

## Технологии, которые меняют будущее: роль экосистем

Видео-интервью Forbes Russia с топ-менеджерами инновационных компаний о настоящем и будущем в свете новой волны цифровой трансформации.

Модератор — **Николай Усков**, редакционный директор, Forbes

*За последние несколько лет особенно явно происходит слияние онлайн и офлайн реальностей, новые модели поведения становятся нормой и драйверами инноваций, а иммерсивные технологии открывают возможности для трансформации большинства бизнес-процессов. Как в связи с этим меняются приоритеты крупных компаний из различных отраслей. И как экосистемы и цифровые компании выступают агентами развития общества, обсудим сегодня с топ-менеджерами инновационных компаний сферы ритейл, банковской и ИТ.*

Участники интервью:

**Владислав Крейнин**, старший вице-президент, директор департамента маркетинга и коммуникаций, Сбер

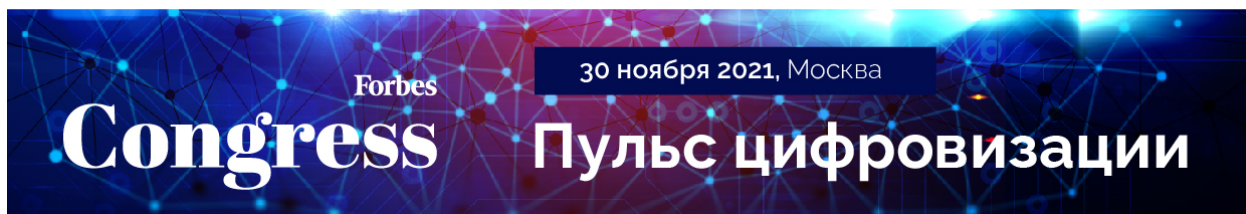
**Антон Мироненков**, член правления X5 Group, управляющий директор X5 Технологии

**Андрей Алексеенко**, генеральный директор, Teradata Россия

## СТЕНОГРАММА

**Николай У.:** Тема нашего разговора, такая подсказанная реальностью, в которой мы все оказались в результате пандемии, которая, безусловно, ускорила процессы цифровой трансформации. И сегодня даже самые отсталые персонажи полностью интегрированы в онлайн-процессы. И это привело к ускорению трансформации как клиентских бизнесов, так и структур компаний. Об этом взаимодействии онлайн и офлайн мы сегодня собираемся поговорить. Участники нашего разговора Владислав Крейнин, старший вице-президент, директор департамента маркетинга и коммуникаций Сбер. Антон Мироненко, член правления «X5 Retail Group», управляющий директор «X5 Технологии». И Андрей Алексеенко, генеральный директор Teradata. Итак, наверное, первый вопрос я задам и Владиславу, и Антону. Как вот в этой новой реальности, в которой мы оказались и благодаря развитию технологий, и благодаря пандемии, как изменился потребитель, его поведение? Владислав, давайте начнём с Вас. Вы даже говорили однажды про 4D личность или 4D личности. Не могли бы рассказать, что Вы имеете в виду?

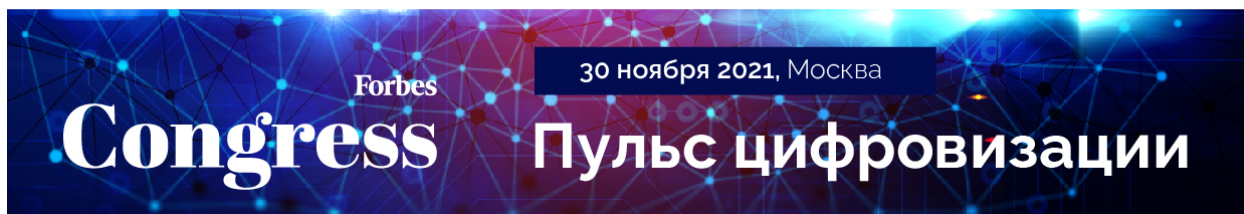
**Владислав К.:** Здравствуйте, Николай! Здравствуйте, коллеги! На самом деле действительно пандемия сильно повлияла на клиентский опыт, на мой взгляд. И на ожидания клиента. Это радикальная трансформация. Например, мы видим это по доставке продуктов онлайн. Наша компания СберМаркет и компания, мультикатегорийный



маркетплейс, СберМегаМаркет, работают на потребность человека получить сервис не выходя из дома, и, если когда-то доставка продуктов была органична в период следующего дня или даже нескольких дней и так далее, то сегодня конкуренция схлопывается до доставки за несколько часов и за несколько минут. Например, другой наш сервис «Самокат» доставляет продукты за 15–30 минут в зависимости от локации. Это является сегодня вау-сервисом с самым высоким NPS на рынке доставки. NPS (Net Promoter Score) — это насколько вы готовы рекомендовать сервис своему клиенту. И соответственно, конкуренция схлопывающаяся на клиентском опыте буквально до скорости нескольких минут, нескольких десятков минут. Это наша новая реальность, в которой нам нужно жить. И это касается физического взаимодействия между курьером и человеком, между платформой и доставкой продуктов клиентам. Когда мы говорим про операции, которые необходимо реализовывать онлайн, тут в принципе клиент не прощает тебе малейшего промедления. Если Сбербанк Онлайн слишком долго грузится, для клиента это повод не зайти в приложение и не сделать транзакцию. Поэтому мы должны отвечать и показывать клиенту сервис за миллисекунды. Если, например, наш онлайн-кинотеатр не обладает достаточным ассортиментом, я говорю сейчас про Okko, то клиент будет переключаться на конкурентов. Поэтому тебе нужно постоянно работать над оригинальными новинками, что делаем и мы, и другие конкуренты на рынке. Тебе нужно постоянно расширять свою библиотеку, потому что мы оказались в мире, где пользователь, клиент, говорит: «У вас 100 000 наименований фильмов и сериалов, но мне этого недостаточно, мне нечего найти». Поэтому нужно постоянно расширяться. Поэтому вот эта требовательность клиента, который хочет здесь и сейчас, который хочет уникальное по скорости и по качеству взаимодействия, становится новой нормой. Нам приходится к этому адаптироваться. То, что раньше было вау-сервисом, как «Самокат» доставляет продукты за 15 минут, сегодня становится банальностью. И вот в этом мире постоянного удивления нам приходится конкурировать с очень достойными игроками на рынке.

**Николай У.:** А что за 4D личность? Расскажите.

**Владислав К.:** Я вот сейчас формулирую понимание, что такое новое поколение. Я про это пишу небольшую колонку. И я назвал это поколением W. Почему W? Потому что, наверное, рождается первое поколение, которое имеет сразу 2 сущности. Я их наблюдаю по своему младшему ребёнку, которому 4 года. И я думаю, что чем дальше, тем больше это будет реально. Когда у человека есть офлайн-личность, его физическая личность. И когда у него есть цифровая личность. И цифровая личность — это его аватар, например, в таких сервисах, уже метавселенных, как Roblox, Minecraft. Это его аккаунты в социальных сетях, которые отличаются от его реальной жизни. Это мы наблюдаем уже сейчас. Чем дальше, тем больше этого будет. Поэтому есть две доминанты. Это офлайн-личность и цифровая личность, с которыми маркетологи сегодня, компании сегодня должны уметь работать. Я с офлайн-личностью человека должен работать чуть по-другому, потому что



это другой на самом деле «соцдем». Я в кавычках говорю, не поймите это буквально, не жели в онлайн. В онлайн ты представлен, у тебя одна роль, ты играешь одну социально-успешную роль, у тебя много оружия, например, или у тебя много всяких игровых фэйков. А в офлайне ты проживаешь совершенно другую жизнь. В принципе это неплохо показал Стивен Спилберг в фильме «Первому игроку приготовиться». Но это две грани. Когда мы говорили внутри, работали над концепцией, то выделялось 4 грани. Это офлайн-личность, это онлайн-личность, имея в виду Инстаграм, социальные сети, проявление человека как раз в таких социальных средах. Это игровая личность, которая дополняет онлайн-личность, но существует только в играх, в метавселенных. И это тайная личность, потому что на самом деле количество, это показывают исследования, количество времени, которое человек проводит в режиме невидимки, когда не пишутся его буки с фэйковыми аккаунтами, когда он занимается чем-то, чем не хочет, чтобы знали другие. Это время растёт. Исследователи оценивают примерно 2 часа в день. И работать с тайной личностью тоже при этом необходимо. Понимать, это тоже рынок. Надо понимать, что она хочет, какой контент, какие потребности и так далее.

**Николай У.:** Строго говоря, она пытается быть тайной, потому что в цифровом мире нельзя представить себе тайную личность, конечно, все следы очевидны.

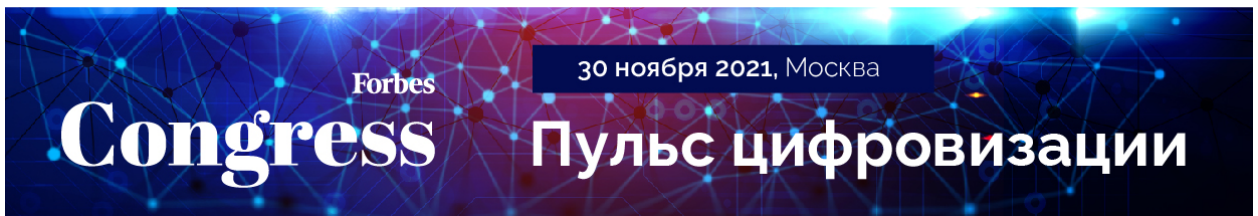
**Владислав К.:** Скажем так, социальные сети хорошо умеют мэчить такого типа аккаунты, но личность действительно пытается быть тайной, но рекламщики способны и до этой тайной личности добраться, если говорить просто.

**Николай У.:** Печально. Антон, хорошо. А расскажите о Вашем опыте, с точки зрения эксперта X5 Retail Group, как изменяется потребитель? Каким Вы его видите сегодня?

**Антон М.:** Я соглашусь здесь с Владиславом. В первую очередь потребитель становится более требовательным. Какие-то вещи, которые раньше были в новинку, маленькое количество наших клиентов пользовалось этими технологиями, всё больше и больше входят в нашу жизнь. Скажу на примере доставки. В тот момент, когда появился коронавирус, в «X5 Retail Group» была доставка на следующий день. И буквально за год мы из состояния доставки на следующий день перешли в быструю доставку. Клиент требует этого. Ему уже неинтересно ждать день, и после этого получать свой заказ. Он хочет получить его в течение двух часов, в течение получаса, в течение 15 минут. И если раньше 2 часа было «вау», то теперь «вау» — это 15 минут. Что будет через год, через 5, возможно, все будут хотеть, если это вообще физически возможно, какой-то мгновенной доставки, мгновенного сервиса.

**Николай У.:** По улице будут ходить одни курьеры.

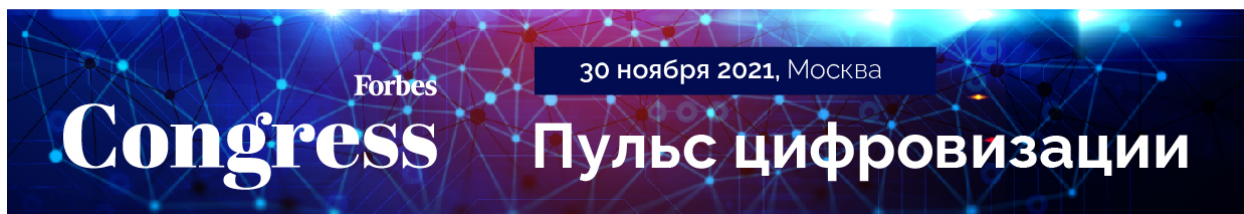
**Антон М.:** Никто не знает. Я думаю, что рано или поздно мы придём к автоматизации такой области человеческой деятельности, как доставка. И может быть, не вся последняя миля, может быть, часть, но нас ждёт автоматизация. На улице уже и self-driving cars



можно увидеть пока в режиме испытаний. Но рано или поздно это станет реальностью. Второй тренд, который мы увидели за последний год, — это то, что потребители стали осознаннее тратить те деньги, те располагаемые доходы, которые у них есть. Человек вдруг внезапно с изменением режима жизни, с переходом на удалёнку начал думать: а зачем мне ещё один костюм, а зачем мне дополнительная одежда? И тот профиль потребления, который раньше был таким нормальным, обычным, он начал меняться. Люди долгосрочных для использования вещей начали покупать меньше. Да, в какой-то момент всё равно приходит время и человек задумывается: нет, мне надо машину поменять, потому что уже много лет я ей пользуюсь, она выходит из строя. Но тем не менее по каким-то вещам таким частотным, которые потребляются часто, люди стали задумываться и потреблять меньше. По статистике в США больше половины еды, которая покупается, выбрасывается. У нас ситуация лучше с этой точки зрения, чем в США, но она всё равно похожая. Не всё, что покупается, потом потребляется. И вот этот waste, это лишнее потребление, оно тоже немножко стало входить в контроль. Люди начали задумываться, что же они потребляют. И, наверное, такая вещь ещё немаловажная. Много из тех активностей, которые были, перешли в онлайн. Встреч, заказы чего-то в дом, работа. И человек начал проводить больше времени перед компьютером, меньше встречаться в офлайне. Даже в тот момент, когда ограничения вроде бы сняли, осталась только социальная дистанция, может быть, QR-коды, всё равно вот этот тренд «а может быть, не выходить из дома», что я поеду в офис, если я могу встречу произвести онлайн? Вот это изменение поведения всё равно произошло. Его не учитывать в своей работе невозможно, потому что то, как мы обслуживаем клиентов, то, как мы предлагаем им ту или иную услугу, зависит, прежде всего, от запросов клиентов. Мы работаем не для кого-то, мы работаем для клиента. Если человек не хочет выходить из дома, значит, мы должны прийти к нему и предоставить услугу, сервис там, где человек находится. Заставить человека сделать что-то, что он не хочет, практически невозможно.

**Николай У.:** Понятно. Андрей, у Вас большая экспертиза в создании, функционировании персонализированных сервисов. Мы идём к гиперперсонализации или к какой-то унификации? Что происходит?

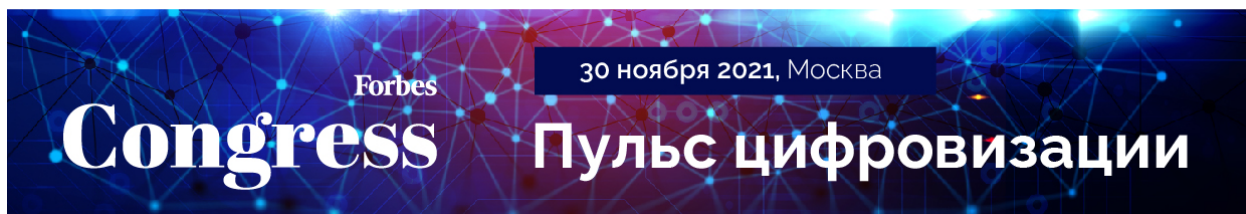
**Андрей А.:** Да, хороший вопрос. Я, наверное, хотел бы вернуться для того, чтобы ответить на этот вопрос, у нас есть такая концепция, мы в своё время разработали. Она называется «бизнес будущего». Такое красивое название, но в нём есть несколько таких крупных блоков. Первый блок — это как раз клиентский опыт и гиперперсонализация. На самом деле один из важных дополнительных блоков — это открытость и прозрачность — то, что мы называем. Всепроникающая аналитика, как мы это назвали. Я хотел бы немножко их столкнуть, потому что когда мы говорим «гиперперсонализация», мы говорим о том, что мы должны знать всё больше и больше. И тайную личность. И даже когда мы нашли тайную личность и он куда-то пытается скрыться, мы и его найдём. И



узнаем, как ему что-то предложить. И так далее. И вот это желание: этот рынок для себя расширить, оно бесконечное, без границ, как мы говорим. И в этом смысле технологии все есть для того, чтобы всё это узнать, как Владислав правильно сказал, и смэчить, и с помощью моделей понять, кто скрывается под тем или иным аккаунтом и так далее. Второй шаг, который в этом же блоке делается, но пока мы не видим его так успешно реализованным, — это понимание контекста, когда у тебя идёт взаимодействие с клиентом, допустим, какой-то диалог, пусть даже в онлайн или в офлайн, где угодно, а что было до этого? А что происходит параллельно, в его параллельных разговорах? И самое главное здесь — такая связка ко второму важному блоку — а что реально он хочет? Что реально ему нужно? Не то, что, условно говоря, хочешь ты ему продать, а то, что он действительно хочет и чем он будет пользоваться. И вот здесь как раз мы видим запрос со стороны клиента очень сильный в сторону доверия, прозрачности. А зачем ты мои данные собрал? А что ты с ними будешь делать? А действительно ли ты хочешь это для меня, чтобы у меня было хорошо, а не просто сделать свой результат сегодня в этом квартале, в этом году, или в этот день сделать себе какую-то дополнительную апселл, кросс-селл? И остальные красивые слова для себя, чтобы отчитаться где-то там у себя в своих отчётах. И вот эта долгосрочная игра, понимание клиента не просто сегодня, что я ему сейчас могу продать, а понимание клиента в долгую, на протяжении всего жизненного цикла его, а может быть, даже на протяжении всей жизни для крупных организаций, оно и выходит во главу угла. И вот этот запрос со стороны клиентов на вот это понимание и учёт долгосрочных целей, они очень важны. Потому что, как мы говорим всегда, доверие сложно получить, завоевать, но очень легко потерять. Вот этот запрос со стороны потребителей мы видим особенно. Поскольку я сейчас много общаюсь с другими странами, с европейскими, отвечаю за Скандинавию и Восточную Европу, особенно это видно там, вот эта разница. Вот этот запрос со стороны клиентов. Например, Антон упомянул waste. Многие ритейлеры просто делают максимально детальный проект для того, чтобы их потребители могли оптимизировать вот этот waste. Он видит, он хочет, чтобы отходов этой непотреблённой продукции было меньше. И делается всё для того, чтобы он этим мог управлять, мог покупать меньше, потому что для него важна потребность. Потому что в долгую, вот та самая лояльность, которую мы все хотим, она достигается, когда ты по-настоящему удовлетворишь истинные потребности клиента. Не что-то пытаешься манипуляцией впарить, условно говоря, или скидками заманить, а действительно делаешь его опыт таким.

**Николай У.:** То есть это должен быть осознанный выбор, да?

**Андрей А.:** Он должен быть не обман. Вот так я бы сказал. И это очень сложная грань на самом деле. Потому что технологии все есть. Модель ты можешь настроить вот так, а можешь настроить вот так. Ты можешь свой КРІ квартальный подтюнить и получить условный бонус, я прямо таким простым языком. А можешь действительно сделать так,



чтобы у тебя была лояльная клиентская база, которая тебе доверяет и которая готова с тобой идти дальше.

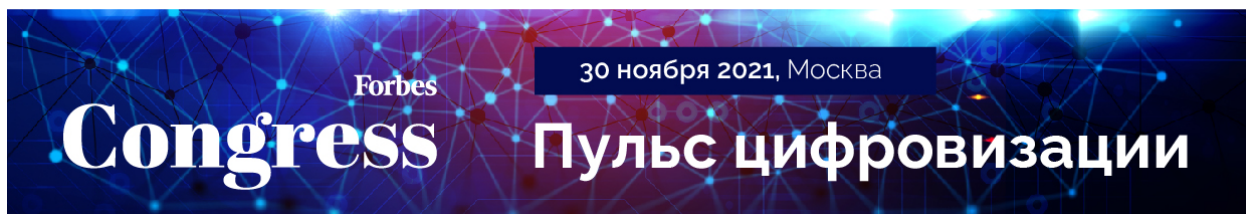
**Николай У.:** А как на практике это выглядит? Условно говоря, когда меня какая-то система спрашивает какие-то мои предпочтения или просит оставить адрес, или телефон, или почту мою, мне будут объяснять, зачем эти данные собирают? Или как?

**Андрей А.:** Да. Мы видим, такие примеры уже появляются. Примеры, когда идёт действительно объяснение — зачем это, что это, что с этим происходит дальше. Не просто собрали и потом проанализировали. А действительно мы это будем делать так, и так, и так. Это сложно. Это антиэкономически, наверное. Но запрос на это есть.

**Николай У.:** Владислав, Вы хотели что-то добавить?

**Владислав К.:** Да. Вы знаете, Андрей очень правильно говорил. Мне кажется, что один из главных выводов сейчас для маркетологов, для тех, кто занимается клиентским опытом и технологиями, это этика маркетинга, этика клиентского опыта и коммуникации. Мы себе так этот вопрос ставим. И более того, я когда читаю в нашем корпоративном университете лекции, на этот вопрос не впрямую с термином этика, но задаётся очень много вопросов. Мне кажется, что будущее клиентского опыта, оно как раз в этическом отношении к данным, в этическом отношении к коммуникациям с клиентом, в ограничении возможностей коммуникаций на определённые темы, которые клиенту могут не нравиться. Снижение частоты коммуникаций, потому что самое главное для любой крупной компании сейчас, которая предоставляет много сервисов, — это быть релевантным для клиента, но не быть слишком навязчивым. Люди не любят навязчивые бренды, люди не доверяют тем, кто пытается им постоянно кросселлить нерелевантные продукты. Поэтому, с одной стороны, модель персонализации и персонализированных рекомендаций — важная задача. С другой стороны, коммуникационная политика, которая защищает клиента от навязчивости. Это такая дилемма, с одной стороны. С другой стороны, задача, которую сейчас решают многие технические и маркетинг-специалисты, как сохранить отношения с клиентом добрыми и качественными, имея достаточно данных и рекомендаций для него, но выдавая только самые релевантные, с правильной частотой и в правильном контексте. Конечно, очень важно ещё и тот язык, та форма, тот дизайн, с которым ты общаешься с клиентом. Он должен быть органичен, поэтому модели персонализации сейчас во многом, в том числе на патовом восприятии тем или иным клиентом контента, дизайна. Такие исследования уже тоже есть, они проходят. Мы ими тоже занимаемся. Как правильно выстроить коммуникацию с точки зрения психотипа человека, для того чтобы наиболее органично и дружелюбно, не раздражало, а скорее помогало. Это тоже задача. То есть наука вместе с технологией очень помогают. Главное — во всём знать меру.

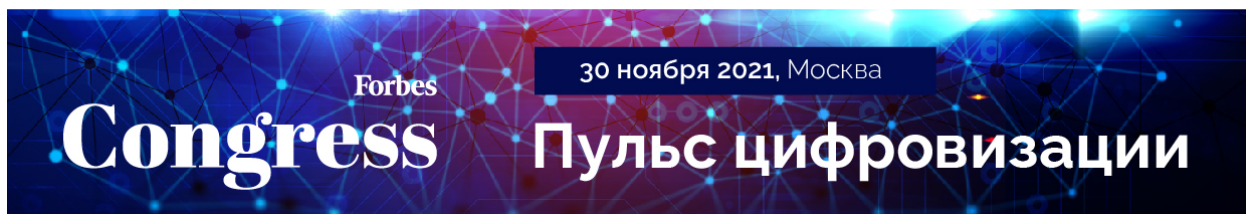
**Николай У.:** Мы так медленно перешли к теме, которую я тоже хотел обсудить. Вот прогнозы о метавселенной до метаверс. Вы в общем уже затронули эту тему. Как Вы



видите Сбер в этой новой реальности? Или, может быть, Вы не согласны с прогнозами Цукерберга, с его планами? То, что как раз Фейсбук нельзя похвалить за то, что это тактичный сервис. Потому что один раз закажешь трусы, и потом тебе лет 5 показывают все онлайн-магазины нижнего белья в разных странах мира.

**Андрей А.:** Все модели.

**Владислав К.:** Это правда. Но мне кажется, что рынок постепенно уходит от этой практики, постепенно модели персонализации становятся умнее. И человеку, который уже совершил покупку, перестают показывать следующие наименования. Конечно, ещё есть менее продвинутые маркетплейсы, которые продолжают действовать по старой модели веками. Если говорить про метавселенную, то, на мой взгляд, это бренд безусловный. И дело до него не только компании «Мета». Есть много успешных уже сейчас проектов, которые развивают свои сервисы, это Roblox, это Fortnite. И мне кажется, что, безусловно, в принципе, стратегия и для нас как страны, для крупных корпораций в этой части очень важно. Это первый шаг. Сейчас, я думаю, что мало экосистем знают, «Мета» знает, они уже объявили свою стратегию. Многие другие пока в стадии выбора стратегии. Я думаю, что в ближайшие два года, во-первых, годами, когда мы будем много про это говорить, но этого будет мало в нашей реальности, потому что технологии ещё не полностью созрели для такой задачи. Но тем не менее это всё больше и больше будет становиться таким хайпом, который в итоге приведёт на горизонте 25-26 года нас к тому, что реально большая часть потребителей будет совершать транзакции, покупки одежды, товаров, артефактов и так далее в Metaverse. И это будет большая часть экономики. Поэтому адаптироваться под эти форматы нужно уже сейчас. Искать своё правильное воплощение сейчас. Показательно, что и крупные телеканалы США, например, и в России этот тренд тоже возрождается, они выпускают уже шоу, например, как «Х-фактор» или «Фабрика звёзд» — российский аналог. В США запустился проект Alter Ego на телеканале Fox с виртуальными персонажами, с аватарами, которые поют, участвуют в конкурсе и так далее. И мы видим фактически аватар героя, мы не видим на сцене самого героя. Это тоже большой тренд, который переходит в шоу-бизнес постепенно. Приходит в Инстаграм, где появляются виртуальные инфлюенсеры. Постепенно будут приходить в кино, где появятся сериалы, фильмы с виртуальными персонажами так же, как и с реальными, то есть будет mixedreality. И мне кажется, что когда мы говорим про поколение W, я хочу ввести этот термин, мне кажется, что он достаточно правильный. Поколение, когда одна личность будет жить и в офлайн, и в своём воплощении в онлайн, в том числе в Metaverse. Для них это будет абсолютно органично и неразрывно. Условно, час жизни в офлайне во время обучения пока в классической школе, час жизни в Metaverse во время игр и взаимодействия со своими сверстниками. Со временем, я думаю, что очень многие виды их деятельности — работы, учёбы и так далее — будут переходить в такую Metaverse. Это



горизонт, я думаю, что не ближайших лет, а скорее 2027 года и далее. Не берусь сейчас оценивать, хорошо это или плохо.

**Николай У.:** Какие-то нереальные, по-моему, цифры Вы называете для современности. Потому что я даже не могу представить себе, что будет через 27 лет. Тут через год непонятно, что будет.

**Владислав К.:** Нет, я не говорю, что это через 27 лет. Я говорю, это через 5 лет, 2027-й год.

**Николай У.:** А, понятно. Sorry, я не расслышал.

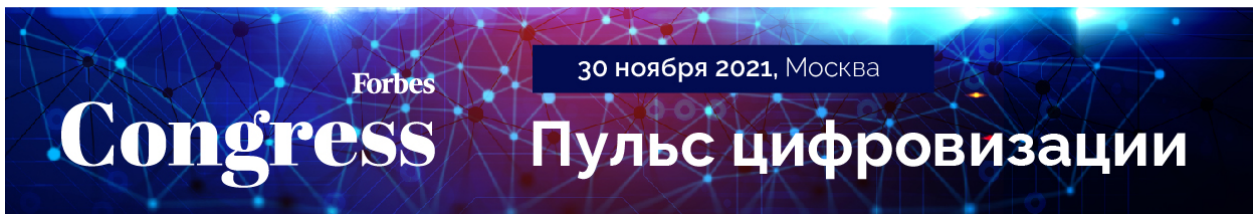
**Владислав К.:** Такой точный прогноз, как 27 лет, я не говорил. И конечно, важная часть, — это как к этому относиться. Для меня это самая дилемма как для родителя, потому что я вижу, что мои дети проводят достаточно большое количество времени в играх. И лично я их не ограничиваю в этом. Мне кажется, что это просто органичное развитие и технологий, и взаимодействия друг с другом в сетевых играх. И так же, как в моём детстве, в три года меня ограничивали в компьютере, говоря, что я порчу глаза и так далее и поэтому нужно меньше быть перед компьютером, но это де-факто оказалось очень странным прогнозом, потому что наша жизнь сегодня проходит полностью в мультиэкранных пространствах. И то, что прошлое поколение родителей пыталось ограничить своих детей от экранов, в итоге в повседневную жизнь детей ворвалась куча экранов, с которыми они живут круглосуточно. То же самое, мне кажется, с игровым пространством. Мы вряд ли можем правильно калибровать и ограничивать детей в этих увлечениях. Я думаю, что это серьёзно и надолго.

**Николай У.:** Спасибо. Антон, хотел переключиться немножко на другой вопрос. Отчасти Вы его затронули, говоря о мусоре. Вот ESG-повестка и развитие экосистем, в том числе в ритейле, как Вы видите взаимодействие двух этих сюжетов очень модных? Слово «экосистема» и «ESG» — это самые модные слова нашего времени, конечно.

**Антон М.:** Это действительно две модных темы. Они иногда пересекаются, иногда, к сожалению, или, к счастью, нет. На самом деле многие компании, особенно те, которые не одну услугу оказывают, а пытаются экосистемой стать в расширительном или в узком понимании этого слова. Сейчас мы немножко поговорим тоже об этом. Они много что делают в области ESG. Просто ESG таким модным термином стало в последнее время. На самом деле о заботе об окружающей среде, о здоровом образе жизни, о правильном отношении к потреблению, о гендерном равенстве, о равных возможностях для людей разной расы, разного цвета кожи, об этом же говорят многие годы. Это не только сейчас возникло. Просто сейчас это оформилось в какой-то стройный фреймворк, получило правильное название. И многие компании сейчас именно в более-менее одинаковой повестке обратились к этому направлению деятельности.

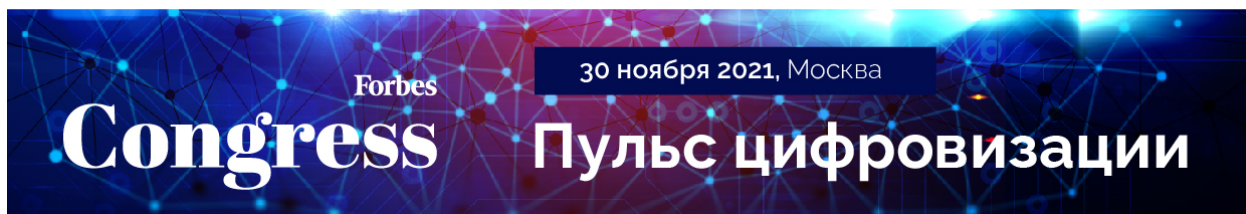
**Николай У.:** Для Ваших клиентов вообще ESG-повестка?





**Антон М.:** Очень важна. Мы видим, что, например, те сумки из перерабатываемых материалов, которые позволяют многократное потребление вести, не приобретать в магазине каждый раз пакет, когда человек приходит за продуктами, а много раз использует одну и ту же вещь, притом что в цене, может быть, эта сумка существенно дороже, чем какая-то другая упаковка. Тем не менее очень востребовано, особенно у молодого поколения. И чем моложе люди, тем больше фокус на то, чтобы внести какой-то вклад, пусть даже маленький, но в сохранение планеты. И было удивительно, потому что были разные гипотезы, что людям, может быть, всё равно. Нет, не всё равно. Люди хотят видеть ЗОЖ-ные продукты. Им важно, из чего это сделано. Вплоть до того, что это дико пасущееся животное. Не что-то, что живёт на фабрике. И люди прямо замораживаются на эту тему. Выбирают тот или иной товар приобрести в зависимости от того, где он приобретён, как он приобретён. Выбирают упаковку правильную товара. И смотрят на состав не только с точки зрения, подходит он к диете или не подходит, но и с точки зрения источников происхождения, как это произведено и насколько это правильно или неправильно для планеты.

Если говорить про связь ESG и экосистемы, то экосистема – это в принципе в том понимании, в котором мы используем в «X5 Group», это способ сделать удобно нашим покупателям, потребителям, очень интересно и даже персонифицируем своих потребителей. Например, в «Перекрёстке» это Галина. В медиапортале «food.ru» это Марина. Это такой собирательный образ нашего клиента. И очень интересно смотреть, как сотрудники прямо говорят: «Вот Галина приходит в магазин, она делает свой выбор. Что она видит на полке? Как упаковать, забрать товар?» И для этих Галин, Марин мы пытаемся предложить не только классический поход в магазин, предложить доставку, предложить какие-то сервисы, новомодные подписки, чтобы в одном флаконе наша Марина или Галина могли получить тот набор услуг, который поможет ей в её жизни, потому что вот мы обсуждали только что данные персональные. Люди готовы предоставлять персональные данные, если они понимают, что они получают взамен. Если они просто куда-то отправили свои данные, потом не понимают, как это будет использоваться, не понимают, какой смысл они от этих данных получают, конечно, они против того, чтобы этими данными делиться. Во-первых, страшно, непонятно, как всё это будет использоваться. Во-вторых, непонятно — зачем? И, объединяя разные сервисы в экосистему, мы пытаемся эту ценность в глазах клиента повесить. Дать клиенту больше, чем какая-то услуга. Мы вряд ли станем какой-то большой всепоглощающей системой. Да мы, в общем-то, и не хотим быть. Мы хотим просто присутствовать в разных моментах жизни клиента, связанных с едой. Всё-таки мы ритейлер. Мы не экосистема в большом понимании этого слова. И всё, что, так или иначе, касается выбора, касается похода в магазин, касается каких-то вещей, которые после похода в магазин происходят, каких-то сопутствующих сервисов, например, оплаты, например, выбора каких-то рецептов, мы это



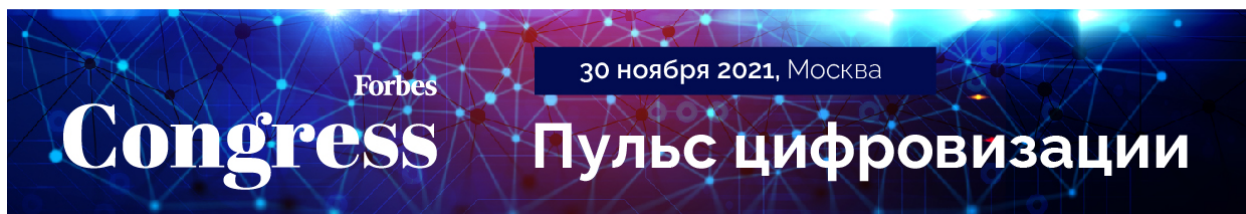
всё объединяем вместе, чтобы сделать жизнь клиентов удобнее. И в силу того, что запрос на ESG-повестку у клиентов очень большой, мы пытаемся через выбор товаров, через изменение клиентского пути дать ответ на эту повестку, чтобы, приходя к нам, клиент понимал, что он не просто закрывает свои потребности, он ещё параллельно помогает развиваться обществу, помогает развиваться планете. И вот как запаковать сервисы, чтобы всё это было, во-первых, удобно для клиента, во-вторых, закрывало все потребности — это и есть то, куда мы движемся. Нам не очень нравится слово «экосистема», потому что оно, во-первых, избитое немножко, во-вторых, оно расширительное.

**Николай У.:** Вы даже смело сказали, что у Вас не экосистема. Сейчас редко кто в этом признаётся.

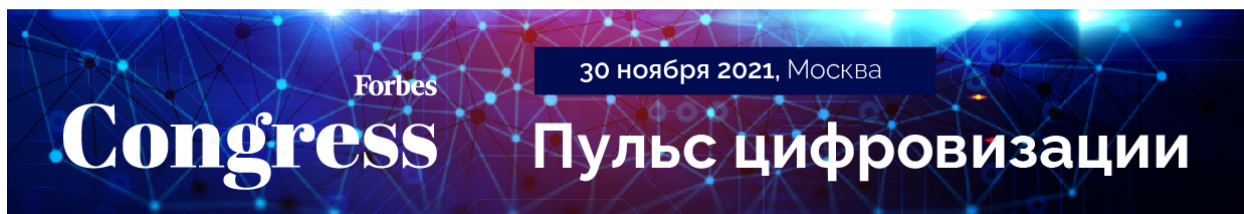
**Антон М.:** Это слово покрывает очень много. Когда человек говорит «экосистема», как правило, кажется, что это что-то такое огромное, очень большое. Кто-то может себе позволить, кто-то в этом направлении идёт. Мы всё-таки сосредотачиваемся вокруг еды. Потому что мы понимаем, что это наша специализация. И, наверное, уходить очень далеко от еды, мы вряд ли сможем сильно качественно и глубоко обеспечить потребность и сделать это лучше, чем потенциальный конкурент в этом сегменте. Поэтому мы всё-таки сосредотачиваемся на том, что, как мы считаем, мы умеем. На том, что мы, как считаем, делаем хорошо. И, в общем-то, всё, что вокруг этого, на расстоянии пары шагов, может быть.

**Николай У.:** Андрей, хотели бы что-то добавить из жизни?

**Андрей А.:** Да, спасибо. На самом деле Антон, на мой взгляд, ответил всеобъемлюще на этот вопрос. Я хотел бы пару вещей, наверное, добавить. Мне кажется, что если говорить про именно экосистемы ESG, то здесь, на мой взгляд, может быть просто уникальнейший симбиоз. Или даже скорее экосистема находится в уникальной позиции, чтобы быть таким лидером вот этой ESG-трансформации. Почему? Потому что если прямо совсем упростить, то что мы подразумеваем под экосистемой? Это когда у нас есть много клиентов и много возможностей различных товаров и услуг, которые мы могли бы этим клиентам предложить. И у нас внутри некий организационно-технический, назовём его, движок, который правильно берёт клиентов, проводит их по лучшему клиентскому пути, предоставляя те услуги, которые у нас есть в нашем пуле поставщиков. Что сейчас происходит? Антон про это тоже сказал, что запрос на ESG растёт. Он уже сейчас заметен. И дальше будет только больше. Появляются прямо сегменты потребителей, которым это прямо критически важно, которые готовы от чего-то отказаться ради того, чтобы знать, что они живут, не нарушая окружающую среду, оставляя возможность для будущего. Даже появляется возможность или запрос на квантификацию этого. А можно ли посмотреть мой счёт? Карбоновый след мой, условно, углеродный след. И, кстати говоря, вот шуточки шуточками, но, например, компании типа DHL сделали сервис, когда ты можешь выбрать разный путь своей посылки. И к каждому из этих путей привязан углеродный след. И,



кажется, ну ты же выберешь дешевле. А необязательно, потому что это зависит от твоих истинных желаний. Возможно, для тебя твоё будущее и планеты, общества, для тебя важнее, чем вот сиюминутная выгода. И в этом смысле, возвращаясь к экосистемам, да, они находятся в этом центре. Получается, что у них есть возможность много разных предложить услуг и товаров. И много клиентов, включая сегменты, которым это важно. И дальше какие шаги можно было бы сделать экосистемам, чтобы прямо такой моховик запустить? По сути, мы это назвали «зелёный клиентский путь». По сути, запусти маркетинг для решения этой задачи. Пойми, что ESG — это действительно потребность. Что появляется такой клиент, которому это нужно. Сделай так, чтобы у него, когда он в твоей экосистеме оказывается, была возможность воспользоваться товарами, услугами, условно отмаркированными от ESG. Я упрощаю сильно, но на самом деле ты можешь это и квантифицировать в том числе. Там сумка из такого материала или из такого и так далее. Услуга предоставлена такими-то, в такой-то стране или в другой стране. И так далее. Человек может выбрать. Сделай возможность человеку осознанно выбирать, понимать, что на каждом шаге, когда он с тобой взаимодействует, что он делает, как он влияет на окружающую среду. Например, предложи ему депозит «Посади дерево». Известная история. Но сделай это именно тому клиенту, которому важно. И сделай это видимо. Чтобы это было действительно видимо на его клиентском пути. Что дальше произойдёт? Как только у тебя появляется спрос, у тебя появляются предложения. Вот та самая экосистема, вторая часть — поставщики, да? Дай возможность им, кто действительно имеет вот эти продукты, с ESG составляющей, назовём это так, дай им возможность это предоставить. И дай им возможность это продать, условно говоря, этим клиентам. В результате должен запуститься такой маркетинговый механизм, маховик, когда этот спрос подхватывается, разрабатывается. Клиенты по истинному клиентскому пути проводятся. Поставщики получают вот этот новый рынок. Те поставщики, которые действительно имеют истинную ESG составляющую, они получают некие преимущества. И в результате у тебя эта история развивается. Второй шаг. Я хотел просто добавить здесь ещё, что если экосистемы не остановятся на этом, а добавят ещё маркеры ESG или метрики ESG в свои внутренние истории, например, вот есть стоимость транзакций, стоимость операций. Ведь можно добавить углеродный след операций, да? И если ты таким образом задумаешься и дальше добавишь это в свои системы ABC те же самые, Activity Based Costing. И сможешь в деталях понять, как у тебя каждая операция, каждый бизнес-процесс, каждый бизнес юнит влияет на, условно, твой ESG-след, или углеродный след, условно, то, объединив это с той маркой, с той историей, которую я рассказал, у тебя получится абсолютно гарантированная система, которая тебя выводит в положительную историю с точки зрения ESG. А если брать масштаб наших экосистем, которые присутствуют здесь на российском рынке, то, в принципе, это всё, что нужно, на самом деле. Влияние на общество и окружающую среду такой машины, которая может быть запущена, оно будет просто огромным и, как я думаю, надеюсь, позитивным.

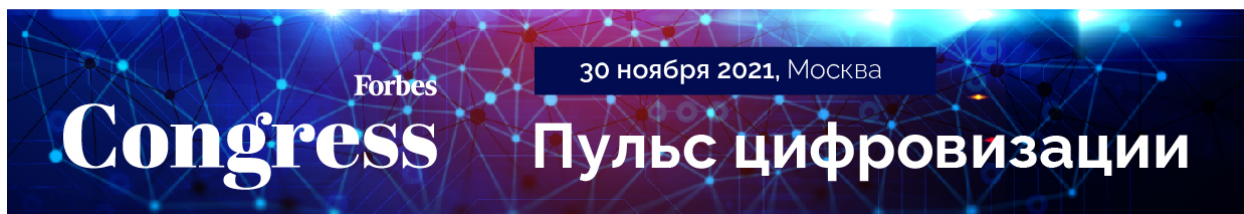


**Николай У.:** Спасибо. Последний вопрос. Очень коротко, потому что у нас мало времени уже. Я бы хотел прямо очень коротко от вас услышать. Все говорят про новые возможности, но есть персонажи, которые всё время настроены алармистски и говорят, что ничего хорошего нас не ждёт, что искусственный интеллект людей потом выключит из реальности и мы будем все где-то там жить, и нам будет казаться, что это реальность. На самом деле это не реальность, а матрица. Чего бояться? Чего боитесь лично вы? Владислав, давайте. Один, два страха.

**Владислав К.:** Да. Знаете, наверное, так, чтобы страхи, ничего не боюсь. Мне кажется, что я скорее высказываю озабоченность дилеммой жизни нового поколения и нас всех в двух мирах, мне кажется, что в этом есть возможности, безусловно. Но есть и много рисков. Я часто пытаюсь вернуть детей в реальность, и это не самые простые процессы. И нужно учиться возвращать человека из игровой среды, из цифровой, условно, личности в реальный мир. И это вызов для родителей сегодня, для потенциального работодателя завтра, для общества в целом. Нам нужно учиться это делать. Это не простой выбор. Я не вижу, что прогноз с точки зрения искусственного интеллекта, который заберёт рабочие места, он валиден. На мой взгляд, как раз искусственный интеллект создаёт новые рабочие места. И так было на каждом витке технологического прогресса, что появлялась новая технология, которая изобретала новые рабочие места. Наверное, вызов, который есть, это адаптация к... И подготовка поколения, подготовка людей к экономике креаторов. Потому что в момент, когда у тебя много рутины автоматизировано, когда большая часть рутинных задач выполняется машиной, выполняется алгоритмами и так далее, человек должен и может превратиться в такого креатора, который создаёт темп, создаёт развлечения, создаёт игры, создаёт дискуссии, контексты и так далее. Но сейчас это скорее такая этапная задача. В будущем, мне кажется, что всё больше людей будут посвящать себя креативной индустрии, творчеству. И на это будет спрос. То, что невозможно будет делать, например, спортивные результаты и так далее. Но вот система подготовки и адаптации людей, их переучивание к новой креативной экономике — это тоже вызов. И есть такое опасение, что не все страны, не все смогут справиться. Но я думаю, что мы сможем. И преобразовать себя с точки зрения навыков. Нам нужно принять и начать создавать продукт, который подготавливает людей к экономике креаторов.

**Николай У.:** Спасибо. Антон, чего боитесь Вы?

**Антон М.:** Наверное, двух вещей. Если уж так вот совсем — боишься, боишься, в таких терминах разговаривать. Первое — это централизация систем. Я поясню и расшифрую. Как правило, автоматизация любой истории, замена алгоритмом действий большого количества людей и лиц, принимающих решения, оно ведёт к централизации этого процесса. Один алгоритм посадил. Зачем мне 20 человек, которые что-то там делают, если один алгоритм может это делать примерно с такой же скоростью? Почему это вещь, которая вызывает опасения? По следующей причине. Появляется одна точка отказов.



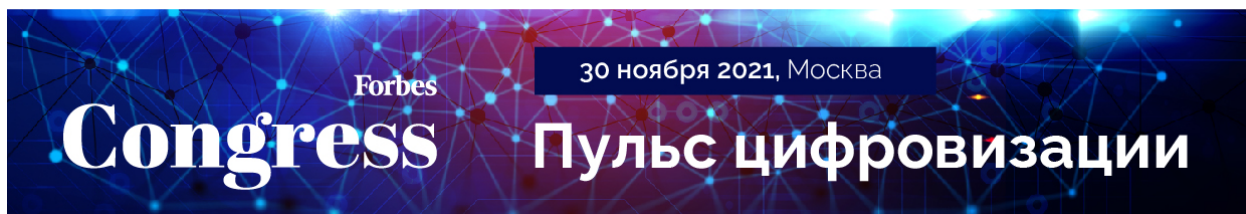
Раньше 20 человек это делало, один из 20 ошибся, остальные 19 сделали нормально. Ошиблась даже половина, половина работает. Теперь одна точка отказа. Любой сбой, любая ошибка ведёт к проблемам со всей системой. Да, есть disaster recovery plan, есть восстановление после сбоев. Но если что-то глобально идёт не так, то вот эта одна точка отказа может вызвать глобальный крах. Нет то, что называется safety net, нет какой-то страховки от катастрофически неправильного поведения алгоритма. Вторая история связана с первой. То, что вызывает опасения, это, конечно, кибербезопасность. Особенно, опять же, когда всё централизуется. Контроль доступа правильного использования, прозрачность того, как используется информация в централизованных системах, это следующий большой тренд, уже сейчас на это обращают много внимания. От этого зависит, наверное, всё. От того, насколько большие системы будут создаваться, сколько мы будем тратить усилий, денег, времени на то, чтобы защищать эти системы. И я думаю, что пройдя вот этот виток централизации, рано или поздно. Человечество придёт к тому, что всё-таки системы должны быть открыты, децентрализованы. Но, как правило, это дороже, требует больше времени, больше квалификации. Поэтому сначала вот этот виток централизации, он всё равно неизбежен. И сейчас мы движемся в этом направлении. Мои опасения, наверное, такие.

**Николай У.:** Андрей, чего боитесь Вы?

**Андрей А.:** Знаете, я хотел, наверное, сказать, не чего я боюсь, а что реально происходит. Дело в том, что IA... революция ведь произошла уже, да? Как мы знаем. Он есть уже. Инструмент есть. И ты его можешь использовать в любую сторону. Мне случайно попался на глаза доклад Интерпол, как ни странно. Потому что я читал про банковскую систему в Европе, и вот как-то попал. Так они, я удивился, потому что вывод, который они делают, вернее, основной тезис, что большинство хэков, большинство украденных денег — это системное как раз, по модели централизованной. Одна модель искусственного интеллекта используется для различных банков в различных странах, чтобы хакнуть, получить эти деньги. И это происходит за какие-то там... В некоторых случаях за какие-то секунды. А уходят миллионы. И это просто, знаете, как только начало. Вот люди только начали. Мне кажется, что основное... Я нас боюсь, людей. Потому что мы-то не меняемся. Мы сегодня даже перед нашим разговором немножко об этом говорили. Мы можем использовать это просто так, что потом мало не покажется. И вторая вещь, которая, на мой взгляд, да, она может звучать банально, но мы от этого никуда не делись. Данные-то собираются. А потом они оказываются на чёрных рынках. Потом они, оказывается, обогащают вот те модели криминальные для того, чтобы потом искусственный интеллект позвонил в банк от вашего имени и снял все деньги. И так далее. И что с этим делать? Это интересный вопрос. Потому что реальность, опасность действительно реальная. И она здесь.

**Николай У.:** Вот Антон говорит про децентрализацию. Вы не считаете, что это выход?

**Андрей А.:** Все системы ломаются.



**Николай У.:** Всё равно?

**Андрей А.:** Конечно.

**Николай У.:** То есть мы начали с очень большого позитива, потом выяснилось, что всё меняется, но ничего не меняется. Человек тот же.

**Андрей А.:** Нет, в том смысле, что человек тот же самый. И в этом смысле, если ты делаешь, допустим, централизованную систему, сделай, пожалуйста, так, заложил все механизмы защиты отказоустойчивости, каких-то data breaches. Использование этой информации или модели для не тех задач, которые тебе нужны. Сделай это. Все технологии есть для этого. То есть там миллион тысяч уровней защиты. Просто нужно всегда, когда ты что-то быстро делаешь, говорят: «Быстро делаете и ломаете всё». Вот, на мой взгляд, здесь нужно чуть-чуть подтормаживать. И всегда для себя эти уровни всё равно реализовывать. Потому что срежешь углы здесь, потом получишь катастрофу. Вот я так это вижу. Технологии все есть для этого. Всё внутри нас на самом деле.

**Николай У.:** В общем, после технологической дискуссии приятно прийти к выводу, что на самом деле краевой вопрос — это всё равно вопрос добра и зла.

**Андрей А.:** Абсолютно.

**Николай У.:** И сколько бы ни было личностей, четыре или больше, всё равно главная личность у нас в офлайне. Она принимает решения. И эти решения могут быть осознанными, могут быть хорошими, могут быть плохими. Большое спасибо, друзья, за эту дискуссию.

**Андрей А.:** Спасибо, Николай.

**Владислав К.:** Спасибо.

**Николай У.:** Спасибо, Владислав. До свидания.

**Андрей А.:** Спасибо, Владислав.

**Антон М.:** Спасибо.