



Будущее розничной торговли: выигрышные модели новой эры

Абсолютный масштаб, быстрое внедрение инноваций и экспертиза в сфере аналитики данных теперь не менее важны, чем лидерство в сегменте рынка или регионе.

**Авторы: Марк-Андре Камел, Сюзанн Тагер,
Джонатон Рингер, Аарон Чериз и Чарльз Ормистон**

Марк-Андре Камел — партнер Bain & Company в Париже, возглавляет глобальную практику розничной торговли в компании. Сюзанн Тагер — старший директор глобальной практики розничной торговли, работает в Нью-Йорке. Джонатон Рингер — партнер Bain в Лондоне, возглавляет практику розничной торговли компании в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Аарон Чериз — партнер Bain в Сан-Франциско, возглавляет практику розничной торговли в Северной и Южной Америке. Чарльз Ормистон — партнер Bain в Сингапуре и глава практики розничной торговли в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Резюме

- ▶ Учитывая растущие запросы потребителей и развитие цифровизации, процветать будут пять моделей работы ретейлеров: «экосистемные игроки», «бойцы масштаба», «чемпионы создания стоимости», «автостопщики» и «региональные жемчужины».
- ▶ Ретейлеры, не соответствующие этим моделям, рискуют потерпеть неудачу или потерять независимость. Как правило, их можно отнести к двум группам: «традиционные отстающие» и «интересные, но нестабильные инноваторы».
- ▶ Такие потенциально уязвимые компании могут поставить себе цель перейти к выигрышным моделям работы за счет ликвидации отставания в масштабе, инновационности и понимании потребителей.

Правила розничной торговли радикально изменились. Раньше успех в отрасли напрямую зависел от того, чтобы быть крупнее непосредственных конкурентов. Опытные ретейлеры, занимавшие первое или второе место в своем регионе, как правило, были более рентабельны. Например, в американской рознице рентабельность ретейлеров с высокой относительной долей рынка исторически достигала как минимум 4 %, в то время как показатели их соперников с менее сильными позициями составляли лишь небольшую долю указанной цифры.

Тем не менее в эру роста запросов потребителей и развития цифровизации лидерство на местах — лишь часть формулы победы. Чтобы удержаться в выигрышной полосе, ретейлеры должны создавать уникальные продукты, значимые бренды и поддерживать идеальный уровень обслуживания. Для этого им необходимо уверенно ориентироваться в быстром внедрении инноваций.

Более того, очевидно, им необходимо достичь мастерства в сфере аналитики данных, чтобы понимать и удовлетворять потребности более требовательных клиентов, которых стало сложнее классифицировать. Лидеры отрасли обнаруживают, что те же навыки работы с данными стали ключевыми для программ снижения расходов в таких областях, как управление затратами на охрану труда, переговоры с поставщиками и сокращение потерь товарных запасов. Аналитика так же является основным элементом привлечения и сохранения трафика, как онлайн, так и в физических магазинах.

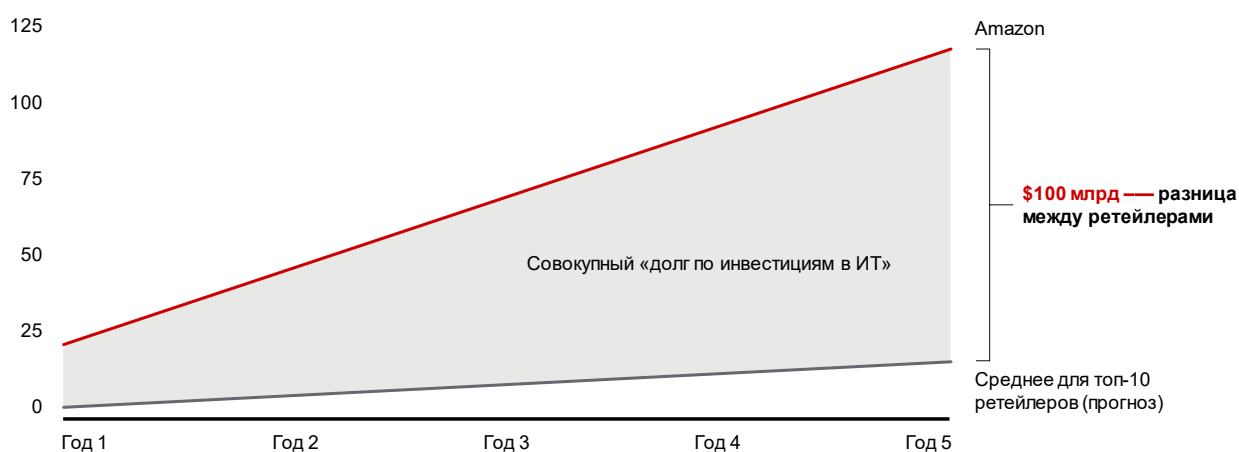
Но важнее всего то, что для процветания в будущем ретейлерам потребуются новые масштабы. Конечно, те, кто занимает первое и второе место в своем регионе, все еще сохраняют уверенные конкурентные позиции. Но для большинства ретейлеров вес на местах должен будет идти рука об руку с масштабом абсолютного характера. Речь идет о способности финансировать беспрецедентные инвестиции, необходимые для поддержания конкурентоспособности относительно Amazon, Alibaba и им подобных по мере цифровизации отрасли.

Это довольно серьезный вызов. Например, 10 крупнейших традиционных ретейлеров в мире тратят на ИТ намного меньшую долю своей выручки, чем Amazon. Amazon рассматривает цифровые инструменты, аналитику данных и прочие технологии как ядро своей

миссии, заключающейся в том, чтобы стать еще ближе к клиентам. Совокупный эффект такого отставания по инвестициям — назовем его «долгом по инвестициям в ИТ», — вероятно, будет огромным. По данным исследований Bain & Company (рис. 1), каждый из этих топ-10 ретейлеров будет вкладывать в ИТ в ближайшие пять лет при сохранении текущих уровней расходов примерно на \$100 млрд меньше, чем Amazon.

Рис. 1: Amazon тратит на ИТ больше, чем даже самые крупные ретейлеры, что в ближайшие годы приведет к образованию огромного «долга по инвестициям в ИТ»

Расчетные совокупные расходы на ИТ (\$ млрд)



Источники: Опрос формы 10-K компаний; литература; аналитика Bain.

Инвесторы признают, что уже стоят вопросы о продолжении существования компаний. Несмотря на то что на многих фондовых рынках в последние годы наблюдался подъем, оценка крупнейших игроков отрасли розничной торговли двигалась в противоположном направлении: коэффициент стоимости компании (EV) к выручке большинства ретейлеров с 2015 года падает на 4 % в год.

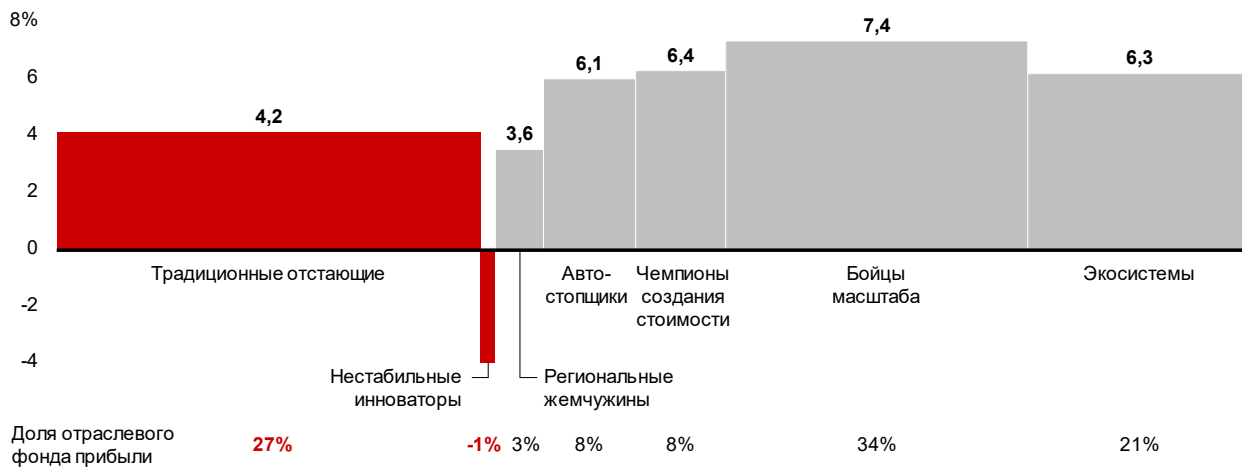
Многим ретейлерам предстоит проделать огромную работу, чтобы обеспечить свое будущее. Анализируя этот меняющийся рынок, Bain выделил пять моделей розничных компаний, которые, скорее всего, в будущем будут процветать. Игроки, им не соответствующие, находятся в серьезной опасности.

Как прекрасно известно многим руководителям в рознице, существует широкий диапазон угроз, стоящих перед отраслью. Например, мы подсчитали, что в США в зоне риска находятся ретейлеры, на которых приходится около 30 % фонда прибыли в отрасли (рис. 2).

При решении проблем нехватки масштаба и инноваций, основываясь на данных понимания потребителей, многие из находящихся под угрозой ретейлеров все еще могут успеть выработать выигрышную модель. Аналогичным образом те, кто уже занимает сильные позиции, будут вынуждены двигаться еще быстрее, чтобы сохранить преимущество.

Рис. 2: Почти 30 % фондов прибыли в сфере розничной торговли в США находится в зоне риска

Средняя рентабельность по ЕБИТ в зависимости от модели ретейлера



Примечание: Рентабельность «нестабильного инноватора» приводится иллюстративно, так как большинство этих компаний частные, но известно, что они теряют деньги. Источники: S&P Capital IQ, Euromonitor, Planet Retail, формы 10-K компаний, Ovum; аналитика Bain.

Экосистемные игроки

Одна из самых сильных моделей розничной торговли будущего относится к многообещающему типу «экосистемных игроков». Это компании, выстраивающие «единое окно» для потребителей — места, где можно рассматривать товары, покупать, читать, общаться, играть и т. п. Их экосистемы зачастую предлагают решения типа «все в одном» для других вендоров, предоставляя доступ и к клиентам, и к услугам, например в области логистики, рекламы, аналитики и платежей.

Компания Amazon, пионер в этой сфере, потратила четверть века, расширяя свою экосистему — от розничной торговли до развлечений (электронные книги, потоковая музыка, видео и игры), логистики, облачных вычислений, маркетплейсов, платежей и прочих областей. На ее внешних границах теперь находятся в том числе такие направления, как фрахт океанских судов, обмен цифровым образовательным контентом для учителей (Amazon Inspire), госзакупки и многое другое.

Развитие этого архетипа имеет очень серьезные последствия для розничной торговли. Согласно оценкам, годовая валовая стоимость товаров, проходящих через экосистему Amazon, превышает \$400 млрд. Но эта цифра блекнет в сравнении с экосистемой Alibaba, через которую проходит более \$800 млрд, что сделало Азию настоящим «вдохновляющим домом» для этого явления.

Экосистема Alibaba сейчас развивается по направлениям торговых C2C- и B2C-площадок (Taobao, Tmall и Aliexpress), финансовых услуг и платежей (через связи с Ant Financial), логистики (Cainiao), платформы бюро путешествий (Fliggy), а также физических магазинов (например, Hema).

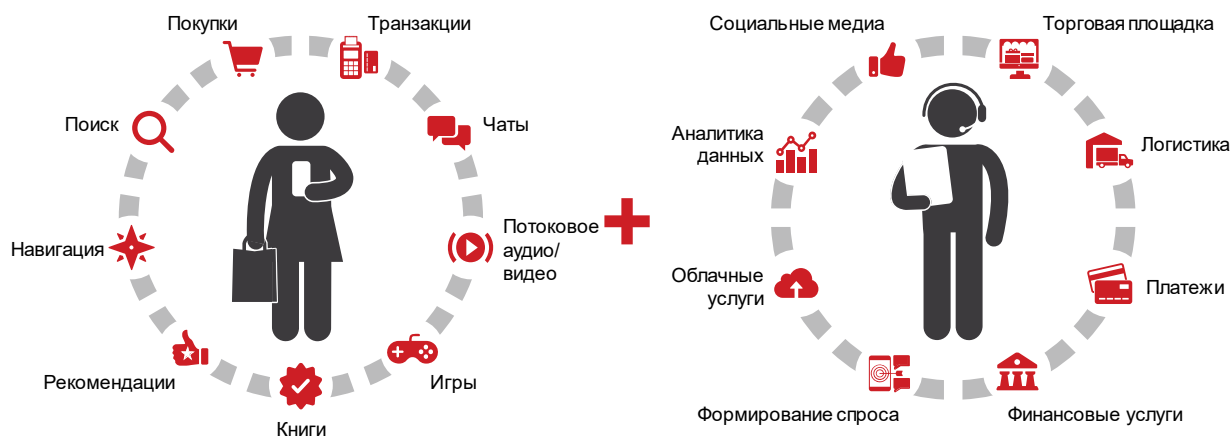
Успех всех экосистем основан на вызывающей привязанность клиентском опыте. В Alibaba клиента удерживают электронные платежи и единый клиентский ID для всей платформы. В случае Amazon аналогичную функцию выполняют программа лояльности

Prime и быстрая бесплатная доставка. «Мы считаем, что мы конкурируем не с Amazon — мы конкурируем с Prime», — недавно заявил CEO одного розничного стартапа с неплохим финансированием. Функцию привязывающего клиента сервиса может выполнять чат или даже игра (рис. 3).

Рис. 3: Экосистемы полезны и для покупателей, и для розничных партнеров

«Единое окно» для покупателей

Решения для партнеров-ритейлеров



Источник: Bain & Company.

На «экосистемных игроках» приходится около одной пятой фонда прибыли отрасли розничной торговли в США. Более высокие расходы на ИТ и быстрое внедрение инноваций должны обеспечить им возможность увеличивать свою долю рынка за счет привлечения трафика от конкурентов в розничной торговле и с других рынков, одновременно продолжая эффективно развиваться по направлениям B2C, B2B и даже C2C.

Однако быть экосистемой — еще не гарантия роста и прибыльности. Существует риск вытеснения другой экосистемой. Например, это происходит с eBay за счет Alibaba в Китае и Amazon в США и Западной Европе.

Бойцы масштаба

Если быть «экосистемным игроком» не получается (а на это способны лишь немногие), крупные ритейлеры стремятся стать «бойцами масштаба». Ритейлеры, использующие эту модель, имеют доступ к лидерству как по абсолютному масштабу, так и с точки зрения относительной доли рынка на местах. В итоге через их кассы проходит большая часть прибыли в отрасли: по данным исследований Bain, на них приходится примерно треть фонда прибыли этого сектора в США.

Пороговое значение размера операций, при преодолении которого ритейлер становится «бойцом масштаба», отличается в зависимости от конкретной сферы. Однако в целом это достаточно крупные игроки, которые могут финансировать собственные компетенции в сфере омниканальности и аналитики данных. В некоторых случаях для достижения подобного масштаба прибегают к M&A или партнерствам — как, например, в случае слияния международных продуктовых сетей Ahold и Delhaize в 2016 году. Прогноз выручки объединенной группы Ahold Delhaize составил €62 млрд в первый год существования, и

компания смогла понизить цены для множества брендов, включая американские сети Food Lion, Stop & Shop и Giant, благодаря своим усиленным закупочным возможностям. В то же время британская сеть Tesco и французская Carrefour заключили стратегический закупочный альянс в 2018 году, обеспечив себе виртуальный масштаб. В отрасли возможно заключение и других сделок.

«Бойцы масштаба» обладают потенциалом увеличения своих размеров в будущем за счет как органического роста, так и M&A. При этом размер — не единственная определяющая их характеристика. Несмотря на свою массивность, они способны на быстрые движения и умеют оперативно внедрять инновации благодаря превышающим средние показатели инвестиций в ИТ. Для сохранения сильных позиций им потребуются поддержание креативности при одновременном тщательном управлении трафиком — как онлайн, так и в физических магазинах — и диверсификация с охватом новых источников прибыли.



Чемпионы создания стоимости

Следующая модель, у которой есть будущее, — «чемпионы создания стоимости». Это «сети-лоукостеры» с низкими затратами, которые исповедуют принцип переноса своей экономии на клиентов. Но самих по себе низких цен недостаточно. Настоящие «чемпионы создания стоимости», такие как Aldi, Lidl, Costco, T. J. Maxx и Primark, способны предложить и достаточно хороший клиентский опыт, который часто оказывается менее «спартанским», чем можно было бы предположить исходя из уровня цен. Товары здесь на полках не задерживаются, что снижает инвестиции этих компаний в товарные запасы; как правило, они также не инвестируют и во всевозможные цифровые излишества.

«Чемпионы создания стоимости» будут расти в основном за счет открытия новых магазинов, хотя на зрелых рынках им также необходимо работать с риском размытия прибыльности в результате излишнего наращивания числа магазинов и опасаться ценовых войн по сопоставимым артикулам. Чтобы обеспечить себе процветание в будущем, таким игрокам потребуется расширять число точек продаж на рынках с низким уровнем проникновения, снижать затраты на цепочку поставок и внедрять инновации, чтобы сделать ассортимент и ценностное предложение еще более привлекательными.



Автостопщики

«Автостопщики» — относительно небольшая группа ретейлеров, обладающих выраженными компетенциями в таких областях, как дизайн и разработка продуктов. При этом у них нет абсолютного масштаба, который необходим, чтобы не отставать от обязательных инвестиций в логистику, ИТ-системы, продвинутую аналитику и прочие компетенции. Для ответа на подобные стратегические вызовы они пользуются масштабом других компаний, «одалживая» его в рамках партнерства, — фактически действуют как «автостопщики», которых «подвозят» более крупные игроки.

В розничных экосистемах уже работает множество ориентированных на продукты «автостопщиков». У них есть доступ к широкому диапазону клиентов и общих услуг, самостоятельное приобретение которых было бы для них нерентабельным. Среди примеров — Levi Strauss & Co. и Adidas с прямыми продажами через Amazon.com. Существуют и «автостопщики»-ритейлеры меньшего размера, использующие логистические сервисы Amazon и создающие «мини-программы», позволяющие пользователям покупать товары у них, не выходя за пределы популярных приложений WeChat и Alipay.

Но есть и другие варианты. Аренда части площади другого ритейлера — стратегия «автостопа» доцифровых времен; она остается привлекательным вариантом, что подтверждается экспериментами с моделью shop-in-shop («магазин в магазине») таких компаний, как французская сеть электроники и товаров для дома Darty (внутри гипермаркетов Carrefour).

В США на «автостопщиков» сейчас приходится около 10 % фонда прибыли. В долгосрочной перспективе у них все будет в порядке, только если они смогут продолжать выделяться из толпы. Это означает отличные навыки разработки продуктов и маркетинга, особенно сохранение передовых позиций с учетом оптимизации поисковых систем.



Региональные жемчужины

Как и в случае «автостопщиков», у «региональных жемчужин» нет абсолютного масштаба, так необходимого для выживания в отрасли. При этом сильные лидерские позиции на местах дали им преимущество в прошлом и могут в дальнейшем обеспечивать пригодную для обороны нишу.

Например, все то, что связано с цепочкой поставок, в основном всегда касается «последней мили», а не «первой тысячи миль». По этой причине «региональные жемчужины», как правило, обладают преимуществами с точки зрения затрат относительно других игроков с менее концентрированным локальным присутствием. У «региональных жемчужин» нередко налажены глубокие связи с клиентами, а ассортимент лучше приспособлен к местным особенностям. Их преимущества часто связаны с глубоким пониманием рынка труда, всепроникающей локальной рекламой и участием в жизни сообщества.

Однако все эти достоинства находятся под угрозой. Онлайн-игроки, предлагая намного более широкий ассортимент, разрушают преимущества, связанные с разработанным с учетом местных требований выбором продуктов. Например, они это делают за счет анализа данных, позволяющего предлагать товары с детальным учетом предпочтений клиентов, что раньше было прерогативой исключительно работающих в непосредственном контакте с потребителями местных операторов.

Лучшей защитой для «региональных жемчужин» могут стать наращивание инвестиций в торговый персонал и цифровые инструменты, поддерживающие их работу, и одновременное усиление работы с клиентами. Но в некоторых случаях более выгодным может оказаться переход на модель «автостопа» или даже подход «чемпиона создания стоимости», хотя в последнем случае задача выглядит сложнее.

Традиционные отстающие

А как насчет тех ретейлеров, которым не подходит ни одна из перечисленных пяти выигрышных моделей? Эти компании столкнутся с серьезными трудностями в соответствии со стратегическими требованиями будущего, и в целом их можно разделить на две группы.

Одна из этих групп включает «традиционных отстающих»: когда-то это были сильные бизнесы, для которых настали трудные времена, и теперь им сложно адаптироваться к изменениям на рынке. Этим ретейлерам тяжело повысить выручку или прибыль. Возможно, они и выполняют свои краткосрочные цели по прибыли, но зачастую это происходит за счет закрытия магазинов, продажи недвижимости и агрессивного сокращения затрат.

Руководители таких игроков, как правило, уделяют внимание операционному управлению бизнесом, а не инновациям. Даже внедряя инновации, эти компании все равно отстают от ожиданий клиентов. Они не вкладывают большие средства в аналитику данных — отчасти потому, что знают, что их командам не хватает знаний и навыков, чтобы ее использовать.

Некоторые из известнейших «жертв» в секторе, например: Sears, Toys “R” Us, RadioShack и Debenhams, соответствуют описанию таких «традиционных отстающих». Отпугнув клиентов многократным снижением уровня обслуживания, эти известные сети в итоге пришли к банкротству или ликвидации.

Компании, входящие в такую группу «традиционных отстающих», могут не пережить ближайшие 10 лет. Тем не менее у некоторых из них есть возможность трансформировать свой бизнес и найти путь к одной из жизнеспособных моделей.

Такое возможно за счет наращивания масштаба через M&A или партнерство с более крупным конкурентом, способным предоставить те функции, которые компании не могут финансировать самостоятельно. Благодаря этому руководство сможет сосредоточиться на том, чтобы сделать уникальное предложение компании. Или же владельцы «традиционных отстающих» также могут реализовать стоимость за счет выхода из сектора через продажу бизнеса или вывод из средств до того момента, как конкурентное давление станет слишком высоким.



Интересные, но нестабильные инноваторы

Вторая группа ретейлеров, находящихся под угрозой, как ни странно, зачастую получает весьма положительные отклики. Эти «интересные, но нестабильные инноваторы» привлекают внимание благодаря новаторским — и часто опирающимся на цифровые инструменты — бизнес-моделям. При этом легкий доступ к капиталу может скрывать тот факт, что этим компаниям не хватает масштаба и реальной прибыли, чтобы продолжать инвестиции.


Многие из компаний, относящихся к этой небольшой группе, будут куплены до выхода на устойчивую прибыльность. Некоторых из них уже купили, например онлайн-маркетплейс Jet.com, приобретенный компанией Walmart в 2016 году за \$3,3 млрд, или Chewy, онлайн-ретейлер, продающий товары для животных, купленный PetSmart в 2017 году. Финансовая поддержка остальных в конечном итоге иссякнет.

Тем не менее «интересные, но нестабильные инноваторы» могут оставаться в игре, если определяют четкий путь к обеспечению прибыльности. Американская компания Ocado именно так и сделала. Она не смогла добиться достаточного масштаба в качестве онлайн-оператора по продаже продуктов питания. Поэтому совершила разворот и переключилась на продажу соответствующего ПО другим продуктовым сетям, фактически став B2B-компанией с достаточным для успешной работы влиянием. Ее склады превратились в «лаборатории для экспериментов», поддерживающих эту устойчивую модель работы.

Императивы для всех ретейлеров

Модели, способные обеспечить успех в розничной торговле в будущем: «экосистемный игрок», «боец масштаба», «чемпион создания стоимости», «автостопщик» и «региональная жемчужина» — основаны на новых стратегических приоритетах в меняющейся отрасли. Они могут обеспечить руководителям четкое понимание того, в каком направлении движется их компания, а также указать альтернативные пути.

Ни один ретейлер не может позволить себе бездействие. Многим компаниям необходимо понять, как не оказаться без будущего. Другим нужно еще больше улучшить свои текущие ценностные предложения. И хотя руководителям придется выбирать из разных стратегических вариантов в зависимости от стартовых позиций своих компаний, перечисленные пять императивов будут, вероятно, применимы для всех.

- **Усиливайте дифференциацию сегодня и готовьтесь к более инновационному будущему.** Соглашательская, неуникальная стратегия? Забудьте об этом, лучше позаботьтесь о собственной индивидуальности. Думайте стратегически, заглядывая за пределы следующего квартала, и предугадывайте будущие подрывные изменения.
- **Постоянно думайте о клиенте и клиентском опыте.** Используйте выделяющий вас маркетинг для повышения трафика (возможно, объединяя усилия с другими). Беспочкойтесь о важнейших эпизодах взаимодействия с клиентом, а не о тех подробностях работы ваших каналов продаж, которые видны только вам.
- **Найдите средства для инвестиций в технологии.** Сокращайте затраты не в ущерб опыту покупателей. «Покупайте» или «одалживайте» масштаб через M&A или партнерства. Присоединяйтесь к экосистеме — или (если вы среди немногих избранных) стройте свою.
- **Используйте данные для развития автоматизации принятия решений.** Развивайте и наращивайте компетенции, необходимые для аналитики данных. Меняйте культуру, чтобы меньше беспокоиться о решениях по таким вопросам, как базовый ассортимент, пополнение запасов или ценообразование. Сосредоточьте свои лучшие умы на более сложных вызовах.
- **Ускоряйте инновации.** Внедряйте принципы Agile, такие как кросс-функциональные команды и быстрое прототипирование. Используйте более динамичный подход к капитальным вложениям, воспроизводя приемы фондов венчурного капитала. 



Более подробная информация о компании www.bain.com

Амстердам • Атланта • Бангалор • Бангкок • Богота • 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