

Supercentre  
**Walmart**

**والمارت**

**پیوند فروشگاه سنتی با دیجیتال**

کپمینای (۲۰۱۵)

  
**Capgemini**  
CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING

والمارت یکی از بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای در امریکا است. با شروع موج تحول دیجیتال، این فروشگاه نیز، همانند بسیاری از سازمان‌ها بر سر یک دو راهی قرار داشت: یا به روند فروش سنتی خود ادامه داده و موج تحول دیجیتال را نادیده بگیرد، و یا از ظرفیت‌های دیجیتال برای بهبود کسب‌وکار خود استفاده کند. والمارت مسیر دوم را انتخاب کرد و از سال ۲۰۰۹، با اتخاذ دنباله‌ای از تصمیم‌های اثربخش، تبدیل به یکی از پیشگامان تحول دیجیتال شد.

این مطالعه موردی، داستان تحول والمارت، و تبدیل آن از یک فروشگاه سنتی به سازمانی دیجیتال را روایت می‌کند. والمارت در گام اول نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کرد و بر همین اساس، سازوکارهای داخلی و ارتباط با مشتری را از طریق فناوری‌های تحول‌آفرین، بهبود بخشید.

عنوان: والمارت، پیوند فروشگاه سنتی با دیجیتال

تهیه‌کننده: کپجمنی

سال انتشار: ۲۰۱۵

اسپانسر: -

تعداد صفحه: ۱۱ صفحه

آدرس اینترنتی: اینجا کلیک کنید.

Capgemini Consulting

Walmart: Where Digital Meets Physical

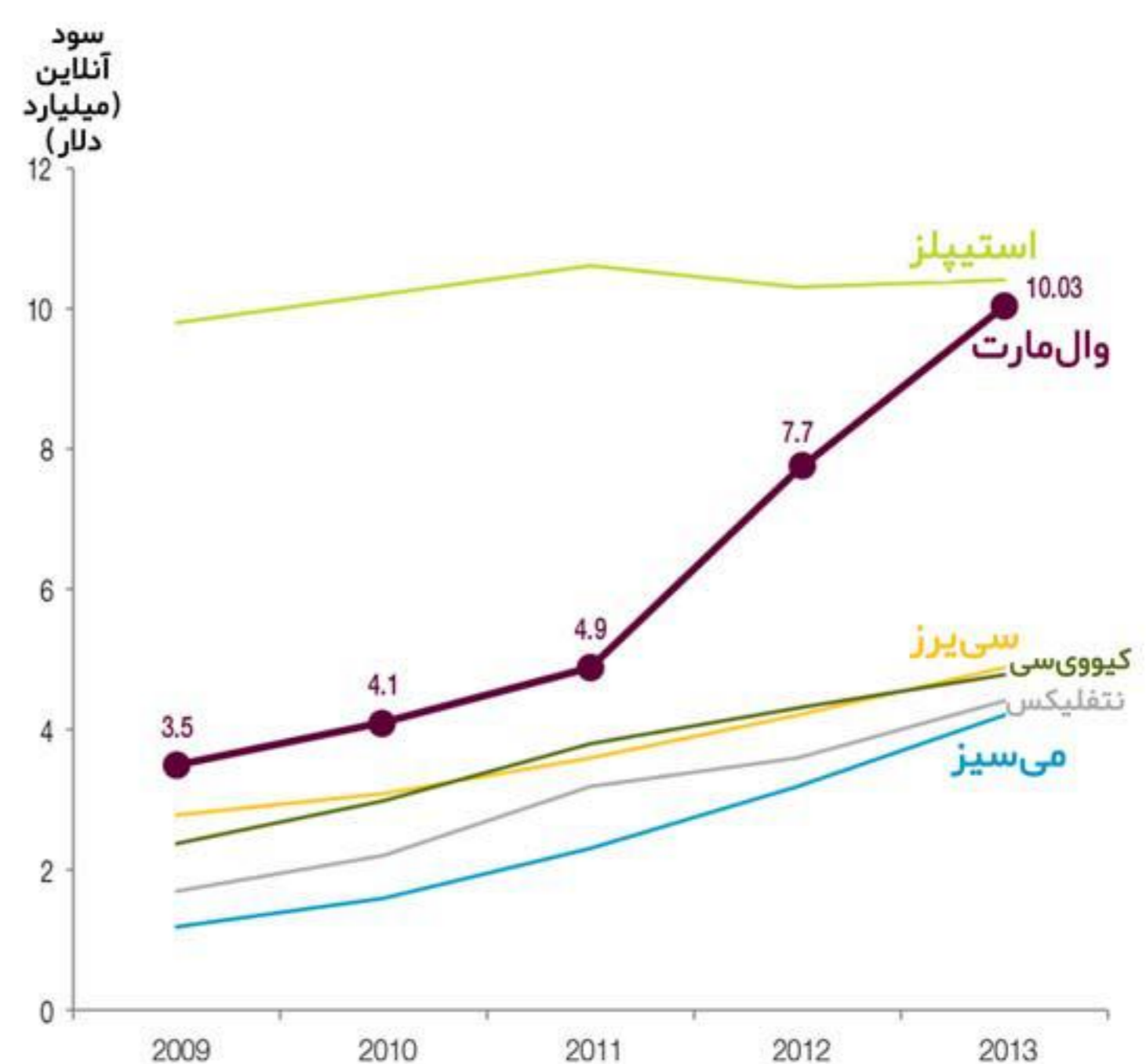


## والمارت: از غول خرده‌فروشی سنتی به ستاره نوظهور دیجیتال

سال ۲۰۱۱، جهشی اساسی در راستای تحول دیجیتال برای والمارت بود. در ابتدای این سال، والمارت تلاش زیادی برای حضور در کسب‌وکارهای آنلاین داشت، اما سایتی که برای این کار طراحی کرده بود، بسیار ساده و ابتدایی بود و برای مخاطبان، جذابیت نداشت. مشتریان نمی‌توانستند به راحتی محصول خود را جستجو کنند و ارتباط بین فروشگاه و انبار، یکپارچه نبود. والمارت همانند باقی فروشگاه‌های رقیب، مثل سی‌یرز و می‌سیز، از فروشگاه‌های آنلاین مثل آمازون و استیپلز، عقب‌افتاده بود.



امروزه، والمارت در عرصه تحول دیجیتال حرف‌های زیادی برای گفتن دارد. در طی سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۴، فروش آنلاین والمارت ۱۵۰ درصد افزایش داشته و از ۴٫۹ میلیارد دلار به ۱۲٫۲ میلیارد دلار رسیده است. در سال ۲۰۱۴، والمارت با عبور از استیپلز، پس از آمازون و اپل، به بزرگ‌ترین فروشنده اینترنتی تبدیل شد. در این سال، رشد جهانی فروش اینترنتی والمارت، بیشتر از آمازون شد.



نمودار ۱: شرکت‌های برتر فروش آنلاین (۲۰۰۹-۲۰۱۳)



پایه این تغییرات در دوران مدیریت مایک دوک (از سال ۲۰۰۹) آغاز شد. وی در دیداری که با سهامداران وال‌مارت داشت، گفت: «با قیمت‌های پایینی که فروشگاه‌های ما دارند، می‌توانیم از تکنولوژی موبایل و شفافیت قیمت‌ها، بهره ببریم. ما می‌توانیم با ترکیب کردن فروشگاه، سیستم‌ها و تخصصمان در انبارداری و جابجایی محصول و نیز ایجاد یک کانال متصل و پیوسته، به مشتریان نسل بعدی در سراسر دنیا، خدمات بیشتری ارائه کنیم. اجازه دهید هدفم را واضح‌تر تبیین کنم، در دنیای آینده تجارت الکترونیک، ما برای رقابت کردن نیامده‌ایم، ما آمده‌ایم تا برنده این بازی باشیم.» عامل موفقیت وال‌مارت در این عرصه را باید در تحول دیجیتال جستجو کرد.



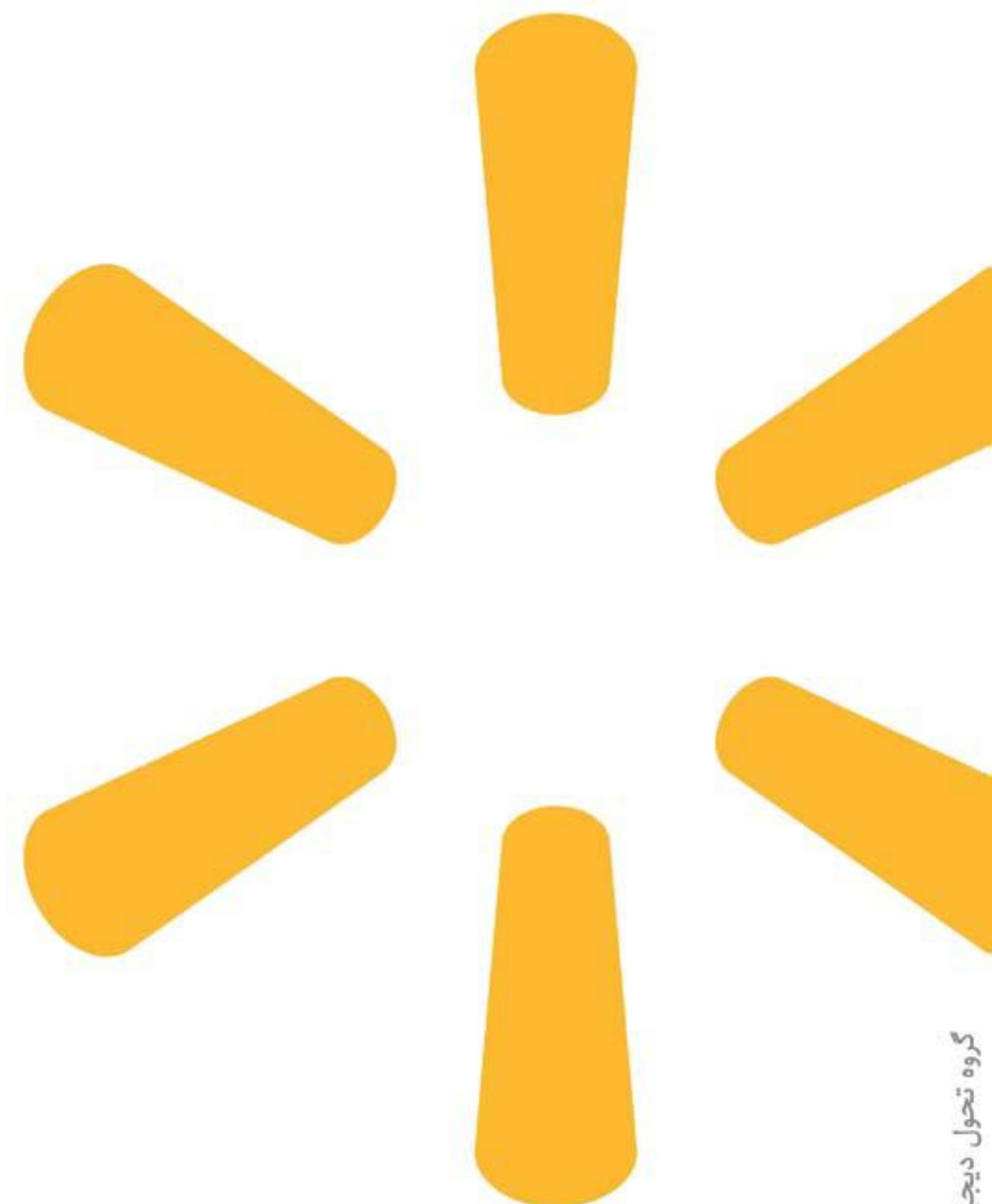
نمودار ۲: میانگین درصد رشد ماهانه بازدیدکنندگان جدید (۲۰۱۱-۲۰۱۴)

## تجارت الکترونیک بین‌المللی: سنگ بنای تحول دیجیتال در وال‌مارت

در سال ۲۰۱۰، وال‌مارت واحد تجارت الکترونیک بین‌المللی خود را از ادغام فعالیت‌های تجارت الکترونیک خود در سراسر دنیا، ایجاد کرد. این واحد، آغازگر تلاش‌ها برای ترکیب تجربه خرید فیزیکی از فروشگاه‌های وال‌مارت با مزایای محیط دیجیتال بود. واحد بین‌الملل تجارت الکترونیک وال‌مارت، موظف شد تا تمامی فعالیت‌های تجارت الکترونیک شرکت را زیر نظر بگیرد. مسئولیت‌های اصلی این واحد عبارت‌اند از: مدیریت ده وبسایت وال‌مارت در سراسر دنیا، ایجاد و آزمایش فناوری‌های جدید در آزمایشگاه‌های وال‌مارت و ایجاد قابلیت‌های تجارت الکترونیک در وال‌مارت.

**[ایجاد واحد تجارت الکترونیک] باعث افزایش نرخ تبدیل مراجعه‌کننده به خریدار، از ۱۰ به ۱۵ درصد شد.**

اولین کاری که این واحد در آغاز فعالیتش صورت داد، اصلاح موتور جستجو سایت وال‌مارت بود. این عمل باعث افزایش نرخ تبدیل مراجعه‌کننده به خریدار، از ۱۰ به ۱۵ درصد شد. در سال‌های بعد، وال‌مارت با همکاری بیش از ۳۶۰۰ همکار تجاری، تجارت الکترونیک خود را گسترش داد. ۲۲۰۰ همکار وال‌مارت در شرکت‌های دره سیلیکون مستقر هستند. این واحد در سه سال اخیر، ۱۴ شرکت را خریداری کرده است.



## بهبود تحول دیجیتال با استفاده از والمارت لبز

یکی از همکاران اصلی واحد تجارت الکترونیک والمارت، آزمایشگاه والمارت به نام والمارت لبز می‌باشد. این آزمایشگاه، نقشی اساسی در تحقق نوآوری‌های دیجیتال دارد. این آزمایشگاه در سال ۲۰۱۱ به عنوان زیرمجموعه واحد تجارت الکترونیک شروع به کار کرد و پس از خرید و جذب شرکت کامیکس که در زمینه رسانه‌های اجتماعی فعالیت می‌کرد، فعالیت این آزمایشگاه، بیش از پیش شد. هدف از ایجاد این آزمایشگاه، ایجاد محصولاتی (نظیر سایت و اپلیکیشن) است که بتوانند برای میلیون‌ها مشتری، تجربه‌ی خرید آنلاین را به خرید فیزیکی نزدیک‌تر کند.

“ هر ۳ یا ۶ ماه، ما محصولی برای مشتریان تولید خواهیم کرد که آن‌ها را شگفت‌زده کند.

نیل آش  
مدیر تجارت الکترونیک والمارت

نیل آش، مدیر تجارت الکترونیک والمارت، در ارتباط با والمارت لبز گفت: «ما باید به دنبال راهی برای بقا در لبه تکنولوژی‌ها باشیم. هر ۳ یا ۶ ماه، ما محصولی برای مشتریان تولید خواهیم کرد که آن‌ها را شگفت‌زده کند.» این آزمایشگاه، تاکنون محصولات نوآورانه دیجیتال متعددی تولید کرده است. در بین این تولیدات، موارد شاخص عبارت‌اند از: اپلیکیشن موبایل والمارت که تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده به مشتری ارائه می‌کند، تولید موتور جستجو نسل جدید، شاپی‌کت (یک اپلیکیشن مرتبط با فیس‌بوک که به کاربر اجازه می‌دهد با توجه به فعالیت دوستانشان، برای آن‌ها هدیه تهیه کنند)، گودیز (سرویس اشتراکی که در آن مشترکین با پرداخت ماهانه ۶ دلار، بسته‌ای از خوراکی‌های باکیفیت دریافت می‌کنند) و محصولاتی این چنینی که مشتریان را به تعامل دعوت کرده و در ازای این تعامل، به آن‌ها هدایای نیز اعطا می‌کند.





## رهبری نسل بعدی خرده‌فروشی با ادغام محیط دیجیتال و فیزیکی

در سال ۲۰۱۳، مدیرعامل وال‌مارت اذعان کرد که وال‌مارت، نقشی اساسی در نسل بعدی خرده‌فروشی خواهد داشت. وی گفت: «ما معتقدیم که سبد خدمات متنوع ما، اساس نسل بعدی خرده‌فروشی خواهد بود. در نسل بعدی، محیط‌های دیجیتال و فروشگاه‌های فیزیکی از طریق تجارت الکترونیکی به هم متصل خواهند شد و این موضوع به مشتریان ما اجازه می‌دهد تا در هر زمان و مکانی به وال‌مارت دسترسی داشته باشند.» هدف اصلی از این کار، ادغام شبکه عظیم فروشگاه‌های وال‌مارت و ترکیب آن با تجربه استفاده از گوشی موبایل به صورت آنلاین است. این کار، تجربه خرید بهتری برای مشتری رقم می‌زند و علاوه بر این، می‌تواند در هزینه‌های مشتریان صرفه جویی کند.

موفقیت وال‌مارت لبز را باید در فرهنگ استارت‌آپی این واحد جستجو کرد. همان طور که ونکی هاریناریان، مؤسس کازمیکس و معاون مدیرعامل وال‌مارت بیان کرده است: «ما تیم‌هایی از ۶ تا ۸ نفر تشکیل دادیم. یک نفر در نقش مدیر این تیم قرار دارد و هر کدام از اعضای تیم، وظیفه مشخصی دارند. سپس ما از سر راه تیم کنار می‌رویم و اجازه می‌دهیم آن‌ها به وظائفشان برسند.» ترکیب چنین تیمی تضمین می‌کند که ایده‌ها به وفور ایجاد شده و به سرعت به واقعیت پیوندند.

اما وال‌مارت به موقعیت کنونی راضی نیست. آن‌ها تصمیم دارند تا پیشرفت‌های بیشتری در حوزه تجارت الکترونیک داشته باشند، به همین سبب، سرمایه‌گذاری وال‌مارت در این حوزه از ۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۵ به ۱٫۲ تا ۱٫۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶ تبدیل شده است. در بخش‌های بعدی، به این سؤال پاسخ خواهیم داد که وال‌مارت چگونه نسل بعدی خرده‌فروشی را شکل خواهد داد.

“  
در نسل بعدی،  
محیط‌های دیجیتال و  
فروشگاه‌های فیزیکی  
از طریق تجارت  
الکترونیکی  
به هم متصل  
خواهند شد.

بیل سایمون  
مدیرعامل سابق وال‌مارت

## دسترسی سریع‌تر به مشتری با مراکز آنلاین پردازش سفارش

وال‌مارت حجم بالایی از سرمایه را برای ایجاد مراکز آنلاین پردازش سفارش اختصاص داده است. یکی از اهداف این مراکز، رفع مسائلی است که در هنگام خریدهای آنلاین رخ می‌دهد. این مراکز نقشی اساسی در افزایش حجم مبادلات آنلاین در وال‌مارت داشته‌اند. وال‌مارت قصد دارد تا مبادلات آنلاین خود را در سال ۲۰۱۸ به ۳۵ میلیارد دلار برساند. تا سال ۲۰۱۳، وال‌مارت فقط یک مرکز توزیع داشت که این مرکز، وظیفه ارسال سفارش‌ها را به عهده داشت. وال‌مارت در راستای گسترش تجارت الکترونیکی خود، در سال ۲۰۱۳ مرکزی را با مساحت تقریبی ۷/۵ هکتار در تگزاس تاسیس کرد و در ادامه، در همان سال، مرکز دیگری با مساحت ۹/۲ هکتار به پردازش آنلاین سفارش‌ها اختصاص داد. با توجه به افزایش حجم سفارش‌ها، وال‌مارت در نظر دارد که در آینده، ۴ مرکز دیگر با مساحتی در حدود ۹ هکتار بسازد.

تفاوت مراکز آنلاین پردازش سفارش با انبارهای سنتی، در آن است که سفارش‌های ارسال‌شده به این مراکز، بسیار سریع‌تر پردازش و آماده می‌شوند. بخش اعظم این سرعت، مدیون استفاده از ربات‌ها و برنامه‌های کامپیوتری است. این سرعت به وال‌مارت اجازه می‌دهد تا در زمان ارسال بسته به مشتری، انعطاف و قدرت عمل داشته باشد.





## تحقق شعار والمارت با استفاده از اپلیکیشن موبایل

۵۰ درصد از حجم ترافیک سایت والمارت در ایالات متحده، از گوشی‌های موبایل ارسال می‌شود. نیل آش، مدیر واحد تجارت الکترونیک بین‌المللی والمارت بیان می‌کند که: «در بریتانیا، یک سوم سفارش‌های آنلاین از آسدا (فروشگاهی زنجیره‌ای در بریتانیا) از گوشی‌های موبایل ارسال می‌شود. همچنین، مشتریانی که علاوه بر خرید از فروشگاه، از موبایل و سایت والمارت استفاده می‌کنند، مشتریان سوددهی هستند. این افراد، دو برابر مشتریانی که از سایت یا اپلیکیشن ما استفاده نمی‌کنند، از والمارت خرید کرده‌اند. در سال‌های اخیر، اپلیکیشن موبایل توانسته به والمارت در تحقق شعارش، مبنی بر خرج کمتر، زندگی بهتر، کمک کند.»

“  
اپلیکیشن موبایل توانسته به والمارت در تحقق شعارش، مبنی بر خرج کمتر، زندگی بهتر، کمک کند.

نیل آش  
مدیر تجارت الکترونیک والمارت

در سال ۲۰۱۲، قابلیت‌های اپلیکیشن والمارت افزوده شد که به محض ورود مشتری به یکی از فروشگاه‌ها، آگهی‌های محلی و مرتبط به آن شعبه را به مشتری نشان می‌داد. از دیگر ویژگی‌های اپلیکیشن، اسکن کردن بارکد محصولات بود. پس از اسکن کردن، اطلاعات تکمیلی در ارتباط با کالا (مثل درجه‌بندی و نظرات مشتریان) در گوشی موبایل مشتری ظاهر می‌شود. ویژگی دیگر این اپلیکیشن، به مشتری اجازه می‌دهد تا محل دقیق (شماره ردیف و قفسه در شعبه) محصول موردنظر خود را پیدا کند. از دیگر قابلیت‌های این اپلیکیشن امکان ایجاد لیست خرید با استفاده از دستیار صوتی، محاسبه هزینه کل خرید و استفاده از کوپن‌های دیجیتال است.



نمودار ۳: چشم‌انداز والمارت برای شکل‌دهی به نسل بعدی خرده‌فروشی

با استفاده از این اطلاعات، والمارت می‌تواند به مشتریان پیشنهادها و تخفیف‌هایی بدهد که از تحلیل سابقه خرید آنها به دست آمده است.

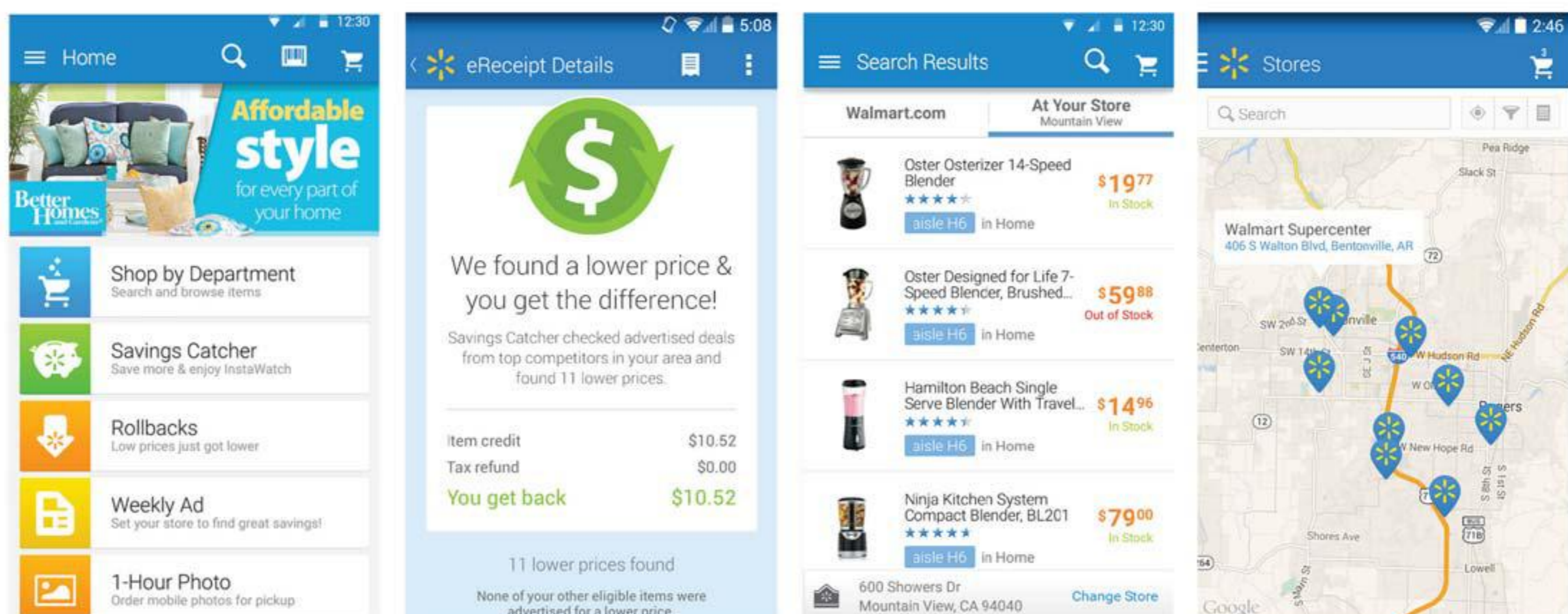
داگلاس مکملون  
مدیرعامل والمارت

در راستای تحقق شعار والمارت، این شرکت اپلیکیشن دیگری به نام «سیوینگز کتچر» معرفی کرد. این اپلیکیشن قیمت یک محصول در فروشگاه‌های مختلف را مقایسه کرده و در صورتی که در فروشگاه‌ای با قیمت کمتر عرضه می‌شود، به ازای تفاوت قیمت، به مشتری کوپن دیجیتالی هدیه می‌دهد. والمارت تخمین زده است که بیش از ۵۰ درصد از مشتریان‌شان از این اپلیکیشن برای تصمیم‌گیری در هنگام خرید استفاده می‌کنند.

## ترکیب شبکه‌های اجتماعی و تحلیل داده برای ایجاد تجربه خرید شخصی‌سازی شده

«شاپی‌کت»، مثالی از استفاده‌ی والمارت از اطلاعات شبکه‌های اجتماعی است. این اپلیکیشن با تحلیل پروفایل شبکه‌ی اجتماعی افراد، به شما پیشنهاد هدیه‌ای برای آنها می‌دهد. این پیشنهاد، بر اساس مطالب طرح شده، عکس‌های به اشتراک گذاشته شده و لینک‌هایی است که فرد در صفحه شخصی خود قرار داده است.

داگلاس مکملون، مدیرعامل والمارت در ارتباط با اهمیت داده می‌گوید: «والمارت در حدود ۳۰ پتابایت اطلاعات از خریدهای مشتریان در اختیار دارد. این اطلاعات به ما کمک کرده تا خریدهای مشتریان را در سراسر دنیا مدیریت کنیم. حال، این اطلاعات به ما کمک می‌کند تا تجربه خرید کاملاً شخصی‌سازی شده برای مشتریان رقم بزنیم.» با استفاده از این اطلاعات، والمارت می‌تواند به مشتریان پیشنهادها و تخفیف‌هایی بدهد که از تحلیل سابقه خرید آنها به دست آمده است.



شکل ۱: برخی از ویژگی‌های اپلیکیشن والمارت

## استفاده از قدرت تحلیل داده برای بهبود مدیریت انبار

والمارت با استفاده از تحلیل داده، نه تنها تجربه مشتری را بهبود داده، بلکه با استفاده از این تحلیل‌ها، تصمیم‌های بهتری در انبارداری اتخاذ کرده است. والمارت لبز با استفاده از ابزارهای بصری سازی، می‌تواند تغییر در خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کرده و به اطلاع مدیریت انبارها برساند. همچنین با استفاده از این تحلیل‌ها، محصولات از مناطقی که درخواست کمتری دارند، به مناطقی که درخواست بیشتری دارند، ارسال می‌شود. یکی از مهندسين والمارت لبز معتقد است که شبکه‌های اجتماعی می‌توانند گرایش بازار به محصولی جدید را پیش‌بینی کند. والمارت برای موفقیت، باید شبکه‌های اجتماعی را زیر نظر گرفته و نیازهای آتی بازار را با تحلیل این شبکه‌ها، استخراج کند.



## چگونه والمارت در نوآوری دیجیتال پیش‌تاز است؟

داستان تحول دیجیتال والمارت، به عنوان یک کمپانی بزرگ، حاوی درس‌ها و ایده‌های بسیار جالبی است و می‌تواند به شرکت‌های دیگری که قصد دارند قدم در این مسیر بگذارند، کمک کند. والمارت توانسته با استفاده از نوآوری دیجیتال، عملکردش را بهبود داده و رشد بالایی داشته باشد. این نوآوری مدیون مدیرانی است که نگاه دیجیتال داشته و توانسته‌اند نخبگان این حوزه را به شرکت والمارت جذب کنند.

والمارت، با استفاده از یافتن ارتباط میان اقلام خریداری شده، توانسته الگوی خرید مشتریان را پیدا کند.

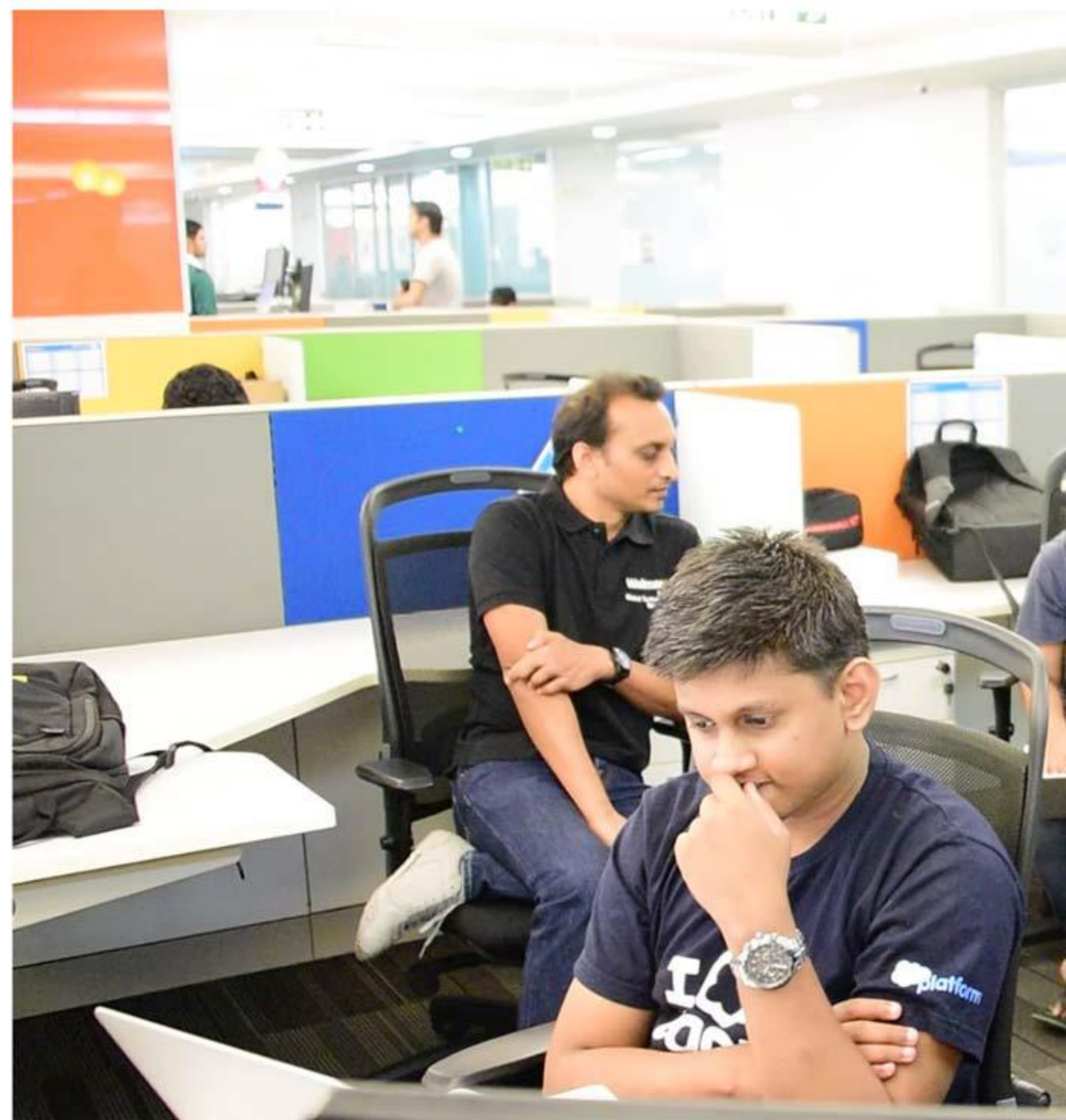
## جذب استراتژیک شرکت‌ها برای تقویت توانایی‌های دیجیتال و ال‌مارت

وال‌مارت لبز به دنبال جذب استارت‌آپ‌هایی است که در زمینه‌های موبایل، تحلیل داده، خرید اجتماعی و بازاریابی ایده جدیدی دارند.

### استفاده از رویکردهای غیر سنتی برای ایجاد مهارت‌های دیجیتال

جذب استارت‌آپ‌ها، تنها راه برای ایجاد مهارت‌های جدید در وال‌مارت نبوده است. وال‌مارت با استفاده از رویکردهای غیر سنتی، مشکلاتی را که شرکت‌های بزرگ در ایجاد تحول دیجیتال با آن‌ها مواجه هستند، مرتفع کرده است. برای مثال، وال‌مارت برای ذخیره‌سازی اطلاعات ۱۱ هزار شعبه خود، در حال ساخت یکی از بزرگ‌ترین آبرهای خصوصی جهان است. این آبر، قابلیت ذخیره روزانه ۴۰ پتابایت اطلاعات را دارد. برای ایجاد چنین پروژه‌هایی، وال‌مارت به دنبال جذب متخصصین این حوزه است. برای جذب این افراد، پلتفرمی به نام «کیگل» ایجاد شده تا به شرکت‌های کوچک‌تر اجازه جمع‌سپاری مشکلات تحلیلشان را بدهد. با این پلتفرم، وال‌مارت هم می‌تواند استعدادها را در این حوزه شناسایی کند و هم خدمات خود در حوزه تحلیل داده را در معرض دید علاقه‌مندان بگذارد.

از سال ۲۰۱۱، وال‌مارت به دنبال جذب استارت‌آپ‌هایی بوده تا بتواند توانایی‌های دیجیتال خود را ارتقا بدهد. یکی از استارت‌آپ‌های جذب‌شده، کازمیکس بوده که بعدها تبدیل به وال‌مارت لبز شد. اکنون، وال‌مارت لبز مسئولیت شناسایی و جذب استارت‌آپ‌هایی را بر عهده دارد که می‌توانند در ارتقا تجربه دیجیتال وال‌مارت اثرگذار باشند. پس از جذب این استارت‌آپ‌ها، وال‌مارت از ویژگی‌های فکری و فنی آن‌ها برای ارتقا خدماتی که خودش ارائه می‌کند (مثل موتور جستجو و تحلیل داده) بهره می‌برد. جذب مستمر نیروها و ایده‌های جدید به وال‌مارت کمک می‌کند تا شاخصه‌های دیجیتال خود را همیشه به‌روز و جذاب نگه دارد.



## ایجاد فرهنگ نوآوری

از زمانی که وال‌مارت در سال ۱۹۶۲ شروع به کار کرده، همیشه یکی از پیشگامان صنعت فروشگاه‌های بوده است. اولین فروشگاه وال‌مارت در آرکانزاس تأسیس شد و ۲۵ سال بعد، اولین آبر مرکز خرید وال‌مارت شروع به کار کرد. در دنیایی که تحت سیطره فناوری‌هاست، وال‌مارت به دنبال راه‌های خلاقانه است. وال‌مارت در حال بازطراحی خود برای حضور قدرتمند در دنیای دیجیتال است. این قدرت از ترکیب سابقه‌ی حضور در بازار سنتی به همراه استفاده از نوآوری‌های دیجیتالی در سازمان، به وجود خواهد آمد.

وال‌مارت به دنبال روش‌هایی است تا بتواند فرهنگ نوآوری را در بین کارمندان خود ترویج کند. در راستای تحقق این هدف، روزی به نام «روز هک» ایجاد شده تا در این روز، کارمندان وظایف روزانه خود را کنار بگذارند و با تیم‌های مختلف ارتباط برقرار کنند. در این ارتباط‌ها، آن‌ها با مسئولیت‌ها و فعالیت‌های تیم‌های دیگر آشنا می‌شوند. در این گفتگوها، تیم‌ها می‌توانند مشکلات یکدیگر را شناسایی کرده و ایده‌های بدیعی ارائه کنند. یکی از ایده‌های این طرح، «کلاس درس با وال‌مارت» بود. در این طرح، معلمان مدرسه، وسایل موردنیاز دانش آموزان را در فهرست‌های مشخص‌شده بارگذاری می‌کردند و والدین می‌توانستند با استفاده از این لیست، وسایل موردنیاز فرزندانشان را سریعتر و ارزان‌تر از وال‌مارت خریداری کنند. در سال ۲۰۱۳، بیش از ۱۰۰هزار لیست کلاسی در سایت وال‌مارت بارگذاری شد.

**Classrooms**  
by Walmart

The supplies they need.  
**At prices you'll love.**

Find and view your school's supply list

School Name  Zip Code (Required)

State

Find a list

Mead  
FIVE STAR

# گروه تحول دیجیتال

DTGroup.ir



DTGroupir

