

## СВІТ AMAZON

*Релевантний — відповідний теперішньому часу, періоду або обставинам; такий, що сьогодні провокує інтерес.*

Роздрібна торгівля зазнає переходу. Люди, схильні приймати зміни вороже, назвуть цей перехід апокаліпсисом; натомість для інших то цифрова трансформація. Проте на одному сходяться всі: це період глибоких структурних змін.

Спричинені пандемією зсуви в інтернет-торгівлі разом із ширшими змінами цінностей покупців та їхніх звичок щодо витрат продемонстрували переважаність сфери роздрібної торгівлі. Традиційні бізнес-моделі були витіснені, і ритейлерам довелося боротись за виживання; магазини стали закриватися рекордними темпами, спровокувавши хвилю банкрутств. Такий-от дарвінізм у сфері роздрібної торгівлі — еволюційнуй або помри.

Проте всі розмови про прийдешній апокаліпсис омивають стороною одне слово — релевантність. Найважливіше правило роздрібної торгівлі — бути релевантним для клієнтів. Якщо ви не здатні керуватися базовими принципами надання клієнтам того, чого вони хочуть, або уникаєте конкуренції — вам не вижити. Дні таких ритейлерів і справді злічені.

А от для тих, хто готовий визнати зміни, це, на наш погляд, час фантастичних можливостей, щоб створити світ роздрібної торгівлі заново. Майбутнє за меншими кількісно, але впливовішими магазинами. Воно за здатністю поєднати для покупців фізичну торгівлю з торгівлею в інтернеті. І успіху досягнуть ті, хто зрозуміє, чого *Amazon* зробити не здатен.

Торговельний титан XXI століття *Amazon* виріс із книжкового інтернет-магазину, ставши однією з найбагатших публічних компаній світу. На час написання нашої книжки він здійснив половину всіх електронних продажів у США<sup>1</sup>. У 2010-му на цього ритейлера працювало приблизно 30000 осіб. Десять років по тому зазначена цифра виросла майже до 1,3 мільйона. За один лише 2020-й *Amazon* найняв неймовірні 500000 нових працівників<sup>2</sup>. Такий-от рік пандемії. Навіть *Walmart*, найбільший приватний наймач у США, ніколи не наймав такої кількості працівників за рік<sup>3</sup>. *Amazon* став незаперечним лідером ринку в усьому — від хмарних комп'ютерних сервісів до голосових технологій. Він обігнав *Google* за обсягами пошуку продукції<sup>4</sup> та *Walmart* — за продажами одягу в США<sup>5</sup>. На час написання цієї книжки 2021 року *Amazon* дорожчий за *Walmart*, *Netflix*, *Target*, *Nike* та *Costco* разом узяті. Навіть *особиста вартість* засновника компанії Джеффа Безоса вища за ринкову ціну деяких цих компаній<sup>6</sup>. Картонні коробки *Amazon* явно змінюють роздрібну торгівлю.

Однак, ніби цього замало, *Amazon* нарощує глобальні операції. У 2010-му глобальна присутність *Amazon* була обмежена сімома ринками: Канадою, Великою Британією, Німеччиною, Францією, Японією, Китаєм та Італією. Десять років по тому операції за межами США становлять уже третину прибутків компанії, охоплюючи понад 20 закордонних ринків, від яскравих вогнів Мехіко до далеких пагорбів у Гімалаях<sup>7</sup>.

Станом на 2020 рік *Amazon* володів понад 400 мільйонами квадратних футів\* площ у всьому світі або орендував їх<sup>8</sup>. Запустивши свій сайт, *Amazon* додав понад 30 нових категорій продуктів<sup>9</sup> і тепер може похвалитися більш ніж 200 мільйонами членів *Prime* в усьому світі, готових витратити на покупки приблизно 100 доларів на рік<sup>10</sup>.

*Amazon* став однією з найвпливовіших компаній XXI століття завдяки неухильному дотриманню своїх початкових принципів: постійних інновацій для того, щоб завжди залишатися релевантним для клієнтів. Успіх *Amazon* впливає з його перманентної незадоволеності статус-кво, прагнення виходити за межі й бажання завойовувати лояльність покупців на все їхнє життя. *Amazon* повен сюрпризів, але, зрештою, усі його дії керуються концепцією, незмінною від часу її зародження.

Як і всі порушники, *Amazon* прийшов зі сторони. Це технологічна компанія з глибокими кишнями та розкішню мислення на перспективу. *Amazon* не досяг би того, чого досяг, якби не його здатність грати за власними правилами, ігноруючи короткострокову перспективу та інші традиційні обмеження, з якими доводиться мати справу публічним ритейлерам. Він постійно нарощує пропозиції у сфері роздрібної торгівлі, не лише розширюючи категорії (у процесі перевертаючи цілі сектори), але й розважаючи та задовольняючи клієнтів і використовуючи технологічні можливості, щоб враження споживачів були приємні, а взаємодія з компанією — абсолютно зручна.

Для конкурентів *Amazon* безжалюгідний і грізний. Для клієнтів — зручний та чимраз незамінніший. Він зумів знайти підхід до кінцевого покупця, комбінуючи доступ до мільйонів

---

\* 37 161 216 м<sup>2</sup>.

продуктів із дедалі швидшим доставлянням. І це лише початок. Використовуючи силу бренду та довіру до нього, *Amazon* і далі тягнеться мацаками до нових сфер. Одних лише чуток, що *Amazon* може увійти в сектор, достатньо, щоб акції в ньому обвалилися. І щодня стає щораз зрозуміліше, що *Amazon* замало бути просто ритейлером: він хоче стати інфраструктурою.

Проте *Amazon* досяг переламної точки. Король електронної комерції зрозумів, що, попри всю її зручність, однієї інтернет-торгівлі недостатньо. Злиття фізичного та цифрового пришвидшується. Якщо *Amazon* хоче пробитися в продуктивий та фармацевтичний сектори, йому потрібні фізичні магазини. Потрібні, якщо він хоче задовольнити потреби чимраз вибагливіших клієнтів і запропонувати їм найкращу ціну. Якщо компанія бажає й далі збільшувати кількість членів *Prime*, використовувати голосові технології та доставляти товари протягом години, то, вірите чи ні, їй знову-таки потрібні фізичні магазини.

Майбутнє роздрібної торгівлі — це як кліки в інтернеті, так і магазини з цегли та будівельного розчину. *Amazon* змінить концепцію супермаркету для покупця XXI століття, позбувшись кас, зробивши враження більш цифровими, використовуючи магазини для швидкого доставлення і, що найголовніше, вступаючи з покупцями в таку взаємодію, яка ніколи не була б можлива в інтернеті. Магазини майбутнього стануть для покупців цікавішими та зручнішими.

Завдяки продуктовим крамницям *Amazon* зміг розв'язати значну частину головоломки — частотність. Колишній голова *Whole Foods Market* зазначав: «Харчові продукти — це платформа для продажу вам усього іншого»<sup>11</sup>. Саме тому входження *Amazon* до продуктового сектору має хвилювати всіх ритейлерів, а не тільки супермаркети. Це черговий крок до того, щоб стати абсолютним лідером роздрібної торгівлі.

Як зможете побачити в цій книжці, з *Amazon* у багатьох смислах просто годі зрівнятися. Він зумів вплести себе в тканину нашого повсякденного життя, і багато хто тепер запитує, чи корисна його повсюдність для економіки та демократії. Спроби обмежити вплив *Amazon* ставатимуть дедалі сильнішими: за такими великими та впливовими компаніями справді потрібен нагляд, особливо в умовах пандемії. Структурні реформи в глобальній системі оподаткування й те, що може виявитися найбільш значущими змінами в американському антимонопольному законодавстві за останні десятиліття, здатні зробити поле для гри рівнішим. Проте ми маємо визнати й позитивний вплив *Amazon* на сектор роздрібною торгівлі. Сконцентрованість компанії на поліпшенні клієнтських вражень стала каталізатором для ширших змін у згаданій сфері. У перспективі це поглибить розрив між більш та менш успішними ритейлерами. Одноманітні й «ліниві» компанії будуть змушені вийти з гри, а ті, хто лишиться, стануть сильнішими, переформатувавши себе, щоб бути релевантними й вижити.