

I processi per il flusso dei clienti nei supermercati Tesco



Fonte: Geoffrey Robinson/Rex Features

I supermercati di successo, come Tesco, sanno che il modo in cui sono progettati i punti vendita impatta enormemente sulla redditività. L'obiettivo è massimizzare i ricavi per metro quadro e minimizzare i costi gestionali, mantenendo alta la soddisfazione dei clienti. Il requisito alla base è allocare correttamente gli spazi assegnati alle diverse aree del supermercato. La campagna "One in front" di Tesco, per esempio, si propone di evitare lunghi tempi di attesa mediante l'apertura di casse aggiuntive quando in coda a una cassa vi sia più d'un cliente. Tesco si avvale anche di soluzioni tecnologiche per capire esattamente come i clienti si muovono all'interno dei punti vendita. Il sistema Smartlane di Irisys, una società specializzata in tecnologie intelligenti a infrarossi, conteggia il numero e il tipo di clienti che entra nel supermercato (persone singole, famiglie o altri gruppi definiti "unità di shopping"), ne traccia i movimenti mediante sensori a infrarossi e prevede il probabile afflusso alle casse con un'ora d'anticipo.

La circolazione degli acquirenti nel supermercato deve essere quella ottimale, e la giusta configurazione degli spazi può stimolare i clienti a effettuare più acquisti. Alcuni supermercati collocano l'ingresso sul lato sinistro di un edificio, con una configurazione tale da indirizzare i clienti in senso orario attraverso i vari reparti. Le corsie sono sufficientemente larghe da consentire un movimento relativamente lento de carrelli, in modo che i clienti possano dedicare maggior attenzione ai prodotti sugli scaffali (e quindi ne comprino di più). Corsie larghe, però, diminuiscono lo spazio a disposizione degli scaffali, riducendo la quantità e la gamma dei prodotti che possono essere esposti.

Il posizionamento dei prodotti è un'altra decisione critica, che impatta direttamente sulla comodità dei clienti, sull'entità degli acquisti spontanei e sul costo di riempimento degli scaffali. Benché la maggior parte degli articoli venduti da un supermercato appartenga alle categorie dei beni in scatola o surgelati, o comunque preconfezionati, i banchi di frutta e verdura sono solitamente situati nei pressi dell'ingresso principale, come segnale di freschezza e integrità inteso a fornire al cliente appena entrato un accogliente benvenuto. I prodotti basics che compaiono nella lista della spesa della maggior parte dei consumatori – come farina, zucchero e pane – sono probabilmente posizionati agli estremi del supermercato e distanti fra loro, in modo che per raggiungerli i clienti siano costretti a passare davanti agli scaffali di altri prodotti a marginalità più elevata. Questi ultimi sono di solito collocati sugli scaffali all'altezza degli occhi dell'acquirente (dove è più probabile che vengano visti), mentre quelli a margine più basso trovano posto negli scaffali inferiori o superiori. Quando entrano in una corsia, i clienti hanno l'abitudine di procedere per alcuni passi prima di cominciare a osservare gli scaffali. Per questa ragione, alcuni supermercati indicano il primo metro di scaffalatura di una corsia con il termine "spazio morto", nel quale occorre evitare di collocare prodotti caratterizzati da acquisto d'impulso. Lo spazio espositivo più importante, invece, è l'estremità degli scaffali, dove vengono sovente posizionati i cosiddetti "espositori a gondola": esporre qui un prodotto può permettere di incrementarne la vendita anche del 200-300%. Non sorprende, quindi, che i fornitori siano disposti a pagare per far esporre i propri prodotti in quella posizione.

I supermercati, tuttavia, fanno osservare che, sebbene ovviamente configurino gli spazi e le scaffalature tenendo presente il comportamento dei consumatori, è controproducente forzare troppo la mano. Alcune diffuse credenze sulla disposizione degli spazi nei supermercati, inoltre, non sempre sono vere: per esempio, i gestori negano di voler cambiare periodicamente la collocazione dei prodotti per modificare nei clienti modelli d'acquisto abituali, costringendoli a prestare più attenzione a prodotti che altrimenti ignorerebbero e, alla fin fine, a fare più acquisti. È vero che ogni tanto la disposizione dei prodotti viene mutata, ma, sostengono i gestori, questo avviene perlopiù allo scopo di adeguare l'esposizione al mutare dei gusti della clientela e per far spazio a nuove offerte.

Fonti: Paul Walley (nostro collega nell'Operations Management Group presso la Waiwick Business School) e Martin (2000).