



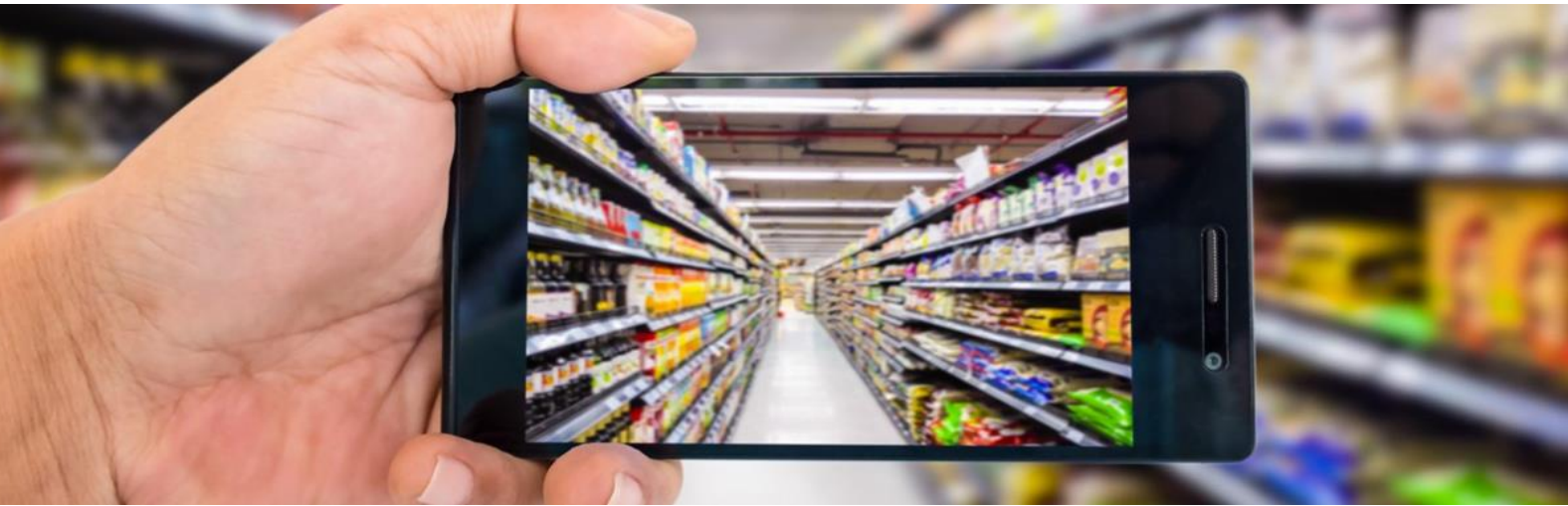
Сучасні тенденції розвитку ритейлу в Україні

Глобальна пандемія COVID-19 прискорила процеси трансформації світової роздрібної торгівлі. «Цифрові інвестиції» стали ключовим фактором конкурентної стійкості роздрібних торговців в умовах зміни поведінки і переваг клієнтів.

Метою даної презентації є прагнення РСМ в Україні допомогти українським ритейлерам:

- ■ ■ ■ Усвідомити зміни? які відбуваються в галузі, визначити пріоритети в області цифрових технологій в рамках адаптивної стратегії роздрібної торгівлі, яка гнучко реагує на потреби клієнтів.

- ■ ■ ■ Розробити і реалізовувати правильну цифрову, аналітичну та технічну стратегію для сталого розвитку в конкурентному середовищі, що змінюється.
- ■ ■ ■ Сформувати розуміння можливих шляхів розвитку для ритейлерів, які прагнуть створити і фінансувати нові джерела зростання, як за рахунок цифрових рішень, так і за рахунок угод M&A.



Світові Тенденції

В останні роки світовий офлайн ритейл зіткнувся з серйозними проблемами. Цей процес отримав назву «роздрібного апокаліпсису».

У 2019 тільки в США повністю або тимчасово було закрито більш ніж **9 тисяч** магазинів (зростання до аналогічного показника 2018 склало **близько 58 %**).

Основними негативними факторами, які призвели до таких наслідків, стали:

- ■ ■ ■ Помилки в операційному управлінні (такі, як невиправдане залучення позикових коштів і нездатність обслуговувати позики в період рецесії, слабке корпоративне управління і відсутність стратегії реагування на загрози) і, як наслідок, банкрутства через неплатоспроможність.

Тільки в США в 2020 році заяви про банкрутство подали J. Crew, Neiman Marcus, Stage Stores, JC Penney і Tuesday Morning.

- ■ ■ ■ ■ Зміна поведінки споживачів. Споживачі стали міняти свої звички під впливом бурхливого зростання онлайн торгівлі, сервісів доставки, змін в соціумі (в тому числі зростання впливу глобальних цифрових соціальних майданчиків на поведінку і переваги клієнтів за рахунок «фокусного» цифрового маркетингу, активності лідерів думок). Значний вплив на ринок ритейлу мав також так званий «ресторанний ренесанс» – зміни в звичках споживачів від матеріальних покупок в магазинах в бік збільшення витрат на ресторани і відпочинок.
- ■ ■ ■ ■ Перерозподіл потоків на користь великих торгових центрів, що виграють за рахунок масштабу та більш низьких витрат.
- ■ ■ ■ ■ Розвиток онлайн торгівлі. Торгівля через Інтернет суттєво знизил поріг входу, дала можливість виробникам звертатися до кінцевих споживачів безпосередньо, уникаючи посередників в особі ритейлерів.

Сьогодні споживачі товарів і послуг все частіше купляють віддалено через мобільні мережі та Інтернет. Глобальна пандемія COVID-19 значно посилила ці тренди. У цих умовах світові роздрібні мережі **зіткнулися з проблемою** відтоку відвідувачів. Багато з них закрили або скоротили свої фізичні магазини, а деякі оголосили про банкрутство.

У той же час, найбільш «просунуті» роздрібні мережі **стали змінювати роль** фізичного магазину в своїх багатоканальних стратегіях. Вони використовували поєднання онлайн- і офлайн-функцій в своїх магазинах, змінили формати, впровадили передові технології, а також швидко і зручну оплату товарів. Ці ритейлери змінили підходи до розуміння своєї взаємодії з клієнтом з «забезпечити для клієнта транзакцію покупки» на «забезпечити для клієнта позитивний досвід від покупки».

Поставивши у пріоритет позитивний досвід клієнта, ці мережі збільшили відвідуваність своїх магазинів, підвищили свою операційну ефективність, а також імідж свого бренду.

Значною мірою трансформація мереж базувалася на використанні цифрових технологій.

Деякі роздрібні мережі стали вирішувати поточні проблеми за рахунок створення так званих **«магазинів майбутнього»**. У цих магазинах споживачі отримали можливість здійснювати дистанційні покупки з рівнем якості і зручності, який перевищує аналогічні показники при покупці в Інтернет.

Досвід таких мереж показав, що обраний підхід призводить до збільшення доходів на **5-15 %**.

У той же час, не всі мережі змогли подолати технологічні проблеми, що виникають при створенні **«магазину майбутнього»**. Багато мереж, здійснивши пілотний проект, так і не змогли масштабувати нові рішення.

Частина роздрібних мереж переслідувала іміджеві цілі при реалізації пілотних проектів магазину майбутнього і відмовилися від масштабних інвестицій в свою подальшу трансформацію.



Рішення з «пожвавлення продажів товарів», що використовуються світовими мережами

Для підвищення стагнучих продажів великі світові ритейлери вжили низку заходів для їх пожвавлення.

Можна виділити наступні заходи:

- Цифрові вивіски з сенсорними екранами, які забезпечують клієнтам зручну навігацію всередині магазину та адресну презентацію обраного товару.

Ці рішення також допомагають розширити кількість доступних для клієнта продуктів і товарів, а також зробити їх вибір більш зручним і персоналізованим.

З їх допомогою споживачі легко орієнтуються в широкому асортименті товарів та обирають ті з них, які їм найбільше підходять.

- ■ ■ ■ ■ **Розумні етикетки**, які надають клієнтові не тільки інформацію про ціну товару, але і детальну інформацію про характеристики товару (наприклад, інформація про інгредієнти та алергени, яка відсутня на етикетці, та інше).

- ■ ■ ■ ■ **Розумна оплата**, що робить процес оформлення замовлення максимально простим та інтуїтивно зрозумілим для клієнта. Деякі роздрібні продавці взагалі відмовилися від касових апаратів і використовують «комп'ютерний зір» для роботи без касирів. Один європейський ритейлер створив мобільний додаток, що дозволяє клієнту формувати кошик за допомогою свого мобільного телефону та оплатити товари в кошику автоматично при виході з магазину.

- ■ ■ ■ ■ **Технології доповненої і віртуальної реальності**, що дозволили клієнтам взаємодіяти з продуктами, покращуючи загальне враження від товару і його бренду.

В одному з магазинів спортивних товарів споживачі можуть не тільки приміряти спортивний одяг, а й пограти в ньому, наприклад, в баскетбол в режимі доповненої реальності з автоматичним трансляванням цього процесу в соціальні мережі (відео чат). Деякі роздрібні торговці одягом використовують штучний інтелект, щоб рекомендувати своєму клієнтові одяг в залежності від їх індивідуальних особливостей (в тому числі фізичних).

- ■ ■ ■ ■ **Інформаційно-аналітичні сервіси (ІАС)**, що забезпечують отримання клієнтами позитивного досвіду за рахунок полегшення процесу вибору товару, його замовлення та оплати; економії коштів; надання контрагентам і постачальникам можливості більш ефективної взаємодії з цифровою платформою ритейлера; забезпечення збору і зберігання інформації про клієнтів і контрагентів, а також її глибокого всебічного аналізу.

ІАС надають можливості з управління постачанням товарів на склади, розподілу товарних потоків, з управлінням розподільчими центрами, оптимізації логістики та інше.



Трансформація ритейлу і можливі рішення

При розробці/виборі рішення ритейлеру необхідно чітко розуміти, які проблеми при цьому вирішуються.

Нерідко ритейлери вкладають значні кошти, не відповівши на три ключові питання:

- ■ ■ Чи сформовано розуміння кінцевої мети ініціативи, яка планується до реалізації, і для чого відбуваються зміни?
- ■ ■ Чи призводить рішення до формування позитивного досвіду клієнта?
- ■ ■ Чи існує можливість кількісних оцінок ефекту від проведених змін?

Контрольними показниками можуть бути – зростання виручки, збільшення кількості клієнтів, збільшення середнього чека, збільшення числа покупок, скорочення витрат на одного клієнта та інше.

Нерідко ритейлери переоцінюють свої можливості і недооцінюють труднощі, які можуть виникнути під час масштабування складних комплексних рішень (що мають переважно крос-функціональний характер) та навчанні персоналу.

При цьому **навчання персоналу є не менш важливим** завданням.

Типовою помилкою ритейлера є впровадження рішень погано сумісних з уже існуючими у компанії технологіями.

Рішення повинні в першу чергу враховувати потреби і бажання споживача.

Також проблеми виникають, коли ритейлери використовують в своїх магазинах різні технології в різних варіаціях, на різних платформах і з різним ступенем автоматизації.

В результаті сумісність існуючих рішень з новостворюваними стає нерозв'язним завданням.

Для усунення цих проблем ритейлер повинен:

- ■ ■ ■ ■ Провести аудит всіх існуючих в компанії технологій та оцінити їх сумісність із запланованими рішеннями.
- ■ ■ ■ ■ Здійснити на ринку пошук нових рішень, які можуть вирішити проблеми споживачів.
- ■ ■ ■ ■ Розглянути можливості комплексного переходу на нові гнучкі мультиплатформні рішення в разі, якщо існуючі в компанії технології «гальмують прогрес» (не дозволяють підвищити якість послуг, вирішувати проблеми споживачів та інше), через їх несумісність з новими продуктами та рішеннями.
- ■ ■ ■ ■ Оцінити вартість масштабування рішень і свою здатність здійснити їх впровадження у встановлені часові терміни та з необхідною якістю.
- ■ ■ ■ ■ Провести оцінку вартості підтримки рішень, які плануються до реалізації, в тому числі їх подальшу вартість утримання.



Впровадження технологій і рішень Цифрові платформи даних в ритейлі.

Провідні ритейлери світу використовують цифрові платформи даних (ЦПД) і як самостійне впровадження, і як супутній елемент технічного рішення.

Легко масштабована, модульна і гнучка ЦПД дозволяє швидко і з меншими витратами «розгорнути» цифрові рішення.

Дана платформа дозволяє створювати безліч цифрових сервісів єдиного стандарту замість створення великої кількості унікальних, не сумісних між собою цифрових рішень.

ЦПД забезпечує реалізацію стандартизованих і централізованих сервісів «для всіх» магазинів мережі.

Платформа також надає магазинам мережі значну свободу дій (наприклад, з урахуванням регіональної специфіки) за рахунок гнучкого функціонала API (Application Programming Interface). В останньому випадку кожен учасник мережі може розвивати свій власний цифровий досвід, адаптуючи його під свою специфіку.

При цьому ритейлер має можливість розвивати і масштабувати кращий локальний цифровий досвід у всій мережі.

ЦПД дозволяє використовувати нові або модернізовані додатки, максимально зберігаючи існуючі в магазинах технології такі, як екрани, датчики та інше.

Таким чином, масштабована і гнучка ЦПД дозволить ритейлеру швидше і простіше розгортати майбутні технічні рішення.

Пілотне рішення

Практика кращих впроваджень показує, що процес впровадження рішень повинен починатися з пілотного проекту (далі Пілот). У цій фазі впровадження рішення важливо визначити не тільки, чи працює впроваджувана технологія в конкретній мережі, але й достатньо вона недорога та надійна, щоб її можна було використовувати у всій мережі магазинів.

Пілот дозволить відповісти на більшість запитань (наприклад, чи можна замінити частини системи на більш дешеві і тим самим знизити витрати; чи достатньо площ в магазинах з обмеженим простором; чи формує впровадження позитивний досвід клієнта; яка економіка впровадження та інше) і знизити ризики неуспішного масштабування.

Пілотне впровадження повинно бути поєднане з розробкою програм навчання персоналу.

Важливим етапом Пілота є формування багаторівневої системи навчання персоналу, коли кращі фахівці, «вирощені» на етапі Пілота, стають тренерами для «ключового» персоналу, а той в свою чергу транслює свої знання в усі магазини мережі. При цьому процес навчання може бути побудований як безперервний, на базі одного «навчального» магазину мережі.

Ритейлер повинен організувати крос-функціональну взаємодію всіх учасників сформованої технічної команди на самому ранньому етапі Пілота.

Після впровадження всі учасники мережі ритейлера отримають можливість користуватися стандартними мікро-сервісами, при необхідності створювати унікальні цифрові рішення, максимально адаптовані до очікувань споживачів і контрагентів.

Важливим моментом є гармонізація інфраструктури ритейлера з цифровим середовищем. Сьогодні більшість ритейлерів впроваджують рішення від відомих технологічних компаній, так як вони створені з урахуванням можливості їх масштабування і адаптовані до стандартних інфраструктурних рішень.

При такому впровадженні ритейлер адаптує під себе тільки зовнішній інтерфейс і модифікує мікро-сервіси.

Важливо також залучити до групи технічної підтримки фахівців з бізнес-процесів для того, щоб гармонізувати існуючі у ритейлера бізнес-процеси з технічними рішеннями, які впроваджуються. Причому сам процес впровадження нових рішень повинен бути наскрізним в структурі бізнес-процесів компанії.

Стандартна дорожня карта впровадження на базі ЦПД виглядає наступним чином:

- ■ ■ Формування крос-функціональної робочої групи «технічної підтримки» впровадження.
- ■ ■ Розгортання ЦПД (якщо система ще не розгорнута) для збору та аналізу потоків інформації від впровадження.
- ■ ■ Впровадження нових технологій в одному або декількох магазинах мережі.
- ■ ■ Організація безперервного моніторингу впровадження та оцінка її ефективності.
- ■ ■ Якщо технологія не працює, технічна група підтримки рішення повинна встановити причини «невдачі». І якщо проблема в якості впровадження, скоригувати та повторити процес впровадження. Корикування можуть бути здійснені з програмними кодами мікро-сервісів та інтерфейсами взаємодії з ЦПД та інше.

На пілотному етапі роздрібним торговцям слід зосередитися на функціональності, цінності при первинному розгортанні і швидкості змін при розширенні.

Слід вимірювати все різноманітні впливи, включаючи зміни у відвідуваності; кількості людей, які обрали інші форми обслуговування та розрахунків; і покупки, зроблені в Інтернеті після відвідання магазину.

Також важливо оцінити загальне враження від бренду, наприклад, від того, чи взаємодіють споживачі з товаром в магазині.

Масштабування рішення

Під час масштабування група технічної підтримки повинна розробити стандартні робочі процедури та навчальні матеріали для персоналу, залученого в експлуатацію рішення.

Також **важливо**, щоб при впровадженні технологій Компанії були впевнені, що рішення, яке вони вибирають, забезпечує найкращу рентабельність інвестицій і забезпечує позитивний споживчий досвід для клієнтів.

Компанія повинна усвідомлювати, що портфель її активів і технологій буде схильний до зміни в результаті технологічної еволюції. Взаємодія споживачів з технологіями також буде змінюватися.

- **Важливо** регулярно оновлювати свою бізнес-модель, щоб гарантувати максимальну рентабельність інвестицій.
- **Моніторинг** елементів бізнес-моделі на предмет їх актуальності – важливе завдання, що стоїть перед ритейлером.

При масштабуванні **важливо** залучити персонал в процес змін. Люди, що займаються продуктами, роздрібними операціями, технічними рішеннями і технічною підтримкою, повинні бути залучені в процес масштабування. Це необхідно, щоб вони могли зрозуміти, що розробляється в компанії, як це вписується в загальну стратегію магазину і як це вплине на них.

Роздрібним торговцям також необхідно створити стимули для співробітників магазину, щоб вони сприйняли нові рішення. Залученість співробітників в кінцевий результат (за допомогою комісійних з продажу, з використанням нових технологій; нефінансові винагороди) змушує співробітників відчувати себе цінними.

Також життєво **важливо** створити зворотний зв'язок між роздрібними магазинами і командою розробників, щоб контролювати процес впровадження та своєчасно вносити необхідні корективи. Технічні групи підтримки повинні постійно вдосконалювати використовувані технічні рішення в рамках загальної концепції масштабування проекту.

Ритейлери, які зможуть швидко впровадити сучасні технології і ефективно управляти ними отримають конкурентні переваги.

Нарощування цифрових можливостей і впровадження інновацій дозволить також забезпечити: високий рівень сервісів; їх технологічну актуальність і якість, які клієнт не зможе отримати в Інтернет-магазині; позитивний досвід клієнта.

Безперечно, що технології, які використовуються в магазинах майбутнього, будуть мати вирішальне значення для залучення споживачів і досягнення стійкого успіху мережі.



Клієнтський досвід – нова парадигма ритейлу

Проблеми та рекомендації

Крім цього розвиток нових технологій і ускладнення процесів взаємодії між клієнтом і магазином несуть додаткові загрози неспроможності традиційних форматів ритейлу відповідати зростаючим вимогам клієнтів.

Останнім часом магазини/супермаркети/гіпермаркети (далі МСГ), особливо ті, які працюють на розвинених ринках, страждали від стагнації продажів і постійного зростання витрат на ведення бізнесу.

Це негативно впливало на прибутковість цих бізнесів.

PCSM очікує, що ці тенденції збережуться або навіть посиляться на тлі зростання конкуренції з боку гравців ринку, які розвивають інші формати, наприклад: дисконтні, клубні, онлайн екосистеми, маркетплейси та інше.

Всі ці заходи в сумі дають позитивний ефект на операційну рентабельність біля **5 %**. Даний операційний «виграш» МСГ можуть направити на подальше підвищення своїх конкурентних переваг за рахунок впровадження нових рішень.

Ми бачимо, що очікування клієнтів продовжують зростати, еволюціонуючи в першу чергу, за розвитком нових цифрових технологій.

Традиційні мережі супермаркетів і гіпермаркетів в своїй діяльності стикаються з наступними загрозами:

- Зростання конкуренції з боку онлайн торгових платформ і маркетплейсів. Стрімкий розвиток маркетплейсів та їх дедалі більша універсалізація – основна загроза традиційним форматам.
- Зростаюча технологічна складність рішень, в тому числі труднощі в інтеграції онлайн- і офлайн-операцій.
- Необхідність змінювати формати магазинів для залучення і утримання клієнтів.

Перераховані вище загрози змушують традиційні формати торгівлі трансформувати свою діяльність.

Однак до сих пір багато хто з мереж ритейлерів був зосереджений виключно на поступових і точкових змінах та не був готовий зробити сміливі кроки, необхідні для формування політики довгострокового успіху.

Більшість МСГ сфокусовані на проектах оптимізації функціонально розрізаних структур (наприклад, таких як: ланцюжок поставок, управління персоналом; скорочення відходів та інше), замість того щоб займатися крос-функціональними і трансформаційними проектами.

Слід зазначити, що глобальна пандемія COVID-19 підвищила швидкість і масштаби змін, що відбуваються в сегменті МСГ.

Сьогодні традиційні МСГ поступово переорієнтовуються від операційних і сервісних моделей до клієнто-орієнтованих, що забезпечує розумні ціни і позитивний досвід для клієнта.

Досвід США та ЄС свідчить, що такий підхід дозволяє компаніям знизити витрати на робочу силу в середньому на **5-10 %**, знизити витрати при закупівлі на **5-10 %** і скоротити відходи на **10-15%**.

Фактори, які стримують розвиток мереж ритейлерів:

- Багато з МСГ ставлять перед собою мету з фокусом на продуктивність і скорочення витрат, а не на задоволення потреб клієнтів та їх позитивного досвіду.
- Організаційна структура більшості МСГ орієнтована на функціональну оптимізацію. У них відсутні структури управління, необхідні як для вирішення завдань, що лежать в площині поліпшення результатів для клієнтів, так і для узгодження останніх із завданнями функціональної оптимізації.
- Часто МСГ не «встигають» за стрімким конкурентним середовищем галузі через несприйняття інновацій та інституційної неготовності до технологічної трансформації.

Це призводить до «спрощення технічних рішень», до їх моральної відсталості вже на етапі впровадження і швидкої втрати актуальності.

Найчастіше ці ритейлери, запровадивши які-небудь рішення, зупиняються у своєму розвитку і намагаються «заморозити» ситуацію в довгостроковій перспективі.

- Нерозуміння МСГ важливості наявності концепції безперервного вдосконалення компанії, системи управління, персоналу.

Для підвищення своєї конкурентної позиції на ринку **МСГ повинні ставити перед собою складні та амбітні цілі**, орієнтуватися на кращі практики і рішення, а також змінити операційну та сервісну модель з фокусом на задоволення вимог та очікувань клієнта (бажано в рамках підходу End to End).

Створення цінності для клієнта

Якщо ритейлери приймають рішення про трансформацію своїх бізнес-процесів і впровадження нових технологій, вони **повинні** у фокус цих дій ставити свого клієнта (в першу чергу покупця в магазині).

Ритейлер повинен чітко визначити, що представляє цінність для його клієнта, уникаючи занадто широкого розуміння цінності.

У реальному житті очікування покупців дуже різноманітні і розрізняються в залежності від формату і спеціалізації магазину, конкретної мети відвідування покупцем торгової точки.

Розуміння поведінкових настроїв покупця, їх аналіз і категоризація дозволять ритейлеру правильно фокусувати свої зусилля із трансформації.

Кількісна оцінка цінності для клієнтів повинна спиратися на реально вимірювані фактори, наприклад:

- ■ ■ ■ Показники зміни обсягів і маржинальність продажів через різні канали збуту.
- ■ ■ ■ Зміни попиту на товар, що корелюють з впровадженими рішеннями. Наприклад, кількісна фіксація, як покупці цінують свіже з духовки більше, ніж традиційні хлібобулочні вироби.

- ■ ■ ■ Показники зміни трафіку покупців мережі (кількість чеків) в залежності від рівня технологічності торгової точки, якості послуг, що надаються.

- ■ ■ ■ Залежність вартості середнього/мінімального/максимального чека, від рівня технологічності торгових точок або відділів всередині магазину.

Аналіз динаміки розподілу вартості по товарних групах всередині чека і т.д.

Визначивши кількісні показники цінності для клієнта, ритейлери зможуть зв'язати їх з конкретними процесами і діями по трансформації.

На наступному етапі ритейлери повинні встановити базові показники поточного рівня обслуговування і споживчої цінності. Для цього проводиться детальна оцінка всіх процесів і функцій відділів, а також здійснюється алокація поточних операційних витрат і факторів цих витрат.

Наступним кроком **створюються ціннісні пропозиції для покупця** з урахуванням ключових крос-функціональних компромісів.



Ритейл та сталий розвиток

Магазини – це місця щоденного перетину постійних маршрутів великої кількості покупців. При цьому клієнти очікують, що магазини будуть безперервно забезпечувати їх доступними та якісними продуктами, що покупки будуть відбуватися в безпечному і комфортному середовищі.

Крім цього магазини забезпечують роботою велику кількість людей і від імені покупців взаємодіють з виробниками і постачальниками. Все це зумовлює соціальну роль ритейлу.

Вкрай важливо, щоб ритейлери не тільки чули запит тих груп, з якими вони взаємодіють (покупців, представників спільнот та громадських організацій, контрагентів, своїх співробітників і державних органів), а й робили свій внесок у вирішення важливих для них завдань.

У світі стає трендом, коли ритейлери нарівні з бізнес-цілями ставлять конкретні **цілі сталого розвитку**. Причому в їх стратегіях метрики зі сталого розвитку так само важливі, як і цілі з продажів, часток на ринку, прибутковості для акціонерів. Також метрики сталого розвитку стають елементом мотивації топ-менеджменту. Тільки збудувавши взаєморозуміння з усіма оточуючими групами, можна створити успішний і стійкий в довгостроковій перспективі бізнес. Сферою відповідальності ритейлерів повинні стати:

- ■ ■ Гідна і ефективна праця. Створення комфортного і безпечного робочого простору для кожного співробітника компанії. Надання гідних соціальних гарантій персоналу.

- ■ ■ Збереження населення України, здоров'я та благополуччя людей через реалізацію проектів, спрямованих на підтримку старшого покоління та осіб з обмеженими можливостями, підвищення рівня соціального забезпечення і адресності заходів соціальної підтримки. Важливим внеском в сталий розвиток є також сприяння підвищенню тривалості життя населення України за рахунок стимулювання громадян дотримуватися принципів здорового харчування. Ритейлери можуть проводити інформаційно-просвітницьку діяльність з пропаганди здорового харчування, гарантувати доступність якісних продуктів для корисного харчування на полицях у всіх містах і населених пунктах, де вони працюють.

- ■ ■ Комфортне і безпечне середовище для життя. Ритейлери повинні докладати зусиль для створення стійкої системи поводження з твердими комунальними відходами, забезпечити сортування відходів і зниження обсягу відходів, які направляються на полігони зберігання, а також зменшити викиди небезпечних забруднюючих речовин, що роблять негативний вплив на навколишнє середовище і здоров'я людини.

- ■ ■ Екологічними цілями мають стати – скорочення викидів парникових газів, ефективне використання енергоресурсів, скорочення відходів, що відправляються на полігон, розвиток економіки замкнутого циклу, створення відповідального ланцюжка поставок і закупівлі товарів та послуг з дотриманням стандартів ESG.

- ■ ■ Соціально орієнтоване успішне підприємництво. Розвивати партнерські програми з малим бізнесом (невеликими постачальниками товарів і послуг) і фермерами для підтримки економічної активності в країні.

Для ритейлера досягнення поставлених цілей в області сталого розвитку має бути пов'язано з інтересами партнерів через механізм створення відповідального ланцюжка поставок. Ритейлери повинні прагнути збільшувати на полицях частки товарів, які вироблені (і самі товари, і їх упаковка) відповідальним способом. Для цього важливо налагодити діалог з постачальниками з питань сертифікації, упаковки і т. д.

Ритейлери можуть і повинні: розвивати «зелений маркетинг», наприклад, стимулювання покупок багаторазових еко-сумок, багаторазових мішків для зважування фруктів і овочів та іншого; здійснювати збір використаних клієнтами товарів, зокрема, зубних щіток і батарейок; використовувати торговельний інвентар, вироблений з вторинної сировини з інформуванням про це клієнтів.

Світова пандемія COVID-19 загострила питання безпеки клієнтів і персоналу магазинів. Безпека і захищеність магазинів і продукції, співробітників і покупців стала одним з головних пріоритетів для більшості ритейлерів світу. Низький ризик інфікування при відвідуванні магазину або при контакті з кур'єром доставки – новий драйвер лояльності покупців, який збережеться і далі.

Також пандемія дала сильний поштовх розвитку онлайн-каналів продажів, без яких неможливо забезпечити сталий розвиток ритейлера. Покупці після вибухового зростання сервісів доставки вже звикли до цього сервісу, розуміючи, що це зручно і безпечно. Якщо раніше для багатьох споживачів існував бар'єр замовлень продуктів онлайн, то поточна ситуація допомогла їм ці бар'єри подолати і сформувати новий купівельний досвід, який сприятиме зростанню лояльної бази і розвитку ринку.



Рекомендації PSO

Для підвищення ефективності процесу створення цінності для клієнтів РСМ рекомендує ритейлерам:

- ■ ■ Сформувати команду «чемпіонів» з кращих функціональних фахівців Компанії (Наприклад, з мерчандайзингу, управління простором магазинів, поповненню запасів, логістики, управління персоналом та інше).

Надати цій команді повноваження з контролю і затвердження рішень щодо змін, компромісів і механізмів стимулювання здорової конкуренції між різними сферами діяльності компанії для досягнення цілей.

- ■ ■ Всі впровадження проводити після пілотного тестування конкретного рішення на базі одного магазину (Навчального центру). В рамках пілота здійснювати вимірювання достатньої кількості змінних для формування об'єктивної думки.

Прототипування нових рішень на базі одного магазину з клієнтами та із залученням крос-функціональної команди суттєво знизить ризики неуспішності масштабування.

- ■ ■ ■ Впроваджувати нові технології, що дозволяють змінити на краще операційну модель. Наприклад, багатьох покупців дратує процес покупки з його повільними чергами і ручним скануванням товарів. У той же час процес оформлення замовлення часто становить близько **20 %** або більше загальних витрат на робочу силу магазину. Нові технології дозволяють «обнулити» цю статтю витрат за рахунок як автоматичної перевірки і оплати, так і повної роботизації процесу. Іншою можливістю є використання робототехніки в магазині для управління запасами і процесів обслуговування клієнтів, застосування розширеної аналітики в автоматизованих системах поповнення запасів, автоматизації складських операцій.

- ■ ■ ■ Структурувати свої програми розвитку. Розділити процеси трансформації на окремі керовані завдання та проекти. З самого початку процесу трансформації потрібно чітко визначити цілі, терміни і конкретні дії.

Представники інших магазинів мережі ритейлера можуть відвідувати магазин «навчальний центр» та отримувати інформацію безпосередньо від своїх залучених до процесу впровадження колег.

- ■ ■ ■ Узгодити корпоративну поведінку з новими цілями. Важливо, щоб нові процеси стали стандартним способом роботи ритейлера.

- ■ ■ ■ Впроваджувати принципи та інструменти заощадливого виробництва, а також принципи безперервного вдосконалення в повсякденну діяльність.

Формування в компанії культури постійного поліпшення, шляхом надання співробітникам і партнерам можливості виявляти проблеми і ініціювати ці поліпшення.

- ■ ■ ■ Вимірювати процес трансформації. Керівники повинні мати можливість бачити прогрес в своїх командах розвитку через регулярні проміжки часу, стимулюючи залученість персоналу. Важливим елементом при цьому стає процес взаємодії в команді (пояснення персоналу цілей і завдань проведених змін). Потрібно чітко роз'яснити персоналу переваги здійснюваних змін, щоб переконати їх в тому, що зусилля із щодо внесення змін є постійним пріоритетом, а не просто тимчасовим продуктивним проектом, який незабаром втратить своє значення. Також важливо заохочувати здорове змагання в колективі.

Professional Services Office

PSO в Україні спеціалізується на наданні професійних послуг з консалтингу.

Працюючи як одна команда, ми об'єднуємо колективний досвід і компетенції експертів, які мають глибоке та добре розуміння економічного середовища України, та мають великий досвід надання послуги великим компаніям з міжнародним досвідом.

Переваги співпраці з нами

Глобальний досвід

Ми співпрацюємо з міжнародною мережею RSM Global та експертами з RSM у більш ніж 120 країнах світу.

Професіоналізм

Кожен експерт PSO має багаторічний досвід роботи в консалтингу. Експерти PSO успішно реалізували значну кількість проектів.

Індивідуальний підхід

Глибоко дослідивши проблему клієнта, ми забезпечуємо пошук найбільш оптимального та доцільного рішення.

В економічному та бізнес-середовищі що стрімко змінюється, важливо мати консультанта, який глибоко розуміє проблеми і можливості характерні для вашого бізнесу.

Ми здатні забезпечити конкретну, необхідну вам консультаційну підтримку і запропонувати вам такі рішення, які відповідають вашим потребам .

“ З нами неможливе стає можливим „

T: +38 044 363 8000

mail: info@pso.com.ua

Відвідайте www.pso.com.ua для отримання додаткової інформації про PSO.

© 2023 PSO. All Rights Reserved.