

# Навстречу будущему потребительскому опыту: тренды и инновации в розничной торговле

Марисела Родригес

Профессор. E-mail: marisrod@itesm.mx

Франсиско Паредес

Научный сотрудник. E-mail: franciscoparedesleon@gmail.com

Школа технических и естественных наук при Технологическом институте в Монтеррее (Escuela de Ingeniería y Ciencias, Tecnológico de Monterrey)

Адрес: Avenida Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Colonia Tecnológico, Monterrey, Nuevo León, 64849, México

Гаофенг Йи

Научный сотрудник, Институт исследований в сфере высшего образования при Педагогическом университете Яньчен (Higher Education Research Institute, Yancheng Teachers University). Адрес: Xiwang Avenue, Yancheng City 224051, Jiangsu Province, P. R. China. E-mail: yigf@yctu.edu.cn

## Аннотация

Усиление конкуренции в розничной торговле, обусловленное возросшими темпами технического прогресса, появлением передовых управленческих практик и консолидацией индустрии, заставляет компании этой сферы уделять более пристальное внимание не только росту объемов продаж, но и методам привлечения и удержания клиентов. В статье анализируются подходы к повышению эффективности компаний розничной торговли, основанные на улучшении потребительского опыта. Показано, что позитивный опыт совершения покупок и использование технологий являются ключевыми факторами, определяющими лояльность покупателей к тому или иному магазину. Предложена новая модель совершенствования покупательского опыта, базирующаяся на синергической комбинации методологий дизайнерского мышления (*design thinking*) и маркетинговой разведки (*marketing*

*intelligence*). Разработанное на ее основе мобильное приложение протестировано на примере супермаркета, расположенного в Монтеррее — третьем по величине городе Мексики.

Авторы приходят к выводу, что технологические инструменты способствуют улучшению взаимодействия между магазином и клиентами, помогая последним в принятии решения о совершении покупки. Однако сколь бы «продвинутыми» ни были новейшие технологии, их внедрение может оказаться безрезультативным, если оно не подкреплено надлежащим контекстуальным анализом и соответствующими дизайн-стратегиями, учитывающими опыт клиентов.

Результаты исследования могут оказаться полезными для лиц, принимающих стратегические решения по развитию бизнеса, специалистов по маркетинговой разведке и практиков розничной торговли.

**Ключевые слова:** потребительский опыт; дизайн покупательского опыта; тренды розничной торговли; инновации, дизайн-мышление; маркетинговая разведка; проектирование с ориентацией на пользователя; лояльность к магазину

**DOI:** 10.17323/1995-459X.2016.3.18.28

**Цитирование:** Rodriguez M., Paredes F., Yi G. (2016) Towards Future Customer Experience: Trends and Innovation in Retail. *Foresight and STI Governance*, vol. 10, no 3, pp. 18–28. DOI: 10.17323/1995-459X.2016.3.18.28

В последние годы ритейлеры осознали важность улучшения потребительского опыта как ключевого фактора успеха в бизнесе [Verhoef et al., 2009; Levy, Weitz, 2012; Petermans et al., 2013]. Это стало особенно актуальным с появлением работающих в режиме онлайн конкурентов, которые создают новые рынки и привлекают пользователей персонализированными сервисами [Herring et al., 2014]. Розничная торговля все сильнее фокусируется на индивидуальных подходах к покупателям. Этот необратимый тренд основывается на совершенствовании опыта покупок в различных аспектах — рациональном, эмоциональном, чувственном, физическом и духовном. Для достижения обозначенной цели розничным продавцам следует продумать баланс между внедрением передовых технологических систем и созданием новых бизнес-моделей [Manyika et al., 2015].

Потребительский опыт — это когнитивная и эмоциональная оценка клиентами процесса совершения покупки [Klaus, Maklan, 2013]. Он также определяется как внутренняя и субъективная реакция последних на прямое или опосредованное взаимодействие с компанией [Meyer, Schwager, 2007]. Как правило, прямой контакт происходит в процессе покупки, эксплуатации, обслуживания и обычно инициируется пользователем. Косвенная коммуникация часто предполагает импровизированные подходы к презентации продукта или услуги, включая рекламу, информационные сообщения, отзывы.

Современная теория сервисного дизайна отводит ведущую роль технологическим решениям, а также расширению в глобальном масштабе прав и возможностей покупателя. Разработка новых стратегий формирования потребительского опыта считается важным аспектом модернизации сферы услуг. Бесспорно, в них содержится ценное руководство по улучшению взаимодействия между клиентами и торговыми точками. Розничные организации предлагают разнообразные наборы продуктов и услуг, при предоставлении которых восприятие и опыт пользователей формируются под влиянием многочисленных процессов (например, непосредственного совершения покупки, взаимодействия с персоналом магазина, подачи и рассмотрения жалоб, делегирования полномочий) [Nadiri, 2011]. Компании вкладывают значительные ресурсы в изучение и удовлетворение усложняющихся, нетипичных запросов, предъявляемых рынками [Gerritsen et al., 2014].

Розничные продавцы признают, что эффективная стратегия дизайна услуг требует нового подхода, ориентированного на пользователя и фокусирующегося на совершенствовании различных аспектов взаимодействия в процессе совершения покупки [Clatworthy, 2011]. В подобной модели анализ должен исходить из специфики рынка, обеспечивать выявление скрытых потребностей и желаний клиентов и идентификацию провалов в целях улучшения текущих предложений и разработки новых. В этом контексте маркетинговая разведка (*marketing intelligence*) становится важным инструментом изучения пользователей и конкурентной среды [Jenster, Solberg, 2009]. Она позволяет собрать количественные данные об интуитивных предпочтениях, контекстуализации рынка и определения масштаба

возможностей. В сочетании с дизайном маркетинговая разведка может использоваться для интеграции ключевых трендов в разработку «прототипа» опыта.

Исходя из этого, в нашем исследовании синтезированы характеристики двух методологий — дизайн-мышления (*design thinking*) и маркетинговой разведки. На этой основе предложена стратегическая модель, предназначенная для изучения и удовлетворения желаний заказчика с помощью анализа его ожиданий и событий в конкурентной среде. Первостепенная роль в модели отводится новым технологическим решениям для обогащения покупательского опыта.

В статье мы продемонстрируем общее экономическое значение розничной индустрии и роль, которую играет формирование тесных связей с клиентом в ее развитии, обоснуем необходимость фокусирования дизайна услуг на совместном создании стоимости. Будет проиллюстрирован вклад технологических и иных инноваций в удовлетворение покупателя, обуславливающее его лояльность к определенному магазину. Далее следует анализ широкого массива литературы по методологиям дизайн-мышления и маркетинговой разведки, обосновывающий релевантность предлагаемой модели, которая апробирована на примере мексиканского розничного супермаркета в целях выработки инновационного решения по улучшению потребительского опыта. В завершение приведем выводы и рекомендации, обозначим ограничения исследования и направления дальнейших работ.

## Обзор литературы

### Розничный бизнес

Считается, что исследования розничной торговли — одна из основных областей маркетинга. Их масштаб постепенно расширялся и обрел глобальный характер. Розничные продавцы вынуждены действовать в условиях жесткой конкуренции, постоянно растущих и меняющихся ожиданий клиентов [Grewal et al., 2009]. Удовлетворенность последних определяется их субъективным восприятием степени удовлетворения этих ожиданий продавцом. От нее в свою очередь зависит, станет ли устойчивым предпочтение, отдаваемое покупателем конкретному магазину [Paul et al., 2016].

Изначально исследования в сфере розничной торговли концентрировались на способах увеличения продаж в супермаркетах, торговых центрах и магазинах шаговой доступности. Внимание преимущественно уделялось последней стадии в цепочке поставок, в то время как опыт, приобретаемый в процессе совершения покупки, оставался на втором плане [Berman, Evans, 2003]. Однако сегодня розничные компании действуют в условиях возросшей конкуренции, обусловленной ускорением темпов технического прогресса, возникновением более продвинутых практик управления и консолидацией индустрии [Sirohi et al., 1998]. Вследствие этого они стали проявлять все больший интерес не только к наращиванию продаж, но и к методам формирования лояльности клиента [Lewrick et al., 2015].

Новые идеи, относящиеся к потребительскому опыту, стимулировали игроков рассматриваемой сферы к созданию новых стратегий повышения степени удовлетворенности потребителей [Nadiri, 2011]. Основными факторами, определяющими предпочтения в пользу того или иного крупного розничного магазина, являются опыт совершения покупок и атмосфера, в которой этот процесс происходит [Paul et al., 2016].

Как следствие, розничная индустрия фокусируется на улучшении и обогащении опыта потребителей [Verhoef et al., 2009]. Предлагаются различные программы по повышению лояльности с их стороны, включая карты клиента, дисконтные купоны, специальные предложения и акции [Bustos-Reyes, González-Benito, 2006]. В то же время высокая конкуренция заставляет компании разрабатывать новые стратегии для улучшения взаимодействия с заказчиками, в том числе с привлечением «технологичных» ресурсов. Например, технологические приложения, используемые компанией Wal-Mart (США), разрабатываются двумя группами. Одна из них находится в Бентовилле и ориентируется преимущественно на магазины; вторая, базирующаяся в Кремниевой долине, управляет глобальной корпоративной системой электронной коммерции [Miller, 2014].

Атмосфера магазина — одна из ключевых компонент в позиционировании розничных предприятий, способствующая усилению впечатления от покупок [Levy, Weitz, 2012] с точки зрения ассортимента товаров, качества обслуживания и удовольствия [Zeithaml, 1988]. Технологические инструменты улучшают взаимодействие между магазином и его посетителями. Они стимулируют последних к покупкам, создают благоприятную атмосферу в виртуальном и реальном пространстве. Однако, независимо от степени продвинутости, технологические решения могут остаться незамеченными, если они не подкреплены дизайн-стратегиями, учитывающими опыт клиентов. Без комплексного анализа контекста, в котором они применяются, эти разработки не способны увеличить прибыль компании. Доказательную базу для технологического подхода обеспечивают методы технологической разведки (*technology intelligence*), такие, как скрининг публикаций, патентов, разработка сценариев, анализ портфельных предложений или S-кривых, бенчмаркинг, обследования Дельфи, формирование технологических дорожных карт и др. [Safdari Ranjbar, Tavakoli, 2015]. Особое внимание следует уделять электронной торговле, анализу данных, технологиям межфирменного взаимодействия и программным платформам [Lewrick et al., 2015].

Для анализа трехсторонних отношений между руководством, сотрудниками и заказчиками компании в процессе интерактивной маркетинговой деятельности Филип Котлер (Philip Kotler) и Гэри Армстронг (Gary Armstrong) в 1994 г. предложили модель «треугольника» [Kotler, Armstrong, 1994]. Два года спустя Эй Парасураман (A. Parasuraman) представил модель «пирамиды», демонстрирующую растущее значение технологий во взаимодействии упомянутых сторон [Parasuraman, 1996; Parasuraman, Grewal, 2000]. Однако,

несмотря на ускоряющееся распространение высокотехнологичных систем в розничной торговле, научные исследования их влияния на потребительский опыт все еще находятся в зачаточной стадии [Verhoef et al., 2009].

### **Вклад технологий и инноваций в повышение удовлетворенности клиента и формирование лояльности к магазину**

Основным фактором, от которого зависят потребительский опыт и формирование благоприятной атмосферы для совершения покупок, является применение технологических и других инноваций [Sharma, Stafford, 2000].

Потенциал технологий меняется беспрецедентными темпами [Foley, Ferry, 2012]. Розничные сети все активнее переходят на самообслуживание, избавляя посетителей от ожидания, предлагая возможности самостоятельного сканирования этикеток с информацией о продукции, изучения товара в режиме онлайн, перед тем, как приобрести его в реальном магазине, или, напротив, ознакомления с товаром в магазине с последующей онлайн-покупкой (шоуруминг) [Lewrick et al., 2015]. Табл. 1 иллюстрирует возникающие технологии, стимулирующие покупательский опыт.

Розничным компаниям, особенно крупным (супермаркетам и моллам), следует придавать особое значение тому, как обеспечить покупателю позитивный опыт, и, следовательно, его удовлетворенность и лояльность магазину [Paul et al., 2016]. Данные факторы — необходимое условие для выживания, успеха и развития любого бизнеса [Davis, 2013; Paul et al., 2016]. Для лояльных пользователей технологичное приложение может оказаться более сильным стимулом к покупке, чем стоимость продукта. Это объясняется их определяющей ролью в вербальной рекламе и меньшей чувствительностью к колебаниям цен [Martos-Partal, González-Benito, 2013].

Представленные в литературе подходы, обосновывающие значимость технологий в удовлетворении потребителя, систематизированы в табл. 2.

Об эффектах внедрения технологий можно судить по отзывам клиентов и показателям деятельности компаний (доля рынка, производительность, доходы) [Verhoef et al., 2009]. Благодаря новым технологиям взаимодействие с потребителями становится более плодотворным, повышается их удовлетворенность.

### **Дизайн-мышление**

В последние годы уделяется пристальное внимание разработке дизайна, ориентированного на заказчика и позволяющего лучше изучить его поведение. Именно подход из области дизайна взят за основу нашего исследования. Творческая восприимчивость дизайнеров позволила им, используя различные методологии, прийти к лучшему пониманию нужд людей. Модель, представленная в данном исследовании, охватывает методологию дизайн-мышления, ориентированную на пользователя и применяемую для создания новых концепций, продуктов и услуг [Brown, 2008].

Дизайн-мышление подразумевает разработку стратегий для определения желаний, неудовлетворенных

Табл. 1. Возникающие технологии розничной торговли

Технология	Описание
Оmnikanальность	«Клиенты взаимодействуют с компанией, используя несколько различных каналов, прежде чем совершить покупку. В отличие от мультиканальности, эта модель исходит из того, что больше не существует покупателей, пользующихся исключительно одним каналом. Вместо этого существует единая база потребителей, которая взаимодействует с ритейлерами по всем имеющимся каналам» [Dorman, 2013].
Розничная торговля в интернете ( <i>e-tailing</i> )	Продажа розничных товаров в интернете [DMS retail, 2016].
Мобильная коммерция ( <i>m-commerce</i> )	Розничная торговля через интернет посредством мобильных телефонов, планшетов и т. д. [Euromonitor, 2016a].
Коммерция в Фейсбуке ( <i>f-commerce</i> )	Позволяет «представить продукты, информацию и предложения клиентам, одновременно предлагая им возможность трансляции через Фейсбук» [Gartner, 2016].
Облачные вычисления	Модель, гарантирующая повсеместный, удобный, предоставляемый «по требованию» сетевой доступ в общее пространство конфигурируемых компьютерных ресурсов (включая сети, серверы, хранилища, приложения и сервисы). Доступ обеспечивается оперативно, при минимуме административных усилий или контактов с сервис-провайдером [Mell, Grance, 2011].
Дополненная реальность	«Виртуальные объекты появляются и сосуществуют в одном пространстве с реальным миром» [Azuma et al., 2001]. Это, например, «дает покупателю возможность выбрать цвет одежды, не посещая примерочную кабину» [Ramanan, Ramanakumar, 2014].
Дроны	Amazon стала первой компанией, использующей системы дронов для доставки товара в течение не более 30 минут. Дрон транспортирует посылки весом до 55 фунтов по адресу удаленностью до 10 миль [Amazon, 2016].
Интернет вещей	Датчики и приводы, соединенные с вычислительными сетями. Перспективы применения в розничном секторе безграничны. В числе наиболее ожидаемых — автоматический подсчет стоимости покупок на выходе из торгового зала, оптимизация раскладки товаров, основанная на всестороннем анализе поведения посетителей в магазине, или персонализированные акции в режиме реального времени [Manyika et al., 2015].

Источник: составлено авторами на основе обзора литературы.

нужд и чувств, которые возникают в результате взаимодействия с продуктом или услугой. Главная цель — повысить качество жизни потребителей, рассматривая их как «стержневую основу» дизайна [Vianna et al., 2011]. В творческом процессе дизайнер комбинирует различные идеи, оформляя их в концепцию [Cross, 1999].

В соответствии с подходом Тима Брауна (Tim Brown) [Brown, 2008] дизайн-мышление включает три основные стадии, составляющие циклический процесс с постоянной обратной связью:

1. *Вдохновение*. Идентифицируется и осознается проблема, на основании чего может быть сформирована

Табл. 2. Роль технологий в удовлетворении клиента

Описание	Авторы
Технологии — главный способ увеличить продажи за счет коммуникаций с заказчиками.	[Berman, Evans, 2003; Meyer, Schwager, 2007; Sharma, Chaubey, 2014]
Технологии повышают удовлетворенность покупателя, обогащают его опыт. Учитывая жесткую рыночную конкуренцию в розничной торговле, важно сфокусироваться на «правильных» клиентах.	[Sirohi et al., 1998; Verhoef et al., 2009]
Технологии обеспечивают пользователям беспрецедентные возможности контроля над доступом к информации. Благодаря новым каналам взаимодействия — поисковикам, мобильным устройствам и интерфейсам, коммуникации между равноправными устройствами, социальным сетям — расширились способы привлечения покупателей.	[Shankar et al., 2011]
Технологии сильно влияют на ощущения пользователя, а некоторые из них определяют стиль его жизни.	[Acosta et al., 2013]
Этнографический анализ и полевые наблюдения выявили, что технологии улучшают взаимодействие между людьми и социальными структурами.	[Verganti, 2008; Jacobs, 2013]
Разработка дизайна, в том числе с использованием технологий, имеет большое значение для инновационного процесса, в частности, при выявлении потребностей клиента.	[Moon et al., 2013]
Благодаря глубокому пониманию потребностей значительно повышается качество дизайна и увеличивается удовлетворенность покупателя. Существенную пользу в этом процессе приносит использование технологичных ресурсов.	[Brown, 2008; Vianna et al., 2011; Schneider, Stickdorn, 2011]
Интернет-системы, учитывающие опыт онлайн-покупок, могут использоваться для детального анализа и более глубокого понимания различных аспектов потребительского опыта.	[Petermans et al., 2013]
Благодаря технологиям повышается качество анализа данных, что позволяет точнее идентифицировать тренды, нужды клиентов и стратегии других компаний.	[Pere et al., 1999]
Дизайн бизнес-моделей, фокусирующихся на эффективности и новизне, косвенно влияет на реализацию технологических инноваций.	[Hu, 2014]

Источник: составлено авторами на основе обзора литературы.

но предложение продукта или услуги. С этой целью изучают действия, поведение и отношение клиента, привлекая экспертов из различных областей, например инженеров, социологов и психологов.

2. *Формирование идей.* Проводится мозговой штурм и составляются схемы для выработки возможных решений выявленной проблемы. Разрабатывается прототип, проводится тестирование для прогнозирования потенциального успеха и определения возможных корректировок. Оценивается рыночная, техническая и экономическая реализуемость для идентификации оптимального решения.
3. *Имплементация.* Концепция получает рыночное воплощение. Глобальное видение предложения реализуется «на местах». Положительный потребительский опыт имеет критическое значение для успеха.

В свою очередь специалисты Института дизайна в Стэнфорде (Institute of Design at Stanford) выделяют пять стадий процесса дизайн-мышления [IDS, 2010]:

1. *Проявление сопереживания.* Посредством систематического наблюдения идентифицируются физические и эмоциональные нужды людей, изучаются способы восприятия ими мира.
2. *Установление закономерностей.* Проводится анализ информации, позволяющий выявить взаимосвязи и модели поведения покупателя.
3. *Формирование идей.* Вырабатываются концепции на основе предыдущих ступеней; применяются техники прототипирования, мозгового штурма, бодисторминга (*bodystorming*), составления интеллектуальных карт (*mind-mapping*) и эскизов.
4. *Разработка прототипа.* Подразумевает итеративную генерацию решений и построение прототипов с целью воплощения ранее сформулированных идей.
5. *Тестирование.* Заключается в демонстрации и испытаниях на потенциальных пользователях для оценки возможного принятия ими разработки. Сгенерированные соображения рассматриваются в качестве обратной связи и оснований для соответствующих корректировок.

### Маркетинговая разведка

Поскольку на потребительский опыт влияют самые разные факторы, анализ внешней среды компании способствует более полному его пониманию [Petermans et al., 2013]. В этом контексте маркетинговая разведка помогает оценить рыночные перспективы, сформулировать ценные соображения относительно конкуренции, технологий и социальных трендов на конкретных рыночных пространствах. Такая деятельность ориентирована на будущее и повышает качество бизнес-среды, представляя достоверные, своевременные и объективные знания [Aaker et al., 2003; Jenster, Solberg, 2009].

Маркетинговая разведка позволяет изучить и оценить внешнюю среду с точки зрения ситуаций, в которых оказываются компания, ее клиенты, конкуренты, рынки и отрасль в целом; улучшить процесс принятия решений. Она служит источником полезной инфор-

Рис. 1. Направления маркетинговой разведки



Источник: составлено авторами.

мации для выявления скрытых возможностей и угроз, предвидения изменений и эффективного ответа на них путем предоставления инновационных продуктов и услуг. По указанной причине маркетинговая разведка считается одним из фундаментальных инструментов формирования конкурентного преимущества и достижения успеха [Obeng et al., 2015]. Эта деятельность охватывает различные направления, относящиеся к двум приоритетным областям: маркетинговым исследованиям и маркетингу взаимоотношений с потребителем / маркетингу баз данных (рис. 1).

Сфера охвата маркетинговой разведки регулируется в зависимости от потребностей компании, а полученная в ее результате информация обычно служит толчком к переменам. В нашем исследовании используется подход к маркетинговой разведке, основанный на цикле из пяти стадий, представленном в работе [Jenster, Solberg, 2009] (табл. 3).

Важно подчеркнуть, что заинтересованность высшего менеджмента имеет решающее значение для успеха маркетинговой разведки, вместе с тем немалую роль здесь играет и размер фирмы. В отличие от малого бизнеса, средние и крупные компании придают большее значение разнообразию и достоверности каждого из индивидуальных информационных источников [Cacciolatti, Fearnе, 2013].

### Методология

#### Дизайн-модель покупательского опыта

Основываясь на анализе литературы, мы предлагаем модель, названную «Дизайн покупательского опыта» (*Shopping Experience Design*) (рис. 2). Она комбинирует характеристики и блоки методологий маркетинговой

Табл. 3. Цикл конкурентной разведки

Стадия	Описание
1. Формулирование проблемы	Планирование и постановка проблемы для формулирования задач маркетинговой разведки.
2. Сбор информации	Агрегирование данных из внутренних и внешних источников. На этой стадии маркетологи собирают объективные и эмпирические рыночные исследовательские данные, анализируют обоснованность и надежность фактов, предположений и выводов.
3. Анализ и подготовка отчета	Систематизация и обработка информации, формирование аналитического доклада для обоснованной и достоверной интерпретации фактов.
4. Презентация	Донесение информации до адресатов. Подразумевает наличие коммуникационной среды, которая способствует горизонтальному и вертикальному распространению полученных знаний.
5. Обратная связь	Оценка полученных представлений. Руководители со значительным отраслевым опытом могут придать зрелость и правдоподобие интерпретации аналитических материалов.

Источник: составлено авторами.

разведки и дизайн-мышления. Наше исследование доказывает, что такая интеграция вносит вклад в понимание ритейлерами (особенно супермаркетами) нужд посетителей в процессе совершения покупок. Технология рассматривается как средство достижения лучшего потребительского впечатления и, следовательно, улучшения результатов деятельности компании. Главная цель — помочь организациям предложить сервисные решения, чтобы повысить удовлетворенность клиента.

Как следует из названия модели, центральное место в ней отводится потребительскому опыту (см. рис. 2). Модель может применяться маркетологами и дизай-

нерами для улучшения взаимодействия магазинов с посетителями и повышения их удовлетворенности. В ней учитываются современные и будущие тренды, в которых технологические приложения обладают колоссальным потенциалом применения. Этот подход можно считать инновационным с точки зрения изучения поведения покупателя, его взаимодействия с сервисом и выработки идей.

Модель включает шесть стадий, где маркетинговая разведка является стержневым элементом и интегрируется в различные ступени процесса дизайн-мышления в целях его обогащения и обеспечения ориентирован-

Рис. 2. Дизайн покупательского опыта

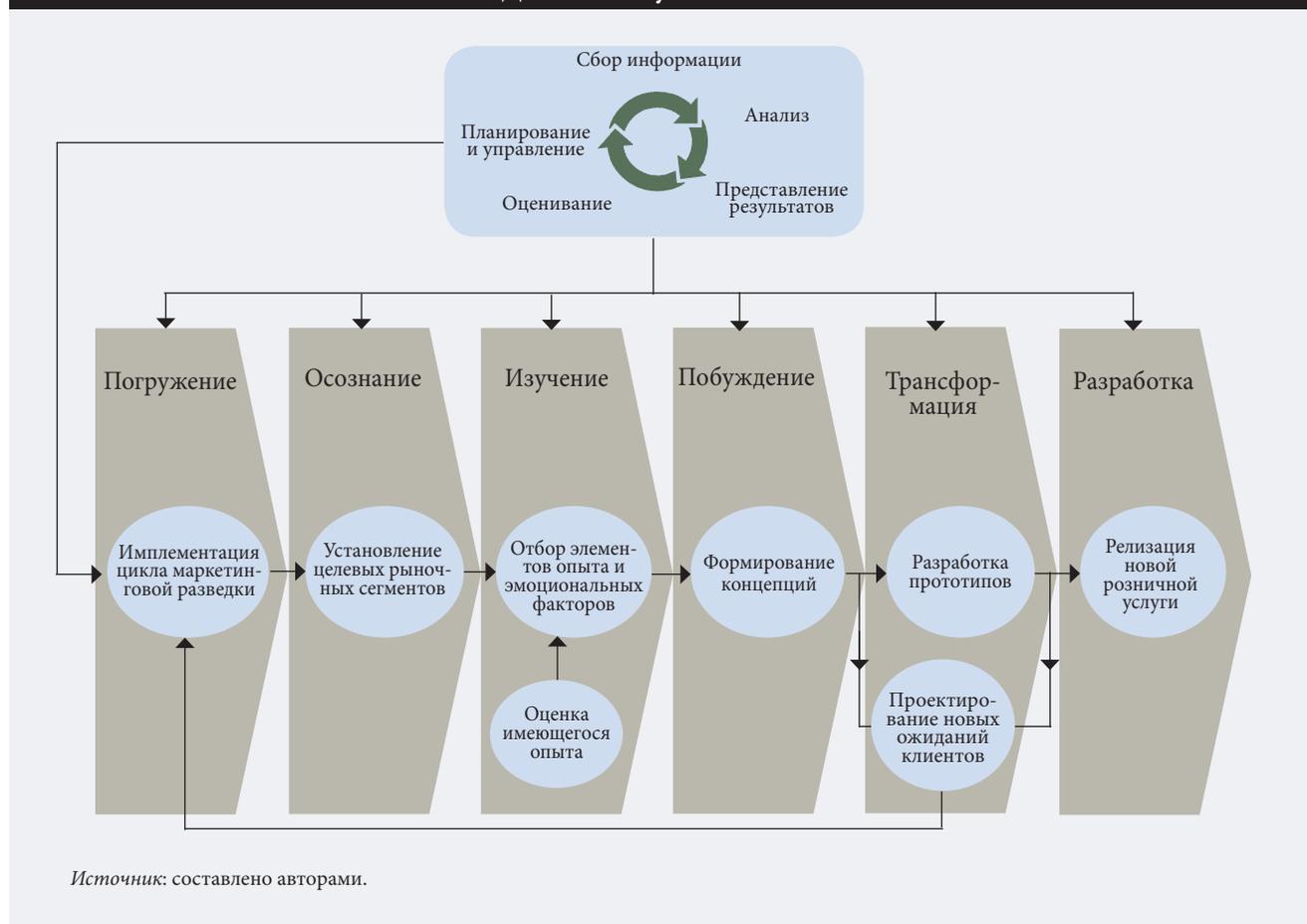


Табл. 4. Стадии проектирования покупательского опыта

Этап	Описание
1. Погружение	Предварительный анализ рынка в целях идентификации текущих трендов и оптимизации решений, связанных с бизнесом компании.
2. Осознание	Анализ сильных и слабых сторон компании, определение целевого рынка.
3. Изучение	Исследование поведения покупателя и «точек соприкосновения», составляющих покупательский опыт. Это наиболее важная стадия, поскольку здесь проводится этнографический анализ, позволяющий оценить специфику взаимодействия клиента с продавцом в каждой «точке соприкосновения»
4. Побуждение	Анализ знаний, полученных на предыдущих этапах, в целях разработки решений для обогащения опыта покупок.
5. Трансформация	Разработка прототипов для материализации характеристик и потенциальных преимуществ нового продукта или услуги.
6. Разработка	Реализация нового сервиса или финального продукта для оценки результатов, совершенствования предложения, измерения степени улучшения потребительского опыта.

Источник: составлено авторами.

ности на пользователя (табл. 4). Она предполагает сотрудничество с мультифункциональными командами, включая маркетологов и дизайнеров, а также наличие постоянной обратной связи между этапами.

### Кейс для апробации модели

Модель «Дизайн покупательского опыта» была протестирована на примере компании — многолетнего лидера среди мексиканских супермаркетов, управляющей более чем 674 магазинами по всей стране. Компания — второй по величине розничный продавец в Монтеррее, и на момент нашего исследования она проводила ребрендинг. Из соображений конфиденциальности будем называть ее «Opportunity».

Заметим, что предложенный нами подход рассчитан прежде всего на развивающиеся рынки. На текущий момент в городах, подпадающих под эту категорию, проживают 2.6 млрд человек (одна треть населения Земли). По прогнозам, к 2030 г. их число вырастет до 3.9 млрд, в то время как ожидаемый прирост численности жителей в городах с развитыми рынками составит лишь 100 млн [Capizzani et al., 2012].

Мексиканский рынок обладает большими перспективами для розничной торговли ввиду растущей численности среднего класса. К 2015 г. ее прирост достиг 5% [Euromonitor, 2016b]. Ожидается, что темпы продолжат увеличиваться и к 2030 г. 3.8 млн домохозяйств выйдут из категории малоимущих и станут средним классом [Euromonitor, 2015].

Рассматриваемый магазин применяет несколько программ лояльности, в том числе: предоставление бесплатных бонусов, акции, доставку покупок, заказ по телефону и соглашения с другими организациями. Ключевой инструмент — система вознаграждения, когда посетители могут отоварить накопленные баллы определенными продуктами. Однако в последние годы магазин прилагает усилия по удержанию клиентов, у которых появилась возможность использовать разнообразные каналы (например, онлайн, телефон или традиционные торговые точки). Кроме того, в Монтеррее заметно увеличилось число небольших магазинов шаговой доступности, успешно конкурирующих с круп-

ными супермаркетами. Принимая это во внимание, компания «Opportunity» стала искать новое решение для улучшения покупательского опыта и внедрения культуры удовлетворения клиентов.

Рассмотрим подробнее содержание каждого блока модели «Дизайн покупательского опыта» в применении к изучению деятельности компании «Opportunity».

## Результаты

### Стадия 1. Погружение

Начнем с описания цикла маркетинговой разведки.

#### Планирование и руководство

Планирование должно предусматривать не только мероприятия и ответственных исполнителей, но также распределение ресурсов и индикаторы мониторинга. Данное мероприятие проводилось с учетом специфических потребностей компании.

#### Сбор информации

В целях идентификации изменений на рынке была собрана первичная и вторичная информация за период с 2012 г. Определены четыре основных конкурента фирмы и классифицированы их стратегии по привлечению и удержанию клиентов с точки зрения использования технологий, менеджмента услуг и кампаний. Источниками информации послужили сайты конкурентов, фактические наблюдения в торговых залах супермаркетов, публикации, касающиеся инноваций и рыночных трендов, статистические базы данных и доклады.

#### Анализ

Полученная информация была подвергнута изучению; выводы изложены в табл. 5.

#### Распространение результатов и оценка

Анализ установил, что конкуренты сфокусировали свои стратегии на улучшении услуг в процессе покупки путем физических и цифровых решений. Мобильные технологии стали важной частью стиля жизни современных потребителей. Конкуренция за расширение присутствия в отрасли будет усиливаться.

Табл. 5. Выводы из анализа информационных источников

Источник информации	Общие тренды
Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>У «Opportunity» есть четыре основных прямых конкурента, которые предлагают клиентам разные услуги без мобильных приложений, базирующиеся только на технологиях веб 2.0 и сетевых информационных системах.</li> <li>Один конкурент рекламирует социальные мероприятия через свой сайт.</li> <li>Два конкурента используют технологические приложения как ресурс для улучшения контактов с посетителями через упрощенные действия (с помощью списка покупок или премиальных баллов) либо лучшей передачи жалоб и предложений.</li> </ul>
Базы данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сфера розничной торговли в Мексике демонстрирует устойчивый рост. «Opportunity» лидирует в продажах.</li> <li>На долю супермаркетов приходится 20% мексиканского рынка розничной торговли.</li> <li>Исследуемый магазин столкнулся с ежегодными снижениями продаж до 0.04%, в то время как у основного конкурента в последние годы наблюдается прирост на 0.01%.</li> <li>Объем продаж «Opportunity» ниже, чем у конкурентов, несмотря на ее рыночное лидерство и наличие 55 филиалов в Монтеррее.</li> </ul>
Специальные отчеты	<ul style="list-style-type: none"> <li>В будущем мексиканские покупатели, прежде всего молодые люди, станут интенсивнее использовать технологические приложения для облегчения процесса покупок.</li> <li>Начиная с 2020 г. цифровые ресурсы станут важным фактором развития потребительской активности.</li> </ul>

Источник: составлено авторами.

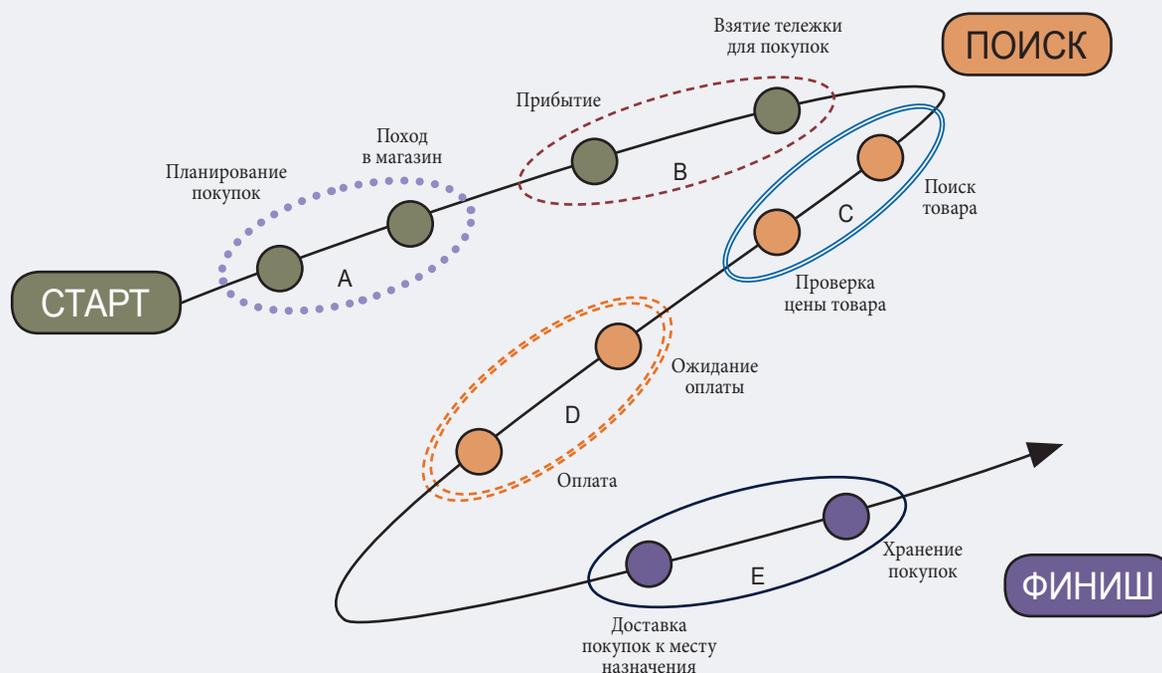
### Стадия 2. Осознание

В рамках внутреннего анализа ситуации в компании оценивались ее философия, целевой рынок, планы на будущее, влияние внешней среды. В настоящий момент миссия «Opportunity» заключается в удовлетворении потребности в продуктах и услугах за счет развития долгосрочных взаимоотношений с клиентами, обществом и средой. Цель компании — предложить лучший опыт покупок и комфортную атмосферу. В плане рыночной сегментации фирма ориентирована на представителей среднего класса (С/С- уровень).

### Стадия 3. Изучение

Для определения зон внутри супермаркета, подлежащих улучшению, применялись такие инструменты, как анализ карты маршрута покупателя и «точек соприкосновения». Как видно из рис. 3, набор ряда выявленных ключевых «точек соприкосновения» охватывает импульсивные решения («пойти купить») (точка А), вход в магазин (точка В), поиск продукта (точка С), его оплату (точка D) и вывоз/доставку (точка Е). В различные дни и временные интервалы проводились наблюдения за 110 посетителями, находившимися в магазине. Многие

Рис. 3. Интерфейс анализа «точек соприкосновения»



Источник: составлено авторами.

из них согласились поучаствовать в опросе и прокомментировать особенности совершения ими покупок. Оказалось, что наибольшее значение придается практичности и эффективности с точки зрения предложений по акциям и опций доставки.

#### Стадия 4. Побуждение

Конечное предложение стало итогом мозгового штурма и синтеза решений, представленных на предыдущих стадиях. Оно заключалось в разработке цифрового инструмента для улучшения покупательского опыта — приложения, облегчающего коммуникацию между магазином и его посетителями в отношении продуктов, услуг и акций.

#### Стадия 5. Трансформация

Эскизы приложения для смартфонов, принимая во внимание его ожидаемые характеристики, создавались с использованием программного обеспечения Corel X7 design. Как показано в предыдущих разделах, модель «Дизайн покупательского опыта» (см. рис. 2) поддерживает обратную связь между стадиями, требующими участия топ-менеджмента, поэтому при создании приложения вначале учитывались отзывы и рекомендации руководителей «Opportunity», после чего его прототип тестировался на предмет восприятия клиентами.

Предлагаемое приложение позволяет посетителям проводить навигацию по отделам магазина и видеть ежедневные предложения (рис. 4, 5). Прототип получил высокую оценку с их стороны. Востребованными оказались и дополнительные функции — онлайн-шопинг, включая доставку товаров на дом, и надежный сервис такси для поездки в магазин (рис. 6). Обе функции могут быть заложены в общую цену покупки.

По мнению 76% опрошенных, разрабатываемый цифровой ресурс обогатит их покупательский опыт, повысит удовлетворенность, превратит совершение покупок в эффективный и комфортный процесс. Кроме того, пользователи предложили добавить такие функции, как отслеживание местонахождения товара, мониторинг скидок и сервис такси.

#### Стадия 6. Разработка

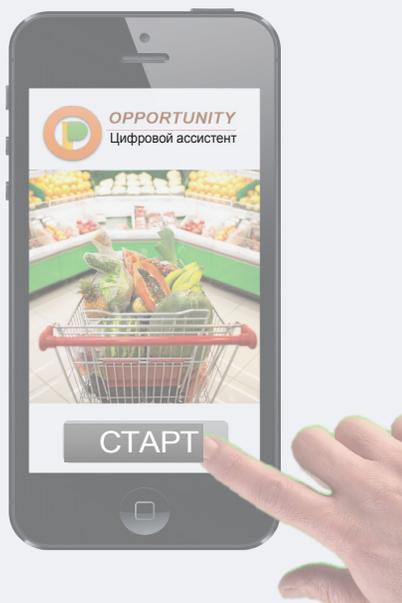
После запуска нового сервиса ответственность за дальнейшую реализацию лежит на компании-заказчике. Протестировав приложение, ее руководители сошлись во мнении, что оно разработано надлежащим образом, и выразили заинтересованность использовать его в предстоящем проекте.

### Выводы и рекомендации

Предложенная модель «Дизайн покупательского опыта» предполагает проведение широкого спектра работ на базе методологий дизайн-мышления и маркетинговой разведки. Их элементы интегрированы в синергическую и циклическую модель, центральное место в которой занимает опыт заказчиков. Реализация подобного подхода позволила глубже изучить их ожидания и идентифицировать внешние события, способные повлиять на стратегию дизайна. Показано, что использование технологий является ключевым фактором в установлении тесных и длительных связей продуктов и услуг с их пользователями и обогащении потребительского опыта.

Рассматриваемая модель основана на применении технологий для улучшения коммуникации продавца с заказчиком и пользовательского опыта. Она может

Рис. 4. Стартовый экран приложения



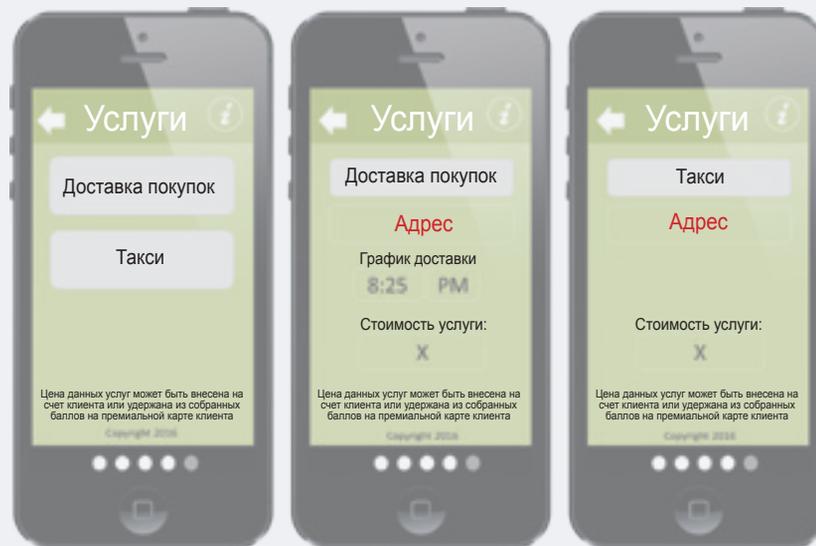
Источник: составлено авторами.

Рис. 5. Дисплей ежедневных предложений



Источник: составлено авторами.

Рис. 6. Дополнительные функции приложения



Источник: составлено авторами.

быть реализована, например, в приложениях для смартфонов, при создании голографических систем, располагаемых в проходах между магазинными полками, в работе электронных консультантов.

Наше исследование показало, что модель «Дизайн покупательского опыта» жизнеспособна. Ее практическая апробация позволила сформулировать значимые идеи для разработки инновационных решений, которые одобрили 76% посетителей магазина, участвовавших в исследовании, и продемонстрировала значительный потенциал для совершенствования опыта покупок.

Полученные выводы подтверждают тезис о том, что потребительский опыт и использование технологий играют ключевую роль в привлечении и удержании клиентов. Эти выводы могут оказаться полезными для

лиц, принимающих стратегические решения по развитию бизнес-проектов, специалистов по маркетинговой разведке и практиков розничной торговли.

Описанная в статье модель протестирована в розничном магазине, и на этой основе разработано специальное технологическое решение. Однако в будущем должны проводиться дополнительные испытания в других филиалах компании, на большем количестве функций приложения и даже на иных типах услуг розничной торговли.

*Исследование осуществлено Группой исследований передового производства (Advanced Manufacturing Research Group) Центра инноваций в области дизайна и технологий (Centro de Innovación en Diseño y Tecnología) при Технологическом институте Монтеррея (Tecnológico de Monterrey).*

## Библиография

- Aaker D., Kumar V., Day G.S., Leone R. (2003) *Marketing Research* (9th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Acosta M., Elizondo M., Molina V., García G., Ramos L. (2013) La innovación como proceso interactivo: Estudio descriptivo del sistema regional de innovación de Coahuila // *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 6. P. 89–107.
- Amazon (2016) Amazon Prime Air. Режим доступа: <https://www.amazon.com/b?node=8037720011>, дата обращения 03.06.2016.
- Azuma R., Bailiot Y., Behringer R., Feiner S., Julier S., MacIntyre B. (2001) Recent advances in augmented reality // *Computer Graphics and Applications*, IEEE. Vol. 21. № 6. P. 34–47.
- Berman B.R., Evans, J.R. (2003) *Retail Management: A Strategic Approach* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Brown T. (2008) Design thinking // *Harvard Business Review*. Vol. 86. P. 84–96.
- Bustos-Reyes C.A., González-Benito Ó. (2006) Papel del formato comercial en la lealtad al establecimiento minorista // *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*. Vol. 828. P. 269–288.
- Cacciolatti L., Fearne A. (2013) Marketing intelligence in SMEs: Implications for the industry and policy makers // *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 31. P. 4–26.
- Capizzani M., Huerta F.J.R., Oliveira P.R. (2012) *Retail in Latin America: Trends, Challenges and Opportunities* (IESE Business School Study № 170). Barcelona: University of Navarra.
- Clatworthy S. (2011) Service innovation through touch-points: Development of an innovation toolkit for the first stages of new service development // *International Journal of Design*. Vol. 5. P. 15–28.
- Cross N. (1999) Design Research: A Disciplined Conversation // *Design Issues*. Vol. 15. № 2. P. 5–10.
- Davis L.Y. (2013) Let us go shopping: Exploring Northwest Chinese consumers' shopping experiences // *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 37. P. 353–359.
- DMS (2016) E-tailing and multi-channel retailing. Режим доступа: <http://www.dmsretail.com/etailing.htm>, дата обращения 06.06.2016.

- Dorman A.J. (2013) Omni-channel retail and the new age consumer: An empirical analysis of direct-to-consumer channel interaction in the retail industry (CMC Senior Theses, Paper 590). Claremont, CA: Claremont McKenna College. Режим доступа: [http://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/590](http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/590), дата обращения 06.06.2016.
- Euromonitor International (2015) Mexico: It's all about the Middle Class. Режим доступа: <http://blog.euromonitor.com/2015/10/mexico-its-all-about-the-middle-class.html>, дата обращения 12.01.2016.
- Euromonitor International (2016a) Internet Retailing in Mexico. Режим доступа: <http://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-mexico/report>, дата обращения 12.01.2016.
- Euromonitor International (2016b) Retailing in Mexico. Режим доступа: <http://www.euromonitor.com/retailing-in-mexico/report>, дата обращения 12.01.2016.
- Foley A., Ferry B. (2012) Technology for people, not disabilities: Ensuring access and inclusion // *Journal of Research in Special Educational Needs*. Vol. 12. P. 192–200.
- Gartner (2016) Facebook Commerce (F-Commerce). Режим доступа: <http://www.gartner.com/it-glossary/facebook-commerce-f-commerce/>, дата обращения 02.06.2016.
- Gerritsen B.H., Soilen K.S., De Visser P.B., Hoogreef P.J., Hulst K., Janssen M.L., Horselenberg L., Van Dijk R.R., Consenheim E. (2014) Social media coming to the mall: A cross-channel response // *Product development in the socio-sphere: Game changing paradigms for 21st century breakthrough product development and innovation* / Ed. D. Shaefer. New York: Springer International Publishing. P. 169–235.
- Grewal D., Levy M., Kumar V. (2009) Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework // *Journal of Retailing*. Vol. 85. P. 1–14.
- Herring L., Wachinger T., Wigley C. (2014) Making stores matter in a multichannel world // *Perspectives on retail and consumer goods*. № 3. P. 4–12.
- Hu B. (2014) Linking business models with technological innovation performance through organizational learning // *European Management Journal*. Vol. 32. P. 587–595.
- IDS (2010) Bootcamp bootleg. Stanford, CA: Institute of Design at Stanford.
- Jacobs H. (2013) Co-innovation through multiple social identity processes // *European Business Review*. Vol. 25. P. 42–64.
- Jenster P., Solberg S.K. (2009) Market intelligence: Building strategic insights. Køge, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Klaus P., Maklan S. (2013) Towards a Better Measure of Customer Experience // *International Journal of Market Research*. Vol. 55. P. 227–246.
- Kotler P., Armstrong G. (1994) Principles of Marketing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Levy M., Weitz B. (2012) Retailing Management. New York: McGraw-Hill, Irwin Publishers.
- Lewrick M., Williams R., Omar M., Tjandra N., Lee Z. (2015) Radical and Incremental Innovation Effectiveness in Relation to Market Orientation in the Retail Industry: Triggers, Drivers and Supporters // *Successful Technological Integration for Competitive Advantage in Retail Settings* / Ed. E. Pantano. Hershey, PA: IGI Global. P. 239–268.
- Manyika J., Chui M., Bisson P., Woetzel J., Dobbs R., Bughin J., Aharon D. (2015) The Internet of Things: Mapping the Value beyond the Hype. McKinsey Global Institute. Режим доступа: [https://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/unlocking\\_the\\_potential\\_of\\_the\\_internet\\_of\\_things\\_full\\_report.pdf](https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/unlocking_the_potential_of_the_internet_of_things_full_report.pdf), дата обращения 09.06.2016.
- Martos-Partal M., González-Benito Ó. (2013) Studying motivations of store-loyal buyers across alternative measures of behavioural loyalty // *European Management Journal*. Vol. 31. P. 348–358.
- Mell P., Grance T. (2011) The NIST definition of cloud computer. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.
- Meyer C., Schwager A. (2007) Understanding customer experience // *Harvard Business Review*. Vol. 85. P. 117–126.
- Miller M. (2014) How Walmart uses technology to connect online. Режим доступа: <http://forwardthinking.pcmag.com/none/324483-how-walmart-uses-technology-to-connect-online-retail>, дата обращения 13.07.2015.
- Moon H., Miller D., Kim S. (2013) Product design innovation and customer value: Cross-cultural research in the United States and Korea // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 30. P. 31–43.
- Nadiri H. (2011) Customers' zone of tolerance for retail stores // *Service Business*. Vol. 5. P. 113–137.
- Obeng E., Prescott J., Hulland J., Gilbert R., Maxham III J. (2015) Retail capability systems // *AMS Review*. Vol. 5. P. 103–122.
- Parasuraman A. (1996) Understanding and leveraging the role of customer service in external, interactive and internal marketing // *Journal of Service Research*. Vol. 2. № 4. P. 307–320.
- Parasuraman A., Grewal, D. (2000) The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda // *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28. P. 168–174.
- Paul J., Sankaranarayanan K.G., Mekoth N. (2016) Consumer satisfaction in retail stores: Theory and implications // *International Journal of Consumer Studies* (online version published before inclusion in an issue). Режим доступа: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.12279/abstract>, дата обращения 14.06.2016.
- Pere E., Rodríguez-Salvador M., Maspons-Moch R. (1999) Mapas tecnológicos y oportunidades de mercado // *Proceedings of the VIII Seminario bianual latinoamericano de gestión tecnológica ALTEC, Valencia, Spain*. P. 318–325.
- Petermans A., Janssens W., Cleempoel K. (2013) A holistic framework for conceptualizing customer experiences in retail environments // *International Journal of Design*. Vol. 7. P. 2–18.
- Ramanan J., Ramanakumar K. (2014) Trends in retail // *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3. P. 31–34.
- Safdari Ranjbar M., Tavakoli G.R. (2015) Toward an inclusive understanding of technology intelligence: A literature review // *Foresight*. Vol. 17. № 3. P. 240–256.
- Schneider J., Stickdorn M. (2011) This is service design thinking. New Jersey, NJ: John Wiley and Sons Publishers.
- Shankar V., Inman J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R. (2011) Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues // *Journal of Retailing*. Vol. 87. P. 29–42.
- Sharma A., Stafford T. (2000) The Effect of Retail Atmospherics on Customers' Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation // *Journal of Business Research*. Vol. 49. P. 183–191.
- Sharma M., Chaubey D. (2014) An empirical study of customer experience and its relationship with customer satisfaction towards the services of banking sector // *Journal of Marketing and Communication*. Vol. 9. P. 18–27.
- Sirohi N., McLaughlin E., Wittink D. (1998) A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer // *Journal of Retailing*. Vol. 74. P. 223–245.
- Verganti R. (2008) Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 25. P. 436–456.
- Verhoef P., Lemon K., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies // *Journal of Retailing*. Vol. 85. P. 31–41.
- Vianna M., Vianna Y., Adler I., Lucena B., Russo B. (2011) Design Thinking: Business Innovation. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Zeithaml V. (1988) Consumer perceptions of price, quality and value: A means ends model and synthesis of evidence // *Journal of Marketing*. Vol. 52. P. 2–22.