственных товаров оценивается в размере до 38%, если включить в определение «продовольственных товаров» широкий диапазон вещей, не являющихся продуктами питания («нон-фуд»). Amazon снова и снова подтверждает свою способность иначе подходить к шопингу в разных категориях розничных товаров. Если Amazon продолжает масштабные инвестиции в продовольственные товары, как могут традиционные ритейлеры надеяться стать теми, кто задает общий ритм?

С одной стороны, этот лидер электронной коммерции действительно является крупнейшим конкурентом, которого не следует недооценивать. Однако если мы посмотрим на продажи продовольственных товаров в Amazon, то увидим, что проникновение ключевых продуктовых категорий в них ниже, чем можно ожидать. Исследования компании Puxis, которая использует данные на уровне SKU по транзакциям в электронной коммерции для анализа онлайн-продаж, показывают: те, кто покупает продовольственные товары на сайте Amazon, заказывают там не всю корзину. Подавляющее большинство товаров – это напитки и продукты с длительным сроком хранения (рис. 5). На скоропортящиеся товары приходится лишь 6% продаж продуктов питания Amazon, в то время как в традиционных продовольственных магазинах их доля составляет 65%. Конечно, Amazon нельзя игнорировать, но ему еще предстоит проделать долгий путь, чтобы действительно заменить полноценную покупку в продуктовом магазине.

Сделать digital преимуществом

Несмотря на то что переход в онлайн-торговлю будет быстро ускоряться, Bain полагает: большая часть расходов на продукты питания в 2030 году все еще будет приходиться на физические магазины. У традиционных продовольственных магазинов есть возможность использовать digital-инструменты для того, чтобы предложить больше удобства покупателям, проходящим в их физические точки, что поможет закрепить за ними клиентов.

Планирование покупок продуктов питания сегодня в основном привязано к бумаге. По данным исследования Bain и Google, 52% всех тех, кто покупает продовольственные товары, заявляют, что пользуются написанными от руки списками, чтобы спланировать свой поход в магазин (рис. 6).

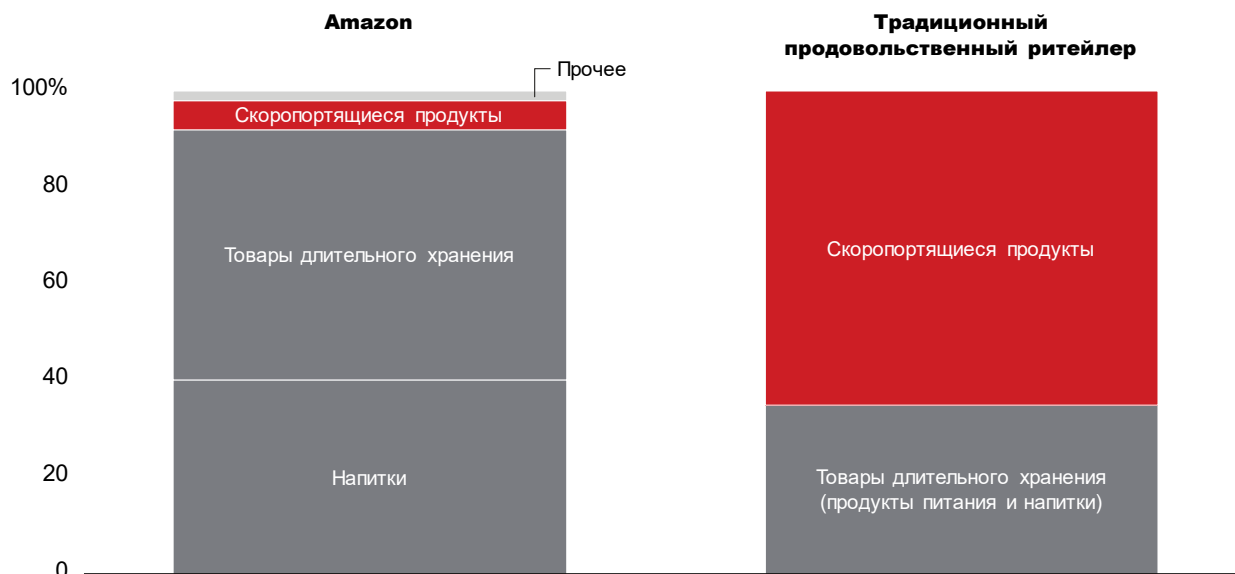
Однако физическим инструментам не хватает ряда важных моментов. Покупатели часто хотят поделиться своим списком с членами семьи, и перечни эти должны быть рядом в любой момент, когда в голову приходит мысль о покупке продуктов. Для того чтобы обойти такие ограничения, потребители используют дополнительные digital-инструменты, например текстовые сообщения и заметки в мобильных телефонах, но очевидно, что им нужно более комплексное и удобное решение. Покупатели, которые не приобретали ничего в Сети в течение последних 12 месяцев, говорят, что составление списка покупок и сравнение цен — это те два элемента, которые были бы для них наиболее полезны в продовольственном онлайн-магазине. Это контрастирует с более продвинутыми элементами, например персонализированными рекомендациями и алгоритмами замены, в которые ритейлеры могли бы вкладывать значительные средства, но которые менее значимы для покупателей.

Голосовые помощники и приложения для покупки продовольственных товаров — два инструмента, обладающих хорошими данными, чтобы удовлетворить эти актуальные потребности покупателей.

У традиционных продовольственных магазинов есть возможность использовать digital-инструменты для того, чтобы предложить больше удобства покупателям, проходящим в их физические точки, что поможет закрепить за ними клиентов.

Рис. 5: На скоропортящиеся товары в Amazon приходится намного меньшая доля продовольственной корзины, чем у традиционных ритейлеров

Процент продаж продуктов питания и напитков

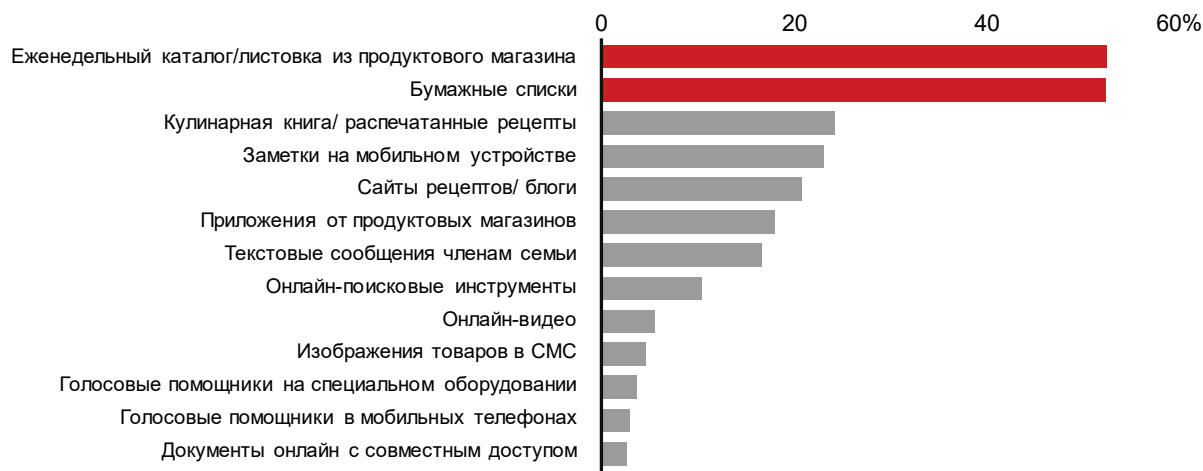


Источники: данные Pyxis от 11/2/2018; Исследование расходов потребителей от Progressive Grocer, июль 2017 г.; аналитика Bain

Рис. 6: Многие из тех, кто покупает продовольственные товары, все еще используют традиционные инструменты, особенно сделанные от руки списки покупок и еженедельные каталоги

Какие из следующих инструментов вы использовали для планирования покупки продуктов питания (в магазине или онлайн) в течение последних трех месяцев?

Процентов респондентов, использовавших эти инструменты в течение предыдущих трех месяцев



Источник: Опрос Bain и Google среди покупателей продуктов питания в omnikanальной рознице, 2018 г. (кол-во респондентов = 1802)

Алекса, Сири, Кортана и Google Assistant и другие голосовые помощники, хотя и находятся на начальном этапе кривой принятия, предлагают огромный потенциал упрощения работы со списками покупок. Лишь 4% из тех, кто покупает продукты онлайн, говорят о том, что стали использовать их на отдельных устройствах для планирования покупок, что намного ниже, чем количество взрослых владельцев умных колонок в США, которое оценивается в 23–32%. Но те, кто ими пользуется, делают это часто: 66% из тех покупателей продовольственных товаров, которые используют голосовых помощников, говорят, что пользуются этим инструментом для планирования покупки продуктов каждую неделю или чаще.

Приложения для покупки продовольственных товаров, например те, что предлагают Target и Kroger, помогают покупателям анализировать цены и переводить в цифровой формат хотя бы часть работы по составлению списков.

С их помощью можно также эффективно распространять купоны, которые в цифровой форме проще просматривать, пересылать другим людям, хранить и использовать — как в магазине, так и онлайн. С такими купонами не нужно высматривать товары на полке (и трижды проверять, что они соответствуют купону по вкусу и размеру упаковки).

Эти digital-инструменты переводят планирование покупки продуктов онлайн и дают инсайт о том, какие продукты покупатели смотрят, когда и как принимают решения. Традиционные продовольственные ритейлеры могут использовать один из самых ценных своих активов — собственные данные о покупателях, для того чтобы доставлять покупателям адресные сообщения в нужный момент. Магазины могут использовать свои данные и данные из других источников, чтобы расшифровать те сигналы, которые им посылают потребители, когда готовятся к походу в магазин. Например, календари или шаблоны в социальных медиа могут указывать на то, что клиент готовится к какому-то событию; поиск «ближайшего продуктового магазина» днем может указывать на необходимость купить продукты, чтобы приготовить или съесть что-то вечером.

У производителей и ритейлеров также есть возможность координировать свои действия, совместно используя свои выводы о потребителях, чтобы повысить актуальность рассылок. Производители могут адресно

Магазины могут использовать свои данные и данные из других источников, чтобы расшифровать те сигналы, которые им посылают потребители, когда готовятся к походу в магазин

рассылать покупателям, часто пользующимся услугами ритейлеров, сообщения о своих предложениях, что, в свою очередь, помогает повысить трафик в магазинах и онлайн. Ритейлеры могут предоставить производителям возможность рассылать сообщения о новых продуктах и предложениях «правильным» покупателям. Работая вместе, они могут продвигать друг друга, доставляя потребителям актуальные сообщения, которые облегчат принятие решений покупателями.

Многие ритейлеры уже начинают такую работу. Kroger недавно запустил приложение OptUP, которое помогает потребителям принимать решения о покупках, уделяя больше внимания вопросам здоровья, через персонализированные рекомендации, сформированные на основании истории покупок. Собственные данные лежат в основе партнерства между Southeastern Grocers, материнской компанией Winn-Dixie и BI-LO, а также Quotient Technology — компанией, специализирующейся на цифровом продвижении. Эти два партнера работают над персонализированными рекламными сообщениями, основанными на информации, поступающей из торговых точек Southeastern в режиме, приближенном к работе в реальном времени.

Ритейлеры, которые могут обеспечить успешный омниканальный опыт, инвестируя в digital-опыт и инструменты, экономящие время покупателей онлайн или в физических магазинах, станут победителями в этом быстроменяющемся мире продовольственной розницы.

Выводы.

Три императива для продовольственных магазинов digital-эпохи

- 1. Устранить пробел с точки зрения удобства за счет формирования нового сквозного опыта покупки продовольственных товаров.** Превратить эксперименты с покупками онлайн в регулярное действие, раскладывая путь клиента на элементы и заново продумывая каждый этап, обеспечивая опыт, который выходит далеко за пределы покупок в физическом магазине. Ключ к этому — в максимальном использовании технологий, позволяющих сделать удобнее то, что важно для большинства потребителей, одновременно обеспечивая инновационный и персонализированный опыт.
- 2. Максимально использовать преимущества игры на своем поле, усиливая реализацию и инвестируя в привлечение клиентов для пробных покупок.** Потребители хотят, чтобы в мир онлайн-покупок продовольственных товаров их ввели пользующиеся их доверием «домашние магазины». Когда они совершают первые шаги в этом направлении, крайне важна стабильная системная реализация — или лояльный клиент будет потерян. Покупателям требуется как минимум три транзакции, чтобы четко осознать удобства и преимущества онлайн-покупок, поэтому не стоит уклоняться от привлечения клиентов и побуждения их к повторным покупкам.
- 3. Инвестировать в digital-инструментарий и работать с покупателями онлайн.** Сделать жизнь покупателей проще, помогая им перевести в digital-формат задачи, исторически решаемые офлайн (например: использование купонов, составление списков, сравнение цен и поиск рецептов). Затем использовать эти digital-источники и инструменты, чтобы донести до клиентов правильное маркетинговое сообщение именно тогда, когда они принимают важные решения о покупке.

Shared Ambition, True Results

Bain & Company is the management consulting firm that the world's business leaders come to when they want results.

Bain advises clients on strategy, operations, technology, organization, private equity and mergers and acquisitions. We develop practical, customized insights that clients act on and transfer skills that make change stick. Founded in 1973, Bain has 57 offices in 36 countries, and our deep expertise and client roster cross every industry and economic sector. Our clients have outperformed the stock market 4 to 1.

What sets us apart

We believe a consulting firm should be more than an adviser. So we put ourselves in our clients' shoes, selling outcomes, not projects. We align our incentives with our clients' by linking our fees to their results and collaborate to unlock the full potential of their business. Our Results Delivery® process builds our clients' capabilities, and our True North values mean we do the right thing for our clients, people and communities—always.

Developed in collaboration with: Google

With additional research from: Pyxis

Pyxis is a consumer behavior analytics firm that analyzes billions of e-commerce and in-store purchases conducted by millions of consumers. Pyxis uses its SKU-level data and proprietary algorithms to generate detailed reports about market share, market size, customer loyalty and pricing power for leading consumer companies. To learn more about Pyxis, visit www.pyxisintel.com.



Более подробная информация о компании www.bain.com

Амстердам • Атланта • Бангалор • Бангкок • Берлин • Бостон • Брюссель • Буэнос-Айрес • Варшава • Вашингтон • Гонконг • Даллас • Джакарта
Доха • Дубай • Дюссельдорф • Йоханнесбург • Киев • Копенгаген • Куала-Лумпур • Лагос • Лондон • Лос-Анджелес • Мадрид • Мельбурн • Мехико
Милан • Москва • Мумбай • Мюнхен • Нью-Дели • Нью-Йорк • Осло • Пало-Альто • Париж • Пекин • Перт • Рим • Рио-де-Жанейро • Сан-Паулу
Сантьяго • Сан-Франциско • Сеул • Сидней • Сингапур • Сиэтл • Стамбул • Стокгольм • Токио • Торонто • Франкфурт • Хельсинки • Хьюстон
Цюрих • Чикаго • Шанхай • Эр-Рияд