

ИЮНЬ 2018

# 5 ИСТОЧНИКОВ РОСТА НА РЫНКЕ FMCG РОССИИ

ЧТО ДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ БЫТЬ РЕЛЕВАНТНЫМ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ В БЛИЖАЙШИЕ 5-10 ЛЕТ?



«Будущее уже здесь, просто оно неравномерно распределено» — эта известная фраза писателя-фантаста Уильяма Гибсона не потеряет актуальности, наверное, никогда. Задача проецировать место своего бизнеса в неравномерно распределенном будущем стоит перед каждым руководителем. Что делать сегодня, чтобы остаться релевантным рынку завтра? Ваши сегодняшние потребители могут не быть вашими потребителями завтра, а источники роста, которые дают результаты сегодня, завтра могут иссякнуть.

Волатильность российского рынка может ограничивать точность прогнозов развития сектора товаров повседневного спроса, однако ряд актуальных макроэкономических и социальных трендов указывают на общее направление развития.

В этом отчете мы говорим об основных факторах, задающих траекторию развития российского рынка товаров повседневного спроса в России в перспективе 5–10 лет, выделяем драйверы изменений и очерчиваем 5 наиболее вероятных сценариев для индустрии ритейла и FMCG.



# СТАБИЛЬНОСТЬ, ИЛИ СТАГНАЦИЯ

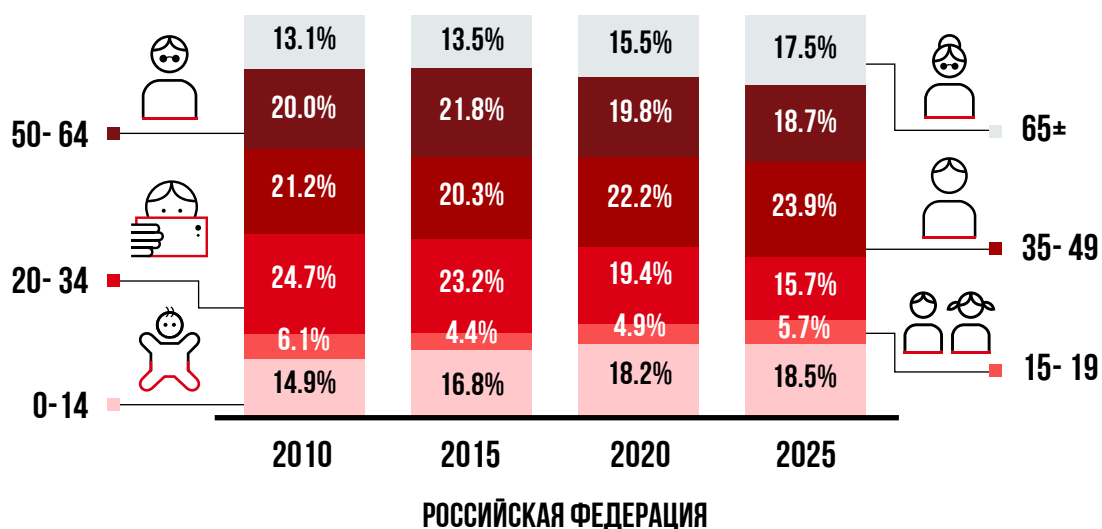
Экономика России впадает в стагнацию: согласно прогнозам Министерства экономического развития России в ближайшие годы рост ВВП будет составлять 2,2–2,3 % при годовой инфляции на уровне 4 %. Ожидается, что уже в 2018 году реальные доходы населения выйдут из отрицательной зоны, но будут восстанавливаться до докризисного уровня в течение 5 лет, отыгрывая падение 2015–2017 годов<sup>1</sup>.

Говорить о стагнации на российском рынке дает основание не только слабая динамика потребительских доходов, но и фундаментальные демографические тенденции.

Население России к 2025 году сократится: по среднему варианту прогноза Росстата — на 1–2 млн человек, по данным The Economist Intelligence Unit — на 4 млн. Возрастная структура сместится в сторону старших поколений: к 2025 году каждый третий житель России будет относиться к возрастным группам 50–65 лет или 65+. Вместе с тем слой наиболее экономически активного населения — в возрасте от 20 до 64 лет — сократится с 65 до 58 %. Эти люди не только будут обеспечивать большее количество пожилых людей и детей, чем их предшественники, но и будут работать дольше (Россия с большой вероятностью последует путем стран Европы и повысит пенсионный возраст). Эти же потребители ощутят на себе общий рост экономического давления: регулярно возобновляются дискуссии о повышении НДС и налога на доходы физических лиц.

## ДОЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ АКТИВНОГО НАСЕЛЕНИЯ РОССИИ БУДЕТ СОКРАЩАТЬСЯ

### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ГРУПП ПО ВОЗРАСТУ



Источник: The Economist Intelligence Unit

Несмотря на консервативную динамику общеэкономических и демографических трендов, отдельные точки роста в ближайшие 5–10 лет все же просматриваются.

# НАХОДИТЬ СКРЫТЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Процесс урбанизации, который разворачивается в стране, особенно динамично проявляется в увеличении численности населения Москвы. Согласно Институту Генплана Москвы к 2025 году в Москве будет проживать 25 млн человек, этот город останется самым крупным мегаполисом Европы. По прогнозам McKinsey Global Institute, **Москва будет находиться в топ-10 городов мира по количеству домохозяйств с доходами выше 20 тыс. долларов в год<sup>2</sup>**. Большинство «суперпотребителей» будут жить именно здесь. Их ускоренный ритм жизни будет диктовать предельный запрос на удобство во всех аспектах потребления.

Другая грань урбанизации, которая отчасти является следствием тенденции к более позднему вступлению в брак и рождению детей, — **рост числа одиночных домохозяйств**. С 2002 по 2010 год их число в России выросло на 16 %. Сегодня каждое четвертое домохозяйство в России является одиночным<sup>3</sup>, и их число будет расти. Люди, живущие одни, характеризуются удельно более высоким уровнем потребления. Отличается и их модель потребления: если для большой семьи всегда требуется приготовление полноценного завтрака и ужина, то живущие одни люди, особенно молодые и экономически активные, часто предпочитают готовые блюда и сервисы доставки.

Более заметной на общем покупательском ландшафте станет **группа потребителей, занятых в бюджетной сфере**. Их в России порядка 25 % от занятого населения<sup>4</sup>, и на фоне стагнации реальных располагаемых доходов зарплаты этой группы потребителей с января 2017 года по январь 2018 года выросли на 13 %<sup>5</sup>. Согласно майским указам президента Владимира Путина реальные зарплаты учителей, врачей и ученых в 2018 г. должны составить 100–200% от средней по региону<sup>6</sup>.

Занятость в бюджетной сфере не является исчерпывающей характеристикой покупательского поведения, тем не менее эти люди имеют свои особенности, которые накладывают отпечаток на их выбор и поведение как потребителей: они реже меняют место жительства, отличаются более патриотическими настроениями, путешествуют скорее по России, зачастую не имеют заграничного паспорта, а значит, стимулируют «внутренний» спрос.

**Уровень «подключенности» российских потребителей остается высоким.** Сегодня половина потребителей в России — обладатели смартфонов<sup>7</sup>. Мобильным банкингом в России пользуются 10% населения<sup>8</sup> — это наивысший показатель в Европе. Тарифы на интернет в России ниже, чем аналогичные в странах Западной Европы, на 44%<sup>9</sup>, мобильный интернет дешевле на 18%<sup>10</sup>. Всеобщая подключенность дает потребителям беспрецедентное преимущество: они имеют доступ к широчайшему ассортименту товаров, могут еще до покупки продукта узнать обо всех его характеристиках на основе обзоров и отзывов, могут сравнить цены и выбрать тот формат покупки, который им удобен, — офлайн или онлайн, в местном или иностранном интернет-магазине. Развитая технологическая инфраструктура обеспечивает фундамент для продвижения сервисов доставки, в том числе товаров повседневного спроса. И хотя слабая физическая инфраструктура (отсутствие складов, дорог) по-прежнему ограничивает темпы роста онлайн-торговли на большей части территории России, опыт ряда стран показывает, что это препятствие преодолимо, новые бизнес-модели эволюционируют вслед за спросом: например, в Китае наибольший вклад в развитие рынка доставки вносят малые города<sup>11</sup>, а Alibaba уже открывает свои логистические хабы на территории России<sup>12</sup>.

## МНОГОЛИКАЯ РОССИЯ

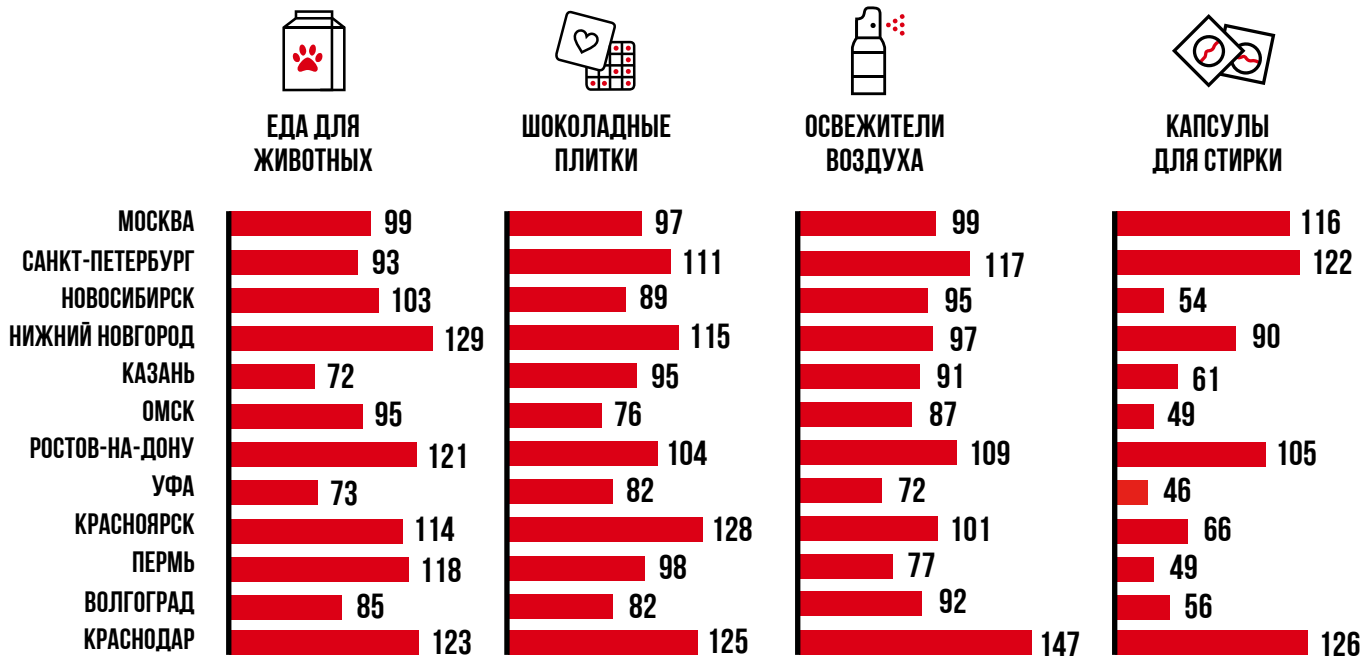
Экономические, демографические, потребительские и технологические тренды и их влияние на отдельные категории и индустрии задают общие параметры будущей бизнес-среды. Однако есть еще два параметра, на которые важно делать коррекцию при планировании. Первый — это **неоднородность российского рынка.**

Российские регионы отличаются друг от друга в том числе с точки зрения потребления и покупательских групп.

Мы провели простое сравнение продаж категорий не первой необходимости из разных индустрий в городах-миллионниках России. Несмотря на очевидную закономерность в объемах потребления (в Краснодаре, Москве, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону покупают больше, в Волгограде, Уфе, Омске — меньше), продажи в отдельных категориях и городах выбиваются из общей картины. Например, капсулы для стирки относительно недопотребляются в Новосибирске, где уровень покупок близок к средним значениям по стране в целом; освежители воздуха имеют пространство для роста в Перми, где отмечаются относительно более высокие уровни покупок товаров для животных, продукта не первой необходимости. Разброс показателей от среднероссийского значения доходит до 2–2,5 раз. В этих условиях реализация полного потенциала регионов возможна только через кастомизированную стратегию go-to-market, учитывающую ситуацию в конкретной местности.



## НЕОДНОРОДНЫЙ ПОДХОД К ПОТРЕБЛЕНИЮ



Источник: Nielsen Индекс потребления на человека (кг/шт) к среднему в России

### Второй параметр неоднородности касается групп

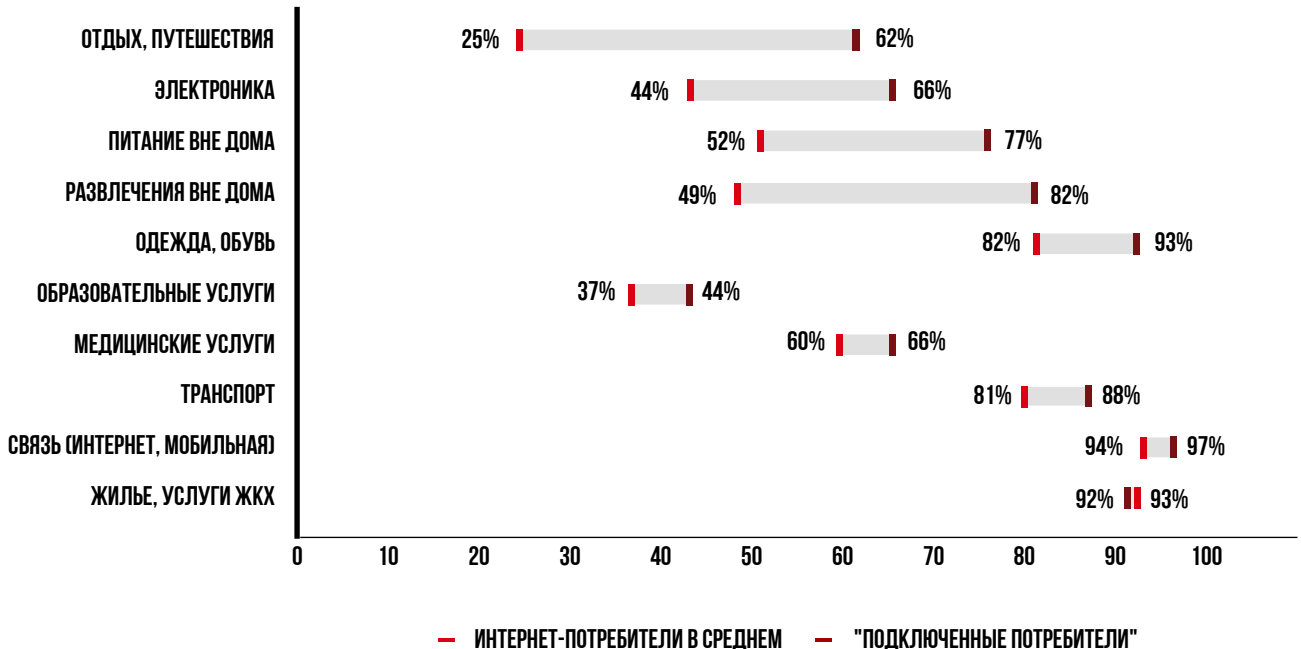
**потребителей.** Существуют разные подходы к сегментации — от социально-демографических критериев до поведенческих паттернов. Мы рекомендуем обращать особое внимание на группу «подключенных потребителей»<sup>13</sup>, в рамках которой учитываются и экономические, и поведенческие характеристики. Подключенные потребители — это люди, которые имеют доступ к интернету и используют его для шопинга, а также имеют деньги, чтобы тратить их свободно на те категории, которые им интересны.

Сегодня в мире подключенные потребители, по подсчетам Demand Institute (ассоциированная с Nielsen организация), отвечают за 37% покупок, к 2025 году они будут оплачивать уже 53% всех товаров и услуг. В России их порядка 30%, зато их покупательская сила в 1,4 раза выше, чем у среднего потребителя, и их число вырастет до 40% к 2025 году. В основном это более молодые потребители, которые большей частью проживают в городах, имеют доходы выше среднего, и уровень их потребительской уверенности, а значит и готовность тратить, выше, чем у населения в среднем. Они охотнее пробуют новые продукты, в том числе премиум-сегмента.

Возьмем для иллюстрации категорию продуктов для приготовления (еду покупают все). Подключенные потребители будут искать дополнительную ценность даже в рамках базового шопинга — это может быть более качественный состав ингредиентов, новые вкусы или отражение в продукте последних кулинарных трендов. Им будет интересно пользоваться приложением для планирования обедов на неделю с автоматическим формированием списка покупок, часть которых они могут перевести на «подписку».

## “ПОДКЛЮЧЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ” ТРАТЯТ БОЛЬШЕ НА “ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ” КАТЕГОРИИ

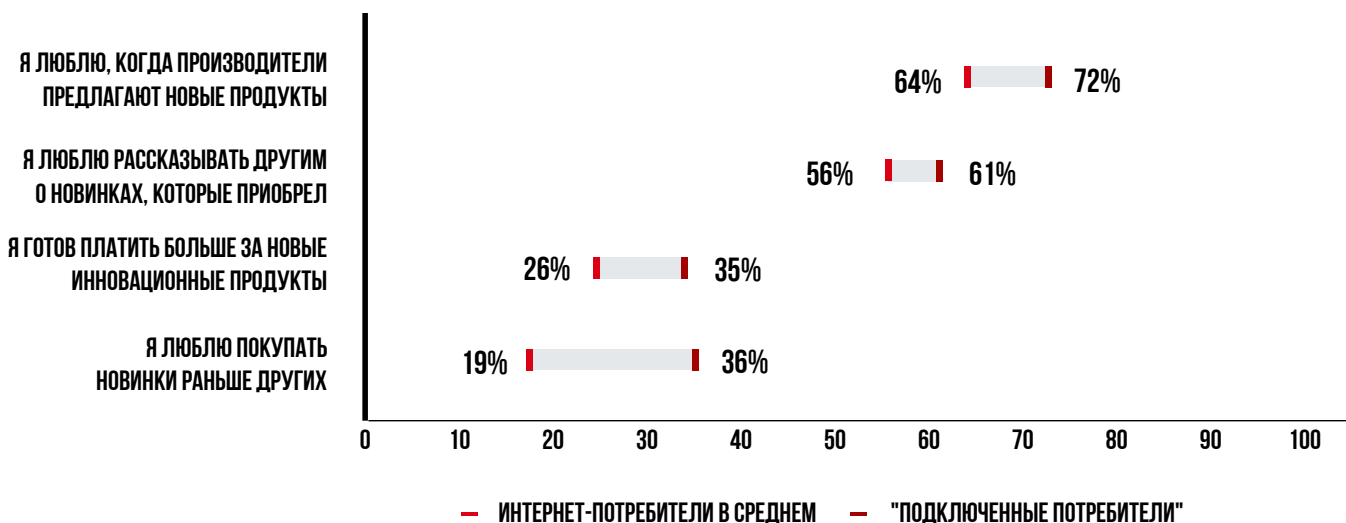
ПРОЦЕНТ ОПРОШЕННЫХ В РОССИИ, ОТМЕТИВШИХ КАТЕГОРИЮ/УСЛУГУ ПРИ ОТВЕТЕ НА ВОПРОС “ПОКУПАЛИ ЛИ ВЫ В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ...”



Источник: Demand Institute

## “ПОДКЛЮЧЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ” ЛЮБЯТ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ

ПРОЦЕНТ ОПРОШЕННЫХ В РОССИИ, СОГЛАСИВШИХСЯ С УТВЕРЖДЕНИЕМ



Источник: Demand Institute

Таким образом, ориентация на подключенных потребителей с точки зрения продуктового предложения, маркетинга и коммуникаций — еще один уровень кастомизации, который важно учитывать при планировании.

Подведем небольшой итог:

1. Экономика России переживает времена турбулентности, а покупатель будет еще несколько лет оправляться от кризиса.
2. Население в России будет сокращаться, но его структура претерпит заметные изменения: больше людей будут жить в Москве, будет больше одиночных домохозяйств, возрастет роль покупателей, работающих в бюджетной сфере.
3. Работая в такой среде, важно также смотреть очень фокусированно на развитие в отдельных регионах, городах, используя адаптированную стратегию.
4. Для того чтобы оседлать волну новых тенденций, нужно обратить внимание на подключенных покупателей, количество и вес которых на рынке будут расти с каждым годом.





# ИСТОРИИ ИЗ БУДУЩЕГО FMCG

Существует несложный алгоритм, применяя который можно понять, что нас ждет в будущем. Для этого нужно взглянуть в прошлое. Посмотреть на настоящее, причем в России и за ее пределами. Затем попробовать понять, в каком направлении ведет нас дорога (указателями нам послужат текущие тенденции на рынке). А дальше попытаться представить, что нас ждет в будущем.

**10–15 лет назад** основным трендом на рынке был рост торговли больших форматов: с 2007 по 2016 год число гипер- и супермаркетов в России увеличилось в 4 раза (с 4 500 до 17 300). Ассортимент был гораздо уже. Покупатели только начинали пробовать частные марки, которые тогда были самыми дешевыми в своих категориях. Набирали популярность большие упаковки. Мы шли по модели потребления Европы, где, в принципе, доминировали большие упаковки как возможность сэкономить на единице товара. Покупатели стояли в очередях и платили в основном наличными.

**Сегодня** рынок характеризуется большей сложностью. Ключевые федеральные сети достигли доли почти в 30% FMCG-рынка, и консолидация продолжается. На рынок вышли новые игроки — магазины-«специалисты», которые всего за несколько лет превратились в ключевых участников: сеть «Красное и Белое» насчитывает 5 600 магазинов, «Бристоль» — более 2 000 магазинов. Идет активная битва за формат «у дома», куда помимо традиционных игроков выходят и специализированные магазины, например «Вкусвилл».

Развивается электронная торговля. По данным АКИТ, оборот интернет-торговли составляет более 1 трлн рублей, рост год от года двузначный (+13% за последний год). На рынке появляются первые «хард»-дискаунтеры: 800 магазинов «Светофор», 2 500 магазинов FixPrice. Уверенное место на рынке FMCG занимают автозаправочные станции. В России около 15 000 заправок. Некоторые сети зарабатывают до 30% прибыли за счет канала АЗС. И это при том, что человек проводит на заправке всего несколько минут. Когда же в нашей стране начнет развиваться парк электромобилей, их владельцы будут проводить на заправке минимум 20–30 минут. Количество пунктов выдачи заказов выросло в 2017 году, по сравнению с 2015 годом, в 2 раза. Программы лояльности, промоагрегаторы, кешбэк-сервисы, кассы самообслуживания и бесконтактные платежи — список можно продолжать, но общий тренд укладывается в несколько емких понятий: беспрецедентное удобство для покупателя, фрагментация форматов торговли, технологии как активатор возможностей выгодного выбора.

**Через 5–10 лет** мир изменится еще существеннее. Электронная торговля станет неотъемлемой частью FMCG-рынка. Благодаря технологиям бесконтактного сканирования, компьютерного зрения, искусственного интеллекта покупатели будут меньше задерживаться в магазине и перестанут тратить время на оплату покупок. Умные устройства в доме (их продажи в России выросли на 70%<sup>14</sup>) также избавят покупателей от рутины совершения покупок. Магазины станут местом эмоционального опыта, а не рационального удовлетворения потребностей. Покупатели вообще будут меньше находиться дома, меньше готовить, меньше заниматься уборкой.

С развитием бесконтактных платежей, кешбэк-сервисов, с повышением прозрачности данных на рынке произойдет скачок в развитии систем лояльности. Банки в этом направлении могут выйти на передовую — стимулируя спрос на отдельные товарные позиции, а не только на покупку в конкретных магазинах, как это происходит сегодня.

Какие сценарии развития рынка FMCG и ритейла в контексте такого будущего представляются наиболее вероятными? Какие выводы мы можем сделать, чтобы начать действовать? Из всего многообразия идей мы выделили пять, которые могут закрыть пробел между интригующими перспективами и теми изменениями, которые можно начинать претворять в жизнь прямо сейчас.



# 1 НОВЫЕ ГРАНИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

## Ситуация

В ближайшие годы покупки FMCG станут гораздо рациональнее. Если несколько лет назад выбор товара происходил у полки магазина, то сегодня агрегаторы промоакций позволяют заранее решить, в каком магазине (из включенных в агрегатор) и какие товары выгоднее покупать. К 2025 году мы ожидаем, что вся информация о ценах и промо на рынке станет для потребителя абсолютно прозрачной. Наше предположение подтверждается некоторыми сигналами на рынке. Во-первых, развертывание системы касс нового поколения привело к тому, что операторы фискальных данных собирают информацию из большинства продовольственных магазинов. Во-вторых, все больше ритейлеров и производителей выводят FMCG-ассортимент в онлайн. Появление системы, похожей на «Яндекс.Маркет», только для товаров повседневного спроса, всего лишь вопрос времени.

В условиях прозрачной системы цен производителям и ритейлерам нужно будет выстраивать дифференциацию по-новому, более точно. Если сегодня грандиозным поводом для ситуативного маркетинга является чемпионат мира по футболу, то завтра им может стать Московский марафон. Если сегодня производители с помощью упаковки говорят о натуральном составе, то завтра будет вполне уместно сообщить, с какой именно фермы было использовано, например, молоко для йогурта. Количество таких оснований для дифференциации вырастет в несколько раз. Подумайте обо всех необычных возможностях вовлечения, которые бренды могут использовать для формирования эмоциональных связей с людьми, — это и корпоративная социальная ответственность, и стилизация торгового пространства в магазинах, и шоурумы, и кобрендинг с нестандартными партнерами. По данным нейроисследований Nielsen, реклама, на которую аудитория реагирует эмоционально, приносит бренду на 23% больше продаж; этого же показателя можно достигнуть через оригинальные и эмоционально вовлекающие маркетинговые активации.

## Как подготовиться к будущему?

Для любого производителя рост числа оснований для дифференциации будет значить одно: потребуются выводить гораздо больше новинок на рынок. В 2017 году на полках магазинов в России появилось 40 тысяч новых товарных позиций. Это число кажется большим, но в перспективе оно будет еще больше. Это не означает, что придется строить новые линии для производства новых товарных позиций (SKU), но нужно будет креативно подойти к тому, как отличаться от конкурентов, как создать эмоциональную связь через детали позиционирования, которые играют огромную роль в привлечении и удержании покупателей.

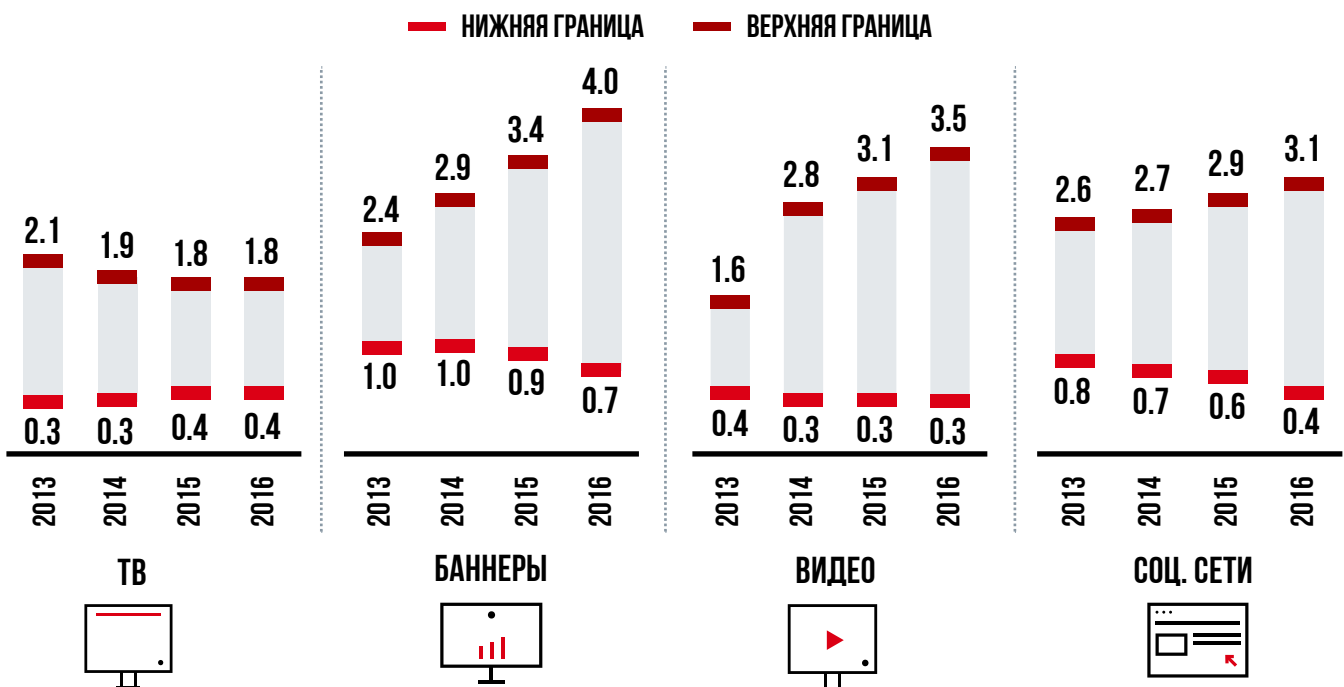
## 2 ПОЙМАЙ СВОЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

### Ситуация

Интенсивная медиасреда формирует у потребителей иммунитет к рекламе: 80% пользователей хотели бы ее фильтровать, 10% ежедневно используют программу для блокировки рекламы<sup>15</sup>. Очевидно, что единственный способ завладеть вниманием потребителя — отправлять ему высокоперсонализированные сообщения. Именно под задачи персонализации заточено большинство новых продуктов, запускаемых медиаплощадками, причем элементы персонализации проникают даже в традиционную наружную рекламу<sup>16</sup>. Но даже если сформировать потенциально интересное рекламное предложение, какова вероятность, что устройство вашего покупателя не заблокирует рекламу? А если не заблокирует, то какова вероятность, что покупатель все же обратит на нее внимание?

С ростом каналов и инструментов рекламы объем информации, который будет проходить через экраны потребителя, многократно увеличится. Одновременно будет сокращаться эффективность: границы ROI всех инструментов рекламы уже сегодня расширяются, то есть вы можете как завоевать своей рекламой внимание и интерес вашего покупателя, так и потратить бюджеты впустую.

### ПОЛЯРИЗАЦИЯ ROI НАРАСТАЕТ ВО ВСЕХ КАНАЛАХ



Источник: Nielsen Marketing Mix Modelling

Наряду со стандартной работой по повышению эффективности рекламных коммуникаций в онлайн, мы предлагаем продолжать искать точки роста в офлайн-среде, где потенциал продвижения остается существенным. Подумайте о «здесь и сейчас» вашего потребителя (назовем маркетинговое продвижение в формате «здесь и сейчас» ситуативным брендингом).

### **Как подготовиться к будущему?**

С чего начать поиск ресурсов для ситуативного брендинга? Ваша дорожная карта в этом процессе — B2B-партнерства. С кем? С компаниями и заведениями, где покупатели проводят свое время. Мы выбрали три области, где уже пора действовать.

**HoReCa.** Алкогольные бренды давно используют канал ресторанов и общепита для продвижения собственных продуктов, но на фоне бурного развития демократичных форматов кафе перспективы открываются перед всем фудовым рынком. Знают ли потребители, кофе какого бренда они пьют в точке «кофе навынос»? Каким соусом заправлен их салат? Возможности простираются за пределы самих продуктов: интересные интерьерные решения также могут стать маркетинговым продвижением. Первые подобные активации уже есть в России. Модель привлекательна и для брендов, и для самих заведений: первые получают новый канал продвижения, вторые — экономию на издержках или дополнительные источники выручки.

**Дом.** Динамику развития рынка услуг по уборке дома оценивают в 20–30%<sup>17</sup>. Хотя доля пользователей еще мала и концентрируются они преимущественно в крупнейших городах, пользуются этими услугами наиболее обеспеченные слои населения. И здесь есть все условия для продвижения брендов: во-первых, потребитель в действии, например у себя дома, а не в рекламе, видит свойства средств для уборки, которые используют сотрудники клинингового сервиса. Во-вторых, если сотрудник использует брендированную униформу, это служит ненавязчивой рекламой вашего товара. Партнерство бренда бытовой химии с клининговым сервисом дает огромное пространство для коммуникации и требует не больших бюджетных вливаний, а лишь немного креатива и смелости.

**Офис.** В офисах многие люди проводят большую часть дня, и это огромное поле для взаимодействия с брендами. Гигиеническая и бьюти-продукция, закуски, сэндвичи, брендированные сателлиты — бренды могут создать привычку пользоваться их продуктами по крайней мере 5 из 7 дней недели.

В некоторых западных странах механики ситуативного брендинга уже распространены, в том числе за пределами индустрии FMCG — например, в преддверии Рождества 2017 года Seattle Seahawks сотрудничали с Uber Eats, чтобы позволить потребителям покупать клубную атрибутику через сети доставки еды.

Описанные три области — это лишь универсальные каналы, каждый бренд может найти в сегменте B2B собственные ниши. Например, премиальные бренды прохладительных напитков могут «ловить» своих потребителей в магазинах одежды или шоурумах, держатели брендов виски встретят



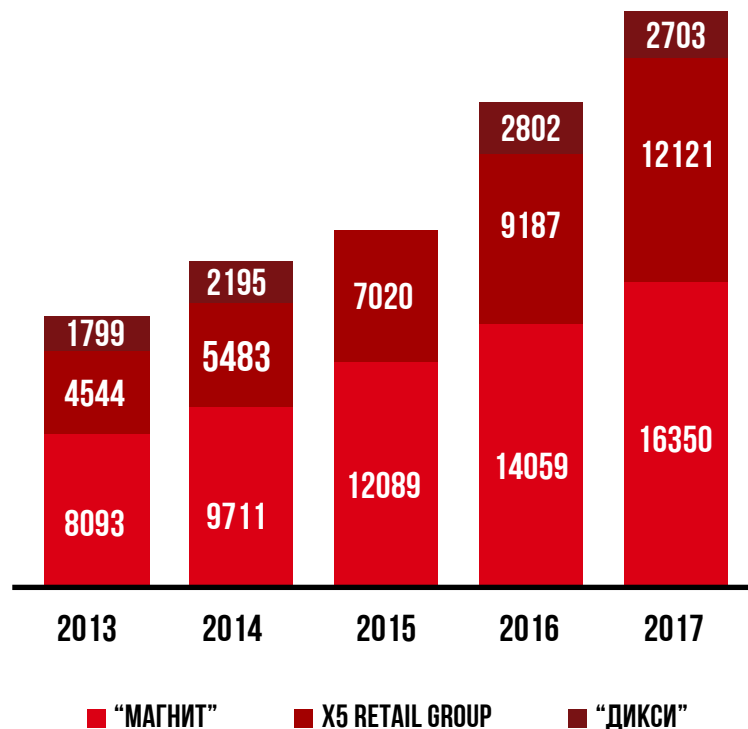
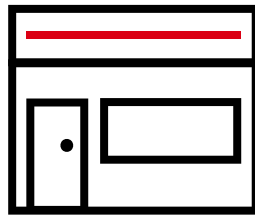
целевую аудиторию в барбершопах, чайные и кофейные бренды окажутся к месту в салонах красоты, не стоит обходить вниманием и многочисленные спортивные клубы — здесь пригодятся средства личной гигиены и те же косметика, напитки, закуски и т.д.

## 3 АБСОЛЮТНАЯ БЛИЗОСТЬ

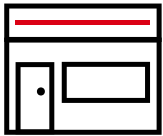
### Ситуация

Трендом последних лет является экспансия форматов магазинов «у дома»: их число выросло, по нашим собственным данным, на 20% за последний год. Следующий этап развития этого тренда — перемещение продаж FMCG в онлайн, что неизбежно в условиях урбанизации, ускорения ритма жизни и высокого проникновения интернета и смартфонов. С полки магазинов товары FMCG переместятся в смартфон покупателя, как и момент покупки, от которого сегодня отталкиваются маркетологи при планировании категорий, ассортимента и пути к покупке.

### МАГАЗИНЫ У ДОМА НАРАЩИВАЮТ ПРИСУТСТВИЕ КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ

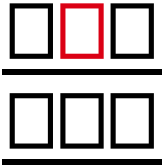


Источник: Открытые данные компаний

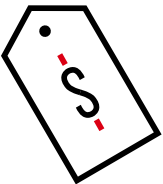


Сложно предугадать, когда конкретно случится резкое оживление продаж FMCG в онлайн. Мы предлагаем смотреть на 4 фактора, от степени развития которых зависит распространение электронной торговли продуктами питания.

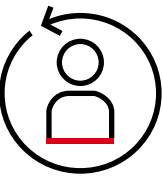
*Удобство:* гибкие сроки доставки или самовывоза, доставка в день заказа, безопасная упаковка для дальнейшей перевозки товаров, возможность выбирать точные временные слоты получения заказа и отслеживать движение курьера по GPS.



*Ассортимент:* вопреки распространенному убеждению, онлайн-пространство не больше физического: количество товаров, которые потребитель видит на экране смартфона или компьютера, даже меньше, чем на полке в магазине. Более того, бренды и товарные позиции, успешные в офлайне, не совпадают с топовыми SKU в онлайн. Поэтому для эффективного запуска в онлайн необходима настройка ассортиментной онлайн-матрицы с целью помочь потребителю увидеть и купить то, что ему подходит лучше всего.



*Цена:* большинство потребителей идут в онлайн потому, что ожидают купить продукт дешевле, поэтому бесплатная доставка и привлекательные промоакции остаются базовыми параметрами для переключения покупателей на онлайн. В то же время мы наблюдаем, что ценовой индекс по категориям в онлайн выше соответствующих в офлайне, а значит, существует большой потенциал реализации премиум-предложений.



*Опыт:* покупатели хотят быстрого и беспрепятственного опыта в рамках интернет-магазина, а также при получении товара. Важна легкость платежей. Например, в Мексике 1 из 10 операций по онлайн-оплате блокируется, что препятствует распространению онлайн-платежей. Ценится также комфортность взаимодействия с доставленными продуктами: например, в некоторых странах доставка продуктов питания происходит в трех режимах температур (комнатная, охлажденная и замороженная).



### **Как подготовиться к будущему?**

Потребитель будет все реже стоять перед полкой с продуктами и чаще смотреть на виртуальную полку в смартфоне. А значит, производителям следует работать с онлайн-полкой так же, как с физической. На смену традиционному категорийному менеджменту придет онлайн-категорийный менеджмент со своими вопросами: как персонализировать вид страницы под характеристики пользователя, каким контентом сопроводить путь к покупке онлайн, как использовать все имеющиеся данные о пользователе для увеличения его корзины?

Если сегодня многие крупные производители реализуют совместные проекты с ритейлерами для оптимизации пространства магазина и полки, выступая экспертами категорийного менеджмента, то в ближайшем будущем колоссально возрастет спрос на экспертизу в электронном категорийном менеджменте. Компании, в чьем штате окажутся наиболее мощные специалисты в этой области, будут иметь больше шансов победить в жесткой конкурентной борьбе.

## 4 ПРОНИКНУТЬ В КОРЗИНУ, ГДЕ НЕТ МЕСТА ДЛЯ ВСЕХ

### Ситуация

Увеличением доли онлайн-продаж товаров повседневного спроса влияние технологий не ограничивается. В более отдаленной, но неизбежной перспективе все больше людей будут покупать с помощью программатик-потребления.

Программатик-потребление — это модель, при которой устройство пользователя может заказывать товары самостоятельно, выбирая оптимальный вариант для конкретной ситуации. Представим, что ваше устройство знает, сколько шагов вы сделали за день, каковы были медицинские рекомендации вашего лечащего врача, какая на улице погода и насколько напряженным относительно вашего нормального рабочего режима оказался текущий день. Проанализировав все эти данные, ваше устройство решает, какими блюдами вам целесообразно поужинать, и само заказывает все ингредиенты в том магазине, где цены на них выгоднее или которые находятся по пути от вашего офиса домой. Этот вариант выглядит пока футуристичным, однако динамика роста продаж умной техники в мире свидетельствует о том, что эпоха автоматических заказов продуктов не за горами.

Другой новый путь к покупке FMCG-товаров — это подписка. В США, по нашим данным, 20% онлайн-заказов FMCG осуществляются в рамках модели подписки. Самые популярные категории — в основном непродовольственные: товары для животных, подгузники, бритвы, однако в топ-10 вошли также наборы для приготовления еды (meal kits) и чипсы<sup>18</sup>.

### Как подготовиться к будущему?

Чем более автоматизированным становится момент выбора и покупки, тем серьезнее производителям нужно задуматься о том, какой алгоритм противопоставить автоматическим алгоритмам выбора. Процесс переключения может стать более длительным и затратным, но оттого не менее важным и все равно экономически целесообразным, так как зафиксированный выбор останется с потребителем дольше. Благодаря подпискам у производителей будет достаточно информации о покупателях, регулярности потребления ими категорий и конкретных продуктов, в том числе вне FMCG. На основе таких данных станет возможно управлять переключением потребителей на новые для них бренды через, например, продуманный семплинг и дальнейшее развитие отношений с покупателем.

Предположим, покупатель уже несколько лет пьет молоко не нашего бренда. Мы вкладываем в его традиционный автоматический заказ молока образец нашего продукта, покупатель его пробует, но ничего не происходит. Тогда мы можем использовать механизм эмоционального вовлечения: мы знаем, что в семье есть ребенок школьного возраста, и приглашаем всю семью на экскурсию на завод по производству нашего молока. Весьма вероятно, что такая акция станет первым шагом к лояльности данного покупателя, что может отразиться на будущих продажах.

Изучайте путь покупателя к покупке и думайте о том, как наладить алгоритмы переключения. К моменту, когда покупатель перейдет на программатик-потребление, вы уже будете в его корзине.

## 5 ТОВАРЫ НА РАССТОЯНИИ РУКИ

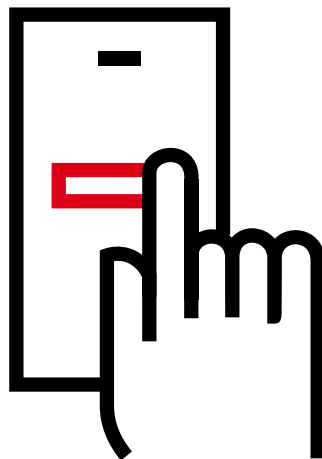
### Ситуация

Темп жизни ускоряется, и все больше покупок в офлайне производится «на бегу». Количество бесконтактных карт в 2017 году выросло в 20 раз по сравнению с 2016 годом<sup>19</sup>; 88 % потребителей заявляют, что готовы платить за более быструю доставку<sup>20</sup>. Удобное расположение точки продаж и возможность не тратить на покупку много времени приобретают бóльшую ценность для покупателей. В этих условиях более радужными становятся перспективы вендинга как канала продаж, особенно для импульсных категорий товаров.

Наиболее развита с точки зрения вендинга Япония: в этой стране 127 млн жителей и 6 млн аппаратов, которые «делают» 60 млрд долларов в год<sup>21</sup>. В России же насчитывается порядка 250 тысяч вендинговых машин, чей совокупный оборот составляет около 500 млн рублей.

### Как подготовиться к будущему?

Говоря о вендинге, мы представляем привычные автоматы в школах, офисах и спортивных клубах, однако воплощение вендинга в будущем может быть неожиданным — аппараты могут размещаться даже в такси. В будущем вендинг вполне сможет существовать в рамках самоуправляемых автомобилей, которые будут приезжать к дому покупателю так же, как сегодня водитель Uber. Традиционные вендинговые аппараты тоже будут эволюционировать: цифровые экраны и мгновенные платежи позволят этому формату органично вписаться в образ жизни потребителей будущего.





# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эти 5 историй видятся нам наиболее вероятными новшествами индустрии FMCG и ритейла в перспективе 5–10 лет, однако для каждого бизнеса история будет своей. Мы рекомендуем использовать следующие инструменты для таргетированного моделирования среды для бизнеса:

*Макроэкономический анализ и анализ рынка.* Такой вид анализа помогает соединить точки между экономическими показателями (ВВП, демографическая ситуация, потребительская уверенность) и развитием рынка FMCG.

*Метаанализ и прогнозирование успеха новых продуктов.* В будущем запускать продукты придется с максимальной скоростью. Метаанализ всех новых запусков на рынке вместе с качественными прогнозными моделями позволяет исключить «русскую рулетку» при выходе на рынок с новым продуктом.

*Прогнозирование развития категории рынка.* Сезонность, дистрибуция, ассортимент, цены и промоакции — вычислить влияние сочетания этих параметров на уровень спроса в меняющейся внешней среде может оказаться сложной задачей. Однако при качественном моделировании будущей рыночной среды можно научиться настраивать процесс поставок и производства заранее, что приведет к сокращению издержек на всех этапах — от производства до маркетинговых активаций.

*Аналитика на основе больших данных.* Возможность выделить полезные инсайты из множества данных о потребителях, собранных в разных точках контакта с ними, сегодня кажется священным граалем маркетинга. В рамках одного из проектов Nielsen в сотрудничестве с Alpha Beta анализировали большие данные для тестирования гипотезы, что небольшие города обеспечат наивысший прирост продаж для категорий к 2025 году. В анализ были включены данные о доходах, об урбанизации, о демографии, об уровне образования, доходов, об инфраструктурном развитии и т.д. В результате был сформирован топ-700 городов для различных категорий, многие из которых ранее не попадали в сферу внимания производителей и ритейлеров. Это исследование показало, насколько важно учитывать и моделировать возрастающую фрагментацию потребителя и розничной среды при создании стратегических планов.

- <sup>1</sup>Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов // URL: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2e83e62b-ebc6-4570-9d7b-ae0beba79f63/proгноз2018\\_2020.pdf?MOD=AJPERES](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2e83e62b-ebc6-4570-9d7b-ae0beba79f63/proгноз2018_2020.pdf?MOD=AJPERES) (здесь и далее ссылки актуальны на 20.05.2018).
- <sup>2</sup>Urban world: Mapping the economic power of cities / McKinsey Global Institute; R. Dobbs, S. Smit, J. Remes, J. Manyika, C. Roxburgh, A. Restrepo. March 2011 // URL: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Urbanization/Urban%20world/MGI\\_urban\\_world\\_mapping\\_economic\\_power\\_of\\_cities\\_full\\_report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Urbanization/Urban%20world/MGI_urban_world_mapping_economic_power_of_cities_full_report.ashx).
- <sup>3</sup>Сводные итоги Всероссийской переписи населения 2010 года // URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/vol11pdf-m.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/vol11pdf-m.html).
- <sup>4</sup>Росстат, 2016 год.
- <sup>5</sup>Итоги федерального статистического наблюдения в сфере оплаты труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за январь 2018 года // URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/itog\\_monitor/itog\\_monitor01-18.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_monitor/itog_monitor01-18.html).
- <sup>6</sup>Ломская Т., Холявко А. Россияне потратили прибавку к зарплате по майским указам Путина на погашение долгов // Ведомости. 08.04.2018. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/04/09/756299-potrtili-pribavku>
- <sup>7</sup>Исследование GfK: Проникновение Интернета в России. Москва, 16.01.2018 // URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii/>.
- <sup>8</sup>Цифровая Россия: новая реальность / Digital McKinsey; А. Аптекман, В. Калабин, В. Клинов, Е. Кузнецова, В. Кулагин, И. Ясеновец. Июль, 2017 // URL: <https://www.mckinsey.com/ru/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx>.
- <sup>9</sup>Networked Readiness Index / Всемирный экономический форум // URL: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/>.
- <sup>10</sup>Measuring the Information Society Report 2016 / ITU. 2016 // URL: <http://www.itu.int/en/itu-d/Statistics/Pages/publications/mis2016.aspx>.
- <sup>11</sup>China's food delivery market grows 23% in 2017 // China Daily. 01.22.2018. URL: <http://usa.chinadaily.com.cn/a/201801/22/WS5a6564e3a3106e7dcc135bf7.html>.
- <sup>12</sup>Логистический комплекс для интернет-магазинов планируют запустить в Тюмени в 2019 году // ТАСС. Новости Урала. 09.01.2018. URL: <http://tass.ru/ural-news/4861429>.
- <sup>13</sup>Introducing the connected spender. The Digital Consumer Of The Future / Demand Institute; L. Keely, B. Anderson, B. Cheng. February 8, 2017 // URL: <http://demandinstitute.org/connectedspenders/>.
- <sup>14</sup>Кодачигов В. Умные аксессуары для смартфонов в России продаются лучше, чем они сами // Ведомости. 20.10.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/10/20/661816-prodazhi-umnih-aksessuarov-dlya-smartofnov>.
- <sup>15</sup>2017 Adblock Report / PageFair; M. Cortland. February 1, 2017 // URL: <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>.
- <sup>16</sup>Moscow Billboard Targets Ads Based on the Car You're Driving // MIT Technology Review. 02.03.2017. URL: <https://www.technologyreview.com/s/603743/moscow-billboard-targets-ads-based-on-the-car-youre-driving/>
- <sup>17</sup>Березина Е. Последние деньги из квартиры не выметут // Российская газета. Федеральный выпуск. 06.04.2016. № 6940 (72). URL: <https://rg.ru/2016/04/05/kliningovye-servisy-podesheveli-i-stali-bolee-populiarnymi-sredi-rossii.html>.
- <sup>18</sup>The digital growth opportunity in curbside pick-up, click & collect and subscription services / Nielsen. 18.12.2017 // URL: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/the-digital-growth-opportunity-in-curbside-pick-up-click-collect-subscription-services.html>.
- <sup>19</sup>Кодачигов В. Сбербанк предсказал резкий рост бесконтактных платежей // Ведомости. 04.10.2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2016/10/04/659586-sberbank-beskontaktnih-platezhei>.
- <sup>20</sup>2018 Global Consumer Insights Survey / PwC // URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>.
- <sup>21</sup>Jacobs H. Japan's vending machines tell you a lot about the country's culture. 25.12.2017 // URL: <http://www.businessinsider.com/why-so-many-vending-machines-in-japan-2017-1>.

## АВТОРЫ

Константин Локтев

Анжелика Тухтаманова

Егор Степанян

Виктория Кулакова

Ольга Капустина

---

## О NIELSEN

Nielsen Holdings plc (NYSE: NLSN) — глобальная компания-измеритель, предоставляющая данные и аналитику для наиболее полноценного изучения потребителей и рынков. Сочетая собственные данные с внешними источниками, мы помогаем клиентам во всем мире знать, что происходит сейчас, что случится завтра и на основе этой информации принимать лучшие бизнес-решения. Более 90 лет Nielsen создает данные и аналитику, основываясь на научных подходах и инновациях, и отвечает на наиболее важные вопросы компаний, работающих на рынке розничной торговли, товаров повседневного спроса (FMCG), медиа и рекламы. Nielsen входит в список S&P 500 и проводит измерения в более чем 100 странах, охватывая более 90 % мирового населения.



**THE SCIENCE BEHIND WHAT'S NEXT™**