

Wolfgang Stölzle¹
Universität St. Gallen
Szwajcaria



Joachim Ehrental
Universität St. Gallen
Szwajcaria



Katharina Jaronicki
Universität St. Gallen
Szwajcaria



Mniej luk na regałach – jak zwalczać Out-of-Stocks

Badania dowodzą, że handel co roku traci 3,9% obrotów z powodu brakujących produktów na regałach i półkach handlowych. Producenci dóbr konsumpcyjnych w Unii Europejskiej z tego samego powodu tracą około 11,4 mld zł. rocznie. Ponadto luki na regałach handlowych (Out-of-Stocks – OOS) powodują również utratę lojalności klientów², którzy znajdują na półkach w sklepach tylko 90-95% produktów gotowych do sprzedaży³. Powstawanie luk na regałach zależy od wielu czynników, tak jak rotacja wyrobów, kategoria produktu, akcje promocyjne, wielkość i położenie filii handlowej, jak również godzina zakupu.

Brak dostępności produktów powoduje nieprzewidywalne reakcje klientów w sklepach i często jest powodem ich niezadowolenia. W przypadku, gdy klient nie znajdzie produktu, którego szukał na swoim oznaczonym miejscu na półce, zareaguje w jeden z kilku następujących sposobów:

- przerwie zakupy i pójdzie do innego sklepu
- kupi produkt substytucyjny
 - innej marki
 - w innym rozmiarze opakowania
 - w innej kategorii produktów
- przełoży zakup na później
- nie kupi produktu wcale (tabela 1)⁴.

Mimo, iż owe reakcje różnią się od siebie, wszystkie mają negatywne konsekwencje dla handlu i producentów. Luki na półkach powodują niezadowolenie w czasie zakupów, zmniejszają obroty handlu i producentów i niszczą lojalność klientów. Reakcje klientów na OOS są za-

leżne od wielu niewiadomych. Są to kryteria dotyczące samych produktów lub kategorii produktów, marki producenta, sklepu (na przykład serwis i poziom cen), charakterystyki samego klienta (na przykład wiek) i sytuacji zakupu (na przykład pilność zakupu)⁵.

Aby efektywnie zwalczać luki na półkach handlowych niezbędna jest wiedza o przyczynach ich powstawania, tak zwanych root causes. Badania Uniwersytetu St. Gallen przeprowadzone w Szwajcarii i Niemczech pokazują, iż 90% luk na regałach jest spowodowanych w filiach handlowych na ostatnich metrach od półki (rysunek 1). Badania w innych krajach potwierdzają ten rezultat⁶. Większość luk na regałach zostaje spowodowanych przez błędne zamówienia i niepunktualne wyłożenie produktu na

swoje określone miejsce na półce, mimo iż produkt znajduje się na terenie sklepu, w magazynie⁷. Dalsze badania pokazują również, że prognozowanie i problemy z pracownikami są kolejną przyczyną luk na regałach⁸.

Katedra Logistyki na Uniwersytecie St. Gallen stanęła przed wyzwaniem zredukowania luk na regałach w szwajcarskiej sieci hurtowni. Celem przedsięwzięcia było poprawienie logistyki w jej filiach i uzyskanie częściowej redukcji OOS przy minimalnych kosztach. W tym celu Katedra Logistyki wraz ze swoim zlecniodawcą opracowała metodę identyfikacji luk na półkach i rozpoznawania powodów ich powstania (root causes). Sprawdzano manualnie dostępność 500 wybranych produktów stanowiących 20% obrotów firmy w trzech filiach, w prze-

Tab. 1. Reakcja klienta nie znajdującego towaru, którego szukał w oznaczonym miejscu na półce sklepowej.

Reakcje klienta na luki w regałach	Negatywne konsekwencje dla:	
	sprzedawców	producentów
1. Przerwanie zakupów	bardzo negatywne	bardzo negatywne
2. Kupno produktu substytucyjnego		
(a) innej marki	mniej negatywne	bardzo negatywne
(b) w innym rozmiarze opakowania	mniej negatywne	mniej negatywne
(c) innej kategorii produktów	mniej negatywne	bardzo negatywne
3. Przełożenie zakupów na później	mniej negatywne	mniej negatywne
4. Rezygnacja z zakupu produktu	bardzo negatywne	bardzo negatywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań Uniwersytetu St. Gallen, przeprowadzonych w Szwajcarii i Niemczech.

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 Hegebarth (2009).

³ Helm & Stölzle (2006).

⁴ Gruen & Corsten (2008).

⁵ Sloot, Verhoef & Franses (2005).

⁶ Aastrup & Kotzab (2010).

⁷ Hofer (2009).

⁸ Taurims et al. (2009).

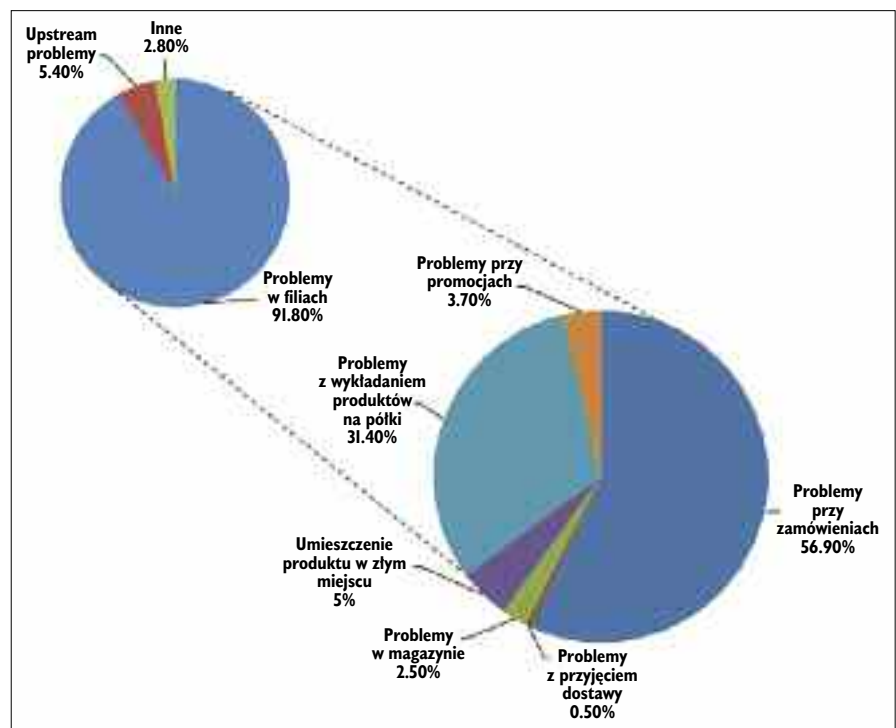
ciągu 12 do 14 dni. W przypadku produktu, który czasowo nie był dostępny, szukano wraz z kierownictwem filii przyczyny braku tego produktu na półce. W tym celu opracowano listę wszystkich możliwych root causes podzielonych na 12 kategorii (na przykład za małe zamówienia, spóźnione dostawy). Taka analiza umożliwiła identyfikację procesów w filiach, które mają największy wpływ na powodowanie luk na regałach i – tym samym – na ich zapobieganie.

Pierwsze badania wykazały, iż luki na regałach zostały spowodowane przez problemy przy zamówieniach, uzupełnianiu regałów i kłopotach przy zamówieniach dostawców. Owe trzy problemy powodowały prawie 90% luk na regałach w filiach, w których przeprowadzono badania. Na bazie tej wiedzy zostały opracowane metody poprawiające dostępność produktów. Wyniki ich wdrożenia zostały poddane analizie w kolejnych trzech badaniach.

Pierwszy krok polegał na nowej koncepcji uzupełniania regałów. W tym celu pracownicy zostali podzieleni na dwie grupy, z których pierwsza zajmuje się wyłącznie przyjmowaniem towaru, segregacją i uzupełnianiem towarów w sklepie, a druga przejmuje obowiązki związane ze sprzedażą, takie jak prezentacja towaru i zaplanowanie akcji promocyjnych. Poza tym, podzielono sklepy na trzy strefy. Każdej strefie został przydzielony inny dzień dostawy. Odpowiednia grupa przygotowuje w magazynie produkty, które danego dnia są przewidziane do wyłożenia na półki sklepowe i wykładania na regały od godziny 16.00 do zamknięcia sklepu o 20.00, kiedy znajduje się w nim mniej klientów. Uzupełnianie regałów zaczyna się dopiero, gdy wszystkie produkty już są do tego przygotowane. W ten sposób udało się skrócić czas uzupełniania regałów i zagwarantować pełne regały, gdy sklep otwiera następnego rana.

Drugi krok polegał na skoordynowaniu współpracy z dostawcami, by polepszyć procesy logistyczne w łańcuchu dostaw. Udało się przestawić porę i liczbę dostaw u 71 dostawców. Dzięki integracji dostawców potencjały w logistyce sklepów zostały optymalnie wyczerpane.

Manualne korektury w automatycznym systemie zamówień udało się obniżyć w czasie 6 miesięcy o 5%, a liczbę OOS zredukowano na mniej, niż 1% podstawowego asortymentu. W sumie dzięki poprawie jakości logistyki i jej lepszej sterowalności, uzyskanej przez większą



Rys. 1. Przyczyny powstawania tzw. root causes. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań Uniwersytetu St. Gallen, przeprowadzonych w Szwajcarii i Niemczech.

przejrzystości procesów, udało się zwiększyć obroty i obniżyć koszty w sklepach.

Analiza reakcji klientów na luki na półkach dowodzi, iż mają one negatywny wpływ na lojalność klientów, a co za tym idzie, na obroty sklepów i producentów dóbr konsumpcyjnych. W kombinacji z badaniami wymagań klientów co do dostępności produktów, rezultaty pokazują, że mniej luk na regałach i – tym samym – lepsza dostępność produktów, pozytywnie wpływa na lojalność klientów oraz zwiększenie obrotów firmy, nie powodując większych kosztów, a nawet redukują je.

Aby zwyciężyć w walce z lukami na regałach, handel musi poznać rozmiary i przyczyny OOS. Manualne mierzenia OOS w kombinacji z analizą powodów ich powstawania stanowią dobry punkt wyjściowy do poprawy efektywności w logistyce handlu.

Dzięki przejrzystym procesom w logistyce i efektywnemu podziałowi obowiązków pracowników można w dość krótkim czasie i przy niskich kosztach wypełnić optymalnie półki sklepowe.

Summary

Out-of-stocks are a major irritant to consumers in today's retail environment and lead to the erosion of revenues and loyalty for retailers as well as consumer

goods manufacturers. By conducting manual instore stockout audits and understanding their root causes, product availability can be managed. The example of a Swiss wholesaler shows that this results in higher turnovers, lower operational costs and satisfied customers.

LITERATURA:

1. Aastrup, J., & Kotzab, H. (2010). Forty years of out-of-stock research – and shelves are still empty. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 20 (1), 147-164.
2. Gruen, T. & Corsten, D. (2008). *A Comprehensive Guide to Retail Out-of-Stock Reduction in the Fast-Moving Consumer Goods Industry*. Washington DC: Grocery Manufacturers of America.
3. Helm, R. & Stölzle, W. (2006). Out-of-Stocks im Handel: Einflussfaktoren und Kundenreaktionsmuster. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 52 (3), s. 306-325.
4. Hegenbarth, T. (2009). *Kundenverhalten bei Nichtverfügbarkeit von Artikeln im Einzelhandel*. Lohmar: Josef Eul Verlag.
5. Hofer, F. (2009). *Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel: Gestaltungsempfehlungen zur Vermeidung von Out-of-Stocks*. Wiesbaden: Gabler.
6. Sloot, L. M., Verhoef, P. C., & Franses, P. H. (2005). The impact of brand equity and the hedonic level of products on consumer stock-out reactions. *Journal of Retailing*, 81 (1), s. 15-34.
7. Trautrim, A., Grant, D. B., Fernie, J., & Harrison, T. (2009). Optimizing on-shelf availability for customer service and profit. *Journal of Business Logistics*, 30 (2), s. 231-247.