

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ПРОДУКТА CVM

Курбатов Владислав Александрович

аспирант,

Всероссийская академия внешней торговли, г. Москва

Vladislav.Kurbatov@x5.ru

Бадулина Анна Вадимовна

к.э.н., доцент,

Всероссийская академия внешней торговли, г. Москва,

a.badulina@vavt.ru

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ON THE EXAMPLE OF THE CVM PRODUCT

**V. Kurbatov
A. Badulina**

Summary: Digital transformation of retail is an important factor in the development of modern business. Over time, consumer demands for comfort and quality of service are increasing, while traditional retail spaces are shrinking. In these conditions, retailers need to change, providing platforms that meet the requirements of digital customers.

The situation caused by the COVID-19 pandemic has forced many companies to rethink their approach to retail. Many retailers are successfully implementing e-commerce, platforms for online ordering and inventory management, which help to speed up and improve sales processes. One of the most noticeable trends is the transition to online shopping and the development of new digital models, such as stores without salespeople, virtual fitting rooms, etc. In addition, digital platforms can help retailers reduce staff and tax costs.

Many retail companies strive to adapt to changing realities and meet the needs of consumers, who often prefer online shopping for safety and convenience reasons.

However, to achieve positive results in the digital transformation of retail, money and resources need to be invested in creating new systems and technologies. It is also necessary to invest in training employees so they can use new technologies. Digital transformation of retail also requires flexibility and the ability to quickly adapt to changing consumer and market requirements.

This article discusses modern directions of digitalization in retail, analyzes key drivers and issues of this process. It also presents digital transformation technologies for business, using the example of the CVM product.

Keywords: retail, digital transformation, business model optimization, data analytics, artificial intelligence, mobile commerce, CVM.

Аннотация. Цифровая трансформация ритейла является важным фактором развития современного бизнеса. С течением времени требования потребителей к комфорту и качеству услуг растут, а пространство традиционных розничных магазинов сужается. В этих условиях ритейлерам необходимо меняться, обеспечивая платформы, которые удовлетворят требования цифровых клиентов.

Ситуация, вызванная пандемией COVID-19, вынудила многие компании пересмотреть свой подход к розничной торговле. Многие ритейлеры успешно внедряют электронную коммерцию, платформы для онлайн-заказов и управления инвентаризацией, которые помогают ускорить и улучшить процессы продажи. Один из наиболее заметных трендов — это переход к онлайн-шопингу и развитие новых цифровых моделей, таких как магазины без продавцов, виртуальные примерочные и т.д. Кроме того, цифровые платформы могут помочь ритейлерам сократить затраты на персонал и налоги.

Многие розничные компании стремятся адаптироваться к изменяющейся реальности и удовлетворить потребности потребителей, которые часто предпочитают покупки в Интернете из соображений безопасности и удобства.

Однако для достижения положительных результатов в цифровой трансформации ритейла требуется инвестировать деньги и ресурсы в создание новых систем и технологий. Также нужно инвестировать в обучение сотрудников, чтобы они могли использовать новые технологии. Цифровая трансформация ритейла также требует гибкости и умения быстро адаптироваться к меняющимся требованиям потребителей и рынков.

В данной статье рассматриваются современные направления цифровизации розничной торговли, анализируются ключевые драйверы и проблемы этого процесса. Также представлены технологии цифровой трансформации бизнеса, на примере продукта CVM.

Ключевые слова: ритейл, цифровая трансформация, оптимизация бизнес-моделей, аналитика данных, искусственный интеллект, мобильная коммерция, CVM.

Наступила цифровая эпоха, которая затронула все отрасли и компании не могут игнорировать ее. Хорошее понимание цифровых трендов и их роли в бизнесе позволяет повысить устойчивость компании и получить выгоду в краткосрочной перспективе.

Цифровое преобразование является непрерывным процессом, который включает в себя всех участников

экосистемы компании, таких как сотрудники, клиенты, поставщики и партнеры [1]. Розничная торговля не является исключением, и важно следить за тем, где и как потребители хотят делать покупки. Изменение поведения клиентов сегодня происходит с большой скоростью, и важно быть в курсе новых тенденций. В связи с этим, цифровая трансформация становится очень важным аспектом розничной торговли.

Ретейлеры принимают решение о переходе на цифровые технологии, чтобы найти новые способы увеличения доходов и создания инновационных бизнес-моделей. Исследования свидетельствуют о том, что 51 % потребителей готовы использовать эти новые технологии [4].

По информации Росстата, в текущем году был зафиксирован восходящий тренд в отрасли розничной торговли, общий объем которой вырос на 7,3 % и составил 39,3 трлн рублей. В структуре оборота на долю продуктов питания и табака пришлось 47 %, а на непродовольственные товары — 53 %. Напомним, что в 2020 году этот показатель сократился на 4,1 % [6].

Крупнейшие торговые сети тоже продемонстрировали рост. Их общая выручка увеличилась на 15,4 % и достигла 5,9 трлн рублей. Безусловным лидером отрасли остается X5 Retail Group, которая в этом году заработала 2,2 трлн рублей. Этот показатель на 11,4 % выше, чем в прошлом году. «Магнит» занял второе место, также продемонстрировав рост выручки в 19,5 % и заработав 1,9 трлн рублей. Самые впечатляющие результаты показал DNS — заработок ретейлера увеличился на 31,5 % до 562,3 млрд рублей, что позволило ему войти в тройку лидеров и вытеснить «Ленту» [5].

Таблица 1.

Выручка крупнейших розничных компаний в 2021 г.

Компания	Выручка 2021, руб. млрд	Выручка 2020, руб. млрд	Динамика 2021/2020, %
X5 Retail Group	2 199,0	1 973,9	11,4%
Магнит	1 856,1	1 553,8	19,5%
Wildberries	844,0	437,2	93,0%
DNS	562,3	427,5	31,5%
Лента	484,0	445,5	8,6%
М.Видео-Эльдорадо	476,0	422,1	12,9%
Ozon	448,3	197,4	127,1%
AliExpress Россия	306,0	209,6	46,0%
О'Кей	185,2	172,8	7,2%
Детский мир	164,3	142,9	15,0%

В 2021 году онлайн-торговля продолжила свой успех: общая выручка крупнейших игроков рынка e-commerce, таких как Wildberries, Ozon и Aliexpress, увеличилась на 89,3 % и достигла 1,6 трлн. Ozon является лидером по росту выручки с показателем в 127,1 %.

Сектор ритейла был одной из меньше пострадавших от пандемии. Рынок ИТ в данном секторе вырос на 37–40 % по сравнению с 2020 годом. Это связано с расширением экосистем и большим количеством слияний и поглощений на рынке.

В 2021 году основными трендами в сфере разработки являются DevOps и другие подходы, ориентированные на улучшение работы с программным обеспечением. Кроме того, в ритейле стала важна аналитика больших данных и использование нейросетей для прогнозирования спроса и ценообразования. Большинство крупных торговых сетей уже внедрили бизнес-аналитику, поэтому сейчас акцент делается на клиентской аналитике.

На пике популярности также находятся технологии самообслуживания, чат-боты, персонифицированные системы лояльности и мобильные приложения, которые позволяют заказывать продукты онлайн. Клиенты продолжают переходить на облачные технологии для улучшения инфраструктуры [2].

Для успешного массового внедрения инноваций необходимо обеспечивать высокий уровень сервиса, который бы гарантировал бесперебойное функционирование систем. В 2022 году российские ретейлеры и производители стали сталкиваться с непреодолимыми вызовами и уникальными изменениями в ассортименте товаров. Несмотря на это, игроки рынка внесли титанические усилия, чтобы преодолеть возникшие трудности и показать один из важнейших экономических законов — при наличии спроса возможно создать предложение.

В итоге, по итогам 2022 года, весь рынок товаров повседневного спроса (который включает в себя как онлайн, так и офлайн продажи) вырос на 19,4 % в денежном выражении. Однако рост был обусловлен преимущественно повышением цен, которое составило 21 %. Если до марта 2022 года рынок продолжал развиваться за счет реального спроса, то с апреля началось замедление потребления товаров после ажиотажного периода закупок [7] (см. рис. 1).

Подобные колебания спроса и снижения рынка продуктов питания и бытовых товаров были замечены на российском рынке ранее, в 2014–2017 годах и затем в 2020–2021 годах. В первую волну спада, начавшуюся в 2014 году, спрос сокращался из-за ускоряющейся инфляции, и только к 2018 году рынок начал восстанавливаться, в том числе благодаря проведению Чемпионата мира по футболу.

Вторая волна кризиса началась в 2020 году из-за пандемии Covid-19, а третьим кризисом стало снижение потребления с апреля 2022 года. Но уже к началу 2023 года реальный спрос на FMCG-рынке России начал расти, а инфляция замедлилась. Однако перехватить тенденции покупательского поведения потребовало от ретейлеров (торговых предприятий) сильных трудовых усилий, начиная от восстановления ассортимента и ценовой политики и заканчивая модернизацией операционных процессов.

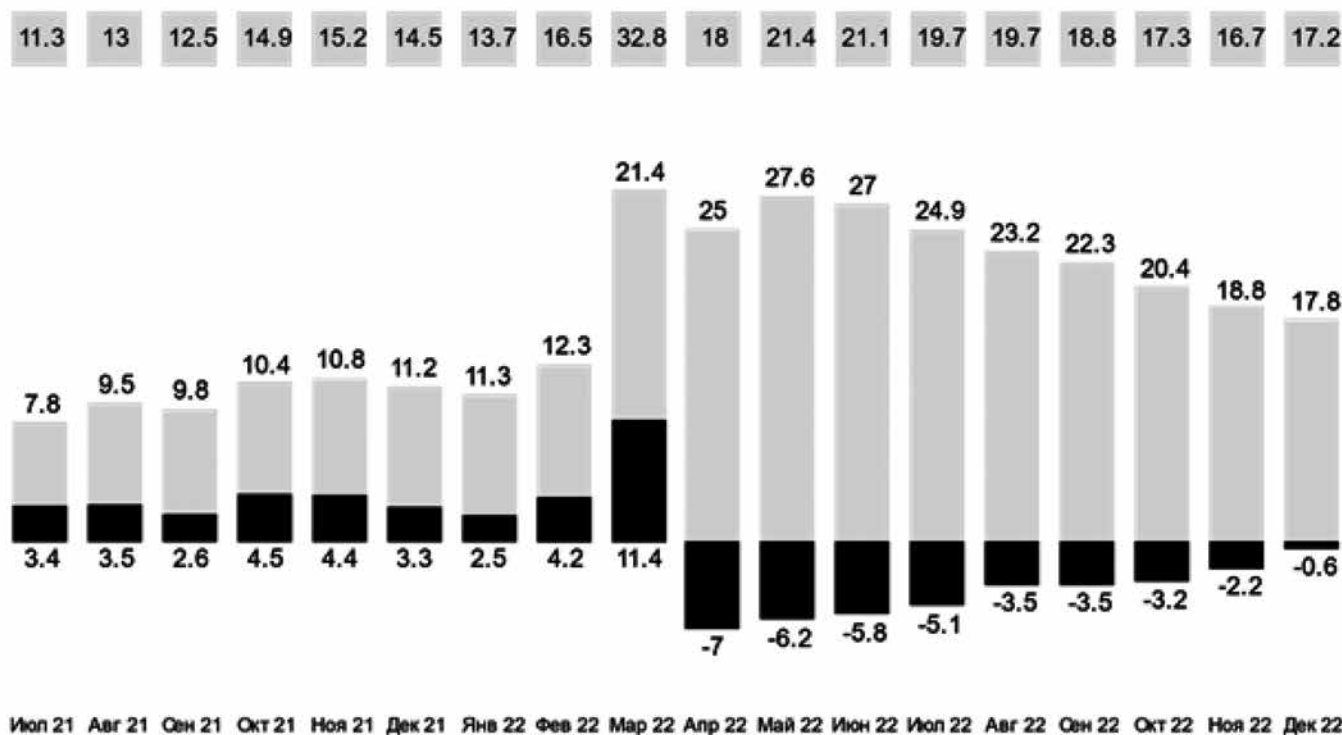


Рис. 1. Рост омниканального рынка

Четыре главных тренда FMCG-рынка

1. Покупатели адаптировались к новым условиям, однако их поведение в сфере потребления продолжает меняться.

Из-за трансформации рынка FMCG и стремления экономить все больше потребителей сталкиваются с выбором: выбор магазина, выбор товаров и выбор от каких категорий можно отказаться. Это приводит к перераспределению расходов покупателей между различными категориями товаров. Некоторые категории, не являющиеся первой необходимостью (например, средства для мытья пола, творожные десерты, йогурты и т.д.) или премиум-товары, становятся менее востребованными, в то время как потребители переключаются на более доступные предложения и магазины. Одновременно с этим, изменяются критерии при выборе продукции.

Один из ярких примеров роста интереса к частным маркам ритейлеров — увеличение их доли в продажах FMCG как в продуктивном, так и в непродовольственном сегменте. За последние годы, доля частных марок продолжает расти, а темпы постоянного прироста СТМ так же заметно возрастают. Для потребителей, частные марки уже давно являются одним из лучших способов сэкономить на покупках, а для ритейлеров они — отличная возможность увеличить продажи и привлечь новых клиентов (см. рис. 2).

2. Усиленная трансформация каналов продаж сильнее скажется на секторе FMCG.

В ситуации экономии и перераспределения потребительского спроса, дискаунтеры становятся все более популярными среди потребителей, т.к. предлагают товары по наиболее доступным ценам. За прошедший год каждый пятый житель России стал посещать сети дискаунтеров чаще, а их доля на российском рынке уже превысила 55 %. На этом фоне наиболее успешно развиваются магазины с еще более низкими ценами — хард-дискаунтеры. Например, сеть «Светофор» показала самый большой прирост знания бренда на рынке хард-дискаунтеров.

В то же время интерес потребителей возрастает и к минимаркетам — небольшим магазинам со смешанным ассортиментом, которые часто содержат высокую долю алкогольной продукции. В 2022 году минимаркеты, развивающиеся за счет открытия новых точек продаж, вырвались вперед по приросту натуральных продаж с ростом в 17,1 %, обогнав все остальные розничные форматы (см. рис. 3.1, 3.2).

Онлайн-торговля стала одним из самых быстрорастущих каналов продаж — продажи в интернете выросли на 44 % в денежном выражении за год, а доля онлайн-продаж составляет уже 7,3 %. Благодаря экономии, которую позволяет канал электронной коммерции, он остается одним из наиболее динамичных. Покупатели развивают сервисы экспресс-доставки и самовывоза, работают с местными поставщиками, расширяют сеть точек выдачи товаров, и так далее — все для того, чтобы оптимизировать экономику бизнеса.

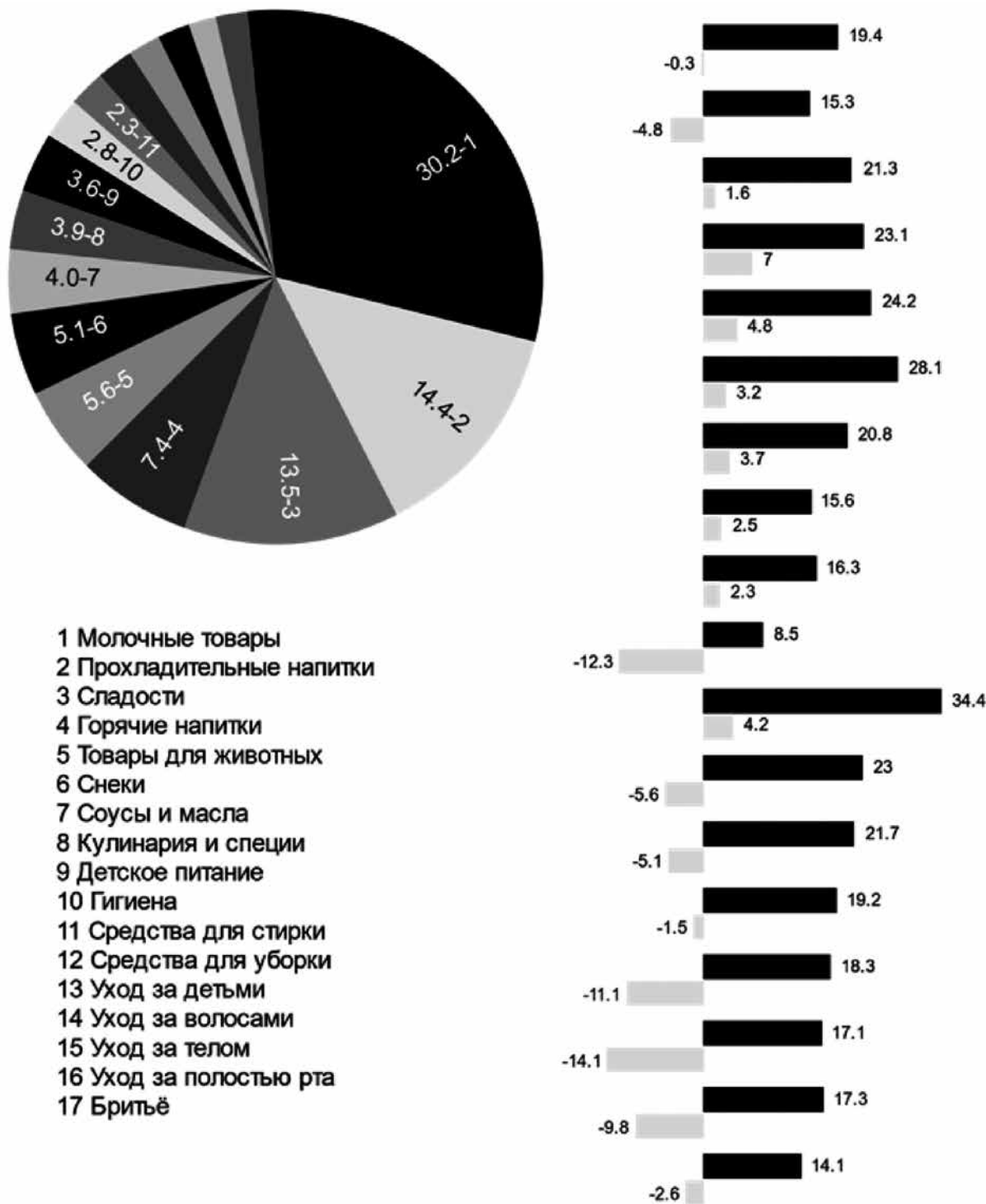


Рис. 2. Доля категорий и динамика продаж

3. Продолжение модификации ассортимента — один из основных тенденций текущего года.

Разрыв логистических связей и отъезд многих международных брендов с российского рынка привели к тому, что ассортимент товаров значительно эволюционировал. Если в непродовольственном сегменте сужение доступного ассортимента продукции составило 16,2 %

по сравнению с прошлым годом, то в продуктовой категории оно было несколько меньше — 7 %. Однако в некоторых категориях, таких как газированные напитки, отсутствие иностранных брендов оставило существенный след на продуктовых полках.

В целом, на рынке удалось заменить исчезнувшие бренды благодаря инвестициям в новинки и местное

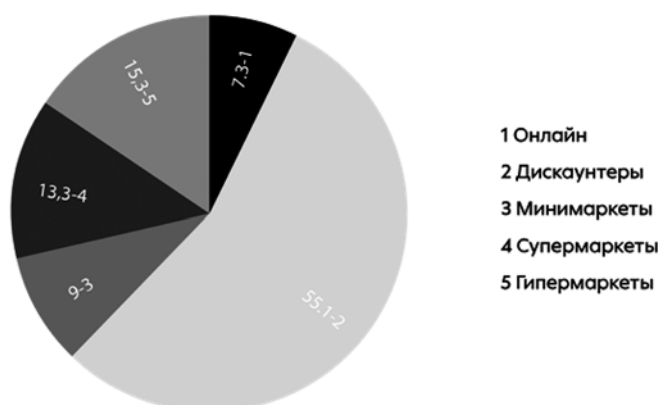


Рис. 3.1. Доли каналов

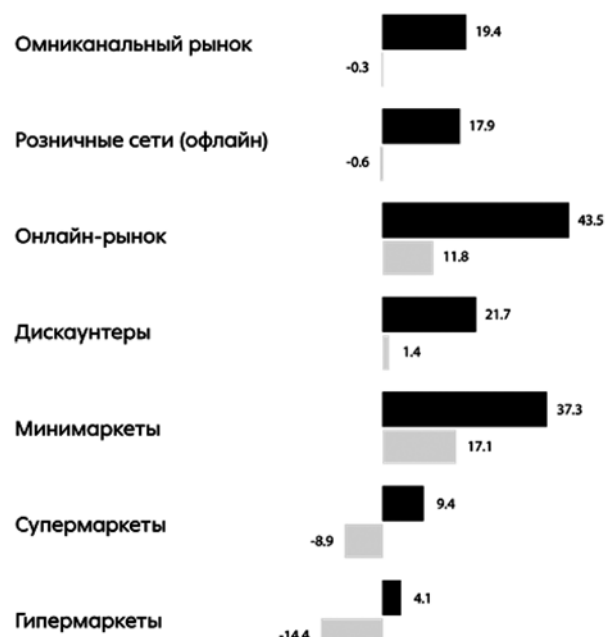


Рис. 3.2. Динамика продаж по каналам

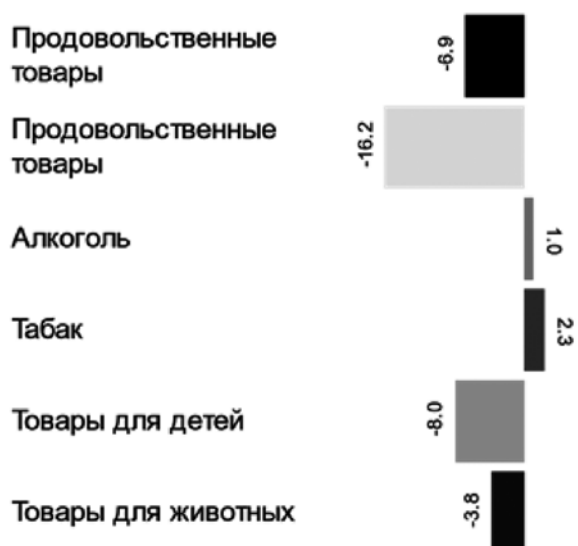
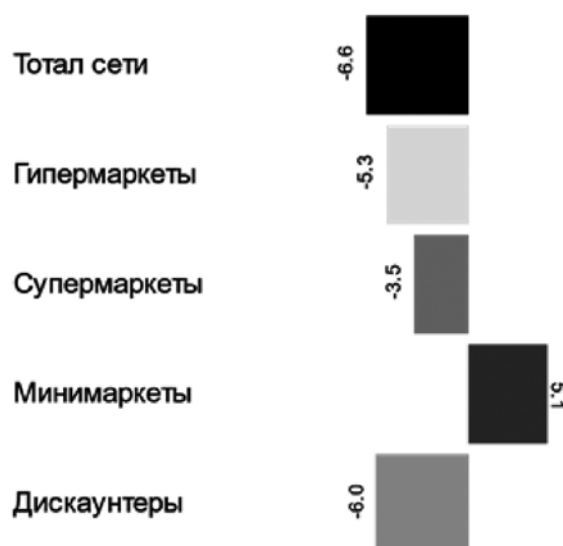


Рис. 4. Изменение ассортимента



производство. Несмотря на сокращение ассортимента товаров, производители и ритейлеры повысили скорость и объем выпуска новых продуктов на рынке. Эта тенденция продолжается, поскольку изменение предпочтений покупателей и конкурентное окружение производителей продолжают оказывать давление на преобразование полки с товарами [4] (см. рис. 4).

Отмечается растущий интерес к локальной продукции, как со стороны ритейлеров, так и со стороны потребителей. По данным опроса, уже 47 % российских граждан планируют приобретать товары местного производства или перейти на локальные бренды к 2022 году. Это обусловлено тем, что местные товары предла-

гаются по конкурентоспособной цене, часто дешевле зарубежных аналогов, и могут заменить выбывшие из ассортимента позиции. Большинство покупателей также меняют свои потребительские привычки для того, чтобы поддержать отечественных производителей. На фоне всех этих изменений, на рынке становятся более успешными небольшие и локальные производители, тогда как крупные игроки теряют долю продаж.

4. В ближайшие месяцы ожидается стабилизация спроса, но только при отсутствии новых возмущений.

В прошлом году на рынке FMCG в России наблюдался пик инфляции, но в 2023 году ожидается замедление роста цен, что уже можно заметить в начале года. Тем

не менее, ситуация остается непредсказуемой из-за внешних факторов, которые могут повлиять на развитие рынка и цен.

Однако, объемы потребления ожидаемо восстанавливаются, и тренды, продиктованные 2022 годом, оправдались. При сохранении стабильной экономической ситуации в 2023 году, рынок можно ожидать в фазе стабилизации.

CVM — это подход к управлению взаимодействию с клиентами, в основе которого лежит понимание ценности, при этом ценности как клиента, так и компании, которая с этим клиентом взаимодействует. Аббревиатура CVM расшифровывается чаще всего как Customer Value Management. Однако последнее время часто используется словосочетание Customer Value Maximization, что говорит о смещении фокуса в максимизации выгоды от работы с клиентами. Фактически цель продукта в монетизации собственной клиентской базой. В Пятерочке продукт CVM предлагает разработку и запуск персонального промо: кампаний, в рамках которых клиент получает индивидуальное предложение по покупкам со скидками или повышенными баллами в рамках программы лояльности.

CVM торговой сети «Пятерочка» — это продукт по персональным коммуникациям, который позволяет наиболее эффективно выбрать сегмент гостей, персональное предложение и канал для коммуникации.

Покупатель получает наиболее предложение, а торговая сеть и Поставщик — свои интересные и выгодные финансовые и маркетинговые эффекты.

Продукт CVM позволяет получать дополнительное PTO и KM за счет персональных предложений и таргетированных коммуникаций (см. рис. 5).

CVM (Customer Value Management) состоит из двух больших направлений:

1) Персональные предложения для стимулирования дополнительных покупок гостей:

- Определение наиболее подходящего персонального предложения для каждого гостя
- Отправка предложения через доступные каналы: SMS, Viber, Push, Слип-чеки и прочее

2) Замена неэффективного массового промо персональными предложениями:

- Отмена наименее эффективных массовых промо
- Персональные предложения гостям, для которых были важны отменные позиции в промо.

В Пятерочке развитие продукта происходило в четыре стадии. Первая стадия — стадия MVP, в рамках которой на протяжении шести месяцев тестировались основные гипотезы получения эффекта от продукта, механики коммуникации с клиентами, выстраивались бизнес процессы и разрабатывалась архитектура аналитической платформы, на основании которой производится сегментация и коммуникации с клиентами.

В рамках второй стадии было запущено масштабирование основных механик и запущена разработка аналитической платформы и её ключевого функционала. Также на этом этапе стартовала работа направления привлечения поставщиков для финансирования персонального промо. В рамках третьего этапа платформа обогащалась функционалом, разрабатывались новые акционные механики.

На четвертом этапе оценивалась эффективность.

Клиентский путь формируется на основе программы лояльности и нацелен на удобство применения персональных предложений

1) Клиент дает согласие на получение спец. предложений



Рис. 5. Влияние Продукт CVM

Клиент может дать согласие на получение персональных предложений:

- при регистрации в программе лояльности
- при обращении в службу поддержки
- в мобильном приложении

2) CVM анализирует поведение клиента, его предпочтения и потребности

Алгоритмы CVM определяют:

- какое предложение для этого гостя наиболее интересно
- в какой момент он откликнется на него с наибольшей вероятностью
- в каком канале ему будет наиболее удобно получить это предложение

3) Клиент получает персональное предложение в одном из каналов

Для коммуникации с клиентом используется множество каналов:

- мобильное приложение
- прямые каналы
- каналы в магазине

4) Клиент идет в магазин — полученное предложение применяется на кассе

В зависимости от типа предложения оно активируется автоматически либо с помощью предъявления на кассе чека или купона в приложении.

Для того, чтобы запустить каждую кампанию, необходимо определить 5 основных компонентов

1. Выбрать аудиторию, не выполняющую целевое действие и отфильтровать не склонных к реакции на предложение
2. Выбрать оптимальную механику, целевой товар и глубину скидки
3. Выбрать эффективный канал коммуникации
4. Определить время отправки и срок действия предложения
5. Сформулировать текст на языке гостя с релевантным приветствием и побуждением к действию

Эффект от кампаний CVM замеряется как дельта между аудиторией, с которыми работает продукт, и Гостями без коммуникаций

До начала замера профили

Гостей обеих групп сопоставимы и дельты нет.

После начала замера эффект сравниваются РТО и ФМ на Гостя и именно дельта фиксируется как результат работы продукта.

И при росте, и падении РТО эффект продукта может быть положительным (см. рис. 6).

Текущая методология замера и расчета эффекта учитывает требования экспертных подразделений (см. рис. 7).

Возможности CVM по механикам включают в себя накопленный опыт тестирования кампаний на чеки, категории, PLU (см. рис. 8).

Типы задач:

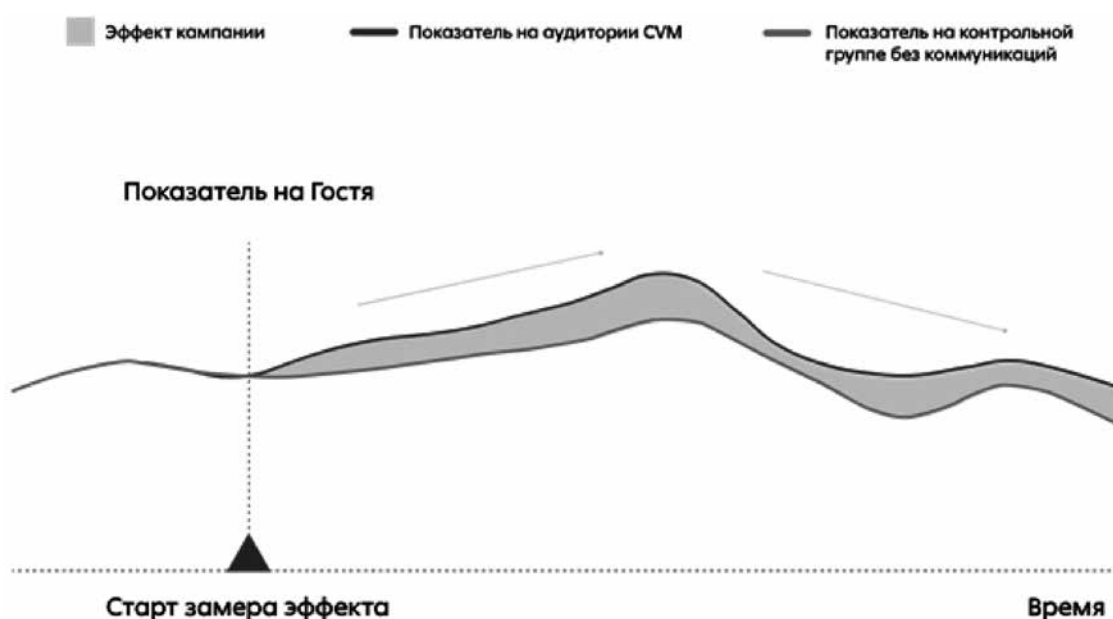


Рис. 6. Эффект от кампаний CVM

**Показатели текущего расчета эффекта по ГКГ
(применяется с февраля 2021 года)**



1 Бонусы от поставщиков включают в себя Бэк-бонусы 1-3 типа как процент от инкрементального PTO, а также маркетинговый бонус поставщиков, привлеченный CVM
2 Затраты опекс включают в себя расходы на маркетинговые рассылки, расходы на функционирование трайба

Рис. 7. Показатели расчета

Эффекты	Основные механики	Заинтересованные стороны
На чек	● Купи любых товаров на сумму X руб., получи баллы	● Территория, сеть
На категорию	● Купи в категории на сумму от X руб., получи баллы	● Категория, территория, сеть
На PLU/Бренд	● Купи PLU от X шт., получи баллы	● Поставщик / СТМ, территория, регион, сеть

Рис. 8. Возможности CVM по механикам

- Увеличение среднего чека, увеличение частоты посещений и возврат из оттока клиента;
- Увеличение потребления в категории, открытие новой или возврат из оттока в старой;
- Бренд/линейка или список PLU;
- Информирование.

Типы вознаграждений:

- Баллы: условные (с коротким или вечным сроком) и предначисленные (с коротким сроком);
- Баллы: фиксированные и в виде кешбэка;

- Скидка в рублях и % (с персонализацией на магазины);
- Отдельные тесты кешбэка на карту МИР и другое.

Таким образом, цифровая трансформация бизнеса — это процесс интеграции последних технологических инноваций в операционную деятельность компании. Важность цифровой трансформации для ритейла не может быть переоценена. В современном мире, когда технологии меняются настолько быстро, что невозможно оставаться в тени, ритейлеры вынуждены быстро адап-

тироваться к новым тенденциям, которые добавляют эффективности и улучшают опыт покупателя.

Цифровая трансформация является крайне важной для ритейлера:

1. Изменение поведения потребителей. Потребители все больше предпочитают делать покупки онлайн. Цифровая трансформация позволяет ритейлерам перейти к более удобному онлайн формату торговли и оказать услуги покупателям из любой точки мира в любое удобное для них время.

2. Улучшение процессов управления товарными запасами. Использование технологий, таких как RFID-метки, позволяет ритейлерам прослеживать товары в режиме реального времени на складах и в магазинах. Это улучшает эффективность операций, уменьшает количество ошибок и упрощает процессы инвентаризации.

3. Анализ данных. Цифровые инструменты позволяют увеличить объем и точность данных, необходимых для управления компанией. Ритейлеры могут использовать данные для принятия более точных решений об управлении запасами, маркетинговых кампаниях и оптимизации процессов.

4. Улучшение клиентского опыта. Цифровая трансформация позволяет ритейлерам создавать персонализированные и высокопроизводительные сервисы для клиентов, такие как виртуальные примерочные, программы лояльности и многие другие. Клиенты ценят персонализированный подход к обслуживанию и готовы больше тратить в магазинах, где реализованы такие сервисы.

Цифровая трансформация стала незаменимой частью успешного бизнеса в современном мире. Для ритейлеров особенно важно уделять должное внимание этому процессу и использовать технологии для того, чтобы оставаться конкурентоспособными и удовлетворить своих клиентов.

В 2023 году на российском рынке FMCG будет наблюдаться изменение спроса, которое повлияет на ценовую политику и промо-акции ритейлеров. Многие потребители будут отдавать предпочтение доступным по цене товарам, включая локальные бренды и частные марки.

В свою очередь, компании-производители и ритейлеры будут продолжать адаптироваться к запросам покупателей, в том числе за счет изменения ассортимента и внедрения новых продуктов. Кроме того, рынок продолжит трансформироваться, используя различные каналы сбыта для удовлетворения потребностей потребителей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зверева А.О., Депутатова Е.Ю. Трансформация торговых услуг в цифровой экономике // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2019. № 4 (106).
2. Паскова А.А. Интеграция технологий искусственного интеллекта и промышленного Интернета вещей // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 4-2. С. 607–612.
3. Смотров Т.И., Наролина Т.С. Тенденции цифровизации в розничной торговле // ЭКОНОМИНФО. 2020. № 1.
4. Как проводить цифровую трансформацию и зачем [Электронный ресурс] // Индустрия 4.0. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5ec2bcda9a7947a41681dee2> (дата обращения: 15.03.2022).
5. Новые масштабные проекты в ритейле появятся в 2023–2024 гг. [Электронный ресурс] // Cnews. URL: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_retail_2022/articles/novye_masshtabnye_proekty_v_ritejle (дата обращения: 17.03.2023).
6. Потребительский сектор в России [Электронный ресурс] // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumer-business/russian/CBT-2020-RU-NEW.pdf> (дата обращения: 17.03.2023).
7. Четыре тренда FMCG-ритейла в 2023 [Электронный ресурс] // NIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2023/chetyre-trenda-fmcg-riteyla-v-2023/> (дата обращения: 17.03.2023).

© Курбатов Владислав Александрович (Vladislav.Kurbatov@x5.ru); Бадулина Анна Вадимовна (a.badulina@vavt.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»