



# СУПЕРМАРКЕТЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

КАК ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОГУТ ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ПРИ БОЛЕЕ НИЗКИХ ЗАТРАТАХ?

Концептуальный магазин Amazon Go поднимает вопрос о будущем супермаркетов: сколько сотрудников будет необходимо магазинам для работы? Магазин Amazon Go позволяет зарегистрированным покупателям брать товары с полок и покидать магазин, не проходя через кассу: необходимая сумма автоматически списывается с банковской карты покупателя. Оплата покупок – не единственная операция, которая может быть автоматизирована, поэтому супермаркеты нового поколения с высокой степенью использования цифровых технологий могут сократить число человеко-часов почти на 40%.

Сокращение расходов на оплату труда позволит магазинам перейти на круглосуточный режим работы. Тем не менее, нам кажется, что персонал остается неотъемлемой частью магазинов, поскольку квалифицированные сотрудники, как ничто другое, обеспечивают связь розничной сети с клиентами и определяют их впечатление от совершения покупок. Теперь, когда совершение покупок переходит в онлайн-формат, традиционным магазинам необходимо принять ответные меры, превратив процесс совершения покупок из рутины в удовольствие. Это можно сделать, улучшив качество обслуживания клиентов и внедрив специальные функции. Такие усовершенствования могут включать в себя улучшенное предложение в категории «фреш», точки общественного питания, выделенные гастрономические зоны и кулинарные классы для покупателей. По каждому из этих элементов требуется консультация с экспертами, и их внедрение будет трудоемким и дорогостоящим процессом. Для финансирования таких инвестиций магазинам нужно будет внедрить современные средства автоматизации и освободить сотрудников от рутинных операций, чтобы те могли сфокусироваться на деятельности, увеличивающей добавленную стоимость.

В то время как наиболее явные изменения происходят в магазинах в результате внедрения новых компонентов, предназначенных непосредственно для покупателей, цифровые инструменты позволяют трансформировать операционную деятельность магазинов. Перед посещением магазина покупатели могут составить список покупок в онлайн-приложении с учетом информации, получаемой через социальные сети, персонализированных предложений и рекомендаций, формируемых на базе искусственного интеллекта. Они могут просматривать рецепты на экране телефона или планшета, выбирая товары в магазине, и даже сделать заказ онлайн, заказав доставку на дом или самовывоз товара из наиболее удобного для них магазина сети.

Некоторые магазины уже внедрили электронные ценники, на которых цена обновляется автоматически. Такие ценники также поддерживают процесс динамического ценообразования, например, могут отображать сниженные цены на неходовые товары или товары, срок годности которых подходит к концу. В перспективе покупатели смогут видеть персонализированные цены на экранах своих телефонов, что избавит магазины от необходимости указывать единые цены для всех покупателей. Такой подход позволит супермаркетам формировать предложения с учетом профиля клиентов, их текущего местонахождения в магазине и истории покупок. Результатом такой работы станет более эффективное взаимодействие с клиентами как в магазинах, так и через онлайн-канал.

Высвободить место в торговом зале для новых компонентов можно за счет сокращения пространства, выделенного под фасованные товары и консервы. Стиральный порошок, жидкость для мытья посуды, туалетная бумага – будучи рутинными покупками, они вряд ли могут привлечь покупателей в магазин. Розничные сети могли бы виртуализировать свои центральные магазины, где покупатели имели бы возможность сканировать со стен штрихкоды нужных им товаров и добавлять их в виртуальную корзину, а затем забирать покупки в удобном для них месте или заказывать доставку на дом. Товары бы в этом случае оставались в основном в подсобных помещениях, что существенно упрощало бы процесс сбора заказа.

Чтобы обеспечить бесперебойный поток товаров со складских помещений, магазинам потребуется более эффективная система сортировки. В зависимости от сроков поставки, а также от того, используют ли покупатели списки покупок в цифровом формате, некоторые заказы могут собираться на централизованных складах. Такие заказы затем можно объединить с товарами, которые покупатели выбирают в супермаркете. Это обеспечивает бесперебойность процесса совершения покупок по разным каналам. Процессы прогнозирования и принятия решений в отношении заказа товаров будут полностью автоматизированы с использованием алгоритмов машинного обучения и уведомлений об отсутствии товара в режиме реального времени. Продвинутые инструменты и алгоритмы помогут в планировании необходимого объема производства полуфабрикатов. В точках общественного питания будут использоваться стандартные наборы блюд, что позволит сохранить неизменно высокое качество продуктов и обеспечит операционную эффективность.

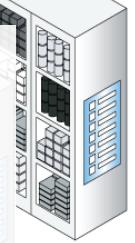
Автоматизация уже меняет процесс оплаты покупок и ожидания покупателей, которые в будущем не хотят стоять в очередях, тратить время на оформление покупок, а хотят платить за товары в одно касание по безналичному расчету. Например, чтобы определить, какие товары покупатель кладет в свою корзину, в системе Amazon Go используется целый ряд цифровых технологий, однако большинство супермаркетов (по крайней мере, пока) не могут позволить себе такие технологии. Тем не менее, системы покупок без кассира («scan and go») становятся все популярнее. Кассовые терминалы самообслуживания можно встретить во многих магазинах, для контроля за их работой достаточно всего одного сотрудника.

Для внедрения некоторых из этих инноваций магазинам потребуются значительные инвестиции, тем не менее, благодаря упрощению базовых функций и повышению качества обслуживания такие технологии открывают огромные возможности в части экономии. По нашим оценкам, уже сейчас только за счет использования существующих технологий, систематической оптимизации и постоянного упрощения ключевых процессов в магазинах розничные компании могут высвободить до 20% своих трудовых ресурсов. Если, применяя цифровые технологии, супермаркеты будут повышать эффективность своей работы и предоставлять покупателям уникальные услуги и качество сервиса, они смогут успешно конкурировать с дисконтерами и онлайн-магазинами.

## ПРИЛАВКИ С ТОВАРАМИ КАТЕГОРИИ «ФРЕШ» И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ

Эта зона будет играть важную роль в дополнение к существующим сегодня прилавкам с мясом и свежей выпечкой. В зоне общественного питания покупатели смогут получить советы экспертов, пообщаться за чашечкой хорошего кофе и попробовать блюда, чтобы потом купить их или заказать с доставкой на дом.

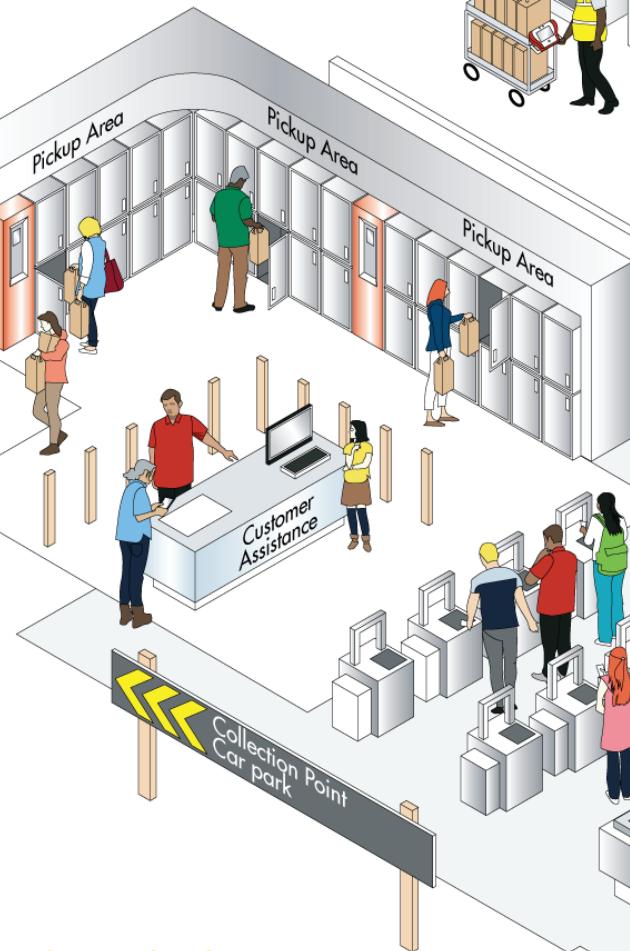
Возможный рост трудозатрат: 40%



## СКЛАД И ПОДСОБКА

В подсобке будет храниться ассортимент центрального магазина и располагаться зона сортировки. Здесь же будут компоновать онлайн-заказы для дальнейшей доставки или самовывоза из магазина. Сюда можно переместить специалистов по пополнению товарных запасов.

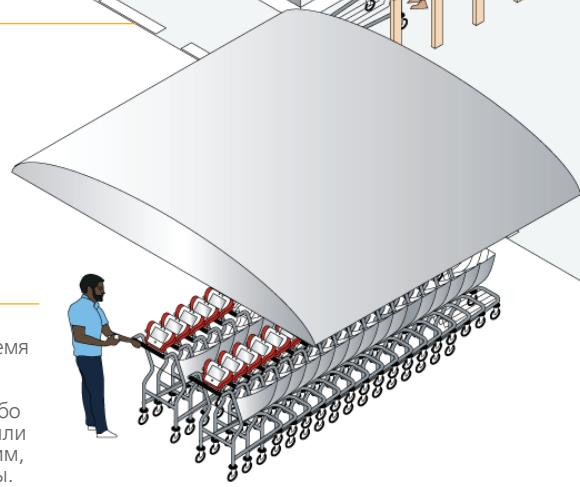
Возможный рост трудозатрат: 100+%



## ОПЛАТА ПОКУПОК

В магазине нового поколения процесс оформления покупки на кассе будет организован гораздо эффективнее: никаких очередей, оплата в одно касание. Покупатели будут пользоваться системами покупки без кассира или кассовыми терминалами самообслуживания.

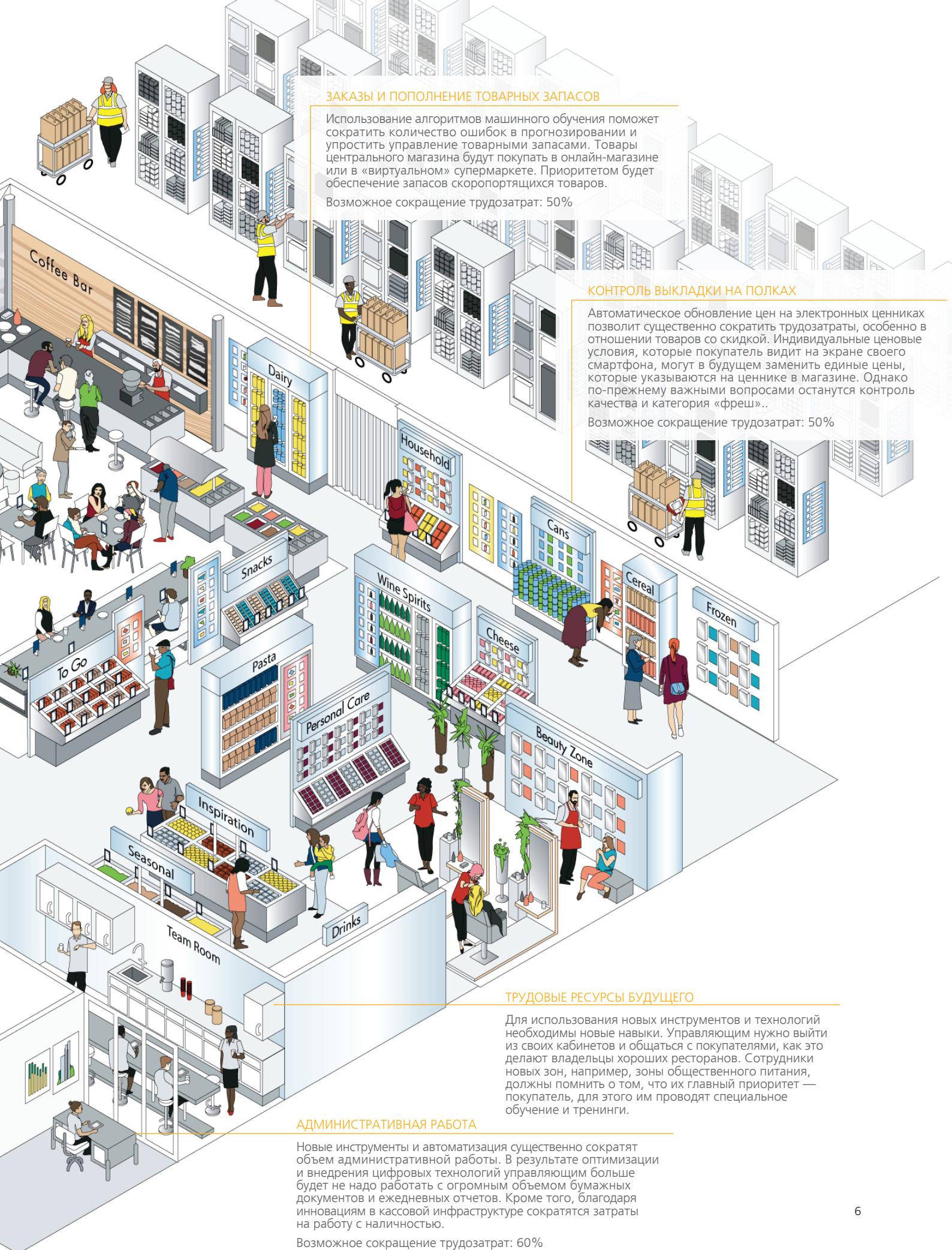
Возможное сокращение трудозатрат: 60%



## ПОКУПАТЕЛЬ БУДУЩЕГО

В будущем для покупателей важно иметь возможность совершать покупки в любое время и в любом месте. Для посещения магазина потребуются веские причины, например, приглашение на дегустацию новых блюд либо эксклюзивное персональное предложение или скидка. Процесс покупок должен быть легким, приятным и доступным через разные каналы.





### ЗАКАЗЫ И ПОПОЛНЕНИЕ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ

Использование алгоритмов машинного обучения поможет сократить количество ошибок в прогнозировании и упростить управление товарными запасами. Товары центрального магазина будут покупать в онлайн-магазине или в «виртуальном» супермаркете. Приоритетом будет обеспечение запасов скоропортящихся товаров.

Возможное сокращение трудозатрат: 50%

### КОНТРОЛЬ ВЫКЛАДКИ НА ПОЛКАХ

Автоматическое обновление цен на электронных ценниках позволит существенно сократить трудозатраты, особенно в отношении товаров со скидкой. Индивидуальные ценовые условия, которые покупатель видит на экране своего смартфона, могут в будущем заменить единые цены, которые указываются на ценнике в магазине. Однако по-прежнему важными вопросами останутся контроль качества и категория «фреш»..

Возможное сокращение трудозатрат: 50%

### ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ БУДУЩЕГО

Для использования новых инструментов и технологий необходимы новые навыки. Управляющим нужно выйти из своих кабинетов и общаться с покупателями, как это делают владельцы хороших ресторанов. Сотрудники новых зон, например, зоны общественного питания, должны помнить о том, что их главный приоритет — покупатель, для этого им проводят специальное обучение и тренинги.

### АДМИНИСТРАТИВНАЯ РАБОТА

Новые инструменты и автоматизация существенно сократят объем административной работы. В результате оптимизации и внедрения цифровых технологий управляющим больше будет не надо работать с огромным объемом бумажных документов и ежедневных отчетов. Кроме того, благодаря инновациям в кассовой инфраструктуре сократятся затраты на работу с наличностью.

Возможное сокращение трудозатрат: 60%

## ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Oliver Wyman – один из мировых лидеров в сфере управленческого консультирования, сочетающий широкий отраслевой опыт с экспертными знаниями в области разработки стратегии, оптимизации операционной деятельности, управления рисками и реструктуризации бизнеса.

Подразделение Oliver Wyman по работе с сегментом розничной торговли и потребительских товаров обладает глубоким пониманием поведения потребителей и стратегии бизнеса, а также передовым аналитическим инструментарием, что позволяет нам добиваться высочайших результатов для наших клиентов. Мы знаем рецепт успеха в розничной торговле: страсть к обслуживанию потребителей, постоянная нацеленность на результат и непрекращающаяся борьба за расширение возможностей. Мы сопровождаем каждый шаг наших клиентов и уверены, что наш подход по-настоящему уникален: помогая нашим клиентам развивать бизнес, мы тем самым постоянно развиваемся сами на протяжении последних 20 лет.

### КОНТАКТЫ

#### ДЖЕЙМС БАКОС

Руководитель международной практики  
розничной торговли

james.bacos@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 441

#### НИК ХАРРИСОН

Соприводитель международной практики розничной  
торговли и руководитель практики розничной  
торговли во Франции

nick.harrison@oliverwyman.com  
+44 20 7852 7773

### МОСКОВСКИЙ ОФИС

#### ЕВГЕНИЙ РАГУЗИН

Практика розничной торговли и потребительских товаров  
evgeny.raguzin@oliverwyman.com

+7 926 524 53 26

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

Copyright © 2018 Oliver Wyman. All rights reserved.