



# Смена парадигмы: фокус на цифровую торговлю

Влияние пандемии COVID-19  
на поведение покупателей и  
бизнес

Май 2020 г.

**Covid-19: что делать сейчас, что делать в будущем**

**NOW**  **NEXT**

## Это коснулось всех

Пандемия COVID-19 обернулась глобальным кризисом, который развивается с беспрецедентной скоростью и в невиданных масштабах. Он требует от правительств и организаций принятия незамедлительных мер по защите своих граждан.

Самоизоляция. Социальное дистанцирование. Из-за пандемии COVID-19 эти термины, ранее казавшиеся далекими, вошли в повседневную речь. Воздействие на потребителей оказалось очень серьезным, а каким будет воздействие на экономику — пока до конца не ясно.

Изменения в торговле, о которых мы говорим и которые пытаемся объяснить, запущены кризисом, но, скорее всего, не исчезнут по его окончании. Они знаменуют собой начало чего-то нового.



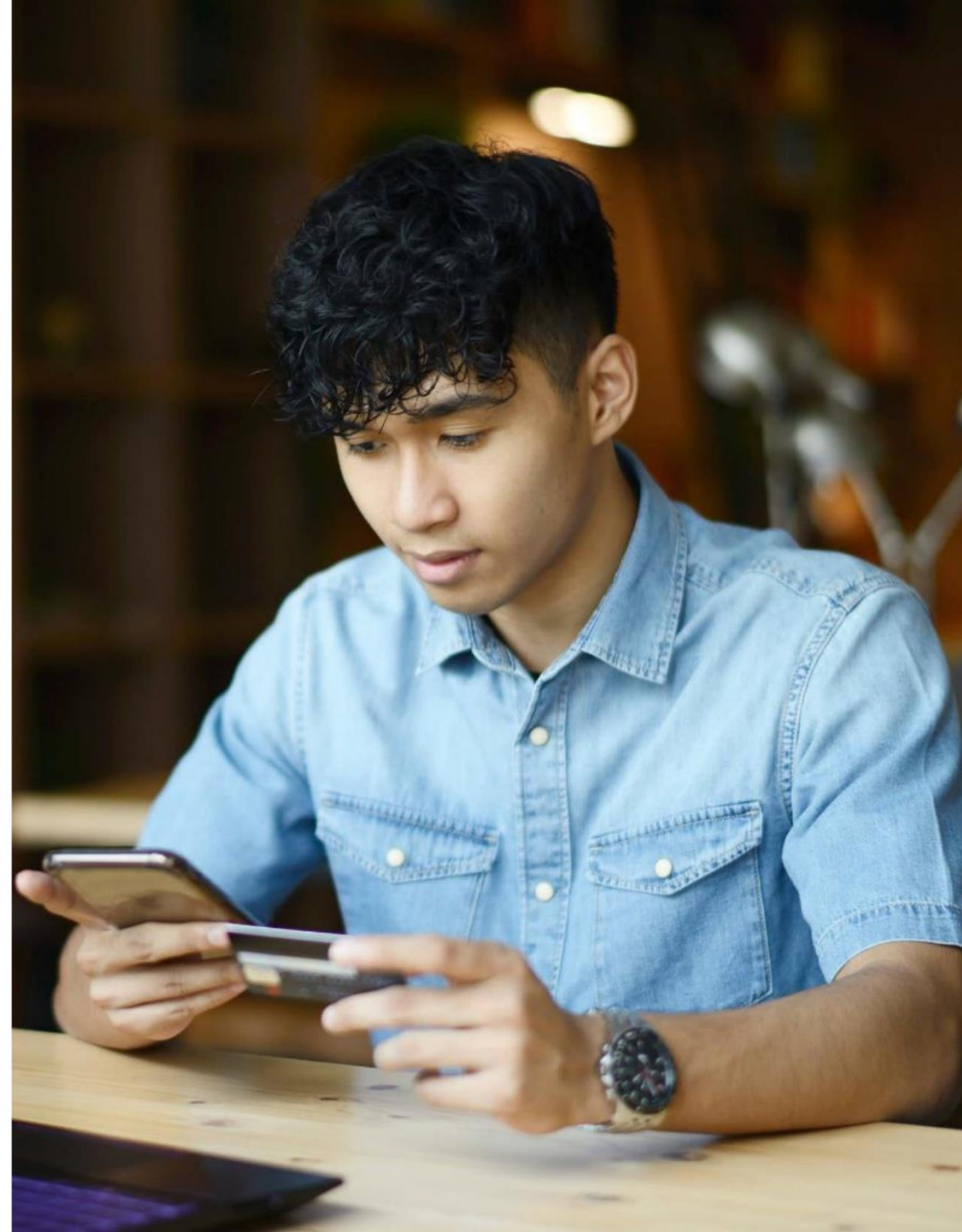
# Цифровая торговля **сейчас**

**Вся торговля сейчас — как онлайн, так и офлайн — перевернулась с ног на голову.**

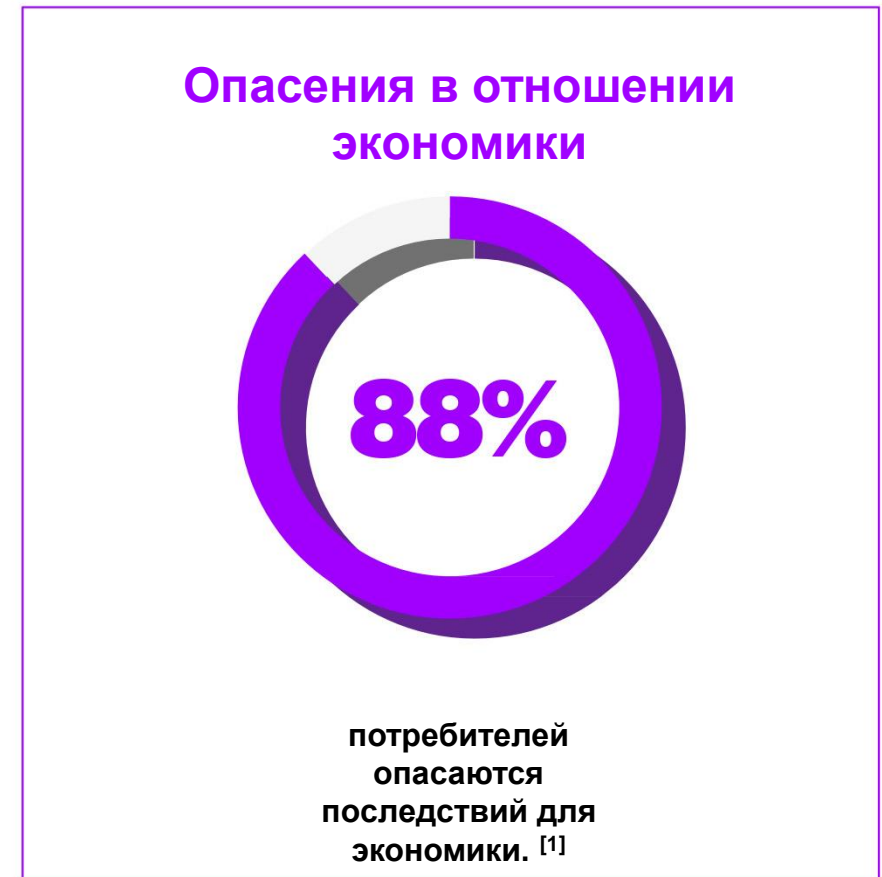
И организации потребительского сектора, и компании сегмента B2B в кризис работают на удовлетворение срочных, сиюминутных потребностей своих клиентов.

В частности, тем, кто рассматривал цифровую торговлю в качестве второстепенного направления бизнеса, теперь приходится перестраивать все аспекты деятельности с учетом трендов удаленного шопинга.

Для наращивания объемов онлайн-продаж также стоит задуматься о расширении продуктовой и сервисной линейки.



# Потребители взволнованы: их тревожат здоровье и экономические последствия кризиса



Источник: исследование Covid-19 Consumer Pulse Research, 2020 г.

# Сейчас как никогда важно показать своим клиентам ценность работы с вами через:

## ДОВЕРИЕ

Установление доверительных отношений с новыми и расширение связей с существующими клиентами будут иметь решающее значение для бренда в эти беспокойные времена. Доверительная связь с клиентом сохранится и после карантина, но даже одной ошибки – как отсутствие продукта, его цена или дата доставки – может быть достаточно для разрыва этой связи.

## УДОБСТВО

Покупательский опыт становится критически важным для принятия решений потребителями. Многие семьи впервые используют новые сервисы. Например, доставка или самовывоз предварительно оплаченных продуктов, покупка свежеприготовленных и фермерских продуктов перейдут в разряд стандартных ожиданий потребителя в будущем.

## РЕЛЕВАНТНОСТЬ

становится критически важным фактором в период нестабильности: персонализация взаимодействия с потребителем обязательно принесет дивиденды в будущем. Например, четкое понимание эволюции предпочтений и объективных ограничений ваших клиентов (например, сельская местность или город), возможность замены отсутствующих товаров аналогами и пополнение запасов будут полезны в этот период дефицита и неопределенности.



**Формируются **новые привычки и модели поведения**, которые во многих случаях останутся и после завершения кризиса.**

**«Краткосрочные инвестиции принесут выгоду в долгосрочной перспективе. Этот кризис приведет к появлению новой волны инноваций в сфере торговли».**

Джон Зилли (John Zealley),  
Старший управляющий директор,  
Accenture Interactive

# Нужно действовать сейчас, чтобы подготовиться к будущему



# Вопросы, актуальные прямо **сейчас**

Ответы на эти вопросы и конкретные способы реализации решений будут отличаться для каждой компании в зависимости от её географического расположения, отрасли, размера и скорости цифровой трансформации торговли, а также от других факторов.

Как **ПОДДЕРЖАТЬ** клиентов и сотрудников в период неопределенности?

Как **СТАБИЛИЗИРОВАТЬ** цифровую операционную деятельность, обеспечить беспрепятственные транзакции и возможность справляться с растущим спросом?

Как **ИЗМЕНИТЬ** продукты, услуги и рынки, создать новые партнерства и экосистемы, чтобы удержать новых и существующих клиентов?



## Поддержите **своих** клиентов и сотрудников

Вокруг царит замешательство в отношении того, где и как выгодно купить те или иные товары. Это во многом связано с отсутствием доверия: цены порой завышаются, информация не везде актуальна, не всегда возможно найти даже самое необходимое. Потребители стремятся иметь дело с прозрачными «идейными» брендами, которым они доверяют.

Эти принципы распространяются как на взаимодействие потребителей с розничными продавцами, так и на отношения между компаниями в сегменте B2B — с дистрибьюторами, оптовыми партнерами или производителями.

Можно привести много примеров того, как предприятия и их партнеры успешно адаптировались к текущей ситуации.



# Что происходит

В условиях ежедневных изменений регулярность коммуникаций крайне важна. Компании стремятся последовательно общаться с клиентами и сотрудниками, используя разные каналы и точки взаимодействия. Некоторые организации в поиске новой аудитории открывают для себя новые каналы коммуникаций. Представители китайской компании розничной онлайн-торговли Miss Fresh утверждают, что с начала эпидемии число пользователей категории старше 40 лет увеличилось на 237%. [1]

- **Новые потребители, взаимодействуя с вашим брендом онлайн, принесут новые ожидания и пути выстраивания доверия**  
К примеру, расширенные возможности поиска с такими функциями, как динамическое создание ассортимента, позволят пользователям формировать свою модель работы с продуктами. Отслеживание дефицитных товаров, предложение альтернативной замены, информирование о сроках появления на складе, предоставление товара из запасов или возможность связать клиента напрямую с поставщиком существенно поднимут уровень сервиса.
- **Помимо неожиданных продаж через незапланированные каналы компании, работающие с потребителями напрямую, сталкиваются и с другими факторами неизвестности — например, с новым типом покупателей**  
В отсутствие данных принимать решения гораздо сложнее. Компании все больше доверяют социальным и клиентским данным, чтобы оценивать возникающие потребности, и используют их в качестве катализатора для повышения актуальности и персонализации предложения. Продуктовые магазины по всему миру меняют принципы работы, чтобы соответствовать новым потребностям покупателей. После появления вирусного видео, в котором уставшая медсестра расплакалась из-за того, что не смогла купить продукты, магазины Tesco стали открываться по воскресеньям на час раньше специально для сотрудников NHS (Национальной службы здравоохранения Англии). [2] А в компании Woolworths в Австралии ввели часы обслуживания только для пожилых людей. [3]

## В контексте B2B

В сегменте B2B, в условиях непредсказуемости цепи поставок и каналов дистрибуции, производители стремятся стать ближе к конечным потребителям.

Полагаться только на непрямые каналы для удовлетворения нужд потребителей уже недостаточно. Как и в случае с розничными продавцами, каналы дистрибуции и оптовых продаж, скорее всего, также столкнутся с трудностями в управлении запасами и определении сроков поставок. Модель прямых продаж потребителям позволит компаниям контролировать свои отношения с конечным покупателем, эффективно используя новые схемы дистрибуции. К примеру, Adidas в Китае до конца 2020 года планирует избавиться от излишков запасов, используя собственные каналы сбыта. Это повлияет на работу их дистрибьюторов по всему миру. [3]

- **Многие организации в кризис предлагают своим клиентам особые условия, демонстрируя таким образом поддержку людям, столкнувшимся с трудностями**

Это можно увидеть в работе европейских банков, таких как Королевский банк Шотландии и Lloyds, которые предоставляют отсрочку ипотечных платежей и кредиты для малого бизнеса. <sup>[1]</sup> Продовольственные магазины по всему миру — от Iceland и Sainsbury's в Великобритании до HEB в США и Мексике — устанавливают специальные часы для обслуживания наиболее уязвимых категорий покупателей, а в Испании сеть Carrefour уделяет особое внимание доставке товаров пожилым людям. <sup>[2]</sup>

- **Компании также рассматривают способы оказания помощи более широкой аудитории**

Например, детское образовательное издательство Scholastic в настоящее время предоставляет бесплатные онлайн-инструменты обучения для детей в качестве ответной меры на временное закрытие школ. <sup>[3]</sup> Французский конгломерат LVMH, производящий предметы роскоши, перевел свои фабрики с производства парфюмерии бренда Christian Dior на производство дезинфицирующего средства для рук практически за один день. <sup>[4]</sup>

## Цель прежде всего

**Некоторые компании выходят за рамки традиционных бизнес-моделей и перепрофилируют свои активы для борьбы с глобальной проблемой и помощи людям.**

Например, American Airlines использует пустые пассажирские самолеты для доставки медицинских и других важных товаров в различные районы мира. <sup>[5]</sup>

«Формула-1» реорганизует свои инженерные мощности, чтобы производить аппараты искусственной вентиляции легких <sup>[6]</sup>, а AB InBev использует отработанный спирт для изготовления дезинфицирующего средства для рук. <sup>[7]</sup> В ключе мышления «цель прежде всего» предприятия, у которых есть избыточные мощности, могут найти способ действовать в качестве дистрибьюторов продукции в новых каналах сбыта.

# Как реагировать

СЕЙЧАС

В БУДУЩЕМ

## Переосмыслить политику в отношении персонала и клиентов в соответствии с целями и ценностями бренда

Решите, как вы можете помочь людям во время кризиса. Возможно, достаточно будет переосмыслить корпоративные политики, чтобы повысить их актуальность в контексте новой реальности. Например, увеличьте срок возврата денежных средств для своих клиентов – это поможет им в ситуации ухудшения условий жизни. Вы также можете предоставить приоритет в получении определенных товаров наиболее уязвимым категориям населения или в местах, где инфекция COVID-19 сильнее затронула жизнь населения.

## Выстроить последовательные коммуникации для топ-менеджеров

Установите четкую систему управления коммуникациями, определите основные принципы и тон. Действия руководителей в рамках всей организации должны быть согласованными. Создайте цикл обратной связи, чтобы внедрять изменения и динамично развивать программу коммуникаций.

## Найти возможности для оказания помощи ключевым сообществам

Любой канал, точка взаимодействия и сообщение имеют значение. Важно провести профессиональный аудит взаимодействия с потребителями и удостовериться, что на всех уровнях транслируется согласованная информация, способствующая укреплению доверия. Например, вопросы и опасения родителей младенцев будут отличаться от вопросов родителей старшекласников или бабушек и дедушек, живущих отдельно от внуков. Расскажите им о мерах предосторожности, которые вы предпринимаете для обеспечения безопасности людей, актуализируйте свои услуги. Alibaba – прекрасный пример компании, которая извлекла урок из прошедших эпидемий. В 2018 году она запустила специальную версию своего приложения Таобао для пожилых людей с крупным шрифтом и функцией, позволяющей детям оплачивать покупки родителей.<sup>[1]</sup>

## Провести аудит взаимодействия с клиентами: правильно ли представлен ваш бренд?

Учитывая, что торговля стала основным каналом ведения бизнеса, следует убедиться, что любые взаимодействия с потребителями несут в себе нечто большее, чем транзакции по оплате товаров и услуг. Этот процесс должен передавать позицию бренда и его базовую идею.

## Создать центр изучения запросов и реагирования

В работе с запросами от своих клиентов, компании могут масштабировать процесс «быстрого реагирования», задавая правильные вопросы, анализируя данные и используя прогнозную аналитику в реальном времени во всех каналах коммуникаций с покупателями. Внедрение такой инфраструктуры для изучения запросов позволит им со временем адаптировать методы работы, делая их более актуальными.

## Стабилизируйте свои цифровые каналы, платформы и инфраструктуру

Представьте, что теперь мы каждый день работаем в режиме «киберпонеделника» с ситуацией повышенного спроса. По последним данным Службы экономических исследований Министерства сельского хозяйства США в 2018 году на закупку продуктов питания вне дома в США пришлось 54% от общего объема расходов на продукты питания<sup>[1]</sup>.

С закрытием кафе, ресторанов, баров, гостиниц и приостановкой работы авиакомпаний большую часть этого спроса должен удовлетворить Интернет. Это новая реальность, поскольку массовый карантин и непредсказуемость объема запасов продуктов в розничной торговле приводят к стремительному росту онлайн-торговли. Данная ситуация открывает возможность увеличить доходы, привлечь новых клиентов и стимулировать смещение каналов сбыта, но все это зависит от стабильности цифровых каналов и возможностей их масштабирования. Проявив гибкость и быструю реакцию, бизнес может использовать эти новые возможности, при этом системы должны выдерживать растущую нагрузку.



# Что происходит

- **Резкий рост спроса**

Представители онлайн-супермаркета Нета, принадлежащего китайскому гиганту цифровой торговли компании Alibaba, сообщают, что в период китайского Нового года, когда вирус начал распространяться, заказы выросли на 220% по сравнению с предыдущим годом<sup>[1]</sup>.

- **Предприятия с налаженной деятельностью в сфере цифровой торговли быстро оценивают возможности своих платформ и инфраструктуры в условиях всплеска спроса**

Они используют передовые инструменты мониторинга, пытаются предвидеть незапланированные нагрузки и оптимизировать системы.

- **Резкие скачки спроса привлекли внимание к возможностям автоматизации и интеллектуального анализа в розничной цепи поставок и в цепи поставок для B2B-компаний**

Такой непредсказуемый спрос без возможности быстрой адаптации и корректировки со стороны поставок приводит к увеличению сроков выполнения заказов, перебоям в производстве и невозможности прогнозирования. Компания-производитель туалетной бумаги Who Gives a Crap, поставляющая продукцию напрямую потребителям, недавно распродала все запасы в Великобритании, США и Австралии после резкого взлета продаж на 1000%. <sup>[2]</sup> К сожалению, зачастую именно такие непредвиденные события, как пандемия COVID-19, служат катализатором для пересмотра традиционных технологических инвестиций и коммерческих бизнес-процессов.

## Цифровая торговля

Для многих компаний, особенно в сегменте B2B, цифровая торговля не была важным направлением. И сейчас они понимают, что их цифровые каналы и платформы не способны выдержать резкий рост спроса. Таким компаниям необходимо как можно быстрее выстроить свою деятельность в сфере цифровой торговли и обеспечить ее масштабируемость.

# Как реагировать

## Стабилизируйте свои цифровые каналы, платформы и инфраструктуру

СЕЙЧАС

### Создать виртуальный центр контроля

Сформируйте кросс-функциональную группу для решения важных вопросов бизнеса и мониторинга ключевых показателей эффективности. Ее участники должны обладать всеми полномочиями для реализации принятых ими решений. Такой виртуальный штаб не только позволит вам увереннее справляться с нынешним хаосом на рынке цифровой торговли, но и заложит основу для создания «Пункта контроля» (Control Tower) над всеми процессами.

### Проверить устойчивость ваших платформ и инфраструктуры

Оптимизируйте существующие платформы, как на базе традиционных дата-центров, так и размещенные в облаке, и масштабируйте их под новый уровень спроса. Используйте готовые инструменты мониторинга, дающие четкое представление об особенностях клиентского опыта, включая звуковые оповещения при возникновении сбоев или других проблем, связанных с производительностью веб-сайта.

### Оценить уровень клиентского опыта

Оптимизируйте типовой путь клиентов к покупке или другие стандартные действия. Это быстрый и эффективный способ повысить удовлетворенность покупателей и увеличить прибыль от онлайн-торговли. Например, британский интернет-магазин продуктов Ocado внедрил систему виртуальной очереди для эффективного управления спросом на сайте, возросшим на 1000%. <sup>[1]</sup>

### Оценить эффективность инвестиций в маркетинг для оптимизации структуры каналов и перераспределения инвестиций

Анализируйте стили поведения покупателей и используйте преимущества от динамики онлайн-заказов (модели онлайн-оплаты с забором товара в магазине и обычной покупки в магазине). Решите, что можно улучшить в различных сегментах/направлениях, чтобы охватить новые и быстрорастущие?

### Восстановить прозрачность и ключевые показатели эффективности цепи поставок

[Обращайте внимание на проблемы на начальных этапах.](#)

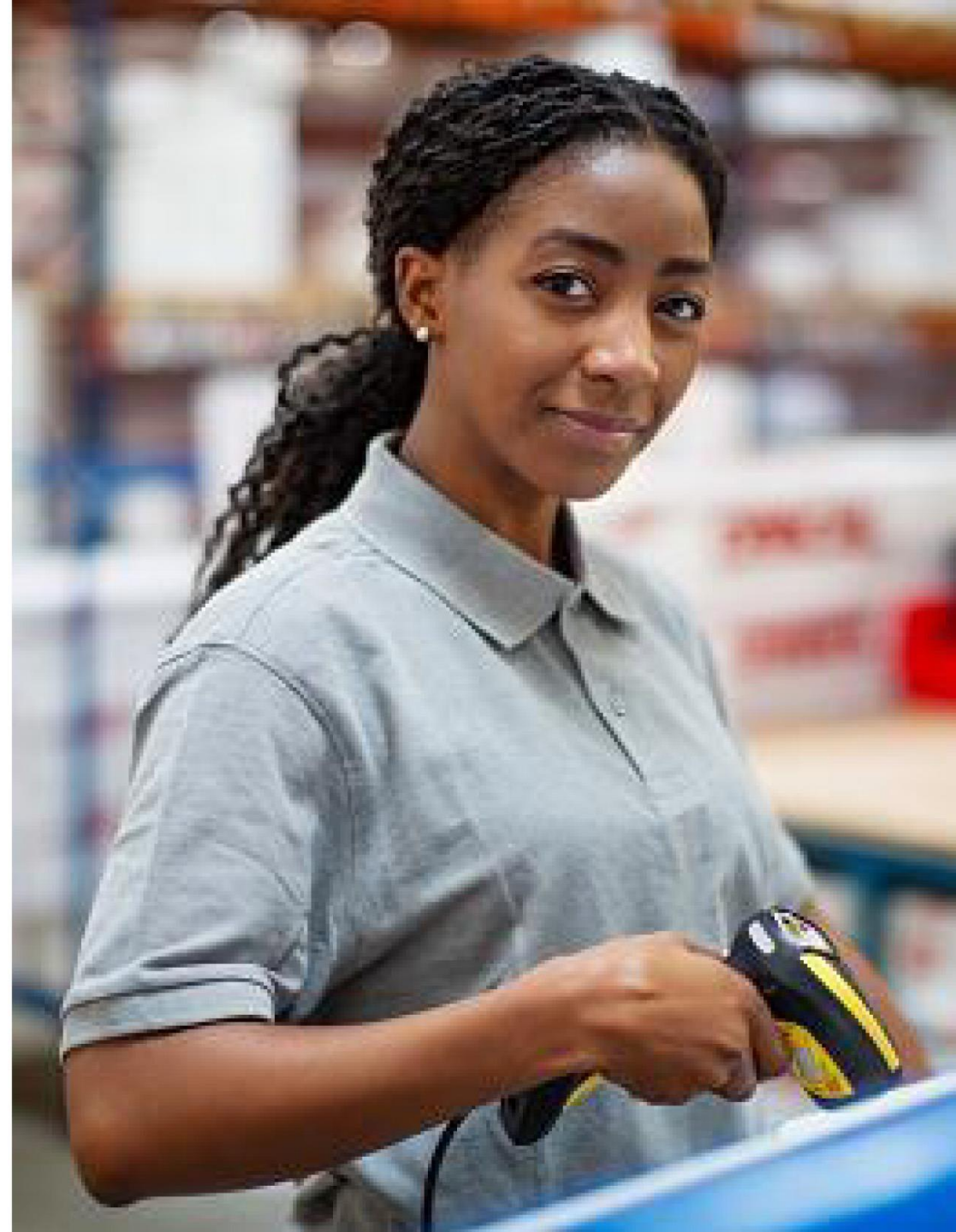
Это позволит специалистам сосредоточиться на срочных вопросах и трудностях, тормозящих работу системы, а также заложить основу для внедрения более современных решений в области прикладного искусственного интеллекта и автоматизации. Это относится как к предприятиям сегмента B2C, так и B2B, которые в значительной степени страдают от замедления темпов производства в связи с тем, что сотрудники вынуждены уходить в отпуск или переводиться на другие объекты.

В БУДУЩЕМ

## **Корректируйте и расширяйте ассортимент своих продуктов и услуг, меняйте формат партнерских отношений и экосистем**

**Пандемия COVID-19 ускоряет развитие цифровой торговли во всем мире. Это ускорение заставляет бизнес переосмыслить свою цифровую стратегию ради освоения новых возможностей и получения значительной доли в новых сегментах цифровых клиентов.**

С закрытием розничных предприятий и нарушением работы цепей поставок правила продвижения товаров и управления запасами коренным образом изменились. Исторические данные о том, что следует продавать онлайн, а что — в физических магазинах более не могут быть использованы. Теперь в распоряжении компаний оказались большие объемы запасов в торговых точках, которые необходимо реализовать в Интернете.





# Что происходит

- **Скупка товаров потребителями про запас и низкий уровень запасов на складах** привели, помимо прочего, к завышению цен. Компании, производящие потребительские товары, должны управлять экономикой цифровой торговли, что может оказаться непросто в некоторых отраслях, как, например, продукты питания, где для покрытия расходов надо определять маржу на отдельные товары и минимальные размеры заказа. Возрождаются старые схемы доставки по типу фермерских точек. Такие компании, как нидерландская Picnic, ездят по регулярным маршрутам, а также выполняют доставку по запросу. <sup>[1]</sup>
- **Появляются новые рынки и экосистемы**  
Набирают обороты локальные стартапы в области доставки. За неделю в марте более чем в два раза выросла загрузка сервисов Instacart на iOS, и в компании наблюдался десятикратный рост продаж — повышенный спрос со стороны и постоянных, и новых клиентов. <sup>[2]</sup> Некоторые компании предоставили свою транспортную инфраструктуру другим. Руководители должны были быстро переориентировать рабочую силу с розничной торговли на цифровую.
- **Компании вынуждены пересмотреть стратегию привлечения клиентов**  
Независимо от того, какую бизнес-модель используют организации, им придется корректировать свои планы по привлечению клиентов и совершенствовать каналы цифровой торговли.
- **Компании переориентируют продвижение товаров**  
под ожидания новых клиентов, а также перенимают новые подходы. Например, шведский гигант по производству и продаже мебели и товаров для дома IKEA сохраняет актуальность, активно продвигая информацию о том, как обустроить рабочее место дома. <sup>[3]</sup>

## В контексте B2B

В сфере B2B социальное дистанцирование и ограничения на поездки снизили активность процесса продаж и в то же время стимулировали потребность в закупках с минимальным или бесконтактным обслуживанием. Компаниям, которые ранее инвестировали средства в цифровую торговлю, скорее всего, будет легче приспособиться к «карантинной экономике». А вот компаниям, которые находятся лишь в начале процесса цифровизации, будет гораздо труднее. Например, традиционные аукционные дома по продаже автомобилей закрываются, а онлайн-аукционы становятся нормой. Даже в условиях сокращенного объема организации, уже начавшие цифровизацию, демонстрируют рост.

- **Продовольственные магазины, рестораны и другие предприятия питания** сворачивают свою деятельность на объектах и переходят к доставке на дом и продаже навынос. Starbucks стала одним из первых крупных брендов, перешедших на эту систему.<sup>[1]</sup>
- **Перераспределение персонала**  
В Китае – первой стране, пострадавшей от пандемии, быстрее остальных восстановились компании, которые предвидели изменения в бизнесе. Например, 40 различных сетей ресторанов, гостиниц и кинотеатров изменили свою структуру, чтобы высвободить большую часть персонала, которая была больше не нужна для выполнения своих традиционных задач. Затем альянс сетей отправил этих сотрудников в принадлежащую Alibaba сеть супермаркетов Hema — «розничную сеть нового поколения», которая остро нуждалась в людях для организации доставки в связи с внезапным всплеском онлайн-покупок.<sup>[2]</sup>
- **Компании адаптируются к новому циклу спроса, меняя баланс ассортимента**  
Master Kong, ведущий производитель лапши быстрого приготовления и напитков, ежедневно пересматривал динамику и показатели бизнеса, корректируя приоритеты соответственно. Компания предугадала быструю скупку товаров, нехватку запасов и переключила свое внимание с офлайн-торговли и крупных розничных каналов на схему O2O («онлайн-офлайн»), цифровую торговлю и магазины малого формата.<sup>[2]</sup>
- **Производители стабилизируют операционную деятельность в условиях изменения спроса**  
Компания Amazon временно приостановила поставки товаров, не относящихся к категории первой необходимости, от независимых поставщиков на свои склады до 5 апреля 2020 г., так как переключилась на доставку товаров домашнего обихода, медицинских и других товаров повышенного спроса.<sup>[3]</sup>

За последнее десятилетие появились новые решения для B2B торговли: управление контрактами и счетами, управление продуктами, решения Next Best Action, инструменты для повторных покупок, планирование поставок и логистики, маршрутизация и согласование заказов, кредитные лимиты, управление групповыми закупками и многое другое.

Несмотря на этот прогресс, B2B-организации по ряду причин медленно переходят на цифровой формат торговли. Они не готовы кардинально менять устоявшиеся отношения с партнерами и не проводят организационные изменения, необходимые для того, чтобы покупатели могли перейти к цифровому формату. Учитывая непредсказуемые обстоятельства, так сильно изменившие нашу жизнь, сейчас, возможно, самое время вернуться к более масштабным инициативам в области B2B, таким как переориентация персонала и привлечение клиентов к формату digital first, когда приоритет отдается цифровому взаимодействию.

# Как реагировать

## Стабилизируйте свои цифровые каналы, платформы и инфраструктуру

СЕЙЧАС

В БУДУЩЕМ

**Выстраивать виртуальные полки путем переоценки ассортимента**

Выберите товары, которые можно быстро и эффективно реализовывать через Интернет. Оцените разницу между тем, что вы предлагаете, и тем, что необходимо людям, чтобы выявить стратегически важные области. Обслуживайте текущих клиентов с учетом их привычных потребностей, а новых клиентов привлекайте с помощью новых продуктов.

**Оценить эффективность использования рабочей силы**

Выясните, на каких участках знания и навыки сотрудников соответствуют новому спросу, здесь важен проактивный подход. Чтобы понять, как развиваться дальше, аналитика должна работать уже сейчас, включая колл-центр, сортировку и процесс проактивного взаимодействия с клиентами.

**Разработать решение для быстрого создания контента**

Цифровые полки и каталоги продуктов должны содержать основную информацию о продукте, включая характеристики, изображения и т.д, то есть быть как полки в оффлайн магазине и даже лучше. Также их нужно протестировать для различных сегментов клиентов.

**Пересмотреть аналитику программ ценообразования и продвижения**

Выявите возможности оптимизации инвестиций в систему купонов и промо-акций для ключевых клиентов и регионов. Оцените, где стоит ввести скидки или изменить рычаги ценообразования в краткосрочной перспективе, чтобы выиграть от изменений в динамике потребительских покупок.

**Внедрить готовые или нестандартные решения**

Создайте онлайн-канал продаж. В качестве альтернативы можно использовать торговые площадки, такие как Amazon, WalMart или eBay. Это поможет быстро увеличить прибыль, а также создать новые долгосрочные источники дохода. Если это ваш первый опыт в цифровой торговле, сфокусируйтесь на продуктах, которые легко реализовать.

**Расширить экосистему партнеров по дистрибуции**

Проведите оценку быстро внедряемых методов дистрибуции, чтобы убедиться, что у вас достаточно возможностей для адаптации и актуализации продукта. Ищите новых партнеров и сети дистрибьюторов для работы как на федеральном, так и на местном уровне, как Uber, Instacart, Task Rabbit и Shipt.

**Оценить новые возможности мультимедиа**

Определите области, где физические продажи с активным взаимодействием все еще являются нормой, и обратите внимание на возможности цифровизации или репликации такого опыта. Например, американский ритейлер одежды Alice and Olivia теперь предлагает осуществлять покупки через FaceTime. <sup>[1]</sup>

## В качестве заключения

Мы понимаем, что ситуация чрезвычайно сложная как для потребителей, так и для организаций.

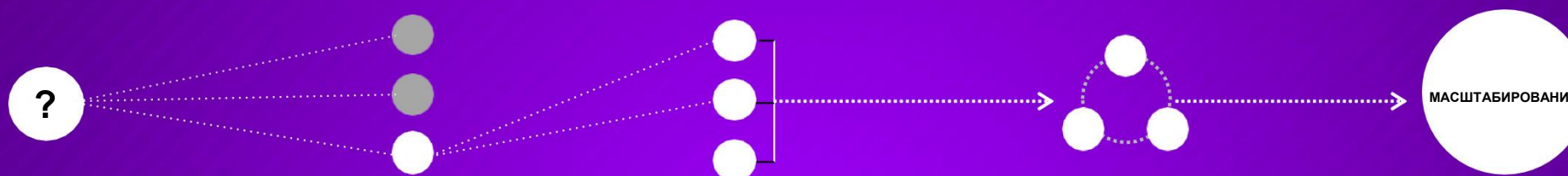
Мы точно знаем, что бизнес сейчас переживает глобальные и порой даже необратимые изменения.

Тем не менее существует возможность значительно увеличить объемы цифровой торговли по мере того, как потребители стремительно меняют свои привычки и модели совершения покупок. Организации меняются. В основе их новой философии должны лежать доверие, актуальность и удобство взаимодействия.

**И мы готовы помочь.**



# Как Accenture может помочь вам подготовиться к будущему



## За 24 часа: погружение в проблему

Быстрая оценка по разным направлениям: текущие проблемы, изменение потребительских моделей, «узкие» места в цепочке создания стоимости.

Выявление ключевых экспертов внутри организации для получения данных по всей цепочке создания стоимости.

## За 72 часа: стратегия и приоритизация продуктов

Классификация и приоритизация проблем, «узких» мест и возможностей. Исследование новых моделей поведения потребителей, разработка рыночной стратегии с учетом изменения спроса, аудит цепи поставок, выявление партнерств в технологической экосистеме.

## За 5 дней: развертывание рабочих групп

Разработка пилотного плана в течение первой спринт-недели. Развертывание продукта с минимальным функционалом (MVP) в основных каналах («центр управления») в режиме тестирования.

Определение маркетинговых потребностей для повышения осведомленности о продукте и спроса.

## За 14 дней: оптимизация

Анализ данных MVP на основе первой реакции потребителей и нагрузки на цепь поставок или системы. Выявление и оптимизация зависимостей. Подготовка к полному запуску по окончании второй спринт-недели.

## Далее: масштабирование и спринт

Масштабирование успешного пилотного продукта/канала.

Начало следующего спринта на основе списка требований к программному решению согласно приоритетам.

# Контактная информация



**Андрей Скорочкин,**  
Руководитель департамента  
«Стратегия»



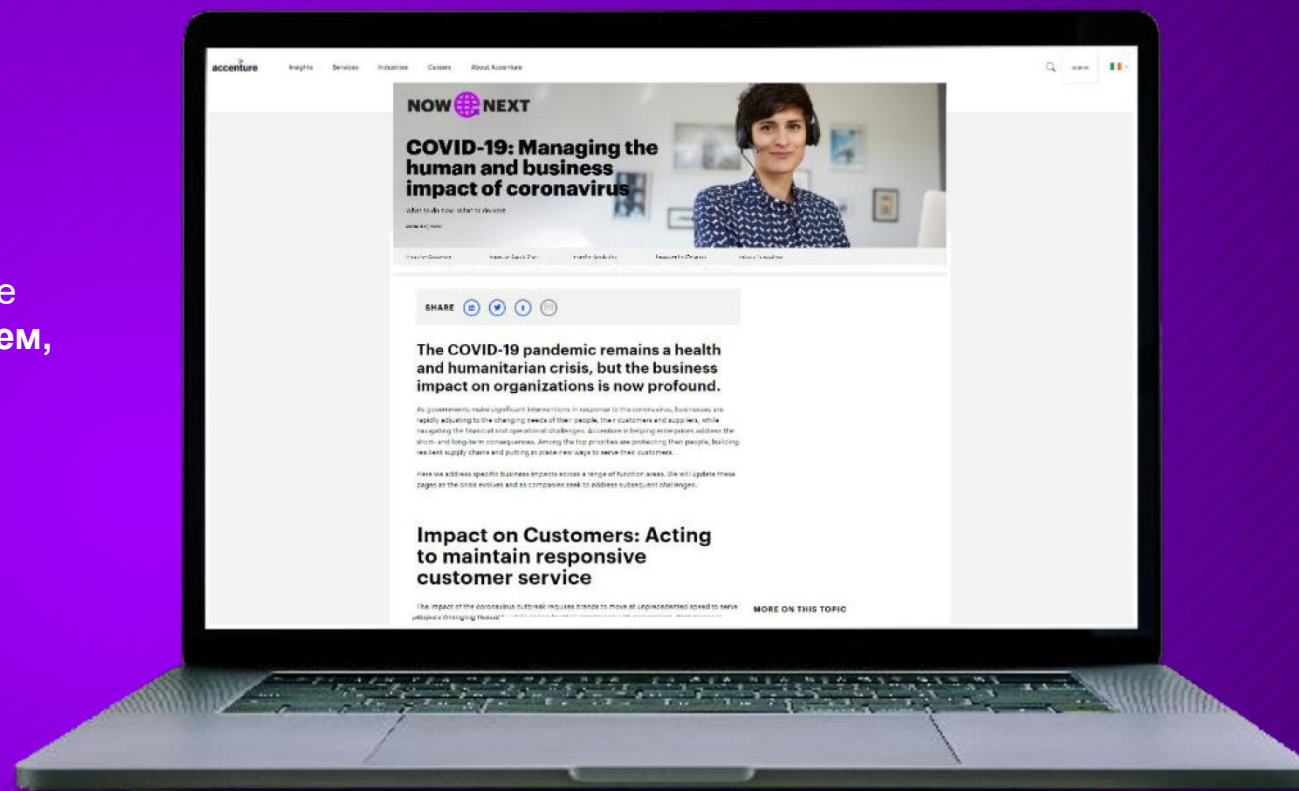
**Александр Кузнецов,**  
Руководитель практики  
«Стратегии работы с клиентами»

Чтобы помочь нашим клиентам ориентироваться в том, как COVID-19 влияет на людей и бизнес, мы создали специальный ресурс с аналитикой, на котором публикуем новые идеи.

Мы освещаем самые разные темы и рассказываем о конкретных действиях, которые можно предпринять уже **сейчас**, а также о том, что следует учитывать **в будущем**, по мере того как отрасли перенимают новые нормы работы.

Наш ресурс будет постоянно дополняться новой информацией по различным темам: вопросы управления, эффективная работа сотрудников и групп клиентской поддержки, устойчивость цепи поставок и многое другое. Посещайте наш сайт регулярно, чтобы получать больше новой информации.

[ПОСЕТИТЕ НАШ АНАЛИТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ НА САЙТЕ](#)



# Источники

## Страница 4

Источник: [1] Потребительский опрос Accenture по Covid-19. Исследование, проведенное компанией Accenture, позволило понять, как меняются глобальные потребительские предпочтения, решения о покупке и поведенческие модели в результате воздействия коронавируса. Исследование проводилось в период с 19 по 25 марта 2020 года и охватывало 3313 потребителей из 15 стран, находящихся на разных стадиях вспышки заболевания: Австралия, Бразилия, Канада, Китай, Франция, Германия, Индия, Италия, Япония, Мексика, Южная Корея, Испания, Объединенные Арабские Эмираты, Великобритания и США.

## Страница 10

[1] [Nielsen. Covid-19: неожиданный катализатор внедрения технологий \(Nielsen. Covid-19: The Unexpected Catalyst for Tech Adoption\)](#)

[2] [Tesco PLC. Отдельные часы обслуживания для NHS \(Tesco PLC. Dedicated Shopping Hour for NHS\)](#)

[3] [RTE. Adidas предупреждает о вирусе \(RTE. Adidas Warns on Virus Hit\)](#)

[4] [Woolworths. Woolworths вводит отдельный час для покупок для пожилых людей и людей с ограниченными возможностями \(Woolworths. Woolworths to introduce a dedicated shopping hour for the elderly and people with disability\)](#)

## Страница 11

[1] [The Telegraph. Банки предлагают специальные меры для пострадавших от коронавируса \(The Telegraph. Banks Offer Emergency Measures for Coronavirus Victims\)](#)

[2] [Independent. Коронавирус: какие супермаркеты Великобритании изменили время открытия? \(Independent. Coronavirus: Which UK Supermarkets Have Changed Their Opening Times?\); EuroWeekly News. Супермаркеты приостанавливают онлайн-работу в Коста-дель-Соль в Испании \(EuroWeekly News. Supermarkets Suspend Online Shopping Service in Spain's Costa Del Sol\)](#)

[3] [CNN. Scholastic предлагает бесплатные онлайн-курсы для детей на время закрытия школ \(CNN. Scholastic is Offering Free Online Courses So Your Kids Can Keep Learning While Schools Are Closed\)](#)

[4] [Financial Times. На производстве: как LVMH помогла Франции в производстве дезинфицирующих средств за 72 часа \(Financial Times. Inside the Factory: How LVMH met France's Call for Hand Sanitiser in 72 Hours\)](#)

[5] [Пресс-служба American Airlines. American Airlines объявляет о грузовых рейсах, призванных помочь поддержать работу компании \(American Airlines Newsroom. American Airlines Announces Cargo-Only Flights to Help Keep Business Moving\)](#)

[6] [BBC. Команда F1 намерена выполнить план по аппаратам ИВЛ «за несколько дней» \(BBC. F1 Teams Aim for Coronavirus Ventilator Plan "In Next Few Days"\)](#)

[7] [Reuters. Производители пива и крепких спиртных напитков объединяются для производства дезинфицирующих средств \(Reuters. Beer and Spirit Makers Join Global Efforts to Make Sanitisers\)](#)



# Источники

## Страница 12

[1] [Sixth Tone. Таобао рассчитывает завоевать доверие пожилых людей с помощью крупного шрифта \(Sixth Tone. Taobao Hopes to Charm Seniors With Large Print\)](#)

## Страница 13

[1] [Farm Bureau. Расходы граждан США на продовольствие в стране и за рубежом \(Farm Bureau. U.S. Food Expenditures At Home and Abroad\)](#)

## Страница 14

[1] [Sixth Tone. Как Covid-19 спровоцировал серебряную технологическую революцию в Китае \(Sixth Tone. How Covid-19 Sparked A Silver Tech Revolution in China\)](#)

[2] [Smart Company. Продажи австралийского бренда туалетной бумаги взлетели в Великобритании вслед за огромным спросом у себя в стране \(Smart Company. Sales for Australian Toilet Paper Brand Who Gives A Crap Take Off in the UK, Following Massive Demand at Home\)](#)

## Страница 15

[1] [Quartz. Коронавирус нарушил работу доставки магазинов продуктов Ocado в Великобритании \(Quartz. Coronavirus Overwhelms Ocado UK Online Grocery Delivery\)](#)

## Страница 17

[1] [Brick Meets Click. Онлайн-модель продовольственного магазина Picnic: доставка по обычному маршруту в сочетании с ценообразованием на массовом рынке \(Brick Meets Click. Picnic's Online Grocery Model: Regular-route Delivery Combined with Mass Market Pricing\)](#)

[2] [App Annie. Мобильная минута: популярность приложений для доставки продуктов резко выросла на фоне коронавируса \(App Annie. Mobile Minute: Food Delivery Apps See Spikes Amid Global Coronavirus Quarantines\)](#)

[3] [Adweek. Ikea создала простую рекламу о воссоединении со своим домом во время карантина \(Adweek. For a World in Quarantine, Ikea Created a Simple Ad About Reconnecting With Your Home\)](#)

## Страница 18

[1] [Business Insider. McDonald's, KFC и другие гиганты фаст-фуда закрывают залы и переходят на выдачу заказов для автомобилистов на фоне коронавируса \(Business Insider. McDonald's, KFC, and other fast-food giants are shutting down seating and emphasizing drive-thru orders amidst the coronavirus outbreak\)](#)

[2] [Harvard Business Review. Как китайские компании отреагировали на коронавирус \(Harvard Business Review. How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus\)](#)

[3] [Independent. Коронавирус: Amazon приостанавливает все поставки на свои склады, за исключением медицинских препаратов и товаров высокого спроса \(Independent. Coronavirus: Amazon suspends all shipments to its warehouses except medical supplies and 'high-demand' products\)](#)

## Страница 19

[1] [Alice and Olivia. Письмо от Стейси \(Alice and Olivia. A Letter From Stacey\)](#)

## Об Accenture

**Accenture** – ведущая международная компания, предоставляющая широкий спектр услуг в области стратегии и консалтинга, интерактивных сервисов, технологий и операций, направленных на цифровизацию бизнеса. В своей деятельности мы сочетаем уникальные знания и опыт в 40 отраслях, полученные в результате работы крупнейшей в мире сети центров передовых технологий и интеллектуальных операций. Более 513,000 сотрудников компании работают в 120 странах мира. Accenture постоянно создает инновации, помогая своим клиентам повысить эффективность и получить ценность для их бизнеса в долгосрочной перспективе. Наш сайт:

[www.accenture.ru](http://www.accenture.ru)

## Отказ от ответственности

Настоящий документ предназначен только для общих информационных целей и не учитывает конкретные обстоятельства читателя, а также может не отражать самые последние события. Компания Accenture отказывается в полной мере, разрешенной действующим законодательством, от любой ответственности за точность и полноту информации, представленной в настоящей презентации, а также за любое действие или бездействие, совершаемое на основании такой информации.

Accenture не предоставляет услуги по юридическим, нормативным, аудиторским или налоговым вопросам.

Читатели должны получить консультации по этим вопросам у своих юридических консультантов или у других лицензированных специалистов.

Наименование компании Accenture, ее логотип и слоган New Applied Now — торговые марки компании Accenture.

Компания Accenture.

© Accenture, 2020.

Все права защищены. Наименование компании Accenture и ее логотип являются торговыми марками Accenture.