

Вестник НГУЭУ. 2024. № 2. С. 188–202

Vestnik NSUEM. 2024. No. 2. P. 188–202

Научная статья

УДК 339.35 (045)

DOI: 10.34020/2073-6495-2024-2-188-202

СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА БУДУЩЕЕ РАЗВИТИЕ ПРЯМОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ И ПОТРЕБИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

Третьяков Александр Сергеевич

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,

ООО Самсунг Электроникс Рус Компани

1142221319@rudn.ru

Аннотация. Цель статьи – проанализировать возможности прямого взаимодействия производителей с потребителями в условиях изменений с помощью D2C модели, помочь торговым компаниям извлечь максимальную выгоду из D2C модели для развития собственного бизнеса, достичь конкурентного преимущества и удовлетворения потребностей клиентов. В последние годы D2C модель стала все более популярной на фоне развития цифровых технологий и онлайн-продаж. Задачи данной статьи – исследовать главные преимущества модели D2C, такие как увеличение прибыльности компании за счет отсутствия посредников и возможности управления ценами на свою продукцию, создание собственного бренда и имиджа путем улучшения узнаваемости и создания уникального опыта для своих клиентов, масштабирование бизнеса за счет привлечения новых клиентов, внедрение новых продуктов и инноваций, позволяющих быстро реагировать на изменения в потребительском спросе, лучше адаптироваться к требованиям рынка и быть более гибкими в своих бизнес-решениях. Также в статье будут рассмотрены возможные риски и предложены методы их нивелирования. Торговые компании, которым удастся эффективно интегрировать D2C модель в свой бизнес, успешно взаимодействуют с потребителем, улучшают качество своей продукции на основе собранной обратной связи от клиентов. Однако в условиях изменений, которые непосредственным образом влияют на потребительские предпочтения, рост конкуренции и необходимость построения долгосрочных отношений вынуждают торговые компании сталкиваться с вызовами при внедрении D2C модели. В статье будут обсуждаться проблемы и методы их решения для эффективной адаптации торговых компаний к изменениям на рынке. Объект исследования – инструментарий, применяемый для эффективной реализации D2C модели в современных торговых организациях. В качестве предмета исследования выступают отношения компании и конечного потребителя при реализации D2C стратегии. Методология исследования базируется на объективных тенденциях, существенных связях и зависимостях. Ключевые результаты сводятся к анализу эффективности методов успешной реализации D2C стратегии торговой компании. В заключении сформулирован общий вывод о том, что у компаний, использующих D2C модель, существует огромный потенциал для развития в России, а при грамотном стратегическом планировании конкурентные преимущества существенно возрастают.

Ключевые слова: D2C модель бизнеса, digital-маркетинг, аналитика, опыт O2O, персонализация

© Третьяков А.С., 2024

Финансирование. Работа подготовлена при поддержке Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы.

Для цитирования: Третьяков А.С. Современный взгляд на будущее развитие прямого взаимодействия производителя и потребителя при многополярном мироустройстве // Вестник НГУЭУ. 2024. № 2. С. 188–202. DOI: 10.34020/2073-6495-2024-2-188-202.

Original article

A MODERN VIEW OF THE FUTURE DEVELOPMENT OF DIRECT PRODUCER-CONSUMER INTERACTION UNDER CONDITIONS OF CHANGE

Tretiakov Alexander S.

*Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Samsung Electronics Rus Company LLC*

1142221319@rudn.ru

Abstract. The purpose of the article is to analyze the opportunities of direct interaction between companies with consumers in conditions of changes using D2C business model, to help trading organizations extract benefits from D2C model, to achieve a competitive advantage and satisfying customer needs. In recent years, D2C model has become more and more popular within the development of digital technologies and online sales. The tasks of this article are to investigate the main advantages of the D2C model, such as increasing the profitability of the company due to the lack of intermediaries and the possibility of managing prices for its products, creating its own brand and image by improving recognition and creating unique experience for their customers, scaling business by attracting new customers, the introduction of new products and innovations that allow you to quickly respond to changes in consumer demand, it is better to adapt to the requirements of the market and be more flexible in their business solutions. The article will also consider possible risks and the methods of their leveling are proposed. Trade companies that manage to effectively integrate D2C model into their business successfully interact with the consumer, improve the quality of their products based on the collected customer feedback. However, in conditions of changes that directly affect consumer needs, increase in competition and the need to build long-term relations, force trading companies to encounter challenges when introducing D2C model. The article will open up the problems and methods of solving them for the trading companies effective adaptation to any changes in the market. The object of research are different tools used for the effective implementation of D2C model in modern trading organizations. The subject of the study is the relationship between company and the consumer during the implementation of D2C strategy. The research methodology is based on objective trends, significant connections and dependencies. Key results are reduced to the analysis of the effectiveness of methods for the successful implementation of D2C strategy of a trading company. The conclusion declares the general conclusion that companies using D2C model have huge potential for development in Russia, and with competent strategic planning, competitive advantages increase significantly.

Keywords: D2C business model, digital marketing, analytics, O2O experience, personalization

Financing. The research was prepared with the support of the Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba.

For citation: Tretiakov A.S. A modern view of the future development of direct producer-consumer interaction under conditions of change. *Vestnik NSUEM*. 2024; (2): 188–202. (In Russ.). DOI: 10.34020/2073-6495-2024-2-188-202.

Введение

D2C (Direct-to-Consumer) модель в бизнесе становится все более актуальной и востребованной. Эта модель предусматривает прямую продажу товаров и услуг конечным потребителям, обходя посредников и розничные сети. В 2021 г. прямые продажи в России составили 15 % от общего количества в e-commerce. Немалую роль здесь сыграла и пандемия, когда производители адаптировались к новым условиям: закрывали оффлайн-точки и открывали независимые каналы продаж в онлайн.

Многие мировые бренды продают в своих интернет-магазинах лимитированные коллекции или кастомный дизайн, создают системы лояльности с накопительной бонусной системой, проводят оффлайн-мероприятия, рассказывают о ценностях своего бренда и как результат – формируют свою лояльную аудиторию покупателей, а главное – не зависят от дистрибьюторов и посредников. Однако есть несколько довольно существенных проблем и рисков, которые не позволяют производителям эффективно использовать D2C модель в России.

Логистические трудности – огромная территория России предполагает возможные сложности с транспортировкой товара – перевозка может быть дорогостоящей и сложной с точки зрения маршрута.

Конкуренция – в России огромное количество хорошо известных потребителям игроков, включая маркетплейсы, розничные сети и компании с мировым именем. Для новичков конкуренция может быть довольно жесткой, требующей большого количества усилий для запуска эффективной стратегии D2C бизнеса.

Установка только на продажи – большинство производителей в России нацелены исключительно на продажи, тогда как концепция D2C подразумевает развитие бренда, укрепление связей с целевой аудиторией, выстраивание долгосрочных отношений и лояльности, что в краткосрочной перспективе не приносит прибыли, но при этом требует довольно существенных финансовых вложений.

Финансовые риски – внедрение D2C модели сопряжено с крупными инвестициями в разработку маркетинговой стратегии, развитие онлайн-платформ, логистику и другие сферы бизнеса. Это может стать существенным ограничением для некоторых, в особенности не очень крупных компаний.

Конкуренция с посредниками и конфликт интересов – на текущей стадии развития D2C модели бизнеса в России компаниям-производителям очень важно аккуратно и деликатно конкурировать с собственными партнерами и дистрибьюторами и стараться избегать конфликта интересов, особенно это касается высококонсолидированных рынков. Зачастую конфликт интересов с партнерами при создании собственного интернет-магазина может немедленно привести к потере значительной части бизнеса. Помимо этого многие производители в России не понимают и не знают, как привлечь потребителя в собственный онлайн-магазин. Гораздо проще отдать товар на реализацию дистрибьютору.

Несоответствие формату бизнеса – если бизнес заключается в производстве сырья или комплектующих для определенного товара, то модель

D2C не годится, поскольку в процессе так или иначе будет задействован посредник, продающий готовый товар – так что в этом случае B2B модель будет являться оптимальной.

Дефицит технических компетенций – для создания собственного сайта с удобным пользовательским интерфейсом, привлекательным дизайном и дальнейшим его продвижением нужна команда специалистов и маркетологов, которая сможет настроить продающий интернет-магазин с удобной доставкой, клиентским сервисом и программой лояльности.

Решение всех вышеперечисленных проблем является актуальной задачей, имеющей важное значение для понимания современных бизнес-процессов в постоянно изменяющихся условиях.

Материалы и методы

В статье при проведении анализа взаимодействия производителей с потребителями в условиях изменений с помощью D2C модели изучались кейсы известных компаний, публикации и источники, связанные с использованием D2C модели, а также рыночные тенденции и результаты исследований по предложенной теме. Исследование проводилось с учетом роли потребителей в формировании спроса на выпускаемую продукцию и покупки новых товаров. Это повысило практическую значимость проблемы, позволило выйти на необходимые конструктивные решения и результаты исследования.

Обсуждение

Последствия пандемии вынудили многие производственные корпорации по-новому взглянуть на организацию каналов продаж через онлайн.

D2C (direct-to-consumer) – бизнес-модель, где производитель общается с потребителем напрямую, минуя посредников – дистрибьюторов и торговые розничные площадки. Такой персонализированный подход дает компании возможность контролировать качество продукции, управлять ценами и собирать данные об аудитории [1]. Существует несколько авторов, которые детально сфокусировались на исследовании и обсуждении D2C модели в бизнесе. Некоторые внесли существенный вклад в понимание и анализ преимуществ и недостатков данной концепции. Так, С. Гэллоуэй в книге «Большая четверка: секреты успеха Amazon, Apple, Facebook и Google» изучает и анализирует стратегии компаний, использующих D2C модель в контексте технологических гигантов и их воздействия на рынок. На примере Amazon Гэллоуэй рассказывает, что, обеспечив сторонним продавцам платформу для реализации, Amazon значительно снизил издержки на склады и хранение товаров. Продавцы же, присутствуя на Amazon, не вкладываются в создание собственных каналов продаж, развитие которых требует времени и финансовых инвестиций, в то время как на Amazon можно без значительных затрат получить доступ к огромной базе покупателей ежедневно [2]. Согласно исследованию Statista, по состоянию на апрель 2021 г. Amazon.com был самым посещаемым маркетплейсом в США с 2 млрд по-

сетителей в месяц. Однако многие продавцы в США осознают тот факт, что с той же скоростью, с которой растет популярность Amazon, увеличивается и количество продавцов. Сейчас эта цифра достигает 9,7 млн, из них 1,9 млн работают постоянно и активно [3]. Поэтому для того, чтобы раскрутить свой продукт, необходимо инвестировать существенный бюджет в рекламу и другие способы продвижения. Кроме затрат на запуск, необходимо понимать, что площадка берет реферальный процент с каждой продажи, а также дополнительный сбор за обработку и доставку заказа. Также необходимо учитывать, что крупные маркетплейсы существуют не для того, чтобы помогать продавцу и продвигать его бизнес, а чтобы получать собственную прибыль, поэтому важно сосредоточить внимание не на продавце, а на товаре – соответственно, площадка может ограничить степень повышения узнаваемости бренда продавца, а также прямое общение с клиентами. Кроме этого площадка также в состоянии диктовать, какие товары продавец может выставлять на продажу, какие нет. В статье «How Direct-to-Consumer Brands Can Continue to Grow» упоминается, что по состоянию на 2018 г. новых компаний, использующих модель D2C, появилось более 400, включая таких единорогов, как AllBirds, Casper, DollarShape и другие [4]. С тех пор их число продолжает расти. По данным TechCrunch потенциал брендов «отъест» долю рынка у действующих крупных игроков и маркетплейсов вдохновил венчурных инвесторов вложить в них до 10 млрд долл. с начала 2019 г. Исследователи до сих пор предупреждают компании, использующим D2C стратегии, будущее в маркетинге и продажах.

Одновременно с этим в статье «Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model» для Business Harvard Review Leonard A. Schlesinger, M. Higgins и S. Roseman переосмысливают концепцию D2C, утверждая, что 10 лет назад D2C модель сама по себе являлась инновацией, однако то, что работало в прошлом, наверняка не будет работать в будущем и поэтому требует изменений, среди которых необходимость перехода на омниканальность, дифференциация через сообщества лояльных потребителей и др. Авторы полагают, что D2C модель требует новых существенных преобразований, чтобы выжить [5]. В статье Н. Шахид «D2C companies and traditional retailers look to each other to drive sales» говорится о том, что чистая D2C стратегия хороша исключительно на этапе запуска нового продукта, но как последовательная успешная бизнес-модель она не слишком устойчива [6].

Однозначно у D2C модели есть ряд серьезных преимуществ [7]. Вот основные из них:

Более низкие цены: производители, использующие D2C модель, могут устанавливать более низкие цены на свою продукцию, так как они не платят посредникам. Это может сделать их товары привлекательнее для покупателей с точки зрения ценового предложения и таким образом увеличить объемы продаж.

Высокое качество продукции: при прямом взаимодействии с покупателями производитель уделяет больше внимания качеству своей продукции. Используются более качественные материалы и более точные технологии производства, что в общем улучшает качество товара.

Более быстрая доставка: при работе с покупателями напрямую производители сокращают время доставки продукции благодаря тому, что они не зависят от посредников. Это особенно актуально для онлайн-магазинов, предлагающих более быструю доставку товаров.

Больше контроля над маркетингом: при работающей D2C модели производитель имеет больший контроль над своим брендом и может адаптировать свою маркетинговую стратегию к потребностям покупателей более продуктивно.

Эффективное использование ресурсов: при D2C модели производитель более эффективно использует свои ресурсы, так как не тратит бюджет на посредников.

Больший потенциал для инноваций: при D2C модели у производителя существует больше возможностей для инноваций и экспериментов, поскольку он меньше ограничен внешними условиями и меньше риска потери денег.

Большая гибкость: при D2C модели компания быстрее реагирует на изменения рынка и потребности своих покупателей, что увеличивает ее конкурентоспособность.

Для того чтобы реализовать успешную D2C модель развития бизнеса, необходимо соблюсти несколько важнейших составляющих.

Сбор данных о потребителе

Основой продаж и маркетинга через D2C модель является понимание потребностей клиентов и предоставление персонализированных услуг. Чтобы лучше понять, чего хочет клиент на каждом шаге пользовательского пути, необходимо иметь в штате грамотных специалистов, способных проанализировать и эффективно использовать полученную информацию [8]. Вот почему сотрудники мировых компаний, таких как Google, Samsung, Microsoft, уделяют огромное внимание обучению своих сотрудников в области искусственного интеллекта, нейросетей и тд.

Всемирно известная компания Lego запускала свой онлайн-магазин, с самого начала ориентируясь на потребности клиентской базы. Они сделали своей целевой аудиторией категорию kidults («взрослые дети») и добавили отдельный раздел «взрослые». Кроме того, они начали продвигать концепцию «идеи Lego», когда клиенты активно принимали участие в разработке нового продукта. Lego предоставлял покупателям уникальный пользовательский опыт и таким образом собирал данные о них [9].

Samsung также уделяет большое внимание подготовке молодых специалистов в сфере информационных технологий и аналитики данных. Так, учебная программа проекта IT Школа разработана экспертами Российского исследовательского центра Samsung и специалистами Московского физико-технического института. В течение учебного года участники проекта осваивают необходимые навыки программирования и создают свои приложения для Android. Также существует IT Академия Samsung – социально-образовательный проект компании по подготовке молодых специалистов и созданию центров компетенций по самым востребованным направлениям

ИТ-индустрии в вузах. Обучение в ИТ Академии позволяет получить дополнительные знания по направлениям «Искусственный интеллект», «Интернет вещей» и «Мобильная разработка», а также дает возможность талантливым студентам заявить о себе в сфере ИТ.

Оптимизация контента

Оптимизация контента является одним из важнейших элементов в эффективном внедрении D2C стратегии, поскольку сайт компании является основным продающим инструментом, улучшает опыт взаимодействия с продуктом и таким образом позволяет повысить продажи.

Основные методы улучшения контента выглядят следующим образом.

1. *Определить потребности клиента.* Существует три типа потребностей:

- информационные: клиент просто ищет информацию о продукте, например, вбивает в поиске «лучшие часы»;
- навигационные: потребитель ищет конкретный товар, например, «часы Samsung»;
- транзакционные: потребитель заинтересован в покупке и ищет конкретные «промопредложения на Samsung Galaxy Watch».

Определив главную потребность клиента, компания может либо улучшать видимость своего сайта с помощью инструментов SEO/SEM-оптимизации, либо же делать персонализированные предложения своим потенциальным клиентам.

2. *Эффективное использование времени на сайте.* Чтобы повысить эффективность использования времени на сайте компании важно обращать внимание на следующие моменты:

- убедиться, что контент логичен и структурирован;
- уделить внимание видеоконтенту: пользователи проводят на 88 % больше времени на тех сайтах, где присутствует видеоконтент. Видеоролики до двух минут значительно повышают процент вовлеченности.

3. *Повышение персонализации контента.* 48 % пользователей уходят на сайты конкурентов, поскольку контент не релевантен их потребностям. Для того чтобы повысить степень персонализации существует несколько рекомендаций на основании опыта работы с сайтом компании Samsung:

Персонализация, учитывающая триггеры пользователя (user-triggered personalization). Если клиент приходит на сайт Samsung.com впервые, ему предлагают подписаться на новостную рассылку. Далее это сообщение ему не показывается, однако если клиент подписывается, он впоследствии получает персонализированный и релевантный контент на основании его триггеров и интересов в сети.

Работа с интерфейсом и контентом на сайте. Важно работать и доводить до совершенства тот контент, который пользователь видит на сайте производителя, а именно:

- 1) повышать качество фотоизображений;
- 2) разрабатывать интерактивный контент и инфографику;
- 3) продвигать новостной блог компании;

- 4) улучшать навигацию;
- 5) развивать лояльность через создание специализированных сообществ;
- 6) работать с отзывами и рейтингами.

Оптимизация конверсий в продажи. Что может заставить пользователя прийти на страницу брендового магазина, а не на маркетплейс или магазин партнера? Ответ очевиден: потребитель должен прийти на сайт бренда производителя и получить там персонализированное предложение и уникальный пользовательский опыт. Примеры опыта, реализованного в компании Samsung, выглядят так:

- бесплатная/именная/приоритетная доставка;
- установка товара (телевизор или крупная бытовая техника);
- отслеживание доставки;
- покупка в рассрочку;
- бесплатный возврат в течение 28 дней.

Также существуют дополнительные опции сервиса – страховка, гарантия (программа Samsung Care+), трейд-ин, обслуживание и ремонт.

Кроме того, производитель часто предлагает выгодные финансовые предложения, такие как уровни лояльности и получение различных бонусов в зависимости от уровня, выгодные кредитные условия, специальные предложения для студентов, рассрочка, гибкие условия оплаты.

Помимо всего прочего, пользователь получает персональный доступ к эксклюзивным продуктам компании, который можно купить только на сайте производителя (например, кастомизированные холодильники Samsung Bespoke). Пользователю доступна программа по утилизации, помощь при оформлении заказов посредством чат-бота, консультации с онлайн-продавцом круглосуточно, а также персональные предложения для выгодной покупки (например, возможность купить товары Samsung и получить дополнительные мили Аэрофлот). Все это, безусловно, повышает лояльность потребителя и заставляет выбрать сайт производителя, а не маркетплейс, где большинство вышеперечисленных опций недоступны.

Однако на текущей стадии развития D2C модели бизнеса в России компаниям-производителям очень важно аккуратно и деликатно конкурировать с собственными клиентами, каковыми являются партнеры и дистрибьюторы, и стараться избегать конфликта интересов, особенно это касается высококонсолидированных рынков, таких как рынок потребительской электроники, где два игрока занимают более 50 % всего рынка в деньгах.

Модель D2C в сфере потребительской электроники в России требует продолжительного времени для развития, для этого необходимы значительные инвестиции, высокий уровень экспертизы, кроме того, нужно приучить покупателя общаться напрямую с производителем и совершать покупки в его интернет-магазине. В свою очередь, конфликт интересов с партнерами может немедленно привести к потере значительной части бизнеса. Поэтому в России часто производитель, даже имея собственный интернет-магазин, вынужден подстраиваться под требования крупных ритейлеров, например, устанавливать одинаковые цены на продукцию, синхронизировать промо-активности на своем сайте с промо-партнерами, компенсируя ритейлерам

разницу в цене, не создавать прецедентов для конфликта, предлагая клиентам лучшие условия для покупки на сайте производителя, несмотря на то что некоторые производители уверены в качестве своей продукции. Например, производители не могут предоставить клиентам гарантию более 1 года (1 год гарантии предусмотрен законодательством), поскольку предоставление расширенной гарантии со стороны производителя приводит к конфликту интересов с ритейлерами: партнеры заинтересованы в продаже собственных гарантий и услуг дополнительного сервиса, поэтому гарантия производителя должна быть минимальной, стимулируя клиента на приобретение дополнительного сервиса на стороне ритейлера.

Опыт O2O (online to offline)

Как упоминалось выше, на наш взгляд, уже на данном этапе развития D2C модели очень важно соблюсти принцип омниканальности. В этом случае система O2O подходит как нельзя лучше. O2O – это система маркетинговых инструментов, которая позволяет привлекать клиентов из онлайн в оффлайн. В O2O модели важным шагом является сбор и идентификация данных о потребителе. Сбор данных может происходить, например, на сайте или в мобильном приложении во время регистрации. Получив контактную информацию, компания начинает регулярно взаимодействовать с клиентом через рассылки, sms-сообщения или push-уведомления, сообщая о различных промо- или ценовых предложениях. Для того чтобы понять, какое количество клиентов удалось привлечь, существуют так называемые wi-fi ловушки, которые позволяют отслеживать количество посетителей магазина, идентифицируя мобильное устройство. Анализ этой информации помогает в дальнейшем сегментировать аудиторию и делать более релевантные предложения на основании изученных предпочтений и интересов.

Компания Lego активно внедряла опыт O2O для того, чтобы повысить лояльность пользователей, например, запустила онлайн-сообщество для своей аудитории kidult и усиленно продвигала эксклюзивные оффлайн-мероприятия, чтобы укрепить связь со своими постоянными клиентами.

Компания Samsung запустила проект виртуального дома, где пользователь онлайн мог посетить апартаменты с устройствами Samsung, посмотреть, как бытовая техника встраивается в интерьер, испытать опыт взаимодействия с продуктами через умное приложение Smart Things, настроить удобные сценарии под себя, купить любой понравившийся товар или выбрать оффлайн-магазин для покупки.

Рассмотрим еще два кейса известных международных компаний, которые смогли построить эффективную D2C модель развития бизнеса.

В 2000-е гг. двумя неоспоримыми лидерами в индустрии игрушек на рынке США были компании Toys”R”us и Lego. При этом Toys”R”us имели большее присутствие на рынке в виде огромных магазинов с невероятным ассортиментом игрушек, которые завораживали детей всего мира. Lego любили не меньше – всем известные конструкторы прекрасно стимулировали воображение детей. При этом Lego всегда отличала лояльная клиент-

ская база, некоторые особо преданные фанаты даже говорили: «Lego – это не просто игрушка, это образ жизни».

Но со временем рынок игрушек стал меняться. Поскольку онлайн-бизнес приобретал все большее значение, компании начали пробовать продавать свои товары через интернет, а не через традиционные оффлайн-магазины. Бизнес Toys”R”us и Lego строился в основном через торговлю в рознице, поэтому развитие онлайн-продаж и привлечение новых клиентов для обеих компаний стало очень непростой задачей.

В 2000 г. Toys”R”us подписали эксклюзивный 10-летний контракт с Amazon, по сути передав онлайн-бизнес в их руки. Когда клиенты посещали сайт toysrus.com, их автоматически перенаправляли на страницу Amazon. Amazon по контракту получил гарантии в размере 50 млн \$ в год с дополнительной маржой в обмен на ведение онлайн бизнеса Toys”R”us. Это была беспроигрышная механика – онлайн-продажи игрушек Toys”R”us демонстрировали отличные результаты. Однако в 2003 г. Amazon запустил продажи игрушек других производителей – это случилось задолго до прекращения действия эксклюзивного контракта с Toys”R”us. Toys”R”us подали в суд на Amazon и выиграли его, однако сотрудничество с Amazon на этом прекратилось. Бизнес таких маркетплейсов, как Amazon, строится на том, что разные поставщики реализуют свои товары через онлайн-площадку. Amazon и другие онлайн-магазины не заинтересованы в том, чтобы продвигать только одного эксклюзивного продавца через свой ресурс – каждый производитель предлагает свои условия и чем они привлекательнее для Amazon, тем выгоднее сотрудничество для обеих сторон. Таким образом, ожидания Toys”R”us были не оправданы и Toys”R”us пришлось резко менять свою онлайн-стратегию на модель D2C, но время было упущено. Стало очевидно, что Toys”R”us не смогли адекватно среагировать на изменение потребительского поведения и спрос на покупки через интернет: на вебсайте Toys”R”us не было возможностей персонализированных рекомендаций и были проблемы с процессом оплаты. Клиенты не видели преимуществ в использовании сайта и количество посетителей стало снижаться.

При этом Lego работал над своим онлайн-магазином, с самого начала ориентируясь на потребности клиентской базы. Они сделали своей целевой аудиторией категорию kidults («взрослые дети») и добавили отдельный раздел «взрослые». Lego старались укрепить отношения с потребителями любыми способами. Например, начали продвигать концепцию «идеи Lego», когда клиенты активно принимали участие в разработке нового продукта. Lego предоставлял покупателям уникальный пользовательский опыт и таким образом собирал данные о них. Компания также активно внедряла опыт O2O (online to offline) для того, чтобы повысить лояльность пользователей, например, запустила онлайн-сообщество для своей аудитории kidult и усиленно продвигала эксклюзивные оффлайн-мероприятия, чтобы укрепить связи со своими постоянными клиентами. Также Lego предоставляли опыт использования QR-кодов, с помощью которых можно было перейти на инструкции для пользователей и обучающие ролики. Помимо прочего, они использовали технологию дополненного пространства AR, чтобы обеспечить предварительный просмотр готового продукта.

В конечном итоге стало очевидно, что Toys”R”us не смогли построить собственный онлайн-магазин из-за первоначальной зависимости от Amazon. В 2013 г. компания столкнулась с рецессией и потеряла более 1 млрд \$. В 2017 г. Toys”R”us подали заявку на защиту от банкротства из-за неспособности погасить собственные долги. В результате управление магазинами в Европе и Азии было продано другим компаниям. В 2020 г. бренд Toys”R”us полностью был продан компании WHP Global.

В то же время компания Lego по сей день остается лидером в индустрии игрушек, поскольку им удалось тщательно проработать D2C модель, а также внедрить стратегию O2O. Несмотря на пандемию, число посетителей онлайн-магазина Lego удвоилось, а также выросло число розничных магазинов. В конце 2021 г. компания заработала 8 млрд \$, что на 27 % больше, чем в предыдущем году.

NIKE. Долгое время Nike был лидером рынка но в середине 2010 г. серьезную конкуренцию ему стал представлять Adidas. В 2015–2016 гг. Adidas вырос более чем на 10 % в среднем объеме продаж. Для сравнения рост продаж Nike остановился на уровне 5 % за тот же период. Nike все больше осознавал необходимость изменений и инноваций. Клиенты Nike требовали уникального и персонализированного опыта, но в тот период Nike продавал свои товары исключительно через Amazon, Foot Locker и Macy’s, поэтому гарантировать идеальное обслуживание через посредников было чрезвычайно сложно. Через какое-то время Nike поняли, что должны замкнуть на себе точки контакта с клиентом, чтобы предоставлять услуги и сервис напрямую. М. Паркер, генеральный директор Nike в 2017 г., объявил о внедрении Triple Double Strategy в качестве новой стратегии роста. Triple Double Strategy («Трехкратная стратегия»). Основная идея «Трехкратной стратегии» заключается в том, что компания должна сосредоточить свои усилия на достижении двукратного увеличения в трех ключевых показателях. Это может быть двукратное увеличение выручки, прибыли, числа клиентов, рыночной доли или других стратегически важных метрик.

Для успешной реализации «Трехкратной стратегии» необходима осмысленная и координированная работа по улучшению продвигаемых продуктов, по оптимизации процессов и максимизации эффективности. Она может включать в себя инвестиции в маркетинговые исследования и разработки, рекламные кампании, улучшение операционных процессов и обучение персонала [10].

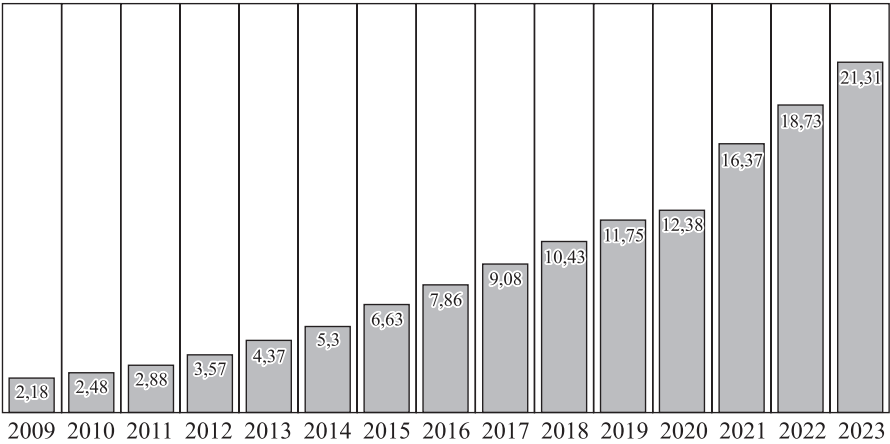
Цель «Трехкратной стратегии» состоит в том, чтобы создать значимое и заметное изменение в ключевых показателях компании, что ведет к ускоренному росту и достижению высоких результатов. Чтобы этого достичь, Nike объявил об укреплении своего бизнеса D2C и перестроил свои отношения с существующими дистрибьюторами. В частности, компания сделала очень смелый шаг и в 2019 г. убрала всю свою продукцию с Amazon.

Осознавая значение сбора информации о своих клиентах, Nike много лет усиленно инвестировали в развитие и использование данных. Компания и сейчас активно собирает различные данные через свои приложения, включая информацию о покупках и тренировках клиентов. Однако сбор

данных – это только первый шаг, поэтому компания сосредоточилась на этапе дальнейшего их использования. Nike расширяет свои возможности, приобретая компании, такие как Zodiac и SELECT, специализирующиеся на анализе предпочтений клиентов и поведенческих моделях, а также прогнозировании и управлении. Кроме того, Nike предлагает своим клиентам новый опыт с помощью модели O2O. Она позволяет клиентам без проблем переключаться между онлайн- и оффлайн-ритейлом, чтобы получить опыт использования продуктов и услуг Nike в любом месте и в любое время. Например, клиенты могут заранее заказать товары через приложение Nike, а по прибытии в магазин сразу же примерить их в раздевалке.

Также Nike создает продукты и предлагает услуги, доступные только через каналы D2C, чтобы подчеркнуть их уникальность. Например, через приложение SNKRS Nike выпускает ограниченные коллекции кроссовок для особо преданных поклонников. Один из примеров – ограниченная серия, выпущенная для доминиканских клиентов, которая была разработана в цветах национального флага и была высоко оценена.

Nike также стремится поддерживать правильное восприятие бренда через каналы D2C. Основное сообщение, которое продвигает компания в качестве миссии звучит так: «Вдохновлять и разрабатывать новые технологии для каждого спортсмена в мире». Все мобильные продукты и сервис в оффлайн-магазинах соответствуют заявленной миссии, предлагая своим покупателям уникальный клиентский опыт. Например, Nike один из первых ввел технологию дополненной реальности (AR), позволяющей покупателям увидеть обувь, недоступную в оффлайн-магазинах. Кроме того, с помощью приложения клиенты Nike могут отсканировать свои ноги в 3D формате и алгоритм предложит кроссовки, идеально подходящие именно им. Таким образом, Nike постоянно развивается и предлагает инновационные разработки, совершенствуя свой клиентский опыт. В результате база зарегистрированных пользователей в приложении Nike на данный момент составляет около 300 млн человек.



Выручка компании Nike от прямых продаж (D2C), млрд долларов США

Источник: составлено автором

Nike's revenue from direct sales (D2C), billion US dollars

После того как Nike сфокусировались на D2C модели в 2017 г., их акции выросли почти в 3 раза за 6 лет, а доход компании увеличился более чем на 40 % с 32,4 до 46,7 млрд \$. Кроме того, доля выручки Nike от бизнеса D2C, составлявшая в 2016 г. 24 % от общего дохода, достигла 42 % в 2022 г. При этом Nike не планируют останавливаться: компания заявила, что будет активнее развивать свой D2C бизнес и планирует увеличить долю продаж через D2C канал до 60 % к 2025 г.

Заключение

В заключение хочется отметить, что D2C модель бизнеса предлагает компаниям уникальные возможности для более эффективного развития без участия посредников. Одним из главных преимуществ является возможность прямого взаимодействия с конечным потребителем, установление долгосрочных отношений, рост лояльности и любви к бренду. Компания-производитель может напрямую контролировать опыт взаимодействия с клиентом от начала до конца, используя различные маркетинговые технологии, поддерживая правильный имидж и восприятие бренда, влияя на продажи и конечное обслуживание.

Еще одним важным преимуществом использования D2C модели является снижение расходов на операции с посредниками и оптимизация логистических затрат, что положительно влияет на конечное, более выгодное для потребителя формирование цены продукта.

Безусловно, до сих пор существует довольно много сложностей для построения идеальной и высокоэффективной D2C модели – это и логистические трудности, связанные с тем, что компании-производители должны гарантировать клиентам своевременную доставку без перебоев и задержек, предоставляя таким образом высокий уровень обслуживания.

Кроме того, необходимы довольно существенные инвестиции в маркетинг и аналитику собираемых данных, чтобы привлечь большее количество клиентов на сайт производителя. Необходимо постоянно работать над качеством контента и разрабатывать уникальные предложения для привлечения и удержания аудитории.

Кроме того, нельзя фокусироваться только на онлайн взаимодействии, а максимально использовать схему омниканальности, в особенности обеспечить потребителям возможность получить опыт физического взаимодействия с продуктом в оффлайне. Очевидно, что отношения между ритейлерами и брендами, использующими D2C модель, являются взаимовыгодными. Компании, внедряющие стратегию прямого взаимодействия с потребителем, пришли к пониманию, что крайне важно предоставлять ценное, персонализированное предложение для своих покупателей, выходящее только за рамки транзакции и покупки, необходимо также завоевывать долгосрочную лояльность аудитории к своему бренду, тогда как традиционные ритейлеры крайне заинтересованы в том, чтобы освежить свой ассортимент и предложить своим клиентам что-то новое и нестандартное, таким образом увеличив трафик и посещаемость.

Но несмотря на вышеперечисленные сложности, у D2C модели огромный потенциал для роста и при грамотном стратегическом развитии у компании, реализующих эту бизнес-модель, есть большие конкурентные преимущества – они могут как контролировать клиентский опыт взаимодействия с продуктом, так и при необходимости быстрее адаптироваться к любым внешним изменениям.

Список источников

1. *Вольфсон М.Б.* Бизнес-модель direct-to-consumer как новый тренд электронной коммерции // Актуальные проблемы инфотелекоммуникаций в науке и образовании: сборник научных статей в 4 т. / Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича. Санкт-Петербург, 2021. С. 359-364.
2. *Гэллоуэй С.* Большая четверка. Секреты успеха Amazon, Apple, Facebook и Google. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 352 с. ISBN 978-5-00117-736-4
3. *Chevalier S.* Leading online marketplaces in the United States as of April 2023, based on number of monthly visits. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/270884/most-visited-websites-in-the-retail-sector-in-the-us/> (дата обращения: 20.11.2023).
4. *Kasturi Rangan V., Corsten D., Higgins M., Schlesinger L.A.* How Direct-to-Consumer Brands Can Continue to Grow. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2021/11/how-direct-to-consumer-brands-can-continue-to-grow> (дата обращения: 20.11.2023).
5. *Schlesinger L.A., Higgins M., Shaye Roseman.* Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model> (дата обращения: 20.11.2023).
6. *Shahid N.* D2C companies and traditional retailers look to each other to drive sales. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.epsilon.com/us/insights/blog/d2c-companies-and-traditional-retailers-look-to-each-other-to-drive-sales> (дата обращения: 20.11.2023).
7. *Акулич М.В.* D2C или прямой потребительский маркетинг. Екатеринбург: Издательские решения, 2022. 100 с. ISBN 978-5-0056-0893-2.
8. *Горбачева М.А.* Персонализированный омниканальный маркетинг // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. № 3 (17). С. 39–41.
9. *Робертсон Д.* LEGO. Как компания переписала правила инноваций и завоевала мировую индустрию игрушек. М.: Попурри, 2018. 296 с. ISBN 978-985-15-3717-0.
10. *Patric Wong.* Nike E-Commerce: How Nike's D2C Strategy Hits 50 % Digital Penetration. [Электронный ресурс]. URL: <https://fabric.inc/blog/commerce/nike-ecommerce-strategy> (дата обращения: 20.11.2023).

References

1. Vol'fson M.B. Biznes-model' direct-to-consumer kak novyj trend jelektronnoj kommercii [Direct-to-consumer business model as a new trend in e-commerce]. Aktual'nye problemy infotelekkommunikacij v nauke i obrazovanii: sbornik nauchnyh statej v 4 t. [Current problems of information and telecommunications in science and education: a collection of scientific articles in 4 volumes]. Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet telekommunikacij im. prof. M.A. Bonch-Bruevicha. St. Petersburg, 2021. Pp. 359–364.
2. Gjellouej S. Bol'shaja chetverka. Sekrety uspeha Amazon, Apple, Facebook i Google [The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2020. 352 p. ISBN 978-5-00117-736-4

- 3. Chevalier S. Leading online marketplaces in the United States as of April 2023, based on number of monthly visits. [Electronic resource]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/270884/most-visited-websites-in-the-retail-sector-in-the-us/> (accessed: 20.11.2023).
- 4. Kasturi Rangan V., Corsten D., Higgins M., Schlesinger L.A. How Direct-to-Consumer Brands Can Continue to Grow. [Electronic resource]. Available at: <https://hbr.org/2021/11/how-direct-to-consumer-brands-can-continue-to-grow> (accessed: 20.11.2023).
- 5. Schlesinger L.A., Higgins M., S. Roseman. Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model. [Electronic resource]. Available at: <https://hbr.org/2020/03/reinventing-the-direct-to-consumer-business-model> (accessed: 20.11.2023).
- 6. Shahid N. D2C companies and traditional retailers look to each other to drive sales. [Electronic resource]. Available at: <https://www.epsilon.com/us/insights/blog/d2c-companies-and-traditional-retailers-look-to-each-other-to-drive-sales> (accessed: 20.11.2023).
- 7. Akulich M.V. D2C ili prjamoj potrebitel'skij marketing [D2C or direct consumer marketing]. Ekaterinburg, Izdatel'skie reshenija, 2022. 100 p. ISBN 978-5-0056-0893-2
- 8. Gorbacheva M.A. Personalizirovannyj omnikanal'nyj marketing [Personalized omnichannel marketing], *Biznes-obrazovanie v jekonomike znaniy* [Business education in the economy of knowledge], 2020, no. 3 (17), pp. 39–41.
- 9. Robertson D. LEGO. Kak kompanija perepisala pravila innovacij i zavoevala mirovuju industriju igrushek [LEGO. How a company rewrote the rules of innovation and conquered the global toy industry]. Moscow, Popurri, 2018. 296 p. ISBN 978-985-15-3717-0
- 10. Patric Wong. Nike E-Commerce: How Nike's D2C Strategy Hits 50 % Digital Penetration. [Electronic resource]. Available at: <https://fabric.inc/blog/commerce/nike-ecommerce-strategy> (accessed: 20.11.2023).

Информация об авторе:

А.С. Третьяков – аспирант, кафедра экономики и управления цифровым предприятием в ТЭК, Высшая школа управления, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, директор, департамент потребительской электроники, ООО Самсунг Электроникс Рус Компани, Москва, Российская Федерация.

Information about the author:

A.S. Tretiakov – Graduate Student, Department of Economics and Digital Enterprise Management in the Fuel and Energy Complex, Higher School of Management, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Director, Consumer Electronics Department, Samsung Electronics Rus Company LLC, Moscow, Russian Federation.

<i>Статья поступила в редакцию</i>	<i>14.02.2024</i>	<i>The article was submitted</i>	<i>14.02.2024</i>
<i>Одобрена после рецензирования</i>	<i>06.04.2024</i>	<i>Approved after reviewing</i>	<i>06.04.2024</i>
<i>Принята к публикации</i>	<i>10.04.2024</i>	<i>Accepted for publication</i>	<i>10.04.2024</i>