

Den utfordrende balansen i retail

Hvordan navigere samspillet mellom mennesker, bærekraft og lønnsomhet i detaljhandelsbransjen?

Innsikt fra NRF Retail's Big Show 2023 om de viktigste temaene og retningene for retail-sektoren



February 2023

kpmg.com/no/nb/home/bransjer/handel-og-konsumvarer

Introduksjon

Aktørene innen varehandel har gang på gang vist sin evne til å takle utfordringer, og de er klare til å gjøre det samme i 2023. Ved å forstå samspillet mellom den økende mengden utfordringer som påvirker bransjen, kan aktører i varehandelen få til mer enn bare å overleve i sterk motvind.

Økonomiske og geopolitiske utfordringer som startet i 2022 har blitt med oss i det nye året. Spredningen av global inflasjon betyr at husholdningene har mindre kjøpekraft og at bedriftsmarginene er under press. Strengere pengepolitikk fra sentralbankene har økt kostnaden for kapital. Og resesjon - selv om den er mykere enn forventet - er på horisonten for mange økonomier.¹

Det er ikke overdrevet å hevde at verden trenger detaljhandel for å overvinne utfordringene vi står i. I alle land er varehandel blant de største private arbeidsgiverne, den primære kilden til mat og andre nødvendige varer, og en stor påvirkning på naturressurser og andre ressurser langs verdikjeden. Størrelsen og bredden i verdikjeden ble tydelig på NRF 2023,² National Retail Federation's Big Show-konferansen, der mer enn 35 000 profesjonelle fra 75 pluss land møttes i januar for det som er den største globale møteplassen for retail-bransjen.

Tross de åpenbare utfordringene viser aktører innen varehandel entusiasme og tro på fremtiden. På NRF 2023 ble det snakket mye om situasjonen med fortsatt reduserte marginer og mangel på tilgang på kapital. Det ble henvist til at aktørene jobber intenst med å innrette og tilpasse seg investeringer for fremtiden i en krevende situasjon. Behovet for, og prioritering av, å utforske nye teknologier og forretningsmodeller, bygge kundeopplevelsen med den fysiske butikken i sentrum, og anerkjenne bærekraft og andre miljø-, sosiale- og styringsansvar (ESG) var også områder som særlig ble trukket frem under NRF.

For at aktørene innen varehandel skal kunne fortsette sin vekst, må de anerkjenne de kreftene som påvirker bransjen, samt bindingen og sammenhengen mellom dem. Det handler om evnen til å beskytte marginer og vokse under tøffe økonomiske forhold. Og det handler om den økende betydningen av rett fokus på kunder og ansatte i en ny virkelighet der bærekraft ikke kan settes til side selv om markedsituasjonen er krevende.

People i sentrum for 2023

Selv om de tre P-ene (people, planet og profit) ble omfattende adressert på NRF 2023, var det ett tydelig tema som oftest var på toppen av agendaen til retail lederne: People.

Innsatsen for å vinne kundens oppmerksomhet og lojalitet fortsetter å dominere samtalen, spesielt når aktører innen retail prøver å øke markedsandeler i den utfordrende markedsituasjon vi opplever nå. Det er fortsatt sterkt fokus på dagligvareansatte i kjølvannet av COVID-19 pandemien. Det mange trodde var midlertidige forhold under pandemiens høydepunkt, ser nå ut til å være mer strukturelle.

Ledere innen varehandel må justere måten de tenker rundt talentledelse, rekruttering og bedriftskultur i enda større grad. For å hjelpe med å bekjempe turnover og være en attraktiv arbeidsgiver, tar mange aktører i ulike deler av verdikjeden grep. Blant annet gjennom utvikling - og opplæringsprogrammer som kan både engasjere ansatte og hjelpe med å fylle nye roller med eksisterende ansatte. Ny teknologi i hendene på ansatte og direkte automatisering, i butikk og bakover i verdikjeden, tillater aktørene å gjøre mer med mindre. Nye handelskonsepter, selvbetjening med sømløs 'check-out' hvor den tradisjonelle kassen og transaksjonsfokus for de ansatte fases ut med fokus på å bygge bedre kundereise med riktigere bruk av de ansatte og teknologi. Den unike verdien av butikkens ansatte som blir autentiske nøkkelopinionsledere med evnen til å påvirke forbrukerkjøpsatferd forsterkes. Hvor butikkens rolle som del av økosystemet og kundereisen fremstår tydeligere og sterkere enn for bare et år tilbake.



Paul Martin

Chair Global Retail Steering Group & Head of Retail UK
KPMG in the UK



Isabelle Allen

Global Head of Consumer & Retail
KPMG International



Thomas Føyen

Head of Consumer & Retail
Norway

For at aktører i retail skal kunne navigere bedre og iverksette responser innenfor de tre hoveddimensjonene som preger sektoren, nemlig people, planet og profit, har vi utviklet et rammeverk for å hjelpe ledere innen varehandel.

Ledere i ulike deler av varehandelen kan bruke rammeverket for å vurdere organisasjonens utfordringer og muligheter innen de tre dimensjonene. Og med det ta grep som beskytter lønnsomheten, gjennomføre gode forretningsprioriteringer og utnytte mulighetene for bærekraftig vekst.

Hvor er det optimale balansepunkt for ditt selskap?



People. Planet. Profit.

Den tradisjonelle markedsføringsmiksen "4 p-er", med «product, price, place og promotion», var i stor grad del av samtalen mellom ulike ledere under NRF. Vi ønsker å ta en mer holistisk tilnærming for hva som påvirker retailbransjen mest og som former bransjen sterkest i perioden vi er inne i gjennom «people, planet og profit». Der har vi identifisert til sammen ni områder som utdyper de viktigste temaene i hver «p». Vi snakker om de områdene som trekker eller tar med seg det viktigste som retailere må respondere på ved organisasjonen, kundene, andre «stakeholders» (inkl. aksjonærer), bærekraft, samfunnet, reguleringer, sikre marginer, vekst, nye forretningsmodeller og innovasjon.

People

Varehandel er en av de største private sektorene av arbeidsgivere globalt. Sektoren gir tilgang til varer og tilbyr mange mennesker deres aller første jobb. Varehandelen påvirker millioner av liv på ulike måter, og den benytter seg av mangfoldig talent, samtidig som sektoren skal sikre likhet og inkludering for ansatte og overholde forpliktelser overfor forbrukerne. Videre påvirker varehandel også andre interessenter gjennom kjøpekraft, investeringer og reguleringer.

De ansatte

Tiltrekke, utvikle og beholde

Lønn og goder, hybrid arbeid, organisert arbeid, opplæring og trening, tilgang til teknologi, fysisk og mental helse, turn-over, mangel på arbeidskraft, arbeidskraft fra utland

Kunden

Rett innsikt og tilpasning

Forbrukersentrisitet, generasjonspreferanser, dataanalyse, ESG-fokus, personvern og cyber-sikkerhet, unike opplevelser, merkevarelojalitet

Andre interessenter som aksjonærer, politikere og påvirkere

Helhetlig styring av relasjoner

Aksjonærer, aktivister, leverandører, myndigheter, beslutningstakere, finansielle institusjoner, tradisjonell media og sosiale media påvirkere

Planet

Planetens helse og bedrifters resultater er sammenvevd. Klimadrevne hendelser har et potensial til å påvirke alt fra bedrifters eiendeler og ansattes sikkerhet til evnen å drive virksomheten. Aktørene innen varehandelen er sentrale i arbeidet med å bevare miljøet ved å redusere de negative effektene av produksjon, emballasje, transport og andre aspekter som inngår i verdikjeden. Forbrukerne retter seg i stadig større grad mot de selskapene som forplikter seg til å ta et miljøansvar. Alle interessenter forventer at klimaløfter holdes. Samtidig blir reguleringene stadig mer lokale, noe som utfordrer globale retailere med å tilpasse seg.

Bærekraft

Hele verdikjeden

Bærekraftige og gjenbrukbare materialer, redusert avfall, mindre emballasje, karbonnøytral produksjon og distribusjon, transparent leverandørkjede som møter forbrukernes krav

Samfunnet

Samarbeid og involvering

Samarbeid med lokalsamfunn, økonomisk utvikling, utdanning og utvikling av ferdigheter, arbeidsplasser, tilgang og pris på varer, beredskap ved katastrofer, offentlig sikkerhet

Reguleringer

Bevise miljøforpliktelser

Økende ESG-rapporteringskrav, sporbarhet og ledelse av leverandører og partnere, kommunikasjon med interessenter, merkevare og verddivurdering

Profit

Når forbrukernes etterspørsel svekkes, har detaljhandelselskapene en stadig voksende meny av verktøy de kan ta i bruk for å bevare marginer, de fleste av dem kortvarige. Ofte blir imidlertid prosjekter med lengre varighet, spesielt de som vil levere strukturelle fordeler, ofte tilknyttet store teknologiforbedringer, lagt på is, noe som ofrer fremtidige fordeler og evnen til å øke markedsandeler. I tillegg er det kritisk å balansere lønnsomhet og forpliktelser til folk og planet.

Sikre marginer

Pålitelighet og presisjon

Effektivitet ende-til-ende, operativ effektivitet og beskyttede marginfall ved bruk av teknologi, gjennomføring av inflasjonsdrevet kostnader, lager- og leverandørkjedehåndtering, eiendomsfotavtrykk og kostnadssynergier

Vekst

Kontinuerlig optimalisering

F&U, porteføljeoptimering, prisoptimering, kampanje og promo-elastisitet, inntektssynergier, samarbeid

Nye forretningsmodeller og innovasjon

Kontinuerlig utvikling

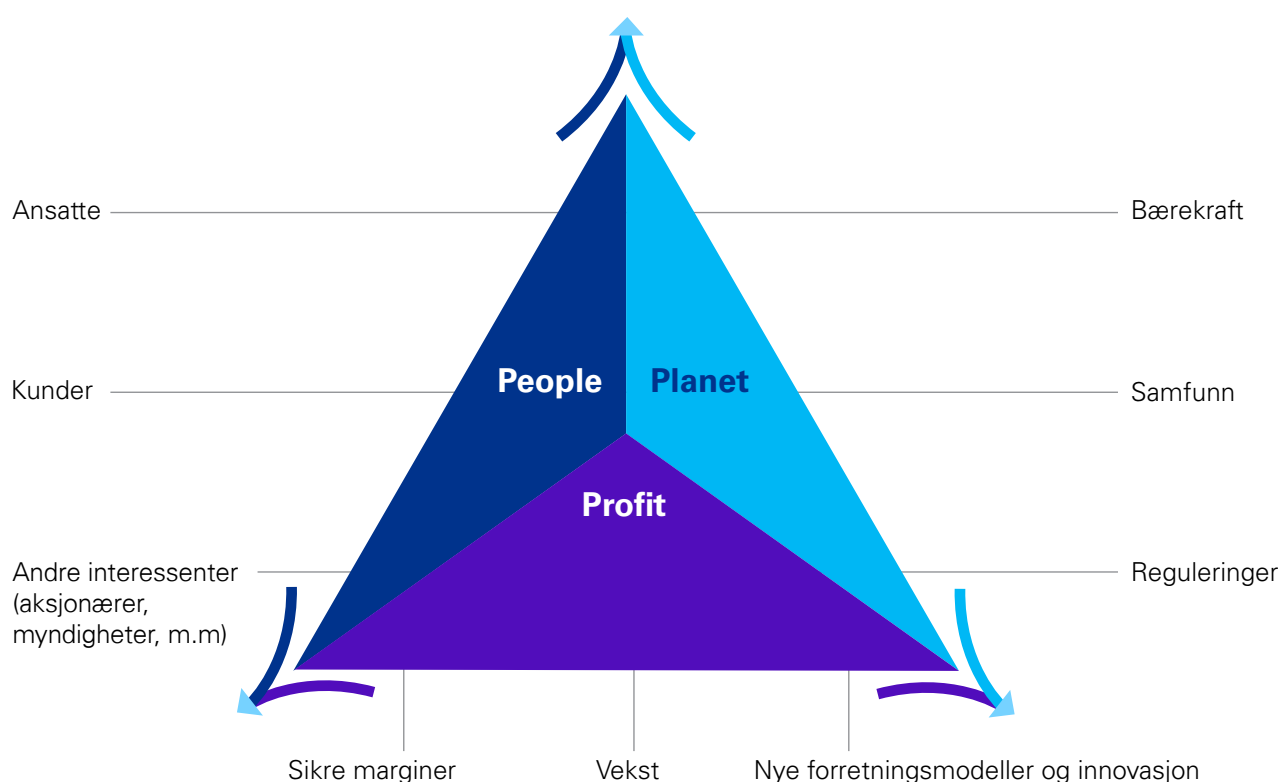
Kanal-konvergens, sosial handel, metaverse, utvidet-virkelighet, automatisering, kunstig intelligens, off. prem - i skyen, fjerne unødvendig ressursbruk av plass og ressurser, allianser, økosystemer

Rammeverk for balanse

- fra linjær til flerdimensjonal tilnærming

Aktører i retail må utføre en balansert tilnærming mot ni drivere knyttet til people, planet og profit. Dette gjør man for å forstå avhengighetene og for å finne de optimale balansepunktene for hva som gir best resultater.

Ledere og ledergrupper med suksess skiller seg ut ved å ta en flerdimensjonal tilnærming fremfor en lineær tilnærming til utfordringene og mulighetene. Gjennom å jobbe med helheten under ett fremfor i silo oppnår man bedre innsikt og beslutningsunderlag. En tilnærming som gir dypere forståelse for mangfold av ulike drivere og sammenhengen av de.

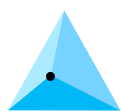


Aktører i retail har ulike utgangspunkt for utfordringer, tilpasning med optimalisering er avhengig av hvordan organisasjonen håndterer people, planet og profitt. Det å finne balanse mellom de "tre P'ene" er en unik oppgave, da retail aktørene påvirker og skyver rammeverket i forskjellige retninger for å finne det optimale likevektspunktet - og til slutt selskapets formål.



Som et eksempel på hvordan rammeverket kan brukes i planleggings- og beslutningsprosessen, har vi identifisert tre av de viktigste kombinasjonene mange i varehandel står overfor i år, og gitt dem liv. Dette har vi gjort gjennom innsikt fra veiledede samtaler med våre globale retail-kunder, observasjoner fra NRF 2023 og vårt arbeid med alle kategorier av varehandel over hele verden.

Tre fokusområder for retail i 2023



Lønnsomhet og ESG

Sikre marginer og ta bærekraft inn i forretningsmodell og drift

Retailsektoren har en betydelig global rekkevidde og påvirker miljø og samfunn i stor grad. Samtidig har lønnsomheten blitt redusert med så mye som opptil 50 prosent i mange markeder og kategorier i løpet av de siste 10 årene.² For tiden opplever vi ytterligere økt press på grunn av galopperende kostnader knyttet til varer, arbeidskraft, kapital, drift, kundehåndtering og andre driftskostnader. Retailaktører kan ikke enkelt videreføre økte kostnader til forbrukerne gjennom høyere priser av konkurransemessige årsaker. Det er store ulikheter mellom kategorier når det gjelder mulighet for å ta ut kostnadsreduksjoner, et bilde vi også ser tydelig i Norge om man sammenligner prisøkninger ut til konsument innen matvarer opp mot kategorien klær og sko. Det finnes også en samfunnsmessig forpliktelse overfor forbrukere og samfunn som aktørene må ta hensyn til.

Et dilemma til marginbildet er fokuset på ESG, da overgangen til mer bærekraftige praksiser oppleves som kostbar for mange aktører, særlig blant de som ikke har innlemmet bærekraft i hele modellen for verdiskapning. Aktørene innen varehandel må derfor konstant utvikle seg, adoptere nye forretningsmodeller og strategier som virker fra "gård til munn"- i hele verdikjeden, slik at de kan innfri løftene de har gitt til ALLE sine interessenter.

Flere og flere retailere innen faghandel, som elektronikk og fashion introduserer forretnings-modeller for brukt eller gjensalg. Forretningsmodellen beveger seg fra forbruker-til-forbruker i onlinemarkeder til handel i butikk. I nær framtid, når lommebøkene blir mindre, ser forbrukere etter gode tilbud. Sirkulær økonomi og gjensalg er en langvarig trend som i stor grad er drevet av den yngre generasjons ønske om å støtte en sirkulær økonomi. Selv om et voksende bruksalgsmarked har potensiale til å kannibalisere nye produktsalg, selger over 100 retailere tidligere eid vare for å fange noe av dette markedet, ifølge NRF¹. Fra intervju på NRF konferansen, Saks Off 5th President and CEO Paige Thomas.

Aktører innen fashion sitt samarbeid med aktører som Rent the Runway er en del av strategien for å legge til nye muligheter og møte forbrukernes behov.³ En nylig undersøkelse utført av Saks Off bekreftet at hele 80 prosent av konsumentene sa de var åpne for å kjøpe brukte varer fra en detaljist som kan kvalitetssikre at klærne er i meget god tilstand.⁴

Det H&M-eide merket Cos har opprettet en markeds plass for kjøp og salg av brukte klær, hvor Cos tar en provisjon.⁵ Blant møbelforhandlere gir IKEA's Buy Back & Resell-program mulighet for kunden til å selge tilbake de gamle IKEA-møblene som IKEA så selger videre til en annen forbruker.⁶

Forhandlere kan ikke enkelt videreføre høyere kostnader. Eller kan de? ESG er ubetydelig i investeringssamfunnet, men

det er også en grense for hvor mye investorer forventer at selskaper skal forplikte seg til bærekraft på bekostning av lønnsomhet.

Det er også en grense for hva forbrukere er villige til å betale, eller forventer å betale, for en forhandlers satsning på bærekraft. En tredjedel av forbrukerne globalt sier de er villige til å betale mer for bærekraftige produkter. Likevel sier samme prosentandel at bærekraftige alternativer er for dyre, og at inflasjon har påvirket deres kjøpekraft negativt.⁷

Likevel har en håndfull selskaper, inkludert Patagonia, bygget lojalitet blant miljøbevisste forbrukere. Andre kan

62%

av Gen Z og millenials ser etter brukte vare før de kjøper et nytt produkt

46%

vurderer bruktverdien produktet vil ha når de kjøper ny vare.

127%

markedet for brukt innen varegrupper av ikke matrelaterte produkter forventes å vokse 3 x raskere frem til 2026 enn markeder for nye produkter

Kilde: thredUP 2022 Resale Report

prøve å koble bærekraftsagendaen og beskyttelse av lønnsomhet for å levere på begge innsatser, slik som muligheter for kostnadsoptimalisering og endring av innkjøp for å redusere geografisk distanse, for redusert ledetid- og utslipp.

Produktene kan ha en lengre levetid. En annen måte retailere adresserer potensielt avfall og reduserer sitt karbonavtrykk er gjennom tjenester som rehabiliterer brukte varer for eiere. Nike åpnet pop-up-butikker for å rengjøre forbrukersko; Levi Strauss & Co. hjelper forbrukere med å forstå hvordan de kan forlenge levetiden på et par jeans gjennom klare og bærekraftige "vask mindre"-retningslinjer, og tilbyr butikktilpasning for å reparere eller gjenvinne vintage-denim.⁸ På samme måte har norske aktører som Norrøna og Bergans etablert «repair shops» for å tydelig vise at produktene er ment for å vare og kan repareres.

I Storbritania tar Sainsbury's tak i bekjempelse av matavfall gjennom en pop-up-butikk i London, der de demonstrerer hvordan man kan oppbevare mat smartere, og andre nyttige grep for å forhindre at varer går til spille.⁹

Risikoer og muligheter er lokale. Selv om rammene for rapportering om bærekraft blir likere, endrer kravene seg hele tiden, og det er for tiden ingen overordnet global

ESG-standard. Viktigheten forbrukerne legger på bærekraft varierer sterkt fra ett marked til et annet, så selskaper som vil stå for en felles konsekvent strategi og gjennomføring av bærekraft uavhengig av lokale forskjeller vil ha større innvirkning på planeten.

Handling betyr mer enn ord. Vi ser at stadig flere forbrukere bruker sosiale medier for å straffe selskaper for grønnvasking eller godhetsposering.

På NRF 2023 ble friluftsktørene The North Face og Columbia nevnt av lederen for Reverse Logistics Association som selskaper med "bærekraft i sin ånd". Deres oppfordringer til å bygge produkter med lang levetid, donering av varer de ikke kan sette tilbake på varehyllen, og andre praksiser er viktigere enn å bare si at du er bærekraftig.¹⁰

Samtidig er det viktig for retailere å være autentiske om hvem de er og være transparente om handlingene som beviser deres autenticitet. Forbrukere vil fortsatt belønne selskaper som er ærlige om sine svakheter og som har en forutsigbar og «rett frem» tilnærming.

De ansatte og samfunnet

Handel har gjennom tusener av år vært en helt sentral del av samfunnet, og markedet i dag er ikke så forskjellig fra det gamle antikken, som i Hellas eller Roma. Bransjen er ofte den største arbeidsgiveren i mange land, og er en integrert del av mange samfunn. Retailbransjen påvirker med andre ord helt grunnleggende behov for mennesker i lokalsamfunn gjennom arbeid og gjennom å dekke etterspørsel etter varer. Mange aktører har også fokusert på lokale behov i sitt fokus på sosiale aktiviteter. Likevel kan aktører i handelen gå glipp av muligheter i skjæringspunktet mellom ansatte, forbrukere og lokalsamfunn. Fokus på verdiskaping for mennesker og lokalsamfunn vil kunne hjelpe til med å holde på og tiltrekke forbrukere og talenter, samt sikre drift og inntektsgrunnlag, særlig i perioder med økonomisk nedgang.

Kampen om talentene. Nesten alle bransjer verden over står overfor utfordringer med å sikre seg talenter etter pandemien brøt ut, og detaljhandelen står overfor store utfordringer med å sikre seg nok arbeidskraft, noe som er tydelig for alle som har ventet i lange køer ved kassene, vandret i butikker for å lete etter hjelp, eller forsøkt å åpne en låst dør da butikken stengte tidligere. For eksempel peker detaljbransjen i Storbritannia om større utfordringer knyttet til arbeidskraft enn på lenge, hvor enkelte dagligvarebutikker i gjennomsnitt melder om opp mot 15 % underdekning på ansatte.¹¹ Tilsvarende utfordringer ser vi i USA med rekord lav arbeidsledighet. Også i Norge har dette vært situasjonen over en lengre periode.

Aktører i handelen jobber intenst med å fylle stillinger innen teknologi, lager, logistikk og andre kritiske stillinger. Transport står frem som et av få områder hvor kapasiteten er noenlunde normalisert.

Dårlige kundeopplevelser og liten evne til å skape kundeengasjement påvirker salget. Samtidig har behovet for å tilby høyere lønn for å tiltrekke og beholde ansatte og imøtekomme press på grunn av inflasjon, ført til at marginene allerede er under press. Et dilemma er derfor at redusert bemanning ofte er en naturlig tilnærming til kostnadsoptimering i sektoren, selv om de langsiktige konsekvensene ofte undervurderes.

Ansatte er en av detaljhandelens mest underutnyttede ressurser. I Storbritannia og USA er detaljhandel henholdsvis nummer én og to i antall ansatte. Tilsvarende tall for Norge viser at næringen er landets nest største målt i antall sysselsatte og tredje største næring ut fra bidrag til total verdiskaping i næringslivet, etter olje og

gass og helse og omsorg.

Ansatte er forbrukere og har potensialet til å være de mest fremtredende markedsføringsambassadørene og de som sitter på mest forbrukerinnsett i de selskapene de jobber for. Å bruke ansatte til å markedsføre selskapet kan ha en positiv effekt på markedsbudsjettene samtidig som det styrker merkevaren. Men for at ansatte skal være effektive langsiktige ambassadører, må de behandles godt – det gjelder vilkår, evnen til å engasjere og evnen til å gi god opplæring som arbeidsgiver.

Retailere som samfunnsendringsagenter. Selskaper i sektoren anerkjenner at de må ha svært god innsikt i kundene for å kunne fokusere på de riktige salgsfremmende tiltakene mot gitte kundegrupper. Mange aktører har implementert diversitet, likestilling og inkludering (DEI) programmer for sine ansatte som jobber tett på kundene de siste årene.

Noen detaljister bruker også sin innkjøpsmakt. I USA har Target lovet å investere 2 milliarder dollar i selskaper som eies av afrikansk-amerikanere samt plassere flere av sine produkter på hyllene.¹² Andre, som Chobani-grunnlegger og administrerende direktør Hamdi Ulukaya fortalte under NRF at en enkel men kraftfull måte å hjelpe globale flyktninger på, er å ansette dem. I retur sa Ulukaya at selskapet nyter godt av deres kreativitet, talent og lojalitet.¹³

Retailere er viktige i og for samfunnet. Sektoren berører hele befolkningen og bruker sin bredde til å gjøre en forskjell i lokalsamfunn.¹⁴ CEO i Lowe's, Marvin Ellison, fikk utmerkelsen The Visionary Award for Change under

NRF2023, en stor anerkjennelse for det amerikanske selskapet sine samfunnsinvesteringer og andre programmer de gjennomfører, i størrelsesorden USD 100 millioner. NRF Foundation fremhevet også ledere fra Gap Inc., Ministry of Supply, Steve Madden, The Home Depot og Walmart på sin People Shaping Retail's Future 2023-liste og deres samfunnsarbeid.¹⁵

Aktørene i varehandel donerer et betydelig omfang av varer og tjenester i krisetider, i tillegg til investeringer. som under toppen av covid pandemien hvor ulike aktører innen produksjon (CPG) bygde om sine produksjonslinjer til å lage viktige ting som masker og antiseptiske produkter¹⁶.

Til slutt understreket mange retailere på NRF 2023, inkludert Walmart, Target og Kroger at betydningen av deres rolle som arbeidsgiver, og sektorens ansvar for å gi

mennesker mulighet til utvikling og gode karriere.

90% av alle dagligvarebutikker i Brasil ansetter fra nærområder og lokalsamfunn

81% av retailere implementerer initiativ for å samle inn donasjoner til mat for svakere stilte grupper

Kilde: KPMG and Brazilian Association of Supermarkets, "ESG Diagnosis Survey of Brazil's Supermarket Industry,"



De ansatte, beskytte marginene og innovasjon av forretningsmodeller

De ansatte er en av de viktigste ressursene for retailere. Å tiltrekke seg, beholde og motivere talenter er en betydelig utfordring med mangel på arbeidskraft i mange land. Aktører i varehandelen kan se på færre ansatte som nyttig for å opprettholde marginer, spesielt mens den økonomiske usikkerheten fortsetter. Bilde gjelder også for Norge hvor en rapport fra Virke peker på at 1 av 3 bedrifter planlegger for nedbemanning. Men til hvilken kostnad for kundeopplevelse og vekst?

Vi ser sammenhengen av tre tema sentralt for optimalisering og rett balansepunkt. Teknologiinvesteringene bør fortsette å være en prioritet, ved å redusere presset på bunnlinjen ved å øke effektiviteten og produktiviteten. Like viktig er det at teknologi frigjør ansatte fra manuelle oppgaver og gir dem tid og informasjon til å forbedre kundeopplevelsen og generere kundelojalitet.

COVID-19-pandemien førte til at de ansatte i varehandelen ble kritiske arbeidere og "kritiske" arbeidere for at samfunnet skulle fungere. Da pandemien var på sitt høyeste var presset på de ansatte i førstelinje betydelige innen kategorier som dagligvare og apotek. Aktørene i varehandelen ble tvunget til å øke digitaliseringen med netthandel som primær kanal over natten, for å kunne levere varer fra lager til kunden, samt etablere løsninger med å hente varer på utleveringssted ved butikken. Når butikkene gjenåpnet, returnerte kundene med nye forventinger, ved at det tydelig verdsatte både den fysiske og digitale kanalen, med krav om mer personlig tilnærming og helhetlige løsninger mellom fysisk og nett, ikke som to separate kanaler.

Automatisering og kunstig intelligens (KI) representerer mer verdi for retail. Fortsatt mangel på arbeidskraft er medvirkende til å bidra til større investeringer i ny og bedre teknologi, for å kompensere for permanente utfordringer med tilgang på arbeidskraft, i tillegg til andre fordeler digitalisering skaper. Ved at retailere utnytter dataene i sanntid kan de bedre prioritere de største inntjeningsmulighetene eller ta beslutninger om å kvitte seg med virksomheter, kategorier og produkter når forholdene endrer seg raskt.

Fremtredende utviklingstrekk er smartere bruk av KI og intelligente teknologier gjennom hele verdikjeden, ende-til-ende innen logistikk og supply chain. Rett nivå på lager av riktige varer til rett tid har vist seg å være en økende utfordring for retail under og også etter pandemien. Innen mange kategorier av varehandel har etterspørselen endret seg betydelig, det utfordrer produktmiks og lagermengde.

Omnikanal-strategier krever teknologi for å styrke ansatte sin rolle til verdispaende aktiviteter i butikken. Når smart og riktig teknologi blir gitt til de ansatte, har det en stor positiv effekt på lønnsomhet gjennom forbedret kundeservice. Den samme teknologien og opplæringen for alle ansatte, enten de sitter på kontor eller står ved kassen, hjelper med å opprettholde en kvalitetsopplevelse for kunden fra nett til butikk. Rett teknologi og opplæring bidrar også til at de medarbeiderne i første linje kan ha mer og ikke mindre fokus på kunden. En stor andel av de over 1000 utstillere på NRF2023 hadde fokus på innovasjon og teknologi for omnikanal. Hvor butikkens rolle og digitalisering av butikken fremstod som et gjennomgående tema, hvor omni er et must innen tilnærmet alle kategorier.

Teknologiinvesteringer har en positiv ringvirknings effekt. Når ansatte drar nytte av nye teknologier, kan resten av selskapet også gjøre det. Ideelt sett øker investering i teknologi, inkludert automatisering, effektiviteten og frigjør ansatte fra repetitive prosesser for å bedre kunne tjene kundene. Høyere konverteringsrater, økt antall enheter per transaksjon og gjentatte besøk måler effekten. Herunder også KPIer som måler kundetilfredshet utover kun transaksjon.

Medarbeidere som er engasjert i mer interessante oppgaver er mer lojale. CTO fra Lowe's uttalte under NRF at de, etter å ha implementert en applikasjon som ble rullet ut til butikkene, reduserte oppgaver som ble ansett på som kjedelige og repeterende med 20 prosent, noe som gir de muligheten til å forbedre kundeservice og gjøre jobbene mer effektive og spennende.¹⁷ Teknologiforbedringer som reduserer behovet for rekruttering og posisjonere retailere bedre til å utvikle medarbeidere og kundetilfredshet, som et «kindereggs».

KPIer for de ansatte trenger justering. Når konvertering og kundebinding er viktigste KPIer, vil lønn, inkludert provisjon og deling av resultater, være motivasjonsverktøy. Dessverre er mange ansatte innen retail organisert i siloer, fra en tid da fysisk butikk og netthandel var to adskilte virksomheter, så vel som mellom butikkflate og kontoransatte samt mellom funksjoner.

Programmer hvor man benytter endringsledelse kan være en god respons for å utvikle organisasjonen i en mer forent retning med en forbrukerfokusert kultur. Kombinert med et felles sett av KPI-er som skaper rett fokus på felles mål på tvers av avdelinger og nivåer. Det er viktig med god og grundig opplæring som bidrar til at så mange medarbeidere som mulig er komfortable med ny teknologi, hvor selskapet kan utnytte teknologiinvesteringene og med det gi muligheten til å tilby kundene den gode omnikanal-tilstedeværelsen som de ønsker.

51%

av retailere i USA utstyres butikkansatte med mobile enheter for å kunne betjene

13%

kan gjøre utsjekk av kundene på mobile enheter

10%

har self-checkout stasjoner i butikk

Kilde: Omnichannel Retail Index 2022, OSF Digital



Oppsummering

De opprinnelige "fire P-ene" i detaljbransjens miks - produkt, price, place og promotion - ble introdusert tilbake på 1950-tallet. Deres relevans består og har mye fokus i dagens krevende marked. Selv om de fortsatt er viktige, mener vi at det er mer hensiktsmessig å se samspillet mellom dem når de knyttes til people, planet og profit.

Å finne riktig og optimalt balansepunkt på tvers av områdene og sikre at integriteten til retailaktøren ikke blir utfordret, vil variere mellom de ulike aktørene i varehandelen, fra organisasjon til organisasjon. Hvor innsatsfaktorene for å skape den best tilpassede balansen kan oversettes til organisasjonens "formål".

Den velbrukte strategien som prioriterer mål ved først å definere hvorfor selskapet skal eksistere fokuserte tilbake i tid i første rekke på ensidig å maksimere avkastning til aksjonærene.

Nå som ledelsens evne til å drive langvarig verdi stadig mer involverer å ta hensyn til behov for alle interessentene, inngår people og planet som sentrale områder når bedriftens formål skal etableres eller videreutvikles.

Et riktig balansert formål gir aktørene innen varehandel mulighet til å implementere en forretningsmodell som trekker bedriften i en ny retning. Det lar retailere ta valg som er høyst relevante for deres unike kulturer, markeder og industrier. Hvor de evalueres på deres konsistens og overholdelse av den valgte retningen.



Med rammeverket og formålet som en veileder, kan retail-aktører bedre utvikle og sette strategier, aktiviteter, teknologier og beholde og utvikle talenter som vil opprettholde lønnsomhet og føre til langvarige konkurransefortrinn og suksess.



KPMG kan bistå

Våre dyktige og profesjonelle C&R-ressurser fra hele verden arbeider med selskaper innen alle kategorier av retail som har betydning. Vi bistår selskapene med å navigere i et marked med store skift hvor vi identifiserer nye muligheter for god vekst og lønnsomhet. Gjennom vår kundefokuserte tilnærming innen rådgiving, skatt og revisjonstjenester står vi sammen med våre kunder for å bygge økt verdiskapning og bidrag til en positiv endringsreise for kunder og ansatte. Under ser du en oversikt som viser hvordan KPMG kan

støtte strategier og responser som er direkte knyttet til våre 3P-temaer. For mer god innsikt og informasjon, besøk oss gjerne på kpmg.com/consumerandretail eller finn oss under «bransjer» på kpmg.no

 People	 Planet	 Profit
<ul style="list-style-type: none">• Ansatte: Modenhet, transformasjon og endringsledelse, People & change• Kunde: Innsikt, Optimering av markedsføring, Smarte kundelojalitets programmer, Kundesegmentering, kundeanalyse, CRM implementering• Aksjonærer og myndigheter: Kapitalmarkedsinnsikt, Økonomi og rådgiving innen regulatoriske tilpasninger og risikoer	<ul style="list-style-type: none">• Bærekraft: ESG Advisory, sirkulære forretningsmodeller, Scope 1-2-3 dokumentasjon og forbedring, sustainable supply chain og rapportering• Samfunnet: Geopolitikk og risikoer, sosial innovasjon, People & change, Risk & Regulatory advisory• Reguleringer: Økonomiske og dokumentasjon av regulatoriske krav og tilpasninger, Forensic, Risk & Regulatory advisory	<ul style="list-style-type: none">• Beskytte: Lønnsomhetsanalyser, kategori- og sortimentoptimalisering, kampanjer, GNFR, innkjøp og kostnader, supply chain, teknologi transformasjon, GEO optimering• Vekst: M&As, Internasjonal ekspansjon, Technology consulting• Forretningsmodeller og innovasjon: Design av nye forretningsmodeller og responser

Referanser

- ¹ NRF, "Sustainability on the store shelf," January 9, 2023
- ² KPMG analysis
- ³ Retail TouchPoints, "NRF 2023: Saks OFF 5TH CEO Foresees Smooth Sailing for Off-Price Despite 'Choppy' Economic Waters," January 16, 2023
- ⁴ Retail Dive, "Saks Off 5th partners with Rent the Runway," July 28, 2022
- ⁵ Vogue, "Why H&M is jumping on resale at Cos," September 3, 2020
- ⁶ Greenmatters, "IKEA Makes Furniture Buy Back & Resell Program Permanent at 37 US Stores," March 31, 2022
- ⁷ Simon-Kucher Strategy & Marketing, "Environmental sustainability in business," 2022
- ⁸ Levi Strauss & Co.
- ⁹ Sustainable Brands, Sainsbury's 'Sainsfreeze' Pop-Up Will Show Brits New Ways to Reduce Food Waste, Save Money," September 23, 2022
- ¹⁰ Multichannel Merchant, "Looking at Ecommerce Returns in a New Light," January 18, 2023
- ¹¹ BRC, "Retail Jobs Continue Downward Trend," December 13, 2022
- ¹² Target, "Target Provides Update on Commitment to Spend USD2 Billion with Black-owned Businesses and Announces New Media Fund Initiative," May 10, 2022
- ¹³ NRF, For Chobani CEO Hamdi Ulukaya, hiring refugees is a no-brainer," January 17, 2023
- ¹⁴ NRF, "NRF Announces Lowe's CEO Marvin Ellison as The Visionary 2023," December 12, 2023
- ¹⁵ Retail TouchPoints, "Walmart, Home Depot and Gap Execs Honored by NRF Foundation," December 27, 2022
- ¹⁶ World Economic Forum, "From perfume to hand sanitiser, TVs to face masks: how companies are changing track to fight COVID-19," April 13, 2020
- ¹⁷ Retail TouchPoints, "NRF 2023 Spotlights Profitability, Workforce Enhancements and Media Network Opportunities," January 24, 2023

Kontakt oss

Authors



Lisa Bora
National Firmwide Lead Partner
— Raetail & Leisure
KPMG Australia
E: lbora@kpmg.com.au



Thomas Føyen
Partner,
Lead Consumer & Retail
KPMG in Norway
E: thomas.foyen@kpmg.no



Fernando A. Gamboa
Partner — Consumer & Retail Sector
Leader, Brazil & SA
KPMG in Brazil
E: fernandogamboa@kpmg.com.br



Puneet Mansukhani
Partner, Digital Advisory
KPMG in India
E: puneetm1@kpmg.com



Paul Martin
Chair Global Retail Steering
Group & Head of Retail UK
KPMG in the UK
E: paul.martin@kpmg.co.uk



Duleep Rodrigo
Advisory Industry Leader,
Consumer & Retail
KPMG in the US
E: drodrigo@kpmg.com

Global C&R Leadership



Isabelle Allen
Global Head of
Consumer & Retail
KPMG International
E: isabelleallen@kpmg.com



Stephan Fetsch
EMA Head of Retail & Consumer
Goods
KPMG in Germany
E: stephanfetsch@kpmg.com



Raymond Lam
Country Sector Head, Consumer
& Retail
KPMG China
E: raymond.lam@kpmg.com



Anson Bailey
ASPAC Head of Consumer &
Retail
KPMG China
E: anson.bailey@kpmg.com



Robert Hess
Strategic Alliances, Advisory
KPMG International
E: roberthess@kpmg.com



Nicola Longfield
Partner, Global Deal Advisory
Consumer & Retail Lead
KPMG in the UK
E: nicola.longfield@kpmg.co.uk



Allan Colaco
Partner, Audit
KPMG in the US
E: acolaco@kpmg.com



Matt Kramer
National Sector Leader, Consumer
& Retail,
Advisory Partner
KPMG in the US
E: mattkramer@kpmg.com



Willi Sun
Head of Advisory, Consumer
& Retail,
KPMG China
E: willi.sun@kpmg.com



Linda Ellett
Partner, UK Head of Consumer Markets,
Leisure & Retail
KPMG in the UK
E: linda.ellett@kpmg.co.uk

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

kpmg.com/socialmedia



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit kpmg.com/governance.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Retail's delicate balance | Publication number: 138584-G | Publication date: February 2023