



ТОРГОВЛЯ



СОДЕРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	7
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ	11
Утилитарный онлайн, эмоциональный офлайн	11
Диверсификация онлайн-потребления	16
Осознанность потребления	19
СИСТЕМНЫЕ СДВИГИ	22
Повышение требований к безопасности	22
Внедрение предиктивных аналитических систем и автоматизация управления организацией	24
Персонализированная омниканальность будущего	28
Партнерства, слияния и поглощения	30
Кадры и компетенции	31
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	33
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	37
Венчурный рынок	37
Перспективные технологические решения	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44

РЕЗЮМЕ

Как изменится сфера торговли после пандемии?

Изменение потребительского поведения см. с. 11–21

- **Онлайн-покупки входят в привычку** – пандемия ускорила развитие этого канала с точки зрения роста онлайн-продаж. Однако онлайн не заменит офлайн. Потребитель будет выбирать канал продаж в зависимости от цели покупки в данный момент:
 - **утилитарные покупки** (закупка товаров на неделю или месяц, регулярные покупки) **по большей части перейдут в онлайн;**
 - **эмоциональные покупки**, дающие возможность расслабиться, получить новый опыт и впечатления, **останутся в офлайн.**
- **Онлайн-аудитория становится более дифференцированной.** Традиционно онлайн ассоциируется с молодым поколением, но на готовность к онлайн-покупкам влияет не только возраст, но и размер города проживания, уровень доходов, профессия, семейное положение.
- **Тренд на замедление и осознанное потребление будет проявляться в экономическом и этическом аспектах.** В первом случае потребители будут тратить больше времени на поиск дешевых аналогов и станут более рационально относиться к финансовым расходам. С этической точки зрения при выборе бренда потребители будут больше учитывать отношение к сотрудникам, миссию и ценности компании.

Системные сдвиги см. с. 22–32

Несмотря на масштаб потрясений, которые пережила отрасль в период пандемии, в ближайшее время не произойдет значительных изменений, однако увеличится скорость внедрения инноваций и возрастет роль технологий для успешного развития компаний.

- **Повышение требований к безопасности.** Компании будут повсеместно внедрять решения, обеспечивающие санитарную безопасность помещений (роботы-дезинфекторы), сокращающие время нахождения в магазинах (системы Scan&Go) и обеспечивающие бесконтактность сбора и доставки заказов (беспилотные магазины).
- **Использование прогнозных моделей, основанных на искусственном интеллекте (ИИ) и больших данных, на всех этапах производственно-сбытовой цепочки:** формирование персонализированных предложений для клиентов, прогнозирование объема и ассортимента закупок (создание умных цепочек поставок) и т. д.
- **Персонализированная омниканальность.** Игроки будут стремиться к построению такой экосистемы продаж, при которой покупатель не будет обращать внимание на то, покупает он онлайн или офлайн, на маркетплейсе или в мобильном приложении конкретного ритейлера.
- **Офлайн-магазины и торговые центры значительно расширят** набор предоставляемых услуг (развлечения, мероприятия, фестивали, образовательные услуги и др.). При этом в развитых экономиках офлайн-потребление станет отличительной чертой более обеспеченных групп населения.
- **Развитие новых экосистем за счет коллабораций, слияний и поглощений:** сотрудничество с сервисами такси для доставки товаров, совместная аренда помещений, рост числа M&A-сделок, повышающих технологичность и ценностное предложение ритейлеров (например, покупка аналитических платформ или сервисов доставки «последней мили»).

Перспективные бизнес-модели см. с. 33–36

- **Маркетплейсы** трансформируются в IT-логистические компании и будут больше сегментироваться по товарным категориям.
- **Дарксторы** получат ускоренное развитие после пандемии и в долгосрочной перспективе станут полностью роботизированными.
- **Модель Direct-to-Consumer** станет пользоваться большой популярностью у крупных производителей, при этом небольшие и изначально исключительно цифровые компании начнут открывать собственные офлайн-магазины.

Перспективные технологии см. с. 41–43

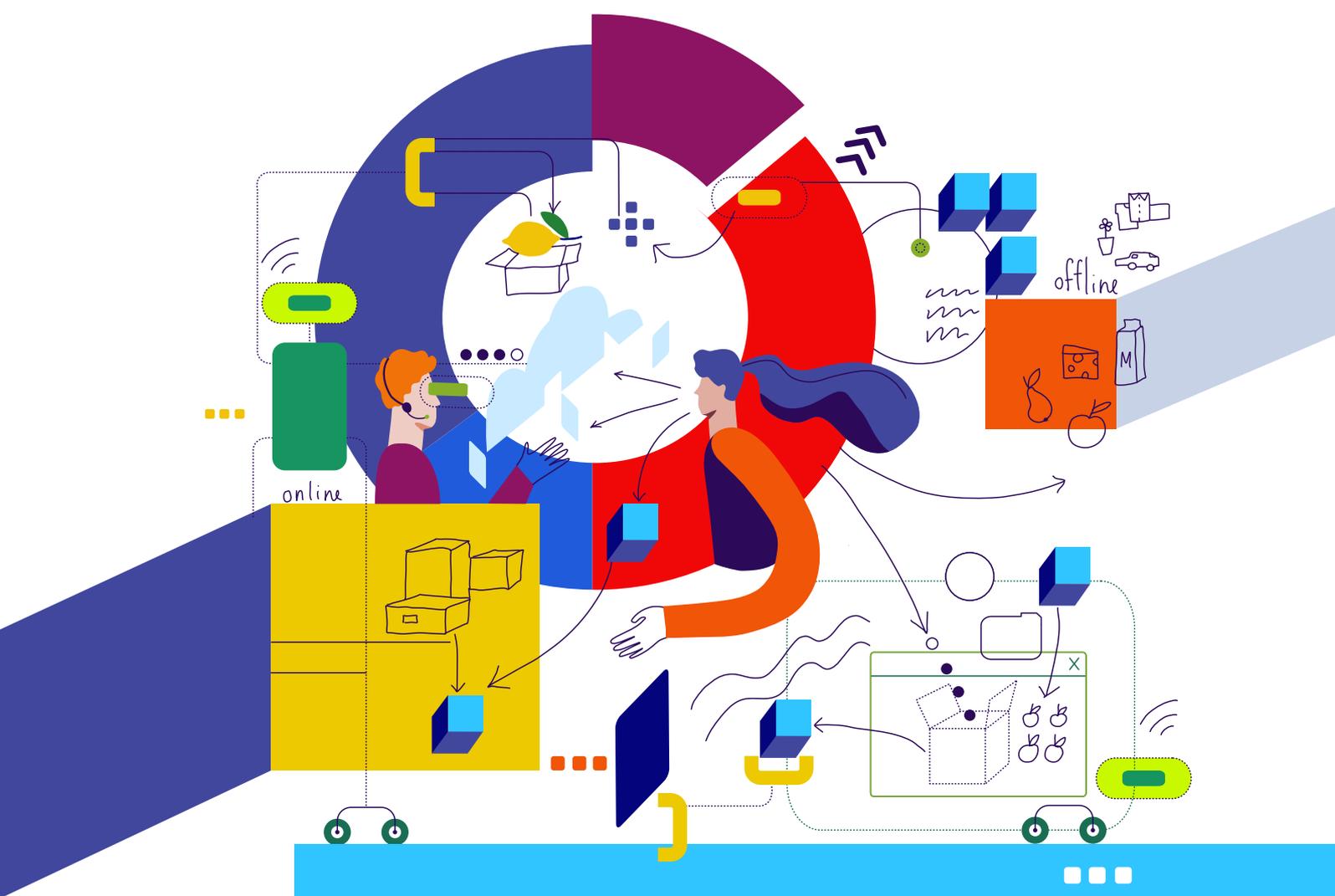
- **Искусственный интеллект и большие данные** позволяют настроить тотальную персонализацию пользовательского предложения и повысить эффективность операционных процессов.
- **Робототехника** будет использоваться для оптимизации работы складов и систем доставки, консультирования покупателей и обеспечения санитарной безопасности помещений.
- **Технологии FinTech** необходимы для реализации бесшовных платежей в омниканальном ритейле.
- **AR / VR / live streaming** позволят расширить пользовательский опыт как в офлайне, так и в онлайн, стирая границу между ними.

ИЗМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

	2020	2021–2022	2025+
ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Кризисное потребление: закупки впрок, высокий спрос на товары длительного хранения • Вынужденная авантюризм: пользователю приходится пробовать новое из-за недоступности привычного • Формирование привычки покупать онлайн, в том числе среди людей старших возрастов 	<ul style="list-style-type: none"> • Преобладание утилитарной модели потребления: внимание к удобству, скорости, низкой стоимости • Покупки на длительный срок и регулярные покупки переходят в онлайн • Распространение «устойчивых» моделей потребления, например аренда одежды по подписке • Рост готовности делиться персональными данными для получения кастомизированного предложения 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост спроса на эмоциональный опыт: новые впечатления, знания, возможность вырваться из рутины • Почти 70% потребителей готовы покупать свежие продукты питания онлайн • Ценности и этичность компании (например, отношение к сотрудникам, экологии) становится значимым фактором выбора
СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение объема торговли до 30% в России и мире • Развитие сотрудничества с организациями не из сферы ритейла, например использование такси для доставки заказов 	<ul style="list-style-type: none"> • Цифровизация торговли: построение архитектуры сбора и обработки данных, инвестиции в развитие прогнозных моделей • Автоматизация операционных процессов; настройка мультимедийной торговли 	<ul style="list-style-type: none"> • Построение и активное использование предиктивных моделей • Полноценная омниканальность

	2020	2021–2022	2025+
СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение рабочих мест среди персонала, работающего в торговых залах, и +125% – рост спроса на специалистов по онлайн-продажам 	<ul style="list-style-type: none"> Фокус на сегментации пользовательского поведения и формировании персонализированных предложений Прогнозирование объема и ассортимента закупок; создание «умных» цепочек поставок Развитие образовательных программ как для сотрудников, так и для других игроков отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> Прогнозирование дефицита кадров и превентивное обучение сотрудников
ОФЛАЙН-МАГАЗИНЫ И ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ	<ul style="list-style-type: none"> Амбивалентное влияние кризиса: потребители планируют сокращать посещения из-за опасения заболеть, но при этом магазины становятся островками стабильности и привычной жизни в период тотальной неопределенности Повышение требований к безопасности помещений 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение размеров магазинов Торговые центры как многофункциональные центры с большим набором услуг: развлечение, обучение, забота о здоровье, мероприятия и др. Внедрение бесконтактных технологий: Scan&Go, checkout-киосков Развитие беспилотных роботизированных автолавок 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие офлайн-магазинов как «третьих мест» и центров локальных сообществ Офлайн становится отличительным форматом потребления более обеспеченных групп населения
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	<ul style="list-style-type: none"> Маркетплейсы становятся якорем инфраструктурной стабильности в отрасли и онлайн-каналом для небольших офлайн-магазинов 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие нишевых маркетплейсов (детская одежда, люксовые бренды) Бум дарксторов Развитие новых ритейл-экосистем, построенных на кросс-индустриальных сделках слияния и поглощения и/или партнерствах Крупные FMCG-бренды активно используют Direct-to-Consumer бизнес-модель 	<ul style="list-style-type: none"> Маркетплейсы становятся IT-логистическими компаниями Роботизация дарксторов Производители, использующие модель Direct-to-Consumer, активно развивают собственные офлайн-магазины

	2020	2021–2022	2025+
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Решения для дезинфекции помещений: роботы, устройства и оборудование на основе светодиодов • Платформы автоматизации бизнес-процессов и анализа потребительского опыта • SaaS-конструкторы онлайн-магазинов • Сервисы доставки «последней мили» • Нишевые маркетплейсы 	<ul style="list-style-type: none"> • FinTech-решения для обеспечения омниканальности: кросс-платформенные платежи, Scan&Go-системы • Роботы торговых залов и складов • Технологии для создания пост-цифрового опыта и виртуального контента: AR / VR / live streaming • Рекомендательные ИИ-сервисы 	<ul style="list-style-type: none"> • Инструменты для интеграции продаж в развлекательный контент • 3D-принтеры для производства продукции по запросу • Беспилотные магазины



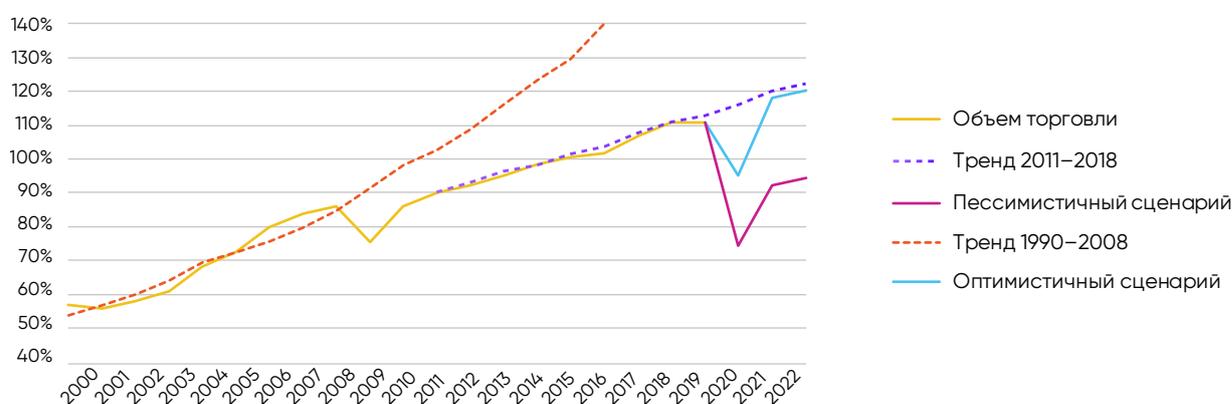
ВВЕДЕНИЕ

Катастрофическое падение и неравномерное восстановление торговли

Под влиянием пандемии объем мировой торговли в 2020 году может снизиться на 32%, что превзойдет падение, произошедшее после мирового экономического кризиса 2008–2009 годов. Обе рецессии значительно замедлили в целом положительные тренды развития мировой торговли. Глубина кризиса и скорость выхода из него будут зависеть от продолжительности вспышки COVID-19, возникновения новых волн и эффективности ответных мер. По данным Всемирной торговой организации, восстановление отрасли в случае реализации оптимистичного сценария произойдет в 2021 году.

Индекс объема мировой торговли, 2000–2022 (2015 г. = 100%)¹

Всемирная торговая организация



Тренды развития сферы торговли в России схожи с мировыми: оборот розничной торговли в апреле 2020 года составил 76,6% по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года². В значительной степени пострадали малый и средний бизнес, выручка которых в мае 2020 года сократилась на 40–70% по сравнению с маем 2019 года³. По мнению экспертов, больше всего в кризис пострадали даже не малые, а средние компании, которым не хватило активов (как крупному бизнесу) и гибкости (как малому бизнесу) для того, чтобы справиться с ситуацией.



Я за свою жизнь пережил несколько кризисов и во всех картина примерно одинаковая. Выживают сильнейшие, выживают большие, выживают необремененные большой долговой нагрузкой или имеющие ресурс на получение недорогой ликвидности. Более-менее выживут или быстро возродятся совсем маленькие, потому что они очень мобильны. Совсем малый бизнес достаточно легко и относительно недорого открыть. Например, какую-нибудь кафешку на 20–30 квадратов. А вот сложнее всего будет среднему бизнесу, у которого, с одной стороны, недостаточно ресурса, а с другой стороны, уже достаточно обязательств.

Игорь Лутц, The Untitled Ventures

При этом темпы спада и восстановления по отдельным сегментам различаются, что связано с особенностями потребительского поведения, спецификой ограничительных мер в период пандемии и реализуемыми мерами поддержки.

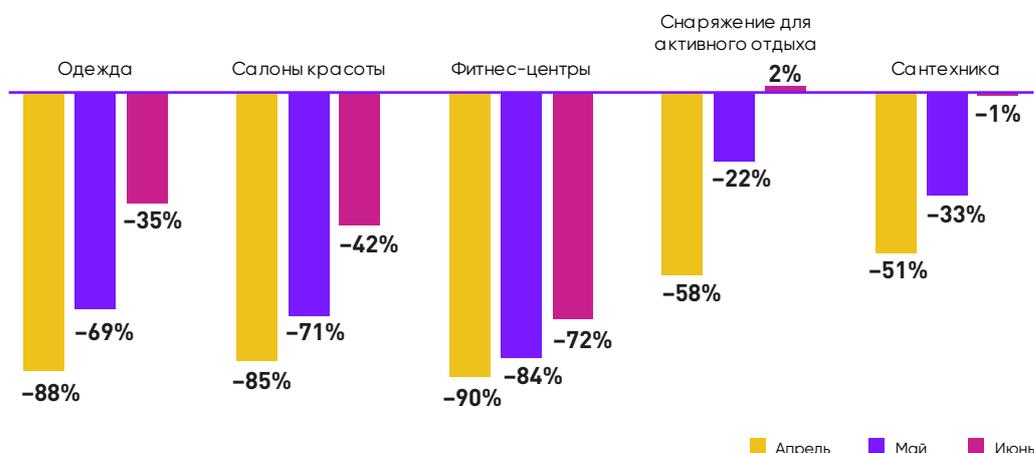
¹ https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm

² <https://gks.ru/storage/mediabank/oper-04-2020.pdf>

³ <https://evotor.ru/research/analitika-evatora-malyj-biznes-nedopoluchil-v-iyune-chetvert-proshlogodnej-vyruchki/>

Динамика оборота МСП по сегментам в 2020 году, % к соответствующему периоду 2019 года

Эвотор, данные 650 тыс. онлайн-касс по России, июль 2020

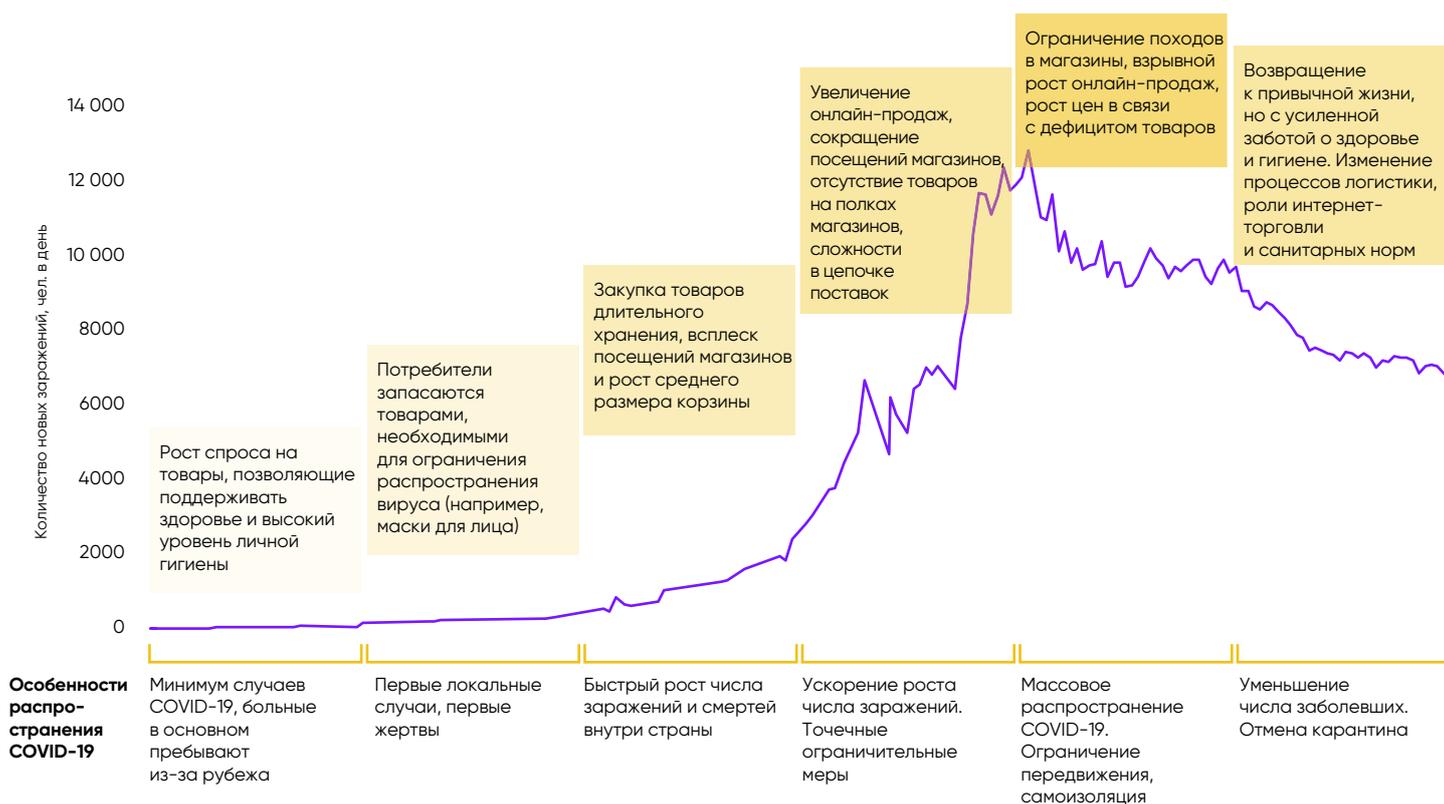


Формирование специфичного «кризисного» потребления

Текущий кризис способствовал формированию особого формата потребления с точки зрения расходов, категорий покупаемых товаров, каналов продаж и стратегии покупок. Анализ особенностей распространения COVID-19 в разных странах мира, проведенный Nielsen, показывает, что по мере роста количества заболевших и введения ограничительных мер покупательский спрос прошел шесть этапов трансформации.

Этапы трансформации потребительского поведения во время COVID-19

Nielsen



С точки зрения товарных категорий в начале пандемии в большинстве стран вырос спрос на продукты длительного хранения (консервы, крупы) и товары, поддерживающие здоровье и высокий уровень личной гигиены (санитайзеры, антибактериальное мыло, медицинские маски). С введением режима самоизоляции начали расти продажи игр и спортивных товаров, позволяющих поддерживать физическую форму дома (тренажеры, коврики для йоги).

ТОП-3 самых популярных товаров в период пандемии

Nielsen⁴



РОССИЯ

- Влажные салфетки
- Рис
- Гречка



ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

- Санитайзеры
- Мыло
- Детские лекарства



ГЕРМАНИЯ

- Санитайзеры
- Смесь для хлеба
- Рис



США

- Дезинфицирующие аэрозоли
- Медицинский спирт
- Санитайзеры



СИНГАПУР

- Санитайзеры
- Фасоль в консервах
- Мясные консервы



АВСТРАЛИЯ

- Дезинфицирующие аэрозоли
- Мука
- Мыло



КИТАЙ

- Медицинские маски
- Лапша
- Туалетная бумага



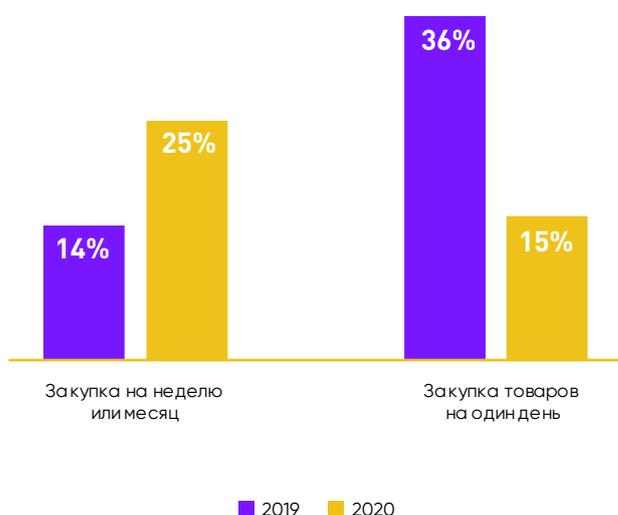
ЮЖНАЯ КОРЕЯ

- Мыло
- Капсулы для кофе
- Готовый суп

Отличительной характеристикой «кризисного потребления» стал почти двукратный рост количества покупок впрок, что стало серьезным вызовом для большинства ритейлеров. Если в 2019 году потребители чаще всего делали небольшие покупки на один день, то к июню 2020 года большая часть потребителей покупали товары на неделю или месяц. Сейчас ситуация в мире стабилизируется и происходит возвращение к привычной потребительской практике, однако в случае возникновения «второй волны» COVID-19 все может повториться.

Цели покупок в 2019 и 2020 годах, % от общего количества опрошенных респондентов

Nielsen Shopper Trends, 2019; Nielsen Shopper Shift to a New Normal, 2020, опрос жителей городов России (свыше 1 млн чел.)



⁴ <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/covid-19-pokupki-v-karantine/>; <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/webinar/2020/webinar-koronavirus-i-fmcb-trendy-v-rossii/>

Из-за невозможности посещать привычные магазины (закрылись или расположены за пределами 100-метровой разрешенной зоны) **потребители во многих случаях расширили свою корзину, приобретая продукты и бренды, которые ранее не пробовали.** По данным McKinsey, чем более жесткие ограничения на передвижения были введены в стране, тем большая доля потребителей попробовали что-то новое. При этом до 85% людей готовы продолжать ходить в магазины и пользоваться товарами, которые они впервые попробовали во время карантина. Это открывает новые маркетинговые возможности для производителей и ритейлеров.

Доля потребителей, попробовавших новое (бренд, ритейлера, способ доставки и т. д.) за время пандемии, % от общего количества опрошенных респондентов

McKinsey, Covid-19 Consumer Survey Pulse, опрос респондентов в 45 странах, июнь 2020



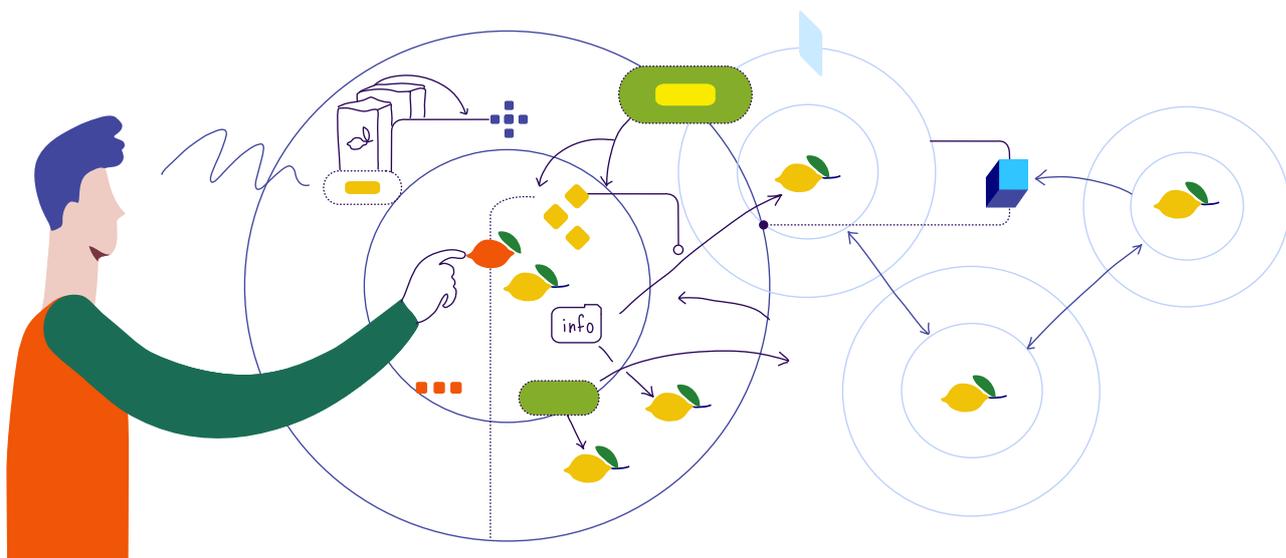
Коронавирус дал компаниям редкий шанс занять место в портфеле брендов у покупателя. За последние 20 лет не было такой ситуации, когда потребитель был вынужден пересматривать свою корзину просто потому, что не мог дойти до своего привычного магазина. Покупатели вынуждены были выбирать из того, что было на прилавке ближайшего магазина. Например, человек покупал молоко определенной фирмы, но, так как в ближайшем магазине его не продавали, он взял молоко, которое никогда до этого не покупал. И оно ему понравилось. Это и есть тот редкий шанс для бренда появиться в корзине покупателя. Мы впервые экспериментировали с набором наших привычных к покупке брендов.

Елена Лебедева, Lebedeva.Consulting



Около 30% наших потребителей отмечают, что пандемия и некоторая изоляция стали толчком попробовать что-то новое.

Елена Иванова, СберМаркет



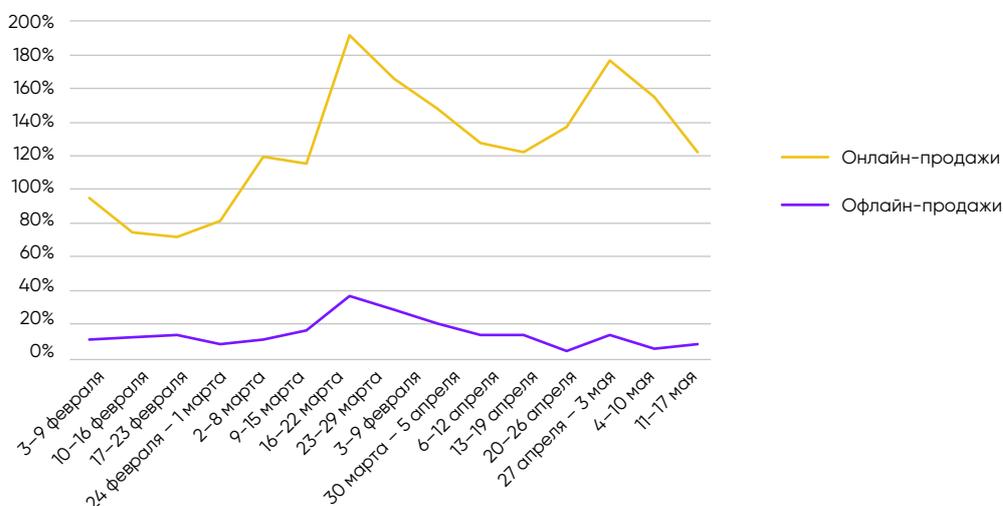
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УТИЛИТАРНЫЙ ОНЛАЙН, ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ОФЛАЙН

В период пандемии и введения ограничений на передвижения существенно выросли онлайн-продажи. Рост онлайн-рынка товаров повседневного спроса, по данным Nielsen, в России составил 92%⁵. Более активно стали делать онлайн-покупки молодые люди до 35 лет⁶.

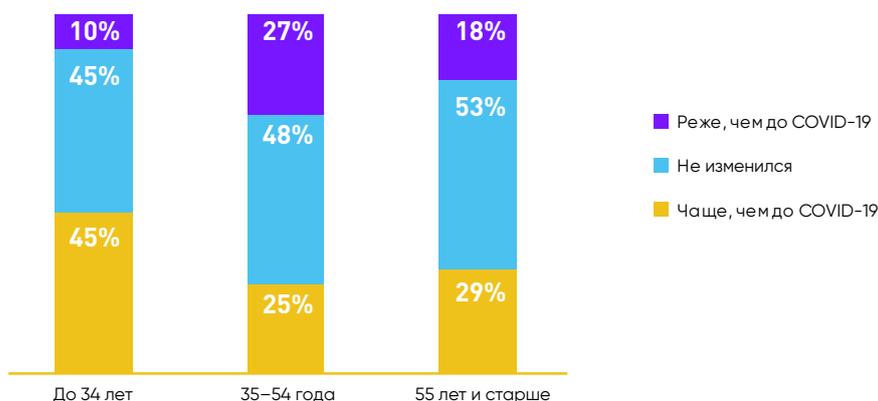
Недельная динамика продаж на рынке FMCG в России в 2020 году, % к соответствующему периоду 2019 года

Nielsen



Изменение спроса на онлайн-покупки в период самоизоляции по возрастным группам, % от тех, кто покупает онлайн

НАФИ, опрос 900 жителей России, май 2020



Если раньше онлайн был не массовым, а характерным для определенных групп потребителей, то под влиянием пандемии произошло стремительное развитие данного канала продаж. Если говорить об Ozon, то, начиная с марта, новых клиентов прибавлялось по 100% каждый месяц. Рост в апреле практически в 2 раза превысил аналогичные показатели 2019 года, то есть мы наблюдаем колоссальный рост.

Сергей Барсамов, Ozon

⁵ <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/onlayn-torgovlya-fmcg-ustanavlivaet-novye-rekordy/>

⁶ <https://nafi.ru/analytics/pandemiya-kak-katalizator-perekhoda-k-beznalichnym-platezham/>



Потребительские паттерны по онлайн-заказам сохранятся. Думаю, можно смело предположить, что онлайн-покупки войдут в привычку у большинства покупателей. Объем скорее всего уменьшится по сравнению с пиковыми значениями в период пандемии, потому что после длительной самоизоляции многие будут рады вернуться в офлайн – но тренд сохранится.

Вячеслав Коган, ГК «КОРУС Консалтинг»

Пандемия ускорила развитие электронной торговли и сопутствующих сервисов, например доставки. По данным исследования Adobe Digital Insights, электронной торговле потребовалось бы от 4 до 6 лет, чтобы достичь тех объемов, которые были зафиксированы в мае⁷.

Однако онлайн не заменит офлайн. Сравнение факторов выбора онлайн- или офлайн-магазина⁸ показывает, что **для потребителей важнее не канал продаж, а удобство и качество покупки**, то есть в перспективе они будут выбирать тот формат, который удобен для них в данный момент.

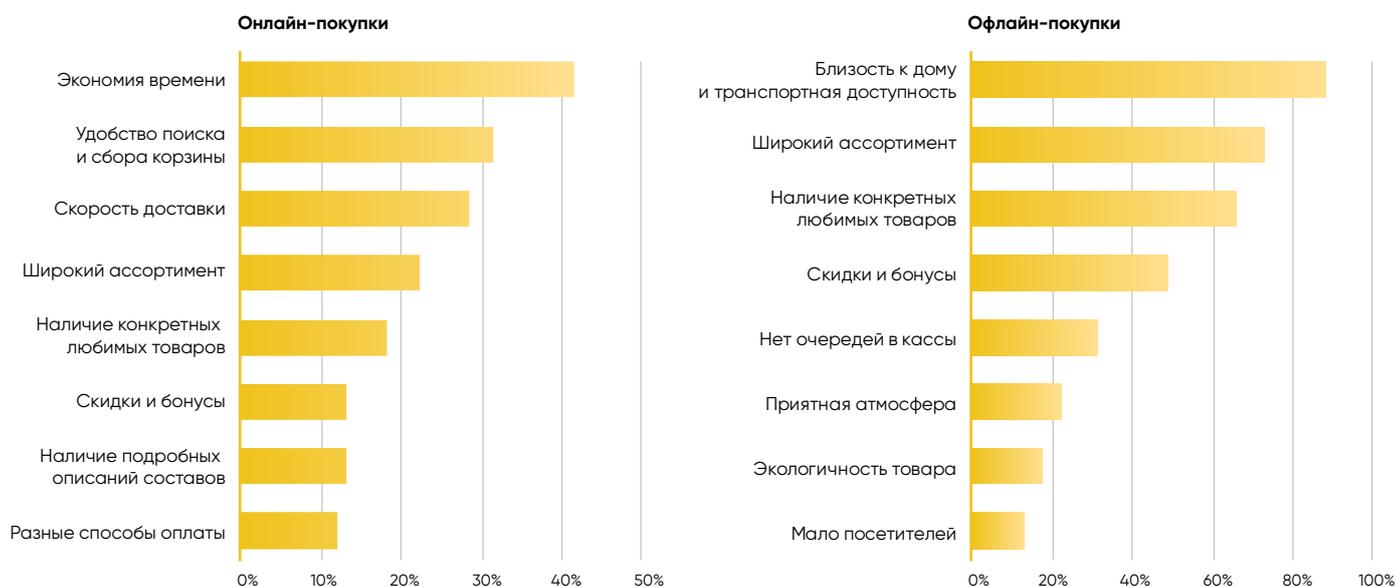


Онлайн-доставка
10 лет за 8 недель

McKinsey, Perspectives on retail and consumer goods, Number 8, август 2020

Факторы выбора магазина, % от общего количества опрошенных респондентов

ГК «КОРУС Консалтинг», опрос 425 жителей Москвы и Санкт-Петербурга в возрасте 20–60 лет, май 2020



По мнению экспертов, **соотношение онлайн- и офлайн-потребления также будет зависеть от цели покупки**. Потребительское поведение в любой товарной категории условно можно разделить на утилитарное и эмоциональное. В первом случае цель покупки – это получение конкретного товара с минимальными временными затратами на поиск и выбор. Продавец в этом случае важен, только если помогает в выборе. В случае эмоционального поведения шопинг направлен на получение нового опыта и впечатлений, он помогает расслабиться, реализовать свой статус, подтвердить принадлежность к референтной группе. В данном случае продавец становится важным участником процесса, с которым можно посоветоваться и получить рекомендации.

⁷ <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/06/12/covid-19-accelerated-e-commerce-growth-4-to-6-years/#7d0ddc03600f>

⁸ https://korusconsulting.ru/press-center/news/stali-pokupat-v-dva-raza-rezhe-no-bolshe/?utm_source=facebook&utm_medium=retail&utm_campaign=covid



У покупателя есть разные модели поведения, задачи и потребительские миссии. Например: а) мне нужно обеспечивать семью, поэтому я на неделю вперед делаю закупку в гипермаркете или онлайн-супермаркете; б) мне нужно на 2–3 дня вперед пополнить холодильник, взять, например, пакет молока или свежий хлеб; в) у меня есть какие-то важные события, мне нужно порадовать детей каким-то лакомством или подготовить для гостей праздничный стол. И я как покупатель применяю все эти модели.

Иван Мельник, X5 Retail Group

Эксперты полагают, что **утилитарное потребление**, например закупка товаров на неделю или месяц, регулярные покупки, **по большей части перейдет в онлайн, так как этот формат лучше отвечает возрастающим запросам на экономию времени и удобство**. Сокращение времени на доставку, увеличение количества вариантов оплаты и доставки, разнообразие ассортимента, уменьшение требований к минимальному заказу – все это способствует переходу потребителей в онлайн. Особенно это будет характерно для жителей крупных городов, где время является одной из главных ценностей. Показательно, что в перспективе это касается в том числе товаров, которые воспринимаются как «традиционно офлайн-овые», например свежие продукты (мясо, молоко, овощи и фрукты). Так, если в 2018 году в Великобритании около 28% потребителей покупали эти продукты онлайн, то, по прогнозам Nielsen, к 2024 году в мире таких станет уже 70%.



Что касается приверженности покупать еду в онлайн, то есть регионы, где она не упадет на прежний уровень, так как там в принципе была тенденция уверенного роста и до пандемии. То есть мы говорим в первую очередь о городах-миллионниках, где масса бизнес-центров, где у людей главной ценностью является время. Там неизбежен рост онлайн-продаж.

Виктория Козлова, «Магнит»



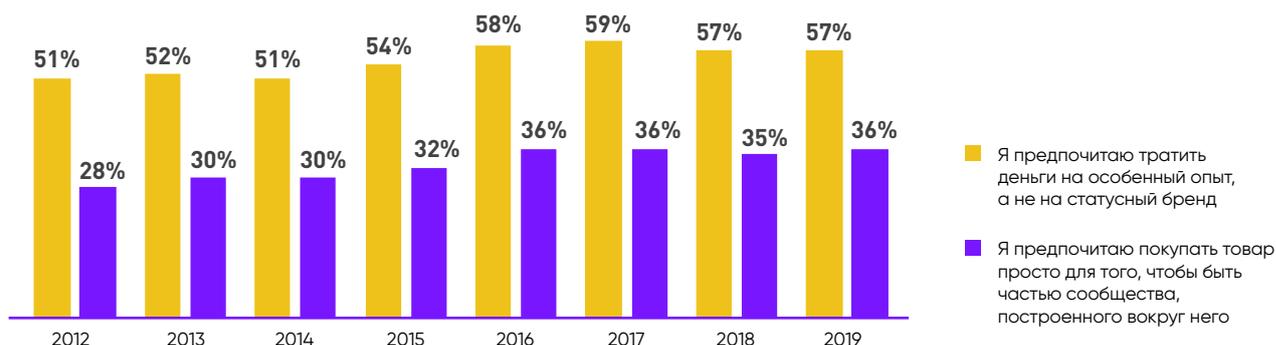
В конечном итоге люди привыкнут к тому, что те регулярные покупки продуктов, которые они совершают сейчас, тратя на это пару часов в гипермаркете, можно делать нажатием одной кнопки в мобильном приложении. Но в то же время офлайн останется, потому что походы в торговый центр сопряжены с большими эмоциями, с времяпрепровождением с семьей, походами в рестораны, на фудкорт.

Дмитрий Красилов, ГК «КОРУС Консалтинг»

Офлайн-шопинг станет инструментом получения эмоционального опыта, значимость которого для потребителей увеличивается. Пользователи ценят возможность почувствовать себя частью сообщества бренда, услышать слова поддержки других покупателей и консультантов; они получают удовольствие от новых технологических гаджетов, представленных в магазине.

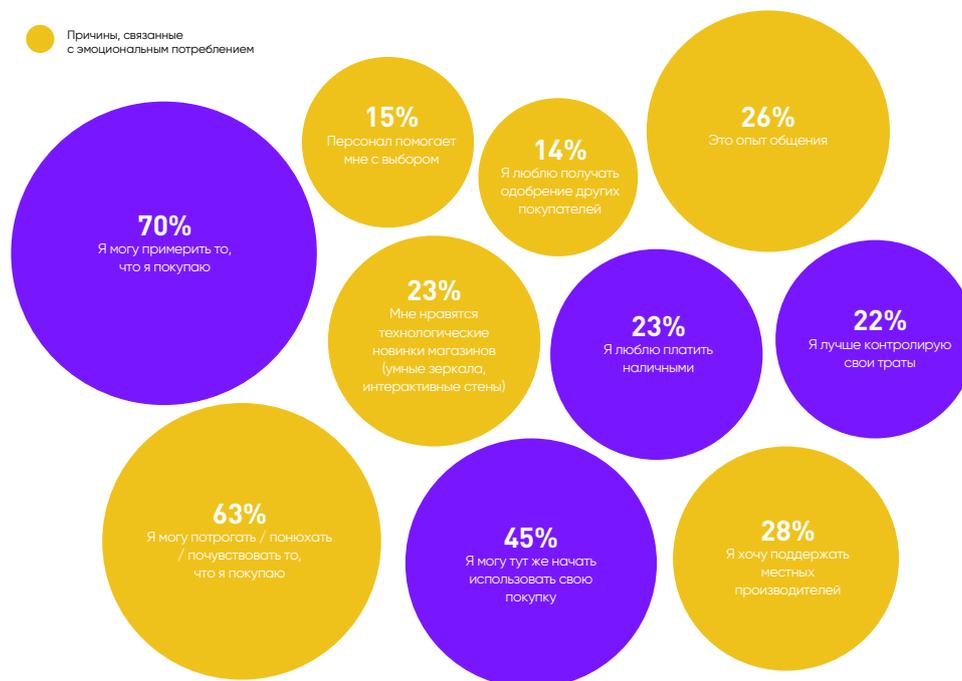
**Потребители выбирают опыт и принадлежность к сообществу,
% респондентов, согласившихся с утверждением**

Global Web Index, опрос 925 568 интернет-пользователей от 16 до 64 лет в 10+ странах мира



Причины выбора офлайн-магазинов одежды, % от общего количества опрошенных респондентов; не равно 100%, так как вопрос предполагал несколько вариантов ответа

Global Web Index, опрос 3141 пользователя офлайн-магазинов одежды от 16 до 64 лет в США и Великобритании, 2019



Часть экспертов полагают, что радость возвращения к привычной жизни, в которой можно просто ходить в магазин, в короткой перспективе станет определяющей.



Я придерживаюсь теории, что магазины в текущей целевой модели, такими, какими мы их знаем, останутся еще надолго. Покупателю по-прежнему будет важно, чтобы в торговой точке он мог найти все, что ему нужно каждый день. То есть чтобы помидоры были вкусные, чтобы они были по правильной цене, чтобы было удобно пользоваться, чтобы был хороший свет, играла приятная музыка – те вещи, которые важны для жизни здесь и сейчас. А потом уже все остальное: омниканальные модели, быстрый онлайн, технологические новинки.

Иван Мельник, X5 Retail Group

По данным Alvarez&Marsal⁹, почти 50% потребителей моложе 64 лет при посещении магазинов тратят больше на сопутствующие развлечения, чем на сами покупки. В перспективе **традиционные офлайн-магазины и торговые центры станут точками сборки локальных сообществ и расширят предлагаемый набор услуг** (развлечения, обучение, забота о здоровье, мероприятия, фестивали и т. п.). Например, американский продавец матрасов Casper уже записывает подкасты для медитаций, ведет блог о культуре сна и проводит научные исследования.

MYSTORE-E

Mystore-E, Израиль,
<https://www.mystore-e.com/>

Платформа на базе ИИ, которая с помощью цифровых дисплеев и технологии AR, позволяет клиенту офлайн-магазинов примерить на себя аксессуары, чтобы оценить, как на нем будет выглядеть каждый предмет.



Магазин является шоу-румом, где вы можете опробовать товар, познакомиться с ним, где будут какие-то панели, на которые вы можете нажать, посмотреть информацию о продукте и о том, кто и где его изготовил, вплоть до интервью с фермерами. И вы ходите по магазину и набираете товар в свою виртуальную корзину, а на базе – в подсобном помещении – товары собираются. И вам эту корзину выносят, либо вы просто нажимаете: привезти ее домой.

Дмитрий Лебедев, «Азбука Вкуса»

⁹ <https://www.alvarezandmarsal.com/insights/shape-retail>

Аспекты потребительского опыта в офлайн-магазине

Alvarez&Marsal, The Shape of Retail, 2019

РАЗВЛЕЧЕНИЕ	<p>Создание атмосферы и эмоционального опыта Демонстрация развлекательного контента, в котором большую роль играет визуальная составляющая. Могут проводиться шоу, встречи со знаменитостями, экспертами</p>
ОБРАЗОВАНИЕ	<p>Информирование потребителя о свойствах товаров Акцент на профессиональное развитие персонала, обладающего всеми необходимыми знаниями и навыками. Могут использоваться голосовые помощники или роботы-консультанты</p>
ИММЕРСИВНОСТЬ	<p>Создание опыта, который не может быть повторен в цифровой среде Активное использование четвертого измерения – звуков (звуковой брендинг), света, прикосновений, запахов. Построение иммерсивного опыта использования продукта</p>
ЭСКАПИЗМ	<p>Создание опыта, который позволяет потребителю оторваться от рутины Акцент на инновационные непривычные технологии – интерактивный контент, цифровые 3D-модели продуктов, возможность кастомизировать свой продукт, бесшовные покупки</p>

Чаще потребление, связанное с удовольствием, общением и новым опытом, ассоциируется с офлайн-форматами, однако и для онлайн-магазинов построение эмоционального опыта может стать хорошей возможностью для развития.



Все-таки есть разные группы товаров. Те товары, которые мы продаем, как правило, хочется потрогать, понюхать, посмотреть и пощупать. Например, штучатку rotband легко и комфортно покупать онлайн, но за шторами, за обоями, за цветами все-таки клиент предпочитает прийти в магазин, чтобы окунуться в эту среду, почувствовать атмосферу, увидеть человека в зеленом, который скажет, как этот цветочек полить, как можно эти обои поклеить, представить себе, легко ли котик будет царапать эти обои или нет... Мы замечаем сейчас, когда страсти начинают утихать, – наш клиент очень соскучился по офлайну. Даже есть такие клиенты, для которых визит к нам в магазин – это какой-то праздник или целое событие.

Ольга Дубровская, Leroy Merlin

При этом исследователи Global Web Index отмечают, что **офлайн-потребление становится отличительной чертой более обеспеченных групп населения** в развитых экономиках. Так, в США, Канаде, Европе, Австралии и Японии большой доход ассоциируется с сокращением времени, проведенного за любым экраном (телефона, компьютера, телевизора). Это подтверждается и данными опросов, демонстрирующими, что потребители с более высокими доходами сокращают время просмотра телевизора и удаляют приложения социальных медиа с телефонов.

Изменение поведения потребителей в зависимости от размера годового дохода, % от общего количества опрошенных респондентов в каждой группе

Global Web Index, опрос 2138 интернет-пользователей США в возрасте от 16 до 64 лет, сентябрь 2019



ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ОНЛАЙН-ПОТРЕБЛЕНИЯ

Традиционно онлайн-потребление ассоциируется с молодым поколением, которое лучше владеет различными цифровыми навыками. Однако объяснение особенностей потребления только различиями в возрасте сильно упрощает картину и не позволяет ритейлерам эффективно таргетировать свои целевые аудитории. Исследование компании Yes Group наглядно демонстрирует, что переход в онлайн по-разному реализуется различными группами пользователей в отдельных товарных категориях. Yes Group выделяет **восемь сегментов потребителей¹⁰ с точки зрения активности их онлайн-потребления в настоящий момент и потенциала роста в будущем¹¹**. Определяющей для сегментации является именно совокупность социально-демографических и экономических характеристик, а не каждая из них в отдельности.

В целом высоким уровнем онлайн-потребления отличаются пользователи в возрасте от 30 до 40 лет, проживающие в крупных городах, имеющие высшее образование и высокие доходы. Интересно, что также повышенный интерес к онлайн-покупкам характерен для потребителей 50–64 лет (группа «Серебряная свадьба»), находящихся на пенсии или занимающихся высококвалифицированным трудом.

Группы потребителей с разным уровнем склонности к онлайн-потреблению (онлайн-индекс)

Yes Group, опрос 1000 жителей России, июнь 2020

7,6 / 10 Онлайн-индекс	«Сливки общества потребления» – 8% в выборке	7,2 / 10 Онлайн-индекс	«Дом – полная чаша» – 17%
<ul style="list-style-type: none"> • 32–34 года, мужчины и женщины • состоят в браке, один ребенок • проживают в городах-миллионниках • высшее образование • руководители или высококвалифицированные специалисты • высокие доходы 	<ul style="list-style-type: none"> • 35–40 лет, мужчины и женщины • состоят в браке, два ребенка • проживают в городах-миллионниках • высшее образование • руководители или высококвалифицированные специалисты • высокие доходы 		
5,9 / 10 Онлайн-индекс	«Серебряная свадьба» – 13%	3,6 / 10 Онлайн-индекс	«Продвинутые уездные горожане» – 8%
<ul style="list-style-type: none"> • 50–64 года, мужчины и женщины • состоят в браке, взрослые дети • проживают в городах любого размера • высшее образование, на пенсии или работают в качестве руководителей / высококвалифицированных специалистов • средние доходы 	<ul style="list-style-type: none"> • 30–49 лет, мужчины и женщины • состоят в браке, один ребенок • проживают в небольших городах • высшее образование • рабочие и технический персонал • средние доходы 		
2,8 / 10 Онлайн-индекс	«Уездные горожане» – 16%	2,8 / 10 Онлайн-индекс	«Бессемейные бедные» – 15%
<ul style="list-style-type: none"> • 30–49 лет, мужчины и женщины • состоят в браке, два ребенка • проживают в небольших городах • не имеют высшего образования • рабочие и технический персонал • средние доходы 	<ul style="list-style-type: none"> • 18–29 лет, мужчины и женщины • не состоят в браке • проживают в городах любого размера • не имеют высшего образования • рабочие и технический персонал • низкие доходы 		
2,0 / 10 Онлайн-индекс	«Семеро по лавкам» – 13%	1,3 / 10 Онлайн-индекс	«Холостые (пред)пенсионеры» – 9%
<ul style="list-style-type: none"> • 30–49 лет, мужчины и женщины • не состоят в браке • проживают в небольших и средних городах • не имеют высшего образования • рабочие и технический персонал • низкие доходы 	<ul style="list-style-type: none"> • 50–64 года, мужчины и женщины • не состоят в браке • проживают в городах любого размера • на пенсии или работают в качестве технического персонала • низкие доходы 		

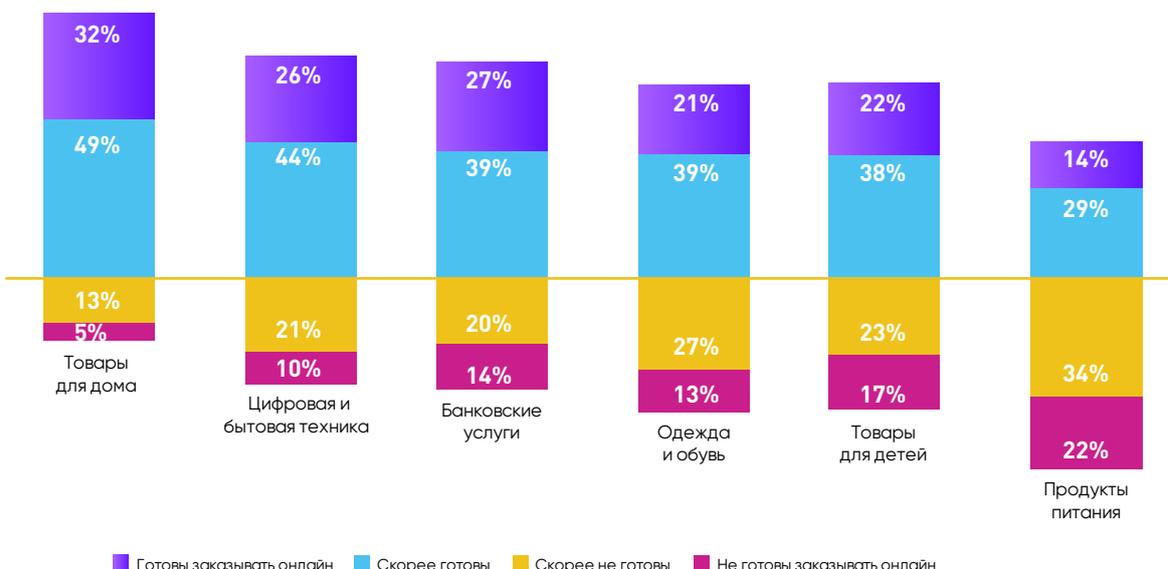
¹⁰ «Бизнес-гид по потребителям. Food Retail online. На какие сегменты делать ставки в 2020–2021», Yes Group, июнь 2020 г. Количественный онлайн-опрос, выборка 1000 человек, Россия, города с населением 100 тыс.+ Выборка репрезентирует профиль городской интернет-аудитории РФ.

¹¹ Онлайн-индекс разработан Yes Group, оценивается по 10-балльной шкале и отражает уровень склонности к онлайн-потреблению.

Готовность перейти от офлайн- к онлайн-покупкам (онлайн-шифт) зависит также от конкретной категории товаров: чаще всего потребители готовы заказывать в Интернете товары для дома и бытовую технику, реже – продукты питания.

Готовность заказывать онлайн различные товарные категории, % от общего количества опрошенных респондентов

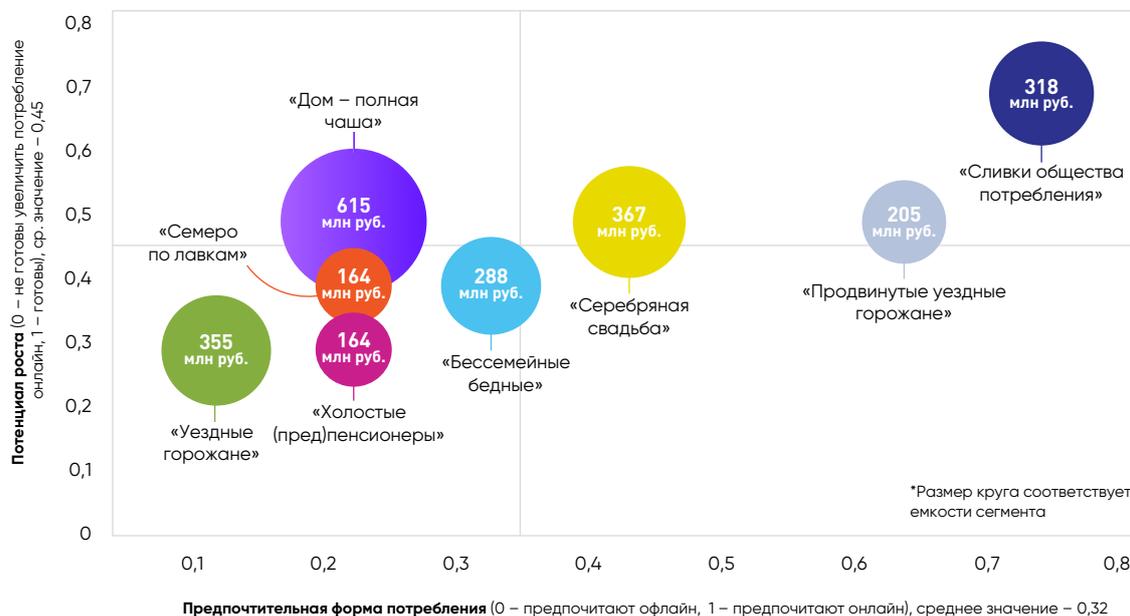
Yes Group, опрос 1000 жителей России, июнь 2020



При этом наблюдается дифференциация спроса на онлайн-покупки различных категорий товаров между разными группами потребителей. Например, группа «Бессемейные бедные» в целом не является целевой аудиторией для онлайн-ритейлеров, однако склонность к онлайн-потреблению в сфере банковских услуг довольно высока, в первую очередь за счет повышенного спроса на небольшие кредитные продукты.

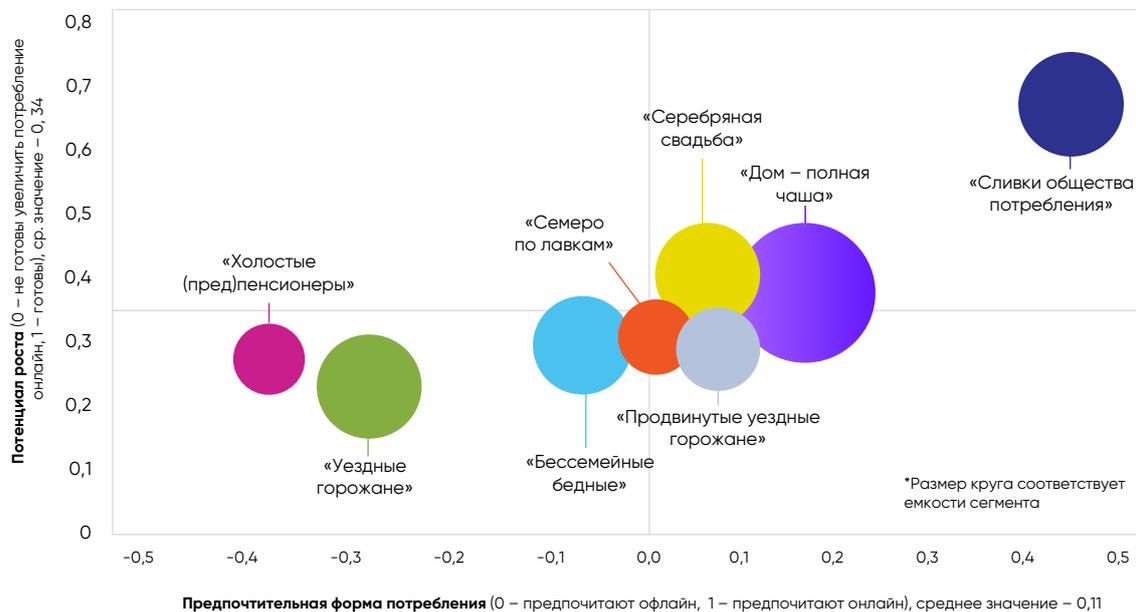
Склонность к онлайн-потреблению по группам потребителей

Yes Group, опрос 1000 жителей России, июнь 2020



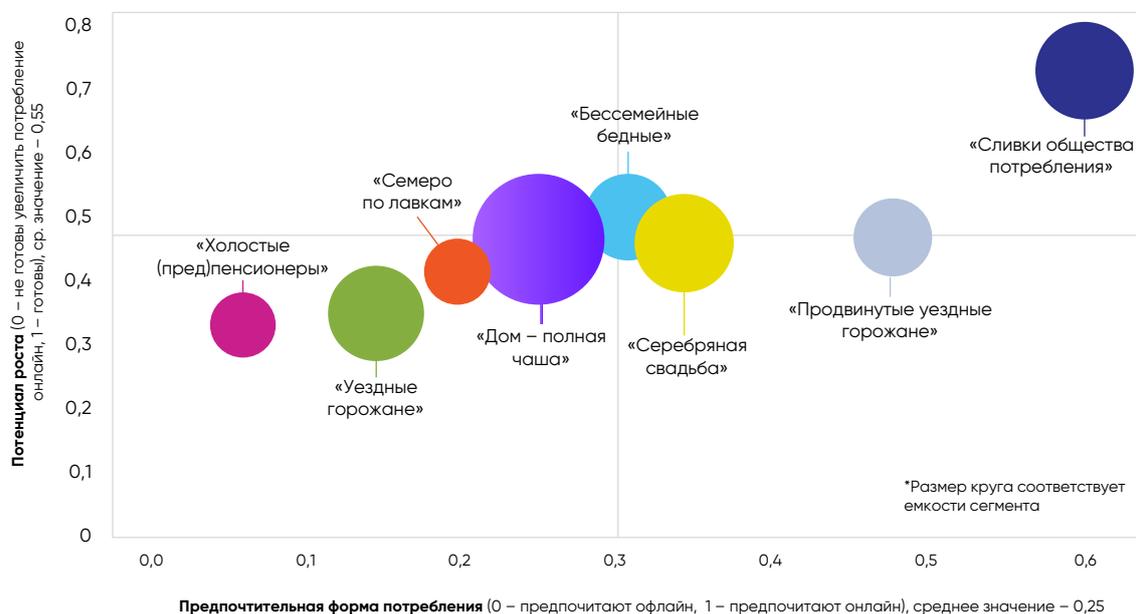
Склонность к онлайн-потреблению в продуктовом ритейле по группам потребителей

Yes Group, опрос 1000 жителей России, июнь 2020



Склонность к онлайн-потреблению банковских услуг по группам потребителей

Yes Group, опрос 1000 жителей России, июнь 2020



ОСОЗНАННОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ

Синдром упущенной выгоды (FOMO – fear of missing out) – феномен современной культуры, заключающийся в боязни упустить важные вещи и события, высоком темпе жизни, перенасыщенности информационного поля, стремлении все время быть доступным для общения, постоянно обновлять ленты социальных сетей. Он серьезным образом влияет на потребительские и поведенческие привычки в различных областях и используется в маркетинговых компаниях. **В последние годы на контрасте развивается феномен медленного потребления** – медленная мода, медленная еда и т. д. Это выражается в отказе от нерационального и чрезмерного использования продуктов питания и переизбытка различных вещей, в том числе одежды, более осознанном отношении к времени, проведенному в онлайн-пространстве, стремлении минимизировать вредное воздействие на окружающую среду, росте внимания к этичности и социальной ответственности бизнеса.

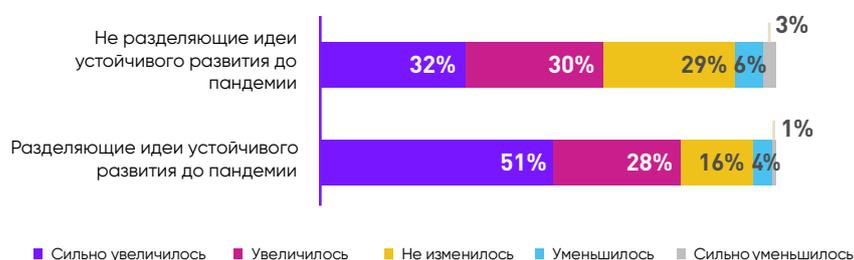
Рост интереса к офлайн-активностям и уменьшение времени, проведенного в Интернете

Global Web Index, опрос 61 432 интернет-пользователей в Китае, Италии и Южной Корее в возрасте от 16 до 64 лет, 2019–2020



Как изменилось стремление минимизировать личное негативное воздействие на окружающую среду (сократить личный углеродный след), % от общего количества опрошенных респондентов в каждой группе

GlobalWebIndex Custom Research, опрос 17 143 респондентов в возрасте от 16 до 64 лет в 20 странах, май 2020

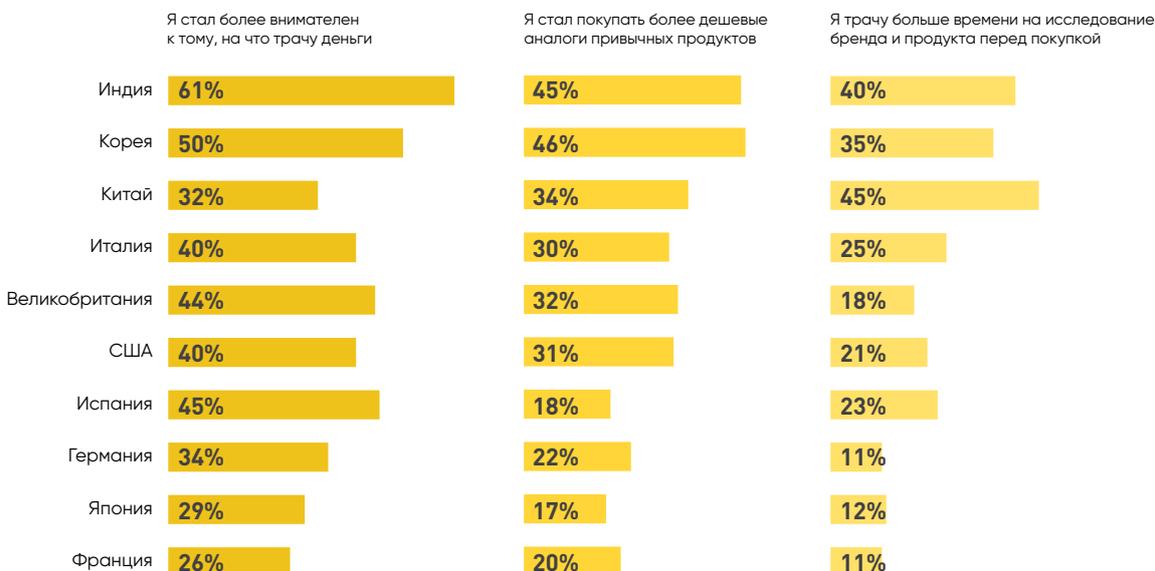


Примечание. Двое из каждых трех опрошенных Global Web Index заявили, что в настоящий момент важнее, чем когда-либо, сокращать потребление пластика, а семь из десяти – что необходимо сокращать личное воздействие на окружающую среду.

В сфере торговли осознанность потребления будет проявляться в двух ключевых аспектах: экономическом и этическом. С одной стороны, потребители будут более осознанно и рационально относиться к своим финансовым расходам, станут уделять больше времени на поиск более дешевых аналогов привычных продуктов.

Рост осознанности потребительского поведения, % респондентов, согласившихся с утверждением

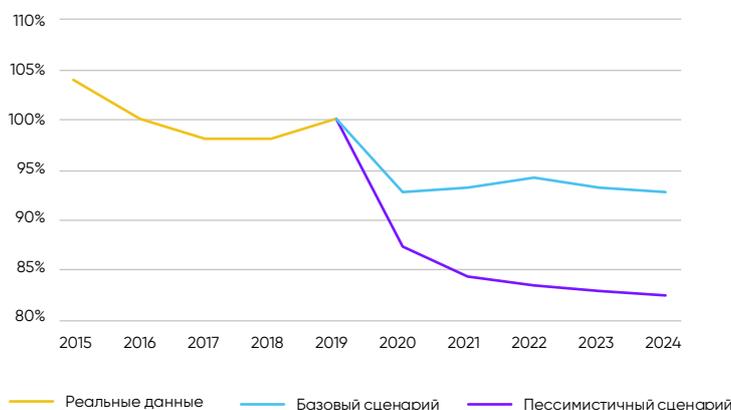
McKinsey, COVID-19 Consumer Pulse Survey, опрос респондентов в 45 странах, июнь 2020



Дополнительным драйвером роста «экономической» осознанности является сокращение реальных доходов населения и усиление негативного восприятия населением своих финансовых перспектив под влиянием пандемии. Индекс потребительского доверия, складывающийся из оценки потребителями перспектив на рынке труда, уровня финансового благополучия и готовности тратить деньги, снижается по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. По прогнозам, за 2020 год доходы жителей России сократятся на 8–17% в зависимости от сценария.

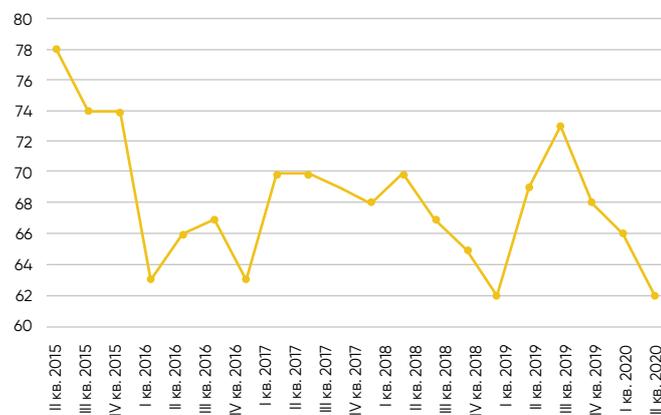
Сценарии изменения реальных располагаемых доходов населения России (2019 г. = 100%)

Росстат, Институт «Центр развития» НИУ ВШЭ



Изменение индекса потребительского доверия в России, принимает значения от 0 до 200 баллов

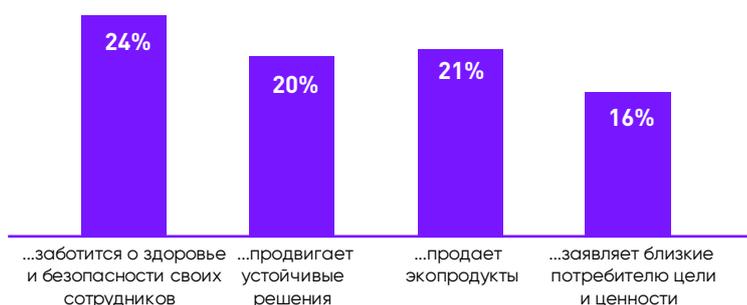
The Conference Board и Nielsen



С этической точки зрения, потребители больше внимания уделяют исследованию бренда и товара перед покупкой, выбирая в первую очередь компании, которые проявляют социальную ответственность, этичность, заботу об окружающей среде и своих сотрудниках¹². Это особенно важно для потребителей поколения Z (людей, рожденных в конце 1990-х – середине 2010-х годов): их лояльность к бренду в большей степени зависит от ценностей и миссии компании¹³. Кроме того, в период пандемии для потребителей стало важным, как компания (бренд) проявила себя в борьбе с коронавирусом.

Потребители покупают больше товаров, если компания... % от общего количества опрошенных респондентов

McKinsey, Covid-19 Consumer Survey Pulse, опрос респондентов в 45 странах, июнь 2020



Клиенты замечают, что делают бренды в период COVID-19

Edelman Trust Barometer 2020, Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic, опрос 12 тыс. респондентов в 10+ странах мира, март 2020

- 37%** респондентов заявили, что начали пользоваться продуктами нового бренда, потому что им понравилось, как тот отреагировал на ситуацию
- 33%** респондентов отметили, что отговорили других людей покупать что-то у торговых сетей, которые действовали «неправильно» в сложившейся ситуации
- 65%** респондентов сказали, что то, как бренд отреагировал на ситуацию из-за пандемии, повлияет на вероятность покупки его товаров в будущем
- 71%** респондентов навсегда перестанут доверять компаниям, которые попытаются нажиться на ситуации вместо того, чтобы помогать людям



Считается, что впервые люди стали предъявлять к бренду более высокие требования с точки зрения социальной ответственности. Например, Mastercard, Макдональдс и прочие большие бренды призывали оставаться дома и беречь свое здоровье. А Coca-Cola не сделала ничего, тем самым вызвав большую волну негатива в свой адрес в социальных сетях. Если раньше, до пандемии, для потребителя высокое значение имела лидерская роль бренда, это играло важную роль в принятии решения о покупке, то сейчас данное значение ушло из топ-5. Стало важно, насколько бренд добрый, социально ответственный, человечный. Эти понятия очень подросли по значимости. Все эти изменения покупательского поведения сказываются на маркетинге.

Елена Лебедева, Lebedeva.Consulting

По мнению экспертов, тренд на осознанное потребление и бережное отношение к окружающей среде будет способствовать появлению и развитию новых бизнес-моделей, например сервисов аренды, обмена, перепродаж или производств по запросу, сокращающих перепроизводство товаров.



30 марта наш сервис буквально рухнул под наплывом желающих взять напрокат спортивные тренажеры для занятий дома. Только за первые два дня мы получили более 600 запросов на аренду беговых дорожек. Первая неделя апреля у нас ушла на то, чтобы нарастить ассортимент – мы договаривались с фитнес-клубами о партнерстве по сдаче их спортивного инвентаря через нашу площадку.

Изменение отношения к аренде вещей происходит год за годом, и это – изменения к лучшему. К 2025 году доля москвичей, не просто готовых к шерингу вещей, а постоянных клиентов различных шеринг-сервисов, достигнет 30% от населения города. В текущий момент это не более 10%.

Людмила Булавкина, Rentmania

ANN TAYLOR

Ann Taylor, США,
<https://www.anntaylor.com>

Ритейлер одежды запустил услугу аренды по подписке, которая позволяет клиентам иметь актуальный гардероб, а магазинам – постоянный доход.

¹² <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/global-surveys-of-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis>

¹³ https://www.cgsinc.com/sites/default/files/media/resources/pdf/CGS_2019_Retail_Sustainability_infographic.pdf

СИСТЕМНЫЕ СДВИГИ

Эксперты сходятся во мнении, что пандемия не привела к значительным системным сдвигам в сфере ритейла, однако повысила требования к гибкости и скорости принятия решений, креативности, санитарной безопасности, значимости цифровых технологий для успешного развития.



Я думаю, что COVID сделал нам всем очень большой подарок. Он объяснил, что за два часа может измениться абсолютно все. И если ты не будешь готов принять изменения и начать действовать в новой среде, то ты просто можешь моментально все потерять. Пандемия дала понять, что то, что мы делаем должно быть очень быстро изменяемо, должно быть очень гибким, мы должны быть готовы к тому, что нам придется завтра выкинуть или наоборот взять и развивать совсем по-другому.

Ольга Дубровская, Leroy Merlin

ПОВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К БЕЗОПАСНОСТИ

В перспективе потребители будут больше беспокоиться о безопасности среды, соблюдении санитарных норм, социальной дистанции и скорости прохождения очередей, предъявляя новые требования к ритейлерам.

«Безопасное» получение услуг станет более значимым для потребителя

McKinsey COVID-19 US Consumer Pulse Survey, опрос 1000+ человек старше 18 лет, апрель 2020

Услуги	Рост за последние 6 месяцев, %*	Доля потребителей, которые планируют продолжать пользоваться в долгосрочной перспективе, %*
Покупаю онлайн, забираю в магазине	34	59
Доставка еды	38	51
Безопасность и бесконтактные услуги	9	74
Рестораны быстрого питания, не выходя из машины	7	50

* Доля от общего количества опрошенных респондентов.

В краткосрочной перспективе инвестиции в технологии для повышения безопасности здоровья клиентов могут стать ключевой статьей расходов торговых сетей. Перспективными решениями являются **системы Check&Go¹⁴, сокращающие время нахождения в магазине.** В мае 2020 года «Азбука Вкуса», Visa и Сбербанк запустили в «Москва-Сити» в тестовом режиме магазин без касс по аналогии с Amazon.

STANDARD

Standard Cognition, США,
<https://standard.ai/>

Компания разработала платформу компьютерного зрения на базе ИИ для автономного сканирования и оплаты товаров. Клиенты могут просто взять нужный товар и выйти из магазина: покупка автоматически регистрируется в электронной кассе, а деньги спишутся со счета покупателя. Решения компании представлены в 70 тыс. американских магазинах четырех крупных ритейл-сетей.

¹⁴ Система организации магазинов и обслуживания клиентов, при которой за каждым посетителем следит специальная смарт-система видеонаблюдения. Фиксируются перемещения покупателя, помещение продуктов в виртуальную корзину автоматизировано. На выходе из магазина деньги с карты списываются автоматически. Для посещения магазина требуется скачать специальное приложение, а на входе отсканировать свой QR-код.



Покупатели поняли, что магазины могут быть не просто чистыми, они могут быть еще и очень безопасными: теперь у нас на входе будут стоять распылители, будет доработана система вентиляции, внедрено кварцевание, озонирование и т. д. Технологии помогут убить бактерии, сделать пребывание в магазине более безопасным. Мы считаем, что наряду с низкими ценами, качеством и свежестью продуктов, удобством расположения, безопасность станет дифференцирующим фактором при выборе магазина покупателем.

Иван Мельник, X5 Retail Group



Тренд на безопасность сохранится. Как бы там люди ни говорили о том, что они возвращаются к нормальной жизни, возвращаются они уже другими. Мы не хотим ни с кем в лифтах ездить, мы не хотим на остановке близко друг к другу стоять, мы опасаемся много чего. Нам не нравится, когда рядом стоят и в спину дышат. И это все сказывается на ритейле.

Дмитрий Лебедев, «Азбука Вкуса»

«Беспилотные магазины» могут стать альтернативным вариантом, делающим привычный физический магазин безопасным. Более того, большинство реализуемых сейчас беспилотных магазинов мобильны и могут перемещаться в различные точки города, удовлетворяя тем самым запрос на скорость и удобство потребления. Китайские ритейл-гиганты Alibaba (64 беспилотных магазина) и JD.com (20) активно используют данный формат.

NEOLIX

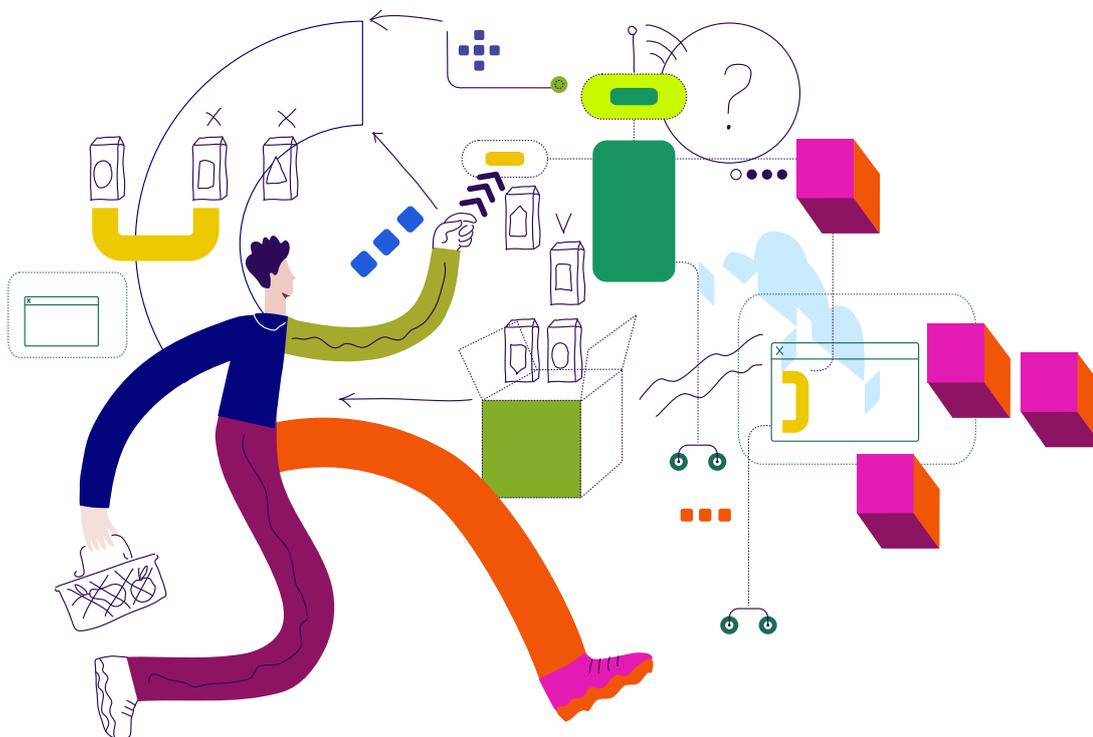
Neolix, Китай,
<http://www.neolix.cn/>

Модульная самоходная платформа вместимостью 2,4 м³ предусматривает несколько сценариев использования: мобильный магазин или курьерская доставка. За 2018–2019 годы создано 225 магазинов в 10 городах Китая.



Moby Mart, Китай,
<https://themobymart.com/>

Автономный передвижной супермаркет, который самостоятельно проводит инвентаризацию, а также использует ИИ-голограммы для помощи покупателям. Moby-mart управляется лично или дистанционно, а в движение его приводит электродвигатель, питаемый от солнечных батарей.



ВНЕДРЕНИЕ ПРЕДИКТИВНЫХ АНАЛИТИЧЕСКИХ СИСТЕМ И АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Магистральным направлением развития ритейла становится накопление большого количества данных о потребителе как основы для построения прогнозных моделей и управления в режиме реального времени. Компании, которые начали создавать архитектуру для сбора и обработки данных несколько лет назад, во время пандемии смогли быстрее выстроить цепочку поставок групп товаров, пользующихся повышенным спросом.

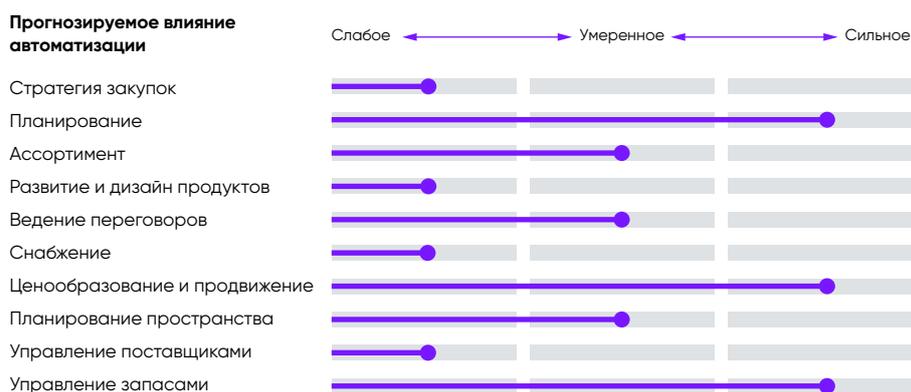


Предыдущие три или четыре года X5 много сил и ресурсов инвестировала в развитие технологий, в построение операционных процессов, в математические модели, в расчеты, в систему прогнозирования. Цифровизация, которую мы начали в 2018 году и развернули в 2019-м, сейчас приносит свои плоды: автоматизация процессов, data-driven подход, масштабирование инновационных проектов позволили пройти коронакризис без существенных потерь в эффективности.

Иван Мельник, X5 Retail Group

Автоматизация повлияет на все бизнес-процессы в торговле

McKinsey, Perspectives on retail and consumer goods, Number 8, август 2020



Построение работающих прогнозных моделей зависит от объема и качества (детальности, регулярности обновления и т. д.) используемых данных. Для сбора данных могут использоваться различные инструменты: анализ сведений о пользователях в социальных сетях, RFID-метки и датчики в офлайн-магазинах, анализ использования карт лояльности и др.



Покупки с использованием карты лояльности позволяют не только быть в курсе, какая корзина у покупателя, и строить рекомендации на основании его предыдущих покупок, но и понимать, где клиент заказывает. Например, на основе геолокации при использовании мобильного приложения мы можем понять, что клиент находится на даче, и сформировать корзину, которая удовлетворяет потребностям дачника – предложить уголь, какой-нибудь розжиг, шашлык и т. д. Но в то же время клиент может заказывать из центра Москвы, находясь в офисе, и тогда ему нужно предлагать совершенно другие вещи.

Дмитрий Красилов, ГК «КОРУС Консалтинг»

Основные направления деятельности организации, в которых будут применяться прогнозные модели и автоматизация процессов:

- **Формирование персонализированных предложений для клиентов**

Растущий ассортимент и информационная перегруженность приводят к тому, что пользователи устают от постоянного выбора среди большого количества вариантов. Наиболее привлекательными станут ритейлеры, способные предвосхищать потребности своих клиентов и предлагать им индивидуальные подборки товаров и услуг, сформированные на основе анализа опыта предыдущих покупок, отзывов, образа жизни, активности в социальных сетях и т. д.

3DLOOK

3DLOOK, США,

<https://3dlook.me/saia/>

Компания разрабатывает расширение для вебсайтов магазинов одежды, анализирующее фотографии пользователей и их предыдущие покупки, на основании чего предлагает наиболее подходящие модели нужного размера из представленных у ритейлера.



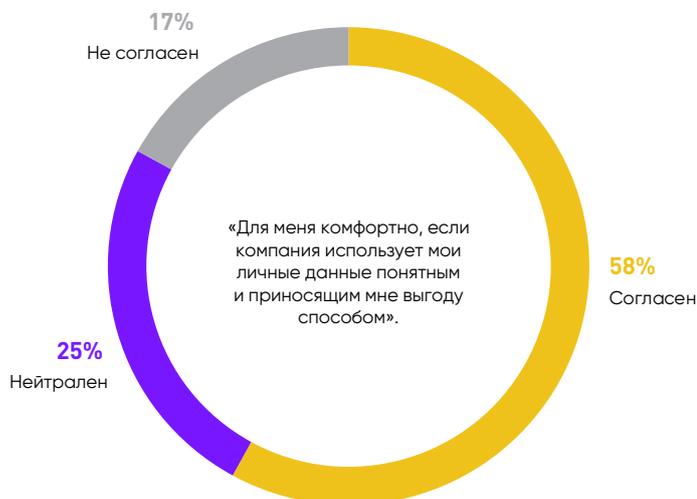
Желание ритейлера понимать, чего именно хочет его клиент, только возросло во время пандемии. Поэтому возрастает потребность в системах для построения персонализированных предложений на основе данных о поведении клиента, позволяющих также делать прогнозы и правильно преподносить клиенту нужную ему информацию в релевантных каналах.

Виталий Чесноков, QSOFT

По данным опроса Salesforce, большинство пользователей готовы делиться своими персональными данными, если они уверены, что получат выгодное предложение от компании¹⁵. Более того, эффективность компании при работе с личными данными своих клиентов становится важным фактором формирования лояльности потребителей, а персонализированный рекламный контент в 1,7 раз повышает вероятность покупки¹⁶. Форматы предоставления персонализированных подборок максимально разнообразны: от почтовых рассылок до пуш-уведомлений, отправляемых по геолокации.

**Готовность потребителей делиться личными данными с компанией,
% от общего количества опрошенных респондентов**

Salesforce Research, опрос 8022 респондентов (16 стран), апрель 2019



¹⁵ https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf

¹⁶ <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2019/augmented-retail-the-new-consumer-reality/>

• **Прогнозирование объема и ассортимента закупок – умные цепочки поставок**

Регулярный сбор и анализ данных о потребительском поведении позволяет предсказать резкие изменения спроса на отдельные группы товаров и соответствующим образом перенастроить цепочки поставок, увеличив количество данного товара на складе в отдельных регионах или районах города. Во время пандемии многие FMCG-производители начали сотрудничать с торговыми сетями в вопросах обмена данными о продажах и потребительском поведении, что позволило повысить эффективность планирования поставок и реализации продукции.



Еще важной тенденцией является старт пилотных проектов по совместному планированию товародвижения между крупными FMCG-производителями и крупными федеральными сетями. Объединение данных ритейла и производителя позволяет максимально эффективно проводить товародвижение от завода до полки магазина, минимизировать запасы и удерживать заданный уровень сервиса при удовлетворении спроса.

Дмитрий Красилов, ГК «КОРУС Консалтинг»

Аналогичные алгоритмы и технологии позволяют анализировать выкладку товаров на полках магазинов и решать задачи по оптимизации ассортимента, запасов, цен, повышая эффективность выкладок и снижая риск появления пустых витрин.

NuORDER

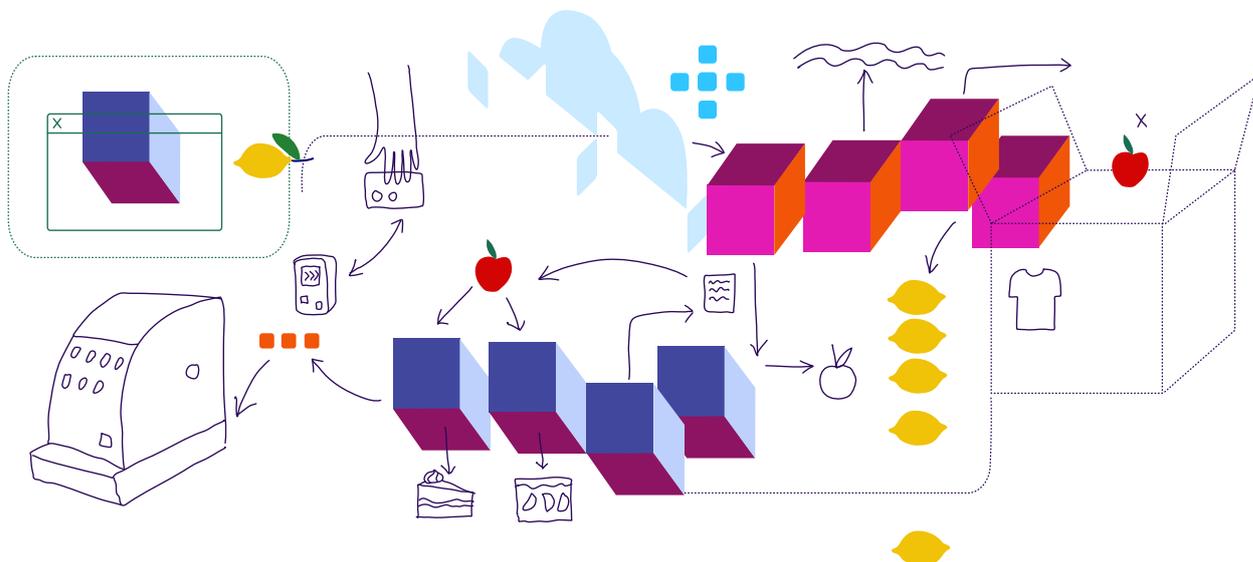
NuOrder, США,
<https://www.nuorder.com/>

Предоставляет платформу, автоматизирующую взаимодействие между торговыми сетями и брендами в сфере моды. Функционал платформы включает создание интерактивных каталогов, регистрацию закупочных планов и анализ ассортимента, позволяющий оптимизировать запасы.

Tmall

Tmall Global, Китай,
<https://www.tmall.com/>

Международная торговая площадка иностранных брендов для китайских потребителей. Ассортимент первого офлайн-магазина Tmall был сформирован с использованием алгоритмов предиктивной аналитики потребительских предпочтений в радиусе 3 км от магазина на основе данных онлайн-магазинов материнской компании Alibaba Group.



• **Технологическая поддержка сотрудников магазинов в режиме реального времени**

Согласно исследованию, проведенному Zebra Technologies¹⁷, наличие у работников торговых залов технологических решений повышает качество покупательского опыта – с этим согласны 55% покупателей, 74% работников торговых залов и 83% управляющих магазинами. К простым вариантам подобных решений относятся, например, сканы для проверки наличия товара на складе, приложения для оформления доставки товара, купленного офлайн. Следующим поколением решений для работников торговых залов станут мобильные приложения, интегрированные с системами компьютерного зрения, которые «узнают» покупателя при входе в магазин и отправляют сообщение торговому ассистенту; тот на основе истории предыдущих покупок может заранее предложить покупателю товар, который с большей вероятностью его заинтересует¹⁸.

melissa

Melissa, США,

<https://shopmelissa.com/>

Обувной ритейлер, использующий в своих офлайн-магазинах систему распознавания лиц, которая фотографирует покупателей на входе и узнает их при последующем посещении магазина. Посредством идентификации, киоск уведомляет менеджеров зала о прибытии клиента, предоставляя информацию о его предпочтениях и предыдущих покупках.

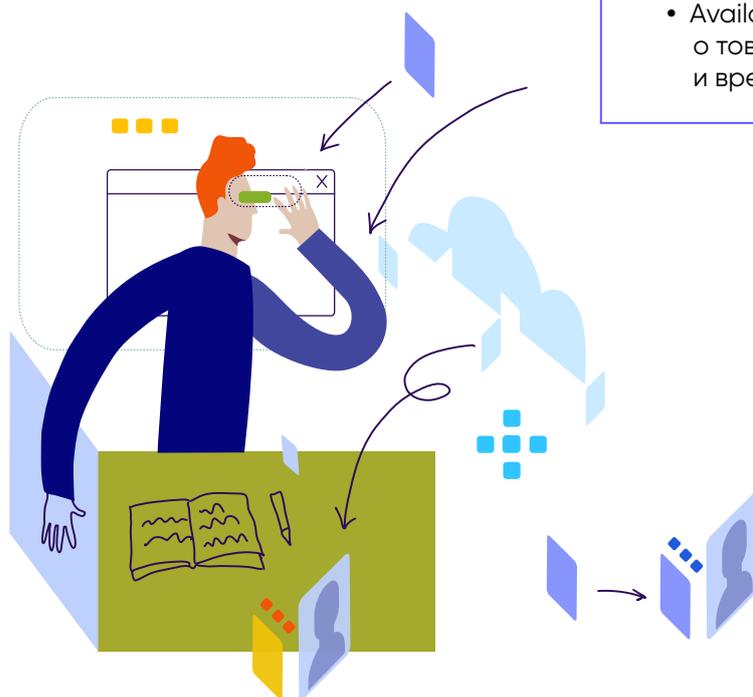
Walmart

Walmart, США,

<https://www.walmart.com/>

Мультиформатная сеть розничных магазинов, которая предоставляет своим сотрудникам мобильное устройство с набором приложений для эффективного управления процессами.

- PlanIT: уведомляет руководителей о срочных проектах и задачах.
- Receiving: сообщает сотрудникам бэк-рума о поступлении новых товаров в магазин.
- Downstock: уведомляет сотрудников об отсутствующих товарах на полках за счет автоматического сканера Bossa Nova.
- Price Change: информирует об изменениях цен на товары.
- Availability: передает информацию о товарах, которых нет в наличии, и времени, когда произошел дефицит.



¹⁷ 2019 Shopper Vision Study, Zebra Technologies, опрос 5000 покупателей, 1000 работников торговых залов, 500 управляющих магазинов в Северной и Латинской Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе, Европе (https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2019-shopper-study-en-us.pdf).

¹⁸ <https://info.microsoft.com/ww-landing-Retail-Trends-Playbook-2020-eBook.html?lclid=en-us>

ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННАЯ ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ БУДУЩЕГО

Ситуативность потребительского поведения и увеличение спроса на персонализацию **требуют от ритейлеров построения бесшовного опыта в рамках омниканального подхода**, при идеальной реализации которого пользователь не будет обращать внимание на то, покупает он онлайн или офлайн, на маркетплейсе или в мобильном приложении конкретного ритейлера. В настоящий момент большая часть ритейлеров развивает мультиканальность – формат торговли, при котором все доступные каналы продаж выстраиваются таким образом, чтобы охватить наибольшее количество клиентов, но при этом остаются по большей части независимыми друг от друга. Переход к омниканальной модели требует создания масштабной экосистемы с общим хранилищем данных об активности покупателей.

Трансформация каналов продаж

InSales



Ритейл в перспективе трех–пяти лет будет сильно трансформироваться, а в перспективе десяти лет изменится до неузнаваемости. Уже сегодня офлайн-трафиком управляет онлайн. При грамотном управлении трафиком аудиторию можно привести в любую локацию. Мы можем это наблюдать на примере крупных онлайн-игроков и их пунктов самовывоза, находящихся в шаговой доступности от домохозяйств. Ритейл пойдет по такому же пути. При этом обязательно останутся имиджевые/флагманские локации, несущие обучающую функцию. В них можно будет потрогать устройства, посмотреть, как они взаимодействуют с другими решениями.

Евгений Давыдович, «Связной»

Важным элементом омниканальной торговли становится обратная связь от клиента, которая позволяет проверять и калибровать принятые на основе анализа данных решения. Среди инструментов сбора обратной связи наибольшей популярностью будут пользоваться те, которые используют игровые механики или имитируют личное общение, например чат-боты и голосовые помощники.

Еще одним каналом продаж становятся рекомендательные сервисы, как автоматизированные (с использованием чат-ботов), так и с привлечением значимых медийных фигур. Пользователи заинтересованы общаться в процессе покупки. Это отражается в росте популярности источников информации о бренде, которые подразумевают либо социальное взаимодействие, либо личное мнение значимых фигур.

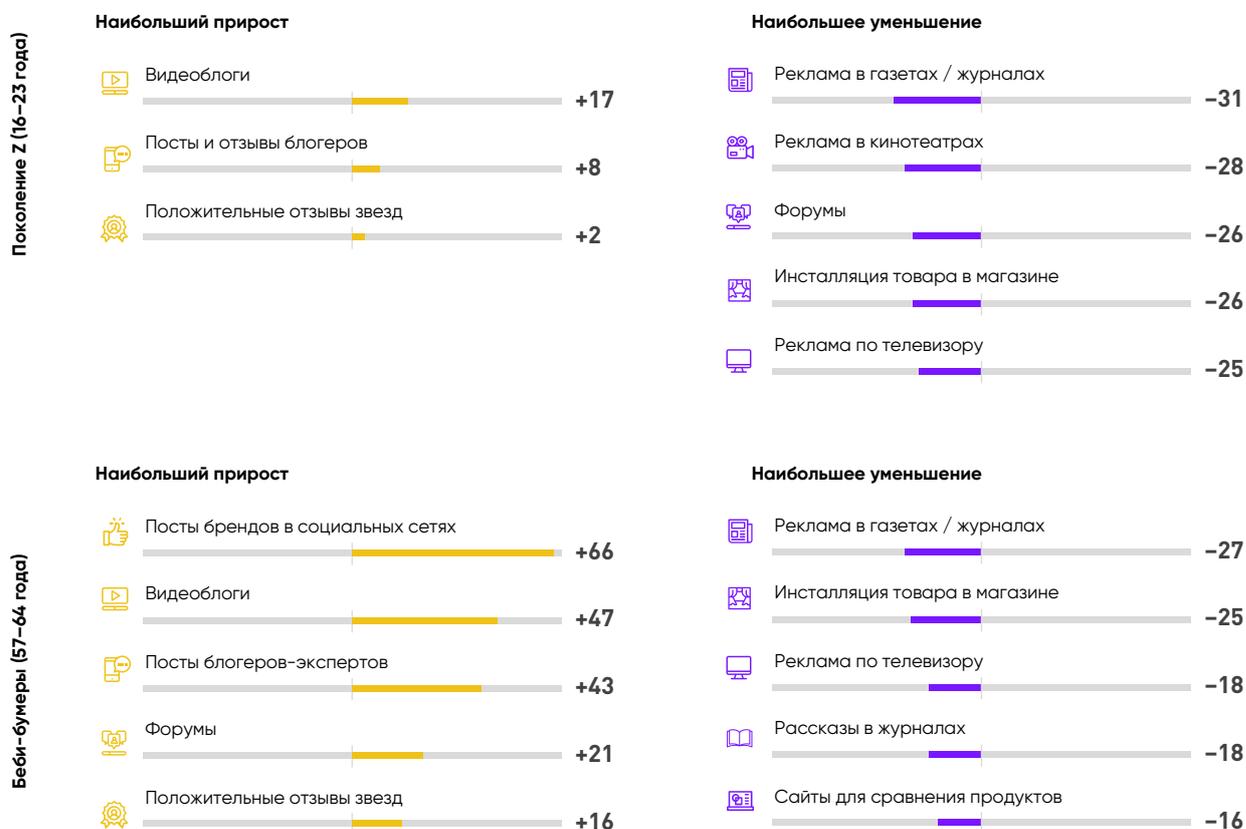


Есть интересный тренд, о котором заявляет Google. Одним из каналов продаж, помимо онлайн и офлайн, становится разговор, то есть возможность мгновенно сконтактировать с родственником, другом, консультантом, но не с живым продавцом, а каким-то в чат-боте или через айфон, например. Возникает целый новый канал получения рекомендаций перед покупкой. Это подтверждают данные Google: в последние два-три года эта тенденция очень сильно растет, наблюдается какой-то потрясающий рост именно рекомендательных сервисов, звонков и вот этого всего. Мне сложно представить, каким магазин будет через десять лет. Речь идет, скорее, о чем-то очень, скажем так, разговаривающем. Звук, речь становятся более важной частью нашей жизни, чем до пандемии.

Елена Лебедева, Lebedeva.Consulting

Источники получения информации о брендах, наибольшее изменение в 2020 году по сравнению с 2016 годом, %

Global Web Index, опрос респондентов в 20+ странах, I кв. 2016 (N = 47 000) – I кв. 2020 (53 000)



ПАРТНЕРСТВА, СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Коронавирус станет драйвером развития новых экосистем, позволяющих ритейлерам стать более гибкими и конкурентоспособными. С одной стороны, **увеличится количество коллабораций** между ритейлерами разных типов, поставщиками и компаниями, которые могут предоставить качественные сервисы и работающую инфраструктуру, способную выдержать пиковые нагрузки (например, сотрудничество ритейлеров с сервисами такси, совместная аренда помещения и др.).



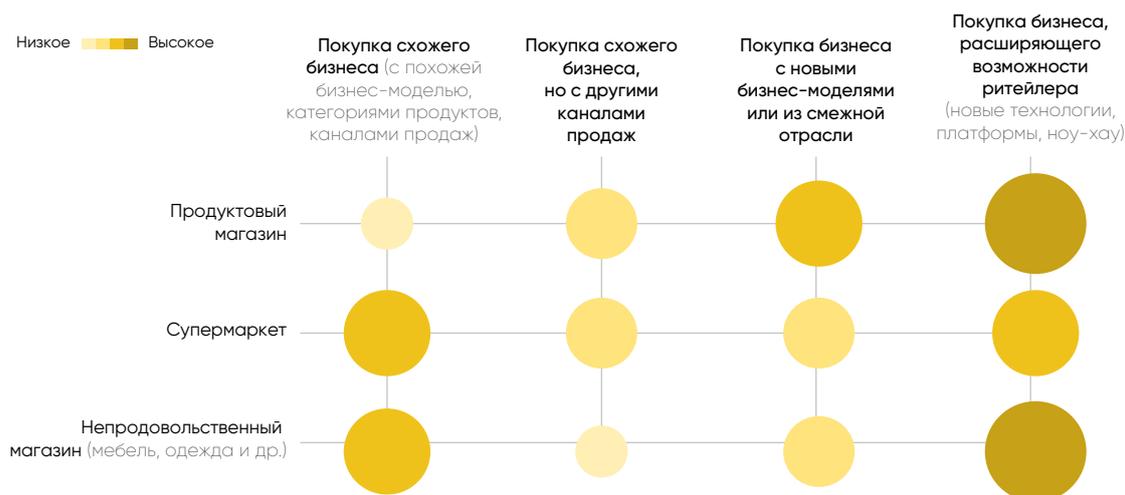
Появляются новые сервисы доставки. К примеру, агрегаторы такси очень быстро переориентировались с перевозки пассажиров на доставку товаров и реализовали возможность быстрого подключения для практически любого бизнеса: от продуктов питания до безрецептурных лекарств. Это удачный пример синергетического эффекта, который вряд ли был бы достигнут, не случись такого кризиса. По сути, появился новый вид B2B-сервиса доставки. Они предложили существенное сокращение сроков доставки, широкий территориальный охват и оптимальную стоимость.

Вячеслав Коган, ГК «КОРУС Консалтинг»

С другой стороны, **увеличится количество сделок M&A, позволяющих диверсифицировать бизнес, расширить существующие бизнес-модели и возможности ритейлера.** McKinsey проанализировала 900 M&A-сделок в сфере торговли за последние 10 лет и выделила четыре типа сделок¹⁹. Если до коронавируса 70% слияний и поглощений было связано с покупкой схожих бизнесов, нацеленных на получение синергетического эффекта (например, продуктовая сеть покупает другую продуктовую сеть), то после COVID-19 прогнозируется рост числа сделок, повышающих технологичность и ценностное предложение ритейлеров (например, покупка платформ для анализа поведения пользователей или компаний, позволяющих осуществлять доставку «последней мили»).

Ожидаемое количество партнерств и M&A-сделок

McKinsey



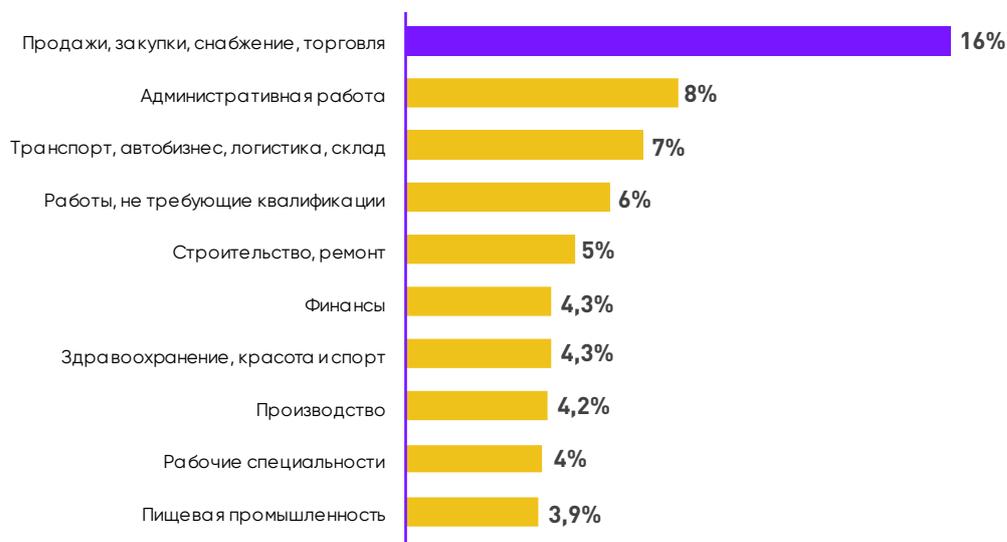
¹⁹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/m-and-a/our-insights/the-next-normal-retail-m-and-a-and-partnerships-after-covid-19>

КАДРЫ И КОМПЕТЕНЦИИ

Пандемия двойственным образом повлияла на состояние рынка труда в сфере торговли и ритейла. С одной стороны, в период, когда физические магазины либо закрылись, либо ввели ограничения на посещение, большое количество персонала потеряло работу. По данным портала «Работа в России»²⁰, сфера торговли оказалась самой пострадавшей с точки зрения кадровых потерь. При умеренном сценарии развития сокращения в отрасли продолжатся и составят порядка 6–10% к концу 2020 года²¹.

Обратившиеся за пособием по безработице во время пандемии по отраслям, % от общей численности зарегистрированных безработных

Расчеты «Открытые медиа» на обезличенных данных сайта «Работа в России»



С другой стороны, взрывной рост продаж через Интернет и мобильные приложения **привел к росту спроса на специалистов в области онлайн-торговли (по данным исследования Headhunter на 127% в России²²) и работников складов и доставки.**

Количество открытых вакансий, анонсированных мировыми торговыми сетями в июле 2020 года
Financial Times



²⁰ <https://openmedia.io/investigation/ot-prodavcov-do-bukmekerov-kto-poteryal-rabotu-vo-vremya-pandemii-koronavirusa/>

²¹ <https://media-publications.bcg.com/RUS-Governments-Must-Fix-the-Skills-Mismatch.pdf>

²² <https://vc.ru/trade/125829-vyzhit-v-roznice-stoit-li-seychas-menyat-professiyu>

Эксперты также полагают, что возрастет спрос на специалистов в области анализа больших данных, которые смогут делать выводы на основе собранной информации о покупках и активностях потребителей.



Будут очень востребованы специалисты, которые занимаются дата-майнингом. Они изучают изменение потребительского поведения, учитывая множество различных параметров, на основе полученных выводов строят модели look-alike и дают рекомендации торговым сетям, какие товары предлагать и как взаимодействовать с клиентами, чтобы стимулировать повторные продажи. Это направление активно развивается. Кроме того, ритейлеры будут активно вкладываться в различные технологические решения для более точного прогнозирования спроса.

Анна Никандрова, «Кошелек»

В среднесрочной перспективе ритейлерам предстоит настроить быстрое переобучение своих сотрудников, чтобы в случае необходимости они могли, например, переключаться с работы в зале на сбор онлайн-заказов. Это относится также к менеджерам, занимающимся стратегическим планированием, организацией работы логистики и службы доставки и т. д. Среди ключевых компетенций специалистов по онлайн-ритейлу эксперты выделяют:

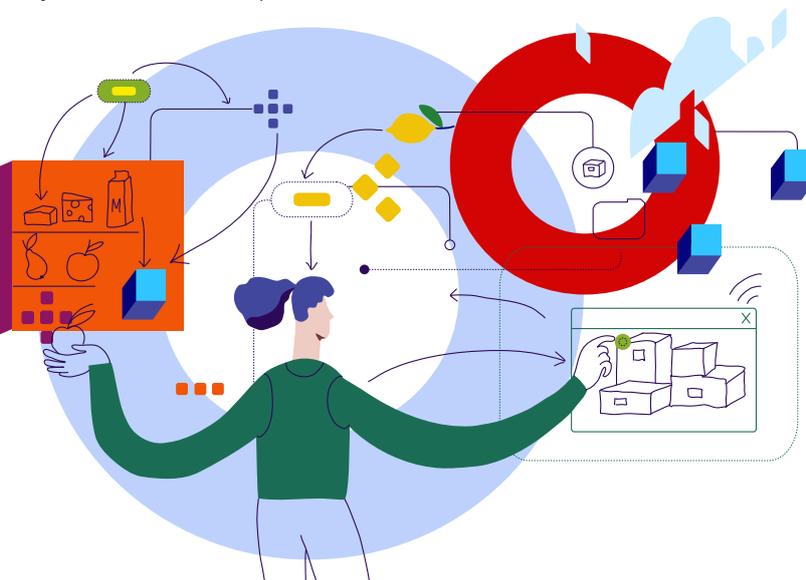
- понимание принципов работы performance-инструментов (разработка эффективных маркетинговых кампаний, приводящих к росту продаж и повышению лояльности аудитории к бренду);
- опыт работы key account manager при управлении продажами на площадке;
- готовность к тестам и экспериментам;
- готовность координировать работу бренд- и трейд-команды.

Также будут востребованы компетенции, позволяющие эффективно выстроить стратегию по размещению на маркетплейсах, которые становятся более значимым каналом продаж, особенно для небольших ритейлеров. Крупные игроки, такие как, например, Ozon²³ и AliExpress, открывают собственные школы, проводят вебинары, выкладывают коллекции учебных материалов. Образовывая и развивая компетенции своих будущих клиентов, они таким образом облегчают им «вход» в онлайн-торговлю.



У производителей и продавцов существуют мифы, что вот мы вышли на маркетплейс и все полетело, все продажи растут, прибыль удваивается и прочее. Нет, это не так. Потому что у нас порядка 12 тысяч продавцов на локальном уровне, мы не говорим про трансграничный, потому что там их очень много. У каждого есть определенное количество товаров. И понятно, что есть пересечения продавцов, например есть три продавца печенья. Нужно же работать, чтобы в поисковой выдаче именно ваши товары стояли на верхней строчке, потому что потребитель посмотрел первую страницу поиска и все.

Сергей Лебедев, AliExpress



²³ Ozon E-commerce Online School для предпринимателей <https://www.ozon.ru/info/ecomschool/>; Учебные материалы онлайн https://sell.aliexpress.com/ru/___pc/start-page.htm

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Маркетплейсы

По мнению экспертов, возросшие требования к скорости доставки товаров в средне- и долгосрочной перспективе превратят **маркетплейсы в IT-логистические компании, которые станут драйвером экономического развития как отрасли, так и отдельных регионов.** При этом произойдет укрупнение основных игроков: за счет выстраивания эффективных систем распределения и доставки они смогут предоставлять услуги на порядок более высокого качества, чем остальные участники рынка. Таким образом, не только у небольших, но и у крупных продавцов не будет необходимости создавать свою систему доставки.



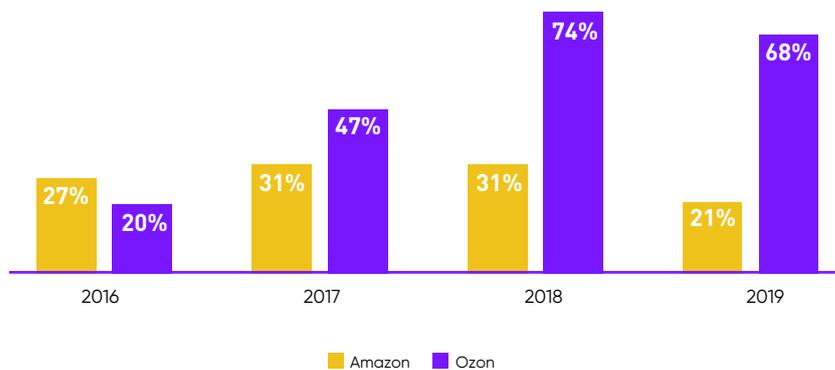
20 лет назад Ozon был онлайн-магазином книг и компакт-дисков. Сейчас он, конечно, в первую очередь IT-логистическая компания, предоставляющая услуги другим ритейлерам. Мы продаем только 20% своих товаров, все остальное – это товары других компаний и фирм. Тот же Amazon – это, по сути, логистическая, рекламная площадка для других компаний. То же самое происходит и с Wildberries, и с другими крупными игроками. И в конечном итоге в каждом регионе останется только один-два крупных игрока.

...Стало очевидно, что не нужно строить свою систему логистики и доставки, когда можно положиться на крупную компанию, которая этим занимается профессионально. Мы видим, насколько это просто взрывной рост... Может быть, это звучит громко, но идея маркетплейса имеет огромное значения для всей экономики. Как еще локальный производитель, допустим, из Новосибирска или Уфы мог бы быстро и удобно продавать в Москве?

Сергей Барсамов, Ozon

Темпы прироста выручки от продаж в Amazon и Ozon, % к предыдущему году

Statista; СПАРК



Маркетплейсы будут развиваться в сторону **более специализированных товарных категорий**, например детской одежды, товаров «люксового» сегмента, товаров, созданных с учетом принципов устойчивого развития, и т. д.



Маркетплейсы стали играть активную роль в том числе и в тех категориях, в которых они были не представлены до этого. Например, на западном рынке был крупнейший в мире ритейлер детских товаров. Он обанкротился несколько лет назад, потому что проиграл конкуренцию Amazon. И мы считаем, что тенденция будет точно такой же: сдвиг покупателей в сторону маркетплейсов по нетрадиционным для маркетплейсов категориям, в том числе детские товары. Что создает угрозу для традиционного ритейла.

Дмитрий Красилов, ГК «КОРУС Консалтинг»

Значимым ограничением роста маркетплейсов является невозможность для потребителей неформально пообщаться с производителем, узнать о товаре, его свойствах, способах производства, либо рассмотреть и пощупать товар. Для привлечения аудитории, чувствующей себя недостаточно комфортно в интернет-среде, онлайн-ритейлеры **будут использовать инструменты, имитирующие офлайн-опыт.**

- **Голосовые помощники** навигируют пользователей во время поиска и покупки товаров на сайте. По данным Statista, в 2019 году 35% малых и средних предприятий в США увеличили свои бюджеты на голосовые технологии²⁴. Использование голоса как инструмента покупки еще не стало широко распространенным, однако в 2019 году 40% американских пользователей «умных колонок» искали товары, а 27% делали покупки с их помощью. По прогнозам, объем мирового рынка голосовых колонок вырастет к 2025 году более чем в два раза по сравнению с 2020 годом и составит \$35 млрд²⁵.

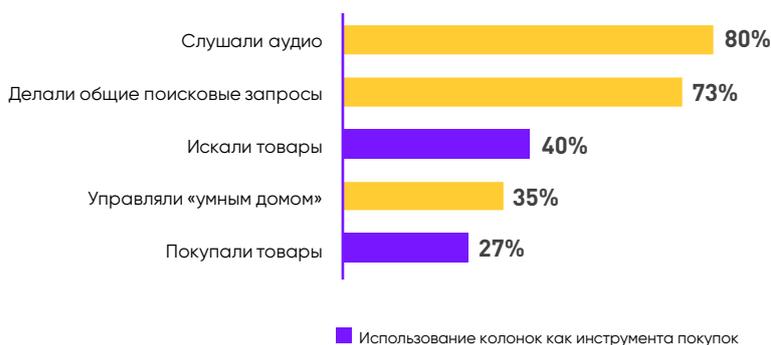


Datatrics, Новая Зеландия,
<https://www.datatrics.com>

Цифровой ассистент для навигации покупателя по сайту онлайн-продавца. Учитывает поведение покупателя на сайте и историю предыдущих покупок для расчета вероятности текущей покупки. В режиме реального времени предлагает наиболее подходящие товары.

Цели использования голосовых колонок, % от общего количества опрошенных респондентов

eMarketeer, опрос респондентов в возрасте от 16 до 64 лет в США, май 2019



- **Live streaming-сессии продавцов.** Классический маркетплейс делает производителей практически «невидимыми» для пользователей. Чтобы повысить свою привлекательность для производителей, ряд маркетплейсов, начиная развивать платформы live streaming, на которых продавцы могут лично презентовать свои товары и рассказать о своей компании, тем самым выстраивая эмоциональные отношения с покупателями и имитируя опыт привычных офлайн-покупок, когда человек может «поболтать» с продавцом в магазине. Использование такой платформы китайским маркетплейсом Taobao увеличило количество новых продавцов, разместивших свои товары на платформе, на 719% за январь – февраль 2020 года²⁶.
- **AR- / VR-технологии для создания 3D-моделей продуктов.** Согласно данным компании Shopify, предоставляющей магазинам услугу по созданию виртуальных 3D-моделей их товаров, возможность увидеть товар в объемном виде, увеличивает конверсию покупки на 250%, а с использованием технологии дополненной реальности – на 65%²⁷.

²⁴ <https://www.statista.com/topics/5406/voice-commerce-in-the-united-states/>

²⁵ <https://www.statista.com/topics/4748/smart-speakers/>

²⁶ https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p200330.pdf

²⁷ <https://ru.shopify.com/blog/3d-models-video>

Дарксторы

Развитие дарксторов (от англ. dark store – «темный магазин»)²⁸, начавшееся в России в 2018 году, получило ускорение в период пандемии. Дарксторы играют роль гибкого распределительного центра для быстрого сбора и отправки онлайн-заказов, наполнение которого ритейлер может постоянно контролировать в зависимости от изменения спроса в отдельных (микро)районах города. Подобные распределительные центры могут являться как внутренним подразделением крупного ритейлера и одним из каналов продаж, так и существовать как отдельный бизнес.



Дарксторы – не полноценные распределительные центры, а фактически склады с ячейочным хранением, специально заточенные под быструю комплектацию клиентских заказов. X5 сделала эту модель самостоятельной, мы планируем, что она в таком формате будет масштабироваться.

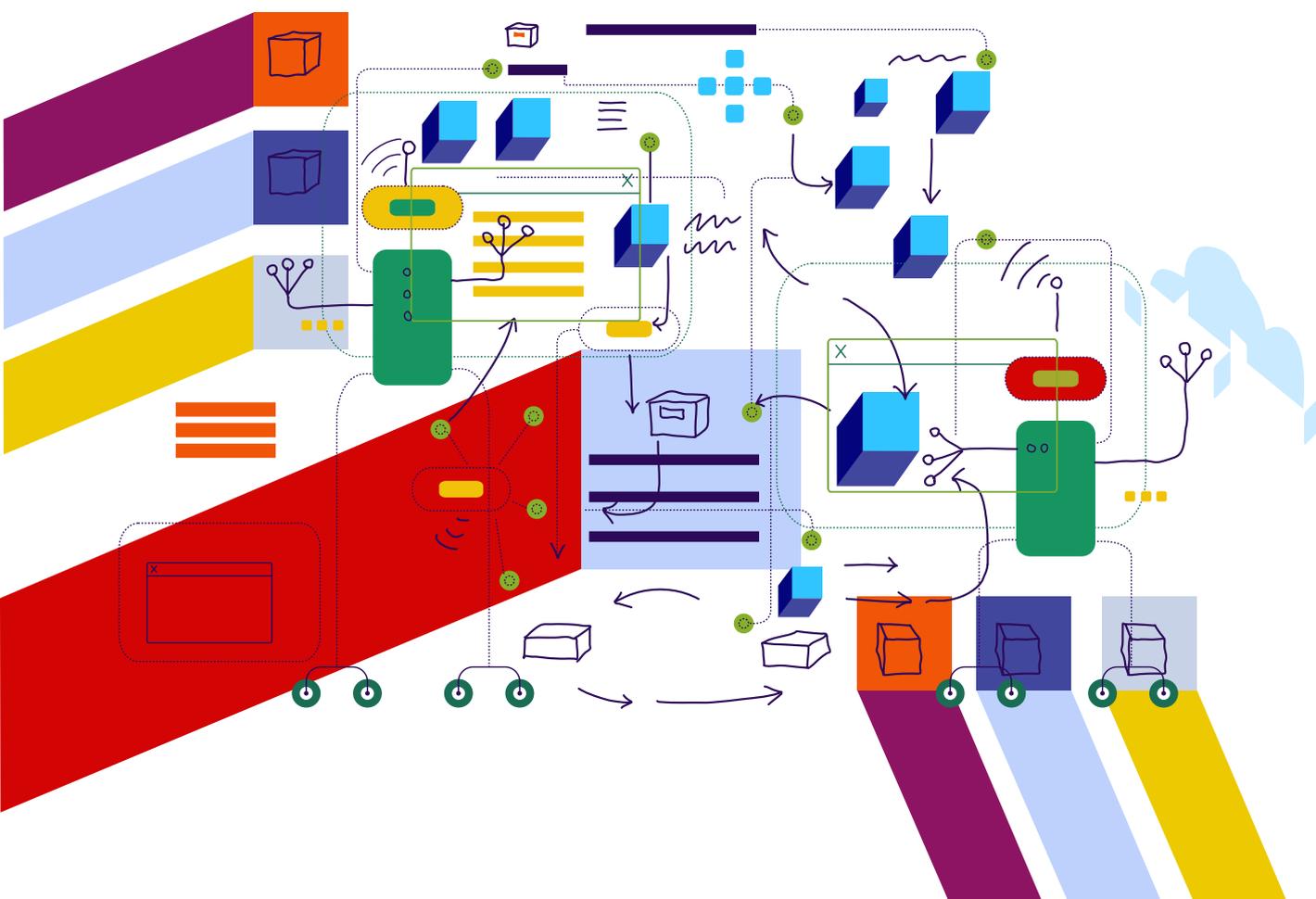
Иван Мельник, X5 Retail Group

Если сейчас в большинстве дарксторов сбор онлайн-заказов осуществляют сотрудники компании, то в будущем широкое распространение получит роботизированная сборка на основе ИИ²⁹.



Fetch Robotics, США,
<https://fetchrobotics.com/>

Компания разрабатывает автономных мобильных роботов (AMR) для внутрискладской логистики, которые комплектуют заказы и доставляют их на место отгрузки. На сегодняшний день проводится тестирование и адаптация разработки.



²⁸ Даркстор – новый формат складов небольшого размера, который организован как обычный супермаркет и используется для сбора онлайн-заказов.

²⁹ <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/10/30/1639806/0/en/Albertsons-Companies-is-the-First-National-Grocer-to-Implement-AI-Driven-Micro-Fulfillment-eCommerce-Solution.html>

Direct-to-Consumer

Модель Direct-to-Consumer (DTC) подразумевает продажи напрямую от производителя потребителю, минуя посредников в виде торговых сетей, маркетплейсов, традиционных офлайн-магазинов. Концептуально подход DTC кажется созданным специально для «постпандемийного мира» – бренды, работающие по этой модели, ставят потребителя во главу угла и развиваются преимущественно, а некоторые исключительно, с помощью цифровых каналов.

Темпы роста DTC-продаж замедляются, но остаются внушительными. По прогнозам, объем DTC-рынка в 2021 году составит \$21,25 млрд. На пике своего развития бренды, использующие данную модель, значительно потеснили производителей, продающих свои товары через посредников. Например, доля Gillette на рынке принадлежностей для бритья упала с 70% (2010) до 54% (2016). В этот период появились и активно росли такие бренды, как Dollar Shave Club и Harry's³⁰. Многие крупные FMCG-бренды, например Nestle и Nespresso, открыли и активно продвигают DTC-каналы³¹.

Direct-to-Consumer продажи в США

Statista, 2020



Топ-5 DTC-компаний по объему привлеченных инвестиций за последние три года

Airtable.com

КОМПАНИЯ	ГОД ОТКРЫТИЯ	ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛН ДОЛЛ.
Harry's, США Производство бритвенных принадлежностей	2011	474,6
Dollar Shave Club, США Производство бритвенных принадлежностей	2011	474
The Honest Company, США Косметика и товары для здоровья	2011	303
Warby Parker, США Контактные линзы и очки	2010	300
Casper, США Матрасы и постельные принадлежности	2013	239,7

Основным конкурентным преимуществом DTC-модели является **возможность полностью контролировать весь путь потребителя, а значит, собирать данные об особенностях потребления своих клиентов и формировать на их основе персонализированные предложения.**

³⁰ <https://finvsfin.com/best-direct-to-consumer-brands/>

³¹ <https://econsultancy.com/four-challenges-for-fmcg-brands-going-direct-to-consumer/>

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ВЕНЧУРНЫЙ РЫНОК

Мировой венчурный рынок в сфере торговли укрупненно можно разделить на электронную коммерцию (e-commerce) и технологии для ритейла (RetailTech), включающие решения для повышения эффективности продаж онлайн- и офлайн-магазинов. **В 2019 году развитие мирового венчурного рынка в сфере торговли замедлилось:** объем инвестиций по сравнению с 2018 годом сократился на 31%, количество сделок – на 5%. Падение в значительной степени связано со снижением интереса инвестора к e-commerce-платформам, хотя доля инвестиций в торговые площадки остается значительной (43% от общего объема). При этом **инвестиции в ряд направлений в 2019 году продолжили стабильно расти и, по прогнозам, эти направления будут привлекательны для инвесторов в ближайшие несколько лет.**

- **Технологии для офлайн-магазинов.** Инвестиции в технологические решения для автоматизации внутренних процессов и персонализации покупательского опыта в офлайн-магазинах выросли на 65% в 2019 году по сравнению с 2018 годом. Особенно в 2019 году вырос интерес инвесторов к беспилотным, полностью автоматизированным магазинам. В структуре венчурных сделок за I полугодие 2020 года значительная доля инвестиций (34% от общего объема) приходится на аналитические платформы для оптимизации маркетинга, ценообразования, наполненности полок и т.п. на основе больших данных. Среди них отдельно стоит отметить платформы для анализа потребительского поведения. Это молодое «разведывательное» направление с большим количеством сделок малого объема, интерес к которым в I полугодии 2020 года вероятно связан с предполагаемыми изменениями в поведении покупателей.
- **Сервисы доставки.** Среднегодовые темпы роста инвестиций (2015–2019) в сервисы доставки составили 80%. Среди перспективных направлений – беспилотная доставка и роботизированные микрораспределительные центры.
- **ИИ-решения.** Инвестиции в решения на основе ИИ хотя пока относительно невелики, но растут быстрыми темпами (в среднем на 30% за 2015–2019 годы).

Мировые венчурные инвестиции в торговлю

CbInsights, State of RetailTech: Ahead in 2020

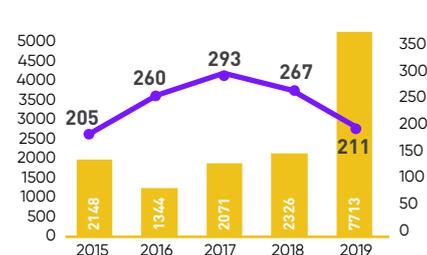
Всего



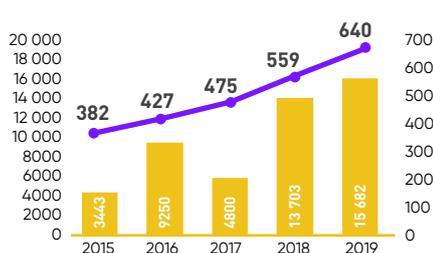
E-commerce



Технологии для офлайн-магазинов



Сервисы доставки



ИИ в торговле



■ Объем инвестиций, \$ млн
● Количество сделок

Структура инвестиций на рынке RetailTech и e-commerce в мире, январь – июль 2020 года

Данные Crunchbase, анализ 140 крупнейших сделок, расчет Агентства инноваций Москвы³²

НАПРАВЛЕНИЕ	ГРУППА ПРОДУКТОВ	ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО КОЛИЧЕСТВА СДЕЛОК	ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ИНВЕСТИЦИЙ
E-commerce		32%	37,5%
	Маркетплейсы Платформы, онлайн-магазины	29%	36,9%
	Платформы в области устойчивого потребления Маркетплейсы, специализирующиеся на экопродуктах, аренде и обмене	1,4%	0,01%
	SaaS-конструкторы онлайн-магазинов	1,4%	0,03%
Аналитика³⁴		19,3%	33,7%
	Анализ потребительского поведения	10,7%	4,3%
	Комплексная аналитика деятельности магазина Наполненность полок, деятельность продавцов, состояние складов и т. д.	5,7%	27,8%
	Анализ эффективности маркетинговой и рекламной активностей	2,1%	1,6%
	Анализ ценообразования	0,7%	0,1%
Логистика и дистрибуция		19,3%	14,1%
	Платформы для автоматизации взаимодействия с поставщиками	9,3%	4,5%
	Платформы организации доставки	5,0%	6,0%
	Формирование и планирование закупок и поставок	3,6%	1,2%
	Вендинг	1,4%	2,3%
Платежные системы		9,3%	3,1%
	Платежные платформы	3,6%	0,2%
	Цифровые квитанции	2,1%	0,4%
	Точки продаж (PoS) и Checkout-системы	2,1%	2,4%
	Кешбэк-сервисы	1,4%	0,1%
Создание клиентского опыта		7,9%	2,3%
	Платежные платформы	5,7%	0,9%
	Цифровые квитанции	2,1%	1,7%

³² В анализ не включены компании старше 10 лет.

³³ В данную группу включались решения исключительно для аналитических задач. Однако аналитический функционал добавлен ко многим решениям из других групп, например платежные системы или платформы электронной коммерции.

Окончание

НАПРАВЛЕНИЕ	ГРУППА ПРОДУКТОВ	ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО КОЛИЧЕСТВА СДЕЛОК	ДОЛЯ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ИНВЕСТИЦИЙ
Маркетинг	Новые каналы продаж Например, интеграция продаж в новостную ленту, видеоигру или фильм	5,7%	1,9%
	Производство виртуального интерактивного контента Сервисы создания 3D-моделей товаров, AR-элементов на сайтах и в мобильных приложениях	2,9%	0,7%
	Платформы Online-to-Offline (O2O) Инструменты по цифровизации поведения офлайн-клиента и включению его в омниканальную систему магазина	2,1%	1,1%
		0,7%	0,1%
Роботизированный ритейл Консультанты в зале, складские операции		4,3%	7,3%
Производство продуктов по запросу Сервис создания продуктов под точечный запрос пользователя		2,1%	0,1%

В 2019 году появилась 31 новая компания-единорог, среди них больше всего компаний, работающих в сфере доставки, и D2C-компаний.

Компании-единороги, появившиеся в 2019 году

Cbinsights, State of RetailTech: Ahead in 2020

E-commerce

Маркетплейсы для перепродажи



Direct-to-Consumer

AWAY Casper Glossier.

hims **lenskart.com**

Маркетплейсы для малого бизнеса



Нишевые маркетплейсы

Grove **妙手医生** **MUSINSA**

RENT THE RUNWAY

Online-to-offline

KIK **KK馆**



RetailTech

Доставка



Программы лояльности и платежные решения

ibotta **MARQETA** **nuvei**
riskified

Транснациональные платежи

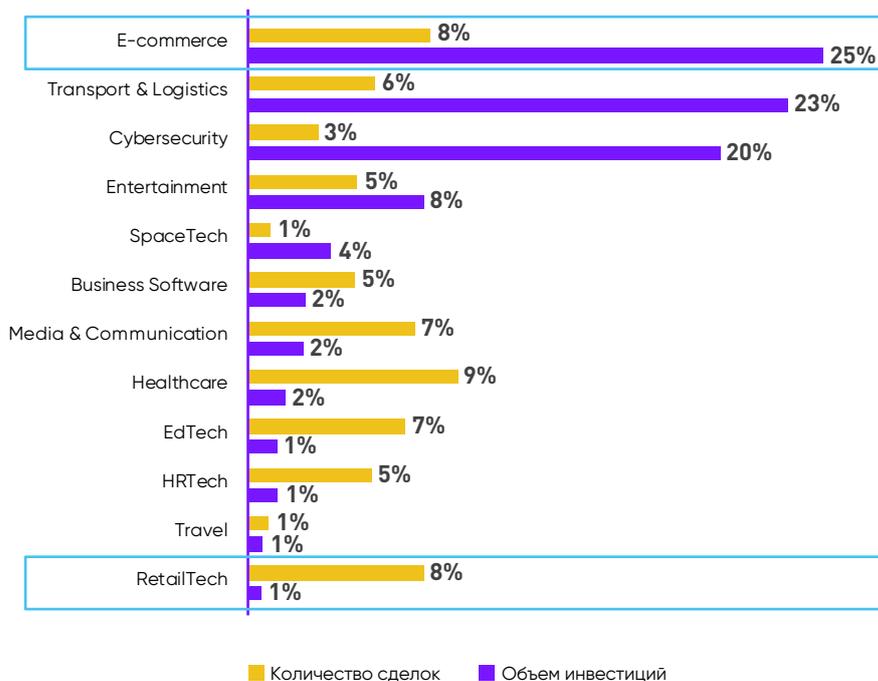
EBANX **Rapyd**
checkout.com

trax

В Москве рынок e-commerce достаточно зрелый: на него приходится 25% от общего объема венчурных инвестиций (первое место среди всех отраслей), при этом преобладают сделки на поздних стадиях. Рынок RetailTech, напротив, только начинает активно развиваться – здесь преобладают сделки небольшого объема.

Объем и количество венчурных сделок в Москве в 2019 году, % от общего объема инвестиций / количества сделок

Агентство инноваций Москвы



Топ-5 венчурных сделок Москвы, 2019

КОМПАНИЯ	ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, \$ МЛН	ИНВЕТОРЫ
Ozon Интернет-магазин	170,4 (два раунда)	Sistema VC, Baring Vostok Capital Partners
B2B-Export Платформа для экспорта товаров российских производителей	4	Исаак Кваку Фокуо
Brandquad Анализ данных о товарах	2,9	ФРИИ, Анатолий Митрошин
SmartPrice Сервис по обмену подержанных смартфонов на скидки для покупки новых	2,5	ExpoCapital, Теодоро Д'Амброзио, Марко Вальта, Хампус Льонгрэн
Тилси Платформа по торговле продуктами питания из магазинов	1	Baring Vostok Capital Partners

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

ИИ и большие данные

Технологии ИИ позволяют решить две основные задачи, стоящие перед ритейлерами, – тотальная персонализация пользовательского предложения и повышение эффективности бизнес-процессов за счет построения качественных прогнозных моделей поведения потребителей и спроса.



Например, с помощью технологии Big Data мы можем прогнозировать спрос. Мы обрабатываем информацию, на основании которой адаптируем предложения под конкретных клиентов и прогнозируем их спрос и интересы. Сейчас наша команда математиков еще более усиленно работает над улучшением и развитием алгоритмов персонализации и алгоритмов продаж сопутствующих товаров. Данные алгоритмы помогают растить конверсию, среднее количество товаров в чеке и увеличивать маржинальность наших продаж.

Евгений Давыдович, «Связной»



Мы активно пилируем систему self-scanning, потому что это очень полезно клиенту. Он может прочитать, что это за товар, отзывы посмотреть. Второе, когда он сканирует товар, мы знаем где он стоял, в какой последовательности он корзину собирал. Мы полностью видим его путь внутри магазина. Мы понимаем, как он передвигался, что тот или иной товар лучше поставить в другое место. План магазина поменять. Посмотреть, как можно сделать так, чтобы совместить товары, чтобы комплиментарные покупки пошли. Мы уже получаем оцифрованный опыт поведения клиентов.

Дмитрий Лебедев, «Азбука Вкуса»

По данным Capgemini³⁴, доля ритейлеров, внедряющих ИИ, увеличилась с 4% в 2016 году до 28% в 2018 году и продолжает расти. Наиболее частые направления использования ИИ – это машинное обучение, чат-боты / голосовые помощники и обработка естественного языка.

Использование технологий ИИ в торговле по источникам инноваций, % от общего количества проанализированных кейсов

Capgemini, 2018, анализ кейсов использования ИИ в ТОП-250 ритейлеров по объему выручки за 2017 год (Bloomberg)



Область применения технологий ИИ в сфере торговли очень широка, однако 74% компаний используют ИИ-решения при работе с пользователем и только 26% – в операционных процессах.

³⁴ <https://www.capgemini.com/gb-en/wp-content/uploads/sites/3/2018/12/Report-%E2%80%93-Building-the-Retail-Superstar-Digital-1.pdf>

Варианты применения ИИ на разных этапах производственно-сбытовой цепочки

CargeMini, 2018, анализ ТОП-250 ритейлеров по объему выручки за 2017 год (Bloomberg)



Данные о перемещениях покупателей, наличии товаров на полках, заполненности складов, очередях в кассу, которые в дальнейшем будут анализироваться алгоритмами ИИ, будут собираться в том числе с помощью **датчиков, сенсоров и технологий компьютерного зрения**.



Мы должны ловить и собирать цифровой след клиента комплексно в любых каналах, в том числе в офлайне, где он выражается в транзакциях по картам в магазинах, в применении карт лояльности, в просмотрах в терминалах, в перемещениях, зафиксированных маячками, установленными в торговых залах и отслеживаемых с помощью мобильных приложений.

Виталий Чесноков, QSOFT

Робототехника

Роботы могут использоваться в ритейле для:

- проверки выкладки наполненности полок в магазинах и складах;
- консультирования покупателей (комбинируются с голосовыми помощниками и технологиями компьютерного зрения);
- доставки онлайн-заказов на небольшие расстояния («последняя миля»).

Эксперты отмечают, что для эффективного внедрения роботизированных решений по доставке, необходима полная готовность всей инфраструктуры: размеченные карты районов, система навигации и т. д.



Сервис доставки – это конвейерная работа, которая должна быть роботизирована. Это логично. И сразу мне представляется некая пневмопочта и небольшие распределительные центры внутри каждого подъезда, из которых товары потом отгружаются вам в квартиры. Но к этому сейчас не готова система. В большинстве городов покрытие картами – Яндекс, Гугл-карт, 2GIS – настолько слабое, что роботизировать это сейчас невозможно. Поэтому просто роботизация – это же не только инновация, это готовность абсолютно всей инфраструктуры. Поэтому я думаю, что лет 15–20 нам придется еще подождать.

Елена Иванова, СберМаркет

FinTech в ритейле

Создание омниканальных магазинов потребует внедрения новых интегрированных финансовых инструментов, позволяющих оплачивать покупки в любом доступном канале продаж, в том числе осуществлять трансграничные платежи, и желательно бесконтактным способом.



Ритейлеры будут инвестировать в бесконтактные технологии: запуск платежной функциональности в собственных приложениях, подключение к приложениям-агрегаторам, диджитал-эмиссию карт. Кризис, вызванный пандемией коронавируса, и изменение покупательских привычек однозначно подстегнули бесконтактную экономику и показали точки роста и направления для дальнейшего развития.

Анна Никандрова, «Кошелек»

Решения для дезинфекции помещений и пространств

- **Роботы-дезинфекторы**, оснащенные резервуарами с дезинфекторами или УФ-лампами.
- **Устройства и оборудование на основе светодиодов**, а также жидкостей и веществ для дезинфекции больших помещений массового скопления людей. Возможно применение для дезинфекции одежды и тела человека. Укрупненно можно выделить несколько групп: 1) санитарные кабинки (тоннели); 2) напольные или настенные устройства; 3) небольшие модули (например, модуль для дезинфекции денег в банкоматах).

Технологии создания постцифрового опыта: AR / VR / live streaming

Под технологиями постцифрового опыта³⁵ понимают решения, позволяющие совместить и дополнить опыт потребителя. В первую очередь к ним относятся технологии виртуальной и дополненной реальности, которые в том числе дают возможность:

- максимально точно представить товар, который покупается онлайн;
- имитировать использование товара в различных условиях. Например, при покупке квартиры клиент получает возможность увидеть ее в разное время года или дня;
- создавать маршруты пользователя внутри магазина.



Пользователь хочет представить то, как он в будущем будет использовать данный товар. Дополненная реальность или 3D-план ему в этом помогут. Мне кажется это будет интересно, если посмотреть на свою квартиру, когда она не просто в статичном состоянии, а на закате, вечером, когда разбросаны детские игрушки. Интересно было бы посмотреть, удобна ли она с точки зрения проведения уборки, потому что сейчас, когда люди посидели дома, они поняли, как много энергии приходится тратить на это.

Ольга Дубровская, Leroy Merlin

Эксперты также выделяют live streaming как один из форматов, стирающих границу между онлайн и офлайн потребительским опытом.



Потребитель в отсутствие возможности подойти и изучить покупку в физическом магазине по-прежнему хочет посмотреть и разобраться, как устроен товар, и получить консультацию, как он работает в режиме реального времени. Если мы говорим про сегодняшний день, то я бы выделил live streaming. Скорее всего, в ближайшей перспективе к этому добавится еще и дополненная и виртуальная реальность. Я уверен, что будет расти спрос на AR- / VR-технологии, которые смогут все ближе и ближе приближать наш онлайн-опыт к офлайну.

Игорь Лутц, The Untitled Ventures

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Потенциальные инвестиционные точки роста

ИИ-ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОМНИКАНАЛЬНЫМИ ПРОДАЖАМИ

Позволяют собирать и анализировать данные о поведении пользователей в различных каналах продаж, используемых ритейлером, и формировать персонализированные маркетинговые стратегии для повышения эффективности продаж.

Краткосрочная
перспектива

Среднесрочная
перспектива

ИИ-ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК

Позволяют интегрировать прогнозные данные о спросе в отдельных магазинах сети, загруженности производителей и логистических компаний / подразделений для более эффективной настройки дистрибуции.

Краткосрочная
перспектива

Среднесрочная
перспектива

НИШЕВЫЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ

Ориентированы на специализированные товары (например, детские товары, подарки ручной работы). Эти игроки выигрывают за счет уникальной линейки товаров, концентрации на определенных сегментах аудитории и большой экспертизы в своей области. Нишевые площадки не только стараются создать самые лучшие условия для шопинга в своем сегменте, но и активно делятся экспертизой с аудиторией. Перспективны также будут нишевые маркетплейсы, использующие новые бизнес-модели, спрос на которые вырос под влиянием пандемии (например, обмен старой техники на новую с доплатой, аренда вещей по подписке и т. п.).

Краткосрочная
перспектива

Среднесрочная
перспектива

МАССОВАЯ КАСТОМИЗАЦИЯ

Запрос на персонализацию и осознанное потребление на фоне расширения использования больших данных и ИИ обуславливает рост спроса на кастомизированные товары и услуги: возможность выбора визуальных характеристик товара (цвет, рисунок и т. д.), создание обуви или одежды по индивидуальным меркам с помощью 3D-печати и т. д.

Краткосрочная
перспектива

Среднесрочная
перспектива

РОБОТОТЕХНИКА

Роботы будут широко применяться для обеспечения безопасности помещений, автоматизации работы складов и торговых залов. В более отдаленной перспективе роботизированные голосовые помощники будут помогать посетителям при выборе товара (как в онлайн-, так и в офлайн-каналах).

Краткосрочная
перспектива

Среднесрочная
перспектива

БЕСПИЛОТНЫЕ МАГАЗИНЫ

Запрос на бесконтактность станет драйвером развития полностью автоматизированных магазинов без продавцов, в том числе мобильных с возможностью перемещение между различными районами города и работающих 24 часа в сутки (подобные магазины уже появляются в Китае).

Краткосрочная
перспектива

Среднесрочная
перспектива

СЕРВИСЫ ДОСТАВКИ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ»

Возможность быстро получить заказанный товар очень значима для потребителей. Сейчас бизнес активно ищет новые способы и экспериментальные модели для построения логистики в целом и прохождения «последней мили» в частности. По прогнозам, к 2030 году спрос на сервисы «последней мили» (обслуживают финальный отрезок доставки до клиента) вырастет на 78%³⁶. Перспективными решениями в этой области является беспилотная доставка, организация микрораспределительных роботизированных складов в различных частях города, применение технологий ИИ для управления цепочкой поставок.

Краткосрочная
перспективаСреднесрочная
перспектива

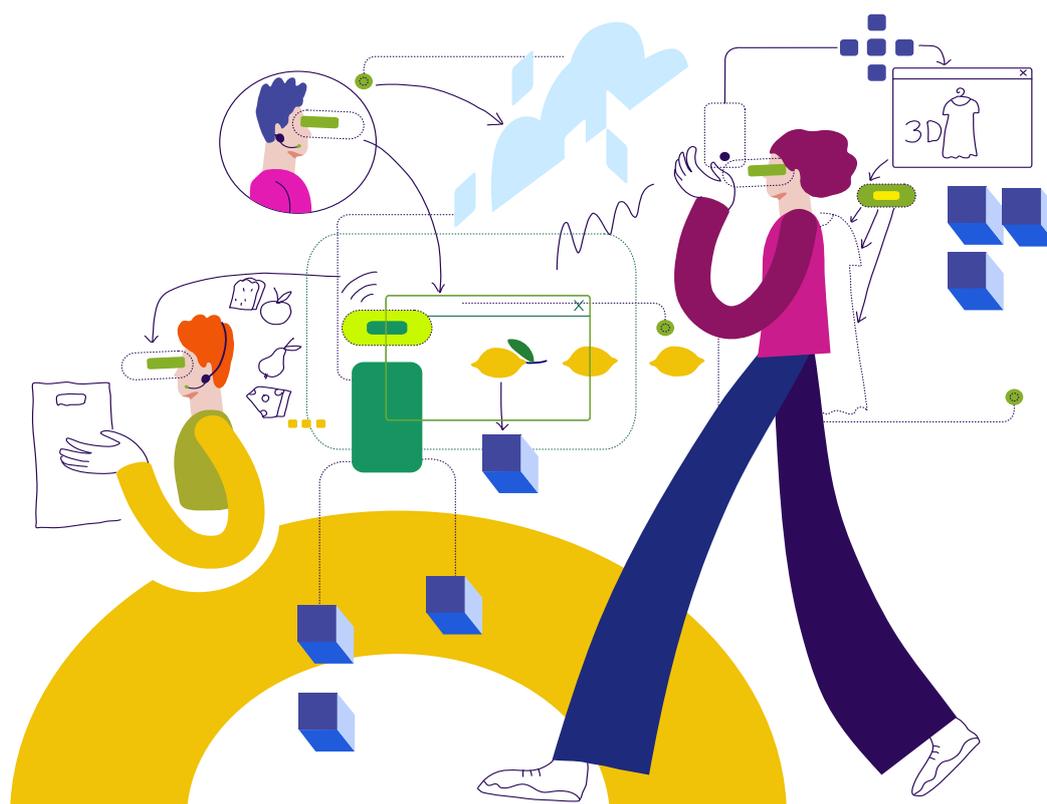
РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ

Рекомендательные сервисы, в том числе с применением автоматизированных помощников (чат-ботов), становятся одним из каналов продаж. В перспективе это также может стать инструментом для прямого взаимодействия ритейлера с покупателем (например, при заказе еды по подписке и заполнении параметров о росте, весе, целях пользователя, сервис может выстраивать персональные рекомендации по изменению программы питания).

Краткосрочная
перспективаСреднесрочная
перспектива

AR- / VR-РЕШЕНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ИММЕРСИВНОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

AR- / VR-решения позволяют расширить пользовательский опыт. В интернет-магазинах AR- / VR-решения помогают имитировать офлайн-опыт за счет использования цифровых 3D-моделей продуктов и возможности увидеть, как тот или иной товар выглядел бы в реальных условиях, а в офлайн-магазинах – создать интерактивный контент, привлекающий дополнительных посетителей.

Краткосрочная
перспективаСреднесрочная
перспектива

³⁶ <https://www.automotiveworld.com/articles/rethinking-last-mile-logistics-post-covid-19-facing-the-next-normal/>

Подготовлено на основе интервью с экспертами:



Сергей Барсамов,
руководитель по маркетинговым
исследованиям, Ozon



Людмила Булавкина,
основатель Rentmania



Евгений Давыдович,
президент сети «Связной»



Ольга Дубровская,
руководитель мобильных
проектов Leroy Merlin



Елена Иванова,
директор по маркетингу,
СберМаркет



Вячеслав Коган,
директор по развитию бизнеса
департамента e-commerce,
ГК «КОРУС Консалтинг»



Виктория Козлова,
руководитель направления
исследования перспективных
технологий, «Магнит»



Дмитрий Красилов,
руководитель направления
планирования и моделирования
цепей поставок, ГК «КОРУС
Консалтинг»



Дмитрий Лебедев,
вице-президент
по электронной коммерции,
«Азбука Вкуса»



Сергей Лебедев,
директор по связям
с госорганами, AliExpress
Россия



Елена Лебедева,
основатель агентства
Lebedeva.Consulting



Игорь Лутц,
управляющий партнер
The Untitled Ventures



Иван Мельник,
директор по инновациям,
X5 Retail Group



Анна Никандрова,
руководитель направления
Retail & FMCG «Кошелек»



Виталий Чесноков,
генеральный директор QSOFT