



بازتعریف فروشگاه‌های آینده

بازتعریف فروشگاه‌های آینده

November 2017

sector.

# فهرست

09	<b>معرفی: تاثیر دیجیتالی شدن بر خرده‌فروشی</b>
15	<b>(A) استراتژی خرده‌فروشی: اختلال دیجیتال</b>
17	۱. تقسیم‌بندی
18	۲. موقعیت‌یابی: ظهور خرده‌فروشی مقصد
20	۳. بهبود فرمت‌های عملکردی
23	۴. تغییر مدل‌های تجاری
27	<b>Impact on the Front end – The Digital Customer (B)</b>
28	۱. Customer Experience
31	۲. Merchandizing and Promotions
33	۳. Loyalty Programs
35	۴. Pricing and POS Solutions
37	<b>Impact on Back-end: Agile Retail Organization (C)</b>
38	۱. Supply Chain: Shift from traditional supply chain to Digital Supply Networks (DSN)
39	۲. Logistics & Warehousing
41	۳. Finance
42	۴. Procurement & Vendor Management
44	۵. Assortment mix & Planning
46	۶. People
49	<b>Collaboration in the digital age – Retail ecosystem (D)</b>
57	<b>Conclusion</b>
58	<b>Glossary</b>
59	<b>Acknowledgement</b>
60	<b>Contacts</b>



# eMARKET

Home



I'm looking for..

## Fashion

See all >



Men's Clothing



Women's Clothing



Kids' Clothing, Shoes & Accs.

## Electronics

See all >



Cell Phones & Smartphones



Digital Cameras



Pads, eBook R

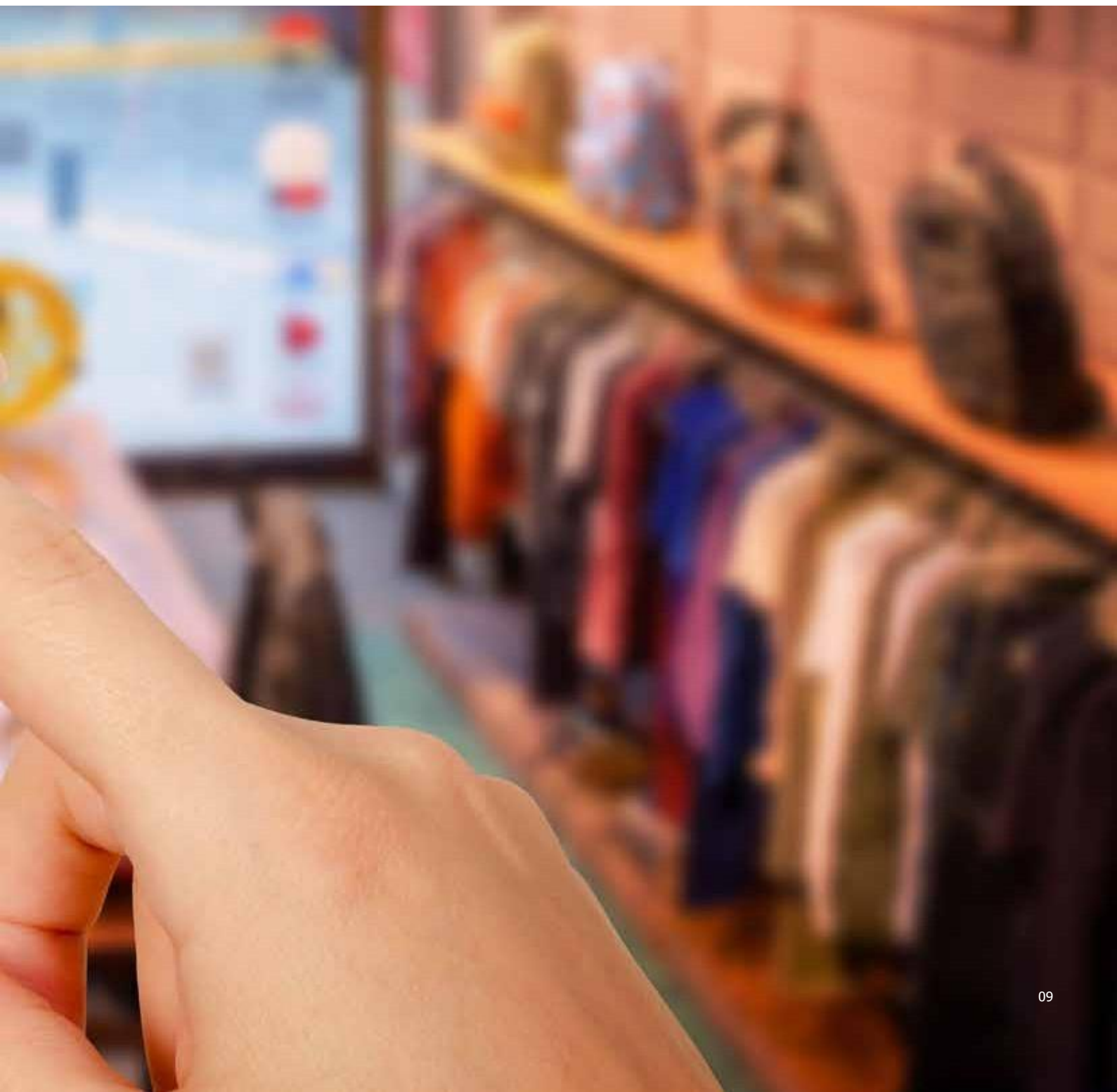
## Motors

See all >



## معرفی:

تأثیر دیجیتالی شدن بر خرده‌فروشی





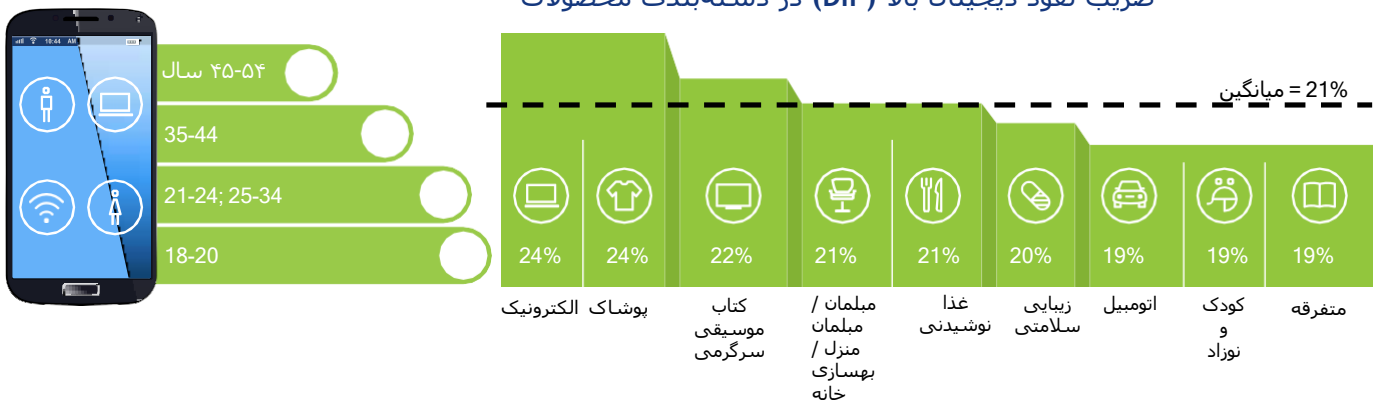
اگرچه در دهه گذشته رشد خارق‌العاده‌ای را در خرده‌فروشی تجربه کرده‌ایم، سهم خرده‌فروشی سازمان‌یافته هنوز حدود ۸ درصد است، در حالی که بخش غیرسازمان‌یافته ۹۲ درصد از کل صنعت خرده‌فروشی را تشکیل می‌دهد. با این حال، انتظار می‌رود که در سال‌های آتی خرده‌فروشی سازمان‌یافته دیگر فقط یک پدیده شهری نباشد و شهرهای سطح ۲ (tier 2) و کوچک‌تر نیز با سرعتی سریع تکامل پیدا کنند و سهم قابل توجهی از خرده‌فروشی سازمان‌یافته را در خود جای دهند. انتظار می‌رود که موج دیجیتال این رشد را تسریع کند و فرصت‌هایی را برای کسب‌وکارها و مدل‌های عملیاتی مشتری‌محور ایجاد کند. آنچه که توجه همه کارشناسان صنعت را به خود جلب می‌کند این است که چگونه پویایی رشد در خرده‌فروشی هند و اجرای قانون مالیات بر خدمات و کالا (GST) نحوه برنامه‌ریزی صنعت خرده‌فروشی را برای به‌کارگیری سیستم‌های دیجیتال تغییر می‌دهد.

خرده‌فروشی هند تحت تأثیر عوامل متعددی مانند افزایش درآمد خانوارها، افزایش مصرف‌گرایی، خرده‌فروشی الکترونیکی، جمعیت شناسی مطلوب و سهولت در دسترسی به اعتبار، دستخوش تحولی سریع شده است. امروزه صنعت خرده‌فروشی هند بیش از ۱۰ درصد از تولید ناخالص داخلی و حدود ۸ درصد از اشتغال کشور را تشکیل می‌دهد. خرده‌فروشی هند شاهد ورود فعالین جدید با سرعتی غیرقابل تصور است و انتظار می‌رود که سرمایه آن تا سال ۲۰۲۰ از ۶۷۲ میلیارد دلار فعلی به ۱٫۳ تریلیون دلار آمریکا برسد. بازار تجارت الکترونیک (B2B) نیز با سرعتی مشابه در حال رشد است و انتظار می‌رود تا سال ۲۰۲۰ به ۷۰۰ میلیارد دلار آمریکا برسد. همچنین پیش‌بینی می‌شود که تجارت الکترونیکی (B2C) نیز تا سال ۲۰۲۰ به ۱۰۲ میلیارد دلار برسد.

### آمار خرده‌فروشی دیجیتال در کشور هند



### تأثیر دیجیتال: ثابت بین گروه‌های سنی

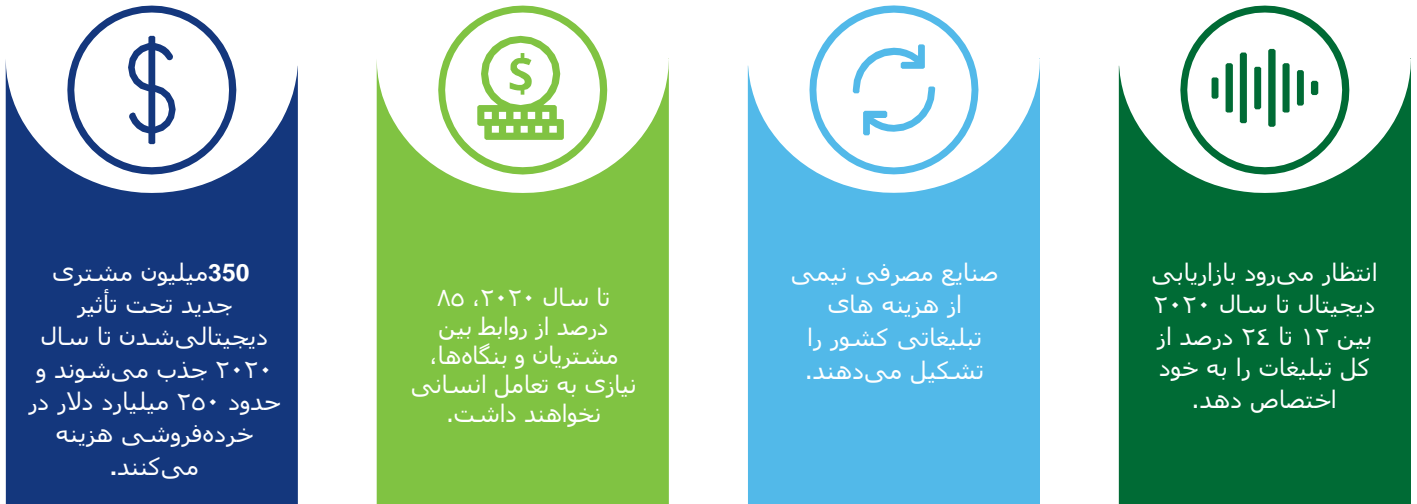


ضریب نفوذ دیجیتال، درصد خرده‌فروشی در فروشگاه است که تحت تأثیر استفاده خریدار از هر دستگاه دیجیتال (لپ تاپ، رایانه رومیزی، تلفن هوشمند، تبلت، ابزار پوشیدنی) و دستگاه‌های داخل فروشگاه‌های (مانند کیوسک، دستگاه پرداخت از طریق تلفن همراه) قرار می‌گیرد.

برای این گزارش، دیجیتالی‌شدن را به‌عنوان ترکیبی از منابع با قابلیت استفاده از فناوری تعریف کرده‌ایم (این ترکیب می‌تواند شامل ابزار، دستگاه‌ها، ربات‌ها، تیم‌ها، پروتکل‌ها، فرآیندها، شبکه‌ها، متدولوژی‌ها) باشد که منجر به دسترسی به محتوا (شامل داده‌ها، اطلاعات، بررسی‌های تخصصی/اجتماعی، گزارش‌ها، تحلیل‌ها، بازی‌ها) برای کاربر (کارمند یا مشتری) می‌شود تا بتواند تصمیمات سازنده‌تر (می‌تواند بر هزینه، زمان یا کیفیت خدمات تأثیر بگذارد) و انتخاب‌های رضایت‌بخش‌تری بگیرد.

Source: Deloitte research, Industry reports

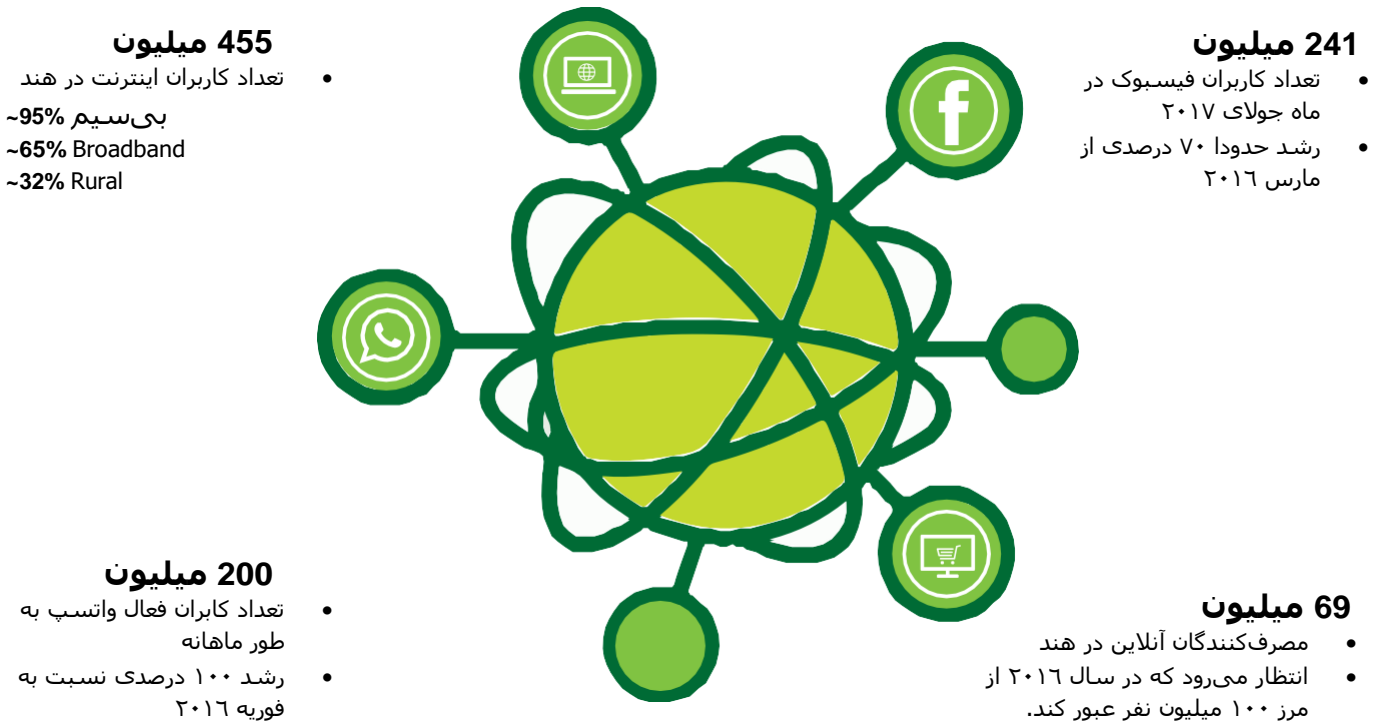
همانطور که خرده‌فروشان رشد می‌کنند و تکامل می‌یابند، باید مدل کسب‌وکار خود را برای هماهنگی با تغییرات محیط اصلاح کنند تا بتوانند فرصت‌هایی برای افزایش تعامل مشتری و بهبود تجربه کلی خرید ارائه دهند. یکی از این عوامل مخر دیجیتال‌شدن خواهد بود که انتظار می‌رود تأثیر عمیقی بر خریداران و خرده‌فروشان بگذارد.



Source: CII National Retails Summit 2016 Report; Gartner Reserach

### محرك های کلیدی که روندهای دیجیتالی آینده را شکل می‌دهند: I. افزایش تعداد کاربران اینترنت و شبکه های اجتماعی

با توجه به همبستگی عمیق بین دسترسی به اینترنت و قدرت اقتصادی، اتصال یک میلیارد کاربر باقی‌مانده هندی به شبکه جهانی وب، بزرگترین چالش و فرصت برای هند خواهد بود. روند رو به افزایش دسترسی به اینترنت از طریق دستگاه‌های بی‌سیم که توسط فناوری‌هایی مانند Wi-Fi عمومی، شبکه‌های ۲G و 4G فعال شده‌اند، نشان می‌دهد که تحرک کاربران، در اولویت قرار داده شده‌است.



Source: Deloitte Research

**II.**

**افزایش تعداد کاربران گوشی‌های هوشمند و افزایش تجارت الکترونیکی**

- انتظار می‌رود کاربران گوشی‌های هوشمند در هند از ۲۹۰ میلیون در سال ۲۰۱۶ به حدود ۴۷۰ میلیون تا سال ۲۰۲۱ افزایش یابد.
- انتظار می‌رود که این امر سهم تجارت الکترونیکی در صنعت خرده‌فروشی دیجیتال هند را افزایش دهد.
- در سال ۲۰۱۶، ۸۲ درصد از کاربران گوشی‌های هوشمند در هند از طریق تلفن همراه خود خرید کردند.

**III.**

**جمعیت‌شناسی مطلوب**

هند بزرگترین جمعیت هزاره (۱۸ تا ۲۵ ساله) جهان را دارد که بیشتر از فناوری آگاه هستند و وسایل دیجیتال را برای ارتباط و خرید ترجیح می‌دهند. بیش از ۴۰۰ میلیون نفر از نسل هزاره این کشور، کسانی که پس از سال ۱۹۸۲ به دنیا آمده‌اند، یک سوم جمعیت هند و ۴۶ درصد از نیروی کار آن را تشکیل می‌دهند.

هند در مسیر تبدیل شدن به جوان‌ترین کشور جهان تا سال ۲۰۲۰ با میانگین سنی ۲۹ سال قرار دارد که نقش بزرگ نسل هزاره را در تحریک رشد برجسته می‌کند. این افراد با اینکه جوان هستند اما در حال حاضر درآمدشان حدود ۷۰٪ از کل درآمد خانوار را تشکیل می‌دهد. افراد نسل هزاره در انقلاب گوشی‌های هوشمند هند هم پیشتاز هستند، به طوری که ۸۴ درصد از آنها در حال حاضر به شبکه broadband تلفن همراه متکی هستند و به طور متوسط ۱۷ ساعت در هفته را آنلاین می‌گذرانند. نسل هزاره‌ها محتوای ویدیویی بیشتری (۲۴ ساعت در هفته) تماشا می‌کنند.

هر مصرف‌کننده به طور میانگین حدوداً ۲ ساعت در هفته زمان استفاده از تلفن همراه خود را افزایش داده است. در حالی که زمان استفاده این افراد از نمایشگرهای ثابت، حدوداً ۲,۵ ساعت در هفته کاهش یافته است. ۵۰٪ از محتوای تماشا شده توسط نسل هزاره، براساس داده‌های شخصی آنها پیشنهاد شده و بر حسب تقاضای لحظه‌ای است.

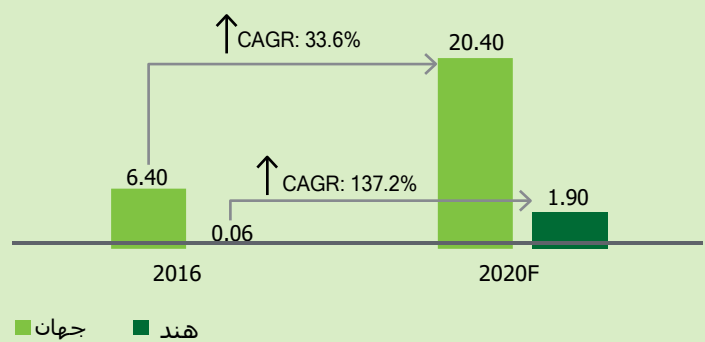
**IV. زیرساخت دیجیتال**

صنعت ۴,۰ یا چهارمین انقلاب صنعتی، فناوری‌های جدیدی را ارائه می‌کند که مرزهای بین دنیای فیزیکی و دیجیتال را از بین می‌برد و دسترسی بلادرنگ به منابع داده جدید و آرشوای را فراهم می‌کند. این دسترسی به داده‌ها در کنار ابزارهای قدرتمند تحلیلی، مانند تصویرسازی، تحلیل سناریو و الگوریتم‌های یادگیری پیش‌بینی، اساساً نحوه عملکرد شرکت‌ها را تغییر می‌دهد. شرکت‌ها اکنون می‌توانند مجموعه داده‌های گسترده‌ای را از دارایی‌ها و امکانات فیزیکی در هر لحظه جمع‌آوری کنند، تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته‌ای برای ایجاد بینش جدید انجام دهند و تصمیم‌های مؤثرتری بگیرند. مهم‌ترین تاثیر این است که این انقلاب دیجیتالی احتمالاً نحوه طراحی، ایجاد و ارائه محصولات به مشتریان را تغییر می‌دهد و پیامدهای فوق‌العاده‌ای برای زنجیره ارزش خرده‌فروشی دارد.

توسعه سریع زیرساخت‌های دیجیتال و امکان انتقال پول دیجیتال منجر به حضور روزافزون خرده‌فروشان مبتنی بر استراتژی کانال‌های یکپارچه توزیع می‌شود. همانطور که با خرید شرکت Whole Foods Market توسط Amazon و خرید Jet.com (سربرترین شرکت تجارت الکترونیک) توسط Walmart مشهود است، مرزهای بین خرده‌فروشان دیجیتال و سنتی در حال از بین رفتن است. انتظار می‌رود در آینده خرده‌فروشی مبتنی بر استراتژی کانال‌های یکپارچه توزیع با هدف دستیابی به تجربه یکپارچه خرید، گسترش یابد.

**نمونه موردی: رشد پذیرش اینترنت اشیا (IoT) در هند**

تعداد دستگاه‌های فعال (هند در مقایسه با کل جهان) / یک در میلیارد



Source: Company database

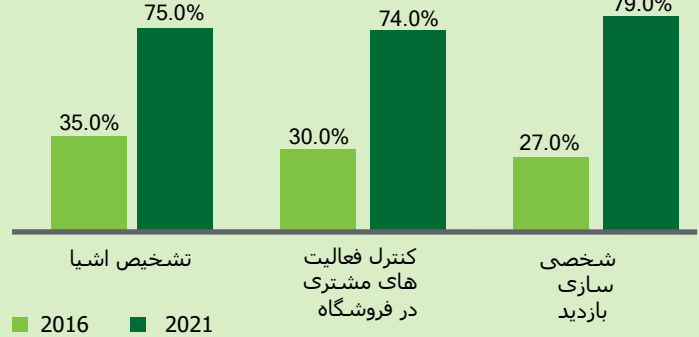
افزایش پذیرش و استفاده از اینترنت اشیا توسط خرده‌فروشان احتمالاً داده‌های بیشتری در رابطه با فعالیت مشتریان ب تولید می‌کند و به خرده‌فروشان و شرکت‌های مصرف‌کننده کمک می‌کند تا تجربه شخصی‌سازی‌شده‌تری را به خریداران نسل بعدی ارائه کنند. اینترنت اشیا در درجه اول به برندها در بازاریابی مبتنی بر مکان کمک می‌کند تا جمعیت افراد آشنا به فناوری را هدف قرار دهند. با استفاده از اینترنت اشیا، خرده‌فروشان توانایی خود را برای جمع‌آوری بینش‌های مهم افزایش می‌دهند، که در نهایت به آنها کمک می‌کند تا یک تجربه خرید انحصاری را ارائه دهند. با توجه به منابع بازار، پیش‌بینی می‌شود که تعداد دستگاه‌های متصل به اینترنت اشیا در سراسر جهان به بیش از دو برابر افزایش یابد و در سال ۲۰۲۰ به ۲۰.۴ میلیارد برسد (در مقایسه با ۶.۴ میلیارد دستگاه فعال در سال ۲۰۱۶). در کشور هند، پذیرش اینترنت اشیا در مقایسه با اقتصادهای توسعه‌یافته تاخیر قابل توجهی را تجربه کرد، اما امروزه نرخ پذیرش با سرعت بیشتری در حال رشد است و پایگاه‌های موجود سریع‌تر از سایر کشورها گسترش می‌یابند.

4. Statista  
 5. Morgan Stanley Research report 2017  
 6. Ericsson Consumer Labs Report 2016



خرده‌فروشان جهانی به طور فزاینده‌ای از اینترنت اشیا برای شناخت مشتری، ردیابی مشتریان فروشگاه و اطلاعات دیگر به منظور درک الگوهای خرید استفاده می‌کنند. خرده‌فروشان هندی همچنین می‌توانند از اینترنت اشیا برای ایجاد بینش‌هایی استفاده کنند که در اتخاذ تصمیمات بازاریابی مربوط به نمایش محصول، مکان‌یابی و شخصی‌سازی کمک کننده هستند. Beacons یکی از محبوب‌ترین ابزارها برای ردیابی مشتریان و ارسال پیشنهادات شخصی به آنها است.

درصدهای خرده‌فروشان جهانی که از اینترنت اشیا برای بهبود خدمات مشتریان استفاده می‌کنند، یا اینکه قصد استفاده از اینترنت اشیا را دارند، تا سال ۲۰۲۱، دو و نیم برابر می‌شود.



Source: Reinventing Retail: 2017 Retail Vision Study, 2017, Zebra Technologies

a - Gartner Research report, 2017

### ۷. سرمایه‌گذاری‌هایی که در هند باعث رشد دیجیتال می‌شوند.

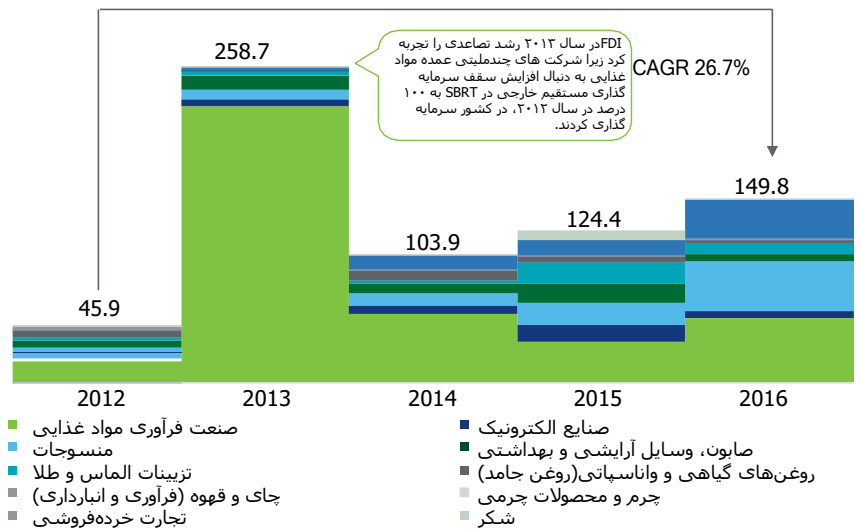
بر اساس گزارش سرمایه‌گذاری جهانی UNCTAD در سال ۲۰۱۷، ۲۰ درصد از مدیران جهانی هند را به عنوان فرصتی مناسب برای سرمایه‌گذاری در سال‌های ۲۰۱۷-۲۰۱۹ انتخاب کردند. هند، پس از ایالات متحده و چین در رتبه سوم قرار داد. با توجه به فضای مطلوب اقتصاد کلان در هند و تمرکز مداوم دولت بر مساعدتر کردن فضای کسب و کار، این کشور شاهد رشد مداوم سرمایه‌گذاری‌های FDI و PE/VC در بخش‌های مصرف‌کننده بوده است.

دیجیتالی‌شدن فرصت‌هایی را برای خرده‌فروشان فراهم می‌کند تا مشتریان جدید جذب کنند، با مشتریان فعلی تعامل بهتری داشته باشند، هزینه عملیات را کاهش دهند و انگیزه کارکنان را بهبود ببخشند. همچنین این فرآیند مزایای مختلف دیگری هم دارد که تأثیرات مثبتی از منظر درآمد خواهند داشت.

این گزارش به تأثیر دیجیتالی‌شدن بر سه عنصر کلیدی کسب‌وکار خرده‌فروشی و مدل عملیاتی می‌پردازد:

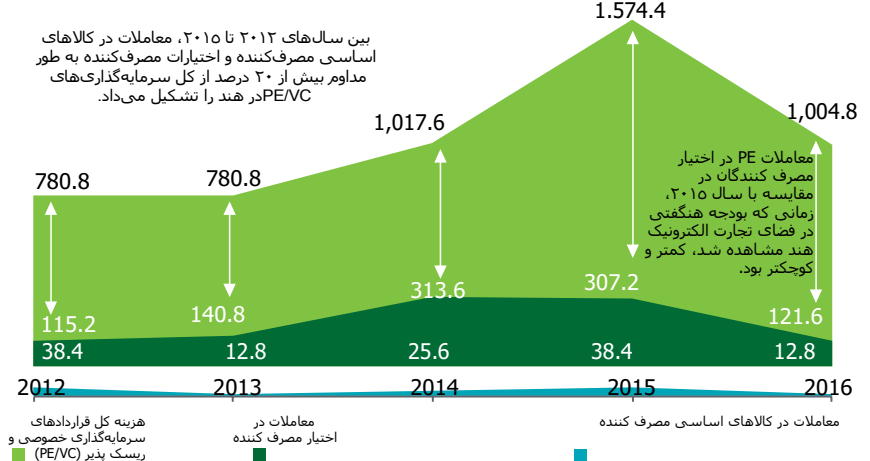
۱. استراتژی - شامل عناصر تقسیم‌بندی، موقعیت‌یابی، فرمت‌های عملیاتی و مدل‌های تجاری (محل، طبقه‌بندی، اندازه، قیمت‌گذاری) است.
۲. Front end - فرآیند مواجهه با مشتری شامل برخورد در فروشگاه، تبلیغات، تجربه مشتری (وفاداری، بازاریابی و ارتباطات، قیمت‌گذاری و راه‌حل‌های POS)

### FDI سالانه در هند (صنعت مصرف‌کننده) اعداد در مقیاس روپیه هند هستند.



Source: Department of Industrial Policy & Promotion (DIPP)

### سرمایه‌گذاری PE/VC در هند / به میلیارد روپیه



Source: Company database and analysis

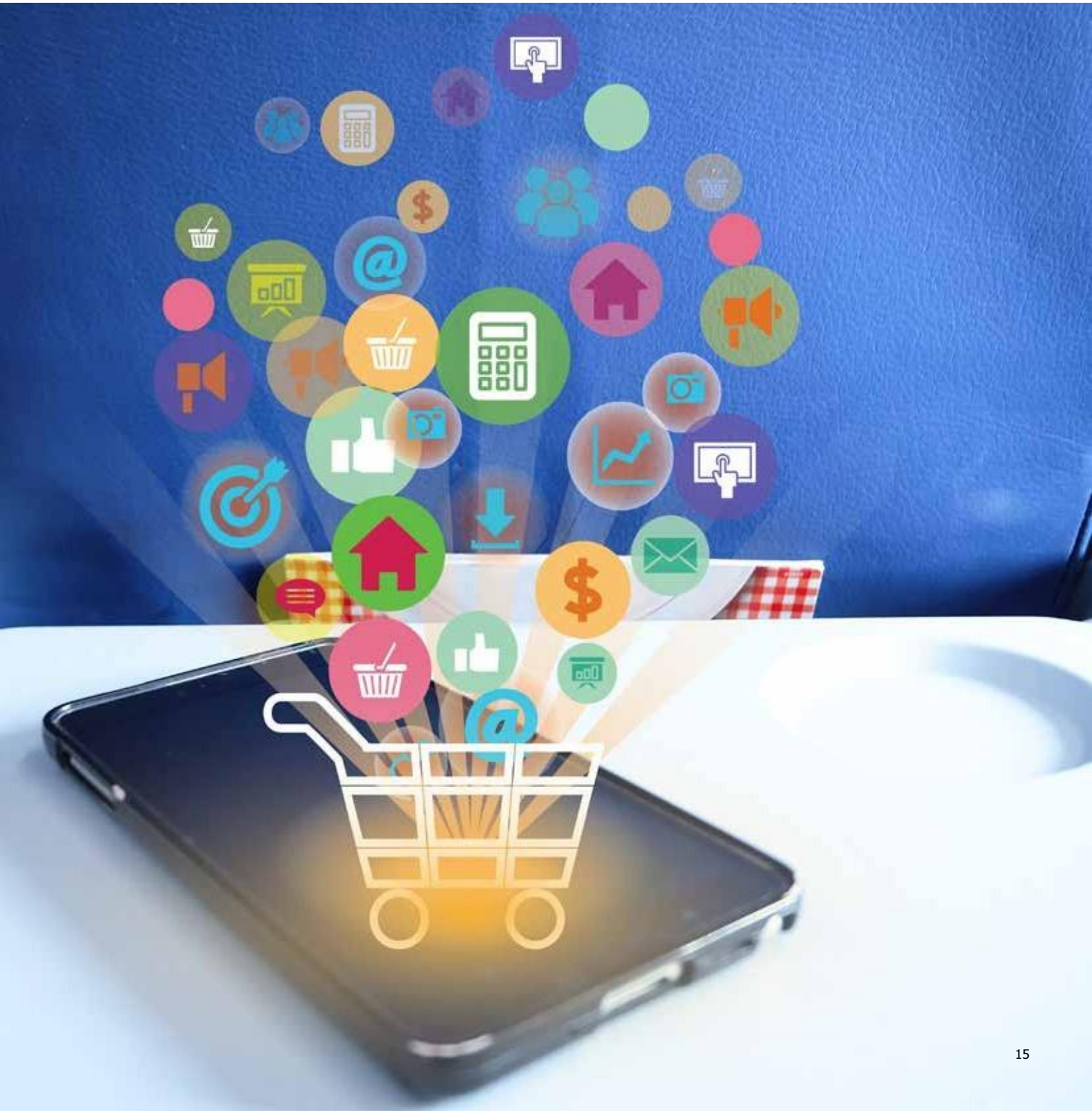
۲. Back end - زنجیره تامین، لجستیک و انبارداری، تدارکات دیجیتال و مدیریت فروشنده، ترکیب و برنامه‌ریزی بخش‌ها، افراد، اتوماسیون مالی



Source: Deloitte Analysis

# (A) استراتژی خرده‌فروشی:

اختلالات دیجیتال (Digital Disruptions)



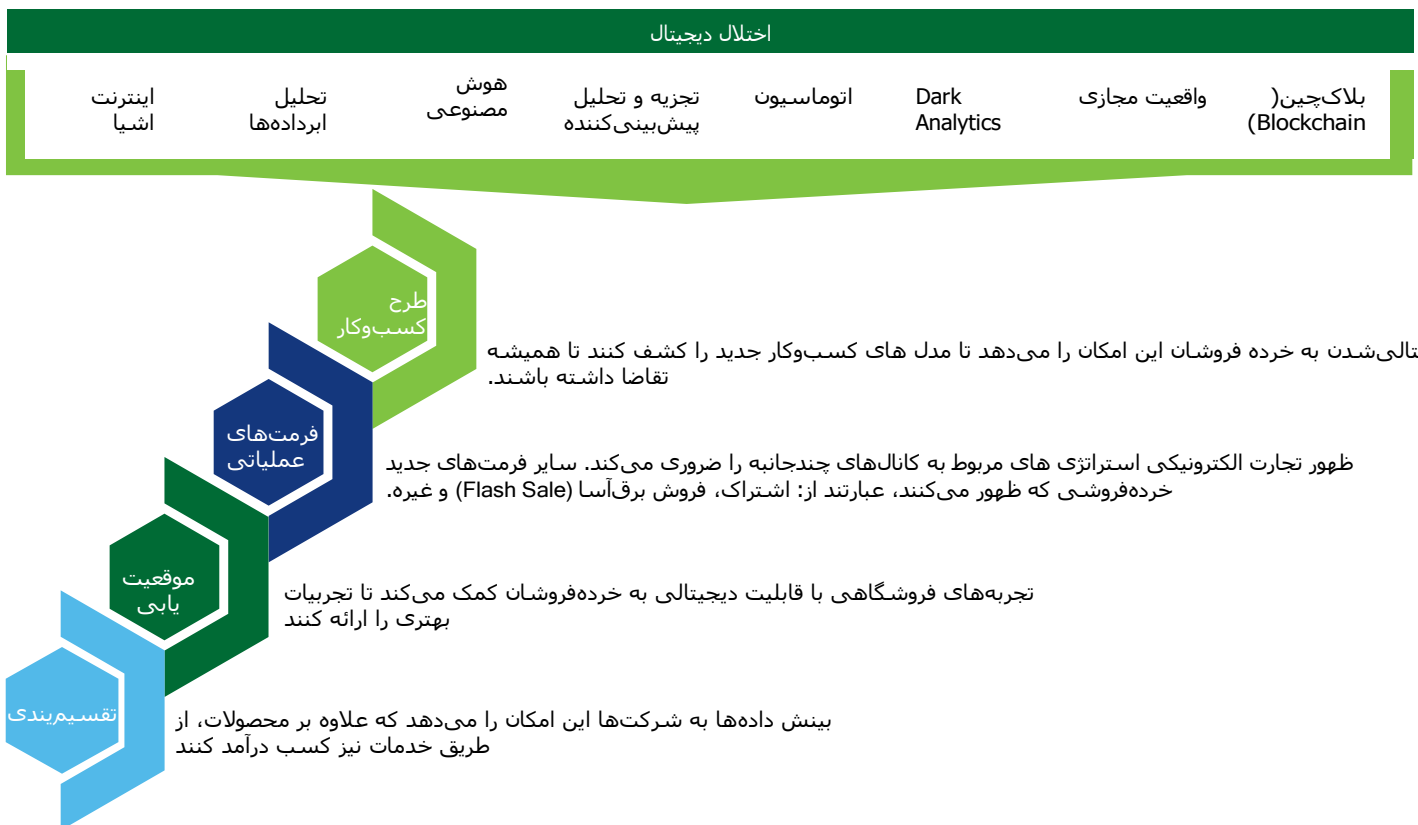
**مالکیت مشترک:** دیجیتالی شدن در خرده فروشی به نظارت و کنترل کیفیت در قراردادهای فرانچایز برای دستیابی به همسویی بیشتر مدل کسب و کار با نیازهای خریدار کمک کرده است و فرصتی را برای خرده فروشان فراهم می کند تا در مقیاسی سریع بدون به خطر انداختن نام تجاری و تقسیم بار سرمایه گذاری با شرکای خود همکاری کنند.

**تولید مشترک:** خریدار دیجیتال جدید با همتایان اجتماعی خود به میزان زیادی در ارتباط است و بیش از هر زمان دیگری مایل است تا تجربیات خود را به اشتراک بگذارد و به دیگران اجازه دهد از تعامل او با محصولات/خدمات سود ببرند. مصرف کنندگان به ایجاد ارزش پیشنهادی کمک می کنند؛ تمایل مصرف کنندگان به ارائه بازخورد به طور همزمان به اصلاح مدل های تحویل کمک می کند.

**یادگیری مستمر:** سیستم های خودآموزی از طریق هوش مصنوعی و مدل سازی شناختی امکان افزودن بازخورد را برای بهینه سازی تجربه خرید برای مصرف کنندگان فعال کرده است که باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می شود.

در گذشته، تمایز بین خرده فروشان بر اساس خدمات مشتری بهتر، کارایی عملیاتی بالا یا به دلیل ارزش پیشنهادی برتر محصول/خدمت صورت می گرفته است. دیجیتالی شدن، خرده فروشان را قادر می سازد تا کیفیت هر یک از این بخش ها را افزایش دهند. این فصل به ویژه بر حوزه های استراتژیک تقسیم بندی، موقعیت یابی، فرمت های عملیاتی و مدل های جدید و نوظهور کسب و کار در عصر دیجیتال تمرکز دارد.

تاثیر اختلال دیجیتال بر استراتژی های خرده فروشی



Source: Deloitte Analysis

### تقسیم‌بندی

در عصر دیجیتالی که به سرعت در حال ظهور است، هر مشتری صرف نظر از شباهت های اجتماعی یا اقتصادی خود به بخش منحصر به فرد خود تعلق دارد - بخشی تک نفره. دیجیتالی شدن با افزایش قدرت دسترس بودن داده‌ها، خرده‌فروشان را قادر می‌سازد تا در تقسیم‌بندی مشتریان بهتر عمل کنند. بنابراین آنها از مدل هدف‌گیری انبوه به تقسیم‌بندی خرد حرکت می‌کنند

پیش از این، به دلیل دسترسی محدود به آمارهای دیگر، فقط تعداد کمی از بخش‌ها بر اساس داده‌های جمعیتی قابل شناسایی بودند. مشتریان امروزی خواستار تعامل شخصی با خرده‌فروشان در طول سفر خود از تماس اولیه تا تکمیل معامله هستند.

به آهستگی، خرده‌فروشان با استفاده از موتورهای تحلیلی پیشرفته بر اساس داده‌هایی مانند: محصولات خریداری شده، رفتار خرید قبلی، زمان خرید، زمینه خرید و کانال خرید، مشتریان را به بخش‌های زیادی تقسیم می‌کنند. در حال حاضر راه حل های هوش مصنوعی برای تقسیم بندی مشتری در حال ظهور است که به خرده‌فروشان اجازه می‌دهد سفر مشتری را حتی بیشتر شخصی‌سازی کنند. اما در آخرین روندها چنین تقسیم‌بندی به آنها در استفاده از ارتباطات متنی و تبلیغات شخصی‌شده کمک می‌کند، مانند: «امروز هوا مه‌آلود است، نوشیدنی داغ جدید ما را امتحان کنید.»

### نمونه (TARGET):

یکی از عمده‌ترین خرده‌فروشی‌ها، مدلی را به کار برد که الگوی خرید مشتریان را تجزیه و تحلیل می‌کرد و شانس آنها را برای پدر و مادر شدن در آینده پیش‌بینی می‌کرد. سپس خرده‌فروش می‌توانست پیشنهادات تبلیغاتی مربوط به محصولات کودک را با توجه به شانس بارداری ارسال کند.  
Source: News Articles

یکی از بزرگترین فروشندگان جهانی کفش و لوازم جانبی برای مردان و زنان

یکی از بزرگترین بازارهای تجارت الکترونیک چین، متخصص در سبک زندگی و برندهای خرده‌فروشی



Source: News Articles



## ۲ موقعیت‌یابی: ظهور خرده‌فروشی مقصد

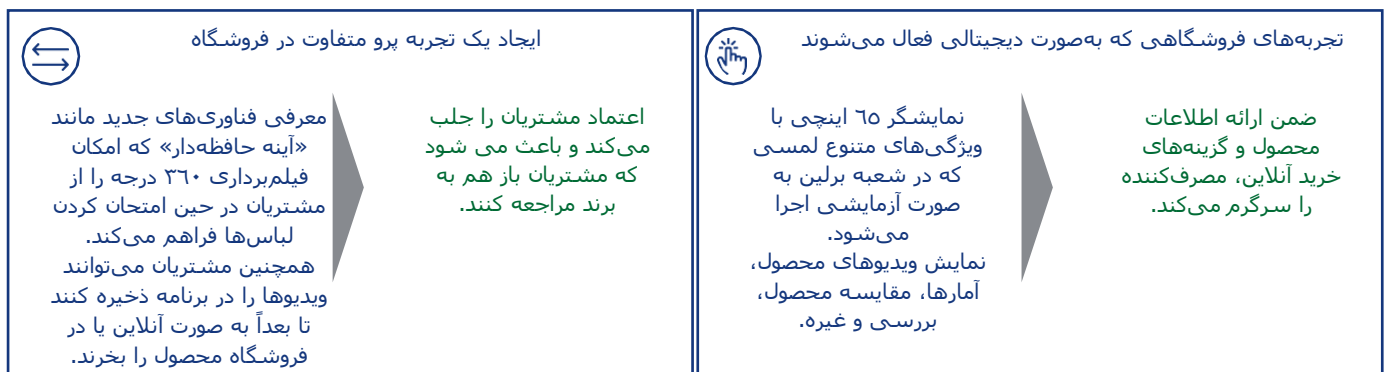
با ظهور خرید آنلاین، دیگر برای فروشگاه‌های سنتی کافی نیست که تنها بر سر قیمت و کیفیت رقابت کنند. اکنون خرده‌فروشان باید دلیل محکمی برای مراجعه مردم به فروشگاه خود ارائه دهند. مفهوم یک فروشگاه راه‌های نزدیک خانه، دیگر مانند یک دهه پیش جذاب نیست. فضای فیزیکی و تجربه کلی باید فروشگاه‌های سنتی را متمایز کند. برخی از عواملی که بر تصمیمات مشتریان تأثیر می‌گذارند، خدمات و امکانات اضافی، ارائه امکانات تفریحی، محیط خرید و غیره هستند. بنابراین انتظار می‌رود خرده‌فروشی مقصد در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار شود.

### مطالعه موردی: Lowes Food

Lowes Foods، یک خرده‌فروش مواد غذایی در ایالت‌های کارولینا و ویرجینیا، استراتژی تعامل با مشتری جدیدی به نام "Disneyfying" را اجرا و تجربه خرده‌فروشی خود را بازتعریف کرد. این خرده‌فروش، زنجیره فروشگاه‌های خود را به یک بازار سرگرمی تبدیل کرد تا به یک خرده‌فروش تجربه‌گرا تبدیل شود. این بازار خرده‌فروشی با شرایط منحصر به فرد خود و با استفاده از سرگرمی، توانست یک فعالیت معمولی را به یک تجربه بسیار جذاب برای مشتریان تبدیل کند. در نتیجه، Lowes Foods هم در اندازه متوسط سبد خرید و هم در تعداد خریدها افزایش چشمگیری را مشاهده کرد.<sup>7</sup>

خرده‌فروش پوشاک لوکس آمریکایی با فعالیت‌های جهانی

یکی از بزرگترین تولیدکنندگان و خرده‌فروشان پوشاک ورزشی در جهان



Source: News Articles

### مطالعه موردی: Bonobos/تقویت تعامل برای خرید پوشاک مردانه

Bonobos که در سال ۲۰۰۷ تأسیس شد، خود را به عنوان «بزرگترین برند پوشاکی که تا به حال در وب ساخته شده است» معرفی می‌کند و نوع جدیدی از پوشاک مردانه هوشمندتر را طراحی کرده و به فروش می‌رساند. این شرکت برای تثبیت حضور تجارت الکترونیک خود، بازار پوشاک مردانه را با ارائه تجربه‌های خرید با تعامل بالا در فروشگاه مختل می‌کند. این شرکت در سال ۲۰۱۲، در پاسخ به تمایل مشتریان آنلاین برای پرو لباس قبل از سفارش، فروشگاه‌های فیزیکی را افتتاح کرد و اکنون تقریباً ۲۰ فروشگاه در شهرهای بزرگ ایالات متحده دارد. این فروشگاه‌های فیزیکی به عنوان نمایشگاه محصولات عمل می‌کنند: آنها اقلامی در هر رنگ، اندازه، مناسب و پارچه برای امتحان کردن در دسترس دارند، اما هیچ محصولی را برای خرید فوری در انبار نگه نمی‌دارند. این فروشگاه‌ها اجزای تجربی بسیار شخصی‌سازی شده‌ای را ارائه می‌کنند که نمی‌توانند به صورت آنلاین اجرا شوند. به محض ورود به این فروشگاه‌ها، یک راهنما (دستیار مد) به مشتریان کمک می‌کند تا اقلامی با بهترین تناسب و سبک پیدا کنند. سپس مشتریان محصول موردنظر را سفارش می‌دهند و آن محصول مستقیماً در درب خانه آنها تحویل داده می‌شود. فرآیند راهنمایی می‌تواند تا ۴۵ دقیقه هم طول بکشد. این فروشگاه‌ها معمولاً یک منطقه استراحت با امکاناتی مانند آبجو، نوشابه و آب رایگان دارند. علاوه بر این، پرو لباس قبل از خرید آنلاین، شانس بازگشت کالا را به حداقل می‌رساند، زیرا تخمین زده می‌شود که خریدهای تجارت الکترونیکی معمولاً نرخ بازگشت ۲۰ درصدی دارند. تعداد زیادی از مشتریان جدید از طریق راهنماها به Bonobos جذب می‌شوند.

Source: Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, World Economic Forum 2017

7. Retail in the digital age | CNBC News article

### مطالعه موردی: Rebecca Minkoff / ایجاد فروشگاه‌های متصل

Rebecca Minkoff با eBay و Magento همکاری کرد تا یک فروشگاه متصل دیجیتالی ایجاد کند که از فناوری‌هایی مانند «آینه‌های خرید دیجیتالی» و اتاق‌های پرو دیجیتال برای راهنمایی خریداران استفاده و در عین حال داده‌هایی را درباره ترجیحات و گرایش‌های مشتری جمع‌آوری می‌کند. ظرف شش ماه پس از اجرا، Rebecca Minkoff شاهد افزایش شش تا هفت برابری فروش لباس‌های آماده بود که دلیل آن تقویت تجربه درون فروشگاه‌های برای مشتریان بوده است.

Source: Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, World Economic Forum 2017

### مطالعه موردی: بررسی The Mall of the Emirates در دبی / یک مرکز سبک زندگی

The Mall of the Emirates، مرکز خرید مجید الفتمیم در دبی، نسل بعدی مراکز خرید است. این مرکز خرید لوکس و چند طبقه فراتر از یک تجربه خرید ساده است و تجربیات هیجان‌انگیز و منحصر به فردی را برای مشتریان فراهم می‌کند. بیش از ۶۳۰ فروشگاه خرده فروشی، بیش از ۱۰۰ رستوران و کافه، ۸۰ فروشگاه لوکس و ۲۵۰ فروشگاه اصلی برندها، امکانات تفریحی از جمله سینما، پیست اسکی سرپوشیده و پارک برفی، تئاتر و مرکز هنری-اجتماعی، و سیاره جادویی که یکی بزرگترین مراکز سرگرمی خانوادگی سرپوشیده در دبی است، در این مرکز خرید قرار گرفته‌اند. این مرکز خرید میزبان رویدادهای ویژه، از جمله کنسرت‌های افراد مشهور، نمایش‌های مد لوکس و حتی یک بازی مونوپولی در اندازه واقعی است که ضمن جمع‌آوری پول برای امور خیریه، تجربه منحصر به فردی را برای مشتریان ایجاد می‌کند. برای کسانی که به بیش از یک روز برای گردش در این فضا با وسعت ۲,۷ میلیون فوت مربع نیاز دارند، چندین هتل هم در این مرکز خرید وجود دارد.

Source: Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, World Economic Forum 2017



امکان ورود آسان به بازار منجر به ظهور «خرده‌فروشان دیجیتال» جدید شده است. برخی از قالب‌های در حال رشد جدید عبارتند از «فروش برق‌آسا (Flash Sale)»، «اشتراک (Subscription)»، «و تحویل برحسب تقاضا (On-demand delivery)». با تداوم اختلالات و مدل‌های کسب‌وکار جایگزین، خرده‌فروشان باید رویکردهای «Omni-channel» مبتنی بر شبکه دیجیتال را اتخاذ کنند. میزان محبوبیت نیز با توانایی خرده‌فروشان برای برآورده کردن تقاضاهای مشتریان مدرن تعیین می‌شود. خرده‌فروشان پوشاک قبلاً تأثیرات رویکرد تکمیل سفارش برحسب تقاضا را تجربه کرده‌اند و این بار نوبت خرده‌فروشی‌های خواربار، خودرو و خدمات است که تغییراتی را اجرا کنند.

علاوه بر فرمت‌های مختلف فروشگاه، تأثیر فناوری‌های دیجیتالی که امکان موجودی متمرکز، دریافت یا تحویل مرسوله در همان روز، خرید از دستگاه‌های تلفن همراه و غیره را فراهم می‌کند، خرده‌فروشان را به تغییر اندازه و بهترین‌ها سوق می‌دهد. مصرف‌کنندگانی که کالاهای موردنظر خود را در مسیر رفت و آمد روزانه خود پیدا می‌کنند و تصمیم می‌گیرند که از کجا خرید کنند، رو به افزایش هستند. این تغییر منجر به تغییر اندازه فروشگاه‌های خرده‌فروشی می‌شود؛ زیرا چگونگی و زمان خرید نسبت به مکان خرید اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. فرصتی را برای اندازه مناسب فروشگاه و کاهش فشار نزولی بر حاشیه‌های خرده‌فروش به دلیل اجاره‌ها فراهم می‌کند و در عین حال تجربه خرید مشابه یا بهتری را بدون نیاز به فضای بیشتر ارائه می‌دهد. دیجیتالی شدن می‌تواند به خرده‌فروشان اجازه دهد تا بدون نیاز به فضای بیشتر، تجربه خرید مشابه یا باکیفیت بالاتری را (از نظر محدوده SKU، عمق، دردسترس بودن و غیره) ارائه دهند. احتمالاً فروشگاه‌ها به ویتترین‌هایی با حداقل SKU تبدیل می‌شوند که مشتریان را قادر می‌سازند تا محصولی را که قبلاً پیدا کرده‌اند را به صورت فیزیکی امتحان کنند. علاوه بر این، فروشگاه‌ها ممکن است اتاق‌های پشتی یا کمدهای اختصاصی برای پشتیبانی از سفارشات BOPIS (خرید آنلاین و دریافت در فروشگاه) داشته باشند.

بهبود فرمت‌های عملیاتی در سال‌های گذشته، مفهوم خرده‌فروش تعریف مشخصی داشت. خرده‌فروش کالاها را چه در فروشگاه و چه به صورت آنلاین خرید و فروش می‌کرد. اما امروزه با ظهور جنبش «خودت انجام بده (DIY)»، اقتصاد اشتراک‌گذاری و سایر عوامل، تعریف اینکه خرده‌فروش چیست و چه می‌کند به طور فزاینده‌ای دشوار شده است. در سال ۲۰۱۷ و پس از آن، پراکندگی بازار در فضای خرده‌فروشی همچنان افزایش خواهد داشت. در حالی که بخش خرده‌فروشی توسط خرده‌فروشان دیجیتال نوظهور (که مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه اتخاذ می‌کنند) مختل شده است، خرده‌فروشان سنتی تلاش می‌کنند تا با اتخاذ ابتکارات دیجیتالی مناسب همچنان در بازار رقابت فعال بمانند.



خرده‌فروش سنتی رویکرد مبتنی بر کانال‌های یکپارچه توزیع را اتخاذ می‌کند.

- یک فروشگاه زنجیره‌ای لوکس در بریتانیا از سال ۲۰۱۱ شروع به سرمایه‌گذاری در کانال‌های یکپارچه توزیع کرد.
- راه‌اندازی تجربه خرید شخصی، فروشگاه‌های مجازی ۲۴ ساعته و برنامه آی فون
- خرید از طریق موبایل در مدت ۲ سال ۲۰۰ درصد رشد داشت.

تحویل برحسب تقاضا (On-demand delivery)

Big Basket، Amazon Now و دیگر گزینه‌های تحویل بر اساس تقاضا، انتظارات مشتریان را در فضای خواربارفروشی برای همیشه در کشور هند تغییر داده‌اند.

اشتراک دیجیتال (Digital subscription format)

Dollar Shave Club.com یک سرویس اشتراکی را با هزینه ۳ دلار در ماه ارائه می‌دهد. این رویکرد، یک مدل مغل مبتنی بر اشتراک دیجیتال با تاکتیک‌های بازاریابی مستقیم به مصرف‌کننده را ارائه می‌دهد.

فروش برق‌آسا (Flash sale)

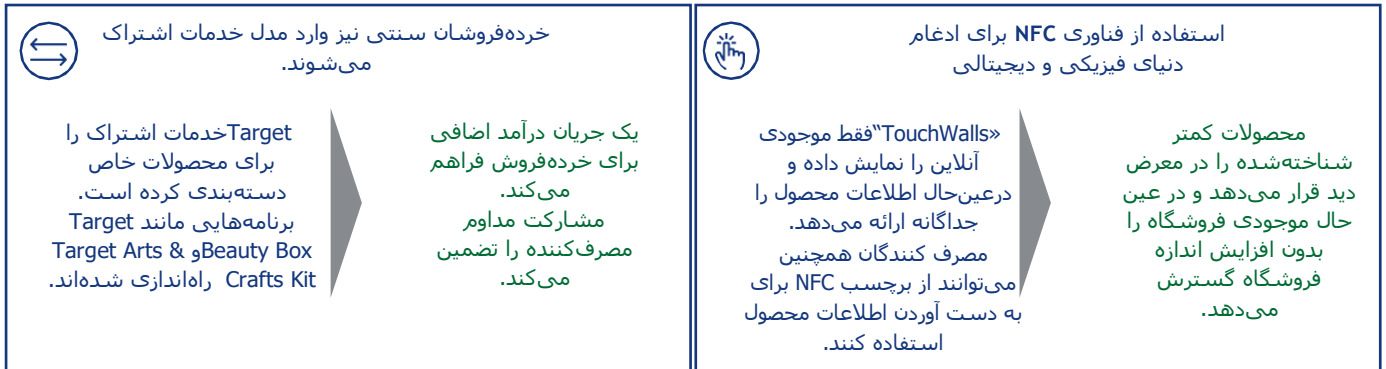
Vipshop.com، شرکت چینی تجارت الکترونیک با ارزش ۸ میلیارد دلار، مدل فروش برق‌آسا (مدل تخفیف با محدودیت زمانی) را برای جذب مشتریان اتخاذ کرده‌است. ۹۰ درصد فروش در خارج از شهرهای Tier-1 رخ می‌دهد.

Source: : Global Powers of Retailing - Deloitte Thought Leadership, News articles



دومین فروشگاه بزرگ خرده‌فروشی برای محصولات تخفیف‌دار در ایالات متحده

خرده‌فروش بزرگ و تولیدکننده پوشاک بیرون از خانه آمریکایی با تمرکز بر کفش



Source: Newspaper Articles

### مطالعه موردی: ADIDAS GROUP

گروه آدیداس در هند با بیش از ۵۰۰ فروشگاه برای برند Adidas و بیش از ۲۵۰ فروشگاه برای Reebok، استراتژی کانال‌های یکپارچه توزیع را در سال ۲۰۱۵ اتخاذ کرد تا بتواند خرده‌فروشی گسترده خود با فناوری مناسب برای خریدار ادغام کند. گروه آدیداس همچنین سه رکن کلیدی را برای ادغام دنیای آنلاین و آفلاین خود تعریف کرده است: ایجاد تجربیات خرید باکیفیت در فروشگاه، حرکت از داده‌های دیجیتالی به داده‌های عملی و ارائه تجربیات یکپارچه در سراسر کانال‌ها.

فروش آنلاین

به عنوان اولین گام، وبسایت و سایت موبایل برای Adidas و Reebok در اوایل سال ۲۰۱۵ راه‌اندازی شد.

راهروهای بی‌پایان (endless aisle) / سفارش محصولات ناموجود در فروشگاه

فن‌آوری «راهروی بی‌پایان» فروشگاه‌های Adidas و Reebok را به آپد مجهز می‌کند و خریداران می‌توانند اقلامی را که در فروشگاه‌های فیزیکی موجود نیستند، بررسی کرده و آن‌ها را سفارش دهند. این گروه در هفت ماه گذشته موفق شده است ۲۲۷ فروشگاه آفلاین خود را مجهز کند. تا پایان سال ۲۰۱۷، این تعداد احتمالاً به ۷۵۰ فروشگاه خواهد رسید.

شاخص خالص مروجان (Net Promoter Score)

این شرکت آزمایشی را برای ثبت شاخص خالص مروجان (NPS) در فروشگاه‌ها انجام داد تا به فروشگاه‌ها کمک کند تا تجربیات مشتری را به طور مداوم بهبود بخشند. این آزمایش توسط یک شرکت فروش محصولات گروه آدیداس مدیریت می‌شود. کل فناوری موردنیاز برای این آزمایش در داخل شرکت توسعه یافته است.

بازاریابی بین کانالی (Cross Channel Marketing)

تکنیک‌های دیجیتال مارکتینگ برای ارائه پوشش خودکار و بین کانالی.

گام‌های بعدی:

- تمرکز بر کسب داده‌های معنی‌دار از طریق تلفن همراه، تجارت الکترونیکی و POS خرده‌فروشی.
- جذب یک میلیون مصرف‌کننده.
- کمپین‌های بازاریابی که در آن ترافیک مشتریان از طریق تجارت الکترونیک به فروشگاه‌های خرده‌فروشی هدایت می‌شود و بالعکس
- ادغام برنامه‌های زیر با استراتژی کانال‌های یکپارچه توزیع:
  - برنامه وفاداری
  - امتیازات تشویقی
  - ارسال از فروشگاه
  - اپلیکیشن مشتری محور و
  - گوش دادن و تعامل در رسانه‌های اجتماعی

Source: Newspaper articles

فروشگاه دیجیتال آینده

مسیر خرده‌فروشی	فروشگاه سنتی	فروشگاه در آینده	سهولت اجرا	اولویت
کشف و ایجاد آگاهی	تبلیغات روزنامه تبلیغات تلویزیونی آگهی کاغذی	تجزیه و تحلیل پروفایل مشتریان در رسانه‌های اجتماعی برای بازاریابی هدفمند بازاریابی دیجیتال مبتنی بر تقسیم‌بندی خرد برای ایجاد آگاهی، اعلان‌ها را روی دستگاه‌های مشتری ارسال کنید.		
تحقیق و مقایسه	تحقیق بر محور کارکنان علائم نمایشی در فروشگاه برای هدایت مشتریان به سمت محصولات انتخابی	کیوسک‌های دیجیتال موجود در فروشگاه‌ها برای فعال‌کردن جستجوی محصول ففسه‌های مجازی راهروهای بی پایان چراغ‌های هوشمند مشتریان را شناسایی و پروفایل‌بندی کرده و آن‌ها را در فروشگاه‌ها هدایت می‌کنند موقعیت‌یابی مکانی در فروشگاه فناوری پوشیدنی و دستیاران خرید همراه		
انتخاب	اتاق پرو	آینه مجازی اتاق‌های پرو مجازی گزینه Click & Select در دستگاه‌های تلفن همراه پیشنهادات شخصی‌سازی شده در موتور جستجو، سفارشی‌کردن محصول		
خرید	نقطه فروش فیزیکی	گزینه‌های خرید چند گرهی - click & collect ، POS موبایل، کیف پول دیجیتال قیمت‌گذاری جذاب با استفاده از بازاریابی دقیق تسویه حساب خودکار جستجوی موبایلی		
نگهداری و وفاداری	عضویت سنتی و برنامه های وفاداری مبتنی بر کارت عضویت	برنامه‌های وفاداری مبتنی بر زنجیره بلوکی تخفیف خودکار به مشتریان وفادار ارائه می‌شود مجموعه خدمات / محصولات برای مشتریان وفادار اشتراک و تکمیل خودکار		
لجستیک و انبارداری	زنجیره تامین خطی تدارکات سنتی و مدیریت انبار	شبکه های تامین دیجیتال قابلیت های لجستیک مشترک خدمات لجستیکی با قابلیت دیجیتالی نظارت خودکار و مداوم تحويل به وسیله هواپیماهای بدون سرنشین		
هزینه	گزارشگری و مدیریت مالی سنتی	استفاده از RPA برای خودکار کردن عملکردهای مالی فرآیندهای فعال شده با IOT		
مدیریت تدارکات و فروشندگان	روابط سنتی تامین‌کننده و مشتری	همکاری با فروشندگان برای کسب موفقیت فناوری زنجیره بلوکی برای مدیریت قرارداد و پرداخت های تامین کننده		
ترکیب و برنامه‌ریزی موجودی متنوع	تصمیمات مبتنی بر تجربه و قضاوت اولویت‌بندی در لحظه	الگوریتم‌های داده محور برای برنامه‌ریزی مجموعه فروشگاه‌ها پذیرفتن مدل‌های پیش بینی و پیش‌بینی لحظه‌ای تراشه‌های RFID برای پاسخگویی بیشتر زنجیره تامین		
ساختار افراد و سازمان	روش‌های سنتی آموزش و مدیریت منابع که به صورت جداگانه و بر اساس ارزش‌های تاریخی اتخاذ شده است	ساده‌سازی فرآیندهای کارکنان از طریق اتوماسیون KPIهای متحول‌کننده خرده‌فروشی دیجیتال برای سنجش و پاداش‌دادن به کارکنان استفاده می‌شود اتخاذ سیستم‌های هوشمند برای مدیریت شیفتهای کارکنان و روش‌های پرداخت		

### مطالعه موردی: Shoppers Stop / خرده‌فروش بزرگ هندی

این شرکت، یکی از خرده‌فروش‌های بزرگ هند است که مسئولیت فروش اجناس چندین برند را برعهده دارد. این خرده‌فروش که با ۸۱ فروشگاه فیزیکی در ۲۷ شهر هند از حضور برجسته‌ای برخوردار است، برنامه‌ریزی کرده است تا در یک دوره سه ساله به طور کامل به رویکرد کانال‌های یکپارچه توزیع روی بیاورد. از اهداف این طرح این بود که حضور آنلاین برند افزایش پیدا کند، مشتریان راضی بمانند و درنهایت خود برند در رقابت با سایر خرده‌فروشان آنلاین، پیشتازی کند.

این شرکت یک استراتژی سه جانبه را برای ارائه یک تجربه خرید یکپارچه برای مشتریان در کانال‌های خرده‌فروشی متعدد خود اتخاذ کرد. این یک رویکرد ۳ ساله چندمرحله‌ای با بودجه اختصاص داده شده به مقدار ۶۰ کروڑ هند به تعمیرات اساسی فناوری، تقویت زنجیره تامین دیجیتال و بهینه‌سازی عملیات بازاریابی دیجیتال می‌پردازد.

#### ایجاد قابلیت دیجیتال (2015)

##### • تجارت الکترونیک و مشارکت

- مشارکت با یک شرکت نرم افزاری که بستری را برای فعالیتهای تجاری فراهم می‌کرد

- همچنین این خرده‌فروشی وبسایت اصلاح‌شده خود را راه‌اندازی کرد که به دوبرابرشدن نرخ تبدیل برای خرده‌فروش کمک کرد و همچنین اتحادهای استراتژیک را با خرده‌فروشان بزرگ هندی تشکیل داد.

• انبارداری: سرمایه‌گذاری در سیستم مدیریت انبار برای افزایش تجربه خرید مشتریان و ارائه تجربه یکپارچه در کانال‌های متعدد خود.

• فناوری: علاوه بر این، فناوری‌های درون‌فروگاهی مانند «آینه جادویی» را معرفی کرد تا مشتریان بتوانند محصولات مختلف را به صورت مجازی امتحان کنند.

• راه حل‌های پرداخت: خرده‌فروش به مصرف‌کنندگان خود اجازه می‌داد تا از طریق روش‌های مختلف پرداخت مثل کیف پول، کارت بانکی، انتقال دیجیتال و غیره هزینه را پرداخت کنند.

• روابط با مشتری: این خرده‌فروشی، برای افزایش بیشتر تجربه مصرف‌کننده، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) را راه‌اندازی کرد.

#### قابلیت چند کاناله (2016)

• برنامه‌های موبایل: در سال ۲۰۱۶، این خرده‌فروش برنامه‌های جدید تلفن همراه را بر روی پلتفرم‌های مختلف راه‌اندازی کرد تا محصولات و خدمات خود را در وب، برنامه و فروشگاه ارائه دهد.

• در مرحله دوم، خرده‌فروش بر روی خدمات مشتری، مدیریت موجودی و مدیریت تحویل سفارش تمرکز کرد تا قابلیت‌های چند کاناله خود را افزایش دهد.

#### کاتال‌های یکپارچه توزیع (2017)

• در پایان سال مالی ۲۰۱۷، خرده‌فروش قصد دارد به یک پخش‌کننده کاملاً فعال در کانال‌های یکپارچه توزیع تبدیل شود.

• در حالی که سهم این شرکت از خرده‌فروشی آنلاین در سال مالی ۲۰۱۵، ۱ درصد بود، در سال مالی ۲۰۱۶ این سهم به ۵ درصد رسید. این شرکت همچنین قصد دارد تا سال مالی ۲۰۱۸ سهم خود را از خرده‌فروشی آنلاین به ۱۵ درصد برساند.

Source: Newspaper articles

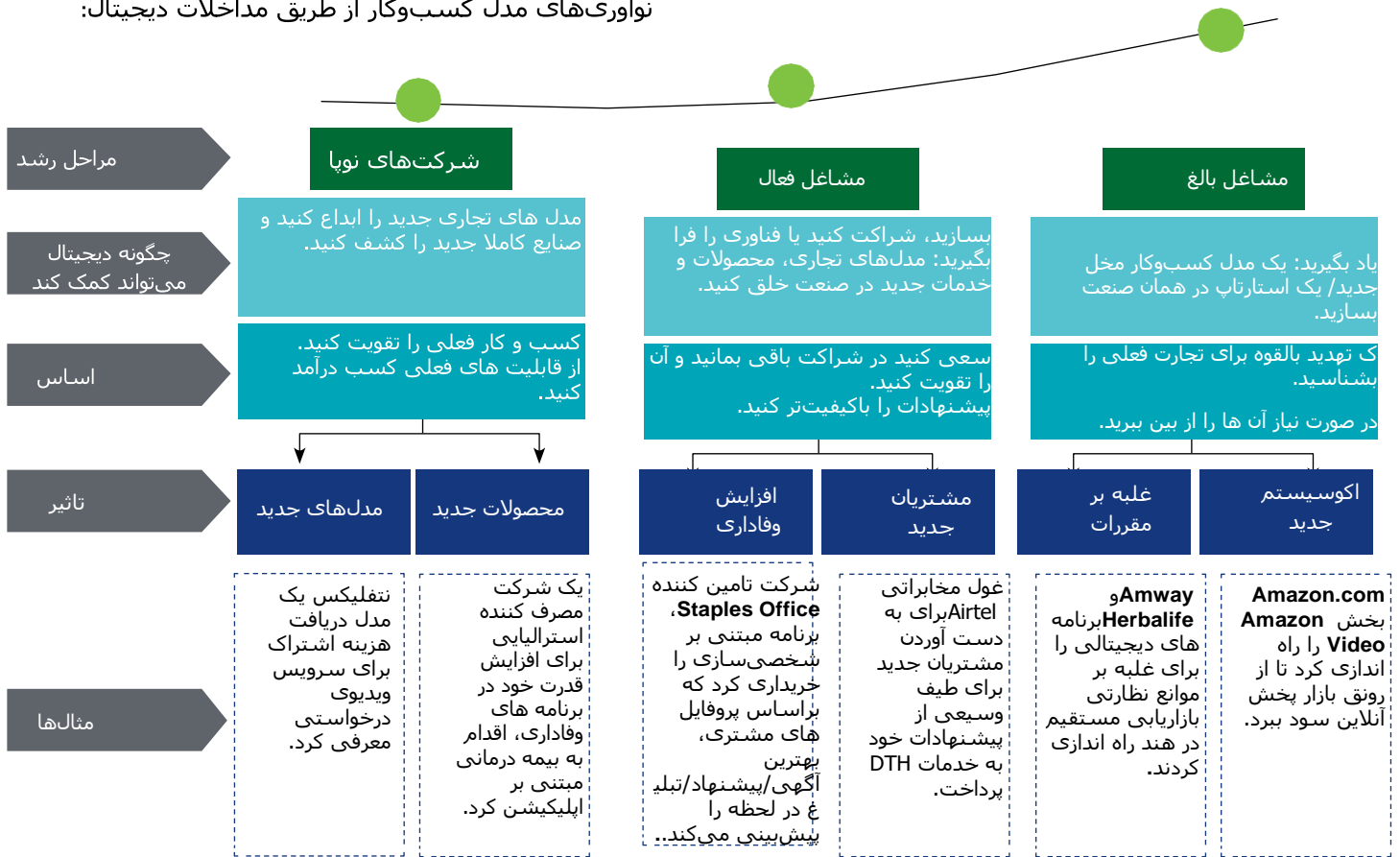
#### تغییر مدل تجاری:

اینکه چگونه یک خرده‌فروش می‌تواند از مداخله دیجیتال برای تغییر مدل کسب‌وکار خود استفاده کند، بستگی به مرحله رشدی دارد که شرکت در آن است. برای شرکت‌های نوپا، مداخله دیجیتال درها را به روی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و محصولات و خدمات هم‌افزایی باز می‌کند. برای مشاغل فعال، مداخلات دیجیتال می‌تواند هم به افزایش وفاداری مشتریان فعلی و هم به دست آوردن مشتریان جدید کمک کند. برای کسب و کارهای بالغ، اختلالات دیجیتال می‌تواند به کشف اکوسیستم‌های جدید و غلبه بر تهدیدها کمک کند.

چشم‌انداز خرده‌فروشی جهان در حال حاضر شاهد انفجار ارتباطات، داده‌ها و نوآوری‌هاست. حتی اگر در حال حاضر این انفجار ارتباطات بیش از حد قوانین بازی را تغییر داده‌اند، این مشتریان هستند که به طور اساسی تاثیرگذارند، چون خواهان تجربه‌های ساده، یکپارچه و شخصی‌سازی‌شده در هر نقطه تماس هستند.

با ظهور اختلالات دیجیتال، مرزهای بین دنیای دیجیتال و فیزیکی از بین می‌روند، البته این اختلالات باعث ظهور پیامدهای عمیقی بر نحوه عملکرد خرده‌فروشان می‌شوند. تقریباً همه خرده‌فروش‌ها در نتیجه تصمیمات خود یا فشار رقبا، تحت تأثیر این تحول دیجیتالی همیشگی قرار می‌گیرند. اگرچه مدل‌های کسب‌وکار همیشه در طول زمان تکامل یافته‌اند، اما تلاقی فناوری‌هایی مانند موبایل، ابر، شبکه‌های اجتماعی و تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ، باعث افزایش سرعت پیشرفت کسب‌وکارهای امروزی شده است و میزان تغییر روش‌های نوآوری، عملکرد خرده‌فروشی و خدمات رسانی به مشتریان را افزایش داده است. برای برخی از کسب و کارها، دگرگونی دیجیتال یک نیروی مخرب است که باعث می‌شود از دیگر رقبا عقب بمانند؛ اما برای گروهی دیگر، دری را به روی فرصت‌های بی‌نظیر باز می‌کند.

نوآوری‌های مدل کسب‌وکار از طریق مداخلات دیجیتال:



Source: Deloitte Analysis, Newspaper articles

مطالعه موردی: چگونه Kohl's استراتژی دیجیتال خود را عملیاتی کرد.

شرکت Kohl's یکی از بزرگترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده‌فروشی آمریکا است. استراتژی کانال‌های یکپارچه توزیع این شرکت بر تأکید بر ویژگی‌های متمایزکننده خود - از جمله سهولت خرید در فروشگاه، مشتریان وفادار، و کارکنان آموزش دیده - تمرکز می‌کند و به پیشرفت‌های دیجیتالی که وفاداری را تشویق می‌کند و به مشتریان وفادار پاداش می‌دهد و تحقق انتظارات را ساده‌تر می‌کند، می‌پردازد.

- شرکت Kohl's از امکانات دیجیتال به عنوان اهرمی استفاده کرد تا از مزایای موجود خود بیشتر استفاده کند.
- یک مدیر ارشد مسلط بر دیجیتال را برای اجرای کانال‌های یکپارچه توزیع استخدام کرد: رئیس سابق بخش دیجیتال و مدیر ارشد بازاریابی شرکت Walgreens.
- ایجاد یک کانال یکپارچه توزیع با توجه به مشتری: در سال ۲۰۱۶، Kohl's هزینه‌های حمل و نقل و تکمیل سفارش را به عنوان درصدی از فروش دیجیتال بهبود بخشید، در حالی که به طور کلی سرعت تحویل به مشتری را افزایش داد (به اندازه یک نیم روز).
- سرعت کار کارکنان خود را به طور چشم‌گیری افزایش داد. در Cyber Monday 2016، کارکنان فروشگاه Kohl's در سراسر ایالات متحده، سفارش‌های «خرید آنلاین، تحویل در فروشگاه» و ارسال از فروشگاه را برابر با حجم انجام‌شده توسط سه شرکت دیگر تکمیل کردند.

این شرکت روی برنامه‌های موبایلی سرمایه‌گذاری و از استراتژی آن با یک کیف پول دیجیتال کسب درآمد کرد. بیش از ۶۰ درصد از ترافیک دیجیتال Kohl's از دستگاه‌های تلفن همراه است و برنامه Kohl's حدود 18 میلیون بار دانلود شده‌است.

آینده Kohl's بر کاربرد بهتر داده‌های خود تمرکز می‌کند.

- استفاده از Wi-Fi فروشگاه‌های برای ایجاد تعامل بیشتر با مشتری. Kohl's یک سیستم Wi-Fi فروشگاه‌های جدید راه‌اندازی کرده است که کمک می‌کند تا الگوهای خریداران و وسایلی را که مصرف‌کنندگان در حال جستجو هستند تشخیص دهد. به عنوان یک مزیت اضافی، Wi-Fi به زودی به مشتریانی که وارد سیستم شده‌اند کمک می‌کند تا فروشگاه‌ها را برای یافتن اقلام موردنظرشان جستجو کنند.
- شخصی کردن پیام‌ها، به ویژه برای سرمایه‌گذاری در موجودی فروشگاه محلی. Kohl's اطلاعات مربوط به در دسترس بودن محصولات را به خریداران آنلاین می‌دهد که برای فروشگاه‌های محلی آن‌ها سفارشی‌سازی شده است. علاوه بر این، Kohl's از داده‌های دریافتی از مشتری در برنامه و کیف پول دیجیتال، برای ارائه پیشنهادات شخصی استفاده می‌کند. هنگامی که یک محصول در یک فروشگاه محلی موجود نیست، برنامه Kohl's این امکان را برای خریدار فراهم می‌کند که به راحتی کالا را از تلفن هوشمند خود سفارش دهد.
- برخورد با تجربه دیجیتال مربوط مانند تجربه مشتری. به زودی، سیستم‌های POS تلفن همراه Kohl's به عنوان سیستم‌های کوچک مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) عمل می‌کنند و داده‌های مرتبط با مشتری را در لحظه‌ای که مشغول به خرید هستند، ارائه می‌کنند تا تعاملات با مشتری را بهبود ببخشند. Kohl's همچنین داده‌های عملیاتی ذخیره شده را برای خودکارسازی و سهولت‌بخشی بسیاری از کارها تا حد امکان تجزیه و تحلیل می‌کند.

Source: Case Study: How Kohl's Operationalizes Its Digital Strategy, Forrester, 2017

امروزه شرکت‌های بیشتری از جوامع اجتماعی و دیجیتالی برای ارائه خدمات، به اشتراک‌گذاری بینش‌ها و مشارکت در تجارت استفاده می‌کنند. این امر منجر به ایجاد کانال‌های جدید برای تعامل با مشتریان و پیدایش راه‌های جدید برای استفاده بهتر از منابع می‌شود. برای استفاده از این فرصت‌ها، خرده‌فروشان نه تنها باید فراتر از حسگرها، داده‌های بزرگ، تحلیل‌ها و رسانه‌های اجتماعی بروند، بلکه باید به گونه‌ای خود را بازتعریف کنند که با دنیای دیجیتالی و مصرف‌کنندگان آن سازگار باشد.

#### ظهور مدل‌های کسب‌وکار مدل دیجیتالی

S. No	مدل	توضیحات	مثال‌ها
1.	مدل اشتراک (The Subscription Model)	در این مدل، محصول یا خدماتی که مشتری به طور موقت به آن نیاز دارد، مشمول دریافت هزینه اشتراک برای دسترسی مداوم می‌شود.	Netflix, Dollar Shave Club, Apple Music
2.	مدل Freemium	این مدل از طریق نمونه‌گیری دیجیتالی اختلال ایجاد می‌کند، به طوری که کاربران برای یک سرویس یا محصول اولیه به جای پول، با داده‌ها یا با بررسی چشمی هزینه پرداخت می‌کنند و سپس برای ارتقا به نمونه کامل پول می‌دهند. کارکرد این مدل برای شرایطی است که در آن هزینه نهایی برای واحدهای اضافی و توزیع، کمتر از درآمد تبلیغات یا فروش داده‌های شخصی است.	Spotify, LinkedIn, Dropbox
3.	مدل آزاد (The Free Model)	این مدل با روش «اگر مشتری برای محصول هزینه‌ای پرداخت نمی‌کند، پس خود مشتری محصول محسوب می‌شود» اختلال ایجاد می‌کند. در این مدل با دادن یک نمونه رایگان توجه مشتریان جلب شده و سپس داده‌های شخصی آن‌ها به فروش گذاشته می‌شود.	Google, Facebook
4.	مدل بازار (Marketplace)	این مدل با ارائه یک بازار دیجیتالی که خریداران و فروشندگان را مستقیماً در ازای کارمزد تراکنش یا قرار دادن یا کمسیون گرد هم می‌آورد، ایجاد اختلال می‌کند.	eBay, iTunes, App Store, Uber,
5.	مدل دسترسی به محصولات بدون خرید (The Access-over-Ownership Model)	این مدل محصولات یا خدماتی که به طور سنتی با خرید کردن در دسترس بوده‌اند، در اختیار مشتریان قرار می‌دهد. در این روش، از کسانی که می‌خواهند از اموال خود از طریق اجاره‌دهی درآمدزایی کنند، پورسانت دریافت می‌شود.	Zipcar, Peerbuy, AirBnB
6.	مدل هایپرمارکت (The Hypermarket Model)	با "brand bombing" اختلال ایجاد می‌کند.	Amazon, Apple
7.	مدل تجربه عالی (The Experience Model)	با ارائه تجربه و امکانات عالی که مشتریان را مجاب می‌کند تا هزینه بیشتری پرداخت کنند، اختلال ایجاد می‌شود.	Tesla, Apple
8.	مدل هرم (The Pyramid Model)	با به کارگیری فروشندگان و شرکت‌های وابسته که اغلب فقط کمسیون دریافت می‌کنند، اختلال ایجاد می‌کند.	Amazon, Microsoft, Dropbox
9.	مدل برحسب تقاضا (The On-Demand Model)	با کسب درآمد از زمان و فروش امکان دسترسی فوری به محصول، اختلال ایجاد می‌کند. این روش شامل گرفتن پورسانت از افرادی می‌شود که پول دارند اما زمان زیادی ندارند که منتظر کالاها باشند.	Uber, Operator, Taskrabbit
10.	مدل اکوسیستم (The Ecosystem Model)	با فروش مجموعه‌ای از محصولات و خدمات به هم پیوسته و وابسته به یکدیگر که ارزش آن‌ها با خرید بیشتر افزایش می‌یابد، اختلال ایجاد می‌کند. این روش منجر به وابستگی مصرف‌کننده می‌شود.	Apple, Google

Source: Digital Transformation, a book by Jo Caudron and Dado Van Peteghem

دیجیتالی‌شدن فرصت‌هایی را برای تحول کامل سیستم جذب ارزش از طریق فروشگاه‌های فیزیکی ارائه می‌دهد. فروشگاه‌های آینده باید در قالب مقصدی باشند که به طور کامل با سفر دیجیتالی مصرف‌کننده، از زمان ایجاد آگاهی تا جستجو/مقایسه گزینه‌ها تا شروع خرید و تبدیل‌شدن به مشتری وفادار، همگام باشند؛ البته همه این مراحل به وسیله اتوماسیون، تجزیه و تحلیل و فناوری‌های دیجیتالی به طور راحت و یکپارچه‌ای انجام می‌شوند. این امر مستلزم آن است که خرده‌فروشان مدل‌های کسب‌وکار موجود را از بین ببرند و با تمرکز بر افزایش رضایت خریداران از طریق استفاده موثر از توانمندسازهای دیجیتالی، در ارزش پیشنهادی خود تجدید نظر کنند.

