

Лаборатория ритейла. Выпуск 10

ПОТРЕБИТЕЛЬ В МИРЕ ЭКОСИСТЕМ:

новый опыт и риски будущего

80% опрошенных видят в новых сервисах удобство, экономию времени

53% видят в них новые цифровые угрозы

72% считают, что сервисы собирают слишком много данных о клиентах

48% потребителей хотели бы пользоваться экосистемными сервисами

Для **58%** из них главное преимущество экосистем – в скидках и бонусах

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Развитие экосистем, включающих всё новые сервисы и активы, вызывает общественную дискуссию относительно преимуществ и рисков этого явления для потребителей, рынков и структур управления.

Экосистема – набор собственных или партнерских сервисов, объединенных вокруг одной компании. Поскольку понятие пока не прижилось в лексиконе потребителей, в опросе и интервью использовались иные объяснения этого явления.

Цели исследования

Изучение опыта потребителя, использующего включенные в экосистемы сервисы, анализ их преимуществ и недостатков, определение границ для развития экосистем.

Доклад представляет первый опыт публичного осмысления взгляда потребителя на экосистемы в российской исследовательской практике.

Доклад подготовлен ЦСП «Платформа» при поддержке X5 Group в рамках регулярного проекта о потребителе и рынке

[Лаборатория ритейла](#)

Основные исследовательские вопросы

1. Экосистема – часть потребительского опыта или корпоративная идеология и бизнес-модель?
2. Каковы удобства и ограничения экосистемы в глазах потребителя? Что привлекает в экосистемы и что удерживает в них?
3. Каковы страхи и барьеры потребителя, которые могут повлиять на планы бизнеса?

Данные

Период проведения исследования: август–октябрь 2021 года.

Онлайн-опрос потребителей на основе панели: 1,5 тыс. респондентов в возрасте 18+ , Россия, города с населением 100 тыс.+.

Глубинные интервью с пользователями онлайн-сервисов: 30 интервью, Москва и Санкт-Петербург.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ. ЕСТЬ ЛИ ЦЕННОСТЬ В ЭКОСИСТЕМАХ?

Потребители признают значительные преимущества современных сервисов, но указывают и вызываемые ими новые риски: **80%** опрошенных видят в них удобство, экономию времени, при этом **53%** – новые цифровые угрозы, а **72%** считают, что сервисы собирают слишком много данных о клиентах.

Новый опыт?

- Опыт присутствия в экосистемах пока есть не более чем у 20% интернет-пользователей. При этом **48%** хотели бы применять экосистемные сервисы.
- В первую очередь потребитель ждет от экосистем финансовой выгоды – скидок (**43%** тех, кто хотел бы пользоваться сервисами) или подарков, бонусов (**15%**). **Массовый потребитель чувствителен к цене – она остается главным фактором привлечения клиентов.**
- **Сильный бренд экосистемы снижает неопределенность при выборе сервиса.** Начиная пользоваться новой услугой, потребитель, скорее, предпочтет уже знакомый бренд – это создает преимущество для входящих в экосистему сервисов.

Или ценовая конкуренция?

- **Но ценность присутствия в экосистемах пока преувеличена, а лояльность им потребителей не сформирована** – они мало получают от присутствия в экосистемах; постоянно переходят от сервиса к сервису, руководствуясь любопытством, ценой и удобством. Большинство относятся к «фрагментарным пользователям».
- Потребитель еще видит мало отличий в сервисах и дифференцирует их по ценовому критерию.
- Пока ни одна экосистема не вызывает желания пользоваться только продуктами в ее контуре. Большинству (**61%**) удобнее применять разные сервисы для различных услуг. **2/3** опрошенных импонируют компании, которые расширяют набор услуг в рамках своей корневой деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ. РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ БУДУЩЕГО

- **Данные пользователей – основной вопрос будущего для экосистем:** **34%** положительно относятся к тому, что сервисы собирают данные и применяют их для повышения удобства потребителей; **52%** считают, что это удобно, но данные могут использоваться и во вред клиенту.
- Большинство потребителей испытывает опасения из-за накопления сервисами персональной информации. Люди наиболее чувствительны к сбору сведений о личной жизни, взглядах, перемещениях (их применение считают допустимым **6–7%** опрошенных) и финансовых данных (**12%**).
- Границы информации, которую сервисам допустимо использовать, находятся там, где человек заканчивает **взаимодействие с конкретным сервисом** (покупки, предпочтения). Поведение вне конкретных сервисов – поиск информации, перемещения и т. д. – не должно быть доступно для наблюдения, по мнению большинства.
- Рост экосистем вызывает ассоциации с монополизацией, отсутствием свободы выбора и беззащитностью потребителя. **46%** опрошенных считают, что государству нужно ограничить рост экосистем, так как он создает риски для общества. **33%** высказываются против ограничений.
- Экосистемным игрокам важно работать над просвещением пользования, **снятием страхов и смысловой «переупаковкой» того, что связано со сбором данных.**

Развитие экосистем отвечает современному запросу значительной части потребителей. Однако общество в целом ориентировано на сохранение различных подходов, конкуренцию брендов и сдерживание экспансии цифровых платформ, хотя границы этого сдерживания не являются сегодня предметом общественного согласия.

Несмотря на опасения, почти половина потребителей готова делиться своими данными, если предложат более выгодные условия. Сформирована основа для нового рынка, где потребитель понимает ценность информации и рассматривает ее как «валюту».

ПОТРЕБИТЕЛЬ НА РЫНКЕ ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ

Большая часть городского населения охвачена различными онлайн-сервисами.

Пользуются несколько раз в месяц и чаще (%)



Но плотный охват сервисов и экосистем – примерно **1/5** пользователей.

Профиль активного пользователя

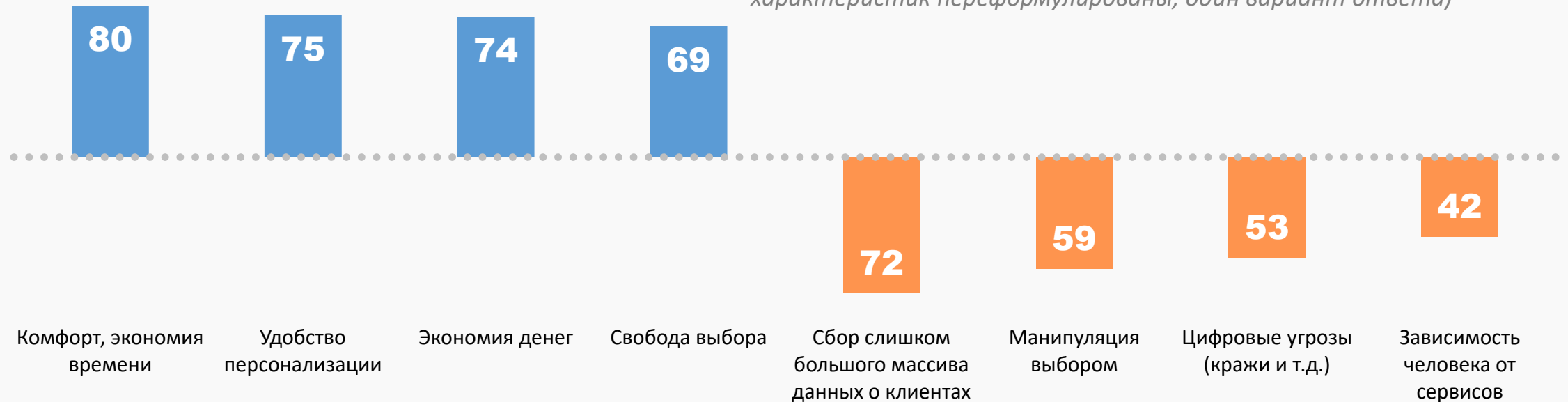
Молодой (*до 45 лет*) обеспеченный житель города-миллионника, имеющий детей. Пока опыт экосистемы есть только у него.



ЭКОСИСТЕМА – МЕЖДУ УДОБСТВОМ И РИСКАМИ

Отношение к экосистемам. На основе согласия с набором высказываний о развитии новых сервисов

(% опрошенных, согласных с характеристикой; анкетные варианты характеристик переформулированы; один вариант ответа)



МАССОВЫЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ЦЕНИТ СОВРЕМЕННЫЕ СЕРВИСЫ ЗА УДОБСТВО, КОТОРОЕ ОНИ ДАЮТ. ПРИ ЭТОМ ОН ОСОЗНАЕТ, ЧТО РАЗВИТИЕ СЕРВИСОВ ДЕЛАЕТ ЕГО В ЧЕМ-ТО УЯЗВИМЫМ И СОЗДАЕТ НОВЫЕ УГРОЗЫ.

ДАЛЕЕ В ДОКЛАДЕ РАССМОТРЕНЫ ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЯ К НОВЫМ СИСТЕМАМ СЕРВИСОВ.



**ЧТО ЭКОСИСТЕМА
ДАЕТ
ПОТРЕБИТЕЛЮ?**



ЧТО ПРИВЛЕКАЕТ ПОТРЕБИТЕЛЯ В ЭКОСИСТЕМАХ?

Ожидания основной части пользователей от экосистем связаны с финансовыми выгодами.

Наиболее заинтересованная в экосистемах аудитория – молодежь. Но ей же свойственна наименьшая лояльность; ею чаще движут интерес к новому и любопытство (см. далее).

хотели бы пользоваться единым сервисом (подпиской, приложением), который дает возможность получать разные услуги

48%

18–24 года	65%
25–44 года	56%
45 лет и старше	35%

43%

Специальные скидки, возможность сэкономить

22%

Удобство входа, единый идентификатор, отсутствие необходимости вводить пароли

ОЖИДАНИЯ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКОСИСТЕМЫ (потребители, которые хотели бы пользоваться экосистемным сервисом, любое число ответов)

20%

Персональные предложения, рекомендации

15%

Подарки, бонусы

КАК РАБОТАЕТ БРЕНД ЭКОСИСТЕМЫ?

Особенность экосистемы – взаимозависимость брендов

Сильный материнский бренд снижает неопределенность при выборе сервиса: потребитель среди множества альтернатив чаще выбирает уже знакомый бренд, сервис, входящий в экосистему

Репутационный ущерб для одного из брендов в экосистеме ослабляет общий бренд

Влияние материнского бренда зависит от его профиля.
Если материнский бренд ассоциируется с отраслевой деятельностью (банк, торговля продуктами и т. д.), то развитие широкой линейки сервисов воспринимается неорганично, как «распыление»

Если материнский бренд – IT-платформа, его развитие воспринимается более позитивно и повышает доверие к качеству сервисов

Сильно влияние материнского бренда на отдельные сервисы. Если бренд обладает негативной репутацией или его образ неорганичен новым сервисам, это снижает доверие

В основном **проблемы с отдельными сервисами** не затрагивают центрального сервиса, человек от него не отказывается. Зато он с легкостью отказывается от любых периферийных и с меньшей готовностью пробует новые. Риск периода роста экосистем – нестабильное, не всегда предсказуемое качество. **В стремлении нарастить аудиторию экосистемы могут терять клиентов**

В экосистемы привлекает сильный бренд: начиная пользоваться новым сервисом (например, впервые заказывая продукты), потребитель, скорее, предпочтет известный ему по прошлому опыту бренд. Это дает первичное доверие к сервису. На рынке, где значительная часть потребителей пока охвачена сервисами фрагментарно, это создает преимущества для мультифункциональных игроков с набором сервисов под одним брендом

ЦИТАТЫ

Зависит от отношения к головной компании

«Отношение к экосистемам у меня зависит от отношения к головной компании и от того, насколько качественные сервисы у них получаются. Потому что [компания 1], даже если она покупает какой-то крутой сервис, быстро его убивает, всё превращается в тыкву. Любые сервисы, которые [компания 2] запускает сама, провальные. Они умеют только поддерживать купленное. Кроме того, у меня есть достаточно много знакомых, которые там работали, и я знаю, что лучше этими господами не пользоваться. Плюс немножко политическая позиция настораживает».

Мужчина, 25 лет, Москва

Банк в роли банка, а не агрегатора

«Для меня изначально «Сбербанк» — это все-таки финансовая организация. И когда она начинает «распыляться» на какие-то совсем другие услуги, складывается двойное впечатление. С одной стороны, молодцы, подстраиваются, дают людям то, что им сейчас нужно; с другой — я бы хотела видеть банк в роли банка, а не в роли агрегатора. Как будто даже падает доверие. С «Яндексом» все по-другому. Изначально он давал какой-то вид обычных, общежизненных сервисов типа такси или доставки, а потом начал дополнительно набирать себе другие виды сервисов».

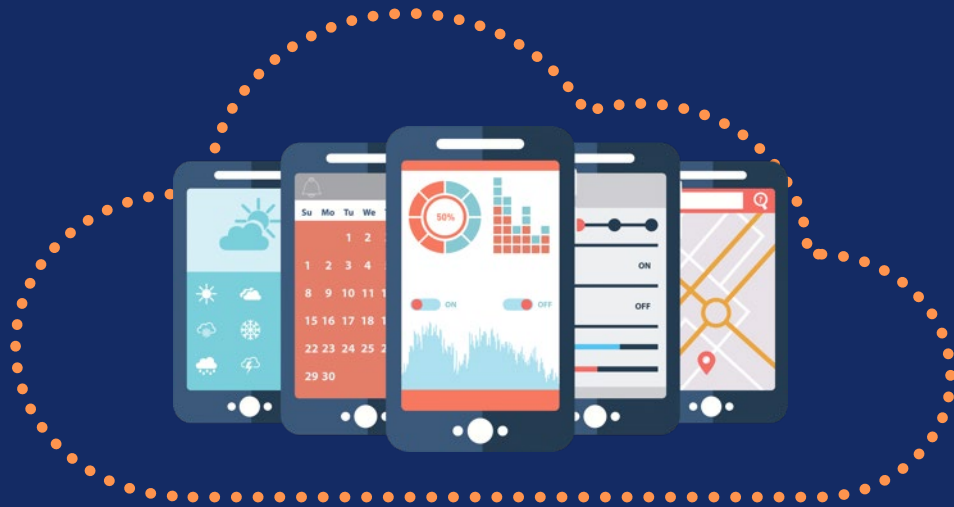
Женщина, 34 года, Санкт-Петербург

Экосистемы не имеют имиджевости

«В случае с Apple, например, есть еще и какой-то имиджевый момент. Например, все мои друзья и коллеги пользуются Apple. Кто-то, возможно, пользуется чем-то другим, но это вызывает легкое удивление. В случае наших экосистем нет такой имиджевости. В принципе, без разницы, приехал человек на «Яндекс.Такси» или на «Ситимобил». Они — про другое, про простые житейские потребности. Тут важнее, как работает сервис, сколько стоит услуга, приятные ли водители приезжают, чистые ли машины. Если опыт негативный — легко поменять».

Женщина, 25 лет, Москва

РЫНОК ЦЕНЫ



Массовый потребитель чувствителен к цене, и ценовая конкуренция остается главным драйвером привлечения и удержания клиентов

Другие дифференциаторы сервисов пока слабо осознаются потребителем

**ВЫБИРАЯ, КАКИМ
СЕРВИСОМ
ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ,
ЧТО ВЫ СКОРЕЕ
ПРЕДПОЧТЕТЕ?**
(% опрошенных, один ответ)

53%

предпочтут сервис,
позволяющий сэкономить
деньги

32%

предпочтут сервис с более
широким выбором (услуг,
ассортимента, опций)

11%

предпочтут сервис,
позволяющий сэкономить
время

ЦИТАТЫ

Ищу выгодные предложения

«Я для себя ищу в основном более выгодные предложения. Если у «Яндекс.Такси» будет заказ стоит дешевле, конечно же, я поеду на нем. Если в Delivery будет доставка продуктов быстрее и дешевле, конечно, я тогда выберу его. Вообще я стараюсь пользоваться одним и тем же. Но все равно сравниваю между собой».

Женщина, 34 года, Санкт-Петербург

Выбираю то, что удобнее в данный момент

«Взять то же самое такси. Я смотрю их и сравниваю цены. У меня их всего два-три – «Яндекс.Такси», «Ситимобил» и Gett. Я в каждом смотрю и заказываю там, где быстрее подъедет и дешевле. Третьего, четвертого и пятого оператора я уже не рассматриваю. Точно так же и «Яндекс.Маркет» или «СберМаркет»: посмотрю, чем удобнее в данный момент воспользоваться».

Мужчина, 36 лет, Москва

Выбираю то, что выгоднее

«Часто я смотрю, где есть скидки и проходят акции. Где-то – в «Яндексе», где-то – в «Сбере». По такси – банально: два приложения открываешь, когда тебе надо на другую сторону Москвы добраться, от «Яндекса» – за 1000 рублей, от Сити – за 700. Тогда разница уже более-менее ощущается. Я абсолютно не являюсь приверженцем какого-то сервиса, у меня есть оба».

Мужчина, 50 лет, Москва

ОТСУТСТВИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ (1)

- Почти половина опрошенных (**48%**) хотела бы пользоваться каким-либо экосистемным сервисом, но не ограничиваться им.
- **Большинство потребителей – «фрагментарные пользователи»**, постоянно переключающиеся между разными сервисами.
- Пока ни одна экосистема не вызывает желания пользоваться только ее продуктами. Большинству пользователей удобнее комбинировать, исходя из цены и ситуативного удобства.
- Пока экосистемные **сервисы редко обладают в глазах потребителя какими-либо отличиями** – особым клиентским опытом, качеством сервиса.

В экосистемах – постоянный приток и отток клиентов. Потребитель может «числиться» в нескольких экосистемах одновременно.

Устойчивые привязанности к экосистемам не сформированы. Бренды сервисов, включенных в экосистемы, доминируют над зонтичными брендами самих экосистем.

31%

удобнее было бы пользоваться **одним сервисом** (подпиской или одним приложением), который дает возможность получать разные услуги.

61%

удобнее было бы пользоваться **разными сервисами** для различных услуг, свободно их выбирать и комбинировать.

Типичные кейсы

- Потребитель одновременно пользуется тремя сервисами такси, постоянно сравнивая стоимость поездок и скорость подачи.
- Чередует заказы в двух агрегаторах для онлайн-заказа продуктов, так как в одном из них больше ассортимент, в другом – ниже планка для бесплатной доставки.
- Использует разные магазины и агрегаторы для различных целей: для крупных покупок раз в две-три недели и для мелких повседневных заказов.

ЦИТАТЫ

Можно сегодня подключить одно, а завтра – другое...

«Я решил отказаться от [кинотеатра, которым пользовался по платной подписке], потому что компании предлагают очень много различных вариантов бесплатно. Почему бы и нет? Когда есть здоровая конкуренция, ты можешь сегодня подключить одно, попользоваться демоверсией, а завтра тебе кто-то другой предложит что-то еще. Потом срок пробной подписки подходит к концу, раз – отключил. Этот круг в какой-то момент замкнется, он же не может быть бесконечным. Соответственно, потом ты для себя отмечаешь, где тебе было интереснее, где удобнее и где ассортимент фильмов кажется оптимальным».

Мужчина, 41 год, Москва

Нетрудно отказаться от сервиса экосистемы при появлении ситуативной выгоды

«Любая ситуативная выгода может заставить меня сразу же покинуть «Яндекс». Я проверяю три сервиса такси перед тем, как поехать. По поводу фильмов: мне удобно смотреть некоторые фильмы на «КиноПоиске», но, тем не менее, совковые фильмы я смотрю на YouTube бесплатно. По доставке еды: «Яндекс.Лавкой» я пользуюсь только ночью. Если я заказываю еду днем, я выбираю «ВкусВилл». Если бы «ВкусВилл» доставлял ночью, я бы всегда выбирал «ВкусВилл». Там те же самые продукты. Поэтому, если резюмировать, то от любого сервиса мне вообще нетрудно отказаться, стоит только появиться какому-то ситуативному конкуренту».

Мужчина, 24 года, Москва

Основной параметр – ценовая категория

«Основной параметр для меня – это ценовая категория. Если появится какой-то новый агрегатор, подобный «Яндексу», допустим, с такси, доставкой готовой еды, доставкой продуктов и, например, арендой самокатов, а ценник в нем будет ниже, то я, вполне вероятно, рассмотрю переход на этот новый агрегатор. Правда, если цена будет сильно ниже, то это тоже повод насторожиться и задуматься о качестве предоставляемых услуг. Но в целом я смотрю на цену и не привязана к какому-то одному агрегатору, компании».

Женщина, 34 года, Санкт-Петербург

ОТСУТСТВИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ (2)

Особенности поведения потребителя

«Чем нас еще удивят?»

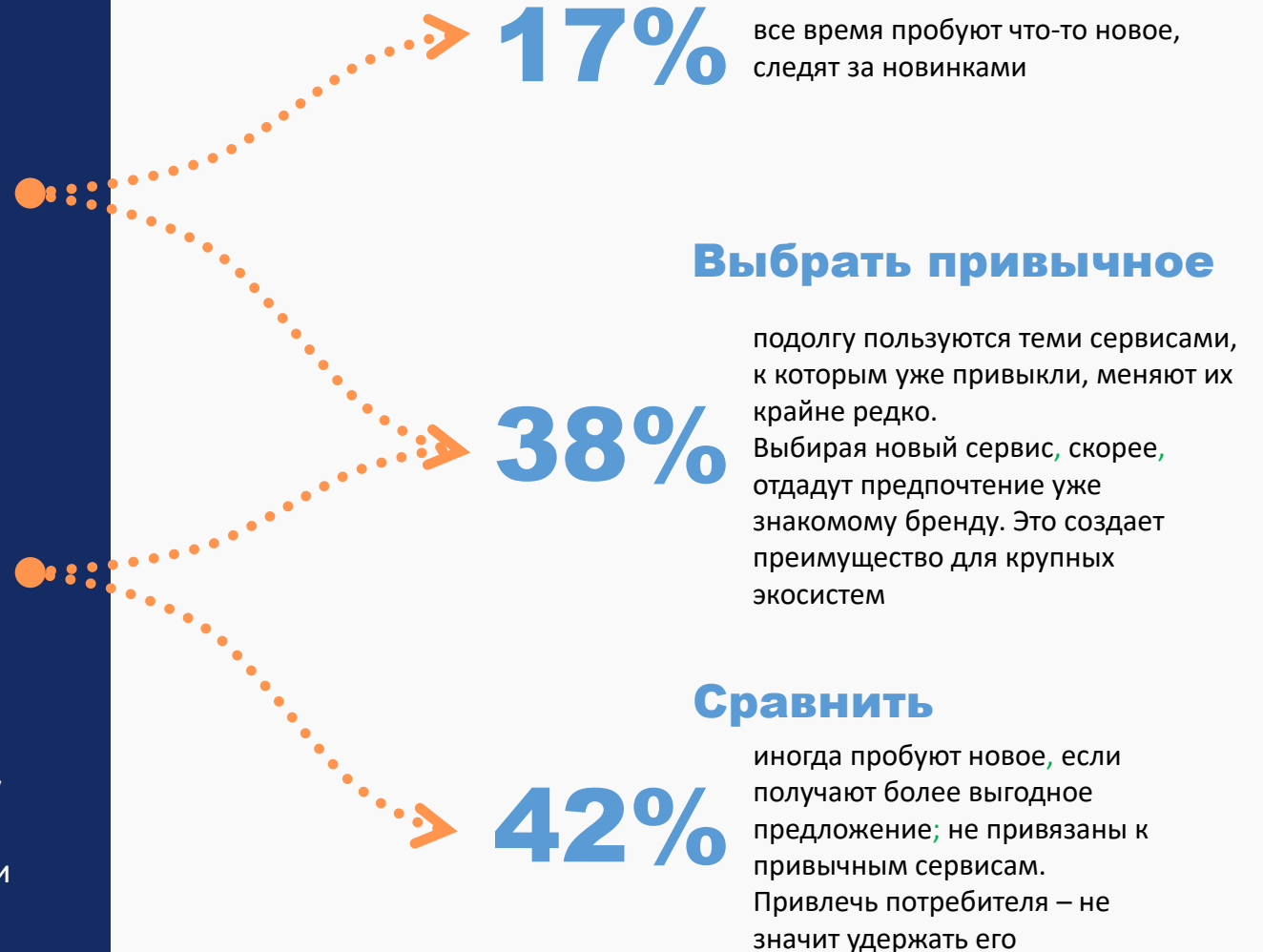
Рынок опережает ожидания. Потребитель пробует новое из любопытства либо в ситуации, когда новый способ удовлетворения потребности наиболее удобен (пример – пандемия как точка входа на рынок доставки продуктов). Наиболее мобильная аудитория, легко переключающаяся на новые сервисы просто ради любопытства, – молодежь.

Поиск лучшего предложения

Низкая лояльность и «игра на клавишах» различных приложений. Потребитель легко меняет сервисы в поиске более выгодного и удобного. Желание найти новое балансирует с желанием экономить время и получать прогнозируемый результат.

Растущие требования к сервису

Регулярные пользователи быстро привыкают к новому качеству сервиса и становятся всё более требовательными. Если компания развивается «вширь», не обеспечивая стабильности и развития основного сервиса, клиенты это быстро замечают и уходят.

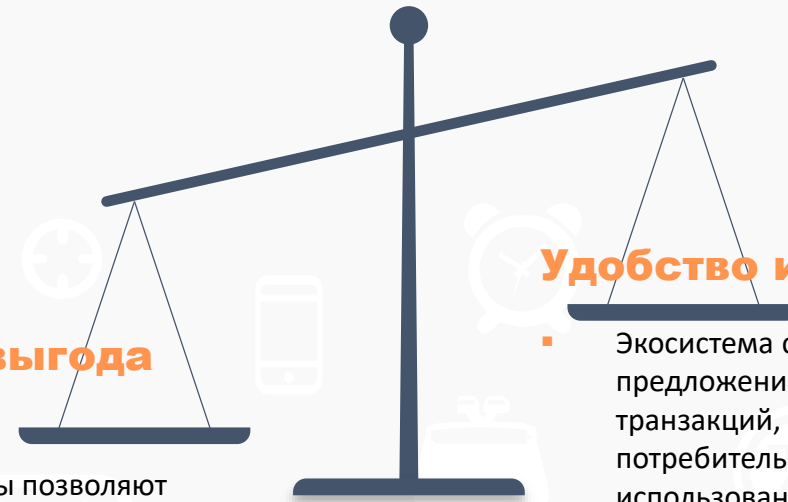


ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ В ЭКОСИСТЕМЕ? ВЫГОДА ОТ ПРИСУТСТВИЯ = ЦЕНЕ ВЫХОДА

- Сервисы стремятся привлечь как можно больше новых пользователей. Сильный бренд экосистем притягивает клиентов, но не удерживает их в своем контуре.
- **Ценность нахождения в экосистеме для потребителя пока преувеличена. Барьеров для выхода из экосистем практически нет.**
- Активный пользователь уже присутствует во всех экосистемах. **Вопрос – в том, где он останется «жить», а где будет «числиться».**
- **Потребитель пока видит мало различий между сервисами** и чаще идет вслед за ценой.
- В будущем **ключевыми дифференциаторами могут стать не ценовые факторы, а клиентский опыт и безопасность.**

Финансовая выгода экосистемы

- Внутренние бонусы позволяют экономить на покупках или обогащать досуг. Это удерживает часть пользователей в контуре экосистемы до тех пор, пока они не увидят более выгодного предложения.
- Потребитель недоверчив и постоянно ставит под сомнение сделку «выгода в обмен на лояльность»: необходимость всех сервисов в подписке, реальность экономии при использовании бонусов и др.



Удобство и персонализация

- Экосистема стремится персонализировать предложения на основе большого количества транзакций, совершенных внутри нее. Но пока потребитель не видит значимой разницы в использовании услуг внутри и вне экосистем.
- Больше удобство бесшовного доступа* к разным сервисам пока не заметно потребителю и не определяет его выбора.
- В целях генерации потока некоторые компании выходят во всё новые сегменты бизнеса. По мере роста экосистем качество ряда сервисов становится непредсказуемым. Потребитель быстро это замечает и уходит к конкуренту.

*Легкий переход по единому идентификатору.

ЦИТАТЫ

Экосистемы не формируют среду, которую сложно и дорого покинуть

«У меня телефон Apple. И я буду стараться оставаться с iOS именно потому, что переходить тяжело. Хотя телефоны на Android дешевле. Но мне настолько удобно в «яблочной» операционной системе, что я хочу в ней оставаться. По крайней мере, само по себе использование этого устройства создает некоторую среду, в которой ты в любом случае находишься и выйти из которой будет дороговато. В том числе по времени. С сервисами такси, онлайн-доставки и т. д. такая ситуация не складывается, с ними все проще».

Женщина, 36 лет, Москва

Система баллов как источник связанности приложений

««Яндексом» мне суперудобно пользоваться, я испытываю к нему огромную симпатию. В принципе, ко всему, что они делают. И мне нравится, что я могу зайти в одно приложение и видеть, например, что, плюс-минус, происходило в другом. Например, я могу зайти в приложение «Такси» и оттуда заказать «Лавку» или «Еду». Мне нравится тоже вот эта система баллов, которые ты можешь копить в одном месте и тратить в любых других».

Женщина, 26 лет, Москва

Сервисы должны быть связаны одной темой

«Есть суперапп, в котором сервисы «Яндекс Go» собраны в одну кучку. Иногда это может быть прикольно. Например, сервисы доставки логично укладываются в приложении: «Такси», «Еда», «Маркет». Но другие предложения, которые не связаны с доставкой, воспринимаются странно. Нет смысла запихивать все подряд в одно приложение: и погоду, и поисковик, и определитель номеров. Как пользователю мне это не нравится. Сервисы должны быть связаны какой-то тематикой».

Женщина, 25 лет, Москва

МОНО- ИЛИ МУЛЬТИФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ?

Какая компания сегодня вызывает у Вас большее доверие?

(% опрошенных, один ответ)

24%

компания, которая стремится выйти за рамки своей основной деятельности, предоставляя новые направления услуг

61%

компания, которая расширяет набор услуг в рамках своей основной деятельности

- Потребитель ждет от компаний в первую очередь **развития базовой функции**, поддержки высокого качества услуги.
- Не все компании вызывают доверие, развивая широкий набор услуг вне основного бизнеса. **Для ряда компаний предпочтительный путь – это достройка основного сервиса смежными.**

КЕЙС 2 ЭКОСИСТЕМ

- **Yandex – IT-платформа.** Репутация компании-первопроходца в цифровых услугах; платформы, изначально объединяющей разные направления деятельности. Потребитель с готовностью принимает новые сервисы разной направленности.
- **«Сбер» – респектабельный старый бренд банковской сферы.** Образ крупного, тесно связанного с государством игрока. Он пока не до конца органичен развитию новых сервисов. Потребители ждут развития базовой – банковской функции.

ЦИТАТЫ

Не может фармацевт бублики печь

«Не может фармацевт бублики печь. Тот же «Сбер» покупает аптеки, но они ничего не делают. Мне кажется, что просто создаются какие-то отделы, которые занимаются маркетингом. А, по сути, чтобы «въезжать» в само производство, в реализацию, в качество той или иной там услуги, товара и т. д., нужны профессиональные навыки. В «Сбере» вряд ли кто-то будет делать это профессионально. Другое дело – когда это профессионал, который знает бизнес досконально».

Мужчина, 56 лет, Москва

Сервис должен закрывать одну конкретную функцию

«Если [магазин продуктов] предложит свой сервис такси или подписку на онлайн-кинотеатр, то я отнесусь к этому с сомнением. Какой в этом смысл? У меня [магазин продуктов] вполне конкретную функцию закрывает – в нем я могу купить еду. Допустим, у него появится такси или онлайн-кинотеатр. Что мне это даст? В онлайн-кинотеатре будут какие-то другие фильмы? Или такси будет летать? Будет ли оно стоить дешевле? Тоже не думаю. Всё примерно одинаково».

Мужчина, 24 года, Москва

Выигрывает тот, у кого лучше UX

«Теперь я даже не могу вызвать «Яндекс.Такси», потому что каждый раз мне кажется, что я еще что-нибудь случайно вызову: курьера, доставку, лимузин или катафалк. Появилось слишком много всяких опций. Это неудобно. У Ozon удобнее. Я увидела, что они Travel даже спрятали. Мне кажется, что, когда ты что-то хочешь, тебе быстрее найти это отдельным приложением, в особенности, если нужно сделать это срочно. Например, то же такси, билеты в кино. Опять же, выигрывает тот, у кого лучше UX».

Женщина, 28 лет, Москва

ОТДЕЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ ИЛИ ЭКОСИСТЕМА?

На примере продуктовых магазинов

Одна часть барьеров для потребителей перед экосистемами носит временный характер: невозможность использования бонусной карты, отсутствие отзывов других покупателей и проч. Экосистемные игроки могут адаптироваться к этим запросам.

Другая часть барьеров имеет системный характер.

- **Лояльность отдельному бренду магазина или производителя vs лояльность экосистеме.**

Ряд потребителей привязан к отдельным магазинам, иногда хочет поддерживать магазин или производителя напрямую. Пока экосистемы не имеют той же лояльности.

- **Универсальные модели vs нишевые сервисы. Масштабные универсальные модели подходят для удовлетворения базовых потребностей.**

Уникальные локальные магазины и производители удовлетворяют более специфические нишевые потребности и гибко адаптируются под запросы клиентов.

- **Свобода выбора vs экономия времени.**

Использование отдельных сервисов дает потребителю ощущение свободы выбора.

Пока отдельные приложения магазинов дают более интересный потребительский опыт.

Какой вариант Вам лично кажется более удобным и почему?

(% опрошенных, любое число ответов)

61%

более удобны отдельные приложения магазинов продуктов

31%

более удобны приложения со множеством разных магазинов

56%

возможность использования бонусной карты конкретной торговой сети, специальные предложения, акции для клиентов

48%

доверие конкретному магазину

36%

удобство самого приложения

29%

более широкий ассортимент

28%

наличие сохраненной истории заказов

27%

привычка

27%

наличие положительного опыта

22%

возможность читать отзывы, делиться отзывами с другими покупателями

ЦИТАТЫ

Используя собственный сервис бизнеса, можно его поддержать в сложные времена

«Немного эта пандемия заставила задумываться о бизнесе, о его прибыли. И понимая, что «ВкусВилл» так или иначе часть прибыли отдаст «Яндексу», почему-то хочется поддержать именно напрямую производителя, а не «Яндекс», учитывая, что они и так имеют доходы, и без моего заказа они не умрут. А хочется поддержать именно напрямую бизнес. И как-то не знаю, приложение удобное, и почему-то у меня все-таки «Яндекс» ассоциируется с доставкой готовых блюд, а «ВкусВилл» – это фрукты, овощи».

Женщина, 36 лет, Москва

Конкуренция заставляет рынок развиваться

«Лучше, чтобы была конкуренция между как минимум двумя-тремя компаниями. Примерно так, как это происходит на рынке сотовой связи, где есть МТС, «Билайн», «Мегафон» и т. д. Конкуренция будет заставлять компании снижать цены, бороться за клиента, предлагать потребителю новые услуги. Когда есть монополист, рынок перестает развиваться, и это плохо. Поэтому я против глобализации и хочу, чтобы было больше фирм. Например, как клиент я заинтересован в том, чтобы был и «Яндекс Плюс», и «СберПрайм», и готов платить за оба сервиса».

Мужчина, 44 года, Москва

У человека должен быть выбор

«Я считаю, что всегда должно быть место здоровой конкуренции, чтобы была возможность сравнить качество и цену. Было бы не очень хорошо, если была бы компания-монополист. У человека в нынешнем обществе, с нынешним развитием выбор должен быть всегда. Опять же, я говорю о здоровой конкуренции, когда есть условно пять компаний, которые предоставляют плюс-минус одинаковые услуги, и мы, соответственно, вольны выбирать, у какой компании эту услугу покупать».

Женщина, 34 года, Санкт-Петербург

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ШОПИНГ И ЭКОСИСТЕМЫ

На примере торговли

- Покупки в онлайн-магазинах, входящих в экосистемы или независимых, чаще практикуются для утилитарного и повседневного шопинга.
- У потребителя сохраняется потребность в эмоциональном шопинге – посещении магазина для отдыха, новых впечатлений или самореализации через выбор (общение с консультантом, обсуждение особенностей товаров и т. д.). Онлайн-покупки пока не заменяют этого.

72%

получают удовольствие от опыта: у потребителя есть любимые места покупок, куда он ходит с удовольствием, и он не готов заменять их покупкой с доставкой

28%

были бы готовы заменить все покупки офлайн на заказ с доставкой

Границы экосистемам задают потребности человека в уникальном, локальном, эмоционально наполненном опыте, живая коммуникация. Магазин – не только удовлетворение потребности в продукте, но и часть досуга. Потребитель не уйдет до конца из офлайна (при покупках) и не откажется от использования онлайн-сервисов нишевых, максимально удовлетворяющих его вкусам игроков. Единая универсальная стратегия на рынке вряд ли возможна.



СТРАХИ В СВЯЗИ С РАЗВИТИЕМ ЭКОСИСТЕМ

ПОТРЕБИТЕЛЬ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ

Отношение к сбору информации о потребителе
для персонализации предложений
(% опрошенных, один ответ)

Негативное отношение:

это делается, чтобы направлять
выбор потребителя, манипулировать
им
Чем старше аудитория, тем чаще она
обеспокоена

13%

52%

34%

Положительное отношение:

это удобно, позволяет не тратить
время на выбор, получать выгоду

Чем моложе аудитория, тем спокойнее
она относится к сбору данных

Двойное отношение:

это удобно, но данные могут
использоваться для манипуляции

- Среди потребителей распространено фоновое беспокойство: **72%** опрошенных считают, что сервисы собирают слишком много информации о клиентах. Беспокойство обостряют случаи утечек данных и скандалы с кражей средств с личных счетов.
- Потребителю не ясны принципы работы современных алгоритмов рекомендаций товаров. Образ будущего, в котором за него принимает решение искусственный интеллект, вызывает отторжение.
- Индустрии необходима широкая программа просвещения потребителей о том, какие данные и для чего сервисы собирают, как защищают их.

ЛИЧНЫЕ ГРАНИЦЫ

- Большинство потребителей с подозрением относятся к использованию сервисами любой информации о себе.
- Границы частного и публичного находятся там, где человек заканчивает взаимодействие с конкретным сервисом (выбирая товар, сообщая о своих впечатлениях, интересуясь отдельными услугами). Поведение вне конкретных сервисов – поиск информации, перемещения и т. д. – не должно быть доступно для наблюдения, по мнению большинства.
- Люди наиболее чувствительны к информации о личной жизни, взглядах (такой интерес приравнивается к слежке) и финансовых данных (это вызывает беспокойство за безопасность счетов).

Какие типы данных, по Вашему мнению, допустимо использовать бизнесу для улучшения своего сервиса – повышения удобства для пользователей, создания персональных предложений, скидок?

(% опрошенных, любое число ответов, сумма может быть больше 100%)



ДАННЫЕ В ОБМЕН НА БОНУСЫ

Отношение к обмену данными о покупках и предпочтениях между сервисами
 (% опрошенных, один ответ)



- Вызовом в развитии экосистем может стать вопрос обмена между сервисами данными клиентов. Сегодня потенциальная передача данных «на сторону» – главный предмет беспокойства пользователей. Опасения связаны не столько с передачей данных другому бизнесу, сколько с возможными утечками, кражами, мошенничеством. Ключевая задача экосистемных игроков – укрепление своей репутации как надежных операторов данных, работа со страхами аудитории.
- Значительная часть готова к обмену данными в обмен на бонусы – в перспективе, по мере роста цифровой грамотности аудитории, у пользователей может развиваться и понимание данных как ценности и «валюты».

ЦИТАТЫ

«Главное – чтобы данные не «сливали» на сторону»

«Меня не беспокоит, что компании занимаются сбором данных. Собирают и собирают. Главное – чтобы их не «сливали» на сторону. Я всецело – за персонализацию контента. Опасения, скорее, связаны не с тем, что приложения обо мне что-то знают, а с тем, какое именно приложение знает. Например, за сохранность своих данных от условного ФСБ в приложениях «Сбера» я очень переживаю. В гугловских – да пожалуйста, собирайте. Те же приложения внутри «Яндекса» вполне себе обмениваются данными между собой. Зато я могу получать бонусы за покупки на «Еде» и тратить их на «Маркете». Так я уже купил самокат, весы и ТВ-приставку».

Мужчина, 25 лет, Москва

Сбор данных – это удобство и риски одновременно

«С одной стороны, использование данных – это история про удобство и персонализацию предложения; с другой – риски. Но вообще сервисам доставки типа «Яндекса» или Ozon я доверяю больше, чем банкам. Потому что в ситуации с данными последние показали себя не самым красивым образом, было много утечек пользовательских данных. Так что обеспокоенность зависит от того, какое приложение их использует. Меня не заботит то, что обо мне знают, условно, модели, мне несложно поделиться с миром информацией о своих покупках, но меня бы волновал, наверное, доступ к данным моей переписки, к фотографиям».

Женщина, 25 лет, Москва

Беспокоит, что может произойти с данными, которые постоянно воруют

«Все собирают данные. Другой вопрос, что сейчас столько мусорных данных. Их так много, и чтобы их структурировать каким-то образом, придется реально постараться. Тем более, какие данные они собирают? Что я пью минералку? Окей. Меня больше беспокоит, что может произойти с уловными данными, которые постоянно воруют. Конечно, «ВкусВиллу» или «Яндекс.Такси» я не оставляю данные своего паспорта; но есть сервисы, которые знают очень о многом: о прописке, резус-факторе и т. д. Вот это меня больше беспокоит, потому что всё это постоянно воруются».

Мужчина, 24 года, Москва

КРУПНЫЙ БИЗНЕС И СВОБОДА ВЫБОРА

- Общество разделено на тех, кого крупный бизнес настораживает, и тех, кого он привлекает своими масштабами.
- Рост экосистем вызывает ассоциации с монополизацией, **отсутствием свободы выбора и беззащитностью потребителя, вытеснением маленьких локальных игроков, потерей уникальности, бюрократизацией**. Возникают сравнения с монополистами в других сферах.
- Но крупный бизнес – это также **развитие сервиса и снижение цен, больший контроль и безопасность**.
- Запрос на контроль со стороны государства – индикатор страха части общества перед новыми технологиями и игроками.

Если на рынке останется всего несколько компаний (экосистем, цифровых платформ), которые будут обеспечивать все потребности человека... (% опрошенных, любое число ответов)

37%

смотрят на такую перспективу с оптимизмом, это может хорошо сказаться на потребителе

52%

развитие более удобных, современных сервисов для потребителя, включая доставку

51%

более низкие цены

47%

больше контроля за поставщиками товаров и более высокое качество

34%

большая безопасность личных данных

2%

затрудняюсь ответить / отказ от ответа

47%

смотрят на такую перспективу с пессимизмом

82%

отсутствие конкуренции приведет к более высоким ценам или более низкому качеству

65%

у потребителя уменьшится свобода выбора

59%

крупная цифровая компания получит контроль над потребителями

43%

все услуги станут однотипными, безликими

<1%

затрудняюсь ответить / отказ от ответа

46%

опрошенных считают, что государству нужно ограничить рост экосистем, так как это создает риски для общества.

33%

уверены, что не надо ограничивать рост компаний, это расширяет возможности человека и не несет заметных опасностей.

ЦИТАТЫ

Огромная компания никогда не сможет удовлетворять какой-то очень узкий спрос

«Я суперположительно отношусь к огромным корпорациям типа «Яндекса». Но мне бы не хотелось, чтобы они захватили и были вообще единственными в мире. Есть очень много локальных штук. Невозможно развиваться огромной компании до того, чтобы удовлетворять какой-то очень узкий спрос в маленькой локации, который может удовлетворить человек, проживающий в ней. Например, маленькая пекарня, в которой сотрудники слушают, что еще хотят посетители. У маленьких производителей должна быть свобода. А огромная вертикальная лестница – это огромная бюрократия и отсутствие полной свободы».

Женщина, 26 лет, Москва

Должна быть здоровая конкуренция, она – двигатель прогресса

«Когда нет конкуренции, люди начинают борзеть, управленцы начинают наглеть. Они начинают задирать цены, ухудшать качество продукции и, соответственно, качество обслуживания. Когда нет конкуренции, сперва идет развитие, а потом – спад. Не к чему же, вроде, стремиться, конкурентов нет. Можно дальше всё ухудшать, и «пипл будет хавать», вот и всё. Я – за здоровую конкуренцию, она должна быть во всем. Потому что это как раз-таки двигатель прогресса. Если этого не будет, то со временем заглохнет всё, затухнет».

Мужчина, 41 год, Москва

Экосистемы – это путь к деградации и исчезновению свободы выбора

«Для меня есть интерес в том, чтобы сервисы существовали отдельно. Опять же, это повышение качества, это работа собственных мозгов, чтобы ты не просто пришел, нажал кнопку и получил, что ты хочешь. Мне кажется, это путь, который ведет к какой-то деградации общества. Пока есть большая конкуренция, все прекрасно. Если у нас будет только 1 окно, где ты выбираешь из 50 кнопок любую, то потом, со временем, есть риск того, что эти 50 кнопок сократятся до 10, а потом до 3, и потом, опять-таки, исчезнет свобода выбора».

Женщина, 42 года, Санкт-Петербург

ТЕХНООПТИМИСТЫ И ТЕХНОРЕАЛИСТЫ

- Общество разделено в отношении к технологиям. Главное разделение связано с опытом пользователей и уровнем их цифровой грамотности.
- Повышение цифровой грамотности может быть актуальным не только для наименее активной части пользователей, но и для молодых пользователей, с большим доверием относящихся к цифровым сервисам.

СТРАХ НОВОГО

ОКОЛО **40%**

испытывают опасения перед развитием новых сервисов и технологий, выражают запрос на контроль со стороны государства

- Старший возраст
- Менее активные пользователи

ТЕХНООПТИМИСТЫ

ОКОЛО **30%**

не испытывают страхов в связи с развитием новых сервисов и технологий

- Молодой возраст
- Более активные пользователи, особенно развлекательных сервисов
- Интересуются технологиями, следят за новинками

ТЕХНОРЕАЛИСТЫ

ОКОЛО **20%**

испытывают опасения перед кражами данных, утечками личной информации, относятся к развитию чаще амбивалентно

- Средний возраст
- Высокий доход
- Активные пользователи банковских и сервисных услуг

ЭКСПЕРТЫ: ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ?

**Член общественного совета ФАС, основатель ЦСП «Платформа»
Алексей Фирсов**

«Мы находимся на развилке отношений к экосистемам...»

«Мы находимся на развилке отношений к экосистемам. Есть группы, которые по-прежнему оптимистично воспринимают их развитие. Есть те, кто ставит вопрос о страхах, угрозах, связанных с включением человека в цифровую матрицу. Этот разрыв проходит и через общество, и через политические институты, которым важно сохранение контроля за социальными процессами и рынком. Страны, в которых созданы наиболее полноценные платформы - США, Китай и Россия - при всех отличиях ощущают эту биполярность подходов. Жесткие действия китайских властей, судебные процессы в Америке - это определение границ возможного для цифрового бизнеса. В России, чтобы избежать рисков, еще предстоит найти баланс внутри сложной палитры интересов. Социология показывает, что даже потребитель не может сегодня понять, какая модель ему комфортней».

**Заместитель министра экономического развития
Владислав Федулов***

Экосистемы стимулируют рост количества поставщиков на связанных рынках

«...Во-первых, стоит сказать о сетевом эффекте. Его смысл в том, что чем больше поставщиков работает с экосистемой, тем лучше ей самой. Это значит, что экосистемы стимулируют рост количества поставщиков на связанных рынках. Во-вторых, действительно существует мнение, что МСП сложно попасть в экосистемы, однако с учетом их целей – увеличить количество поставщиков – в последнее время стали появляться бизнес-модели, которые помогают компаниям встать на цифровую полку. В-третьих, что касается количества самих экосистем, то зарубежные практики показывают, что состояние [статус] экосистемы – это то, к чему приходит любой успешный бизнес. В развитых зарубежных странах свои экосистемы строят не только крупнейшие корпорации, но и компании среднего бизнеса. Специфических сдерживающих механизмов пока мы не придумали, и не факт, что они понадобятся, – устранять такие перекосы в целом позволяет антимонопольное законодательство».

** Бойко А., Гринкевич Д. «В правительстве готовят общие принципы регулирования экосистем» // Ведомости. 2021. 29 сент. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/characters/2021/09/28/888797-obschie-printsipi-ekosistem> (дата обращения: 10.11.2021).*

РАНЕЕ В «ЛАБОРАТОРИИ РИТЕЙЛА»

Выпуск 1: [Потребитель будущего](#)

Выпуск 2: [Магазин будущего](#)

Выпуск 3: [Печенег и половцы. Как возник ажиотажный спрос в ритейле](#)

Выпуск 4: [Продуктовый рынок России в ожидании перемен](#)

Выпуск 5: [Локальные бренды и гастрономический патриотизм](#)

Выпуск 6: [Культ натурального](#)

Выпуск 7: [Социальная роль ритейла](#)

Выпуск 8: [Цифровая колонизация](#)

Выпуск 9: [Как увеличить потребление рыбы в России?](#)