

店舗オペレーション 変革者

あなたはデジタル変革の最前線にいます。このアセスメントによって変革の次の段階を明確化できるので、これからは競合よりも前にいられます。

- 店舗には柔軟性があるので、顧客のニーズ、需要にリアルタイムに対応できると期待しています。
- さまざまな外部ソースから天気、人の往来、地域のイベントなどのデータを集めていますし、これらが需要にどう影響するのか、理解しています。
- 高度な分析に対する統合された手法で、顧客のニーズを予測することができますし、従業員を強化するためのツールやテクノロジーも利用しています。
- 運用モデルは業務の要求に対応できるだけでなく、新たな売上チャンスとしても働いています。



次の課題

変革が進むにつれて、買物客や近隣をより深く理解することになります。顧客、競合、天気、イベントなど地域の生活圏のデータの活用も始まります。拡張されたIoTデータ、消費者の行動に対するより大きな知見、需要予測手法の強化などが、出勤スケジュール、作業管理の最適化や、一日を通したリアルタイム・トラフィックへの対応に役立ちます。



行動計画

- **店員をブランド・アドボケートとしてさらに強化する:** ブランド・アンバサダーの役割を果たす従業員を雇用し、教育し、維持します。店員の重要な特性を切り出して、大量の応募者から最適な候補者を効率的に見つけ出し、最高の店員を選び出すのにAIが使えます。従業員にモバイル、ウェアラブル・デバイスを装備することで、顧客の購買履歴や製品知識などの知見を提供します。お勧め商品を提示して、クロスセル、アップセルを可能にします。
- **お勧め商品を地域に密着させる:** 場所、品揃え、コンテンツ、価格、サービスなど店舗のあらゆる側面を継続的に地域の生活圏のダイナミクスに合わせます。IoTや無線ICで完全に見える化された在庫をひとまとめにして、注文管理の最適化を行うことで、最適な出荷場所を判断します。
- **店舗スペースについて再考する:** 拡張現実や仮想現実によって、店舗での顧客体験を対話型にして、競合と差別化します。多くの企業が「未来型店舗」実験を開始しています。ここではデザイナーが少しずつ変更をプロトタイプに実装して、従業員がこれを試験する形になっていますが、従業員のインスピレーションも捉えておくべきです。顧客との関係を考慮すると、彼らは間違いなく新しい店舗の機能やデザインに対して創造的で有用なアイデアを持っているはずです。ハッカソンのように従業員がまったく新たな店舗のコンセプトに関するアイデアを出せるイベントを行いましょう。優勝者を実験に巻き込んで、新コンセプトを発見させる方法を見つけ、実行し、全店舗に展開しましょう。
- **本物の顧客中心の評価指標を採用する:** 売上、経費の割合、実店舗の生み出す利益といった店舗中心の評価指標はやめましょう。オンラインとオフラインのビジネスを組み合わせ、顧客中心の評価指標にするのです。先駆的な、デジタルネイティブ・ブランドが収益性を最大化するためにTAM(商品またはサービスが実現可能な最大市場規模)、ユニット・エコノミクス、顧客生涯価値を把握した方法を参考にしましょう。

詳細はこちら: ibm.com/retail-operations

展望

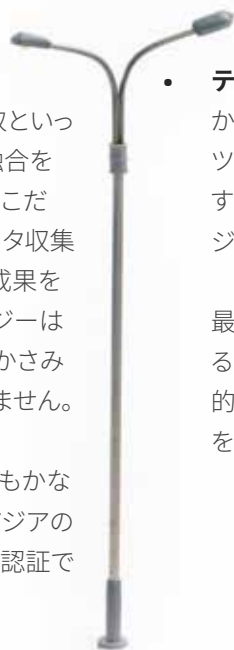
従来型店舗は変革のさなかにあります。従来型の小売業が店舗の強みや実験的な取り組みを活かしながら、買い物ストレスの少ない、テクノロジーを活用した買物体験を提供することで顧客とこれまでにない繋がりを構築しており、その結果、スペースやレイアウトは変化しています。店舗は、販売チャネルとしての従来の役割に加えて、配達やフルフィルメント・センターを担うようになっていきます。



実のところ、「店舗」の定義が変わっています。今では従来型とデジタル型の両方の小売ブランドが新しいマーケットを試すための「ポップアップ」や期間限定の店舗もあります。食料品店や大規模店の「店舗」の中にはオンライン注文品を受け取るロッカーやタワーが設置されているところがあります。これによって、店舗で追加購入をすることが多いオンライン買物客の足を店舗に向かわせます。小売業は店舗で新たなサービスを試みるだけでなく、店舗で開催する料理教室などのソーシャル・イベントやDIYガイドなどのオンライン・コンテンツを通じて消費者の購入前後にもサービスを提供することにより、自社ブランドを差別化し、ブランド・コミュニティを育てる方法を探しています。

競争のほとんどはこの変革の第二段階に進んでいます。多くの小売業がオンライン注文と店舗受取といったサービスを開始するなど、デジタルとリアルの融合を始めていますが、いまだに当日の自宅への配送にこだわっています。小売業はデジタル体験の強化、データ収集ソリューションをいくつも試してはいますが、まだ成果を出せず、黒字化に苦闘しています。さらにテクノロジーは全般的にまだ柔軟性に欠けており、運用コストもかさみます。ほとんどの場合、たいしたROIも得られていません。

支払方法に関してアジアがヨーロッパや北米よりもかなり進んでいることには注目する価値があります。アジアの小売業はモバイル・アプリによる支払を提供し、顔認証で身元を確認しています。



課題

- **価格圧力の増加:** 店舗の近代化には費用がかかります。一見少額でも、チェーン全体の店舗数を掛け算するとなりの額になります。このため、新しいイニシアティブには短期間での投資対効果が求められます。さらに、価格にますます敏感になってきている消費者の圧力が粗利益を圧迫します。

さらに、価格にますます敏感になってきている消費者の圧力が粗利益を圧迫します。

- **消費者の期待の変化:** 巨大なオンライン市場が消費者にとっての「価値」を再定義しました。

消費者は今では価格と在庫の有無だけで購入を検討していません。レビューなどのコミュニティのフィードバック、仕様や比較チャートなど、商品に関する詳細コンテンツも期待しています。



消費者は実店舗での買物の際にも同じ期待を持ち込みます。

- **テクノロジーの選択:** クラウドベースのソリューションから店舗の従業員を強化するハンドヘルド・モバイル・ツールまで、店舗における顧客体験を最新のものにするためには目眩がするほどずらりと並んだテクノロジーが必要です。

最大の効果をあげるためにどのテクノロジーを導入するかという選択は難問ですが、テクノロジーへの短期的な投資で一時的に利益が減るので、投資回収の時期を理解することも同じように難問です。



視点を变える

デジタルとリアル店舗を融合する。

課題: 中国のスーパーマーケット・チェーン、Nourish社は最近65店舗を開店して、競合の多いマーケットで目立つために消費者に新たな食品購入の新しい体験を提供したいと考えました。

ソリューション: Nourish社はデジタルとリアル店舗での購買体験をハイブリッド化して、顧客が顔認証テクノロジーを利用して、スマートフォンで買物、食事、商品の配送指定ができるようにしました。

モバイル・アプリはビッグ・データ分析を利用して、購買の嗜好性を記憶し、パーソナライズされたレコメンデーションを行います。

顧客の購買体験をパーソナライズする。

課題: Potter Paints社の顧客が直面した問題は、どの色が自分の家に合うのか、イメージできないので、数千の塗料色からどれを選べばいいのかわからない、ということでした。

ソリューション: Potter Paints社は色の可視化アプリを作りました。色のマッチング・テクノロジーを利用して、人々のお気に入りの写真を評価して、一人ひとりに合わせた色パレットを作り、これにPotter Paints社の塗料を対応させたのです。

このアプリによってユーザーは自分の家の写真をアップロードして、さまざまな色の塗料を試して、日光や人工光でどんな風に見えるのか、つかめるようになりました。このアプリは350万人近くがダウンロードしました。

今後2年間に実店舗や販売スペースを増やす計画のある小売業は22%にすぎません。

出典: 2017 IBM Institute for Business Value study, "Next-Generation Retail Store Performance Data and Benchmarking Database."

全世界の小売業のエグゼクティブ12,800人への調査によれば、71%が商品ではなく、顧客体験が今後数年間は重視されると予測しています。

出典: IBM Institute for Business Value + Oxford Economics Report, "Retail Incumbents Strike Back."

店舗を1つ開店すると、その地域でのその小売業者のWebサイトのトラフィックは、開店前と比較して平均37%増加します。

出典: "The Halo Effect: How Bricks Impact Clicks." ICSC. <http://reports.icsc.org/thehaloeffect>

新興ブランド(創業10年未満)では、新店舗の開店はWebトラフィックを平均45%増やします。

同上。

