

Тотальная цифровизация дистрибуции – возможности для FMCG

Москва, Сентябрь 2021 г.

Ключевые выводы

- > **Предпосылки для тотальной цифровизации дистрибуции сформировались** на протяжении последних нескольких лет, но **кризис COVID-19 стал катализатором трансформации рынка** на основе ускоренного освоения технологий
- > Цифровизация каналов дистрибуции **создает новые возможности** прямого доступа к клиенту для FMCG-компаний, например, **1) Модель D2C¹⁾** и **2) Модель B2B2C**
- > **D2C модель создает ряд преимуществ** для FMCG-компаний и может преследовать различные **цели: тестирование новых гипотез/ продуктов, доп. канал продаж, сбор данных** для более таргетированного подхода к клиентам. Но в силу ограниченности применения необходим тщательный выбор целей и определения ценностей для потребителя
- > С другой стороны, **развитие B2B2C моделей посредством цифровых инструментов может в корне изменить дистрибуцию** в том виде, как мы понимаем ее сегодня, **развивая и расширяя функции Route-to-Market**. Мы видим, что в России модель B2B2C обладает большим потенциалом, но все еще находится в стадии развития

Предпосылки для тотальной цифровизации дистрибуции сформировались на протяжении последних нескольких лет...

Предпосылки цифровизации дистрибуции (1/2)

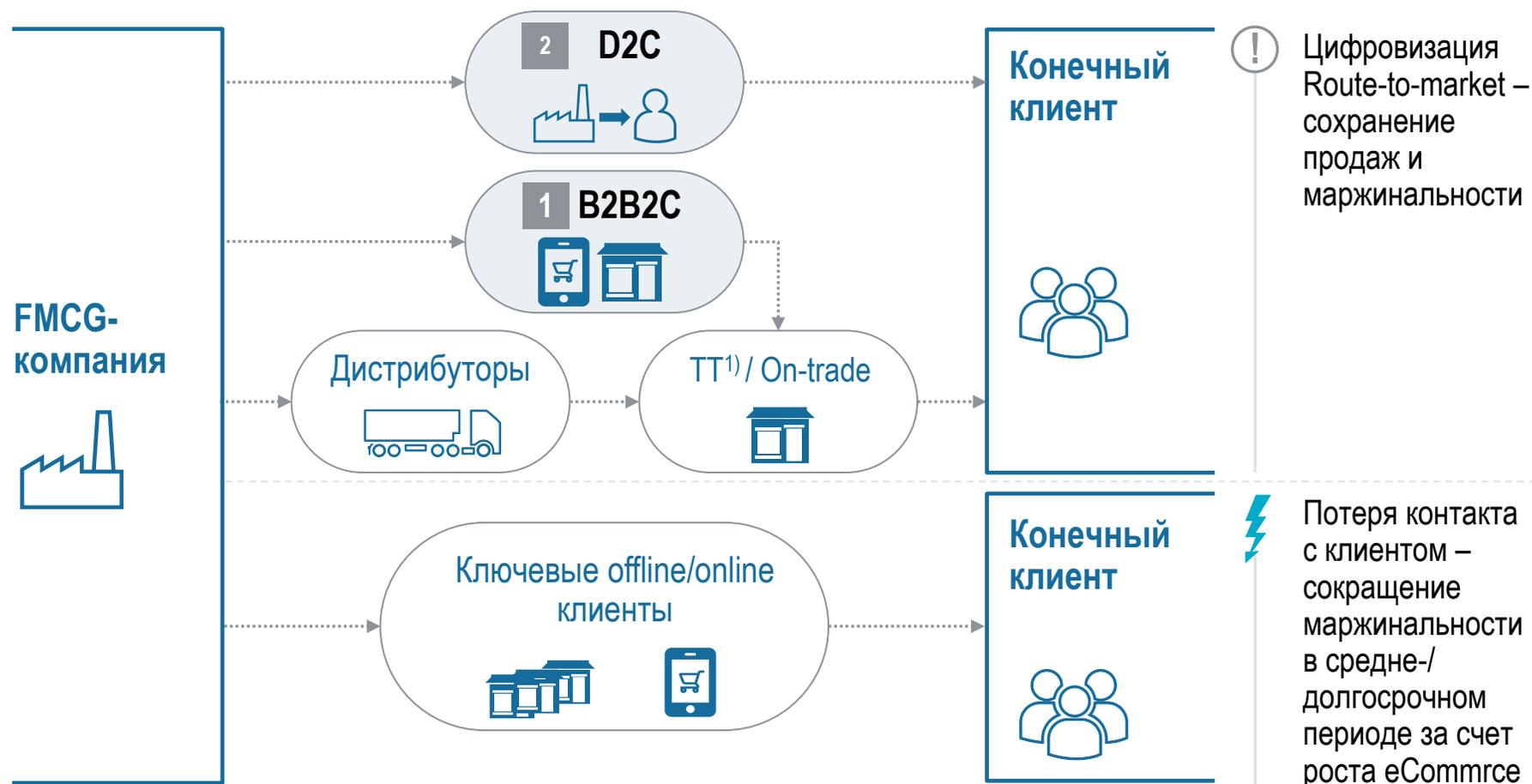


... но кризис COVID-19 стал катализатором трансформации рынка на основе ускоренного освоения технологий

Предпосылки цифровизации дистрибуции (2/2)



Цифровизация каналов дистрибуции создает новые возможности прямого доступа к клиенту – кто и как воспользуется этим?



1) ТТ- традиционная торговля
Источник: Roland Berger

Развитие **V2B2C** моделей может в корне изменить дистрибуцию в том виде, как мы понимаем ее сегодня

От модели V2B...



Традиционный подход

- > Физический визит в торговую точку
- > Фокус на управление через КПЭ продаж
- > Стандартизированный подход
- > Доступ только к торговой точке

1) ТТ – торговые точки

К модели V2B2C...



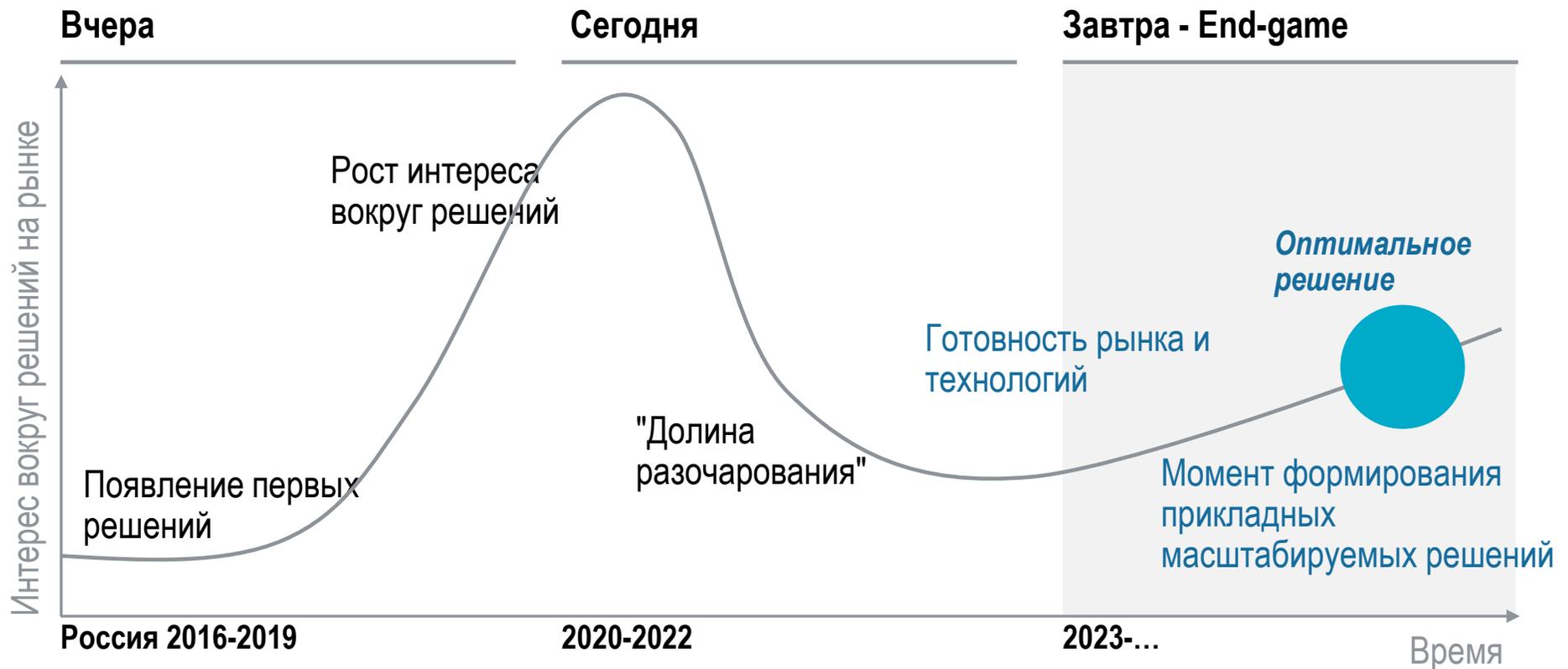
Развитие цифровой платформы

- > "Цифровой визит" в торговую точку
- > Фокус на управление лояльностью
- > Кастомизированный подход к продажам
- > Доступ к клиенту через торговую точку

Рынок России уже созрел для использования модели B2B2C, но оптимальное решение ещё не найдено

Развитие модели B2B2C посредством цифровых решений на рынке

Иллюстративно



Для успешной реализации модели B2B2C необходимо ответить на ключевые вопросы по организации решения

Ключевые вопросы

Возможные варианты / шаги

Аудитория 	Ключевой контакт со стороны B2B-партнёра? (Кого необходимо мотивировать?)	<ul style="list-style-type: none"> > Продавец > Владелец магазина > Потребитель
Механики мотивации и "болевые точки" B2B-клиента 	Какие ключевые драйверы мотивации и "болевые точки" B2B-клента?	<ul style="list-style-type: none"> > Бонусы > Обучение / Сертификация > Информация о клиенте > Оптимизация ассортимента > Потребность в автоматизации процессов / Удобство взаимодействия > Снижение OOS > ...
Модель взаимодействия 	Какие партнеры необходимы?	<ul style="list-style-type: none"> > Взаимодействие B2B-клиента только с одной FMCG-компанией (владельцем платформы) > Привлечение других поставщиков на платформу и партнерство с ними
Бизнес-кейс 	Как будет окупаться модель B2B2C?	<ul style="list-style-type: none"> > В зависимости от модели монетизации необходимо: <ul style="list-style-type: none"> – Определение потенциала роста выручки – Анализ затрат

D2C модель создает ряд преимуществ для FMCG-компании

Преимущества модели D2C



Демонстрация вашего бренда

Большой контроль за развитием бренда



Повышение независимости от ритейлера

Дополнительный канал сбалансировывает риски от консолидации ритейла



Рост маржинальности

Повышение маржинальности за счет "excellence of POS"¹⁾, снижения cost-to-serve и устранения посредников



Доступ к данным о конечных клиентах

Возможность более таргетированного подхода к клиентам



Тестирование новых продуктов

Быстрое проведение пилотов и сбора обратной связи



1) Стандарты представленности, доступности и sales activation инициативы

...но также D2C-модель обладает рядом ограничений, включая прямую конкуренцию с ритейлерами

Ограничения при реализации модели D2C



Категория продукта

Модель **успешна** только для **небольшого количества категорий**



Организация логистики

Модель **подразумевает организацию логистики** до конечного клиента



Ограниченное предложение

В отличие от ритейлера напрямую у производителя **покупателю доступны только товары одного производителя**



Доп. ресурсы и компетенции

Модель D2C часто **подразумевает персонализацию** продукта, **сбор и анализ обратной связи и данных** о клиенте и др.



Конкуренция с ритейлом

Ритейлеры зачастую **воспринимают D2C как прямого конкурента**



Чтобы преодолеть ограничения D2C-модели компании ищут возможность создания уникального предложения в канале

Примеры использования D2C моделей

Компания	Индустрия	D2C предложение	Доп. ценность для клиента
Пример 1	Напитки	Интернет-магазин компании предоставляет возможность приобрести напитки эксклюзивных коллекций , заказать персонализированные бутылки , а также прочую брендированную продукцию	<ul style="list-style-type: none"> > Эксклюзивные коллекции и персонализированные бутылки > Прочая брендированная продукция
Пример 2	Косметика и гигиена	Интернет-магазин компании предоставляет возможность протестировать продукт онлайн с помощью технологий дополненной реальности, а также получить информацию о последних трендах и новых брендах	<ul style="list-style-type: none"> > Виртуальное тестирование продуктов > Информация о последних трендах и новых брендах
Пример 3	Косметика и гигиена	Интернет-магазин компании предлагает эксклюзивную продукцию , которой нет в других магазинах, а также предоставляет подробную информацию о всей линейке товаров	<ul style="list-style-type: none"> > Эксклюзивная продукция > Подробная информация о всей линейке товаров
Пример 4	Кондитерские изделия	Интернет-магазин компании предоставляет возможность делать заказы на специальные подарочные наборы и персонализированные упаковки шоколадной продукции	<ul style="list-style-type: none"> > Специальные подарочные наборы > Персонализированные упаковки шоколадной продукции
Пример 5	Пищевые продукты / Товары для животных	Интернет-магазины брендов компании предлагают полный ассортимент продукции , а также продукцию в упаковках крупного размера , которые трудно найти в других магазинах	<ul style="list-style-type: none"> > Упаковки крупного размера > Полный ассортимент

Перспектива модели D2C индивидуальна для каждой компании и требует чёткого определения целей и ценности для потребителя

Ключевые цели D2C и ценность для потребителя



Мы будем рады обсудить с Вами поддержку создания D2C / B2B2C моделей на всех этапах развития

Ключевые элементы моделей D2C / B2B2C

Модель	 Ценностное предложение	 Бизнес-модель	 Операционная модель
D2C	<p>D2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Драйверы мотивации для совершения покупок в канале > Продуктовое предложение (ассортимент / категории, ценность для клиента, позиционирование) 	<p>D2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Необходимость привлечения партнеров > Кросс-канальная ценовая политика > Географическое покрытие > Бизнес-модель 	<ul style="list-style-type: none"> > Владелец модели > Команда, необходимые компетенции > КПЭ > Дорожная карта
B2B2C	<p>B2B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Сегментация клиентов, драйверы мотивации > Ключевой функционал B2B-платформы > Предложение для партнеров > Механика взаимодействия 	<p>B2B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Потенциал вовлечения дополнительных поставщиков > Дополнительные источники монетизации > Бизнес-модель 	<ul style="list-style-type: none"> > Подход к управлению изменениями
Результаты	Целевое предложение	Сформированная бизнес-модель	Будущая операционная модель и план внедрения

Мы всегда готовы ответить на Ваши вопросы



Артём Закомирный

Партнер

Глава практики "Потребительские товары и розничная торговля"
в России и СНГ

artem.zakomirnyi@rolandberger.com

Чистопрудный бульвар 17, стр. 1, 4-й этаж

101000, Москва

Тел.: +7 495 2257645