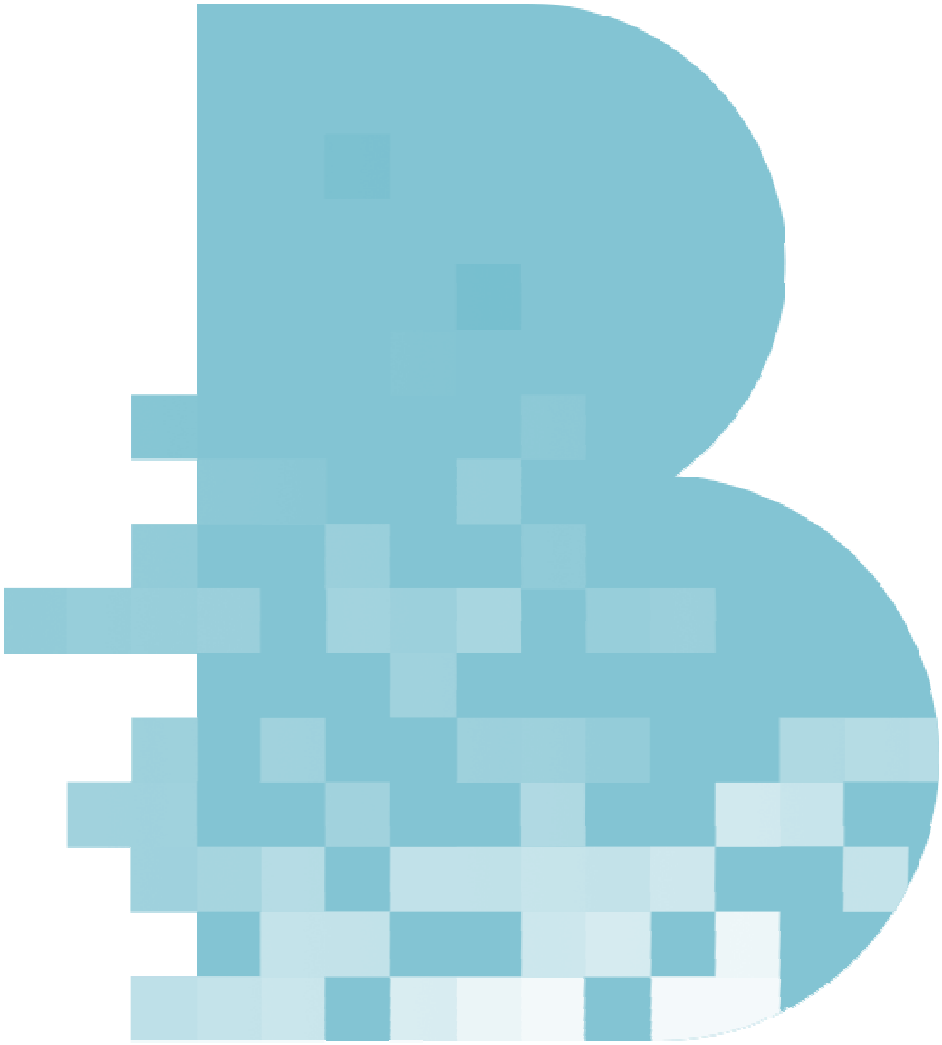
Roland Berger

Цифровая трансформация бизнеса как источник роста



Excellence in Retail

Серия публикаций для топ-менеджмента

Основные выводы

Почему цифровая трансформация ритейла неизбежна

> Разнообразие и количество **цифровых услуг и возможностей увеличиваются экспоненциально**, многие из них **формируют потребительские предпочтения** и меняют **требования к ритейлу**
> **Новые и лучшие продукты и сервисы** для клиента и **помогают повышать эффективность бизнес-процессов** компании

Как цифровая трансформация бизнеса выглядит на практике

> **Цифровые инновации влияют на ритейл по трем направлениям**: клиентский сервис, бизнес-процессы и бизнес-модели
> На практике **ключевыми областями применения** цифровых технологий являются процессы в магазинах и процессы бэк-офиса (управление персоналом, цифровой маркетинг и прочие)

Как действуют успешные компании

> Успешным инновационным компаниям присущи следующие особенности:
  – **Открытость** организации к **инновациям**, наличие системного подхода к управлению инновациями
  – Использование **инновационных инструментов формирования идей, в том числе инновационных методов запуска** пилотных идей
  – **Построение цифрового видения** путем "обучения действием"

О рассылке

"Excellence in retail" – серия публикаций о стратегических и операционных вопросах на повестке дня топ-менеджеров розничных компаний. "Excellence in retail" включает исследования по темам маркетинга, стратегии форматов, операционной эффективности, инноваций и цифровой трансформации

Источник: Roland Berger

Разнообразие и количество цифровых услуг увеличиваются экспоненциально, цифровая трансформация меняет все

Ключевые этапы развития цифровых услуг

Источник: Roland Berger

Цифровые технологии, лежащие в основе актуальных тенденций, определяют будущее розницы

Тенденции, определяющие будущее розничного сектора

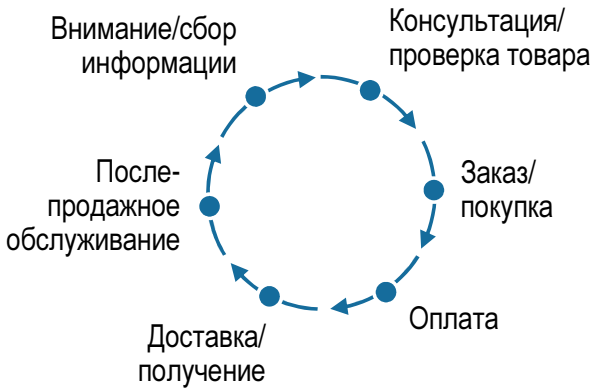
ТЕНДЕНЦИЯ	*ПЕРЕХОД ОТ...*	*НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ*	*К...*
1. Индивидуализация продукции	**Одинаковых** продуктов для всех	*Искусственный интеллект/ машинное обучение*	**Индивидуализированным** продуктам
2. Индивидуализация контента	**Одинаковой** информации для всех	*Облачная инфраструктура* *Автономные автомобили* *"Умный дом"* *"Большие данные"*	**Индивидуализированной** информации
3. Совместное потребление	**Собственности**	*Дополненная/вирт. реальность* *Потоковое аудио/видео*	Доступу к **продукту как услуге**
4. Шопинг в реальном времени	**Протяженного во времени** взаимодействия с клиентом	*Беспроводные и мобильные технологии как источник данных* *3D-печать*	**Мгновенному** заказу и доставке продукта
5. Глобальная связь	**Разделения** онлайн- и офлайн-бизнес-моделей	*Чат-боты/мессенджеры* *Распознавание лиц/изображений*	**Нескольким точкам контакта** и многоканальному взаимодействию с клиентом
6. Новый уровень автоматизации	Автоматизации **стандартных** процессов	*Доставка дронами* *Робототехника* *Соцсети как инструмент маркетинга*	Автоматизации **сложных** процессов

Источник: Roland Berger

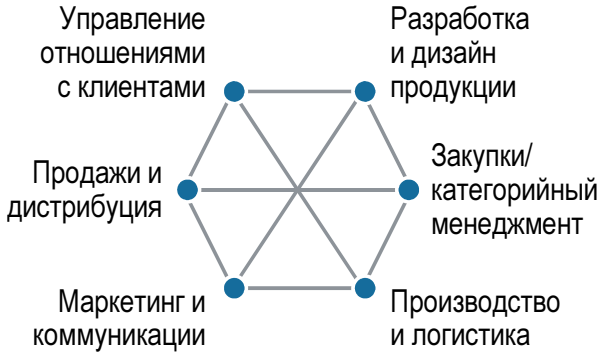
Цифровые инновации влияют на ритейл по трем направлениям, меняя бизнес-модели, клиентский сервис и бизнес-процессы

Ключевые практические направления внедрения цифровых инноваций

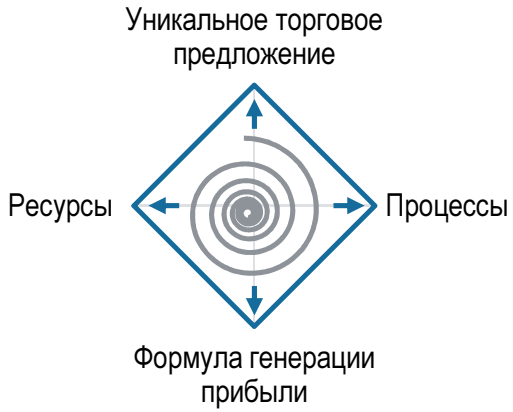
А Сервис для клиента



Б Бизнес-процессы



В Бизнес-модель



Примеры лучших практик внедрения цифровых инноваций

А1 **IKEA, IBM:** Использование дополненной реальности для улучшения клиентского опыта

А2 **Amazon:** Построение связи между оффлайн-потребностью и онлайн-заказом

Б1 Ритейлер электроники **Magazine Luiza:** Конвертация клиентов в продавцов через Facebook

Б2 Сервис **Conversica:** Использование искусственного интеллекта для стимуляции продаж

Б3 **Amazon, Gap, Walgreens. Toys "R" Us:** Автоматизация складских операций с помощью "подов"

В1 Сервис **Grover:** Внедрение sharing economy в торговлю электроникой

В2 **Британский стартап Hubbub:** возможность консолидации онлайн заказов из специализированных магазинов

Источник: Roland Berger

IKEA и IBM представили сервисы с функцией дополненной реальности для улучшения клиентского опыта

Пример лучших практик – сервисы с использованием дополненной реальности

"Каталог с функцией дополненной реальности"

Описание

> IKEA запустила каталог с функцией дополненной реальности, который предоставляет возможность покупателям визуализировать товар у себя в доме
> Для визуализации необходимо положить каталог с интересующим товаром на полу дома
> Приложение подтягивает товар из каталога и воспроизводит его на экране в реальном масштабе

Улучшение клиентского опыта за счет интеграции с инновационными технологиями

> Покупатель может предварительно "попробовать" товар перед покупкой без каких-либо дополнительных усилий

Снижение уровня возврата товара

> Предварительное тестирование мебели дома на предмет соответствия размера и цвета помогает снизить частоту неправильного выбора

"Приложение для персонализированного шопинга"

Описание

> Приложение IBM обеспечивает покупателя информацией о товарах во время их просмотра в оффлайн-магазине
> Необходимо ввести критерии выбора продуктов, и камера смартфона будет искать их на полке
> Когда приложение найдет продукт, оно выведет на экран детали: состав, скидки и т. д.

Перенесение преимуществ онлайн-шопинга в оффлайн

> Приложение выводит на мобильное устройство покупателя детальную информацию о продукте при наведении на него телефона

Персонализированный шопинг со сравнением продуктов

> Приложение через камеру смартфона распознает продукты, стоящие на полке, и ранжирует их по критериям, выбранным покупателем

Источник: данные компании, Roland Berger

Сервис Amazon Dash позволяет автоматически заказывать порошок для стирки нажатием на кнопку на стиральной машине

Пример лучших практик – услуги после продажи Amazon

Описание

> Заказ на покупку отправляется по WLAN на смартфон клиента
> Amazon отправляет подтверждение клиенту, который может изменить или отменить заказ в течение 30 минут
> Общий принцип – отправляется только один заказ, даже если кнопку нажали несколько раз
> Сервис пока доступен только некоторым клиентам Amazon Prime в США

"Регулярные заказы товаров ежедневного потребления"

Упрощение повторных заказов

> Кнопки Dash расположены вблизи продуктов или на продуктах
> Кнопки Dash сейчас предлагаются для 255 продуктов с соответствующими лейблами на наклейках
> На данный момент кнопки Dash доступны только некоторым подписчикам сервиса Amazon Prime в США

"Видение будущего"

> Однако кнопки-наклейки – только первый шаг к развитию связей между Amazon и домохозяйствами
> Онлайн-ритейлер в данный момент работает с рядом производителей устройств над разработкой так называемого сервиса пополнения Dash (DRS) – автоматизированного сервиса пополнения запаса повседневных товаров

Источник: данные компании, Roland Berger

Ритейлер электроники превращает лояльных клиентов в свой персонал по продажам с собственными магазинами в Facebook

Пример лучших практик – продажи магазина электроники Magazine Luiza

Описание

> Magazine Você – платформа социальной коммерции бразильского магазина электроники Magazine Luiza
> Клиенты могут сформировать собственную подборку продуктов из ассортимента Magazine Luiza и открыть собственный онлайн-магазин на Facebook
> Пользователи Facebook рекомендуют друзьям купить товары и получают комиссию с продаж

"Социальная коммерция как новый канал дистрибуции"

Новые клиенты через инновационный формат продаж в социальных сетях

> Охват до уровня друзей друзей
> Персонализированные рекомендации на основе личных отношений

Бизнес-модель на основе сотрудничества

> Magazine Luiza предоставляет средства маркетинга (например, рекламу на баннерах)
> "Посол бренда" получает комиссию до 4,5% с продажи

Источник: данные компании, Roland Berger

Ассистент по продажам на основе искусственного интеллекта помогает привлекать новых клиентов

Пример лучших практик – использование искусственного интеллекта в продажах

Описание

> Conversica – автоматизированный ассистент по продажам на основе искусственного интеллекта
> Ассистент начинает онлайн-переписку, выявляет потенциальных клиентов и направляет их менеджерам по продажам для дальнейшего персонального взаимодействия
> Программное обеспечение на основе искусственного интеллекта позволяет самостоятельно формировать письма, отправлять их, интерпретировать ответы и выбирать дальнейшие действия, а также контролировать взаимодействие реального менеджера по продажам с клиентом

"Виртуальный ассистент по продажам на основе искусственного интеллекта"

Конверсия посетителей в покупателей

> Conversica использует искусственный интеллект для "квалификации" контакта и определяет, кто из клиентов намерен купить товар и готов сейчас заплатить

Добавление человеческого фактора в процесс автоматизации

> Виртуальный ассистент по продажам вовлекает клиента в естественную двухстороннюю переписку

Источник: данные компании, Roland Berger

Автоматизация складских запасов с помощью роботов-подов использовалась компаниями Amazon, Gap, Walgreens, Toys "R" Us

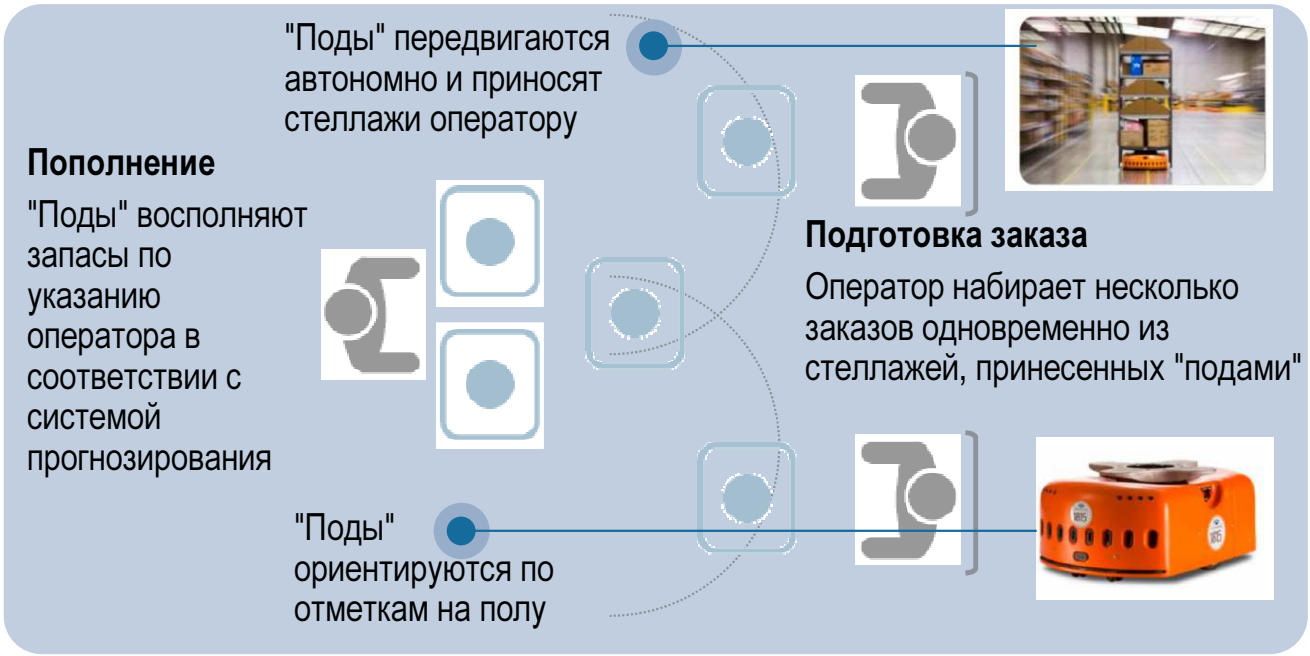
Пример лучших практик – автоматизация складских операций

Описание

> Автоматическое пополнение запасов на основе системы прогнозирования и перемещение стеллажей к оператору для формирования заказа с помощью специальных устройств ("подов")
> Технология была разработана компанией Kiva Systems и приобретена компанией Amazon в 2012 году, после чего стала эксклюзивно работать для компании Amazon

amazonrobotics

"Замещение ручного труда машинным в складских операциях"



Сильные стороны системы

> Продуктивность 600+ заказов в час
> Сокращение вероятности ошибки (<3 ошибок на 10 000 заказов)
> Высокая гибкость и масштабируемость с возможностью работы с пиковыми нагрузками
> Размер инвестиций, зависящий от желаемого масштаба: мин. €1–1,5 млн, в среднем €1,5–3 млн (50–100 роботов)
> Быстрое развертывание (6 месяцев между проектированием и запуском – 6 недель на расширение)

Источник: данные компании, Roland Berger

Grover предоставляет электронные устройства по принципу sharing economy: аренда с выкупом или возвратом/заменой

Пример лучших практик – внедрение sharing economy в торговлю электроникой

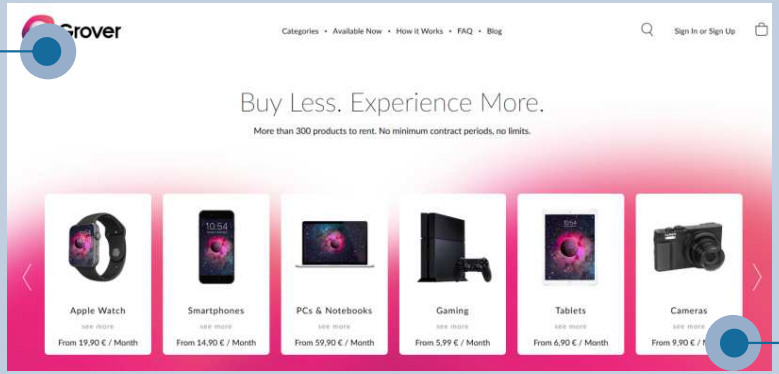
Описание

> Сервис Grover дает возможность взять в аренду более 300 электронных товаров
> Клиент может выбрать в каталоге интересующий его продукт, арендовать его помесячно на любой срок без минимальных контрактных периодов
> После завершения аренды клиент может вернуть товар и попробовать другой либо выкупить его
> С января 2017 г. компания заключила партнерство по предоставлению сервиса с Media Markt

"Внедрение sharing economy в торговлю электроникой"

Снижение затрат клиентов на пользования новейшими технологиями

> Нет необходимости приобретать в собственность товар, его можно арендовать, а после использования заменить на другой



Четкая схема монетизации

> Фиксированная арендная плата за месяц использования электронного устройства

Источник: данные компании, Roland Berger

В продуктовом ритейле британский стартап Hubbub создал услугу по доставке товаров из локальных "магазинов у дома"

Пример лучших практик – инновация бизнес-модели в продуктовом ритейле

Описание

> Hubbub – британский стартап, предоставляющий возможность небольшим специализированным магазинам продуктов питания продавать онлайн

> Для покупателя сайт удобен возможность сделать один заказ в нескольких магазинах продуктов высшего качества

"Агрегатор доставки продуктов питания из небольших магазинов"

Агрегатор предложений

> С помощью удобного интерфейса и каталога можно выбрать и заказать продукты небольших магазинов (рыбных, мясных, сырных или молочных и пр. лавок)

Обработка заказа и упаковка

> Заказы различных продуктов в специализированных магазинах упаковываются ими и собираются службой логистики Hubbub

Доставка потребителю

> Доставка возможна только локальная, в радиусе расположения адреса назначения доставки с целью оптимизации логистики

Источник: данные компании, Roland Berger

Почему многие ритейлеры в России пока не занимаются внедрением цифровых технологий?

Основные причины

Низкая осведомленность

> Цифровая трансформация не является приоритетной целью
> Знания о технологиях фрагментированы

Отсутствие специфических навыков

> Нет практики выявления и запуска инноваций и корпоративных стартапов
> Отсутствие ресурсов для инновационных проектов

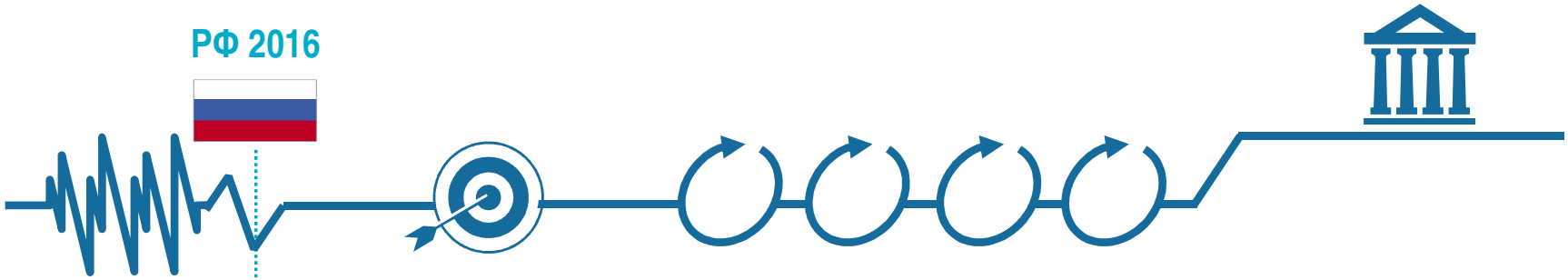
Корпоративная культура, не стимулирующая инновации

> Фокус организации на операционных задачах
> Работа на избежание рисков, а не создание ценности

Источник: Roland Berger

Цифровая трансформация – цикличный процесс; основная масса российских ритейлеров на стадии осведомленности

Цифровая трансформация – основные шаги и вызовы



Этапы	1. Осведом-ленность о технологиях	2. Видение цифровых технологий	3. Цифровая лаборатория и прототипы	4. Цифровая лаборатория и проекты	5. Комплексная цифровая трансформация
Основные вызовы	> Информиро-ванность сотрудников компании о цифровых вызовах > Обучение сотрудников > Обмен лучшими практиками	> Разработка цифровой стратегии > Адаптация деятельности компании > Формирование экосистемы партнеров	> Создание прототипов > Небольшие изменения в сфере ИТ > Испытание новых сфер применения и технологий > Организация демонстрацион-ного зала	> Распростране-ние инициатив > Инкубация/ запуск инновационных проектов > Инвестиции в перспективные стартапы	> Диджитализация процессов > Опережающее управление инновациями > Создание новой экосистемы

Источник: Roland Berger

Мы помогаем компаниям на всех стациях цифровой трансформации и освоения навыков управления инновациями

Цифровая инновационная система Roland Berger

Цифровые инициативы и проекты

> Оценка инициатив
> Инвестирование в перспективные стартапы

Цифровые лаборатории и прототипирование

> Прототипы
> Тестирование новых сфер применения и технологий
> Инкубация/запуск инновационных проектов

Цифровая культура и экосистема

> Определение необходимых навыков и подхода к их развитию
> Управление изменениями в корпоративной культуре
> Развитие экосистемы партнерств

SPIELFELD 1)

Цифровая осведомленность

> Понимание связанных с цифровой трансформацией вызовов и возможностей

Цифровое видение

> Формирование целей и амбиций цифровой трансформации
> Определение потребности в изменениях (ресурсы, инструменты, участники, партнеры)

Цифровая организация и процессы

> Опредение структур и процессов, необходимых для управления инновациями
> Тестирование на пилотных проектах

1) Spielfeld – это цифровой хаб Roland Berger, описание далее в приложении

Источник: Roland Berger

В целом, разработка плана и внедрение цифровой трансформации состоит из 4-х основных этапов

Этапы разработки цифровой трансформации

Digital disruption day 1) SPIELFELD

1 Формирование инновационного видения

> Оценка инновационной зрелости
> Видение цифровой трансформации, ее основные цели и задачи

2 Формулирование и ранжирование идей

> Формирование пула идей
> Ранжирование идей
> Определение возможностей и ограничений
> Выбор пилота и детализация бизнес-модели

3 Целевая организация и процессы

Организация

> Организация и управление
> Межфункциональные команды
> Модели партнерств

Процессы

> Процесс генерации идей
> Ранжирование инноваций
> Процесс реализации

План реализации

> Разработка дорожной карты

4 Быстрый запуск идей

Детализация

> Быстрое прототипирование, MVP
> ИТ-архитектура
> Партнеры
> Обратная связь от клиентской аудитории

Создание команд

Цифровое ускорение (непрерывное)

Формулирование идей

"Learning journey"

"Networking lunch"

Корпоративный спарринг

Цифровое обучение

Проектировочное мышление

Другие индивидуальные форматы

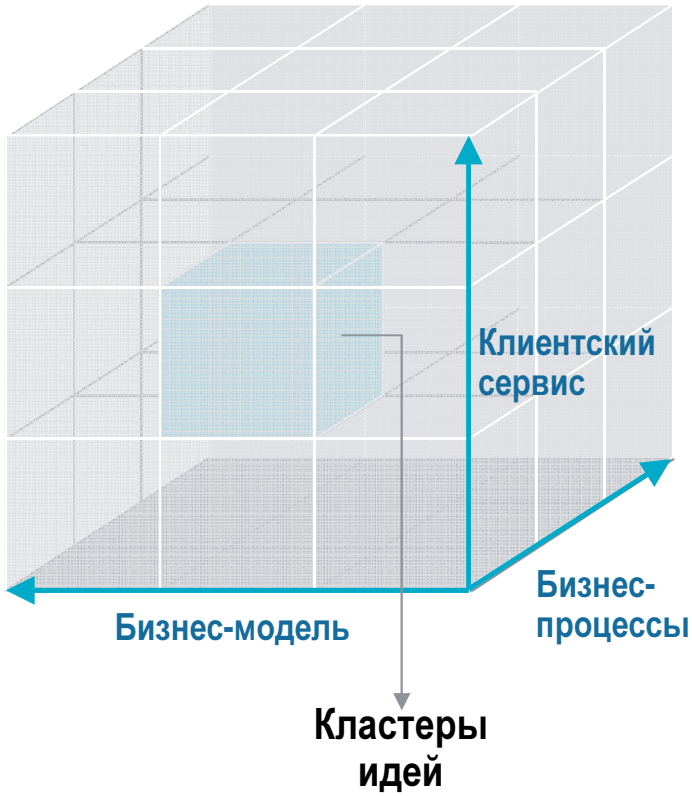
1) Spielfeld – это цифровой хаб Roland Berger, описание далее в приложении

Источник: Roland Berger

Пул идей формируется на основе скрининга стартапов и технологических компаний, семинаров design thinking, прочих источников

Скрининг стартапов и технологий	Сеть партнерств и базы данных Roland Berger: ведущие международные и российские инкубаторы, инвестиционные фонды, стартапы и зрелые компании – поставщики инновационных решений, лучшие практики
Дизайн-мышление (Design thinking)	Семинары со специфической методологией, направленной на генерацию креативных решений
Хакатон (Hackathon)	Проведение марафонов для разработчиков программного обеспечение, направленных на генерацию новых идей и новых, инновационных решений для существующих задач
Краудсорсинг инноваций	Привлечение идей извне организации с помощью релевантных сообществ
Выездные образователь-ные поездки	Поездки в хабы цифровых инноваций (например, Калифорния, Тель-Авив) для встреч с представителями академического, корпоративного или стартап-сообщества

>200 идей



Источник: Roland Berger

Наш опыт цифровой трансформации включает в себя широкий диапазон проектов для крупных промышленных компаний

Крупнейшие проекты Roland Berger в цифровой отрасли

Организационная модель интернет-продаж

- **Цель:** разработать и реализовать количественную оценку организационной модели интернет-продаж
- **Подход:** определение ключевых факторов успеха организационной структуры, бенчмаркинг моделей продаж, количественная оценка потребности в ресурсах, разработка дорожной карты

Адаптация портфеля продуктов и ценообразования

- **Цель:** адаптировать структуру портфеля продуктов и разработать новую политику ценообразования для адаптации к новым ожиданиям в цифровой сфере и зрелости рынка
- **Подход:** определение ожиданий, разработка сценариев, ценообразования и моделирование миграции клиентов

Цифровая трансформация

- **Цель:** разработать организационную модель, отвечающую вызовам цифровых технологий
- **Подход:** бенчмаркинг цифровых организационных моделей основных игроков на рынке, разработка модели Digital Factory

Управление цифровой трансформацией

- **Цель:** очертить цифровое видение компании и определить набор инновационных идей для пилотных проектов
- **Подход:** сбор инновационных идей диджитализации, создание онлайн-портала для обсуждения и оценивания идей, проведение воркшопов, анализ цифровой зрелости компании

Поиск направлений цифровой трансформации

- **Цель:** поиск, выбор и запуск инновационных решений для бизнес-модели компании
- **Подход:** анализ трендов диджитализации в ритейле и оптовой торговле продуктами питания

Стратегия анализа "Больших данных"/"Умных данных"

- **Цель:** разработать структурированный комплексный подход к межфункциональной оценке потенциала "Больших данных"
- **Подход:** определение "Больших данных", подготовка "тепловой карты", оценка возможностей и разработка дорожной карты

Оценка потенциала внедрения цифровых инноваций

- **Цель:** оценить возможности "Промышленности 4.0"
- **Подход:** отбор инициатив, оценка их осуществимости, расчет потенциальных финансовых преимуществ

Влияние цифровой трансформации на бизнес во Франции

- **Цель:** оценить зрелость французских компаний в отношении цифровых технологий
- **Подход:** систематический опрос компаний на всех уровнях цифровой трансформации

Использование возможностей "Больших данных"

- **Цель:** реализовать потенциал "Больших данных" для бизнеса
- **Подход:** анализ данных и потенциальных сфер их применения для бизнеса, выбор оптимальных возможностей, составление короткого списка бизнес-моделей/ концепций и их реализация

Источник: Roland Berger

И мы готовы поделиться нашим опытом с Вами!

Артем Закомирный
Принципал
Потребительские товары и розничная торговля
artem.zakomirnyi@rolandberger.com

Елена Дондерфер
Руководитель проектов
Потребительские товары и розничная торговля
elena.donderfer@rolandberger.com

Марина Финкельштейн
Руководитель проектов
Потребительские товары и розничная торговля
maryna.finkelshteyn@rolandberger.com

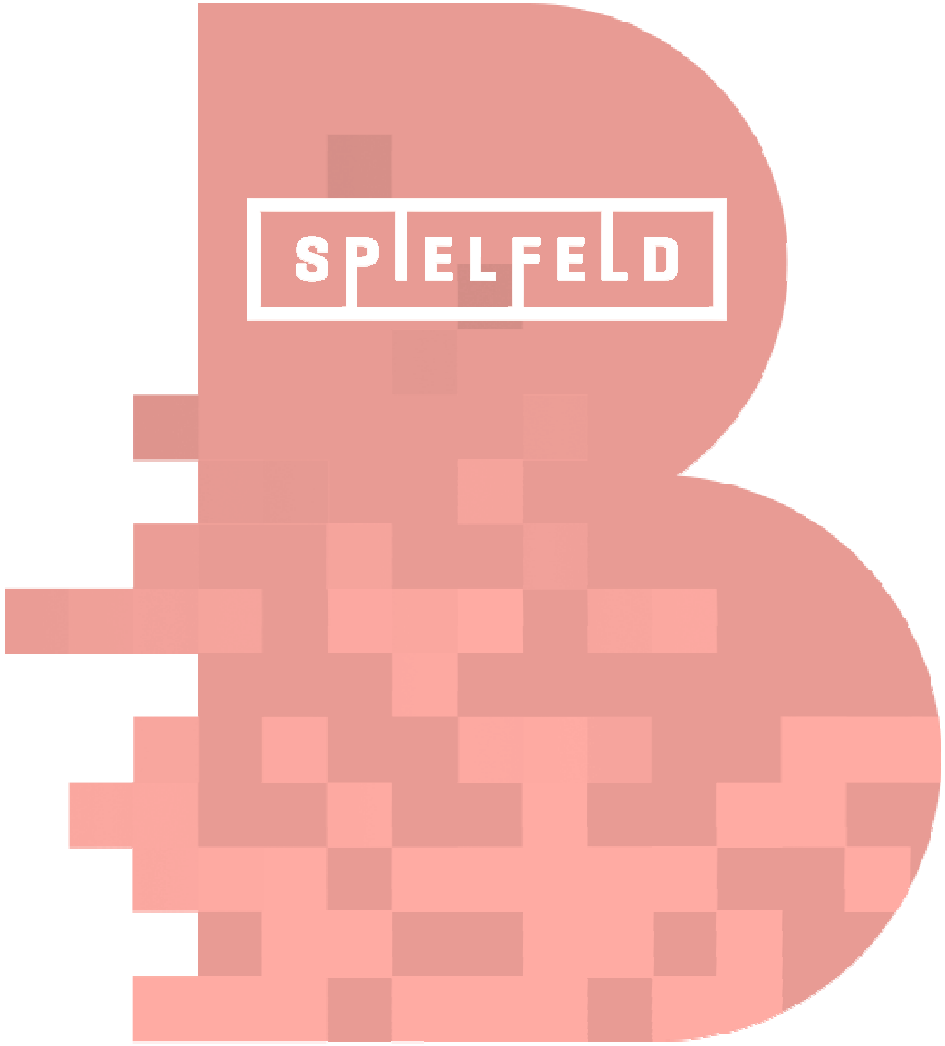
Контакты офисов:

+ 7 495 225 76 45
+38 044 494 08 65
+49 89 9230 0

Если вы примите участие в нашем исследовании о зрелости цифровых инноваций в российском ритейле, мы будем рады провести для вас семинар по цифровой трансформации (по запросу):

http://www.surveygizmo.com/s3/3378937/Digital-transformation-RU

Приложение



С целью поддержки корпоративных клиентов на пути цифровой трансформации мы создали цифровой хаб Spielfeld

Сильное сообщество экспертов в сфере технологий, стартапов и прочих партнеров, готовое делиться своим опытом

Цифровая Академия: идеальный баланс теории и практики

Различная методология – дизайн-мышление, прототипирование, аналитика и пр.

Более 1000 $м^2$ мультифункционального пространства

Сильное международное сообщество прогрессивных цифровых хабов

SPIELFELD: Уникальный в Европе "цифровой хаб для корпоративных клиентов" для поддержки цифровых трансформаций

Источник: Roland Berger

Наш цифровой хаб Spielfeld обеспечивает возможность для ускорения цифровых инноваций в корпоративной среде

Spielfeld – цифровой хаб Roland Berger

Ландшафт научно-исследовательских центров

Различные форматы, стимулирующие новаторство

С другой стороны...

…частое отсутствие координации

…отсутствие связи с основным направлением деятельности

…отсутствие наставника в своей организации

…ограниченность масштабами собственной отрасли

> Цифровой хаб для компаний, с которым сотрудничают IT-эксперты различных направлений
> Созидательная **рабочая среда**
> **Межотраслевое** взаимодействие и обмен
> Вдохновляющие **IT-программы**
> Структурированное **курирование инноваций**

- **Инновационный процесс,** не зависящий от корпоративной политики
- **Оперативная** организация проектов и тестирование
- **Разработка** разрушительных идей вне корпоративной среды
- **Реинтеграция** проектов в собственной организации

Visa Europe Collab

VISA

> Партнер-основатель Spielfeld
> Упор на финансовые услуги и отрасль технического обеспечения финансовой сферы
> Широкая сеть банков-участников для тестирования и проверки концепций
> Международные эксперты из цифровых лабораторий Лондона, Тель-Авива и США

Сеть партнеров, например:

ONLINE MARKETING ROCKSTARS

startupbootcamp

H-FARM

…

Источник: Roland Berger

В своем цифровом инновационном хабе Spielfeld мы помогаем компаниям подготовиться к любым вызовам цифровой эпохи

Открытие воронки для поиска идей

- Хакатоны
- Семинары по поиску решений
- Учебные туры

Подготовка вариантов оперативной реализации

- Быстрое создание прототипа
- Быстрое создание стартапа
- Презентация состоятельности концепции
- Краудсорсинг
- Экспресс-исследование потребителей

Изменение культуры

- Совместные корпоративные команды в хабе
- Цифровая академия
- Презентации стартапов
- Семинары по передаче опыта

Организовывая индивидуальные корпоративные проекты, мы превращаем инновационный процесс в основное направление деятельности

Источник: Roland Berger

SPIELFELD

Roland Berger

Как это работает? Мы сопровождаем клиентов по всему процессу создания нового продукта

Портфель продуктов

СПРАВОЧНО

Возможные этапы проекта	Целеполагание и мотивация	Генерация идей	Опред. охвата и согласование	Создание и проектирование	Обоснование и проверка	Передача управления
	Стимулирование цифровой освед. среди руководства и сотрудников на всех функцион. уровнях	Сбор и развитие идей, способных решить проблему/ удовлетворить потребность	Классификация идей и сбор знаний для их дальнейшей доработки и приоритезации	Разработка прототипа или иллюстративной концепции на основе собранных идей и знаний	Дальнейшая разработка продукта и проведение итеративных исследований, уточнений и валидации	Организационная передача успешных опытных образцов для дальнейшего развития
Продукты	Программы обучения	Семинары по генерации идей				**Семинары по реализации идей**
	ИТ-ланчи		Семинары по бережливым стартапам			
	Дни мотивации	Поиск и подбор стартапов		MVP-тестирование		
	Тематический тур	Запуск опытных образцов		Быстрое прототипирование		
	Отраслевые мероприятия	Семинар по проектированию				
	Разработка стратегии	Семинар по совместной работе				
			Исследования цифрового рынка			

Текущая модерация от Roland Berger

Источник: Roland Berger

Основываясь на нашем опыте, мы предлагаем сначала изучить охват цифровых инноваций

Движение на пути к реализации возможного потенциала

День в Spielfeld

1 Цифровой статус и возможности

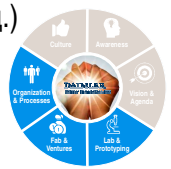
- Выявление **трендов, прорывных технологий, лучших практик** по цепочке стоимости
- **Скаутинг** стартапов
- Оценка **текущей зрелости цифровых решений** компании и найти зоны улучшений ("белые пятна")

2 Цифровая стратегия

- Создать **вдохновляющее цифровое видение** и цели
- Определить **зоны действий** и **детальную повестку** для всех цифровых действий
- Подготовить изменения **методик, организации, культуры**

3 План цифровой трансформации

- Разработать **новые методы работы** (цифровая лаборатория, прототипирования и т. д.)
- Определить **необходимость партнерств**
- Определить **организацию, роли, руководство**
- **План внедрения**



+ Инновационная культура[1)]

Quick ramp-up of new department

Learning journey

Networking lunch

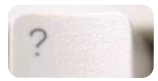
Corporate sparring

Digital coaching

Design thinking

Rapid prototyping

MVP testing



Прочие…

1) Быстрый запуск нового подразделения, обучающие путешествия, корпоративный спарринг, цифровой коучинг, быстрое прототипирование, тестирование минимально готового прототипа

Источник: Roland Berger

Roland
Berger