

Как отвечает eCommerce на 2022 год?

сокращение бюджета

смена приоритетов

работа с подрядчиками

узнайте, стоит ли резать бюджет, когда расставаться
с подрядчиком, почему скорость дороже денег
и ещё десятки инсайтов

февраль и сентябрь 2022 года

изменили реальность

все столкнулись
с кризисом

процессы в компаниях изменились,
высший менеджмент отреагировал
на неопределенность

2 месяца мы
исследовали

распределение бюджета,
изменения приоритетов, подбор
подрядчиков и требования к ним

мы изучили
изменения

чтобы помочь компаниям
сориентироваться и разработать
план действий на 2023

47

часов глубинных
интервью

с гендиректорами, основателями,
директорами по маркетингу
и eCommerce

ноябрь-декабрь 2022 года

24

страницы
с инсайтами

глубинные интервью

качественные исследования с ЛПР и ЛВР —
директора по маркетингу, директора по eCommerce,
генеральные директора, основатели

По разным представлениям для качественного исследования достаточно 10 (Atran S., Medin D. L., Ross N. O. 2005, p.753), 15 (Bertaux D. 1981, p.35), 20 (Green J., Thorogood N. 2009, p.120), 25 (Charmaz K. 2006, p.114), 30 (Creswell J. 1998, p.128), больше 30 (Morse J.M. 1995, p. 225), 50 (Ritchie, Lewis, Elam 2003, p.84).

Мы публикуем данные, когда набрали
больше 30 респондентов. Исследование
пополняется новыми данными
и корректируется. Оно кажется ценным
уже на этом этапе, хотя насыщения
в конкретных сегментах по размерам
бизнеса не достигнуто.

Под насыщением мы понимаем момент, когда
сбор новых данных не приносит дополнительной
информации для исследовательского вопроса
(Glaser B.G., Strauss A.L., 1967).

39

представителей
компаний в сфере
eCommerce

17 из малого бизнеса,
близкого к среднему

18 из среднего бизнеса

4 из крупного бизнеса

индустрии



автозапчасти



ювелирные украшения



парфюмерия и косметика



товары DIY



товары для дома



электроника



fashion, одежда и обувь



мебель



personal care

есть вопрос об исследовании или хотите поучаствовать?

✉ research@antro.cx

Снизили объём задач в целях оптимизации бюджета. Мало изменений в плане функционала, мало перерабатываем. В основном, все завязано на ранее согласованных задачах, либо правки багов.

Александр Соколов

Руководитель группы проектов
eCommerce в ДжамильКо

Нет, в кризисы нельзя уменьшать бюджет на маркетинг.

eCommerce-директор сети мебельных
магазинов, имя и бренд не разглашаем по NDA

После 24 февраля всё встало на стоп, т.к. не было понятно
кто будет везти товар, а кто нет. Все кости старались
минимизировать из-за неясности будущего. Мы завязаны
на импорте, потому что не дистрибуторы. Соответственно
нет больших запасов товара, на которых бы могли продержаться.

Генеральный директор сети магазинов
техники, имя и бренд не разглашаем по NDA

Кому исследование полезно

агентствам
и фрилансерам



eCommerce-
директорам



директорам
по маркетингу



генеральным
директорам

основателям
компаний



содержание

1. Контекст исследования	7	3. Предложение и идеи	29
2. Инсайты	9	распределение бюджета	30
как изменилось распределение бюджета	10	планирование и контроль	31
планирование и контроль	12	приоритеты	33
приоритеты	21	выбор подрядчика	34
выбор подрядчика	24	Поможем бизнесу пережить кризис	36
из-за чего отказываются от подрядчика	27	4. Гипотезы, задачи, вопросы и предмет исследования	44



КОНТЕКСТ ИССЛЕДОВАНИЯ

а что-то случилось?

ЧТО ПРОИСХОДИТ

после событий февраля и сентября 2022 года

бизнес отреагировал
на неопределённость

Процессы в компаниях изменились, бюджеты
сократились, расходы оптимизировались.

реакция была разной

Кто-то ставил работы на стоп или замораживал новые
проекты, с кем-то усилили контроль за расходами
или поменяли модель оплаты.

мы решили разобраться

И запустили исследование внутренки рынка eCommerce.
Не того, как упал рынок, а того, как теперь на нём
работают большие и не очень большие компании.

ЧТО БЕСПОКОИТ

как изменилось распределение
бюджета, на что ставят высший
менеджмент компаний

какие изменения претерпели
внутренние процессы

как адаптируют под новые условия
работу с подрядчиками

инсайты

бюджет, приоритеты и планирование

как изменилось распределение бюджета

> 30%

инвестируют в новые
продукты, бренды,
линейки и товары

Смотрят в сторону стран, которые
не вводили санкции. Обращают внимание
на бренды, которые только имитируют
уход из России, но продолжают продажи.

Также в приоритете менее известные
бренды с подходящим качеством.
Маркетинговые кампании ведут
с усечённым бюджетом.

на
30-60%

снизился бюджет
на дизайн
и разработку

Одна из стратегий оптимизации — замедление
реализации проектов, снижается объём задач.
Чтобы поместиться в месячный бюджет, реализацию
растягивают на несколько месяцев

~10%
не сокращали
~8%
увеличили



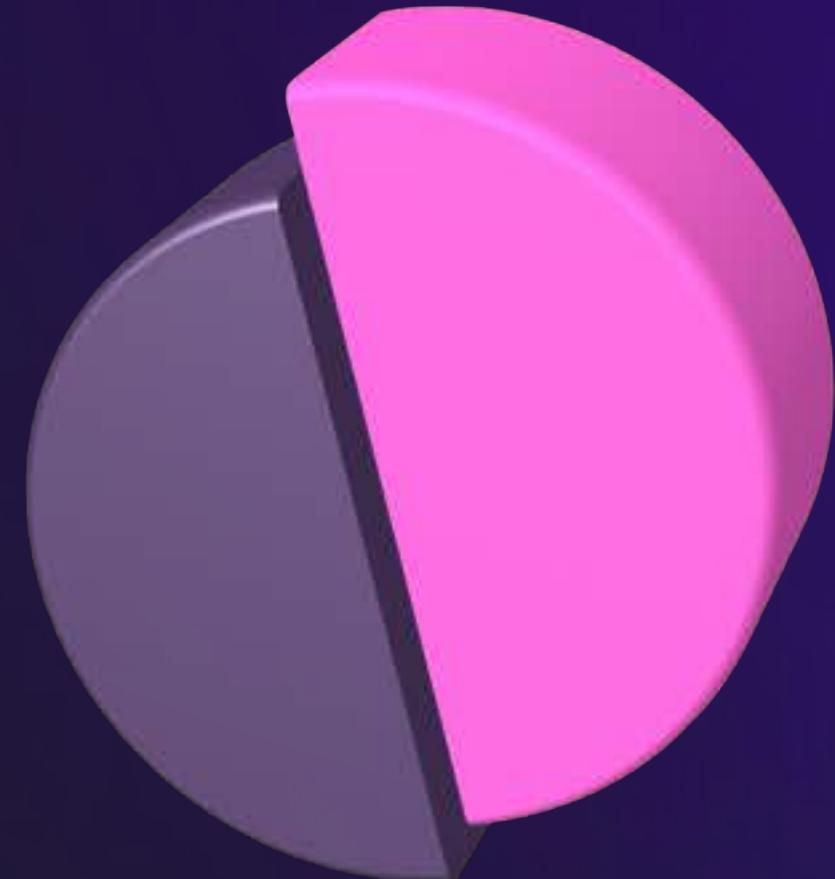
В феврале упала покупательская способность, мне показалось, что мы «достали дна» по продажам. Была лёгкая паника и ажиотаж в начале. В марте повышение курса доллара сказалось на диком спросе. Покупатели переживали, что техники больше в России не будет. В космос ушли: доллар, цены на технику и все остальное. Постепенно ситуация стабилизировалась. Только немного увеличились сроки по логистике и ушли некоторые компании.

Коммерческий директор бренда техники,
имя и бренд не разглашаем по NDA

как изменилось распределение бюджета

бизнес старается считать деньги точнее и готов в это инвестировать:

такие изменения наблюдаются более чем у половины компаний



Многие компании объединяют разные направления, чтобы оптимизировать расходы. Если ранее бизнес выводил новые линейки под другими именами, то сейчас старается интегрировать в единый бренд.

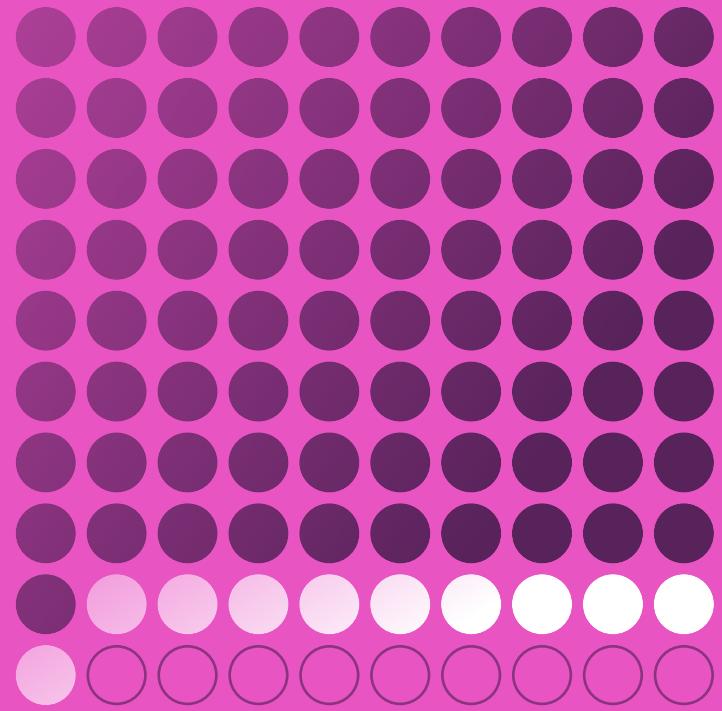
Это помогает сэкономить на продвижении: вместо распределения по нескольким проектам, бюджет концентрируют на одном общем.

Компании учитывают дополнительные факторы неопределённости. Если они возникают, бюджет сокращают или временно не выделяют

У нас много интернет-магазинов, из-за этого сложно работать с заказами, с клиентскими запросами — тратим кучу времени. Теперь тщательно анализируем и контролируем работу. Внедрили новую, более удобную CRM в этом году. В приоритете анализ затрат, чтобы оптимизироваться.

еCommerce-директор крупного холдинга,
имя и бренд не разглашаем по NDA

как изменилось распределение бюджета



> 90%

использует в первую очередь проверенные каналы для продвижения

< 10%

регулярно пробуют что-то новое и выделяют тестовые бюджеты

- другим приоритетом стали собственные каналы коммуникации — блоги на разных площадках
- несмотря на сокращение бюджетов, развитие сайта и поддержка его в работающем состоянии остаётся важной задачей
- стоимость привлечения клиентов выросла в 1,5-3 раза

Параллельный импорт помогает выжить в ситуации: им пользуется больше половины компаний

Только из-за него некоторые бренды вообще продолжают существовать

~ 23%

компаний запускают собственные бренды или возвращаются к их развитию

КАК ИЗМЕНИЛОСЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

на

50-60%

стало меньше задач
с внедрением новых
функций

В приоритете фикс багов, исправление
ошибок проектирования, цифровизация
бизнес-процессов для оптимизации
ресурсов.

до 90%

компаний закрыли или не открывали
исследовательскую деятельность.
В том числе остановили новые
проекты.

У компаний часто нет бюджета на исследования.
Некоторые не верят, что они могут быстро окупиться.

Г

Мало изменений в плане функционала, мало перерабатываем. В основном, все завязано на ранее согласованных задачах, либо правки багов.

Александр Соколов
Руководитель группы проектов
eCommerce в ДжамильКо

Г

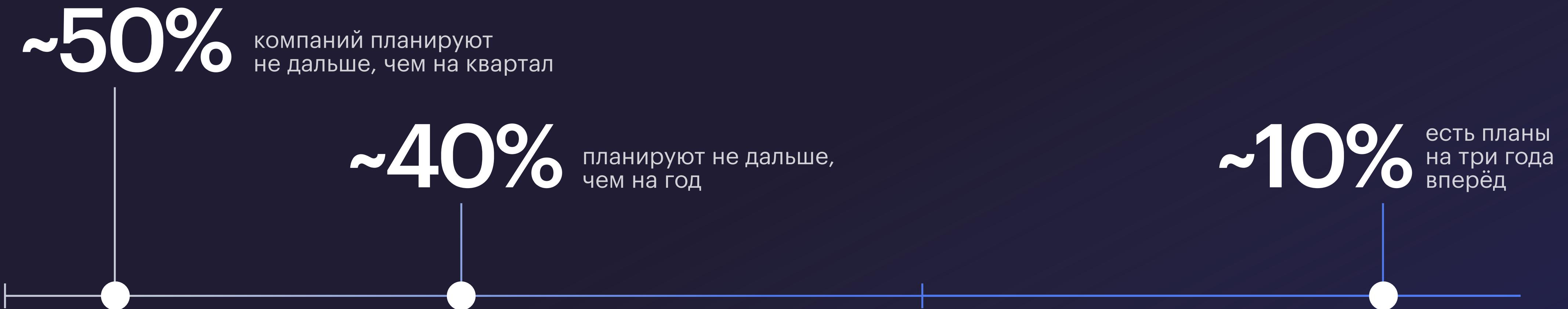
Г

После февраля с продажами была такая ~~шопа~~, что мы урезали всё возможное. Денег на маркетинг не было от слова совсем: хоть листовки на бумажках рисуй и людям на улице раздавай.

Руководитель отдела маркетинга сети ювелирных магазинов, имя и бренд не разглашаем по NDA

Г

планирование и контроль



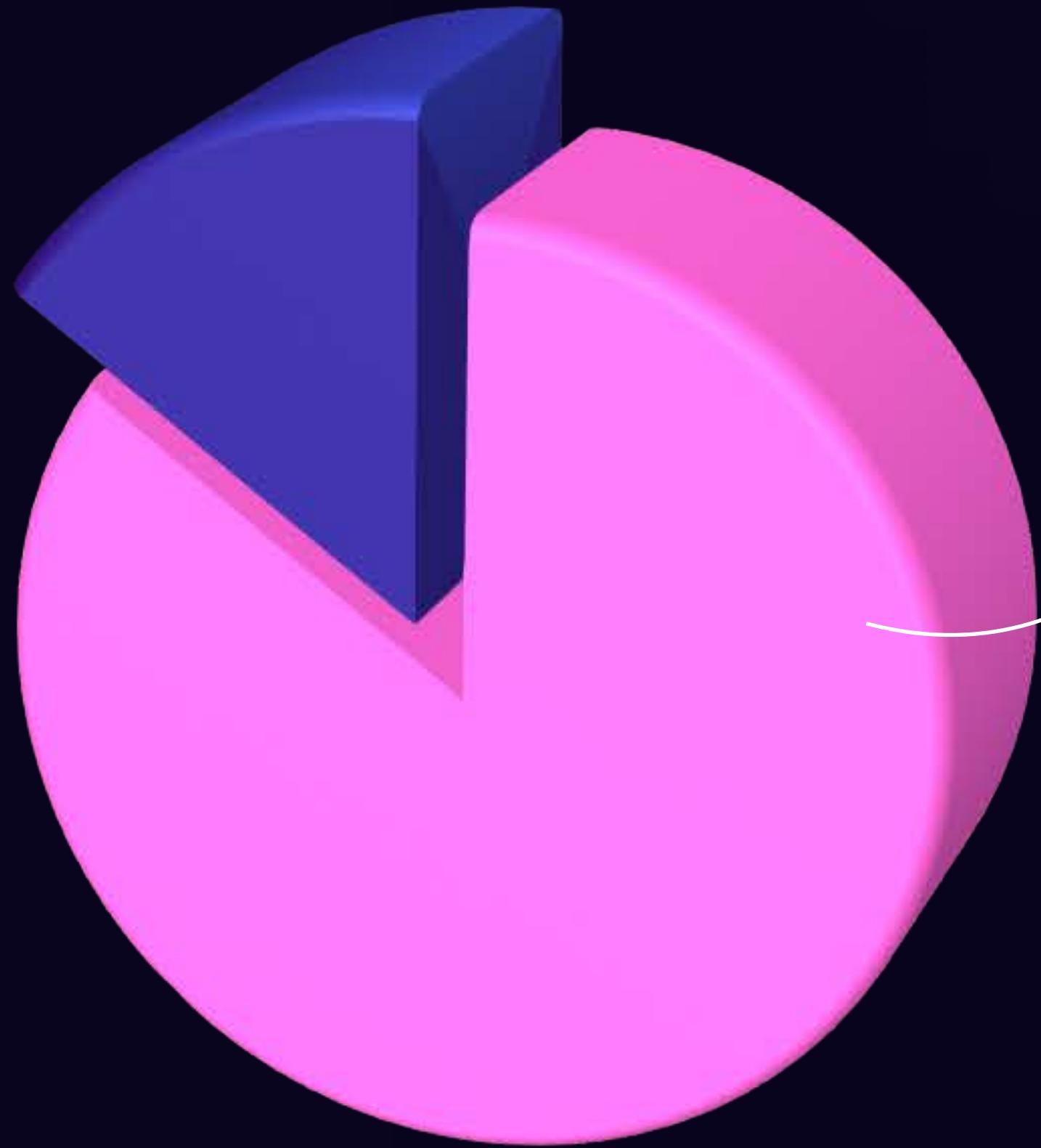
В марте наши поставщики один за другим начали уходить с рынка. Пришлось выкручиваться, дальше месяца строить планы не получалось. Сейчас сильно лучше, но горизонт планирования пока только на квартал. Остальное приблизительно

Руководитель коммерческого отдела магазина стройматериалов, имя и бренд не разглашаем по NDA

Горизонт планирования напрямую связан с количеством товаров на складах. Сейчас их примерно на год, вот и весь горизонт, который можем себе позволить. Активно ищем новых поставщиков в Азии.

Генеральный директор сети магазинов автозапчастей, имя и бренд не разглашаем по NDA

планирование и контроль



> 95%

на

60-80%

компаний не знают точно, когда изменят распределение бюджета. У них нет набора триггерных событий, из-за которых размер бюджета снова увеличится



повысился контроль
за расходами бюджета

Избавились от неэффективного персонала — сократили около 25-30%. Уменьшили арендные расходы — ужали площадь шоурума. Отказались от одного склада. Посчитали, поняли, что обойдемся и без него.

Коммерческий директор бренда техники,
имя и бренд не разглашаем по NDA

Внедрили Битрикс-24 во все отделы. Нам нужна была прозрачность сроков и возможность регулировать количество задач, при сдвиге каких-то других. В часть задач внедрили диаграмму Ганта для понимания того, когда запустится конечный продукт. Автоматизируем работу с поставщиками.

Денис Долгин
генеральный директор МногоСна

приоритеты

скорость

стала ключевой метрикой
выполнения задачи



до
25%

компаний готовы
переплачивать,
чтобы не терять
в скорости и качестве

приоритеты

- 🚫 Если у задачи нет ROI, то её, скорее всего, не согласуют. Компании ставят задачи, которые принесут максимальный доход в короткие сроки с самым низким бюджетом.
- 💹 Такая тактика приносит лучшие результаты. Доход сверх плана реинвестируют в развитие, сохраняя относительную долю расходов от выручки.

Другой триггер — данные веб-аналитики. Это дёшево и даёт количественную информацию. Например, конверсию в корзине относительно рынка

«Верят», т.е. инвестируют без быстрого понятного результата, в задачи, которые решают потребности отделов и оптимизируют процессы.

Например, обработка обращений в колл-центре, учёт затраченных ресурсов

Раньше смотрели на долгосрочное развитие, сейчас приходится ужиматься. По задачам оставляем только те, которые идут от наших отделов: продажникам что-то докрутить, ребятам на складе. В общем то, что поможет работу облегчить, а не какую-то перспективу далёкую.

Исполнительный директор сети магазинов обуви,
имя и бренд не разглашаем по NDA

Сейчас будем глубже работать с данными аналитики, чтобы понять как можно повысить конверсию на сайте и какие есть пути пользователя. Мониторим web-аналитику, чтобы понять как меняется покупательская способность, ключевые показатели.

Денис Турапов
Менеджер цифровых продуктов МногоСна

как работают с подрядчиками

аутстаф сократили на
55-100%

Компании реже выкупают специалистов полностью, так как сократились бюджеты и количество задач. Некоторые компании перешли с аутстафа на другие модели взаимодействия

Чем дольше можно растягивать платёж подрядчику, тем удобнее компании-заказчику

Повысился интерес к **Fixed Price**. На модель стараются переводить до 100% работ, даже если изначальные требования не очень ясны

T&M сохраняется только с компаниями, которым уже доверяют
Отношение к **Retainer** не поменялось. Модель всё ещё непопулярна

Чем выше в компании контроль юристов, тем с меньшей вероятностью руководство обратится к новому подрядчику. Согласование задерживает получение результатов

Раньше большинство подрядчиков работало с нами по Т&М. Сейчас не можем себе позволить неопределённости, поэтому договариваемся с исполнителями на Fixed Price. Они соглашаются — им деваться некуда.

Директор по развитию магазина электроники,
имя и бренд не разглашаем по NDA

выбор подрядчика

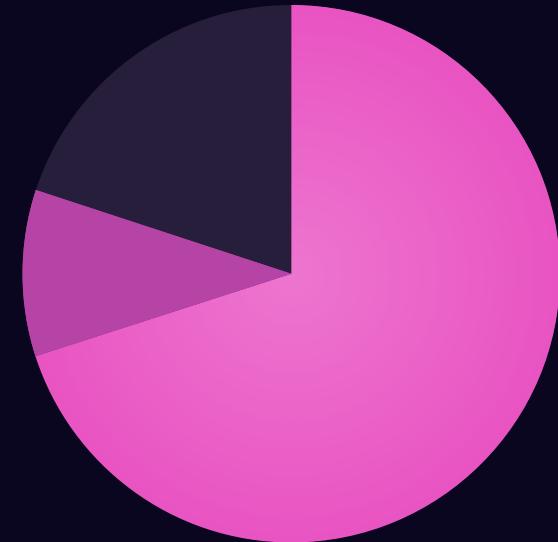
Внешних подрядчиков
нанимают, если

Не хватает ресурсов собственной команды.
Внутренний штат стараются не растить,
так как есть риск простоев

Команда сделает это быстрее: например,
она разрабатывала продукт до этого
и погружена в бизнес-процессы

Критерии найма, кроме вышеуказанных, существенно не изменились.
На первом месте по-прежнему кейсы, особенно в той же нише, что
и бизнес. Они приравниваются к экспертизе в области и помогают
командам работать качественнее без долгого погружения

из-за чего отказываются от подрядчика



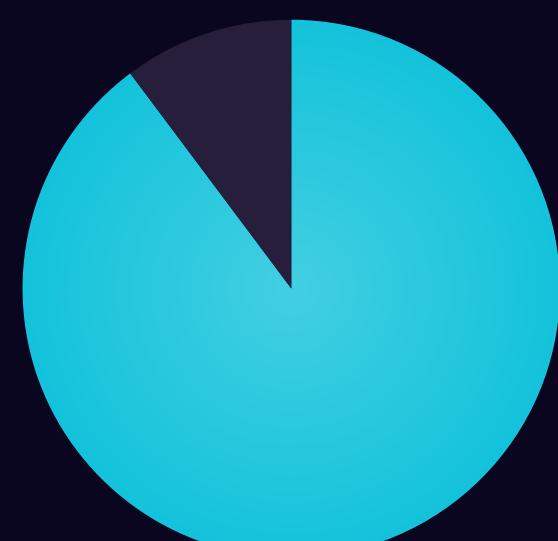
69-81%

компаний готовы
отказаться от команды,
если она работает
недостаточно быстро



100%

откажутся, если увидят, что компания
расходует их ресурсы неэффективно.
Некоторые не собираются даже
обсуждать ситуацию



~23%

компаний готовы расстаться
с дорогими командами, даже если
они работают быстро и к ним
привыкли. Оптимизируют бюджет

стали важнее
конкретные
специалисты
в компаниях

В первую очередь это носители
экспертизы, с которыми налажен
контакт.

Передача задач разным исполнителям
замедляет и ухудшает качество
работы.

Если такого исполнителя нет,
то вероятность перехода к другим
подрядчикам возрастает.

Главное, чтобы исполнители не тупили. Если подрядчик долго включается в задачу, срывает сроки или просто медленно работает, мы от него отказываемся, даже если делает качественно.
У нас сейчас нет возможности нянчиться с аутсорсом.

Исполнительный директор магазина товаров
для дома, имя и бренд не разглашаем по NDA

Если я задумаюсь о новом подрядчике, значит меня не устраивает качество, скорость работы, оценка работ текущего подрядчика, либо у них не хватает ресурсов, чтобы покрыть мои запросы

Александр Соколов
Руководитель группы проектов
eCommerce в ДжамильКо



цель — помочь компаниям

предложения и идеи

распределение бюджета

Искать новых поставщиков

Можно оптимизировать бюджет, сохранив качество, за счёт нового поставщика. Например, вместо зарубежного подобрать российского

Усилить контроль за расходами — считать деньги в кризис особенно важно. Не забывать про аллокацию расходов.

Не раздувать собственный штат — в кризис это опасно простоями и необходимостью расставаться с только что нанятыми людьми. Лучше использовать подрядчиков, если нагрузка непостоянна.

планирование и контроль

Разрабатывать стратегию, не «основательную» и вечную, а **гибкую**. Горизонт планирования стал меньше — не три и не пять, а год или полгода. Но это не повод не планировать совсем.

Использовать планирование премортем — рассматривать все худшие случаи и готовить план действий. Простраивая разные варианты, готовишься лучше, чем ожидая, пока кто-то скажет, какой — правильный.



Планировать так, чтобы за фиксированный бюджет и сроки можно было получить конкретный результат работы. Переводить подрядчиков на Fixed Price.

планирование и контроль

Наладить сбор информации внутри компаний, чтобы не тратить ресурсы на поиск приоритетных задач и ускорять работу. Эти же данные нужно использовать при приоритизации.

Стоит внедрять и развивать веб-аналитику, изучать её данные. Это хороший способ получить инсайты без бюджета на исследования.

для оценки идей в UX-стратегии можно использовать улучшенный фреймворк ICE, учитывая скорость возврата инвестиций:

- **влияние** (impact): насколько ваша идея положительно повлияет на ключевой показатель, который вы пытаетесь улучшить.
- **уверенность** (confidence): насколько я уверен, что эта фича приведет к такому улучшению, которое я описал в Impact и займет столько-то времени? вместо Confidence или вместе с Confidence оценивать скорость возврата инвестиций
- **лёгкость реализации** (ease): насколько мало усилий и ресурсов требуется для реализации этой идеи.

приоритеты

В 2021 году объём фешн-рынка в России составлял 2,7 трлн рублей. Ушедшие из России западные бренды зарабатывали около 500 млрд рублей.

Теперь часть этой суммы смогут заработать те, кто остался, но около 200 млрд рублей рынок недополучит

Геннадий Лёвкин

генеральный директор «Стокманн Россия»,
конференция CEO Summit 2022

Считать ROI для каждого изменения и выделять часть бюджета на задачи с отложенным результатом.

Сейчас можно заполучить новый кусок рынка — долговременные цели стоит сохранять.

Обратить внимание на **расширение линейки** новыми или собственными брендами. Пока свободно место на рынке из-за компаний, покинувших РФ.

выбор подрядчика

Не бояться искать новых подрядчиков. В силу общего сокращения бюджета у многих компаний освободились ресурсы, и можно получить выгодное предложение. Обращать внимание в первую очередь на тех, кто уже реализовывал проекты в вашей сфере

Усиливать взаимодействие с **текущими** подрядчиками, если они дают качественный результат. Отказываться в их пользу от неэффективных, даже если привыкли к ним. Особенно, если всё делается медленно.

Ситуация на рынке eCommerce тяжёлая, но далеко не безнадёжная. Проблемы офлайна — закрытие магазинов, сокращение ассортимента, его непредсказуемость и скачки цен — играют на руку eCommerce. По данным NielsenIQ, 19% покупателей говорят, что чаще стали покупать онлайн. Рынок продолжает расти, но медленнее.

Это значит, что при грамотной стратегии и приоритизации можно выйти из кризиса даже в плюс. Хоть и меньший, чем планировалось.



Евгений Князев
CEO Antro

поможем бизнесу пережить кризис

с помощью изменений в процессах, лучших
практик, исследований рынка и клиентов

МЫ – ОПЫТОЦЕНТРИЧНОЕ агентство

сайты и мобильные приложения

спроектируем и задизайним сервис, интернет-магазин, мобильное приложение или сайт и превратим макеты в работающий цифровой продукт

о нашем подходе
к дизайн-концепции

читать

чеклист для разработки
сайта на 1С-Bitrix

читать

брэндинг и айдентика

разработаем бренд-платформу и сверстаем в брендбук, задизайним упаковку, мерч и другие носители, сделаем 2D и 3D иллюстрации и заанимируем

кейс «Нильсон.Авто»:
зонтичный бренд

читать

кейс «UniDev»: — компания,
которая обрела бренд и себя

читать

продуктовые исследования

проведём качественные и количественные исследования, анализ рынка, найдём релевантные отчёты, составим CJM, выделим JTBD, протестируем гипотезы, дадим рекомендации

как мы строим CJM

часть 1

как проводим глубинные интервью

часть 2

как исследование экономит бюджет

кейс

МЫ — ОПЫТОЦЕНТРИЧНОЕ агентство

подтверждённая экспертиза

В 2021 году мы подтвердили свою продуктовую экспертизу, получив Excellent в чемпионате Pioneum. Судьями были топы Пятёрочки, Ленты и Перекрёсток.Впрок

...В работе продемонстрирован внимательный подход к анализу проблем клиента, проведены исследования, сделан аудит сайта, предложены креативные решения...

Мария Тимофеева
Chief Product Officer Перекресток.Впрок

...Понравились и сами предложения по редизайну, они действительно делают опыт покупки лучше и способствуют повышению конверсии как в первую покупку, так и повторную...

Павел Бабий
Chief Product Officer «Пятёрочки»

Мы — Опытоцентричное агентство

50+ проектов

90% клиентов Antro из сферы eCommerce.
Больше трёх лет мы помогаем развивать
и поддерживать интернет-магазины,
разрабатывать внутренние сервисы
и строить бренд-платформы.

а ещё умеем в

конкурентную разведку

сx-исследования

брендинг

сx-проектирование

CJM

JTBD

service blueprint

ЧТО ПОМОЖЕМ СДЕЛАТЬ

интернет-магазины

личные кабинеты

корпоративные сайты

веб-сервисы

внутренние сервисы

внутренние сервисы

>39 человек

несколько кейсов



Спроектировали и задизайнили корзину с учётом сложной механики взаимодействия разных складов и продолжаем редизайн.

Я работала с десятками подрядчиков, но впервые встречаю такое качество. Команда Antro спроектировала корзину New Balance в сжатые сроки, хотя у нас сложные бизнес-процессы, требующие глубокого погружения. Корзину ещё не внедрили, но уже понятно, что она решит бизнес-задачу на 100%

Галина Резванцева

Старший менеджер проектов eCommerce в ДжамильКо



Разработали брендбук, вносим точечные изменения на сайте, помогаем с запуском новых брендов и улучшаем CRM-систему.

Мы довольны работой с Antro. Видим, как команда стремится вникнуть в наш продукт, в специфику бизнеса, понять не только нас, но и нашу целевую аудиторию. Качество и количество доработок, терпение и внимание к нашим задачам заставляет нас возвращаться со всеми сложными задачами именно к Antro.

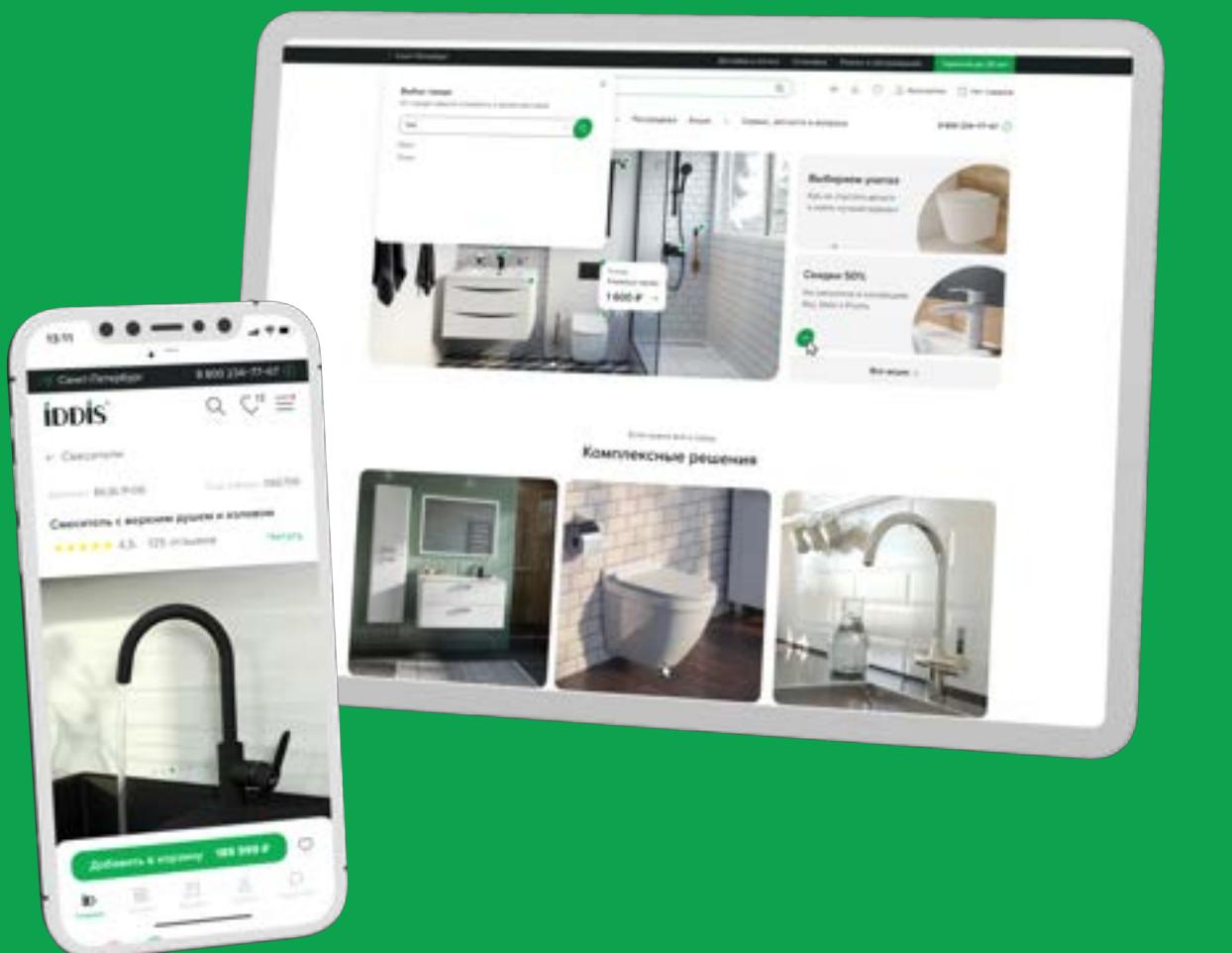


Анастасия Любимова
Head of Content МногоСна

несколько кейсов



Задизайнили интернет-магазин. Изучили новый сегмент аудитории и спроектировали для него личный кабинет. 20% функциональности ЛК отрезали. За счёт исследования 25 инсайтов получили из исследования.



Команда показала глубокие знания в UX/UI. Знают и читят институт Baumard, что редкость в наше время. Я оценил свежий и незамыленный взгляд.



Владимир Пашков
Руководитель интернет-магазина IDDIS



SleepLand

Разработали платформу собственного бренда магазина МногоСна, определили его характер и ToneOfVoice. на их основе разработали узнаваемый визуальный стиль. И всё это за 3 недели.



Креативами и стилем бренда SleepLand мы довольны, как и всеми предыдущими работами студии. Качество проработки на высоте, несмотря на масштабную нестандартную задачу и ограниченное время для запуска.



Анастасия Любимова
Head of Content МногоСна

несколько кейсов

POSH
MARKET

Задизайнили интерфейс платформы для покупки и продажи брендовых вещей и аксессуаров

+22% конверсии

в регистрацию, без которой невозможна сделка — одна из ключевых метрик

+8%

положительных оценок в AppStore и Google Play



[смотреть все кейсы](#)

HYPERPC

Провели ребрендинг и проектируем новый сайт по лучшим практикам рынка, учитывая данные веб-аналитики и исследований.



Выстроим стратегию развития e-commerce — проекта



проведём UX-аудит: подсветим
проблемы и слабые места

приоритизируем задачи и гипотезы

продумаем, как поднять конверсию
на каждом шаге воронки

разработаем план развития

Заводим новых друзей, поэтому делимся
экспертизой по дружеской цене

1-2 недели

успеем до НГ

welcome-тариф

поооооогнааали

гипотезы, задачи

вопросы и предмет исследования

предмет исследования

внутренние процессы в компаниях из сегмента eCommerce, которые обращаются за услугами по дизайну и разработке

цель исследования

понять, как изменилась ситуация внутри eCommerce. Помочь компаниям ориентироваться в изменившейся ситуации и определить, как действовать в 2023

задачи исследования

- понять, как в текущей ситуации изменилось распределение бюджетов в компаниях
- как поменялись приоритеты в задачах и контроль за их выполнением
- выявить задачи в развитии интернет-магазинов
- определить требования к услугам по разработке и дизайну, развитию интернет-магазина
- описать ситуации, в которых компании-заказчики обращаются за услугами по разработке и дизайну

вопросы

на которые мы хотим
получить ответ

снизились ли бюджеты
у компаний-клиентов
насколько? почему?

какие работы стали
неактуальными?

как изменились
требования к дизайну
и разработке?

что нового появилось?
какие запросы исчезли?

изменились ли требования к работе,
коммуникации, планированию?
какие появились новые требования?
какие стали неактуальными?

как теперь заказывают услуги
разработки и дизайна?

какие триггеры появились?
какие преграды возникли?
какие требования появились внутри компаний?

куда теперь уходят деньги, которые
закладывали на разработку и дизайн?

ГИПОТЕЗЫ

компании сократили бюджеты на работу с подрядами по разработке и дизайну

компании стали иначе взаимодействовать с агентствами

- компании отдают предпочтение работе без подробных ТЗ
- компании готовы отдавать решения проблем продукта на подряды
- у компаний изменились требования для найма подрядов по разработке и дизайну

у компаний поменялись ситуации, в которых они обращаются за услугами по разработке и дизайну

компании отдают предпочтение услугам, которые способны быстро принести результат

у компаний поменялся перечень услуг, которые они заказывают

- компании дополнительно начали заказывать услуги по разработке и дизайну, которые ранее не заказывали
- компании начали заказывать другие услуги, взамен услугам по разработке и дизайну

antro

опытоцентричное агентство



сайты и приложения



брендинг



продуктовые исследования