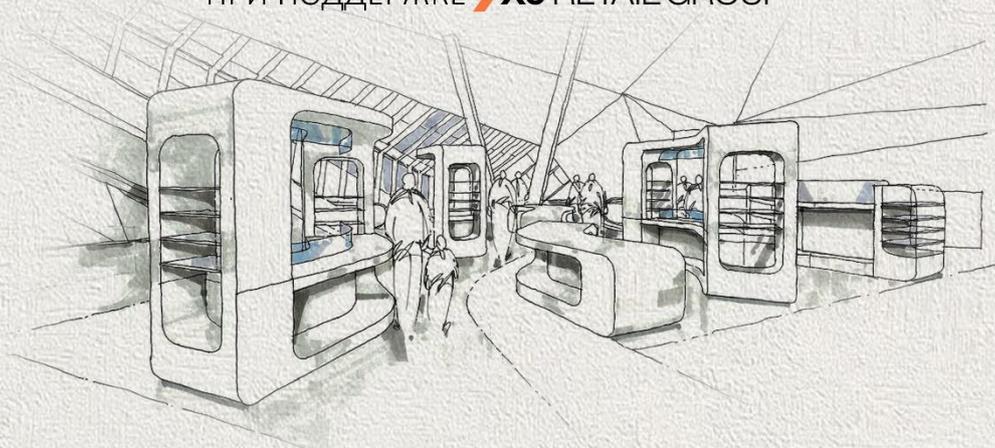


ЛАБОРАТОРИЯ РИТЕЙЛА
ВЫПУСК 2

МАГАЗИН БУДУЩЕГО

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  X5 RETAIL GROUP





ЭКСПЕРТНЫЙ ОБЗОР

«Магазин будущего»

Ритейл в последнее время вводит все больше сервисов, которые создают дистанцию между покупателем и продавцом – от онлайн-заказов до касс самообслуживания. Модель «магазина без продавца» продолжает развиваться. Комфортно ли покупателю перейти от общения с человеком на полностью автоматизированный сервис? И вытесняет ли этот тренд человека?

Цель обзора – проанализировать источники запроса и тенденции в развитии автоматизированных, «беспилотных» сервисов в офлайн-магазине.

Обзор подготовлен Центром социального проектирования «Платформа» при поддержке X5 Retail Group. Периодичность выхода – один раз в квартал.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДАННЫЕ

- ◆ 10 интервью с представителями компаний продуктового ритейла и экспертами рынка, в числе которых:
 - научное сообщество, социальные психологи, эксперты в области городского развития;
 - представители федеральных сетей (генеральные и исполнительные директора, руководители направлений аналитики, маркетинга, работы с инновационными направлениями);
 - представители отраслевых объединений.

Период проведения: декабрь 2019 г. – январь 2020 г.

- ◆ Две онлайн фокус-группы с 40 участниками из двух сегментов: массовый – региональные потребители и сегмент потребителей из мегаполисов с доходами выше среднего и средним. Период проведения: апрель 2019 года.
- ◆ Данные, предоставленные компанией X5 Retail Group.
- ◆ Открытые источники (сноски приводятся по тексту).

ВВЕДЕНИЕ

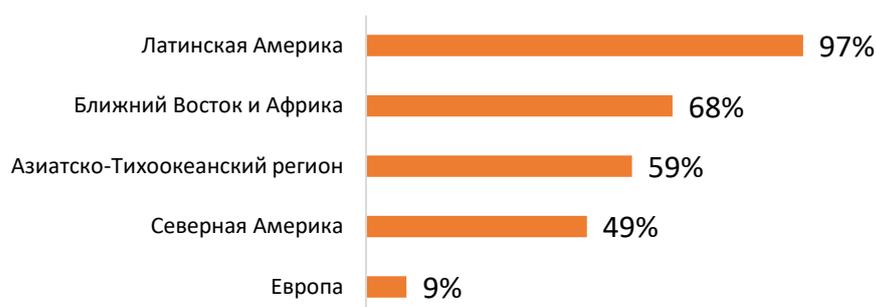
Человек по мере автоматизации торговли все меньше контактирует с человеком. Тренд, возникший с появлением супермаркетов, получает дальнейшее развитие – магазин трансформируется за счет внедрения следующих систем:

- ◆ касс самообслуживания, где покупатель самостоятельно сканирует покупки;
- ◆ тележек со встроенными системами сканирования, сервисов Scan&Go и Mobile scanning;
- ◆ систем видеонаблюдения и распознавания товаров, которые позволяют обойтись без самостоятельного сканирования;
- ◆ автоматизированных платежных систем, обеспечивающих связь между банковским счетом и аккаунтом покупателя, что позволяет автоматически списывать средства и создавать пространство вообще без внутренней зоны фиксации покупки (чеклайн);
- ◆ нейросети и искусственного интеллекта для управления экосистемой магазина.

Начальная точка на этой шкале – неудобные, постоянно ломающиеся кассы, установленные в 1992 году в магазине сети Price Chopper¹. Крайняя точка – формат Amazon Go – полностью автономный офлайн-магазин без кассира, консультанта и даже охраны. Масштабное внедрение таких магазинов пока недоступно из-за технологической неготовности отрасли и психологических барьеров. Несмотря на это, тенденция к абсолютно бесконтактным покупкам развивается по всему миру. Наиболее интенсивный рост наблюдается в Латинской Америке, на Ближнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

В последние годы к данному тренду присоединяются и российские игроки – как нишевые, так и лидеры рынка: X5 Retail Group, «Лента», «Магнит», «Ашан», «ВкусВилл». По данным X5, альтернативный формат востребован и привлекает все больше покупателей.

Ежегодный рост поставок касс самообслуживания в 2015–2018 гг.²



- ◆ Будет ли магазин будущего полностью автоматизированным или останутся ниши для человека?
- ◆ Комфортно ли будет человеку взаимодействовать в магазине только с автоматизированными системами?

¹ Первые кассы самообслуживания были установлены в 1992 году в магазине сети Price Chopper в городе Клифтон-Парк, штат Нью-Йорк. Установка аппаратов вызвала недовольство профсоюза кассиров и возмущение покупателей из-за необходимости осуществлять действия, традиционно возложенные на кассиров, и частых поломок аппаратов. К 1994 году около 20% покупателей магазина пользовались системой самообслуживания, на них приходилось 7–10% от общего объема продаж в магазине. В 1995 году пилотный проект внедрения касс самообслуживания был завершен.

<http://alloveralbany.com/archive/2016/12/01/price-chopper-self-checkout-history>

<https://www.supermarketnews.com/archive/price-chopper-finds-self-scan-acceptance>

²<https://www.retail-loyalty.org/news/kassy-samoobsluzhivaniya-riteyl-prodolzhaet-narashchivat-investitsii>



1. «Беспилотный» магазин с точки зрения продавца

ЗАЧЕМ ЭТО БИЗНЕСУ?

Современный сетевой магазин в любой стране мира – сложная архитектура, в которой люди и алгоритмы связаны в единую цепочку. В каждом звене есть потери из-за ошибки или неэффективного использования времени. И чем крупнее бизнес, тем больше таких потерь. Поэтому востребованы любые решения, которые автоматизируют рутинные процедуры и снижают издержки.

Также магазин – это игрок в конкурентной борьбе, где главная задача – непрерывное совершенствование сервисов и улучшение покупательского опыта. Во-первых, это касается снижения временных издержек и неудобств для покупателя, связанных с очередями и необязательными контактами. Второе – курс на мультиформатность, что позволяет обеспечить комфорт покупателям с разными миссиями покупки. Как говорят ритейлеры, кому-то нужно купить продукты на неделю, а кто-то зашел за бутылкой минеральной воды и шоколадкой. Последнему наименее комфортно стоять в очереди среди людей с нагруженными тележками. Оптимизация этого процесса наиболее важна для гипермаркета.

«У нас есть целое направление, которое идет под лозунгом new retail. “Новая розница” построена на том, чтобы скрестить знания об онлайн-покупателях с их опытом в офлайне. Общая идея в том, чтобы позволить рознице превратиться не просто в склад, а в более интерактивное место проведения досуга, а покупателям отказаться от некоторых задач – например, по переноске товаров из магазина домой – и использовать те элементы, которые были созданы для интернет-торговли». Евгений Якушкин, директор по стратегии AliExpress в России.

Магазин в крупном городе должен быть только там и в то время, когда он нужен покупателю. Это и в том числе ночная торговля, в которой человеку за кассой особенно тяжело. Это и вокзал, и аэропорт, и офисный центр или студенческий кампус, где нецелесообразно держать сотрудника, единственная задача которого – пробивать батончики и сэндвичи в стандартной упаковке. Автоматические технологии позволяют охватывать трафик в «труднодоступных» для традиционного магазина местах в круглосуточном режиме.

Цифровые технологии – один из must have современного ритейла, который влияет на его репутацию и делает интересным в глазах клиентов, готовым к завтрашнему дню в представлении партнеров и инвесторов.

«С одной стороны, продолжается активное развитие и насыщение рынка IT-решениями: появляются новые подходы, удешевляются и становятся более доступными новые технологии торгового учета, продаж и маркетинга. С другой стороны, потребители также предъявляют новые требования к процедуре покупок и продаж. Продажи должны быть все более быстрыми, удобными, точными и комфортными. И новые платежные системы помогают сблизить все эти тренды». Александр Руденко, эксперт в области ритейла.



ЧЕЛОВЕК ПО ТУ СТОРОНУ КАССЫ

Человеческий фактор в рутинных процессах для любого магазина – возможный источник сбоев. Торговля – это искусство общения и создания продукта (грамотная консультация или создание позитивного настроения – тоже часть продукта). В данном случае человек необходим, но его роль снижается там, где операции могут быть автоматизированы.

С другой стороны, такой монотонный труд минимально комфортен и для самого сотрудника. Для него работа в зале является отдыхом.

Кассир – главная точка контакта магазина с покупателем. На него выливаются все претензии: на цену и ценник, качество уборки и температурный режим, зависание кассы и неправильное списание баллов по карте лояльности. По словам кассиров, общение с покупателем – один из ключевых источников напряжения.

Общением этот процесс можно назвать условно – инициатива и вариации в нем минимальны. Работа по алгоритму, отсутствие персонификации в межлическом контакте, «отчуждение» от общения не нравятся ни покупателю, ни кассиру. Но в современном супермаркете алгоритм – необходимость. Даже если кассир понимает, что пакет покупателю не нужен, или видит, что тот уже тянется к терминалу, он обязан спросить: «Пакет не желаете?», «Карта или наличные?». Взгляд покупателя на этот процесс будет рассмотрен в отдельном разделе.

«Мне рассказывали, что я разговариваю во сне: “Пакетик нужен? Товары по акции желаете?” Конечно, устаешь. Посидишь часа три-четыре – немеет все. Алгоритм есть алгоритм». Кассир крупного сетевого магазина, опыт работы – более года, Москва.

«Постоянно ползущая лента, одинаковые движения, клики, клики, клики. Под конец смены некоторые не выдерживают. Т. е. это и на физиологическом уровне, и на психологическом сложная история. Есть также и боязнь денег. Там истерики случаются». Представитель крупной федеральной сети.

С другой стороны, общение, вербальное и невербальное, – это источник положительных эмоций для работников магазина. Покупателю приятно помочь. Его искреннее «спасибо» и улыбка греют. Покупателей узнают. Конечно, такая модель проще реализуется в небольших магазинах у дома, но и в крупных супермаркетах кассир стремится подчас выстраивать именно человеческие отношения.

«Лично мне работа нравится очень. Я люблю работать с людьми... С улыбкой “здравствуйте” и пошла, понеслась, что “вам надо пакетик?” это уже, это самое, “товар по карте, там по акции, хотите, возьмите”, вот это. Если видишь, что уже какая-то дорогая вещь, бывает же, что человек, он берет, не смотрит, иногда даже подсказываешь, что вот это вот дорого, будете вы брать – он уже подумает, брать или нет. И это мы уже, как сказать, покупателю мы уже подсказываем.

Одни говорят даже: “Почему ты постоянно улыбаешься? Мне не нравится”. Промолчала, сказала “извините” и пошла, и работаешь дальше. Поблагодарила, пригласила и ушла. И



все. Самое главное, с человеком, как сказать, не вступать в конфликт, понять его, что он хочет – поговорить или помолчать».

С появлением касс самообслуживания, которые пока вводятся параллельно с традиционными, поток покупателей перераспределяется. Для кого общение с кассиром в данный момент не нужно, кто раздражен и избегает контакта – уходят на островок со сканерами. Это снижает нагрузку на кассира и уровень напряжения покупателя.

МИРОВОЙ ОПЫТ: ЛИДЕРЫ ФОРМАТА

Распространение технологии было волнообразным – ритейл делал шаг вперед и откатывал изменения назад. Первые кассы, протестированные в 1992 году, были технологически несовершенны, а покупатель еще не был так привычен к взаимодействию с интерфейсами. Широкое распространение кассы получили только в 2003 году.

Кейс Costco. Розничная сеть Costco впервые запустила пилотный проект касс самообслуживания в 2010 году. Ритейлер неоднократно сообщал о проблемах с нововведением: так, в одном из магазинов в Айдахо за шесть месяцев после установки касс самообслуживания было утрачено товаров на сумму 60 тыс. долларов. Проблема, в частности, была связана с несовершенством системы сканирования: штрих-коды зачастую отклонялись, однако потребители не замечали ошибки и уходили вместе с частично неоплаченным товаром.

В 2013 году сеть Costco объявила о полном отказе от касс самообслуживания как неэффективной системы расчета товарооборота. В середине 2019 года ритейлер объявил о возвращении системы: планировалось установить подобные терминалы на 125 складах компании, чтобы сократить срок оформления заказов³.

Сегодня технологические решения в области розничной торговли наиболее активно внедряются в странах-лидерах международного ритейла – США, Китае, Великобритании, Японии, Сингапуре. Анализ мирового опыта внедрения позволяет выделить две модели трансформации пространства магазина. Обе они не идеальны.

Самый современный вариант трансформации пространства супермаркета – это Amazon Go с моделью Just walk out. Это единственное решение, построенное на полностью автономном сканировании и работе искусственного интеллекта для распознавания изображений. Здесь отсутствует как персонал (почти), так и внутренние линии фиксации покупки. Человек просто берет то, что ему нужно, и уходит. Остальное делается автоматически: покупки сканируются в момент снятия с полки, деньги списываются с привязанного счета. При попытке мошенничества (например, один покупатель просит другого что-то достать с полки) система блокирует пользователя и больше не допускает в магазин. Это настоящая лаборатория

³<https://www.fierceretail.com/operations/costco-kills-self-checkout-name-efficiency-but-s-not-all>
<https://hip2save.com/2019/07/01/costco-bringing-back-self-checkout/>



инноваций, в которой собраны достижения из разных областей. Например, позволяющая сканировать пространство технология Sensor Fusion – из разработок для беспилотного транспорта.

На начало 2020 года формат Amazon Go представлен 25 магазинами⁴ в 4 городах США: Сиэтле, Нью-Йорке, Чикаго и Сан-Франциско. По планам корпорации к 2021 году количество магазинов должно увеличиться до 3000 – с охватом Лондона, международных аэропортов и студенческих городков.

По оценкам Morgan Stanley, для реализации этого проекта компании Amazon потребуется около 3 млрд долларов, ожидаемая ежегодная прибыль – 4,5 млрд долларов⁵.

Российские эксперты ритейл-индустрии отмечают, что данная модель не универсальна и имеет определенные барьеры:

- ◆ высокая стоимость внедрения новых бесконтактных технологий покупки;
- ◆ ограничения по размерам торгового зала, количеству одновременно обслуживаемых покупателей и единиц товара;
- ◆ скудный ассортимент по сравнению с традиционными магазинами; может рассматриваться как точка для экспресс-покупки небольшого количества продуктов (снеки, готовая еда в офис);
- ◆ невозможность функционировать в полностью автономном режиме, так как требуется проверка при продаже алкогольной и табачной продукции;
- ◆ необходимость соблюдения определенных правил для покупателя – например, нельзя брать с полки товар и передавать его другому покупателю, взятый с полки товар нужно вернуть на то же место.

Для российских экспертов формат полностью автономных магазинов выглядит неоправданно дорогим, нишевым, а не общепринятой целевой моделью для развития ритейла.

«Это идеальная картина мира с точки зрения ритейла и самое крутое, что есть в офлайне. Но она сейчас практически не реализуема в жизни. Точнее – она реализуема, но очень дорого стоит и с большими ограничениями – по количеству SKU, ассортименту, размеру торгового зала, количеству одновременно обслуживаемых покупателей. Именно массовые внедрения в нашем бизнесе позволяют получить значимый экономический эффект. Сделать дорогую игрушку с микроэффектом в рамках нескольких магазинов и гордиться ею – недостаточно. Игрушку надо сделать полезной покупателям, дешевую и массовую, чтобы размножить микроэффект на макромасштаб и получить уверенную экономическую выгоду»⁶. Эксперт, представитель федерального ритейла.

В качестве бенчмарка внедрения цифровых технологий (особенно онлайн) почти все эксперты называют Китай. Специфика страны – в позднем старте, неразвитости инфраструктуры офлайн-торговли. Здесь драйвером отрасли стали изначально цифровые

⁴ <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>

⁵ <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/06/26/amazon-gos-even-bigger-rollout-is-not-a-matter-of-if-but-when/#7fc1631e6f52>
<https://csnews.com/analysts-amazon-go-stores-bring-50-more-revenue-typical-c-stores>

<https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/01/13/why-amazon-go-may-soon-change-the-way-we-want-to-shop/#780064b16709>

⁶ <https://habr.com/ru/company/X5RetailGroup/blog/469693/>



онлайн-игроки – Alibaba и JD.com, которые принесли в офлайн свой опыт и идеологию. В 2016-2017 годах они пришли на рынок традиционного ритейла с новыми форматами торговых точек.

Стоит отметить, что одно из важных преимуществ Китая с точки зрения внедрения технологий – локализация производства, что делает решения дешевле мировых аналогов (например, электронные ценники или КСО).

Наиболее популярное решение – это кассы самообслуживания. В некоторых розничных сетях Китая 9 из 10 касс – автоматизированы. Кассы располагаются на островах, и только один – в центре чекаута – имеет кассиров. Базовые методы оплаты в Китае – Alipay и WeChat: сканирование QR-кода, где закодированы сумма и продавец, списание со счёта осуществляется в приложении. Идут эксперименты с внедрением кассовых станций с распознаванием лица (разрешения в аккаунте WeChat).

Причем в одной из самых популярных сетей Нема (владелец – Alibaba) реализуется комбинированная модель покупки, которая генетически связана с онлайн. Помимо исключения очереди и контакта с кассиром при оплате внедряется модель «офлайн плюс доставка», которая убирает из процесса покупки еще один этап. В чем преимущество перед полноценным онлайн? В первую очередь, модель отвечает потребности в тактильности и самостоятельном выборе товаров, например, категории «фреш». Кроме того, она интенсивно используется для перевода покупателей из офлайна, опираясь на особенности восприятия. После появления в квартале такого магазина-витрины местные жители присматриваются, делают 2-3 пробных покупки, начинают доверять продавцу и переходят к онлайн-заказам.

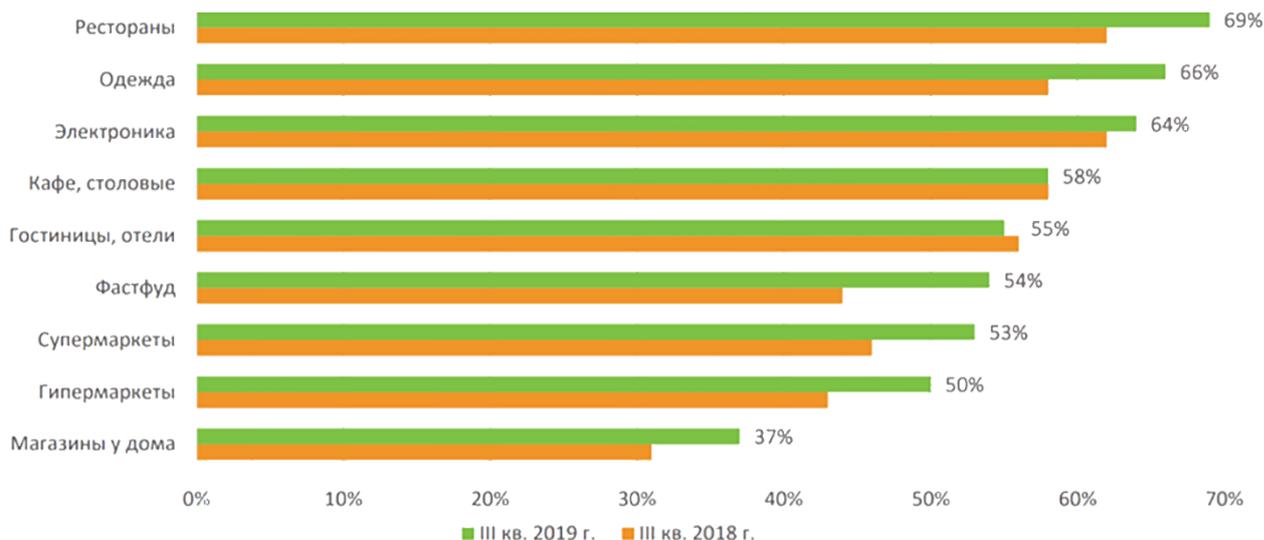
Подобные технологии не распространены повсеместно, сегодня их естественный ареал – мегаполисы с потребителем из среднего класса.

Эксперты дают разные оценки опыту внедрения бесконтактных сервисов. Массовые открытия магазинов нового формата в 2016-2017 годах породили волну ожиданий, которые не во всем оправдались. Многие «беспилотные магазины» фактически превратились в вендинговые автоматы. Сыграли роль как барьеры покупателя, связанные с проблемами навигации, выбора, так и потребность в общении с продавцом, особенно для старшего поколения.

РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Российский ритейл начал внедрение бесконтактных сервисов в 2009 году. Автоматизированные решения внедряют все лидеры рынка («Лента» – КСО, X5 и «ВкусВилл» – КСО и тележки со сканером, X5 и «Магнит» – КСО и портативные сканеры).

По оценкам экспертов, сегодня позиции российского ритейла в области цифровизации пространства магазина – на достаточно высоком уровне, особенно в сравнении с Европой. Российский рынок следит за новыми инструментами и экспериментирует, в частности, активно взаимодействует со стартапами. При этом отмечается, что в отрасли – дефицит новых идей.

График. Доля безналичных платежей по категориям потребления⁷

Источник: «Платформа ОФД».

Среди особенностей рынка, которые способствуют распространению модели:

- ◆ преимущества позднего старта и возможность учета лучших практик;
- ◆ «технооптимизм» и интерес к нововведениям российского потребителя, быстрая адаптация и более широкое распространение;
- ◆ изначально большая обезличенность контакта в ритейле, связанная со стандартизацией торговли в СССР, отсутствие культуры small talk в сервисе;
- ◆ плотная цифровизация, массовое развитие платежных систем;⁸
- ◆ появление дешевых IT-решений, более выгодные условия сотрудничества с технологическими стартапами для ритейла.

Кейс X5. X5 Retail Group запустил пилотный проект касс самообслуживания в «Пятерочке» в первой половине 2019 года. Он включает на сегодня около 400 касс в нескольких российских регионах. По данным, полученным от компании, кассы в среднем привлекают до 40% трафика магазина, а установка касс увеличивает трафик некоторых магазинов до 7%. Увеличивается и РТО магазина в целом. Установка КСО оптимизирует использование площадей – 4 КСО = 1 касса. Вырастает производительность, что приводит к снижению очередей: 2 КСО = 1 касса, замена одной типовой кассы на 4 КСО дает рост производительности в 2 раза. При этом повышается эффективность использования времени сотрудников – высвобождающиеся переключаются на работу в тех точках, где они нужны покупателю.

Модель Amazon Go пока выглядит экспериментальной лабораторией – интересной, но непрактичной. Два более рабочих решения:

⁷ «Рейтинг безналичных городов и регионов» ПАО «Сбербанк», октябрь 2019, https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/analytics/reiting_gorodov.pdf

⁸ Согласно докладу BCG, Россия опережает по среднегодовым темпам роста числа безналичных платежей все другие страны, рассмотренные в исследовании (всего 58). Отмечается, что с 2010 по 2018 год в стране наблюдался 30-кратный рост числа карточных транзакций: с 5,8 до 172 в год на человека, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/global-payments-tapping-into-pockets-growth.aspx>



- ◆ кассы самообслуживания, где покупатель самостоятельно сканирует товары («Пятерочка», «Лента»);
- ◆ сканирование в торговом зале посредством корзины со встроенным оборудованием («ВкусВилл») или переносного сканера («Магнит», X5).

Интерес представляет технология Mobile scanning, при которой покупатель сканирует товар с мобильного и оплачивает в приложении или на кассе самообслуживания (Briskly). Эта ниша – наиболее интересна, так как в ней возможна конкуренция с агрегаторами. В частности, в нее сейчас заходит «Яндекс Суперчек». Одна из возможных моделей – общая платформа, которая работает в любом магазине. Но эксперты отмечают, что для ее внедрения необходимо прийти к соглашению со всеми сетями. Насколько это возможно, пока остается под вопросом.

Кейс Briskly. Сервис ассоциирован с 345 торговыми точками: приложение предоставляет возможность покупки товаров через сканирование штрихкода и автоматическое списание средств с привязанной карты, минуя кассу. Технология применяется как для помощи кассирам в пиковые часы, так и для работы автономных точек обслуживания (т. н. магазины-контейнеры, аналог вендинговых автоматов). Также сервис предоставляет услугу доступа к магазинам в нерабочие часы при помощи электронного замка.

Потеря магазина из-за очередей в час пик составляла до 20% покупателей. После установки Briskly среднее время пользователя приложения в магазине – 5 минут, посетители с приложением покупают только через него и заходят в два раза чаще. Динамика: март'19 – 162 заказа на 13 тыс. руб., июнь'19 – 393 заказа на 37,1 тыс. руб. Рост среднего чека у пользователей приложения на 15–20%. Появление покупателей, которые заходят несколько раз в день и совершают по одной покупке.

В целом, как говорят ритейлеры, в трансформации нет заранее жестко спроектированной цельной идеи «умного магазина». Есть гибкий план, экспериментальные внедрения, успехи и ошибки. Последних достаточно много. Стоит сказать, что сегодняшняя волна внедрения автоматизированных касс – уже вторая не только для России, но и для мира. Первая волна, проходившая в 2014 году, столкнулась с несовершенствами техники и неготовностью потребителя. «Беспилотный» магазин прошел большой путь, но и сегодня у формата есть ряд трудностей и барьеров.

ТРУДНОСТИ И РИСКИ

Каждое внедряемое решение при всей кажущейся простоте – результат анализа пользовательского опыта и множества частных проблем.

Взять, например, простую кассу самообслуживания. Она должна не вызывать стресса, а максимально напоминать привычные экраны планшета или смартфона. Человеку нужно понимать, что делать с товаром, который он передумал брать. Если касса внедряется для экономии времени спешащего горожанина, ее работа должна быть безупречна. Покупатель



привыкает ко все ускоряющейся работе гаджетов, и любая задержка реакции интерфейса его нервирует. И хотя технологии позволяют достичь скорости «как у смартфона», ошибки до конца не исключены.

«В мире, где человек подумывает о смене смартфона, если на его нынешнем Instagram открывается на пять секунд дольше, мало кто согласится терпеть кассу, которая долго “думает”». Эксперт, представитель федерального ритейла.

Не меньше возникает сложностей с тележками со встроенными сканерами и решениями, построенными на сканировании пространства.

«Полностью дублируете функционал КСО на продуктовой тележке, при этом решив проблему, которая существует для таких вещей, а именно: как заряжать, как сделать так, чтобы не били, не увозили на мороз, не бросали под дождем, и все это там не ломалось. Тогда это станет альтернативой кассам самообслуживания». Эксперт, представитель федерального ритейла.

На сегодня можно отметить несколько общих барьеров и трудностей со стороны продавца.

- ◆ Высокая стоимость и низкая экономическая эффективность ряда решений при относительно низкой стоимости труда в России (и более низкой доле венчурного капитала). Многое из того, что сегодня делается лидерами, – это работа на перспективу.

«Когда на горизонте появляется технологическое решение, готовое к внедрению, мы проверяем его как бизнес-гипотезу. В случае оправдания бизнес-гипотез, т. е. его экономической окупаемости в определенной перспективе, мы его внедряем. Почему именно так? Потому что многие технологические направления, которые появились сейчас, непригодны для внедрения, потому что они слишком дорогие. Они могут давать слишком большие нагрузки на core-IT систему, слишком большие нагрузки на канал связи, на вычислительные мощности в магазине. Они в лаборатории работают, но к внедрению они сейчас не готовы». Денис Левченко, руководитель управления инновационных проектов X5 Retail Group.

- ◆ Неудобство сегодня создает работа с подакцизными товарами – табачной и алкогольной продукцией. Необходимо сканировать акцизную марку и подтверждать возраст, для чего требуется консультант. Проблема в перспективе имеет несколько вариантов решения, но на сегодня ни одного внедренного в массовую практику.

«Гость подходит, пробивает алкоголь или табачную продукцию. Его о возрасте спрашивают ассистенты КСО, мы за этим следим. Есть много ситуаций, например, заходит человек под два метра ростом, с бородой, а ему нет 18. Если я засомневалась, лучше не продам. Вот тут – да, работа будет посложнее». Кассир сетевого магазина.

- ◆ Еще один недостаток касс самообслуживания и других технологий сканирования – работа с весовыми товарами и весовая верификация. Весовые платформы установлены не везде, а там, где они есть, непреднамеренное неверное сканирование тормозит трафик и снижает привлекательность инструмента.



- ◆ Существует риск повышения краж. Причем, чем выше контроль, тем менее привлекателен инструмент – он теряет легкость и замедляется.
Но этот пункт является наиболее спорным. Часть экспертов говорит о больших возможностях для мошенников и проблемах, связанных с простой забывчивостью. Одна из крупных сетей оценивает рост потерь с введением касс в 10–15%. Другие эксперты опираются на иную логику. Кражи на 99% не случайны, не мотивированы отсутствием контроля и внезапно появившимся желанием украсть. Преимущественно их совершают те, кто хочет украсть заранее. И он сделает это вне зависимости от наличия или отсутствия кассира. Для покупателей в целом большую роль играют психологические барьеры: охранники, видеонаблюдение. И с развитием автоматизированных технологий человек, на самом деле, находится под большим контролем, чем в обычном магазине. Кроме того, у продавца по мере введения сервисов видеонаблюдения и распознавания лиц появляется возможность блокирования покупателей, как это делает, например, служба такси, блокируя приложения отдельных пользователей.
- ◆ Психологические барьеры потребителя, которые будут подробно рассмотрены в следующих разделах.

2. Взгляд покупателя

Посмотрим на внедрение сервисов со стороны покупателя. Действительно ли человеку комфортно в автоматизированном магазине?

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ВЫЗОВ И ТРЕБОВАНИЕ

Современный мир помешан на «цифре». Технологии вызывают любопытство, дают новый опыт, а это одна из составляющих удовольствия от шопинга. Потребитель любит пробовать.

«Такая система уже есть у нас в Петербурге в “Ленте”. Ручные сканеры, не надо стоять в кассы в очереди, все можно сделать самому без помощи продавца. Мне такая система нравится, другое дело, что она ещё не до конца проработана и часто выдает сбои в программе, приходится идти искать продавца на помощь, в остальном это очень удобно, экономит время». Мужчина, 29 лет, начальник охраны.

Кроме того, использование технологий – часть образа современного человека, подтверждение его актуальности. Все, что связано с технологиями, преимущественно имеет положительный эмоциональный окрас и связывается с молодостью, динамичностью.

Демонстрация своей современности – это встречное движение со стороны и ритейла, и покупателя.

ВРЕМЯ КАК ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ

Согласно прогнозу X5 Retail Group и исследовательской компании «Ромир», покупатели обращают всё больше внимания на удобство, а значение цены медленно снижается⁹. Доля людей, испытывающих стресс высокой мобильности, постоянно растёт как минимум за счёт урбанизации и расширения мегаполисов.

⁹ <https://www.rbc.ru/interview/business/23/10/2019/5da9ca769a7947ac3233d6c1>



В целом ключевая метафора для времени в европейской культуре – это «исчерпаемый ресурс»¹⁰. Мы его «тратим», «теряем», оно «уходит» от нас. Эти метафоры в том числе провоцируют навязчивый невротический страх перед потерей даже одной минуты.

Управление временем, осмысленность его расходования – один из базовых запросов человека. И здесь востребован любой сервис. Касса самообслуживания, позволяющая обойти стороной очередь, – не исключение.

«Чувства [от касс самообслуживания] – покой, релакс. Надоело спешить». Покупатель.

ПОТРЕБНОСТЬ В ОБЩЕНИИ И ПОТРЕБНОСТЬ В ДИСТАНЦИИ

Другой аспект этой проблемы – в рассказах покупателей обращает на себя внимание их желание остаться в одиночестве. Самый раздражающий фактор похода за покупками – необходимость общаться с другими, а самое раздражающее место в магазине – у кассы.

Одна из важнейших характеристик городской жизни состоит в том, что человек находится в интенсивном потоке информации, общается с десятками людей. Причем большинство взаимодействий унифицировано, человек становится предметом одностороннего утилитарного интереса (покупатель, заказчик). В этих условиях возрастает чувствительность к нарушению личных границ и усиливается желание изолироваться, избегать ненужных раздражителей.

«Мне нравится поздно вечером погулять с большой тележкой в супермаркете. Еще и оплатить в кассах самообслуживания». Покупатель.

«Не люблю, когда кассиры трогают мои покупки, вытряхивают из пакетов, второпях кидают на ленту...» Покупатель.

Конечно, потребность в общении сохраняется. Но оно бывает разным. Есть общение самоценное, от которого мы психологически зависим. А есть контакты рутинные, поверхностные, не затрагивающие основы нашего «Я». Иначе их называют сильными и слабыми связями. При этом любое, даже мимолетное взаимодействие с человеком требует эмоциональных и интеллектуальных затрат, фокусировки внимания, реакции, соблюдения социальных норм¹¹.

Недавно я стала свидетелем удивительной истории. Шла вечером домой. Времени было уже к девяти. По пути попался магазин формата «у дома» – «мой “Ашан”». Мне нужен был минимум в виде йогурта, минералки и резиновых перчаток. Магазин был пуст. За двумя кассами сидели две кассирши, перед ними стояли две женщины. Одной лет 50, другой явно глубоко за 70. Когда я подошла, старшая читала какой-то стих. Но как только она

¹⁰ Лакофф, Джонсон. Метафоры, которыми мы живем

¹¹ Об этом, например, у Дж. Тернера. Turner, 2002



закончила, вторая ответила ей другим стихом. Первая – следующим. С обеих сторон был удивительный репертуар – стихи о боге. Перед тем как ответить новым стихотворением, читцы давали комментарии, из которых я узнала, что это все стихи собственного сочинения, что у каждой под 1000 написанных стихов и т. п. Кассирши сидели за кассами, мечтательно подперев руками щеки. Внимали.

– Батл у нас поэтический, – пояснила мне одна, увидев мою оторопевшую физиономию. Я с удовольствием присоединилась к кассиршам, увеличив зрительный зал. А когда заплатила и вышла, у меня было фантастически прекрасное настроение.

Социальные психологи наблюдают такой тренд: люди стремятся максимально ограничить рутинные взаимодействия, слабые связи. Например, возможность переписки интенсивно заменяет разговор по телефону. Звонок начинает восприниматься как вторжение. Приличнее – написать. Более личное общение с невербальным взаимодействием уходит в те ниши, где происходит обмен эмоциями.

«Очень много вокруг информационного шума разного рода. И это рождает в какие-то моменты стремление как раз снизить количество контактов. И поэтому сейчас позвонить, предварительно не сообщив о звонке, не написав о нем, считается моветоном, грубым проникновением. Мне кажется, это шизоидная нарциссическая хрупкость». Полина Рычалова, психолог.

Чтобы просто поздороваться, сказать, какой способ оплаты предпочтительнее и поблагодарить, нужно отвлечься от своих мыслей и сконцентрироваться на другом человеке. Он при этом может демонстрировать какие-то эмоции, а мы чувствуем себя обязанными на них ответить. Общение с живым человеком предполагает реакции. При этом такое общение не дает никакой добавленной стоимости, кроме самой покупки. Мы не формируем с кассиром устойчивой связи. Он не влияет на нашу самооценку. Мы знаем, что его дружелюбие – это протокол. Он, кроме того, реагирует на нашу покупку, оценивает нас.

РАЗНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ МОДЕЛИ – РАЗНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

С одной стороны, поведение человека развивается по минимально затратному пути. При появлении новых сервисов они логично встраиваются в жизнь, исключая необязательные компоненты покупки – вроде стояния в очереди и рутинного взаимодействия. При совершении обычных покупок лишний контакт потребителю не нужен. Даже доставка курьером, необходимость его встречать подчас вызывают дискомфорт. В идеале продукты должны появляться у двери.

«Личное общение, звонки становятся сферой, где происходит обмен эмоциями, некоей энергией. Это социальный тренд, он переходит и в область потребления, где ты конкретные свои задачи потребительские, безэмоциональные, хочешь решить, максимально не вовлекая свою эмпатию. А любое взаимодействие с продавцом, даже будь то просто кассир «Пятерочки» – это взгляд, это микромимика, считывание огромного количества ненужной информации при личностном общении, которое происходит



бессознательно. Это утомляет». Арсен Даллакян, эксперт по поведенческому маркетингу.

«MCG – это редко элемент релаксации. Вот человек не встает с кровати и не думает: “Вот хочу сейчас пойти в магазин, получить удовольствие, купить там сырок”. Он хочет сырок». Эксперт, консалтинговая компания.

Первыми вымываются те этапы покупки и взаимодействия, которые могут приносить нам негативные эмоции вроде стыда. Вначале тренд на бесконтактную торговлю проявился в тех сегментах, которые казались обществу «постыдными». В качестве примера можно привести товары и услуги интимного характера, одними из первых занявшие нишу онлайн-торговли и обслуживания, которые обеспечивали анонимность и, следовательно, отсутствие общественного порицания. Однако постепенно аналогичные инструменты стали активно включаться в традиционную торговлю, и в ней остается место только для таких трат времени и контактов, которые действительно необходимы.

«Он может не входить в коммуникацию с кассиром, потому что есть некая тайная покупка. Например, я пошел под настроение купить себе коньяк, но я не хочу, чтобы все смотрели, что я покупаю. Или я презервативы хочу купить и тоже вынужден общаться с кем-то, ощущать на себе какую-то оценку». Эксперт, ритейл.

Но, с другой стороны, покупка – не всегда лишь утилитарное действие. И при всем интересе к цифровым форматам некоторые потребители не готовы перейти на них полностью и с теплотой говорят о личном контакте с продавцом и другими покупателями.

Время, проведенное за шопингом и общением с продавцом, может быть важным для человека. Несмотря на желание экономить время на повседневных покупках, потребность в шопинге как эмоциональном наполнении времени остаётся. Например, есть любители долгих «релаксационных» походов по магазину. Покупатели говорят об удовольствии пребывания в эстетичном пространстве – с красивыми выкладками, светлыми современными витринами. О любви «потрогать» продукты руками.

«Есть неинтересные продукты и интересные. Неинтересные – то, что покупаешь изо дня в день, из недели в неделю, из года в год, одно и то же: гречку, картофель, что-то такое. А есть условно интересные продукты, которые ты хочешь выбрать, потрогать, пощупать, понюхать, обсудить или еще что-то. Как правило, мы к этому относим “фреш”, “ультрафреш”, какие-то новинки». Денис Левченко, руководитель управления инновационных проектов X5 Retail Group.

Выделяется категория любителей рынков как места, где можно не столько покупать, сколько общаться с продавцами и между собой, быть среди людей. Сохраняется ценность небольших магазинов у дома, где тебя узнают, помнят о предпочтениях домочадцев. Среди жителей мегаполисов все больше квалифицированных потребителей, которым хочется развивать вкус. Они ходят в магазины с экспертизой, где можно получить консультацию, проверить точность своего выбора. Покупая, например, вино в специализированном магазине с сомелье, человек воспринимает ситуацию не просто как обмен денег на товар, а как обмен мнениями и личное развитие, подтверждение своей «квалификации».

«Кассир не раздражает. Просто переключает внимание со своих мыслей... А приятно поговорить, например, в гитарном магазине, где мы укулеле покупали. Снарягу



горнолыжную приятно покупать у спецов тоже. А вот косметических консультантов ненавижу особенно». Покупатель.

«Мне нравится атмосфера рынка. Кто-то скажет, что это “толкучка, давка, вонь”, но я в этом вижу некий исторический подтекст, к тому же я большой спорщик – иногда приятно поторговаться с торговцами на улице». Покупатель.

«Есть лавочка с мясной и сырной продукцией, в которой работают много лет две продавщицы, всегда предупреждающие, если товар не очень свеж, помнящие, что любят члены моей семьи, практически друзья уже». Покупатель.

Что характеризует все эти предпочтения?

Во-первых, здесь покупатель лично вовлекается в процесс, получает эмоции, новый опыт. Для него это – развлечение и отдых, саморазвитие и самоутверждение.

Во-вторых, персональность и уникальность – взаимодействуя с продавцом, покупатель выходит за рамки унифицированной модели и погружается в личный контекст. Здесь уместно сообщить об индивидуальных предпочтениях, семейных рецептах, рассказать о своем опыте. Продавец или сосед по очереди на рынке на время становится приятелем.

Важно, что такие места, как маленький несетевой магазин у дома или гастрорынок, воспринимаются не как анонимные, а как локальные, для определенной группы, например, любителей фермерских сыров, или соседского окружения.

В-третьих, здесь формируется доверие – продавец знает покупателя давно и заинтересован в сохранении отношений с ним больше, чем в одноразовой продаже. Это условный «свой мясник».

В-четвертых, при расширении ассортимента растет и запрос на ориентиры, посредника в выборе. Эту функцию выполняют в том числе специализированные магазины, обладающие своей экспертизой. Это условный «свой сомелье».

Наконец, у потребителя есть запрос на «живые» продукты (фермерское, «домашнее», ручного производства) в противоположность стерильному и унифицированному продукту из супермаркета. При выборе такого продукта общение, возможность узнать о происхождении становится крайне важной.

Что дает потребителю опыт сетевого ритейла? Здесь он может получать удовольствие, но не от стояния в очереди. Поэтому данный этап исключается первым. Здесь не уместен личный контекст, не складываются постоянные отношения с продавцами. Общение с персоналом также не является необходимостью и может даже раздражать: общаясь с человеком, покупатель ищет эмпатию, а видит алгоритм.

«Если задуматься, то кассиры выполняют автоматическую, роботизированную работу. Что будет, если кассиров-людей заменить роботами? Ровным счетом ничего. Возможно, люди будут уходить даже с лучшим настроением». Мужчина, 28 лет, преподаватель.

«Когда с тобой люди разговаривают как роботы, ты перестаешь чувствовать себя нормальным человеком. Пусть лучше этим и занимаются роботы. Мне было бы спокойнее». Мужчина, 28 лет, преподаватель.

«Одни и те же люди в одних ситуациях могут защищаться, в других – общаться. Это более вдумчивый подход к выбору социальных контактов – взаимодействовать с кем-то, кому ты доверяешь, кто знает твою историю. Это локальные магазины, когда тебе приятно туда зайти, потому что тебя там знают, знают твоего ребенка, знают, какой ты кофе пьешь». Полина Рычалова, психолог.

«Если мы не научимся обогащать эмоционально взаимодействие с клиентом на кассе, то их будут заменять аппараты». Арсен Даллакян, эксперт по поведенческому маркетингу.

Различные модели потребительского поведения и соответствующего им опыта можно разделить на два общих типа (в жизни чаще встречаются комбинации).

УТИЛИТАРНОЕ ПОВЕДЕНИЕ	ЦЕННОСТНО И ЭМОЦИОНАЛЬНО НАГРУЖЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
 <p>ТОВАР</p> <p>Смысл покупки – получение товара.</p>	<p>Элемент релаксации и получения новых эмоций и опыта. Человеком движет любопытство.</p>
 <p>ПОКУПАТЕЛЬ</p> <p>Действия рациональные и минимально затратные. Любое действие рационально и минимально затратно.</p>	<p>Реализует свою идентичность, утверждает статус, принадлежность к среде. Любое действие здесь оценивается не только с точки зрения утилитарной пользы, но и качества опыта, интенсивности эмоций, возможности поддержания. Общение с продавцом – часть опыта, оно создает эмоцию.</p>
 <p>ПРОДАВЕЦ</p> <p>Нужен, только если он привносит дополнительную утилитарную ценность, например, помощь в подборе ассортимента.</p>	<p>Выступает в роли учителя-эксперта, дает возможность обмена мнениями в сфере, в которой нужна квалификация (пример – обсуждение вин с сомелье, который подтверждает твой вкус и разборчивость).</p> <p>По-приятельски показывает, что ты значим и тебя помнят.</p> <p>Оказывает покупателю уважение, подчеркивая его статус.</p> <p>Разыгрывает ритуальное взаимодействие, например, в случае торга на рынке.</p> <p>Морально поощряет выбор.</p>

Естественная ниша для всех временных затрат потребителя и для общения с персоналом – во втором типе потребительского опыта. Там, где общение и действия обогащают опыт.



Там же, где действие не приносит удовлетворения, человек все чаще отдает предпочтение самообслуживанию.

«Современный город создает запрос на оба типа связи [сильные и слабые]. Проблема потребительского стресса, вызванная переизбытком информации, обходится двумя путями. Один из них – сервис, выдающий предельно корректную справку. Коммуникация минимизируется, лучше, если собеседник – робот, общение с человеком требует слишком много усилий. С другой стороны, почти 50% обитателей городов предпочитают персонализированное взаимодействие с конкретными людьми. Одна из причин состоит в том, что мы все меньше доверяем обобщенной информации. Мы знаем о возможностях манипуляции. Мы сталкиваемся с противоречивыми отзывами. Как проверить полученные сведения? Кто объяснит нам важные детали, которые мы могли упустить? Возможность получить ответ у реального собеседника тоже должна быть предоставлена потребителю. Часто ему просто нужны эмоции, которые связываются с покупками или получением услуг». Футуролог Хироши Хори.

БАРЬЕРЫ

Часть барьеров лежат сегодня в психологии потребления, часть связаны с удобством и практичностью новых решений.

Психологические:

- недоверие технике, ее возможные поломки;
- негативный опыт взаимодействия с интерфейсами, страх ошибки и неудачи, дискомфорт в ситуации, когда у тебя нет даже гипотетической возможности получить поддержку человека.

«На мой взгляд, есть единственный барьер, почему они этим еще не пользуются – потому что есть некий такой барьер – облажаться, подойти к КСО и не справиться, и все будут думать: “Да что ж ты пошел, если ты не умеешь с планшетом разобратся”». Денис Левченко, руководитель управления инновационного развития X5 Retail Group.

Удобство пользователя:

- неудобство при совершении ряда покупок – весовых, алкоголя и табачной продукции;
- дискомфорт при большом количестве покупок; призванная экономить время касса самообслуживания не всегда оказывается быстрее кассира.

«Идея неплохая, может экономить время на кассе, хотя, с другой стороны, кассир находит код быстрее». Женщина, 41 год, преподаватель.

«Они мне нравятся, пока они остаются альтернативой обычным кассам, а не единственным вариантом, т. к. к ним обычно меньше очереди. Если останутся только кассы без кассиров, времени на пробитие будет уходить больше, а значит, и очереди будут длиннее». Женщина, 27 лет, менеджер.



3. Автоматизированные сервисы и будущее магазина

Как изменится потребительское поведение с учетом все большего распространения электронных сервисов в ритейле?

Большинство упомянутых барьеров носят временный характер. Уже сегодня по оценкам экспертов КСО пользуются 30–40% покупателей.

«Я сам обслуживаюсь у человека, и я сам, если есть касса самообслуживания, туда не иду, потому что думаю, что затуплю. Значит, я сам не инноватор далеко. Но делаю это только потому, что есть выбор. Не будет выбора, я буду потихоньку ходить туда и научусь, проблемы исчезнут. Поэтому я верю в тренд». Арсен Даллакян, эксперт по поведенческому маркетингу.

Психологический дискомфорт уходит с опытом, а инструмент становится все более удобным для пользователя.

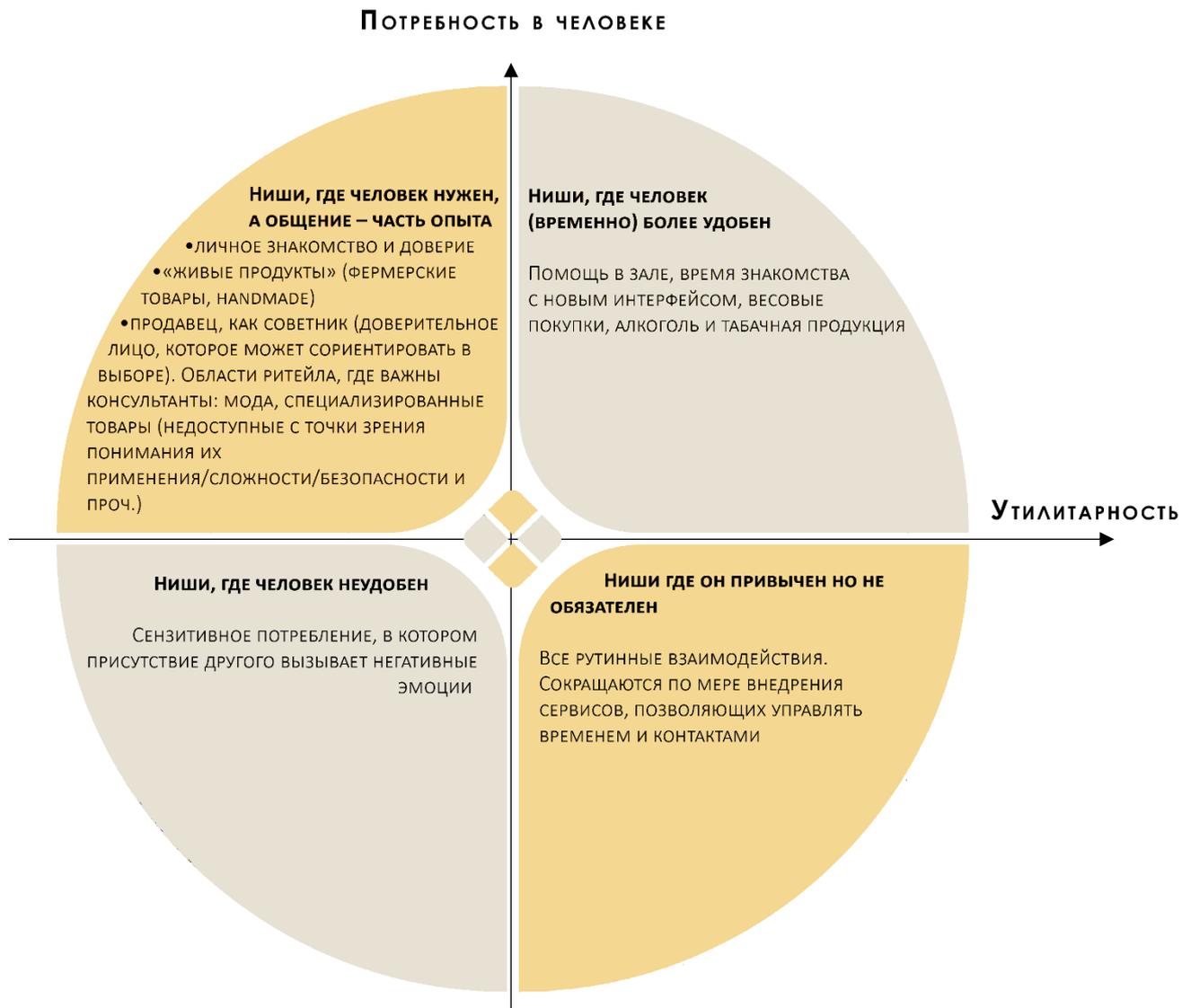
Большинство технологических барьеров также имеют временный характер. Среди трендов времени:

- к 2024 году планируется полная интеграция системы цифровой персонифицированной идентификации товаров;
- параллельно разрабатывается система идентификации покупателя; инструменты – обязательный ввод мобильного телефона или подтвержденной электронной почты при покупке;
- развивается антифрод (противокражная) система;
- есть решения для весовых товаров (как фасовка, так и совершенствование платформ);
- есть решения для удобства покупателей с большим количеством товаров (например, установка лент и товароприемников);
- есть решения для верификации возраста при продаже алкогольной и табачной продукции, например, на основе биометрической аутентификации или дистанционно, по аналогии с каршерингом – клиент раскрывает паспорт перед камерой, а сотрудник верифицирует данные.

Большинство преобразований сегодняшнего дня – не про попытку оставить покупателя один на один с роботом, а про полиформатность. Как говорит в интервью «Платформе» японский футуролог Хироши Хори, сервис движется к тому, чтобы поддерживать разные модели поведения потребителя.

«Люди хотят более рационально управлять своими взаимодействиями. От чего-то дистанцироваться, чему-то отдавать больше времени. Современные технологии позволяют избежать многих перемещений, экономя нам время. А другие технологии предлагают разнообразные возможности его заполнить. Социальное общение и поведение становится более гибким. У людей появилась возможность все более точно настраивать свой мир “под себя”. Будущее развитие городов будет максимально учитывать эти тенденции. Уже современные потребители привыкли действовать в комфортном пространстве разнообразных коммуникаций. Требовательность к нему будет только расти». Футуролог Хироши Хори.

ПОКУПАТЕЛЮ НУЖНО ОБЩЕНИЕ. НО НЕ НУЖНО ВЫНУЖДЕННОЕ ОБЩЕНИЕ



На основе анализа трендов в автоматизации и покупательском поведении можно выделить ниши, в которых автоматизация способна заменить человека с пользой для покупателя, и ниши, в которых человек необходим.

РИТЕЙЛ НЕ ЗАМЕНЯЕТ ЧЕЛОВЕКА, А НАХОДИТ ЕМУ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ» МЕСТО

Крупные и универсальные площадки стремятся к безбарьерной среде для покупателя. Идеальный формат для покупателя – «берешь продукты и больше ничего не делаешь». То есть следующий шаг для крупного ритейла – это магазин без кассы.

Но ритейл в массовом формате не стремится к исключению человека. Автоматизируется в сферах, где в человеке нет необходимости, но при этом развивается сервис консультантов и проводятся эксперименты с разными форматами.

Эксперимент «Ленты». В 2019 году в некоторых гипермаркетах Ростова устраивается что-то вроде рыночного формата по своей организации на базе мясных и овощных отделов. Для этого берётся дополнительное количество продавцов (то есть их количество, наоборот, увеличивается). Этот формат требует другой процедуры закупок; в большей степени характерен для юга, где рыночная культура распространена шире.



Общение остается как неотъемлемая часть торговли. Персонализированное общение требует низкого трафика и возможно в нескольких ситуациях:

- в узкоспециализированных сегментах, где качественная экспертиза – часть стоимости товара (какое-то оборудование, например, музыкальное, выбор вин, мода);
- в локальных точках продаж (местный магазин, рынок);
- элитарное потребление; пример – премиальные сервисы, где продавец выступает не просто как интерфейс, но как сердце, источник энергии общения.

Это открывает и новые возможности для малого бизнеса, у которого часто нет возможности инвестировать, зато есть естественное преимущество размера и возможность дать персонализированный сервис. Из ограничений, правда, стоит отметить, что на российском рынке есть финансовое ограничение на крафтовый спрос, в отличие, например, от Германии, которую эксперты приводят как пример гармоничного сосуществования сетей и малых форм.

«В Германии 70% всего ВВП дают средний и малый бизнес. Несмотря на большой объем сетевого бизнеса, пекари, мясники прекрасно себя чувствуют. То есть это разные миссии покупок, когда покупатель 70% корзины формирует у сетевого ритейла, а какие-то фишечки он берет уже в таких магазинах. И мне кажется, это классный симбиоз, тут никто никому не мешает. Наш малый бизнес не поддержит...» Эксперт.

НИША	ОСНОВНОЙ РЫНОК	НИША
Полная автоматизация	Комбинирование персонала с технологиями	«Живое» персонализированное общение
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Покупки небольшого количества товаров, особенно в стандартных упаковках. ◆ Офисные зоны. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Массовый сегмент. ◆ Магазины для основных покупок. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Требуется экспертиза. ◆ Локальные магазины.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общество идёт по пути фрагментации, тотальные тренды уже невозможны. Чем больше «бесконтактности» в сервисе, тем выше ценность настоящего человеческого общения и ролей продавца-помощника, советника, эксперта.

Новые тенденции не отменяют прежних форматов, но более четко проводят границы, оставляя место для дальнейшего развития торговых точек. Специализация усложняется и внутри магазина, и между разными форматами.

Запрос на личные контакты – одна из ниш для малого бизнеса, что способствует балансу между крупными сетями, которые займут нишу автоматизации, и малым бизнесом, который будет стремиться к более доверительным отношениям.

При этом офлайн-магазин может оказаться в вилке. С одной стороны, люди, которым не нужны контакты, интенсивно уходят в онлайн. А те, кому нужен магазин, хотят в нем получить общение. Желательно эмпатичное и экспертное.

С другой, остается проблема тактильности и доверия в выборе товаров категории «фреш», не имеющих фабричного стандарта. И здесь магазин с физической выкладкой не имеет аналога. Но и он может подвергнуться существенной трансформации, например, по модели Китая, где выбор офлайн может заканчиваться неоплатой на кассе, а доставкой, как из онлайн-магазина.



Приложение 1

ФУТУРОЛОГ ХИРОШИ ХОРИ, NAKUHODO INSTITUTE OF LIFE AND LIVING, ЯПОНИЯ:

«СЕРВИСЫ ПЛАТФОРМЫ ПОКРОЮТ ВСЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ»

От сильных связей между людьми (общение «лицом к лицу») горожане все чаще уходят к слабым, общаясь в сетевых сервисах и коммуникациях. Люди, культивирующие слабые связи, тоже живут в обществе и нуждаются в доступе к его благам. Их контакты дистанционны, в них на равных участвуют роботы. Но это не значит, что слабые связи исключают потребность в индивидуализации. Новые маркетинговые платформы умеют приспособиться к любому стилю жизни. Об этом рассказал японский футуролог Хироши Хори в своем выступлении на X5 Tech Future Night.

Мы говорим о будущем города, но потребитель – только один из аспектов человека (*seikatsu-sha* (пер. с японского «человек живущий») подход к потребителю как к личности, применяется Nakuhodo в маркетинге и коммуникациях с начала 1980-х годов). Есть и другие мотивы, чтобы жить в городах. Есть и другое поведение, кроме потребительского. Только видя в людях людей, мы поймем, как меняется стиль их жизни. А новые стили жизни определяют дизайн будущего города. Развитие города – далеко не только вопрос технологий.

Что такое город? Это «места», где можно находиться, и «отношения», которые можно строить. Порядок мест задан достаточно жестко, можно сказать, это hardware. Отношения податливее и мягче, это software. Любой лайфстайл сочетает эти возможности. При этом «открытость» или «закрытость» могут по-разному проявиться при выборе локаций и при построении коммуникаций.

Постоянно меняя места своего пребывания, можно обрастать новыми знакомствами, а можно сохранять одиночество. Не выходя из дома, можно быть в потоке информации, интегрироваться в сетевые сообщества, а можно ограничить сетевые коммуникации общением с роботом из сервиса доставки. Один выбор мы делаем во внешнем пространстве, другой выбор – в пространстве коммуникаций.

Получается, что мы способны создать для себя четыре базовых сценария. Внутри них уже формируются различные модели поведения. Мы задаем себе вопросы: где люди любят быть открытыми, а от чего стараются закрыться? Какие средства они для этого используют? Насколько им это удается? Это помогает заметить новые тенденции, способные повлиять на стили жизни в будущем городе.

Наше поведение в обоих пространствах зависит не только от нашего характера или рода занятий. Во многом оно определяется тем, насколько удобно и полно обустроены эти пространства. Какие возможности и сервисы они нам предоставляют. Поэтому развитие современных коммуникаций меняет наши предпочтения.



Позиция «Я хочу быть открытым миру – и в то же время я хочу быть один» сегодня не содержит в себе противоречия. Наоборот, такая ментальная мотивация становится ключевой. По-видимому, это неизбежная тенденция. Именно для этого люди используют новые технологии. Социальные сети, сетевые конференции, мобильные приложения и потребительские сервисы – очевидные примеры того, как возникают новые модели поведения.

Из этого совершенно не следует, что житель города становится «социофобом». Просто люди хотят более рационально управлять своими взаимодействиями. От чего-то дистанцироваться, чему-то отдавать больше времени. Современные технологии позволяют избежать многих перемещений, экономя нам время. А технологии предлагают разнообразные возможности его заполнить.

Социальное общение и поведение становится более гибким. У людей появилась возможность все более точно настраивать свой мир «под себя». Будущее развитие городов будет максимально учитывать эти тенденции. Современные потребители уже привыкли действовать в комфортном пространстве разнообразных коммуникаций. Требовательность к нему будет только расти.

Маркетинговая платформа, отвечающая модели современного города, строится так, чтобы ее сервисы могли покрыть любой сегмент лайфстайла. Адаптация дизайна и контента к любым пользовательским устройствам – сегодня требование недостаточное. Идет адаптация к конкретным группам и сообществам потребителей. Сейчас мы убеждаемся в этом, изучая, к примеру, сообщества любителей группового бега или онлайн-группы поддержки худеющих.

Нужно учитывать, что люди, используя эту платформу, управляют своими связями. Вообще, можно говорить о двух типах связи – «сильной» и «слабой». Под сильным типом подразумевается прямое, персонализированное общение. Под слабым типом связи имеется в виду получение информации без включения в прямую коммуникацию.

Современный город создает запрос на оба типа связи. Проблема потребительского стресса, вызванная переизбытком информации, обходится двумя путями. Один из них – сервис, выдающий предельно корректную справку. Коммуникация минимизируется, лучше, если собеседник – робот, общение с человеком требует слишком много усилий. Платформа, лояльная потребителю, должна предоставить ему возможность коммуницировать с роботом.

С другой стороны, почти 50% жителей городов предпочитают персонализированное взаимодействие с конкретными людьми. Одна из причин состоит в том, что мы все меньше доверяем обобщенной информации. Мы знаем о возможностях манипуляции. Мы сталкиваемся с противоречивыми отзывами. Как проверить полученные сведения? Кто объяснит нам важные детали, которые мы могли упустить? Возможность получить ответ у



реального собеседника тоже должна быть предоставлена потребителю. Часто ему просто нужны эмоции, которые связываются с покупками или получением услуг.

При построении такой платформы возникает интересная коллизия. Точно смоделировать предпочтения жителей больших городов можно только на основе больших данных. Но анализ больших данных неизбежно усредняет результаты. А нам нужно приспособливаться к индивидуальным потребностям пользователя. Разве большие данные не загораживают индивидуальность человека?

Как исследовательский институт, созданный 30 лет назад для изучения потребительского поведения старейшим рекламным агентством Японии, мы видим решение в том, чтобы за цифровыми данными разглядеть человека. Нам известна о потребителе не только цифровая информация. Нас объединяет многое другое. Мы понимаем проблемы, мотивы и надежды людей, потому что мы живем в одном городе. Может быть, мы соседи. Мы имеем возможность стать на точку зрения людей, скрытых за большими данными.

Например, наши исследования показывают, что человек испытывает потребность выделиться в окружающей его среде. Хороший пример - книга. Это ведь не только для чтения, это часть образа жизни. Но такая книга может быть не только у него. Ему хочется иметь книгу в неповторимой «обертке». Одним из способов удовлетворить эту потребность становится гибкий дизайн. Для этого нужно глубже узнать поведение человека, культуру и мышление людей.

Примерно в том же русле находится тенденция к совмещению глобальных и местных брендов. Многие люди в Японии глубоко связаны со своими местными сообществами. Для них важна укорененность в жизни своих городов. Им нужно вносить свой вклад в поддержание его идентичности. Глобальный бренд имеет свою сильную сторону – он убедителен. Он как бы делится с локацией своим авторитетом и вписывает ее в большой мир. А местный бренд – индивидуализирует локацию и сплачивает ее сообщества. Решение состоит в «локальной» сегментации крупных брендов.

Будущая культура потребления не сводится к одному господствующему тренду. Она дает скорее сложный сплав многих тенденций. Во всяком случае, в Японии для нарастающего стиля потребления ключевое слово – «гибкий». В конечном счете мы видим за этим желание людей быть более свободными в рамках своей жизненной ситуации. Это проявляется очень по-разному. Где взять нужный товар? Купить. Но почему же только так? Поэтому все более популярными становятся сервисы обмена.

На последнем примере видна возможность смягчить негативное отношение к новым технологиям. В Японии с этим связана большая проблема. Многие японцы считают, что социальные сети несут в города взаимную агрессию и ненужные споры. Развитие сервисов обмена объясняет простую вещь. Технология приносит пользу, когда решает полезную задачу. Задачи, которые решает технология, зависят от установленных правил.

То же самое относится к маркетинговым платформам. Нам нужно установить правила для работы с платформами. Какими именно они должны быть, у нас еще нет окончательного ответа. Сама постановка такой задачи говорит об изменениях в обществе. Япония



традиционно жила по неписанным правилам. Они определяли характер отношений в обществе, предписывая личную скромность и ответственное отношение к работе. Но когда стиль жизни индивидуализируется и однородность общества исчезает, коммуникация между его расходящимися сегментами регламентируется более сложными сводами правил.

При этом мы понимаем, что рано или поздно люди начнут уставать от вторжения регламентов в свои эмоции и свои отношения. А значит, нам нужно подумать о внутреннем мире тех людей, которые практически прекратят реагировать на сообщения. Если раньше маркетологи думали о реакции большинства, то сегодня однородного «большинства» не существует. По сути, «остальные», которыми раньше можно было пренебречь, теперь и образуют население большого города. Его исследование требует парадоксального сочетания big data и человечности.

ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ ALIEXPRESS РОССИЯ ЕВГЕНИЙ ЯКУШКИН:

«ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ СТАЛИ ДРАЙВЕРОМ ДЛЯ ОНЛАЙНА И ДЛЯ ОФЛАЙНА»

Рынок онлайн-торговли в Китае рос параллельно с развитием приложений Alibaba. Цифровые платформы объединили покупателей и продавцов, онлайн-сервисы дали новые возможности для b2b и b2c. Результат получился неожиданным: инструменты, придуманные для онлайн, стали новым драйвером мелкой и средней офлайн-торговли. И они же качественно меняют лицо крупного ритейла. Евгений Якушкин рассказывает о том, чего можно ожидать от развития похожих тенденций в России.

В Китае развитие розничной торговли было связано с двумя главными направлениями. Первое направление – совершенствование платежных систем. Второе направление – new retail, то есть «новая розница», развивающая бесконтактные покупки. На практике оба направления постоянно пересекаются, и возникают инновации, определяющие движение рынка.

Лидерство Китая в интернет-торговле формально отражается в высоких показателях проникновения интернет-торговли в розничную торговлю. Если Россия находится на уровне 4–5%, то в Китае это 20–25%, в зависимости от того, как считать и что включать в размер рынка. Но лидерство Китая выражается не этими цифрами, а быстрыми изменениями в розничной торговле под влиянием новых технологий.

Как все это все развивается, можно показать на примере сети супермаркетов НЕМА. Крупные магазины сети работают в основных городах Китая. Сеть заточена на опыт premium fresh, то есть очень быструю отгрузку заказов прямо из торгового зала. НЕМА гарантирует всем, кто живёт в 3 километрах от магазина, доставку свежих продуктов прямо с полки в течение получаса.

В НЕМА сервисы онлайн и офлайн объединяются так, чтобы дать покупателю максимальный комфорт. Вы можете сами прийти в магазин, выбрать, допустим, крабов, оплатить и заказать доставку сумки себе домой. Или вы можете сделать все это онлайн, не выходя из дома.



Идея не в том, чтобы довести какой-то один формат до крайности. Наоборот, идея в том, чтобы дать покупателю максимально комфортный выбор. Как это осуществляется? Например, в Amazon Go покупатель все делает сам и потом уходит. В зале принципиально нет персонала, поэтому за всеми покупателями нужно следить с помощью камер, что усложняет модель.

А в НЕМА есть обслуживающий персонал. Магазин не стоит «бесхозный». Но зато выбрана точка, максимально удобная для покупателя, где сконцентрированы инновации. Когда ты набрал товар, ты идёшь к киоскам самообслуживания. Там тебе всё равно нужно его взвесить и оплатить. Базовый метод оплаты в Китае – это оплата с помощью приложения Alipay.

То есть у тебя вся оплата происходит через мобильный телефон. Деньги поступают на твой счёт в Alipay. Если ты хочешь перевести деньги другу, ты можешь выбрать перевод другу, либо сделать это по QR-коду, либо по данным о его телефоне, или пользователю сделать перевод. Точно так же ты можешь сделать расчёт за какую-то покупку в магазине, или в ресторане, или ещё где-то, где генерится код, там уже закодирована сумма, которую тебе нужно оплатить. То есть у тебя, по сути, из этой всей истории выбывают банки, и появляется услуга, которая позволяет осуществлять быстрые платежи между физлицами, между физическими и юридическими лицами, как угодно.

Но сейчас даже этот этап упростился. То есть ты всё равно проходишь через кассовую зону, но она сделана не как конвейер, где ты всё выкладываешь, а как киоск самообслуживания, где стоит монитор и оплата происходит по лицу. Тебе не нужно даже телефон доставать. Если система тебя узнала, то товары уже отсканированы, а ты подтверждаешь свой заказ, и этого достаточно, чтобы списать деньги с твоего счёта.

Безопасность платежей при цифровой сделке защищена даже лучше, чем в более традиционном ритейле. В AliExpress у каждого магазина, товара и продавца есть свой рейтинг. Он строится на подтверждённых отзывах покупателей, которые оценивают не только сами товары, но и опыт общения с продавцом, и качество его сервиса, например, скорость доставки. Продавцы работают вдолгую, соответственно, для них иметь хороший рейтинг на платформе очень важно.

Они инвестируют очень много времени и ресурсов в оформление карточки каждого товара. На фотографии товара должны быть хорошо видны его детали. Но важно представить товар так, чтобы не зависеть ожидания потребителей. Любые несоответствия ожиданиям грозят спорами, возвратами или необходимостью компенсации.

Существуют финансовые гарантии для потребителя. Все онлайн-платежи проходят через эскроу-счета. В момент заказа продавец денег еще не получает. А получает он только уведомление о необходимости отправить заказ. Средства поступают к нему через определенное время, когда заказ выполнен и покупатель его получил.

Подключаясь к платформе, потребитель получает существенную экономию для своего кошелька. Платформы Alipay, а потом и WeChat создали платёжные суперприложения. Из одного интерфейса покупатель получает не только доступ к сотням и тысячам разных сервисов, включая внешние приложения, интегрированные в платформу.



Самые разные продавцы, объединенные в одном market place, который им предоставляет платформа, конкурируют друг с другом по цене, по ассортименту, по качеству сервиса. Продавцы делают бизнес на обороте, поэтому ценовая конкуренция для них – очень важный инструмент, чтобы получить как можно больший объем продаж. А в комплексе это даёт очень большую скидку, снижая цену для потребителя.

Сама Alibaba формирует свой основной доход не за счет комиссии со сделок, а от рекламы. Платформа предлагает продавцам много дополнительных сервисов, чтобы они могли выделиться. Поскольку они относятся к платформе как к своему профессиональному каналу продаж, то готовы вкладывать ресурсы в то, чтобы продвигать там свои товары. Они тратят деньги на платформе, и на этом платформа зарабатывает.

Онлайн при этом все более становится драйвером офлайна. О поведении потребителя в онлайн скопилось так много данных, что появилась возможность эффективно затащить его в офлайн. Например, с помощью персональных предложений: «купи свежее молоко и получи купон на будущую покупку».

С помощью онлайн-инструментов ассортимент на полках магазинов точно учитывает местный спрос. Мелкий бизнес тоже подключается к цепочкам поставок, которые раньше были доступны только для крупных ритейлеров. В цифровых supply chains заказ формируется автоматически. Если у продавца взяли с полки бутылку Coca-cola, эта бутылка учитывается как заказанный им продукт.

Даже совсем мелкий бизнес, даже, наверное, в первую очередь мелкий бизнес очень хорошо интегрирован в эту новую цифровую экономику. Через платформу продавец получает мгновенный заказ, а дежурящий у лотка курьер мчится в соседний дом, чтобы принести заказ с нарезанными свежими фруктами.

Всё построено на том, чтобы скрестить знания об онлайн-покупателях с их опытом в офлайне. Там есть много разных инициатив, под этим собранных. Но общая идея такова, что она позволяет рознице превратиться не просто в склад, а в более интерактивное место проведения досуга.

А покупателям – отказаться от задач по переноске товаров из магазина домой и использовать те элементы, которые были созданы для интернет-торговли. Например, более удобные платежи, программу лояльности и доставку. Когда ты можешь прийти в магазин, но не нести товары домой, а получить их с доставкой домой через полчаса или через какое-то время, то ты просто освобождаешь место в торговых центрах. Больше становится места для каких-то развлекательных или демо моделей.

Даже если каких-то моделей или просто цветов выбранной вами модели нет в данном магазине, после того как вы сделали выбор, покупка осуществляется через платформу интернет-торговли. Тут такого нет, что ты прошёл по магазину, тебе что-то понравилось, ты купил и этот товар утащил. Нет, дальше включается то, что работает для интернет-покупки, но только у тебя есть возможность попробовать и потрогать всё в офлайновом мире, в реальном магазине.

Ну, а в части торговых центров, насколько я могу судить по впечатлениям от того, что я читаю, есть проблема в Америке, где нет вот этого движения онлайн и офлайна. Там онлайн – он все больше отжимает, а торговые центры теряют трафик. В Китае такого я не видел. Там



меняется роль этих торговых центров на развлекательные центры. Но людей как раз очень много, потому что они приходят туда не только выбирать товары и таскаться с сумками. Они приходят туда посидеть в кафе, поучаствовать в какой-то программе.

Соответственно, площади, которые посвящены развлечениям, увеличиваются, а площади, которые посвящены хранению товара, сокращаются. Просто потому, что эффективно работает доставка – у тебя даже не возникает вопросов. Ты товар заказал и знаешь, что ты его гарантированно получишь.

Основной вектор развития Alibaba в России – это платформы как локальный market-place. AliExpress, Tmall – все они дают свои инструменты любому продавцу. Продавец открывает свой магазин, загружает ассортимент, устанавливает цены и начинает участвовать в кампаниях по продаже, таких как brand day или просто кампании «горячего предложения». Многие магазины уже присоединились к платформе – как традиционные, так и цифровые. Почему? Потому что твой бренд становится вездесущим. Он доступен любому покупателю по одному клику в приложении.

В развитии современных форматов торговли Россия отстает от Китая, но она меняется быстрее многих других стран. Причина в том, что базовые условия для этого уже вполне созрели. Проникновение мобильного интернета и смартфонов приближается к 90%. Люди привыкли к удобствам мобильных приложений и готовы пользоваться ими для совершения покупок. Банковские карты есть у всего взрослого населения, даже у детей появляются детские банковские карты.

Компании традиционной экономики поняли, что платформы дают им возможность быстро цифровизоваться. Например, «Яндекс.Такси» позволило отказаться от неэффективной модели телефонного приёма заказов, и тем более от модели, когда такси ловят на улице, и быстро перейти к модели с высокой доступностью такси-транспорта и очень низкой ценой, возможной потому, что повышается загрузка.

То же самое, хотя и с помощью других цифровых платформ, происходит с ритейлом. Уже сейчас многие российские компании сфокусировались на расширении своих сетей и одновременно заявили об амбициозных планах в онлайн.

«М-Видео» давно отдельно показывает в своей отчётности выручку от интернет-заказов. «Детский мир» регулярно рассказывает о больших темпах роста онлайн-торговли. «Перекрёсток» и «Магнит» имеют стратегии по повышению доли интернет-продаж.

Нас это радует, потому что Alibaba может дать им готовый инструментарий продаж и выход на крупнейшую в России аудиторию, совершающую интернет-покупки. На наших торговых-развлекательных платформах уже более 20 миллионов покупателей из России.

В части сегментов инфраструктуры в России еще проседает общая доставка. В целом инфраструктура для нее быстро развивается. По Москве доставка происходит в тот же день, в крупных городах – за 1–2 дня. Но по количеству постаматов и пунктов выдачи Россия заметно отстает от Китая.

Но сеть доставки способна быстро расти, опираясь на уже существующую инфраструктуру. Постаматы можно установить, в принципе, в любом торговом комплексе или в магазине. Например, в магазинах «Пятёрочка» ты можешь получить свои заказы AliExpress.



Но и Сбербанк ставит постаматы в своих банковских отделениях. То же самое делает «Почта России». Все, у кого есть сетевая инфраструктура, думают о том, как можно на ней заработать, предложив дополнительный сервис.

Еще одна возможность развития – втягивание новых сегментов торговли. В России законодательство исключает из общего процесса аптечный сервис.

В Азии и Европе аптечный бизнес развивается более свободно. За средством от простуды покупатель может отправиться в супермаркет, где его встречает не просто лоток с лекарствами, а набор продуктов life style – и для красоты, и для здорового питания, и для лечения.

Пока наши аптеки – это не life style сервис, а скорее, сервис для тех, кто болен. Но в мире одно не убивает другое. Супермаркеты с возможностью онлайн-заказа и доставки не исключают специализированных аптек. Просто создаются сервисы, по-разному удобные и востребованные у разных групп потребителей.

Интернет-платформы не предполагают введения какой-то одной модели. Они любому сегменту дают инструменты для быстрого развития, а любому покупателю – возможности большего комфорта и большей экономии.