

# 门店运营 实践者

您正处在数字化转型过程中。

本次评估将助您确定迈入下一阶段的最佳措施。

- 您会根据上月趋势进行门店调整，目前采用单一数据来源了解运营情况，并且您了解周围环境。
- 您会收集不同接触点处的数据，但尚未整合以个性化客户关系。
- 对于员工而言，您已采用部分便于他们更轻松履行基本职责的工具，并让他们腾出了一些时间，以便主动提升客户体验价值。
- 您正在高效使用技术来解决大量新业务需求问题。



## 接下来有哪些内容？

在规划转型时，您应提升门店灵活性，以更好地实时预测客户需求并作出相应调整。您应着手收集包括天气、客流量、本地活动等外部数据，以了解各种因素如何推动需求。这种先进的综合分析方法将令您可以更好地预测客户需求。您还应使用新工具来提升员工能力。如此一来，您的运营模式将不仅可以预测业务需求并在必要时作出相应调整，也能针对新的收入机会采取措施。



## 行动计划

- **优化发展路线：**确定可帮助您制定数字化再造策略和削减成本的战略顾问。战略伙伴可助您确定您的数字化优势，并优先发展可以改进的方面。从一些小型的“启动”概念验证项目入手，这些项目可让您取得早期成果。这样做有助于在应对大型项目时建立信任关系。
- **将门店销售员变为品牌宣传员：**雇佣、培训和保留可作为品牌宣传员的员工。为员工配备可提供客户购买历史记录和深层产品知识等信息的移动便携设备，并鼓励他们给出建议，以便实现交叉销售和追加销售。无论身处何处，员工都可以通过聊天、短信、电子邮件和视频与客户互动。
- **将产品超本地化：**不断将位置、分类、内容、价格和服务等每个门店方面与超本地社区动态保持一致。收集来自多个外部来源的数据，包括天气、客流量、本地体育赛事和音乐活动，以更好地了解这些活动如何影响客户行为和更好地预测需求。
- **重新思考空间：**将对门店的看法从实体空间转变为涵盖可根据客户行为作出调整的实体和数字化元素的平台。云端应用程序和机器学习技术可根据电子商务网站、第三方市场数据和物联网（IoT）行为跟踪传感器等来源得出具体行动方案。电子货架标签和数字标牌等交互式数字显示屏可为客户提供相关内容和价格信息，也可以根据过去的购物历史给出个性化推荐，并收集有用的购物行为数据。

如欲了解更多信息，请访问：[ibm.com/retail-operations](http://ibm.com/retail-operations)

## 发展路线

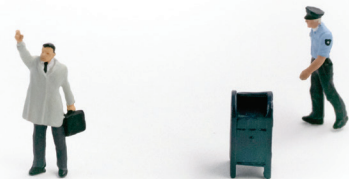
实体门店已处于转型过程中。在零售商根据传统实体门店和以往的经验寻求为消费者提供更简单的科技导购时，门店的购物线路和布局也发生着变化。除其作为销售渠道的传统职能外，如今的门店变成了分配和执行中心。



实际上，“门店”的定义不断变化，现包括“快闪店”或临时门店等形式，便于实体和数字化品牌试销新市场。此外，“门店”还包括杂货店和大型商店内的全自动在线订购临时储物柜和高柜，此类门店会吸引常常在店内时会进行额外采购的网购消费者。除体验新实体形式外，零售商试图通过店内社交活动（如烹饪课程）和有用的线上内容（如DIY指南）等售前和售后服务令其品牌脱颖而出，同时发展品牌社区。

大多数竞争对手与贵公司处于同一阶段。虽然许多零售商已经开始通过网络购物和店内取货等方式桥接数字化和实体运营，但他们仍在优化调整当天送货上门服务。零售商虽已试用多种数字化增强体验和数据分析方案，但仍难以评估成果，也很难以经济有效的方式推行这些方案。此外，在大多数情况下，整体技术套件不够灵活，管理起来成本高昂，而且尚未取得显著的投资回报率。

同样值得注意的是付款流程，相比欧洲和北美，亚洲在这一方面更为先进。亚洲零售商允许客户使用手机应用程序付款，也可以使用面部识别功能验证身份。



## 挑战

- **不断提升的价格压力：**实现门店现代化的成本非常高昂。如果乘以供应链内的门店数量，即使看起来很小的费用也会大幅增加。

如此一来，每项新举措将难以带来快速投资回报率。此外，越来越多关注价格的消费者给销售毛利带来下降压力。

- **不断变化的消费者预期：**巨大的网络市场已经重新定义了对于消费者而言什么是“价值”。

消费者不再单单根据价格和供应情况评估潜在交易；他们还希望获得评论等社区反馈和详细的产品内容，其中包括产品规格和对比图。



消费者会带着这些预期前往实体店购物。

- **技术选择：**无论基于云端的解决方案，还是便于门店员工使用的手持式移动工具，都需要多种技术来实现门店体验的现代化。

首先选择正确的技术来实现最大影响是一项巨大挑战，就像理解投资回报时间线一样，原因在于短期技术支出会暂时减少收入。

# 改变观点

## 将数字化门店与实体门店融合。

**问题：**中国连锁超市 Nourish 最近开设了 65 家新门店，并且希望为消费者打造一种全新的食品购物体验，助其在拥挤的市场中脱颖而出。

**解决方案：**Nourish 打造了一种数字化购物与实体购物混合的体验，让客户可以通过手机购物、就餐或订购要送去的杂货，并且可以使用面部识别技术付款。

该手机应用程序使用大数据分析记录购买偏好、给出个性化推荐。

## 个性化客户购物体验。

**问题：**Potter Paints 的客户认为在数千种涂料颜色中进行选择是一件极具挑战性的事情，因为他们无法想象哪种颜色最适合他们的家。

**解决方案：**Potter Paints 制作了一款颜色观察仪应用程序，此程序使用配色技术评估人们喜欢的图片，然后使用所有对应的 Potter Paints 色调来制作个性化调色板。

然后，该应用程序让用户上传其住宅照片并试用多种颜色，以获得日光和人造光源下的效果。该应用程序的下载量已达到约 350 万次。

仅 22% 的零售商计划在接下来的两年内增加实体门店数量或销售空间。

来源：2017 IBM 商业价值研究院研究，“新一代零售门店绩效数据和标杆数据库。”

在一项涉及 12,800 位全球零售业企业高管的调查中，71% 的高管预计，在接下来的几年内，客户体验会比产品本身更重要。

来源：IBM 商业价值研究院 + 牛津经济研究院报告，“传统零售企业逆袭。”

与门店开设之前的网站流量相比，开设一间新实体门店使得该零售商网站在所在区域的整体流量平均提升 37%。

来源：“晕轮效应：实体如何影响网络。”国际购物中心协会。<http://reports.icsc.org/thehaloeffect>

对于新兴品牌（问世不满 10 年的品牌）而言，开设新门店会使网络浏览量平均提升 45%。

同上。

