

## RETAIL

πλαίσια του μακροχρόνιου στρατηγικού μας πλάνου ανάπτυξης. Αναμφίβολα η άφιξη της πανδημίας επιτάχυνε δραματικά την αύξηση της ζήτησης μέσω εναλλακτικών καναλιών όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, δρώντας βέβαια πολλαπλασιαστικά στις κατηγορίες μας, δεδομένου ότι τα φυσικά καταστήματα λιανεμπορίου παραμένουν ως επί τω πλείστων σε κανονική λειτουργία, σε συνδυασμό με τη μετατόπιση της ζήτησης στην In-Home κατανάλωση λόγω των lockdown.

Αναλόγως, ως Όμιλος προσαρμόζουμε τη στρατηγική μας και το επιχειρηματικό μας μοντέλο στις νέες τάσεις της αγοράς, θέτοντας ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στο κανάλι του e-commerce, τόσο στην pure-play όσο και την omni-channel προσέγγιση. Παράλληλα όμως, η στρατηγική μας εναρμονίζεται με αυτή των πελατών μας στα πλαίσια της ενδυνάμωσης της μεταξύ μας

συνεργασίας και της από κοινού δημιουργίας προστιθέμενης αξίας. Συνεπώς, δίνουμε μεγάλη στρατηγική βαρύτητα στο κανάλι αυτό, ως μοχλό ανάπτυξης της αγοράς και της ηγετικής μας θέσης, στα πλαίσια όμως μιας δημιουργικής και εποικοδομητικής συνεργασίας με τους πελάτες μας».

### Οικονομικές διευθύνσεις και ψηφιακός μετασχηματισμός

Είναι κοινή παραδοχή ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε κάθε επίπεδο και δραστηριότητα επιταχύνθηκε λόγω του κορονοϊού. Πόσο όμως έχει επηρεάσει αυτό στην πράξη τις οικονομικές διευθύνσεις και τα λογιστήρια των επιχειρήσεων; Σύμφωνα με τον κ. Κωνσταντάκη «στην καθημερινότητα μας εκμηδενίστηκαν σχεδόν κάποιοι νεκροί χρόνοι αναμονής που έχουν να κάνουν με τις καθημερινές μας συναλλαγές τόσο με τον

## ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ: ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΜΟΧΛΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ



Του ΔΗΜΗΤΡΗ ΤΑΝΟΥ,  
Γενικός Διευθυντής,  
Ελεγκτικό Τμήμα, KPMG

Οι προσδοκίες και οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν γρήγορα καθώς όλα δείχνουν ότι η λιανική μετατοπίζεται από μοντέλο «ώθησης» (δηλαδή B2C) σε μοντέλο «έλξης» (C2B).

Οι πελάτες συνεχίζουν να έχουν τη δύναμη στα χέρια τους. Ακόμη και εν μέσω πανδημίας, εγκλεισμού και περιορισμών, καθώς και με την οικονομική αβεβαιότητα που επικρατεί, είναι σαφές ότι οι καταναλωτές βρίσκονται σε προνομιακή θέση καθώς οι επιλογές τους επεκτείνονται ραγδαία, καθιστώ-

ντας όλο και πιο δύσκολο για τους εμπόρους λιανικής να διατηρήσουν τους πελάτες τους.

Κοιτώντας το μέλλον, βλέπουμε έξι βασικές κινητήριες δυνάμεις που θα διαμορφώσουν τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών:

**Αξία:** Με την αυξανόμενη πίεση στο «καλάθι της νοικοκυράς», η αντίληψη των καταναλωτών για την αξία αλλάζει. Οι αγοραστές θέλουν να πληρώσουν λιγότερα για περισσότερα και αποδεικνύουν ότι είναι πρόθυμοι να συνεχίζουν την αναζήτηση μέχρι να βρουν αυτό που ψάχνουν.

**Ευκολία:** Οι καταναλωτές έχουν λιγότερο «ελεύθερο χρόνο» και επομένως αναζητούν εμπειρίες και λύσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ανεμπόδιστα ανά πάσα στιγμή και οπουδήποτε. Οι πελάτες δείχνουν αυξανόμενη προτίμηση για παραγγελίες μέσω διαδικτύου, παραλαβές στα καταστήματα και παράδοση στο σπίτι. Ψάχνουν επίσης για εύκολες (και δωρεάν) επιστροφές.

**Εμπειρία:** Οι πελάτες έρχονται τώρα σε επαφή με εμπόρους λιανικής πέρα

από την παραδοσιακή συναλλαγή. Οι λιανοπωλητές πλέον αναγκάζονται να επικεντρωθούν στην παροχή εμπειριών (Customer Experience) που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών τους. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες αναζητούν πιο συναρπαστικές και πιο μοναδικές εμπειρίες από τους λιανοπωλητές τους.

**Επιλογή:** Ακόμη και πριν από την πανδημία, οι πελάτες έλκονταν από τα δύο άκρα του φάσματος επιλογής -είτε διαδικτυακοί παίκτες με σχεδόν απεριόριστη επιλογή, είτε πελάτες που αναζητούσαν τις εκπτώσεις με περιορισμένη όμως επιλογή αλλά καλή σχέση ποιότητας-τιμής. Πλέον, η γκάμα προϊόντων γίνεται ένας σημαντικός λόγος διαφοροποίησης μεταξύ των λιανοπωλητών.

**Απόρρητο και ασφάλεια:** Ενώ, από τη μία πλευρά, οι καταναλωτές συνειδητοποιούν γρήγορα τους κινδύνους και τις ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων, είναι επίσης όλο και περισσότερο πρόθυμοι να ανταλλάξουν κάποιο κίνδυνο σε αντάλλαγμα για μια εμπειρία αγοράς με αξιόπιστες μάρκες.

τραπεζικό τομέα όσο και με άλλους. Πλέον για το διάστημα της πανδημίας το φυσικό αρχείο και αλληλογραφία (με τις τόσες καθυστερήσεις παράδοσης) μπήκε σε δεύτερη μοίρα σε αντίθεση με το ψηφιακό. Επίσης σε ορισμένους σταθμούς εργασίας, εντάξαμε την τηλεργασία και διακρίναμε ότι η αποδοτικότητα αυξήθηκε σε σχέση με εκείνη της φυσικής παρουσίας. Σε γενικές γραμμές ο ψηφιακός μετασχηματισμός που λόγω συνθηκών «επιβλήθηκε» μας έδωσε τροφή για σκέψη για βελτίωση και ανασυγκρότηση σε διαδικασίες και οργάνωση».

Από την πλευρά του ο κ. Χατζηχριστόφας μας εξηγεί πως σε αυτόν τον τομέα κινήθηκαν με δυο στόχους. «Αφενός, ενισχύσαμε τις δυνατότητες του Business Controlling, με σύγχρονα εργαλεία αναλύσεων και επιχειρησιακού προγραμματισμού όπως το PowerBI, τα οποία συνετέλεσαν στην πιο αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών και στην ευελιξία του

χρηματοοικονομικού προγραμματισμού. Σκοπός μας είναι να συνεχίσουμε να ενισχύουμε τις δυνατότητες του τμήματος με τη χρήση περαιτέρω εργαλείων όπως το Data Lake, εστιάζοντας στην αποτελεσματική επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων. Αφετέρου, θέσαμε ως στόχο να αυτοματοποιήσουμε επαναλαμβανόμενες διαδικασίες μικρής προστιθέμενης αξίας, με τη χρήση bots. Απώτερος σκοπός της δράσης αυτής ήταν η απλοποίηση διαδικασιών και η αύξηση της αποτελεσματικότητας, διατηρώντας ή και βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αξιοποιώντας την κατάρτιση του διεθνούς κέντρου αυτοματοποιήσεων του Ομίλου καθώς και εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών, καταφέραμε να εισαγάγουμε αυτοματισμούς στην περιοχή των καταχωρήσεων τιμολογίων, επιτυγχάνοντας πολύ θετικά αποτελέσματα για την παραγωγικότητα των ομάδων ειδικά στην περιοχή του λογιστηρίου».

**Σκοπός:** Οι καταναλωτές γνωρίζουν όλο και περισσότερο τη «συμπεριφορά» των λιανοπωλητών. Όσοι από αυτούς επιδεικνύουν σωστή συμπεριφορά (κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις, κοινωνική υπευθυνότητα κοκ) διασφαλίζοντας παράλληλα ότι ο σκοπός τους ευθυγραμμίζεται με τις αξίες και τις προσδοκίες των πελατών τους θα κατέχουν ισχυρή θέση στο μέλλον.

Με τα περιθώρια λιανικής κάτω από αυξανόμενη πίεση και το κόστος του τελικού προϊόντος να αυξάνεται σχεδόν σε όλες τις πτυχές του, οι περισσότεροι αναγνωρίζουν ότι οι συμβατικές μορφές περικοπής κόστους δεν είναι πλέον αρκετές για να αυξήσουν τα περιθώρια και να διασφαλίσουν ότι η επιχείρηση θα βρίσκεται σε κατάλληλη θέση στο μέλλον.

Τα περιθώρια κέρδους υφίστανται πιέσεις εδώ και χρόνια, καθώς οι πελάτες αναζητούν όλο και περισσότερο διαφοροποιημένες εμπειρίες, σε πολλά κανάλια, ενώ δίνουν προτεραιότητα στο χαμηλό κόστος. Η οικονομική αβεβαιότητα και η αστάθεια που ακολουθεί στη μετά COVID-19 εποχή ενισχύουν περισσότερο τη συγκεκριμένη πίεση. Το υψηλότερο κόστος διαχείρισης των νέων αλυσίδων ηλεκτρονικού εμπορίου, η αυξανόμενη πίεση από τους προμη-

θευτές να μετακυλήσουν το κόστος των πρώτων υλών, το αυξανόμενο κόστος εργασίας, τα μέτρα ασφάλειας που σχετίζονται με την πανδημία και η ανάγκη για νέες επενδύσεις σε ψηφιακές δυνατότητες επιβαρύνουν περαιτέρω τα περιθώρια κέρδους. Οι λιανοπωλητές αναγνωρίζουν ότι θα πρέπει να προχωρήσουν περαιτέρω με τη βελτιστοποίηση του κόστους τους, εάν θέλουν να επιστρέψουν τις επιχειρήσεις τους σε κερδοφόρα ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια. Κατή τη γνώμη μου, υπάρχουν τέσσερις μοχλοί για τη βιώσιμη μείωση του κόστους επιχειρηματικής δραστηριότητας στο σημερινό περιβάλλον.

**Εύρος και ποικιλία:** Οι έμποροι λιανικής θα πρέπει να ελέγξουν τη γκάμα των προϊόντων τους για να επιλέξουν στρατηγικά τη σωστή ποικιλία προϊόντων ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να αυξήσουν τα κέρδη. Ο εξορθολογισμός της γκάμας προϊόντων θα επιτρέψει υψηλότερο κύκλο ταχύτητας αποθέματος και χαμηλότερο κόστος, βελτιωμένη εφοδιαστική στο κατάστημα και βελτιωμένη αγοραστική δύναμη.

**Επανεξέταση ακινήτων:** Ήρθε η ώρα οι λιανοπωλητές να επανεξετάσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία και τις εγκαταστάσεις τους. Λαμβάνοντας υπόψη την άνοδο των διαδικτυα-

κών αγορών και την τάση προς το showrooming (όπου οι καταναλωτές μπορούν να δοκιμάσουν προϊόντα πριν αγοράσουν στο διαδίκτυο), οι λιανοπωλητές θα πρέπει να επανεξετάσουν το φυσικό τους αποτύπωμα και την αξία που προσφέρουν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία στον οργανισμό και στην εμπειρία των πελατών.

**Βελτιστοποίηση εργατικού δυναμικού:** Με γνώμονα την εξυπηρέτηση πελατών και την εμπειρία, οι λιανοπωλητές θα πρέπει να αξιολογούν πως η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην αυτοματοποίηση εργασιών, καθιστώντας έτσι το ανθρώπινο δυναμικό πιο παραγωγικό και επικεντρωμένο στον πελάτη.

**Βελτιώσεις της τεχνολογίας και της αλυσίδας εφοδιασμού:** Η συγκέντρωση επενδύσεων από ανοίγματα καταστημάτων και ανακαινίσεις σε βελτιώσεις της τεχνολογίας και της εφοδιαστικής αλυσίδας θα αποτελέσει κεντρικό μέρος του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, επιτρέποντας στους λιανοπωλητές να ανακαλύψουν νέους τρόπους εξοικονόμησης κόστους, ενώ αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους. Ορισμένες εφαρμογές Robotic Process Automation (RPA) στο λιανικό εμπόριο, για παράδειγμα, έχουν αποδειχθεί ότι μειώνουν το κόστος έως και 50 τοις εκατό.