

# Производитель решил продавать товары в обход посредников. В чем опасность

pro.rbc.ru/demo/61b70f809a79472ec4bda0c1

12 января 2022 г.

Все больше производителей осваивает модель прямых продаж (d2c). Она позволяет устраивать любые акции по желанию и формировать сообщество лояльных клиентов. Оксана Любивая, гендиректор ProStore by Lubivaya, — о том, в чем сложности перехода на эту модель



Фото: Hakan Nural / Unsplash

Согласно данным исследования компании Invespro «Рост d2c брендов: статистика и тенденции», результаты которого были опубликованы в мае 2021 года, 55% потребителей предпочитают покупать товары у брендов напрямую, а 40% уверены, что в ближайшие годы не менее 40% от всех их трат будет приходиться на покупки в фирменных, а не мультибрендовых магазинах. Эти цифры свидетельствуют о том, что посредническая модель продаж понемногу сдает свои позиции, а тренд на d2c набирает обороты. Заметный стимул к его развитию придают мировые бренды, которые ломают стереотипы и начинают строить продажи по-новому.

- PepsiCo в самый разгар пандемии в 2020 году заявила о том, что сокращает поставки в продуктовые магазины и запускает прямые продажи.
- Heinz открыла собственный онлайн магазин Heinz to Home, где можно купить соусы и детское питание.
- Nike вообще ушла с Amazon и ничего при этом не потеряла.

L'Oreal, Timberland и другие бренды открывают все больше фирменных магазинов и уходят из сетей. А такие известные компании, как Dollar Shave Club или Casper, и вовсе никогда не работали с посредниками.

Мотивация понятна: общаясь со своими покупателями напрямую, производитель может транслировать им свои ценности, формировать комьюнити своих почитателей и ориентировать продажи не на игру с ценой, а на лояльность аудитории.

Безусловно, у модели d2c множество преимуществ, но при всех своих достоинствах она подходит не каждому производителю. Вот основные факторы, которые могут удерживать бренды в партнерских отношениях с розничными сетями и другими посредниками.

## **d2c — это небыстро**

---

Обычно на этапе принятия решения о запуске прямых каналов продаж у самого вендора нет профильных специалистов, потому что его основная функция — не продавать, а производить товар. Решение этой задачи требует принципиально новых компетенций в различных сферах — клиентском сервисе, HR, маркетинге, логистике, а значит, производителю придется искать новых сотрудников и выстраивать новые бизнес-процессы. Оперативно запустить новый канал не получится.

Сроки зависят от множества составляющих — онлайн-канал или офлайн:

- если офлайн — сколько точек планируется запускать, корнеры или полноценные магазины, в одном городе или в разных;
- если онлайн — каков ассортимент (один товар или много), насколько широким будет функционал интернет-магазина и т.д.

Есть кейсы, когда подготовка к открытию всего одной точки продаж длилась полтора года! Такие сроки не всегда приемлемы, особенно для тех, кто планирует через d2c выводить на рынок новый продукт на фоне высококонкурентного окружения. Результата в виде лояльного клиента быстро ожидать тоже не стоит. Сначала надо будет «обкатать» все процессы, наладить клиентский сервис, обеспечить постоянный приток покупателей, научиться собирать и обрабатывать данные для анализа пользовательского опыта. d2c — стратегически важный канал, поэтому это всегда «игра вдолгую».

## **d2c — это недешево**

---

Новый канал потребует дополнительных расходов — и на новых сотрудников, и на создание инфраструктуры — склады, ИТ-программы, расходы на продвижение и др. Чем больше заказов планируется, тем больше надо закладывать бюджет. Например, в список расходов на организацию фулфилмента и доставки нужно записать расходы на обучение бухгалтеров, поиск и наем курьеров, а также работников склада, зарплаты новым сотрудникам, закупку кассового оборудования, аренду склада, аренду или покупку ПО, оплату услуг ИТ-специалистов и многое другое.

Открытие одного склада площадью 200 кв. м обойдется примерно в 800 тыс. руб., его поддержка — в 400 тыс. руб. ежемесячно.

Компании также придется увеличить расходы на рекламу, чтобы привлечь в свой канал покупателей. Крупный производитель может позволить себе такие затраты, а вот малоизвестному бренду придется нелегко и на этапе строительства, и на этапе эксплуатации, и на этапе продвижения d2c-канала.

Борьба за трафик и место в поисковых выдачах жесткая и дорогостоящая, вряд ли мало- и даже среднеизвестный производитель сможет привлечь в собственный онлайн-магазин аудиторию, сопоставимую с аудиторией того же маркетплейса. В будущем инвестиции в d2c обеспечат бренду и лояльность покупателей, и повышение продаж, но на этапе развития канала нужно будет потуже затянуть пояс. Не исключено, что на какое-то время придется смириться со снижением маржинальности.

## **d2c — это непросто**

---

Традиционные бизнес-процессы могут препятствовать развитию прямых продаж. Их перестройка потребует не только времени и денег, но и больших усилий. Масштаб преобразований будет грандиозный, начиная с расширения функционала учетной системы — она должна уметь обрабатывать информацию о продукции, актуальных остатках, ценах, наличии спецпредложений и т.д. — и заканчивая преодолением сопротивления со стороны сотрудников. Например, задачи по логистике будут выглядеть так: рассчитать и выбрать оптимальный по размеру склад, настроить имеющуюся ИТ-систему для отслеживания заказов (по мере роста заказов придется внедрять полноценную складскую программу), обучить операционный состав, нанять курьеров, оснастить их онлайн-кассами.

К тому же при освоении новых «территорий» сложно избежать ошибок, таких как неправильный выбор ИТ-системы, неправильная тарификация логистики, несоответствие площади арендованного склада объему товара. К нам как-то пришла компания, которая целых шесть месяцев не могла наладить интеграцию с логистическим оператором! Большому вендору сложно приспособиться под стандарты подрядчиков и интегрировать с ними свои сложные ИТ-системы, а запросы на полноту информации у них очень большие.

## **Дефицит аутсорсинг-партнеров**

---

Безусловно, все непрофильные для производителя бизнес-процессы бренд может отдать на аутсорсинг. За счет готовой инфраструктуры, предоставляемой партнером, он выиграет во времени и частично избавится от головной боли, но не факт, что это приведет к сокращению бюджета. К тому же рынок аутсорсинга продаж для брендов еще достаточно молодой, и большинство исполнителей имеют опыт только в какой-то одной из сфер — доставке, организации работы call-центра или создании лендингов для интернет-магазинов.

Осенью 2021 года мы провели исследование готовности бизнеса к d2c. Опрос показал, что 80% игроков рынка уже имеют канал прямых продаж или собираются его строить. К помощи подрядчиков прибегали 75% компаний, но большинство отметили, что готовы отдать на аутсорсинг

только часть бизнес-процессов. Основная причина недоверия связана с тем, что подрядчик не отвечает за результат. Грамотного партнера, готового взять на себя не только построение канала, но и его дальнейшую поддержку, найти сложно. Помимо опыта, портфолио и опытных специалистов в штате у потенциального партнера должна быть инфраструктура для решения всех новых для бренда задач — технологическая, складская, логистическая, юридическая, финансовая.

## **Потенциальный конфликт с розницей**

---

Получая контроль над процессом ценообразования, производитель освобождается от «давления» оптовых и розничных партнеров. Это позволяет ему продавать свои товары по более привлекательной, чем у ретейлеров, цене. Однако может привести к конфликту. Так случилось, например, когда компания Heinz объявила о запуске своей d2c программы Heinz to Home. Розничные сети стали массово жаловаться, что производитель перебивает их цены. Они также были обеспокоены тем, что этот шаг может привести к дальнейшему дефициту в розничной цепочке поставок.

Есть бренды, которые такие проблемы не волнуют, например, Dyson, который не реализует свою продукцию никаким другим образом, кроме прямых продаж, и может сам назначать и контролировать рекомендованную розничную цену. Но большинство производителей не готовы на 100% отказываться от дистрибьюторов, розничных сетей или маркетплейсов. Поэтому, в случае если бренд принимает решение об открытии прямого канала продаж, он должен проработать вопрос конфликта интересов с текущими партнерами, которые занимаются реализацией его продукции.

## **Высокая ответственность перед потребителем**

---

Большинство потребителей считают главными преимуществами d2c-брендов удобство, простоту использования, индивидуальный подход. И они готовы платить за это более высокую, чем в традиционной рознице, цену. Их лояльность строится на доверии к бренду, а лояльного клиента ни в коем случае нельзя подвести. Нужно в любой ситуации поддерживать клиентоориентированность на высоком уровне, постоянно контролируя все ее составляющие — от внешнего вида продавцов до скорости возврата онлайн-заказов.

Если производитель хочет соответствовать ожиданиям покупателей, то он должен не только доставлять нужные товары в нужном количестве, но и делать это так же быстро, как это делают, например, маркетплейсы. Чтобы предоставить покупателям индивидуальный подход, ему нужно будет знать о них все, а значит, постоянно собирать из всех каналов и анализировать клиентские данные. Доступ к данным в режиме реального времени также поможет d2c-компаниям в таких областях, как прогнозирование спроса и поставок. И если поначалу это можно делать в уже работающих системах и программах (например, CRM), то развитие и масштабирование модели d2c потребует более высокого уровня автоматизации процессов, цифровизации и контроля больших объемов данных.

d2c как ребенок: как только он родился, уже никуда не денется, теперь он с вами навсегда. Его нужно растить, о нем нужно заботиться. И сделать на время вид, что его не существует, уже не удастся.

\*\*\*

Безусловно, все индивидуально, и каждый производитель будет по-разному оценивать и преодолевать все перечисленные сложности. Точно так же и с преимуществами: кто-то не сможет воспользоваться всеми сполна. Как бы то ни было, общий тренд не вызывает сомнений: d2c — стратегически важный канал для производителей, планирующих существовать на рынке через пять —десять лет.