

Wolfgang Stölzle¹
Universität St. Gallen
Szwajcaria



Joachim Ehrental
Universität St. Gallen
Szwajcaria



Katharina Jaronicki
Universität St. Gallen
Szwajcaria



Dostępność produktów dostosowana do popytu i zadowalająca klientów

Jednym z wielkich wyzwań logistyki w handlu detalicznym jest zapewnienie pełnych regałów w sklepach. Ponieważ luki w regałach handlowych są na porządku dziennym, potrzeba nowych i skutecznych rozwiązań w łańcuchu dostaw i logistyki w sklepach umożliwiających poprawę dostępności towaru. Zwłaszcza brak produktów o wysokiej rotacji, jak na przykład napojów i pieczywa, w momencie kiedy klient chce kupić taki produkt, może wywołać negatywne reakcje u klienta, jak na przykład opuszczenie sklepu i wskutek tego spowodować mniejsze obroty. A przecież nawet jeśli produkt nie jest dostępny w sprzedaży na swoim miejscu na półce, to nadal może się znajdować w magazynie. Takie praktyki jednak powodują wysokie koszty kapitału, zwiększają ryzyko i obciążają wyniki handlowe.

Dotąd nie zwracano w handlu uwagi na to, o jakiej porze klienci sięgają po jakie produkty. A właśnie to zagadnienie jest kluczowe dla koncepcji logistycznej, opartej na cyklicznym powtarzającym się przebiegu popytu w sklepach w ciągu dnia. Proponujemy nową koncepcję, opartą na dostosowaniu dostępności produktów do popytu, dzięki której handel i producenci dóbr konsumpcyjnych mogą zwiększać obroty, a także zapewnić lojalność klientów, co poniżej wyjaśnimy na przykładzie japońskiego detalisty.

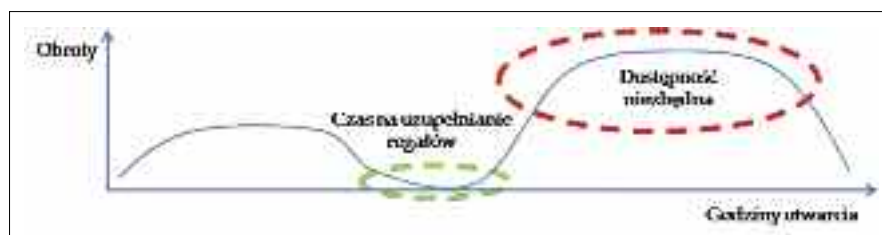
Podstawą koncepcji opartej na dostosowaniu dostępności produktu do popytu jest integracja zmieniającej się w ciągu dnia intensywności popytu klientów z procesami zamówień i zaopatrzenia w handlu detalicznym. Kierownicy sklepów muszą zrozumieć, o jakiej porze istnieje popyt na jakie produkty. Bowiem zapewnienie dostępności do produktów o tej porze, o której klienci pragną je kupić, pozwala klientom dokonać pełnych zakupów.

Celem koncepcji opartej na dostosowaniu dostępności produktów do popytu jest unikanie negatywnego wpływu, spowodowanego przez luki w regałach handlowych, na lojalność klientów, obroty sklepów i producentów, bez wyraźnego wzrostu kosztów związanych z zapasami w magazynie i dodatkowego personelu.

Ta oto koncepcja jest oparta na wiedzy o zmieniającym się cyklicznie popycie klientów. Na przykład klienci kupują niektóre produkty wyłącznie rano, a znowu inne wyroby szczególnie w godzinach popołudniowych. Sezonowość sprzedaży w postaci zmiennych

niezależnie maksymalnej dostępności towaru w porach niskiego popytu nie jest ekonomiczne (rysunek 1).

Te części asortymentu, które mają cykliczny popyt w ciągu dnia, najlepiej nadają się do wprowadzenia nowej koncepcji. Na przykład pory niskiego popytu mogą zostać wykorzystane przez pracowników sklepu na uzupełnianie luk w regałach, tak aby w godzinach szczytowego popytu półki były pełne i pracownicy mogli się skoncentrować na obsłudze klienta. Producenci dóbr konsumpcyjnych mogą wspomagać realizację koncepcji opartej na cyklicznym popycie, ofe-



Rys. 1. Źródło: opracowanie własne.

struktur popytu w lecie i w zimie już są brane pod uwagę. Widać to na okolicznościowych stoiskach, na przykład na początku roku szkolnego lub na Święta Bożego Narodzenia. Jak jednak wygląda przebieg popytu na dany produkt w ciągu dnia, to dla większości handlu detalicznego wielka niewiadoma.

Jednak właśnie z takiej wiedzy można wyciągnąć ważne wnioski dla zarządzania sklepami i łańcuchami dostaw. Jeśli popyt na dany produkt lub kategorie produktów o cyklicznym zapotrzebowaniu osiągnie szczyt, niezbędne jest zapewnienie pełnych regałów właśnie w tym czasie, co wpłynie na zwiększenie obrotów handlowych. W przeciwieństwie do tego, zapew-

niając kooperację w sprawach minimalnych ilości zamówień, wielkości opakowań i czasu dostaw. W ten sposób też producenci zapewniają dostęp do swoich produktów w okresach czasu o najwyższym popycie i wzmacniają lojalność klientów dla swoich produktów oraz marek handlowych.

Seven-Eleven jest siecią sklepów detalicznych, która przez dostosowanie do potrzeb klientów łańcuch dostaw jest w stanie zaproponować z czasem zmieniający się asortyment. Przez ostatnie 35 lat Seven-Eleven otworzyło na całym świecie średnio 1 000 nowych filii rocznie². Sklepy Seven-Eleven mają charakterystyczną, małą powierzchnię (jedynie 100 m²), co było ważnym powodem dla wprowadzenia z czasem zmieniającego

¹ Prof. dr. W. Stölzle jest dyrektorem Katedry Logistyki i wykładowcą na Uniwersytecie St. Gallen (Szwajcaria); J. Ehrental jest asystentem prof. Stölzle i doktorantem na Uniwersytecie St. Gallen; K. Jaronicki jest asystentem prof. Stölzle (*przyp. red.*).

² Seven-Eleven Japan (2009).

się asortymentu. W ten sposób każda filia Seven-Eleven jest w stanie zaproponować aż do 2 500 różnych produktów w ciągu dnia.

Seven-Eleven wykorzystuje wiedzę o zmieniającym się w ciągu dnia i tygodnia popycie by nawet na małej powierzchni oferować te produkty, które o danej porze dnia są najbardziej pożądane. Pracownicy sieci wykładają nawet 3 razy dziennie różne produkty na półki, reagując na zmienny popyt. Sklepy świadomie nie proponują przez cały dzień tych samych produktów, lecz dostosowują się do potrzeb klientów³. Struktura asortymentu w zależności od potrzeb klienta jest oparta na analizie otoczenia w promieniu 350 m wokół każdego sklepu Seven-Eleven. Z takiej analizy są wyciągane wnioski o popycie na specyficzne produkty, jak na przykład na artykuły papiernicze w pobliżu szkół.

Centralny system informacyjny kontrolujący przez cały dzień liczbę sprzedanych produktów, jak i niespodziewane zmiany w popycie, wspomaga ustalanie zmiennego asortymentu. Trzy razy dziennie informacje ze wszystkich filii Seven-Eleven zostają zanalizowane w ciągu niewielu minut⁴. Nawet regionalne prognozy pogody zostają wykorzystane dla prognozy sprzedaży produktów z popytem zależnym od temperatury, jak na przykład lody. Dzięki takim analizom Seven-Eleven jest w stanie obliczyć, o których porach dnia ich klienci kupują jakie produkty i dopasować do tego asortyment w każdym sklepie.

Także łańcuch dostaw Seven-Eleven został dostosowany do zmiennego asortymentu. Dostawy różnych producentów dóbr konsumpcyjnych zostają skonsolidowane w centrach dystrybucji. Mając na względzie efektywną dostawę i szybkie umieszczenie produktów na półkach w sklepie, małe towary o większej wadze i lekkie produkty o dużej objętości zostają skompletowane w jednej dostawie. Żeby zyskać na czasie w sklepie, Seven-Eleven rezygnuje z kontroli towaru przy dostawie. W ten sposób udało się sieci zredukować liczbę dostaw do dziewięciu dziennie⁵. Ta, w porównaniu do Europy, dość wysoka liczba dostaw, jest spowodowana położeniem sklepów w centrach wielkich miast, jak i punktach handlowych o bardzo ograniczonej powierzchni.

Zamiast proponować w ciągu całego dnia maksymalną dostępność produktów, opłaca się dostosować łańcuch dostaw i logistykę w sklepie do cyklicznie zmieniającego się popytu w ciągu dnia. Koncepcja, oparta na dostosowaniu dostępności produktów do popytu, zapewnia lojalność klientów i umożliwia wzrost obrotów na tej samej powierzchni sklepu i przy niskich kosztach.

Przykład Seven-Eleven pokazuje, jak dzięki zróżnicowaniu asortymentu i dostępności produktów można się rozwijać bez potrzeby wielkich inwestycji. Sukces Seven-Eleven ujawnia olbrzymi potencjał dla handlu detalicznego, który tkwi w wykorzystaniu zmieniającego się popytu klientów

w ciągu dnia, tak, by skutecznie zwalczać problem luk na regałach i półkach handlowych. Wprowadzenie takiej koncepcji oznacza inteligentne dostosowanie do potrzeb klientów czasu zamówień, dostaw i wykładania towaru w sklepach. W ten sposób można zapobiec pustkom na regałach i pustym koszykom klientów w handlu detalicznym.

Summary

To enable growth and secure customer loyalty in retailing it is essential to have products available on the shelf as required by customers. This idea is at the core of demand-based shelf-availability concepts which take into account intraday sales patterns for retail logistics. An example of a successful Japanese retailer is given that shows improved performance after implementing a demand-based shelf-availability concept in alignment with store delivery.

LITERATURA

1. Lee, H. (2004). The triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, 102-112.
2. Seven-Eleven Japan (2005): CSR Report, http://www.7andi.com/en/csr/pdf/P14_39.pdf
3. Seven-Eleven Japan (2009): Corporate Profile http://www.sej.co.jp/english/company/c_profile.html
4. Seven-Eleven Japan (2010): History <http://www.sej.co.jp/company/en/history.html>

³ Lee 2004.

⁴ Lee 2004.

⁵ Seven-Eleven Japan 2005.