

Підготовка до роботи з новим
поколінням споживачів уже сьогодні:

Майбутнє СПОЖИВЧИХ ринків



Вступ

Пандемія COVID-19 триває вже майже рік і продовжує створювати серйозні виклики для різноманітних секторів бізнесу. Тоді як країни по всьому світу намагаються подолати труднощі, пов'язані з численними хвилями інфекції, новими локдаунами та повільним розподілом вакцин, спосіб, у який ми живемо, працюємо і робимо покупки, докорінно змінюється.

Наслідки цієї ситуації можуть бути найбільш відчутними та тривалими у довгостроковій перспективі для орієнтованих на ринок споживчих товарів компаній, які зазнають найбільшого впливу кризи, пов'язаної з пандемією.

На початку кризи спостерігалось прискорення темпів численних галузевих тенденцій, оскільки люди швидко адаптували свою модель поведінки до нових вимог у сфері охорони здоров'я та безпеки. Ще більше споживачів, багато з яких уже активно здійснювали онлайн-покупки, стали дедалі частіше купувати продукти харчування й інші товари в Інтернеті та вибирати з-поміж широкого числа альтернативних варіантів виконання замовлень без відвідування магазину, наприклад, вікно видачі та доставка додому.

Прикладом того, наскільки кардинальні ці зміни, є прогноз зростання частки онлайн-продажів у секторі роздрібної торгівлі з 13,9% у 2019 році до 22,4% у 2023 році (за даними Statista). Протягом першого півріччя існування кризи, викликаной пандемією COVID-19, стало також зрозуміло, що рух у бік більш соціально та екологічно свідомого споживання, який спостерігався до початку пандемії, швидко набирає обертів, оскільки багато людей дедалі більше почали піклуватися не лише про власне здоров'я і добробут, але також і про суспільство та світ загалом.

Наразі, через багато місяців після того, як споживачі призвичаїлися до нового стилю життя, ми бачимо майбутнє споживчих ринків більш чітко. У цій публікації ми окреслюємо п'ять тенденцій, які вже сьогодні формують майбутнє, а також запропонуємо вам план подолання невизначеності та викликів, який допоможе вам максимально ефективно скористатися новими можливостями.



19%

Майже кожен п'ятий респондент повідомляє про те, що він щодня здійснює покупки через онлайн-канали.

Проведене PwC глобальне експрес-опитування думки споживачів, березень 2021 року

Бачення світу після закінчення пандемії COVID-19

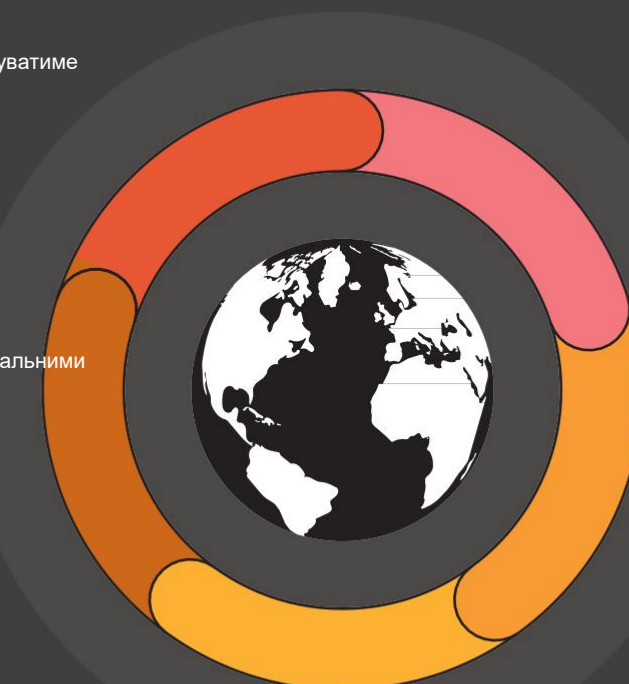
Наскільки руйнівною може бути дестабілізація, настільки часто вона спонукає нас — або змушує у випадку пандемії — до трансформації та виходу на новий рівень у майбутньому.

Малюнок 1: 5 макротенденцій на споживчих ринках

Докорінні зрушення, які вже відбуваються на споживчих ринках, прискорилися з початком пандемії. У нашому звіті висвітлено п'ять глобальних макротенденцій, які, за нашими спостереженнями, трансформують галузь. Ми також аналізуємо, як адаптуватися до цих зрушень та скористатися ними з максимальною вигодою.

- 1 Магазин майбутнього:** Магазин майбутнього — це магазин омніканального формату з досконалим сервісом, який поєднуватиме властивості матеріального та цифрового середовищ.
- Технології продовжать докорінно змінювати онлайнний і фізичний ритейл, змушуючи до швидких змін та інновацій.
 - Споживачі очікують бездоганного технологічного сервісу.
 - Традиційні канали продовжать втрачати актуальність тією мірою, якою ритейлери та виробники переходитимуть на модель співпраці зі споживачем напрому.
 - Якість виконання замовлень набуватиме дедалі більшого значення.
 - Фактори здоров'я та безпеки і надалі залишатимуться актуальними для сектору ритейла.

- 2 Актуальність бренду:** Рівень соціально свідомого споживання продовжить зростати, оскільки люди цікавитимуться тими брендами, яким вони довіряють та які поділяють їхні цінності.
- Споживачі підвищуватимуть рівень своїх очікувань від брендів, яким вони віддають перевагу.
 - Вони продовжать орієнтуватися на бренди, що керуються метою екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності.
 - Бренди будуть змушені надавати своїм клієнтам змістовні ціннісні пропозиції.
 - Світ соціальних мереж дедалі більше впливатиме на сприйняття та репутацію брендів.



- 5 Стрімке зростання ролі екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності:** Тиск із боку регуляторів і органів корпоративного управління щодо посилення ролі екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності продовжуватиме посилюватися.
- Орієнтованість на ініціативи, пов'язані з екологічною, соціальною та корпоративною відповідальністю, відіграватиме ключову роль у довгостроковому формуванні цінності.
 - Може з'явитися регулювання, що спонукатиме до рішучих дій у вирішенні екологічних, соціальних та корпоративних задач. Компанії будуть змушені враховувати екологічні, соціальні та корпоративні цілі й ідеали у корпоративній культурі та стандартах поведінки їхнього персоналу у повсякденній роботі.

- 3 Цифрова система постачання:** Система постачання майбутнього функціонуватиме практично автономно, приймаючи смарт-рішення для саморегулювання.
- Швидкоплинні очікування та моделі поведінки споживачів трансформуватимуть системи постачання у динамічні та максимально прозорі системи, здатні до оперативного реагування на потреби.
 - Омніканальний формат покупок, численні опції виконання замовлень і геополітичні проблеми збільшать число викликів для системи постачання.
 - Універсальна доступність стане вимогою номер один для ефективного управління системою постачання.
 - Впровадження цифрових технологій стане головним фактором розвитку системи постачання.

- 4 Майбутнє продовольчого ринку:** Споживчий попит на корисні для здоров'я продукти харчування зростатиме разом із очікуваннями щодо вищого рівня прозорості та екологічності системи постачання харчових продуктів.
- Три основні тенденції впливатимуть на світовий ринок продуктів харчування: локальність, масовість виробництва і персоналізованість.
 - Тією мірою, якою розвиватимуться цифрові бізнес-моделі співпраці зі споживачами напрому, дедалі більше стиратиметься чітка лінія розмежування між тим, як і де конкурують ритейлери та виробники розфасованих продуктів харчування.
 - Осмислення піклування про здоров'я людей та екологічності, а також потреба у персоналізованій продукції, продовжать докорінно змінювати харчову галузь.

1

Магазин

майбутнього

Магазин майбутнього – це магазин омніканального формату з досконалим сервісом, який поєднуватиме властивості матеріального та цифрового середовищ.

Той магазин, яким ми його знаємо сьогодні, продовжить змінюватися. Постійний перехід на цифрові технології та вплив таких сучасних гігантів індустрії ритейлу, як [Amazon](#) у США та [Alibaba](#) у Китаї, продовжать спонукати до інновацій у секторі фізичного та цифрового ритейлу. Навіть успіхи, досягнуті компаніями в інших секторах, наприклад, новаторська модель Uber для оплати послуг, мають наслідки для роботи магазинів, оскільки вони формують очікування клієнтів щодо наявності цифрових рішень в усіх сферах їхнього споживчого досвіду.

Вам доведеться обслуговувати споживачів скрізь – в Інтернеті, смартфоні, фізичному магазині, Інстаграмі чи TikTok або через сторонніх бізнес-партнерів, наприклад, сервіси підписки на продуктові коробки та сервіси доставки. Компанії, які не здатні вивести свої офлайніві товари та послуги у цифрове середовище, залишаться далеко позаду.

Оскільки темп цих змін пришвидшується, лінія розмежування між ритейлерами та виробниками стає дедалі менш виразною, а співпраця зі споживачами напругу стає дедалі активнішою. Компоненти системи формування цінності на споживчих ринках стають дедалі тісніше взаємопов'язаними, і споживач уже користується пропозицією не одного, а одночасно кількох учасників ринку. Виробники вже давно прагнуть випередити своїх партнерів із сектору ритейла.

“

Пандемія COVID-19 висунула на перший план для виробників споживчих товарів потребу в безпосередній активній роботі зі споживачами, щоб мати можливість задовольняти їхній попит завдяки актуальним ціннісним пропозиціям. Тенденція до співпраці зі споживачами напругу змінює правила гри для ритейлерів і виробників товарів широкого споживання.

Пол Лейнуанд, керуючий директор глобальної практики консалтингових послуг у сфері стратегії нарощування потенціалу та зростання в Strategy&, групи PwC із стратегічного консалтингу, PwC США

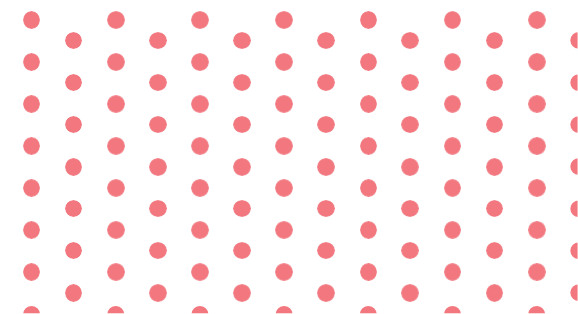


За допомогою наразі загальнодоступних цифрових технологій вони матимуть більше, ніж будь-коли раніше, можливостей комунікувати та працювати зі споживачами напряду без залучення офлайнних та онлайнних магазинів. Такі провідні виробники, як [PepsiCo](#) та [Procter & Gamble](#), сьогодні саме так і роблять.

Активний пошук товарів і послуг споживачами у віртуальному середовищі, звісно, впливатиме на фізичні магазини. Цикл взаємодії із клієнтом у дедалі більшій кількості випадків починатиметься в онлайн-режимі, включаючи отримання вичерпної інформації про товар та ознайомлення з відгуками в оглядах і з відгуками лідерів думок. Покупки у фізичному магазині доповнюються та навіть витісняються покупками в Інтернеті — особливо, в епоху COVID-19. Серед усіх засобів, які використовуються для пошуку товарів або послуг в онлайн-режимі, мобільний телефон, очевидно, є основним. За даними нашого дослідження споживчих настроїв, яке буде оприлюднене у березні 2021 року, здійснення покупок за допомогою мобільного телефону та смартфона продовжує бути каналом, який зростає найшвидше. Немає сумнівів у подальшому зростанні числа пошуків товарів і послуг у віртуальному середовищі; залишається лише з'ясувати, наскільки воно зросте і як швидко.

Ще однією тенденцією, яка чинить вплив на формування магазину майбутнього, є зростання очікувань споживачів щодо бездоганної якості ритейлу. Вам, як ритейлеру, доведеться забезпечити максимально комфортний для клієнта сервіс за рахунок зручності оплати та омніканального формату обслуговування із використанням технологій і опцій безконтактної доставки. Технологія безконтактних платежів Amazon [Just Walk Out](#), яку наразі продають іншим продавцям, якраз є яскравим прикладом цього, а численні стартап-компанії конкурують із [аналогічними інноваціями](#).

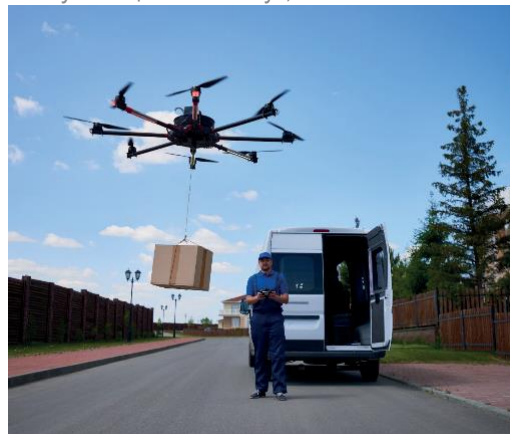
Такі ритейлери, як Carrefour, досліджують засіб [розпізнавання облич](#) для зручності здійснення клієнтських платежів, а найбільший банк Росії «Сбербанк» співпрацює з мережею супермаркетів «Азбука вкуса» з метою запровадження сервісу [біометричних платежів](#) у її магазинах по всій країні. Ще одним прикладом є запровадження Nike опція під назвою «прискорений шопінг», яка дає можливість покупцям замовити в онлайн-режимі взуття, яке вони хочуть приміряти у приміщенні магазину. Коли покупці відвідують магазин, взуття вже чекає на них в індивідуальній шафці, і вони можуть придбати товар за допомогою мобільного платежу без необхідності взаємодіяти з персоналом.





Виконання замовлень може кардинально змінити ситуацію на ринку в майбутньому.

Джош Голдман, директор у практиці консультативних послуг, PwC США



Практика виконання замовлень без відвідування клієнтом магазину стала новою сферою пильної уваги для всіх ритейлерів, яка потребує постійного втілення новаторських рішень. Цикл взаємодії з клієнтом може розпочатися в онлайн-режимі, але, зрештою, закінчиться доставкою на адресу клієнта. Стандарти, встановлені новаторами в сфері виконання замовлень, наприклад, торговою мережею Walmart, яка запровадила [сервіс доставки товарів додому](#), що охоплює доставку придбаних товарів і лікарських засобів та повернення придбаних товарів у магазини, дедалі сильніше впливатимуть на всіх учасників галузі, навіть на тих, які не є безпосередніми конкурентами.

Споживачі розраховують на об'єктивну інформацію про статус замовлення та доставки, а деякі з них також бажають майже негайного виконання замовлення. Ця практика обслуговування надзвичайно швидко стає ключовим фактором, який тісно пов'язаний зі сприйняттям сервісу та якості. Це підтверджують аналітичні дані нашого дослідження споживчих настроїв, яке буде оприлюднене у березні 2021 року: 42% респондентів у світі стверджують, що швидка і надійна доставка є для них одним із топ-трьох найважливіших критеріїв онлайн-шопінгу.

Хоча споживачам не складно дати оцінку виконанню замовлення — або його доставка була швидкою та надійною, або ні — формування думки про сервіс доставки замовлень залежить від численних неявних факторів. Ритейлер може просто користуватися сервісом доставки свого ділового партнера і не надавати належного значення цьому важливому моменту співпраці з клієнтом. Незалежно від того, чи співпрацює ритейлер із партнерами з доставки, чи ні, саме система постачання ритейлера забезпечує зв'язок між замовленням клієнта, роботою магазину та доставкою товару для забезпечення якості обслуговування клієнтів, що відповідає задачам магазину майбутнього і, при цьому, сприяє ритейлеру в управлінні зростанням продажів на тому ж або вищому рівні рентабельності.

Тривала стурбованість із приводу здоров'я та безпеки людини залишатиметься постійним викликом для магазину майбутнього, особливо для концепції експериментального ритейлу.

Хоча відвідування магазинів, як і раніше, відбуватиметься, під час їхнього відвідування споживачі звертатимуть підвищену увагу на заходи, яких вживає магазин для забезпечення охорони здоров'я та безпеки. Про це свідчать результати нашого дослідження споживчих настроїв, яке незабаром буде оприлюднене. У відповідь на запитання, які критерії є для вас найважливішими під час здійснення покупок у фізичних магазинах, 33% опитаних споживачів у світі повідомили, що можливість оглянути і торкнутися товарів входить до числа топ-трьох найважливіших для них критеріїв, проте майже стільки ж споживачів (31%) зауважили, що для них також рівноцінно важливими є посилені заходи охорони здоров'я та безпеки. Оскільки дедалі більше споживачів користуються онлайн-сервісами, численні невіртуальні ритейлери, що вже стикаються з труднощами, зазнають ще серйознішого негативного впливу, особливо ті з них, які дотепер не вдалися до цифрової трансформації. Зокрема, ритейлерам непродовольчих товарів доведеться докласти максимум зусиль для пошуку власної ніші у динамічному цифровому посткризовому світі.

Хоча фізичні магазини не зникнуть невдовзі, тим, хто працює у такому форматі та хоче залишатися успішним, слід усвідомити, що найголовнішою є якість клієнтського сервісу. Вам необхідно сформувати для споживачів унікальний купівельний досвід, який спонукав би їх до постійного відвідування саме вас, але, при цьому, також давав би їм відчуття, що ви дбаєте про їхнє здоров'я та безпеку в сучасних реаліях. Наприклад, ви можете запропонувати у ваших магазинах корисний сервіс на кшталт того, який запропонувала мережа продуктових магазинів Kroger, - тестування та продаж вакцин від COVID-19 у її аптеках. Або ж ваші магазини можуть стати центрами громадської взаємодії чи зручними мініцентрами обробки та виконання замовлень. Альтернативно, ви можете запропонувати споживачам можливість взаємодіяти з товарами та іншими споживачами, які поділяють своє захоплення брендом. Нещодавно компанія Vans запропонувала таку можливість у [магазині в Лос-Анжелесі](#), улюбленому центрі відпочинку скейтерів, в якому поєднано торгову зону з виставково-розважальною зоною. Крім того, магазини можуть запропонувати своїм клієнтам відчуття найкраще з того, що їм може пообіцяти бренд, за допомогою технологій віртуальної та доповненої реальності.

Малюнок 2: Фізичний магазин майбутнього

Численні елементи магазину майбутнього вже існують або з'являться у найближчій перспективі. Певні характеристики цього високотехнологічного нового середовища включають:



1 Доступну інформацію: комплекс нових або наявних технологій, у тому числі Інтернет речей, магнітні чіпи, геолокаційні засоби та QR-коди, наразі дозволяє споживачам використовувати мобільні телефони або інші цифрові засоби для отримання необхідної їм інформації про товари, включаючи їхні специфікації, споживчі огляди та дані про статус товарів, для здійснення покупок в онлайн-режимі.

2 Вузькоперсоналізовані маркетингові пропозиції: геолокаційні, маркетингові, засновані на штучному інтелекті алгоритми та інші новітні технологічні засоби надають ритейлерам більше важелів впливу на поведінку споживачів. Наприклад, коли споживачі відвідують місцевий продуктовий магазин, застосунок магазину може зареєструвати їхній прихід і надіслати їм повідомлення про пропозиції дня та знижки на товари, які відповідають їхнім купівельним звичкам.

3 Зручність оплати: якщо споживачі набудуть відповідної звички, черги на касі для оплатити товарів залишаться в минулому. Ритейлери впроваджують численні методи зручної оплати без взаємодії з касирами.

4 Експериментальний ритейл: успішним офлайн-ритейлерам майбутнього буде необхідно запропонувати споживачам вагомі причини для відвідування їхніх магазинів та способи збагачення клієнтського досвіду, використовуючи технології.

5 Наступний рівень автоматизації: автоматизація продовжить переформатовувати практику ритейлу, оскільки [робототехнології для інвентаризації товарів](#), [смарт-візки для покупок](#) та [безпілотні системи доставки](#) стануть не експериментальними, а традиційними.

2

Актуальність

бренду

Рівень соціально свідомого споживання продовжить зростати, оскільки споживачі цікавитимуться брендами, яким вони довіряють та які поділяють їхні цінності.

Споживачі переглядатимуть і підвищуватимуть рівень власних очікувань від брендів, яким вони віддають перевагу. Вони орієнтуватимуться на бренди, що керуються високою суспільною метою та є відображенням їхніх цінностей і переконань, і очікуватимуть від компаній реально відчутного підтвердження їхньої соціальної свідомості на практиці. Пандемія спричинила зростання кількості питань, якими переймаються споживачі. Такі питання, як своєчасні платежі постачальникам, виконання пенсійних зобов'язань і надання працівникам можливості піти на лікарняний через захворювання на COVID-19, раптово вплинули на рішення людей про покупки.

Ми прогнозуємо подальший активний розвиток соціально свідомого споживання, який надасть вам можливість зміцнити або акцентно висвітлити ціннісну пропозицію вашого бренду чи його актуальність. Документально підтверджено, що як споживачі, так і співробітники цінують ті компанії, які ставлять людей вище за прибутки та демонструють, що вони є соціально відповідальними організаціями, котрі роблять вагомий внесок у вирішення проблем суспільства. Міжнародна комунікаційна фірма Edelman, яка відстежує цю тенденцію у своєму щорічному глобальному дослідженні довіри до брендів, оприлюднила [таке дослідження за 2020 рік](#) і повідомила: 71% респондентів зауважив, що, якби вони відчули, що бренд ставить прибутки вище за людей, вони втратили би довіру до такого бренду назавжди. Ця думка збігається з результатами дослідження PwC США, яке підтверджує, що 70% опитаних споживачів вважають довіру найважливішим фактором під час придбання товарів певного бренду. Насправді, довіра до бренду перебуває на одному рівні з іншими важливими чинниками придбання того чи того товару, такими, як його якість, вартість і зручність покупки.

“

Споживачі звикли вимагати якість, яка, як і раніше, залишається важливою, однак тепер вони також надають великого значення екологічній свідомості, різноманіттю та інклюзивності. Наразі всі ці елементи і формують довіру до бренду.

Самрат Шарма, директор у глобальній практиці консультаційних послуг у сфері маркетингу, PwC США

Доведеним на практиці методом розбудови бренду та забезпечення його позитивного сприйняття як споживачами, так і співробітниками, є цілеспрямоване управління клієнтським досвідом. Проведене PwC дослідження ефективності інвестицій в управління клієнтським досвідом свідчить про те, що оцінка та обчислення параметрів взаємодії зі споживачами і працівниками сприяє формуванню цінності, включаючи швидке зростання виручки та рентабельності і прискорене отримання доходу від інвестицій в управління клієнтським досвідом як споживачів, так і співробітників.

Споживачі та співробітники також зацікавлені у тому, щоб компанії та бренди, з якими вони співпрацюють, активно займалися вирішенням питань, які на них впливають. Переважна більшість респондентів у світі (80%) у межах проведеного Edelman опитування зазначили, що вони очікують від брендів «вирішення соціальних проблем». Проведене PwC опитування споживачів-резидентів США показало, що 75% споживачів вважають, що компанії повинні зберегти запроваджені ними під час пандемії зміни, які мають позитивний вплив на довкілля. Яскравими прикладами корпоративної активності є реклама Nike, яка висвітлює проблему расової несправедливості, рішення німецької продовольчої компанії Knorr про зміну расистської назви одного з її супових виробів і резонансні кампанії Procter & Gamble, які пропагують розширення прав жінок і гендерну рівність, а також придбання цією компанією бренду натуральних дезодорантів Native. Компанії з виробництва споживчих товарів, включаючи Dove, Jack Daniel's та IKEA, запустили рекламу на тему пандемії «ми всі у цьому разом», яка закликає споживачів до доброзичливості та співчутливості і, водночас, інформує їх про те, що робить компанія для надання допомоги під час пандемії. Бренди та ритейлери також демонструють свою відданість принципам різноманітності та інклюзивності за рахунок таких дій, як виділення коштів на ініціативи у сфері досягнення рівності, забезпечення гендерної збалансованості в їхніх організаціях та продаж товарів, вироблених компаніями, власниками яких є представники соціальних меншин і темношкірого населення. Ці приклади показують, як керівники компаній враховують необхідність розширення їхнього фокусу за межі виключно фінансових питань і пропонують новий погляд на очікування суспільства в майбутньому.

Малюнок 3: Глобальне опитування споживачів показує, що більш ніж половина респондентів цінує екологічність

Запитання: Вкажіть, будь ласка, якою мірою Ви погоджуєтеся чи не погоджуєтеся з такими твердженнями про важливість фактору екологічності при здійсненні покупці.

Я купую продукцію компаній, які ставляться свідомо до довкілля та сприяють його захисту.

Я обираю товари, інформація про походження яких є відкритою і прозорою.

Я свідомо купую товари в екологічній упаковці або з мінімальною упаковкою.

Я купую більше біорозкладних/екологічних товарів.

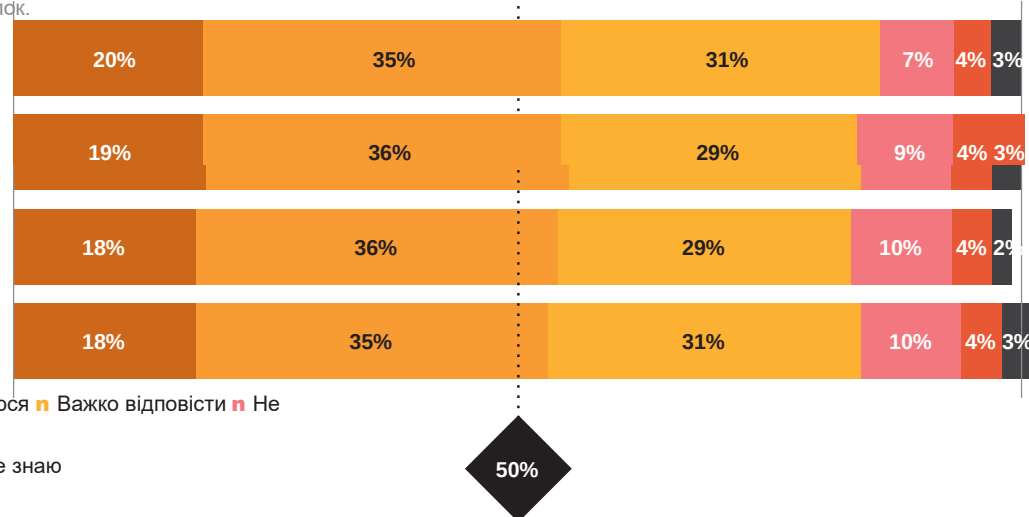
Цілком погоджуюся Погоджуюся Важко відповісти Не погоджуюся

Абсолютно не погоджуюся Не знаю

База: Всі респонденти (8,738)

Джерело: Проведене PwC глобальне експрес-опитування думки споживачів, березень 2021 року

Незважаючи на те, що корпоративні заходи сприяють ідентифікації бренду, його актуальність дедалі сильніше залежить від віртуального світу, в якому тон задають друзі, інші споживачі та лідери думок у соціальних мережах. Ця тенденція збережеться в найближчому майбутньому. За даними нашого дослідження споживчих настроїв, яке незабаром буде оприлюднене, більш ніж половина опитаних у світі споживачів взаємодіють із топ-чотирма цифровими платформами: YouTube, Google, Facebook та Instagram. Розширення вашої присутності на різноманітних платформах і зміцнення відносин із лідерами думок поряд із вашими звичайними споживачами може допомогти вам сформувати соціально активні спільноти та привабити нових споживачів, наприклад, завдяки TikTok, яка є особливо популярною серед споживачів віком від 18 до 24 років



Ультрамодний ритейлер Fashion Nova винайшов формулу, яка сприяє актуальності бренду в соціальних мережах. Завдяки мережі у складі понад 3 000 лідерів думок в Instagram, включаючи знаменитостей, компанія стала настільки популярною серед її цільових клієнтів, що тепер її часто називають «вірусним» брендом. Компанія підтримує тісні зв'язки зі споживачами шляхом регулярної цілеспрямованої онлайн-взаємодії, не забуваючи завжди позитивно коментувати, якщо споживачі повідомляють, що вони одягнені у вироби цього бренду, і навіть роблячи репости публікацій окремих клієнтів.

3

Цифрова система постачання

Система постачання майбутнього функціонуватиме практично автономно, приймаючи смарт-рішення для саморегулювання.

Системи постачання зазнають істотного впливу внаслідок кардинальних змін у моделях поведінки та очікуваннях споживачів, а також через те, що такі тенденції, як тенденції до використання омніканального формату здійснення покупок і численних способів виконання замовлень, ускладнюють прогнозування та формування попиту. Інші фактори також чинять вплив на системи постачання, серед яких – пандемія, екстремальні погодні умови, дефіцит кваліфікованих кадрів і поширення економічного націоналізму, як у випадку з Брекзитом, а також посилення напруженості у торгових відносинах із Китаєм. Навіть після закінчення пандемії та пов'язаної з нею кризи комплексні питання продовжать створювати виклики для систем постачання.

У контексті цієї невизначеності універсальна доступність стане вимогою номер один для ефективного управління системою постачання. Вам необхідно мати чітке розуміння місцеперебування та стану ваших запасів та їхнього руху, а також достовірну інформацію про клієнтський попит. Крім того, вам необхідно забезпечити динамічність і гнучкість вашої системи постачання.

Засоби штучного інтелекту та інший аналітичний інструментарій стануть основою ефективної функціональної цифрової системи постачання. Такі новатори, як китайський гігант індустрії електронної комерції [JD.com](https://www.jd.com/) і популярний європейський ритейлер модного одягу [Zara](https://www.zara.com/), продемонстрували, що інвестиції у технології здатні забезпечити компанію значними конкурентними перевагами у світі, в якому пропозиція потрібних товарів саме тоді, коли це необхідно, а також прискорене виконання замовлень є запорукою успіху.

“

Система постачання завжди відігравала важливу роль, але пандемія особливо підкреслила її значення для комплексного виконання замовлень.

Стівен Жонг, партнер у практиці консалтингу, PwC Китай

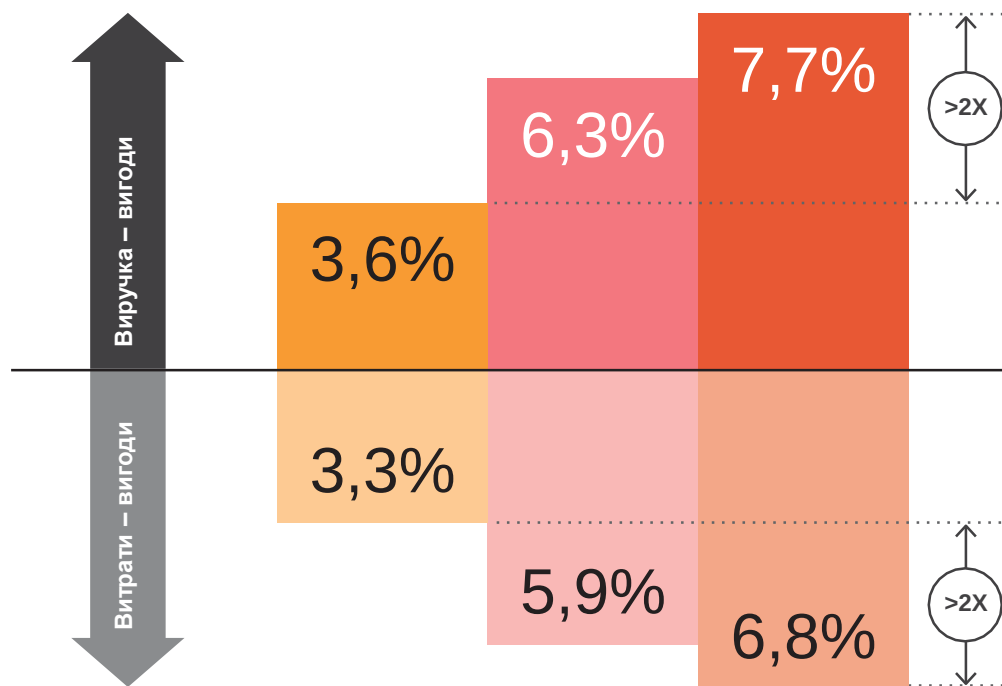
Цифрова система постачання продовжить об'єднувати всі відповідні внутрішні функції, наприклад, мерчандайзинг, категорійний менеджмент, роботу магазинів, фінансову діяльність та оподаткування, а також інтегрувати діяльність усіх учасників системи постачання, у тому числі постачальників, організацій, які надають логістичні послуги, клієнтів і партнерів інноваційних проектів. Така взаємопов'язаність сформує саморегульовану екосистему, яка зможе функціонувати практично автономно, приймаючи смарт-рішення щодо закупівель, виробництва, складування та логістики.

Цифрова система постачання майбутнього також може бути більш клієнторієнтованою, функціонуючи на базі технології штучного інтелекту, яка сприятиме точнішому прогнозуванню та досягненню збалансованості попиту і пропозиції. Замість того, щоб нав'язувати товари споживачам, ви матимете можливість оперативно отримувати максимально актуальні дані про споживчий попит із усіх технологічних точок взаємодії з клієнтами і використовувати цю інформацію для поінформування та підвищення ефективності вашої системи постачання. У майбутньому споживачі, а не виробники, фактично обумовлюватимуть роботу системи постачання практично в режимі реального часу.

Серед інших переваг, ця здатність систем постачання динамічно самоналаштовуватися на зміну попиту дозволить вам успішно вирішувати певні логістичні проблеми, пов'язані з [доставкою до дверей](#). Крім того, підвищення рівня прозорості у межах системи постачання може бути каталізатором посилення підзвітності та стабільності, а використання технології блокчейн забезпечить повний контроль над [зберіганням і передаванням товарів](#).

Малюнок 4: Компанії отримують вигоди від інвестицій у технологічну розбудову системи постачання

Запитання: Які вигоди в частині виручки та витрат ви отримали минулого року від інвестицій у технологічну розбудову вашої системи постачання?



■ Цифрові новачки ■ Всі компанії ■ Цифрові лідери

База: 1 601 компанія

Джерело: "Поєднані та автономні екосистеми мережі постачань 2025," PwC, 2020 р.

“

Необхідно пам'ятати, що дані системи постачання є не менш цінними, ніж інформація про клієнтів.

Брайан Гук, директор у практиці консультаційних послуг, PwC США

“

Більше половини споживачів (56%) зазначили, що прозорість і контрольованість системи постачання є важливим фактором при придбанні товарів.

Проведене PwC глобальне експрес-опитування думки споживачів, березень 2021 р.

4

Майбутнє

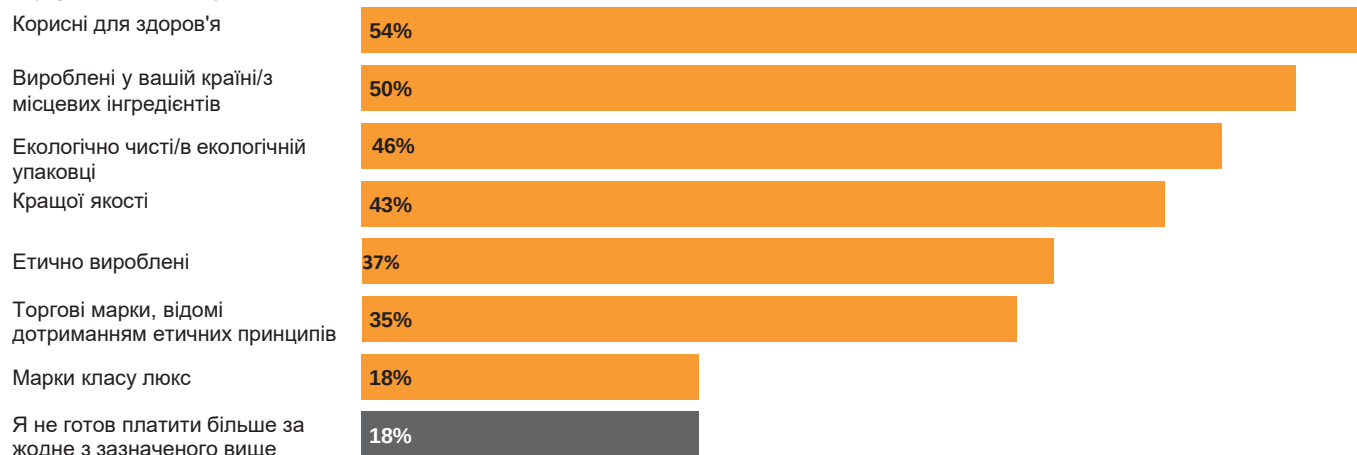
продовольчого ринку

Споживчий попит на корисні для здоров'я продукти та очікування більшої прозорості та екологічності на всіх етапах виробництва та збуту продуктів харчування будуть зростати.

Багато з тенденцій, які наразі визначають майбутнє споживчих ринків, загалом матимуть виражений вплив і на майбутнє продовольчого ринку. Навіть до пандемії серед споживачів спостерігалася тенденція до попиту на корисні та екологічно чисті товари для здоров'я та продукти харчування, а також до обмеження споживання певних груп продуктів харчування та до вживання харчових добавок. Наше дослідження думки споживачів, проведене у березні 2021 року, показало, що половина респондентів у світі включає до свого раціону більше рослинних продуктів із метою сприятливішого для довкілля харчування. Ми очікуємо, що ця тенденція посилиться і набиратиме обертів.

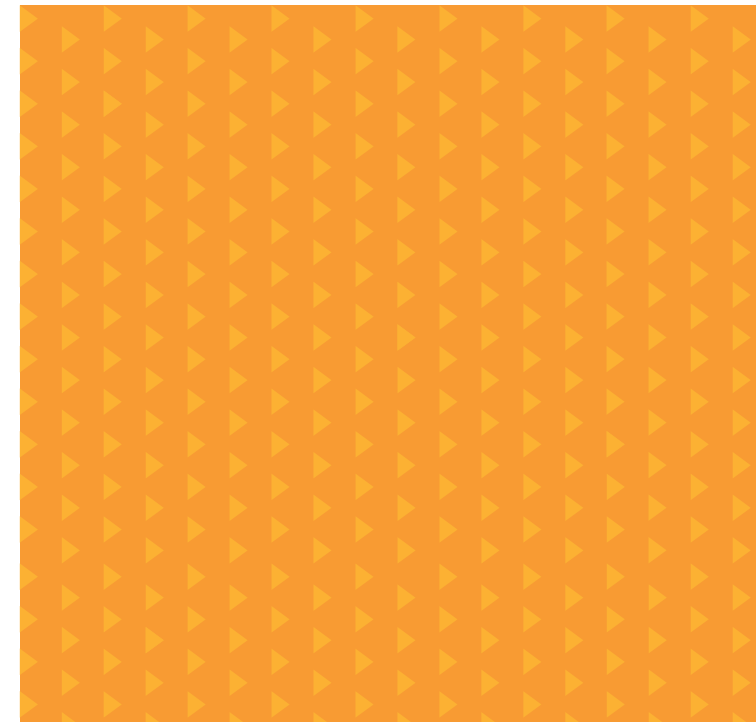
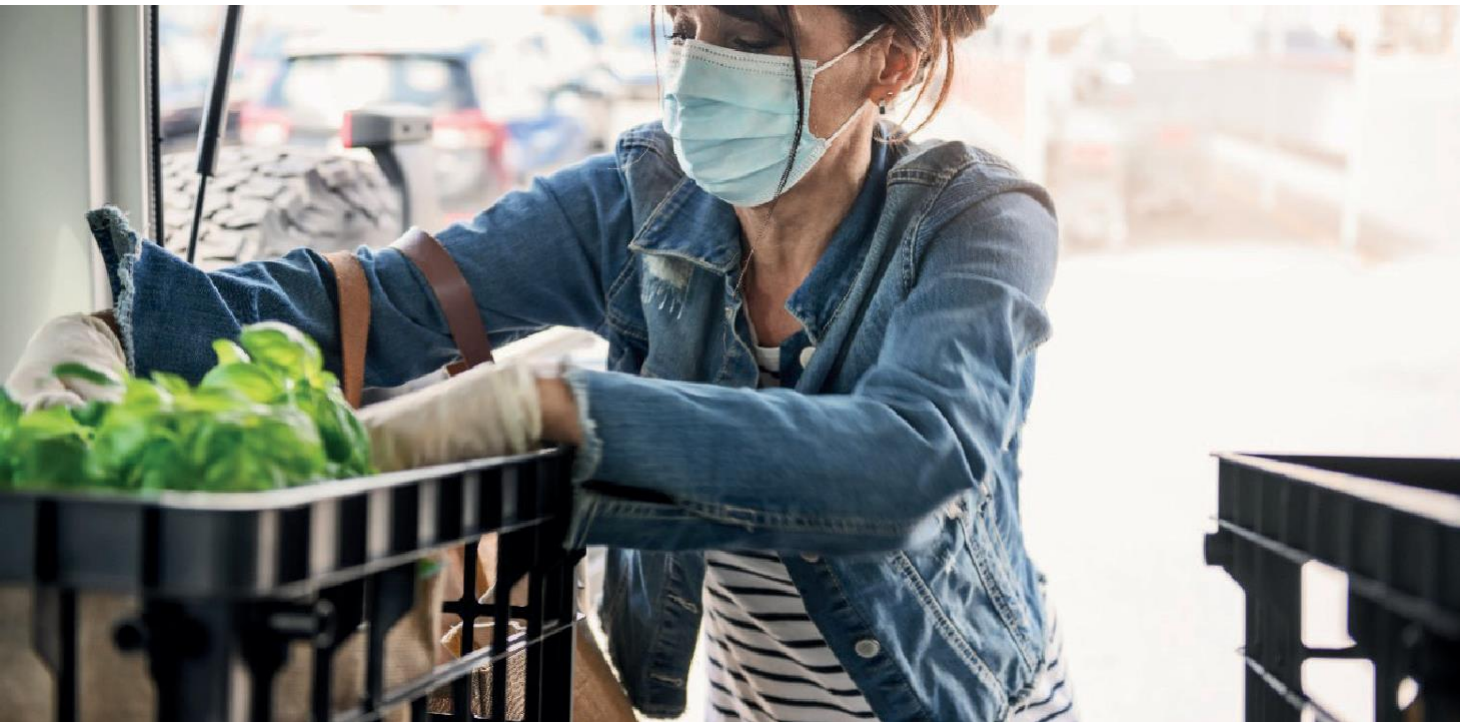
Малюнок 5: Характеристики продуктів харчування, за які споживачі готові платити більше

Запитання: За які характеристики у таких категоріях продуктів ви готові платити більше? (Продовольчі товари, включаючи продукти харчування та напої)



База: Респонденти, які придбавають продукти відповідної категорії (7 903)

Джерело: Проведене PwC глобальне експрес-опитування думки споживачів, березень 2021 року



Споживачі вимагають підзвітності та прозорості з низки соціально-екологічних питань у харчовій промисловості, включаючи [скорочення обсягів відходів упаковки](#), [прозорість ланцюгу постачань](#) та [справедливі практики у трудових відносинах](#). Відповідати цим очікуванням доведеться усім учасникам виробничо-збутового ланцюгу харчової промисловості, включаючи агробізнес, виробників товарів широкого вжитку та компанії роздрібної торгівлі, якщо вони хочуть залишитися на ринку.

Багато споживачів будуть віддавати перевагу продуктам, виробленим із місцевих інгредієнтів, переважно через їхню користь для екології та суб'єктивну цінність для цих споживачів. І як свідчить наше дослідження, споживачі й надалі будуть готові платити більше за такі товари. Але продукти харчування масового виробництва також залишаться на ринку, адже деякі споживачі

передусім орієнтуються на ціну, якість та доступність, особливо при купівлі певних видів товарів.

Майбутнє продовольчого ринку також буде характеризувати дедалі більша персоналізація, навіть надмірна, та неоднозначне ставлення до неї з боку деяких споживачів, адже такий ступінь персоналізації досягається завдяки збору даних та відстеженню поведінки. Компанії з доставки готової їжі та інноваційні продуктові магазини вже забезпечують своїм клієнтам індивідуально розроблений процес покупки, для чого просять споживачів відповісти на низку запитань про стан здоров'я та раціон харчування. Якщо споживачі не хочуть бачити продукти, які містять, наприклад, глютен, вони отримують власну, автоматично підібрану саме для них вітрину продуктів, яка відповідає саме їхнім потребам та очікуванням.

Харчову промисловість трансформують і зміни бізнес-моделей. Гравці продуктового ритейлу та ринку товарів широкого вжитку переглядають свою взаємодію один з одним та споживачами у цифровому середовищі, яке стрімко змінюється та забезпечує канали [постачання напряму споживачу](#). Великі виробники товарів широкого вжитку вже працюють над присутністю в усіх каналах збуту, визнаючи, що їхня мета - залучити споживачів, забезпечивши їм те, де і як вони бажають купувати. Успішна конкуренція у харчовій галузі також неможлива без інновацій.

5

Стрімке зростання ролі екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності

Тиск із боку регуляторів та органів корпоративного управління щодо посилення ролі екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності продовжуватиме посилюватися.

Пріоритетними ці питання є не лише для дедалі більшої кількості споживачів. Вище керівництво компаній, акціонери та уряди також чітко дають зрозуміти: ініціативи у сфері соціально-екологічних та корпоративних відносин перейшли з категорії таких, які було б непогано мати, до категорії обов'язкових. Тож вам, як і лідерам інших галузей, доведеться дізнатися, як можна трансформувати свою стратегію створення цінності у відповідь на ці очікування. Вам доведеться визнати, що створення цінності тепер настільки ж залежить від [здатності адаптуватися та внести вашої компанії у добробут суспільства](#), як і від фінансової ефективності.

Це було підкреслено у нещодавній гучній заяві про мету сучасних корпорацій, яку оприлюднила група видатних керівників компаній із США «Круглий стіл бізнесу». Група заявила, що корпорації мають великий обсяг зобов'язань - не лише перед своїми акціонерами, а й перед широким колом зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та громади, в яких вони ведуть бізнес.

Тон стосовно екологічних питань також задають і уряди. Так, Велика Британія оголосила про [програму](#) «зеленого відновлення», метою якої є допомога компаніям у виході з пандемії з практиками сталого розвитку. А нещодавнє рішення нової адміністрації США про повторне приєднання до Паризької угоди має додатково посилити роль кліматичних змін у світі.



Багато компаній вже вживають рішучих заходів. Так, наприклад, компанія [Unilever](#) взяла на себе зобов'язання виключити вуглеводне паливо зі складу своїх засобів для чищення до 2030 року, а Nestlé взяла на себе зобов'язання уникати пластикових відходів та перейти на 100% упаковку, яка підлягає переробці або повторному використанню, до 2025 року.

Хоча компанії-лідери і не очікують, що регулятори змушуватимуть їх дотримуватися вимог, вірогідно, що пандемія викличе посилення регулювання споживчих ринків у сфері сталого розвитку або інших аспектів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності. Враховуючи життєво важливий характер ланцюга постачання продовольчих товарів, який особливо яскраво виявився під час пандемії, уряди та регулятори можуть почати ставитися до ланцюга постачання як до компонента суспільної інфраструктури, який потребує додаткової пильної уваги та регулювання. У такому випадку першим ймовірним об'єктом реформ стануть ті ланцюги постачання, які побудовані на дешевій праці тимчасових працівників, офшорингу та трудових контрактах без визначеного обов'язкового робочого часу.

Тому раціональним кроком буде посилення ролі екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності, якщо це ще не сталося у вашій компанії, і прийняття її як невід'ємного елементу бізнесу, а не як другорядної ініціативи. Для цього вам також потрібно буде насправді щиро поставитися до свого зобов'язання щодо відповідальності, зробивши цілі та цінності екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності невід'ємним компонентом повсякденної діяльності та корпоративної культури своєї компанії.



Малюнок 6: Сфери фокусу для відновлення на споживчих ринках



Виправлення помилок

- Визначте недоліки в операційній діяльності, які стали очевидними.
- Прискорте темп заходів із побудови довіри з боку клієнтів та співробітників.



Перегляд організації

- Скорируйте стратегічний напрямок розвитку у потрібному напрямку.
- Переоцініть свій портфель торгових марок із урахуванням нових обставин.
- Покращіть задоволеність від покупок за рахунок партнерства з іншими суміжними організаціями та вдосконалення інших заходів.
- Перегляньте свою концепцію фізичного магазину.
- Визначте пріоритети ініціатив із екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності.



Трансформація діяльності бізнесу

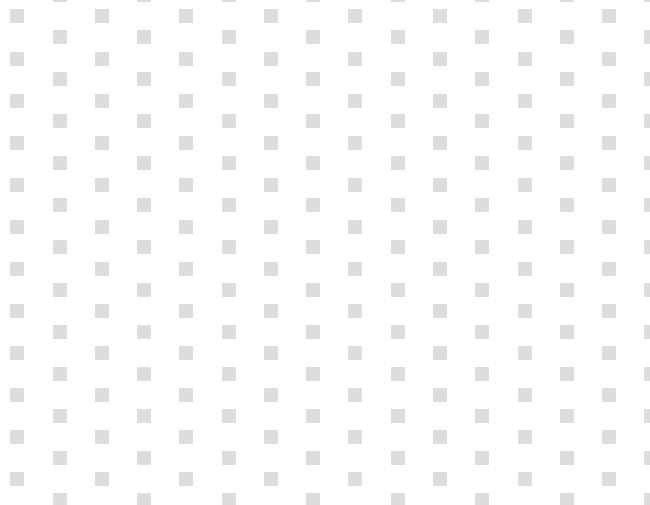
- Здійсніть необхідні інвестиції у сучасні технології для усунення наявних недоліків.
- Покращуйте гнучкість та адаптивність ланцюга постачань за допомогою цифрової трансформації.
- Оновіть свою стратегію реалізації у розрізі каналів.

Виправлення помилок, перегляд, трансформація

Криза, викликана COVID-19, ще не минула, а тим більше - її довгострокові наслідки. Ваша організація прагне віднайти рівновагу та рухатися до майбутнього, яке ми описали у цій публікації? Ось декілька ідей, як ви можете виправити помилки, переглянути та трансформувати свій бізнес.

Виправлення помилок

- **Визначте недоліки в операційній діяльності, які стали очевидними.** Кризи, як правило, яскраво висвітлюють усі недоліки у стратегії бізнесу та її реалізації. Розробіть план, як можна усунути ці недоліки. Наприклад, це може бути застосування нових технологій для підвищення ефективності аналітики в усій організації, включення до асортименту нових або виведення з нього наявних товарів та послуг, прискорення циклу отримання зворотнього зв'язку від покупців або впровадження інновацій для покращення досвіду покупок.
- **Прискорте темп заходів із побудови довіри з боку клієнтів та співробітників.** Чи потрібно вжити заходів для вирішення репутаційних проблем або проблем із обслуговуванням, які виникли під час пандемії? Враховуйте, що мотивовані та лояльні співробітники відіграють критично важливу роль у створенні для клієнтів позитивного досвіду взаємодії з вашим брендом. Піклуйтеся про своїх співробітників, і вони піклуватимуться про клієнтів. Саме зараз - найкращий час, аби зробити своїм пріоритетом покращення комунікацій із працівниками, їхню задоволеність роботою у компанії та створення для них більш широких можливостей, адже битва за залучення та утримання клієнтів лише посилюватиметься. Що ж стосується зовнішньої діяльності, має сенс знайти нові благодійні проекти, які ваша компанія підтримуватиме, або активніше брати участь у важливих суспільних проблемах, включаючи кліматичні зміни, расову несправедливість та справедливе ставлення до фермерів та постачальників у вашому ланцюгу постачань.



Перегляд бізнесу

- **Переоцініть свої стратегічні та операційні пріоритети.**
Під час перших місяців пандемії пріоритети поточного моменту були очевидними для галузі, особливо для сектору товарів широкого вжитку та непродовольчого ритейлу: фокус на здоров'я та безпеку працівників життєво важливих галузей економіки, забезпечення наявності товарів та стабілізація балансу. А тепер, коли вже сформувалася нова споживча поведінка, час переглянути свої стратегічні та операційні пріоритети.

Ось деякі запитання, які слід проаналізувати: які практики та політики, що утворилися у часи пандемії, ваша компанія залишить на майбутнє? Які зміни у ланцюгу постачань потрібні, щоб покращити можливість її адаптації до змін? На яких товарах, каналах реалізації та сегментах споживачів ваша компанія буде зосереджувати увагу?

Враховуючи стрімкий темп еволюції формату торгівлі за останній рік, багато компаній зосереджували свою увагу на реагуванні, а не аналізі. А тепер, коли світ після пандемії починає набувати обрисів, може мати сенс навіть переглянути та оновити корпоративну місію, бачення та цілі вашої компанії.

- **Переоцініть свій портфель торгових марок із урахуванням нових обставин.** Якщо ви є лідером сегменту товарів широкого вжитку, вам потрібно критично переоцінити свій портфель торгових марок, щоб переконатися, що він є привабливим для сучасних споживачів, які надають перевагу кориснішим для здоров'я варіантам, у тому числі молодому поколінню забезпечених споживачів, які цінують унікальні товари, що задовольняють їхні харчові потреби та потреби у корисних для здоров'я товарах. Залежно від того, наскільки швидко відновиться купівельна спроможність споживачів, та від рівня тиску на скорочення витрат, деякі споживчі компанії, без сумнівів, вилучать зі свого асортименту певні торгові марки.

Оптимальним стає фокус на меншу кількість брендів, оскільки у короткостроковій перспективі споживачі з більшою ймовірністю купуватимуть товари, які їм справді потрібні. Серед інших аспектів, які варто взяти до уваги при перегляді свого асортименту торгових марок та ціннісних пропозицій - перевага, яку споживачі надають товарам місцевого виробництва, а також натуральним та органічним товарам.

Що стане вашим основним конкурентним фактором: ціна, зручність, асортимент, якість, екологічність або певне поєднання цих факторів?

- **Покращіть задоволеність від покупок за рахунок партнерства з іншими суміжними організаціями та вдосконалення інших заходів.**

Зростання ролі електронної комерції вимагатиме від вас оптимізації методів та стратегій виконання замовлень, особливо при вирішенні деяких проблем логістики, невід'ємно притаманних доставці «останньої милі».

Ритейлери та компанії-перевізники мають знайти шляхи тіснішої співпраці, аби спільно створити ефективнішу з точки зору часу та витрат доставку. Критично важливе значення у цьому сенсі набуває ланцюг постачань, в якому ефективно використовуються усі можливості новітніх цифрових технологій.

Серед інших можливих рішень - краудсорсинг особистих транспортних засобів та персоналу, який здійснює доставку для агрегації та підвищення ефективності потоків доставки, або ж співпраця з зовнішніми сервісами доставки (наприклад, Instacart, Deliveroo та DoorDash) для виконання місцевої доставки «останньої милі». Деякі ритейлери також створили центри доставки або «центри самовивозу», що дозволяє їм покращити відвантаження з магазину та економить час та кошти завдяки більш короткому маршруту доставки.

Споживачі дедалі більше обирають варіант «придбати в Інтернеті, забрати в магазині», тож вам потрібно шукати можливості для покращення і цього аспекту процесу покупок.

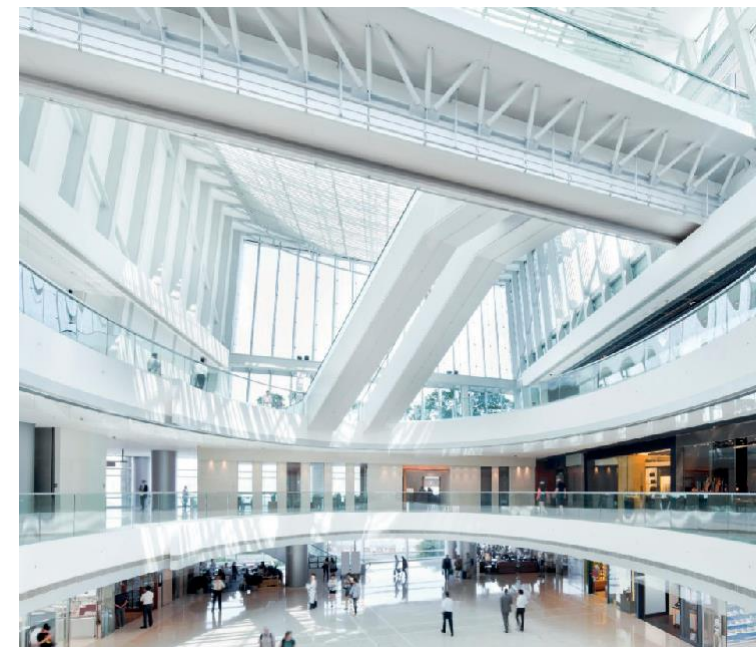
Це може потребувати відносно простих заходів, наприклад, оновити мобільний застосунок свого магазину, щоб спростити вибір товарів, або розширити штат працівників, які комплектують замовлення, щоб покращити обслуговування споживачів.

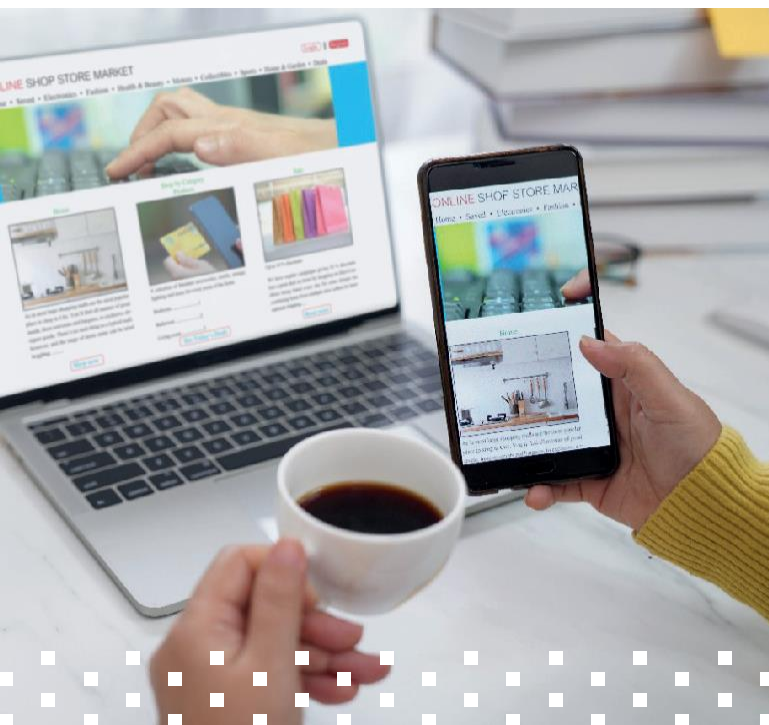


- **Перегляньте свою концепцію фізичного магазину.** Пандемія докорінно змінила наше ставлення до фізичних магазинів та їхнього призначення. Магазины майбутнього мають поєднувати найкраще з покупок в Інтернеті та у магазині, щоб давати споживачам те, що їм подобається найбільше у процесі покупок, та звести до мінімуму те, що їм подобається найменше. Вам доведеться провести критичну переоцінку цінностей і переглянути мету та обсяг своїх магазинів у світі після пандемії, в якому тенденції ритейлу розвивалися з приголомшливою швидкістю. При цьому, пандемія створила нові виклики для емпіричного ритейлу з точки зору охорони здоров'я та безпеки.

Попри невизначеність остаточних наслідків пандемії, вам потрібно буде знайти шляхи створення конкурентних переваг за рахунок забезпечення споживачам досвіду покупок, який буде для них цікавим, зручним та захопливим. А крім того, вам потрібно буде інтегрувати цифрові інструменти, які дозволяють відтворити зручність та простоту покупок в Інтернеті з фокусом на бездоганний ритейл. Це можуть бути «розумні» візки, які спрямовують покупця рядами супермаркету залежно від його списку покупок, або «розумні» вішалки, які дозволяють покупцю переглянути інформацію про виріб та наявність в електронному вигляді та обрати одяг із доставкою до примірювальної.

- **Визначте пріоритети ініціатив із екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності.** Не чекайте, доки споживачі, активісти, акціонери або регулятори змусять вас звернути увагу на проблеми екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності. Натомість, ви можете стати лідером у впровадженні соціально та економічно відповідальних практик, які дозволяють скоротити витрати як коштів, так і часу працівників. Так, наприклад, готелі фактично змінили поведінку споживачів, пропонуючи їм відмовитися від щоденного прання постільної білизни заради зменшення впливу на довкілля. Amazon дає покупцям можливість зачекати і отримати усі позиції свого замовлення однією посилкою, щоб зменшити викиди вуглеводню та відходи пакування. А [Thrive Market](#) прагне бути продовольчим магазином із нульовими відходами, використовуючи лише матеріали, що підлягають переробці, та високотехнологічний підхід до пакування, який скорочує обсяг відходів, котрий сама компанія порівнює з «грою в Тетріс в ящику».





Трансформація діяльності бізнесу

- Здійсніть необхідні інвестиції у сучасні технології для усунення наявних недоліків.** Пандемія стала особливо складним часом для компаній, які відставали від загальних темпів цифрової трансформації. У багатьох випадках це виявило слабкі місця у роботі компаній, пов'язані з використанням сучасних технологій. Завдяки зростанню популярності хмарних технологій та рішень типу «програмне забезпечення як послуга», стає дедалі простіше створювати інноваційні програмні рішення. Запитайте себе: в які технології потрібно інвестувати, щоб покращити адаптивність своєї компанії та усунути перешкоди та ускладнення зі своєї діяльності. Для цього можуть знадобитися інвестиції у цифрові аспекти управління ланцюгом постачань, наприклад, для покращення розуміння усіх кроків ланцюгу постачань та організації робіт у такий спосіб, який не потребує постійного нагляду на кожному кроці. Аналогічно, ритейлерам можуть бути необхідні інвестиції у такі технології, як доповнена та віртуальна реальність, які надають споживачам можливість віртуальної примірки товарів.
- Покращуйте гнучкість та адаптивність ланцюга постачань** Пандемія виявила величезний недолік більшості ланцюгів постачань: нездатність реагувати на великомасштабні збої та неочікувані коливання споживчої поведінки. Оцініть, наскільки ефективно ваші ланцюги постачань функціонували під час пандемії та де саме відбулися збої. Для цього можуть знадобитися інвестиції у технології штучного інтелекту та інший цифровий інструментарій, які дозволять отримати повне розуміння всіх етапів та забезпечити їхнє поєднання у єдиний комплекс - вкрай важливі компоненти ланцюга постачання майбутнього.

Також необхідно проаналізувати ризики та фактори неефективності у ланцюгу постачань у контексті тенденції до деглобалізації та дедалі більшої популярності економічного націоналізму. Ці зміни потребують від компаній глибшого розуміння ризику у частині джерел постачання та потенційних збоїв. А це, у свою чергу, може призводити до створення коротших ланцюгів постачання на регіональному рівні, більш диверсифікованої бази постачальників або ж стратегії дублювання, коли виробництво або постачання легко може бути переведене з одного регіонального об'єкту до іншого у разі збоїв, наприклад, як у випадку стратегії «Китай плюс один», яка спрямована на вирішення проблеми надмірної залежності від товарів китайського виробництва. Виробник електроніки Nokia пішов ще далі зі своєю моделлю «портативного заводу», що перетворює вантажні контейнери на самостійні виробничі об'єкти, які можуть бути перевезені на нове місце за лічені години.

- Оновіть свою стратегію реалізації у розрізі каналів.** Межі між каналами реалізації дедалі більше розмиваються, тож компаніям, які працюють у сегменті товарів широкого попиту, може знадобитися запустити платформи постачання напряму споживачу, щоб охопити покупців, які продовжать купувати в Інтернеті замість відвідання фізичних магазинів. Канали постачання напряму споживачу не лише сприяють впровадженню в організації багатоканального підходу до реалізації, але й дозволяють компаніям сектору товарів широкого вжитку отримувати кращу інформацію про споживачів швидше, що, у свою чергу, дозволяє їм точніше проводити сегментацію ринку.

Майбутнє вже настало

Масштабна революція у галузі споживчих ринків почалася задовго до пандемії COVID-19. Популярності набули декілька макротенденцій, але пандемія стала поворотним моментом. Вона посилила та прискорила ці тенденції, одночасно призупинивши інші, наприклад, зростання популярності експериментального ритейлу та перспективу глобалізму.

Такі знакові події, попри тривалу невизначеність та відголоси, можуть слугувати моментом ясності, який показує нові можливості. Настав час рухатися уперед, діючи сміливо та рішуче, навіть в умовах змін, які тривають.

Ми готові допомогти вам сформулювати своє бачення майбутнього та підготуватися до нього.



[pwc.com/consumers-today](https://www.pwc.com/consumers-today)



PwC прагне зміцнювати рівень довіри у суспільстві та вирішувати важливі проблеми. Мережа фірм PwC працює в 155 країнах, де понад 284 000 фахівців надають аудиторські, консалтингові та податкові послуги найвищої якості. Ви можете висловити свої побажання та одержати докладнішу інформацію на сайті www.pwc.com.

© 2021 PwC. Усі права захищені. PwC означає мережу фірм PwC та/або одну або декілька фірм-учасників мережі PwC. Кожна фірма мережі є самостійною юридичною особою. Більш детальну інформацію можна знайти на веб-сторінці www.pwc.com/structure.

Цей документ підготовлений у загальних інформаційних цілях і не повинен використовуватися замість консультації з професійними консультантами.