

## ИНДУСТРИЯ

## Непривычное поведение

Стремительное развитие технологий кардинально изменило жизнь людей и продолжает менять наши привычки в общении, в совершении покупок, стиль работы, образ мышления. Портрет сегодняшнего потребителя и корпоративного клиента на 90% отличается от его образа десятилетней давности. Старые «аналоговые» методы в бизнесе уже не работают. Наступила эпоха Цифры.

## —технологии—

Распространение новейших цифровых технологий произвело необратимые изменения в наших потребительских привычках. Другим стало все: то, что мы потребляем, где и когда. В 2013 году компания Accenture провела очередное исследование под названием Global Consumer Pulse Research в 33 странах, включая Россию, пытаясь определить основные черты нового покупателя.

Прежде всего бросается в глаза заметное снижение лояльности современного клиента. По итогам данного исследования около 84% опрошенных в России потребителей с легкостью уйдут к конкуренту, если сочтут, что компания не выполнила свое «обещание» клиенту. В целом по миру эта цифра составляет 74%. Отсутствие реакции в данном контексте означает массовый уход клиентов к конкурентам и в конечном итоге потерю бизнеса. Этот процесс может происходить незаметно, но он неизбежен. Однако хорошая новость для компаний заключается в том, что целых 88% потребителей все же согласны остаться даже с «обманувшим» их надежды поставщиком, если он предпримет что-то специальное, чтобы их удержать (глобальная цифра — 82%).

Компания Accenture оценила мировой потенциал такой «Экономии переключения» в \$5,9 трлн глобально. Именно такие объемы выручки генерируют современные потребители, готовые переключиться на новых поставщиков товаров и услуг, сумевших лучше удовлетворить их ожидания. Эти цифры демонстрируют огромные возможности для компаний, способных выиграть, используя особенности цифровой эпохи, и одновременно показывают риски, которые несут те, кто еще не начал «цифровую трансформацию» и не повернулся лицом к клиентам. Ведь ситуация еще и усугубляется — так, около 45% российских потребителей сообщают, что их ожидания повысились даже по сравнению с прошлым годом.

Помимо готовности переключиться Accenture также выявила следующие черты сегодняшнего потребителя. Клиенты стали контролировать процесс покупки, быстро переключаясь с одного канала взаимодействия с поставщиками на другой. Они мгновенно узнают о новых товарах, тут же сравнивают их с другими, оплачивают новинки одним кликом на Amazon.com или «Озоне». Заходят в офлайн-магазин, чтобы получить изучить товар, и тут же заказывают его онлайн. По словам Натальи Колобовой, старшего менеджера практики управленческого консалтинга компании Accenture, каждый пятый потребитель использует смартфон, чтобы сравнить цены прямо из магазина, посоветоваться с друзьями, прочесть отзывы на форумах. Динамичность потребителя увеличивается: каждый год требования к скорости обслуживания и возможности быстрого совершения покупки растут.

Следующая особенность нынешней цифровой культуры потребления — открытость. Сегодня потребитель имеет доступ к огромному количеству информации — и далеко не всегда такой, которую производитель хотел бы сообщить. Бренды больше не контролируют коммуникационное сообщение о своих товарах полностью — в игру вступили многочисленные потребители, которым теперь предельно легко дать отзыв о товаре. И в этом кроется серьезная опасность для компаний-производителей, поскольку «довольные молчат»: мы гораздо легче делимся негативными впечатлениями, чем позитивными. А попытки компаний взять эту ситуацию под контроль часто проваливаются.

Россияне значительно больше, чем западные потребители, используют социальные сети для поиска информации, а также для общения с поставщиками. При этом, по данным исследования Accenture, наиболее широко используемым (86%) и влиятельным (60%) источником информации в нашей стране является сарафанное радио. На втором месте — веб-сайты с экспертными оценками и сравнительными обзором товаров.

Потребители постоянно находятся в процессе совершения покупки или оценки товаров, непрерывно сравнивают результат этого процесса со своими ожиданиями и обещаниями поставщика. При этом оцени-

ваются не только характеристики товара, его качество и цена. Весьма важен также сам процесс покупки, потребительский опыт до, во время и после ее совершения.

Принятые решения не являются окончательными: покупатель может сделать заказ, с легкостью передумать и сделать новый уже в другом магазине, не чувствуя себя обязанным по отношению к первому. В 80% случаев — и это чаще, чем в прошлые годы, — потребители меняют свое уже принятое решение о покупке.

Российские потребители более требовательны, чем западные. Ключевыми аспектами для соотечественников являются квалификация сотрудника, быстрое и эффективное решение проблем, причем с первого раза. Именно в этом наблюдается самый большой разрыв между ожиданиями и их удовлетворением.

Итак, потребители хотят получать услуги и продукты, которые в точности соответствуют их ожиданиям, и именно тогда, когда им этого захочется. И одним разом тут не ограничиться: намерения клиентов постоянно меняются, а выбор, который они делают, становится все более динамичным, свободным и непрерывным, — подводит итог Наталья Колобова.

## Следуй за белым кроликом

Цифровую трансформацию, происшедшую с потребителями, уже невозможно игнорировать — слишком изменилось их покупательское поведение. Следовательно, вслед за изменившимися клиентами должен измениться и бизнес. Чтобы ответить на эти новые вызовы, бизнес современной компании должен стать «цифровым». Но это невозможно без соответствующей роли ИТ в компании и стратегического отношения к ИТ.

Таким образом, компаниям необходимо начать воспринимать ИТ как средство ответа на новые вызовы «эпохи цифры» и определения своего пути развития в эти новые времена.

Аналитики Accenture говорят, что растущее число передовых компаний относится к своим ИТ как стратегическому активу, благодаря использованию которого они могут вдохнуть новую жизнь в бизнес-процессы: как минимум оптимизировать их, а в идеале построить их инновационным образом. Эти компании инвестируют в цифровые инструменты, мощности и навыки, чтобы было легче идентифицировать полезные данные, оценивать их, извлекать и анализировать, своевременно распространять их, получать потребительские инсайты и, что самое главное, руководствоваться ими. Например, компания Nike использует беспроводные сенсоры и веб-технологии для системы наблюдения за показателями атлетов, на базе которой предоставляет сервисы для тренировок. А производитель автомобилей Ford использует информацию с датчиков для наблюдения за тем, как машина себя показывает на дороге, а также за поведени-

ем водителя. На базе этих данных компания пытается собрать аналитику для совершенствования следующих поколений автомобилей. Эти компании и многие другие, такие же, как они, видят в цифровизации бизнеса стратегический императив — инструмент для конкурентной борьбы. Они не ждут, когда будут разработаны новые технологии или когда они станут более зрелыми. Все нужные информационные инструменты уже есть на рынке, и использовать их стоит прямо сейчас. Речь идет о мобильных технологиях, «облаках», социальном взаимодействии, виртуализации, больших данных — это самые «горячие» технологии последних лет, которые очень быстро стали частью нынешнего поколения ИТ-инструментов. Этот набор уже доступных инструментов позволяет компаниям быть более эффективными в управлении расходами, быстрее выпускать товары с более низкой себестоимостью.

Наталья Колобова отмечает, что глобально бизнес по большей части очень медленно реагирует на новую потребительскую реальность: «Недавний опрос более 600 руководителей различных компаний в мире показал, что более 80% из них признают важность и необходимость реакции на случившиеся изменения. Но несмотря на это, такое же количество — 80% опрошенных — заявили, что недостаточно активно реагируют на эту ситуацию. Не то чтобы компании не принимали никаких действий. Играть, чтобы не проиграть — расчетливо, аккуратно, с минимальным риском, достигая небольших побед, но и не проигрывая по крупному — такой стратегии придерживались и пока продолжают придерживаться многие компании в отношении цифровизации. Многие из опрошенных руководителей называли различные статьи бюджета своих компаний, направленные на социальные и мобильный маркетинг, «облачные» технологии, а также развитие аналитики. Тем не менее, несмотря на эти инвестиции, опрос показывает, что существенных улучшений в восприятии потребителей не происходит. Сейчас недостаточно играть, чтобы не проиграть. Пора играть, чтобы выигрывать».

Компании, которые добиваются успеха в цифровую эпоху, отличаются от аутсайдеров в главном: в сознании людей, управляющих их бизнесом, произошел кардинальный сдвиг. Они меняют не бизнес — они меняют парадигму работы с клиентами. Например, интернет-магазин Amazon совершил прорыв далеко не только в книжном ритейле. Компания изменила парадигму того, как ее клиенты покупают, став для них уникальным поставщиком многих категорий товаров.

Каждая компания может найти способ совершить бросок в будущее. Главное, что должны для этого делать руководители компаний: сегодня уже невозможно разделить технологию и бизнес. Эти две категории очень тесно переплелись. ИТ помогает бизнесу придумать заново

свой продукт и поддерживает процесс его производства, управляет цепочками поставок, становится частью самого продукта и создает новые, предоставляет платформу для создания новых сетевых сервисов. Ни одна организация сегодня больше не может быть лучшей в своей категории и на своем рынке, если не понимает и не использует цифровые технологии.

## С миру по нитке

Что именно мы покупаем в цифровую эпоху, как мы это делаем и как это отличается от того, что покупали наши родители? Меняется товар. Впервые, цифровые технологии трансформируют не только наши привычные способы совершения покупок, но даже меняется сам объект приобретения. Потребители сотрудничают друг с другом, коллаборативные партнерские отношения устанавливаются благодаря развитию технологий уже не просто между друзьями и знакомыми. Люди массово вступают в доверительное сотрудничество. Примером здесь масса: AirBNB — сервис по сдаче своего жилья на время, BlackJet помогает людям арендовать один из 4 тыс. частных самолетов, которые обычно большую часть времени простаивают. RelayRides — платформа для предоставления своего собственного автомобиля в аренду такому же человеку, живущему где-то по соседству. (Кстати, этот проект поднял \$13 млн инвестиций.) Rent The Runway — сервис для женщин, которые хотят арендовать или предоставить на время свою красивую одежду для особых случаев.

Во-вторых, открываются новые возможности кастомизации (то есть модификации товара по заказу), и сегодня вместо конкретного товара массового производства с набором характеристик мы часто покупаем продукт, который модифицируется программным образом. Пример — кроссовки Nike, которые можно оформить по своему вкусу, используя приложение для iPhone, затем заказать эту особенную пару по вполне подъемной цене в \$200. Это также пример того, что мы часто уже покупаем товар, который создается не заранее, а по запросу. Также в определенных категориях мы отходим от модели владения товаром к модели его аренды на время.

Мы больше не ограничены в выборе: покупаем не то, что доступно на полках, а то, что точнее всего соответствует нашим потребностям. Таким образом, заработки поставщиков товаров и услуг на long tail товарах растут.

В-третьих, не менее существенные изменения происходят в том, как мы покупаем. Меняется понятие канала продаж: вместо офлайновых точек продаж мы приобретаем товары онлайн, часто после визита в физический магазин, а иногда товар производится для нас прямо на месте. Мы часто покупаем не через дилеров, а напрямую в магазине производителя, либо в качестве членов закрытого клуба покупателей, или у

предыдущего владельца. Теперь покупатель — это уже не аноним, совершивший единственную транзакцию. Покупка — это лишь одно событие в череде долгих взаимоотношений с поставщиком вплоть до утилизации товара.

В-четвертых, меняется цена товара. Оплата теперь производится не только звонкой монетой, иногда товар покупается за внимание, информацию, виртуальную валюту. Поскольку теперь покупатели и продавцы знают друг о друге одинаково, симметрично много, цена может меняться очень динамично. Например, в магазине Amazon в случае предзаказа книга предлагается по одной цене, после выпуска — по другой, определенные клиенты получают уникальные предложения и т. д.

## Цифровые отношения

Компании, желающие выиграть в новую эпоху, должны учитывать, что потребитель формирует свой потребительский опыт на основе собственных потребностей и ожиданий. Покупатели ожидают, что компания предоставит им возможность удобным образом контролировать и менять способы взаимодействия с поставщиком в зависимости от текущих потребностей в каждый конкретный момент. Для большинства бизнесов это означает необходимость построения новой клиентской модели, и даже более того — требует создания новой операционной модели, — говорит Наталья Колобова. Это актуально для бизнеса практически из любой отрасли, но важнее всего для компаний, работающих с массовым потребителем.

Соня Долежелова, вице-президент по операционной поддержке бизнеса, сервису и маркетингу «Эльдорадо», говорит: «Современный ритейл, особенно непродуктовый, в данный момент очень активно развивается в сторону цифровизации. Практически все крупные компании имеют свои страницы в социальных сетях, размещают все больше рекламы в интернете, многие открывают интернет-магазины как дополнительный канал продаж или, по крайней мере, размещают каталог продукции на сайте. Причины этого просты: предложений становится все больше, а времени у покупателя все меньше, поэтому цифровой канал, будь то электронная почта, SMS-рассылка или реклама на сайте, более удобен для покупателя и помогает определиться с выбором задолго до поездки в магазин».

Преращение в цифровой предприятие прежде всего означает, что компания переходит от транзакционной модели к модели построения цифровых отношений с клиентами. То есть потребитель больше не должен восприниматься как безликая транзакция. Клиент это больше, чем файл cookie или демографический профиль. Это реальные люди с реальными отличиями друг от друга.

Александр Поповский, исполнительный вице-президент по развитию массового рынка ОАО «Вымпел-

ком», говорит, что компания меняет подход к сегментации абонентской базы: «Уже в следующем году мы перестанем работать с сегментами клиентов и начнем работать с каждым клиентом индивидуально. Такой подход позволяет достичь другого уровня в анализе потребностей клиента, создавать не только персонализированные предложения, но и разворачивать для каждого клиента собственную уникальную экосистему — предоставлять набор сервисов, интересных именно ему».

## Не только продавать

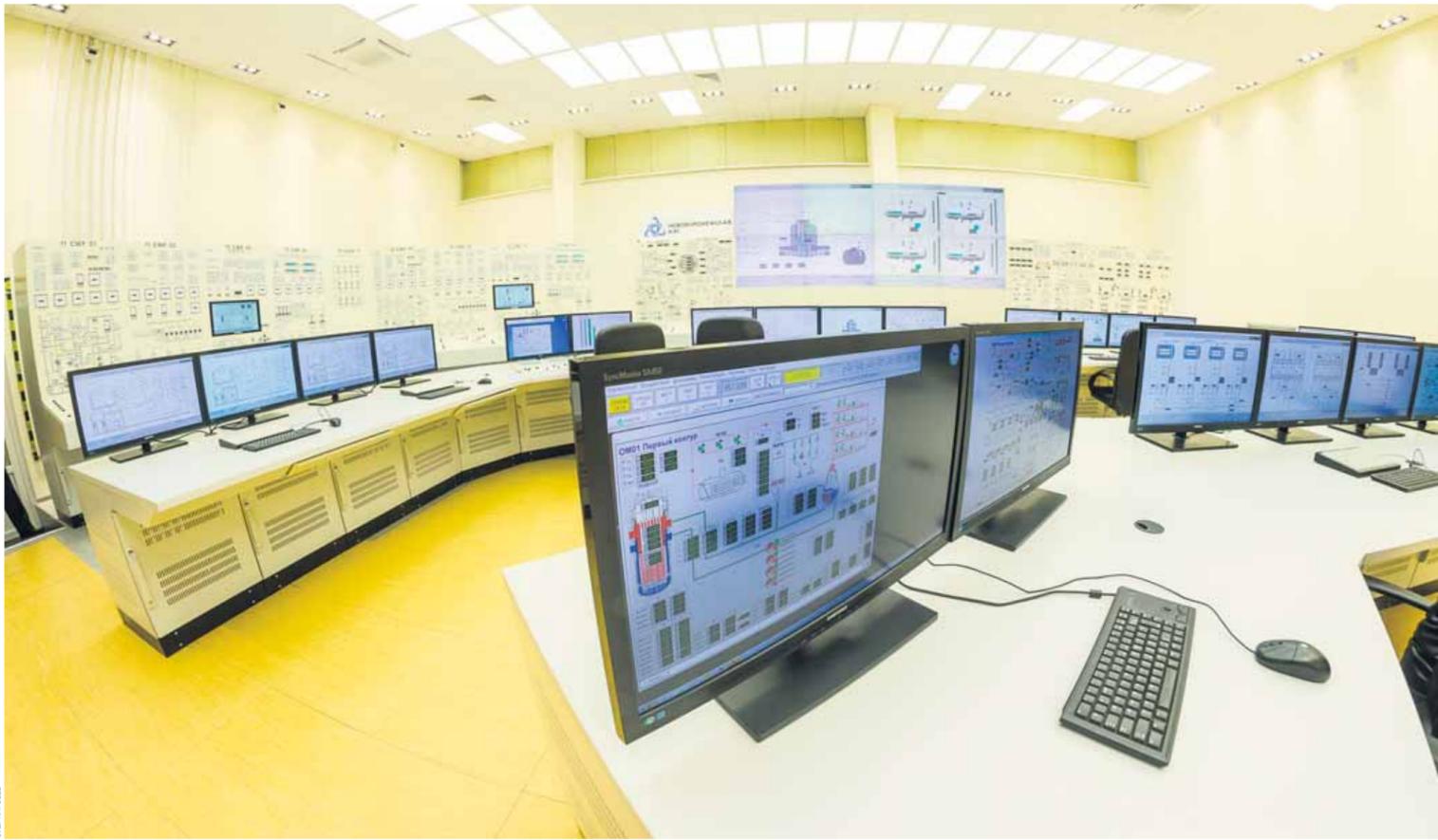
Было бы ошибкой полагать, что эффективная цифровая трансформация предприятия означает лишь цифровизацию маркетинга и открытие электронного магазина. На самом деле часто необходима комплексная трансформация бизнеса. Для успешного ответа на вызовы цифровой эпохи цифровизация должна затронуть любой бизнес сегодня во всех его трех аспектах: в производстве продукта или услуги, во взаимоотношениях с клиентами и сбыте и в управлении финансами. Цифровой трансформации должны подвергнуться все бизнес-процессы — от фронт-офиса до бэк-офиса.

Производство может трансформироваться в цифровое совершенно разными способами, которые зависят от того, чем конкретно занимается компания. В сфере нефтедобычи это означает использование технологических месторождений. В банкинге — создание «фабрики продуктов», умеющей разрабатывать предложения клиентам индивидуально. В ритейле — построение продаж через интегрированные каналы и на основе единого детального информационного портрета каждого потребителя.

В группе компаний «Вымпелком Лтд» итальянского оператора WIND есть специальное digital-подразделение. Александр Поповский называет WIND тренд-сеттером в этом смысле, так как данное подразделение аккумулирует в одной структуре все процессы, связанные с переходом на «цифру». «На их примере можно увидеть, что действительно работает буквально все — от клиентских каналов до инструментов для собственных сотрудников. Например, у сотрудников WIND нет пропусков, им не нужно носить кошелёк: в их телефоне есть приложение, через которое они заходят в офис, платят за кофе, оплачивают обеды, парковку и т. д.», — рассказывает он.

«Цифровые компании применяют цифровые технологии во всех аспектах своей деятельности, используя инновационные стратегии, продукты, процессы для роста продаж и финансовых результатов. Чтобы этого достичь, компаниям нужно устранить все недостатки и сложности медленных аналоговых процессов и каналов и построить новые мощности на цифровой основе. Пришло время вступить в эту игру, время играть и выигрывать», — резюмирует Наталья Колобова.

Светлана Рагинова



Цифровую трансформацию, происшедшую с потребителями, уже невозможно игнорировать