

## РАЗВИТИЕ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА В СОВРЕМЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ: КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ В СТРАТЕГИИ

*Е.Н. АЛЕКСАНДРОВА, кандидат экономических наук,  
доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,  
Кубанский государственный университет  
e-mail: al-helen@mail.ru*

### Аннотация

Современный розничный ритейл меняется под воздействием изменения потребностей потребителей, COVID-19, развития и внедрения цифровых технологий, и анализ этих изменений, оперативное реагирование на них — ключевые факторы успеха компаний в обозримой перспективе. В статье выделены основные тенденции развития современного розничного ритейла, сгруппированы факторы роста интереса потребителей к онлайн-продажам в данной сфере. Обоснованы ключевые составляющие стратегии развития сетевого ритейла в новой реальности, а также рекомендованы возможные направления дальнейшей трансформации таких стратегий.

**Ключевые слова:** сетевой ритейл, изменение поведения потребителей, онлайн и офлайн торговля, цифровые технологии.

Изменение потребительских предпочтений, развитие современных технологий, диджитализация бизнес-процессов, реальность COVID-19 — эти и другие факторы оказывают значительное влияние на современный сектор сетевой розничной торговли.

Под влиянием COVID-19 бизнес-модели многих компаний, а также направления и факторы развития отдельных секторов и сфер деятельности обретают новые черты. Изменения коснулись и сферы сетевого ритейла, вынужденного в новой реальности перестраивать свои бизнес-стратегии, расставлять новые акценты в работе с ассортиментом и вовлечении потребителя, каналами продаж, цифровой трансформацией и повышением эффективности бизнеса.

Согласно исследованию компании Nielsen, основанному на опросе директоров компа-

ний, занимающихся производством и продажей FMCG товаров в России, более 80 % респондентов ожидают сокращения отрасли FMCG-ритейла на 5—20 % и более по итогам 2020 г. [6]. В числе ключевых факторов респонденты особенно отметили такие, как девальвация рубля, проблемы с платёжной дисциплиной, падение спроса, трансформация потребительских предпочтений, проблемы с логистикой и др. (рис. 1).

Пандемия коронавируса оказала большое влияние на рынки, перевернув привычные представления потребителей о покупках, в том числе в сфере ритейла. Следует отметить, что изменения предпочтений и поведения потребителей в сетевом ритейле стали происходить ещё до появления вируса COVID-19 и вызванных им глобальных изменений в экономике. Пандемия лишь ускорила отдельные процессы в развитии сетевых компаний.

В настоящее время в числе тенденций в сфере сетевого ритейла особенно выделяются следующие:

1) снижение и трансформация спроса под влиянием падения реальных доходов потребителей и изменения их предпочтений и поведения;

2) рост онлайн-торговли и активное развитие новых игроков — маркет-плейсов, формирующих новую угрозу для традиционных магазинов сетевой торговли;

3) изменение ритейл-ландшафта, развитие новых форматов сетевой торговли в рамках омниканальных стратегий;

4) повышенное внимание к здоровью и безопасности, здоровому образу жизни, что приводит, например, к повышенному вниманию в отношении состава и экологичности

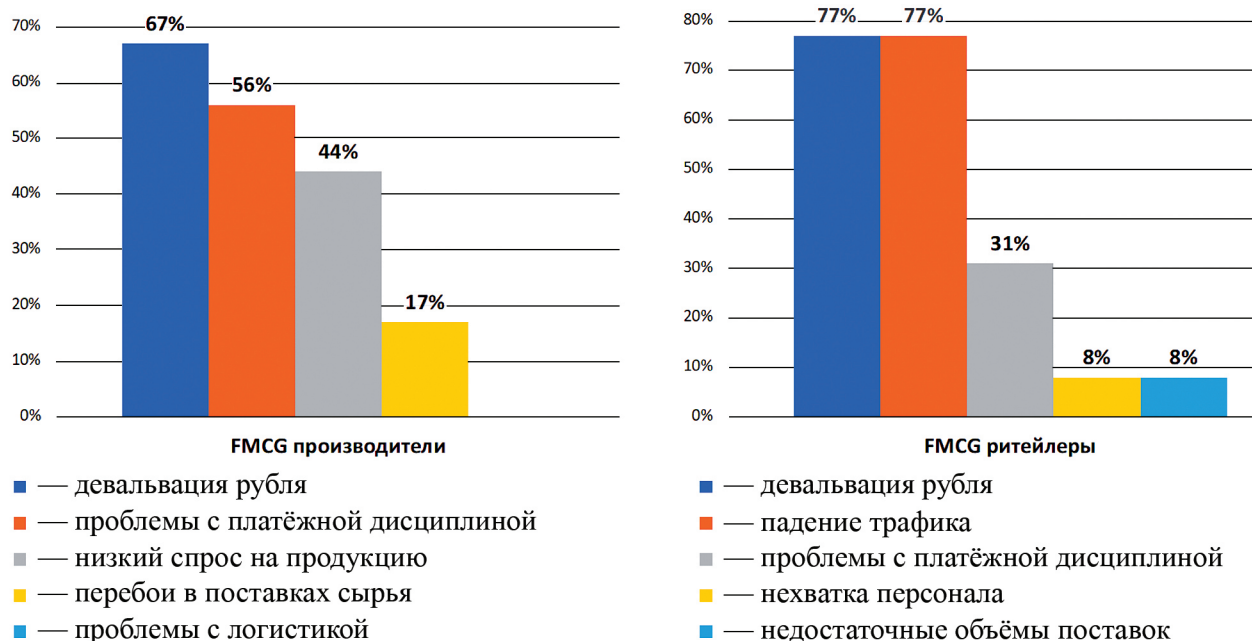


Рис. 1. Ключевые негативные факторы, влияющие на рынок товаров повседневного спроса в 2020 г., процент от опрошенных [6, 7]

потребляемых продовольственных и непродовольственных товаров, стремлении потребителей потреблять здоровую и полезную еду (приготовлении пищи дома) и др.

Указанные факторы и тенденции, а также ожидания самих ритейлеров в отношении перспектив и длительности развития негативной ситуации с COVID определяют необходимость изменения долгосрочных и краткосрочных планов сетевых компаний. Прежде всего ритейлеры однозначно высказываются за развитие онлайн-торговли, активно увеличивая инвестиции в диджитал-медиа и онлайн-каналы продаж. Ряд компаний ещё до начала пандемии приоритизировали расходы на социальные сети и Интернет (согласно статистике, это наиболее высокие показатели среди других медиаканалов), одновременно с этим сократили затраты на печатные СМИ, телевидение и радио. Так, в отчёте eMarketer указывается, что в 2019 г. мировые расходы на цифровую рекламу выросли на 17,6 % до 333,25 млрд дол. Таким образом, на цифровую рекламу приходится примерно половина мирового рекламного рынка. В таких странах, как Великобритания, Китай, Норвегия и Канада, онлайн-реклама уже стала доминирующей рекламной средой. В 2019 г. к этой

группе присоединились США и Нидерланды, на долю онлайн-рекламы которых приходится 54,2 и 52,6 % общих расходов на рекламу соответственно. В России по итогам 2019 г. именно сектор интернет-рекламы демонстрировал наибольший прирост, в то время как традиционные источники рекламы — телевидение, радио и печатные СМИ, показали отрицательные темпы роста (см. таблицу).

Объёмы рекламы в средствах её распространения в 2019 г. в России [3]

Сегменты	Динамика, % по отношению к 2018 г.
Телевидение	–6
Радио	–5
Печатные СМИ	–16
Наружная реклама	+0
Интернет	+20
Итого:	+5

COVID-19 оказал мощное стимулирующее воздействие на развитие онлайн-торговли в сетевом ритейле. Как следует из данных, представленных на рис. 2, разница между онлайн- и офлайн-продажами до и во время карантинных мероприятий в России выросла почти в 2 раза.

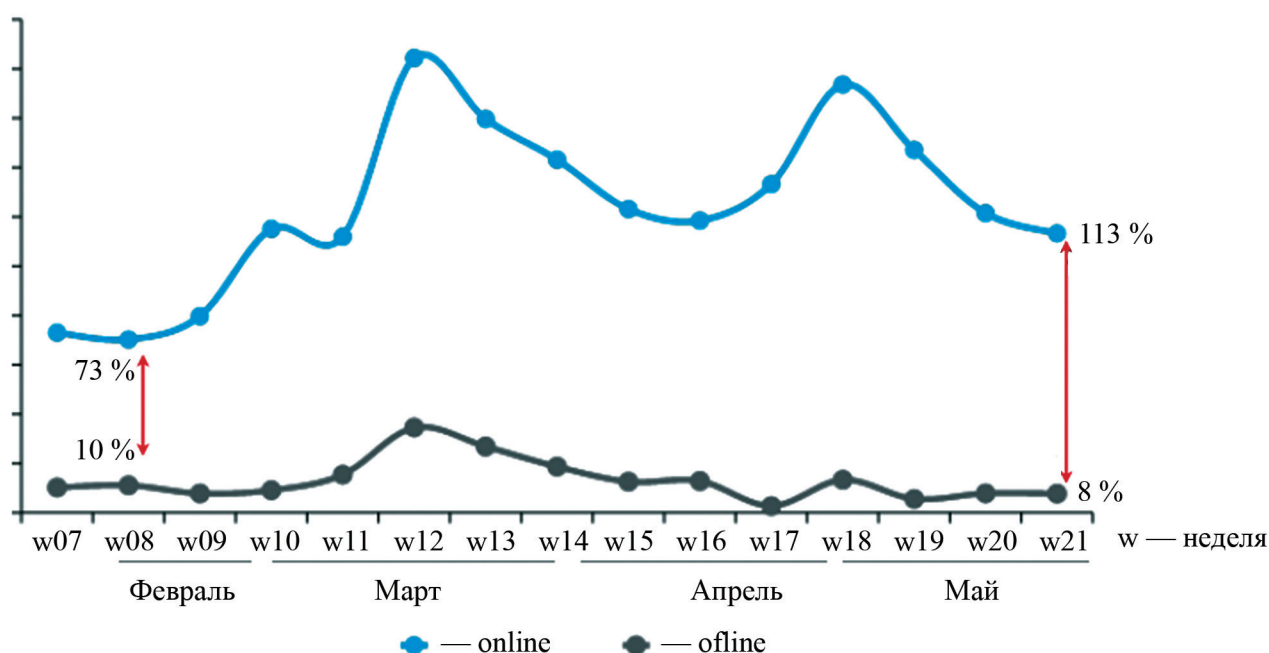


Рис. 2. Рост денежных продаж сетевого ритейла в онлайн- и офлайн-каналах в России, недельная динамика, % [4]

По мнению экспертов компании Nielsen, сдвиги в сторону большей ориентации бизнеса на интернет-торговлю на рынке FMCG начались задолго до начала пандемии, но именно её распространение дало мощный толчок развитию сектора электронной коммерции. Если рассматривать рынок FMCG, то в апреле 2020 г. доля онлайн-продаж в России составила 5 % от всего рынка FMCG в натуральном выражении.

Непрерывное развитие цифровых технологий и ожидание потребителей в отношении этих технологий также приводят к распространению онлайн-торговли в физических магазинах [1]. Кроме того, все большее число потребителей предпочитают удобство цифровых покупок и доставки заказов товаров до двери, минуя пространство физического магазина [8].

Развитие онлайн- и офлайн-каналов в ритейле приводит к формированию омниканальных стратегий, в рамках которых стираются границы между онлайн-покупкой и посещением физического магазина. В таких стратегиях для клиентов предлагается единый ассортимент товаров, программа лояльности, услуга click & collect (возможность заказать продукты онлайн, но забрать их в офлайновом магазине в удобное время), сокращение

времени доставки и другие опции. Омниканальные стратегии синхронизируют данные и информацию по всем физическим и цифровым каналам взаимодействия с потребителями. Применение таких стратегий сокращает период исполнения заказа, снижает транзакционные издержки, являющиеся ключевыми показателями эффективности на современных конкурентных розничных рынках [2].

На фоне роста продаж в онлайн-канале многие ритейлеры как в России, так и в мире задумались о расширении сети постаматов с продуктами, другие многократно нарастили производственные, складские и логистические мощности, чтобы справиться с возросшим потоком заказов. Например, в России «Магнит» и Delivery Club запустили экспресс-доставку продуктов, «Доставка. Пятёрочка» и «Перекрёсток.Быстро» расширяют зону присутствия сервисов, Delivery Club развивает сотрудничество с сервисом СберМаркет. Многие ритейлеры открывают новые склады, дополнительно нанимают сотрудников, добавляют новые функции в приложения заказа. Омниканальные стратегии активно используют и маркетплейсы — LaModa, Wildberries, а также традиционные торговые сети — X5 Retail Group, «Азбука вкуса».

Таким образом, интерес к онлайн-каналу покупок среди потребителей в сетевой торговле определяется рядом факторов, которые условно распределим на две группы:

1) определяемые новой COVID-реальностью: забота о здоровье (страх заразиться вирусом), уменьшение контактов с людьми;

2) связанные с глобальными тенденциями в развитии сектора: развитие нового опыта потребителя, ожидания потребителей в отношении новых технологий, стремительное развитие инноваций в сфере торговли, удобство покупок (не надо тратить время на поход в магазин), доставка до двери (не надо нести тяжёлые пакеты самому) и др.

Поведение и потребности потребителей, приобретающих товары в розничных сетях, меняются не только под воздействием страха заболеть новой инфекцией, но и под влиянием глобальных тенденций в потреблении и развитии их опыта. По мере того как сектор розничной торговли продолжает развиваться, выбор потребителем торгового канала становится столь же важным, как и выбор продуктов. Ещё до пандемии потребители были склонны выбирать тот канал, который обеспечивал им развитие их опыта и оптимизацию

их усилий по приобретению товара [9]. В условиях COVID-реальности данные процессы ускорились и к ключевым факторам развития онлайн-торговли прибавился фактор заботы людей о своём здоровье, что в совокупности с ранее наметившимися тенденциями в изменении потребительского поведения дало мощный толчок для развития онлайн-сервисов и услуг в сфере ритейла.

В числе направлений изменения стратегий сетевых компаний в условиях COVID-реальности также отмечается трансформация организационной структуры компании, расширение её логистических и производственных возможностей, развитие персонала, активное использование цифровых технологий и передовых решений в продвижении товаров и услуг (бесконтактная доставка, доставка с помощью дронов и др.).

Представляется, что стратегия развития сетевого ритейла в новой реальности однозначно выступает как клиентоориентированная (customer centered), учитывающая не только потребности клиента в развитии его опыта и удобства покупки, но и обеспечивающая его потребность в сохранности здоровья (рис. 3).



Рис. 3. Ключевые составляющие стратегии развития сетевого ритейла в новой реальности [9]



Таким образом, в новой реальности потребители имеют достаточно широкий выбор в том, что покупать и где. В ответ на это торговые сети должны установить такую стратегию, которая позволяет сосредоточиться на взаимодействии с потребителями и оптимизации их клиентского опыта на всех стадиях потребления. Это означает, например, что традиционный физический магазин меняет подход взаимодействия с клиентом не только в рамках физического пространства, но и в онлайн-среде, что приводит к диджитализации продаж и услуг в рамках омниканальных стратегий. Торговые сети должны сосредоточиться на изучении потребителей и их моделей покупок, чтобы увеличить взаимодействие с потребителями за счёт предоставления сквозных услуг на всех этапах совершения ими покупки в торговой сети — от выбора до покупки и обратной связи (см. рис. 3).

Несмотря на закрепление онлайн-продаж на новом уровне, офлайн продолжает оставаться каналом, который приносит наибольший доход большинству крупных многоканальных ритейлеров. Однако ценностное предложение офлайн-канала эволюционирует из канала распространения в платформу для открытия, вовлечения, формирования уникального опыта и взаимодействия с потребителем, что происходит за счёт использования технологий для дифференцированного взаимодействия с разными клиентами, разработки новых инструментов, позволяющих взаимодействовать с покупателями на всех этапах покупки. Отметим также, что в 2019 г. «цифровые аборигены» все чаще становились посетителями пилотных проектов физических магазинов, управляемых маркетплейсами (например, Amazon Go, магазины Нема китайского интернет-гиганта Alibaba), а традиционные сетевые компании все чаще оборудуют свои физические магазины цифровыми технологиями (умные кассы, роботы, конвейерные ленты, сенсорные киоски, RFID метки и др.) [10].

В числе перспективных направлений развития физических магазинов традиционного ритейла в новой реальности, следующие:

– связующее звено в процессе выполнения заказа. Многие ритейлеры уже сейчас идут по пути преобразования своих избыточных площадей в офлайн-магазинах в микрофулфилмент центры, особенно в густонаселённых районах мегаполисов, что позволяет оптимизировать доставку товаров до потребителя на «последней миле»;

– понимание потребностей своих клиентов как конкурентное преимущество в офлайн-торговле. Для многих покупателей процесс покупки в физическом магазине связан с первичным знакомством с продуктом.

Ещё один важный фактор в развитии стратегий ритейла — снижение доходов потребителей и более осознанный процесс в принятии решений о совершении покупки. Согласно исследованиям компании Nielsen, начиная с 2019 г. отмечается рост числа потребителей, которые активно стали искать промоакции в магазинах (рис. 4).

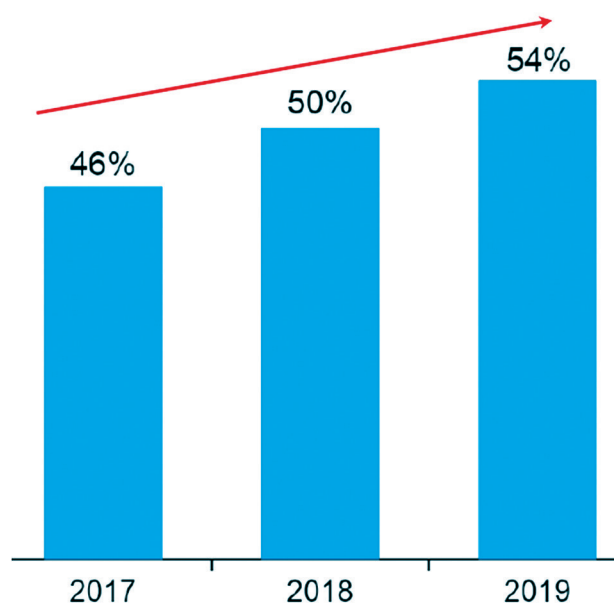


Рис. 4. Средняя доля промо в денежном выражении на рынке FMCG в России, % [5]

В 2020 г. во время пандемии интерес к промоакциям в торговых сетях вырос у каждого третьего российского потребителя, но при этом половина покупателей считает, что количество акций и скидок в торговых сетях не изменилось. Последнее также подтверждается и статистикой, представляемой Nielsen,

в отношении промодавления в 2020 г. до пандемии и во время её: по сравнению с началом 2020 г. (до пандемии) в последующие 3 месяца начиная с марта во всех форматах сетевой торговли (дискаунтеры, гипермаркеты, мини-маркеты, супермаркеты) отмечается снижение числа промо-SKU на один магазин в среднем на 5,8 %.

В новых условиях ритейлерам очевидно следует пересмотреть многие из своих промоакций, тем самым повысив свою привлекательность для той категории потребителей, которые наиболее заинтересованы в промо.

Подводя итог рассмотренным тенденциям и факторам развития сетевого ритейла в новой реальности, можем обобщить следующие рекомендации для выбора возможного направления трансформации их стратегий развития.

Во-первых, развитие онлайн-каналов и переход к цифровым технологиям неизбежны для ритейлеров. Речь идёт о новых бизнес-моделях, направленных на внедрение и использование таких инструментов, как приложения, гаджеты, корпоративные системы, цифровые технологии (например, AR/VR) позволяющие развивать персонализированный опыт, высокоинтерактивное взаимодействие с потребителем во всех формах и проявлениях.

Во-вторых, чтобы предлагать более удобные услуги и продукты, ритейлеры должны понимать поведение своего потребителя во всех каналах и точках взаимодействия с ним. При этом стандартные техники и приёмы мерчендайзинга (которые в традиционных форматах используются как инструмент влияния на поведение покупателей) дополняются технологиями, позволяющими лучше понять поведение потребителя. Например, использование Big Data и предиктивной аналитики в ритейле позволяет расширить знания о поведении покупателей до и после посещения магазина.

В-третьих, в условиях COVID реальности, повышенного внимания потребителей к своему комфорту и удобству совершения покупок важным фактором в конкурентной борьбе

за потребителя становится наиболее удобная доставка различных категорий товаров.

В числе составляющих бизнес-моделей и стратегий развития компаний сетевого ритейла следует предусмотреть конфиденциальность данных. Многие компании рассматривают монетизацию данных как новый источник дохода, но потребители, осведомленные в цифровых технологиях, имеют чёткое представление о том, какие персональные данные собираются, и опасаются слишком большого количества нежелательных целевых предложений.

Таким образом, компаниям сетевого ритейла важно использовать сложившуюся ситуацию на рынке розничной торговли в своих интересах для формирования лояльности потребителей. Как и большинство рынков, рынок розничного ритейла меняется под воздействием изменения потребностей потребителей, COVID-19, развития и внедрения цифровых технологий, и анализ этих изменений, оперативное реагирование на них являются ключевыми факторами успеха сетевых компаний в ближайшей перспективе.

### Библиографический список

1. *Pantano E., Vannucci V.* Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2019. Vol. 49. P. 297—304.
2. *Pereira M.M., Frazzon E.M.* A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains // *International Journal of Information Management*. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/S026840122030205X?via%3Dihub#abs0010>.
3. Объем рекламы в средствах её распространения в 2019 году. АКАР. URL: [https://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id9112](https://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id9112).
4. Онлайн-торговля FMCG устанавливает новые рекорды. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/onlayn-torgovlya-fmcg-ustanavlivaet-novye-rekordy/>
5. Перезагрузка в FMCG: Как меняются маркетинговые 4Р в пост-COVID реальности. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/webinar/2020/webinar-perezagruzka-v-fmcg-kak-menayutsya-marketingovye-4r-v-post-covid-realnosti/>

6. Стратегии FMCG-бизнеса в пост-COVID реальности. URL: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/webinar/2020/webinar-strategii-fmcg-biznesa-v-post-covid-realnosti/>

7. Nielsen: Как COVID-19 изменит рынок FMCG. URL: <https://www.retail.ru/articles/nielsen-kak-covid-19-izmenit-rynok-fmcg/>

8. Kapner S. Retail slump shows Amazon effect // The Wall Street Journal. 2016. May 12. URL: [https://www.wsj.com/articles/kohls-shows-effects-of-retail-](https://www.wsj.com/articles/kohls-shows-effects-of-retail-slump-as-some-ponder-the-amazon-factor-1463084218)

[slump-as-some-ponder-the-amazon-factor-1463084218](https://www.wsj.com/articles/kohls-shows-effects-of-retail-slump-as-some-ponder-the-amazon-factor-1463084218).

9. Transformation of traditional retailer in the era of New Retail // Deloitte Chi-na. 2017. October. URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/consumer-industrial-products/articles/traditional-brands-retail-transformation.html>.

10. US Census Bureau, Quarterly Retail E-Commerce Sales, 3rd Quarter 2019, Nov 19, 2019. URL: [https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec\\_current.pdf](https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf).