



ECR

Minskat slut i hyllan – skapar en bättre kundupplevelse och lönsammare affärer



29⁹⁰

6⁹⁰

Kål röd
13⁹⁰

Rotselleri
14⁹⁰

Morötter
9⁹⁰

Morötter
16⁹⁰

Morötter krav
18⁹⁰

69⁹⁰

49⁹⁰

30⁹⁰



Introduktion

ECR – Minskat slut i hyllan skapar en bättre kundupplevelse och lönsammare affärer riktar sig till personer inom dagligvarubranschen.

Syftet med publikationen är att öka förståelsen för vad begreppet "slut i hyllan" innebär, visa vilken ekonomisk potential det finns i att öka produkttillgängligheten i butikshyllan samt ge konkreta förslag till åtgärder.

Förhoppningen är att denna publikation ska bidra till att konsumenten får det hon vill ha, när hon vill ha det.

Besök gärna vår webbplats www.ecr.se för mer information.



Inledning

En allt mindre andel av hushållens inkomster läggs på dagligvaror. Konkurrensen om konsumenternas uppmärksamhet och plånbok ökar från andra branscher såsom mode, resor och hemelektronik. Dagens konsumenter har blivit alltmer krävande och medvetna. De ställer högre krav på butikernas erbjudande och service. Det ska vara en positiv upplevelse att handla. Dagligvarubranschen präglas av hård pris-konkurrens och låga marginaler i alla led. Branschen har därför inte råd med att slösa med resurser och orsaka onödiga kostnader.

Omfattande internationella studier¹ visar att så mycket som 7 till 10 % av de artiklar som ska finnas i en butik kan vara slut i hyllan vid varje givet tillfälle. I Sverige uppskattas värdet till ca 5 %². Variationen kan dock vara stor mellan olika tidpunkter, kategorier och butiker. I vissa kategorier har det noterats att upp till en tredjedel av kategorins sortiment inte finns tillgängligt för kunderna.

I denna skrift har vi sammanställt viktiga insikter om slut i hyllan från genomförda undersökningar och projekt. Vi beskriver vad det är samt vilka effekter det får ur branschens perspektiv och sett med konsumenternas ögon. Vi beskriver de vanligaste orsakerna och den ekonomiska potentialen i ökad produkttillgänglighet. Kopplat till denna skrift finns även ett praktiskt excel-verktyg. Läs mer om detta på sidan 8.

Konsumenten i dagligvarubutiken

Under år 2009 konsumerade de svenska hushållen dagligvaror för drygt 250 miljarder kronor, där konsumtionen/invånare låg på 27 000 kronor³.

En stor del av hushållens dagligvaruinköp är planerade, visar en studie från Movement Consulting från 2009⁴. Konsumenten har innan hon kommer till butiken oftast bestämt sig för att köpa produkter av en viss typ och kanske till och med av ett specifikt varumärke.

Att komma till butiken och inte hitta den produkt som var avsett att köpa, på det stället i butiken där den förväntas finnas, leder till stor frustration – och i vissa fall kanske till och med byte av butik.

Det som konsumenten värdesätter mest i en butik är välfyllda hyllor, visar en undersökning från 2010⁵.

¹ ECR - Optimal Shelf Availability, ECR Europe

² Siffran är skattad av ECR Sverige

³ SCB

⁴ Movement Shopper Update, Movement Consulting

⁵ Shopper Trends 2010, The Nielsen Company



FOTO: JOHNER BILBYRÅ





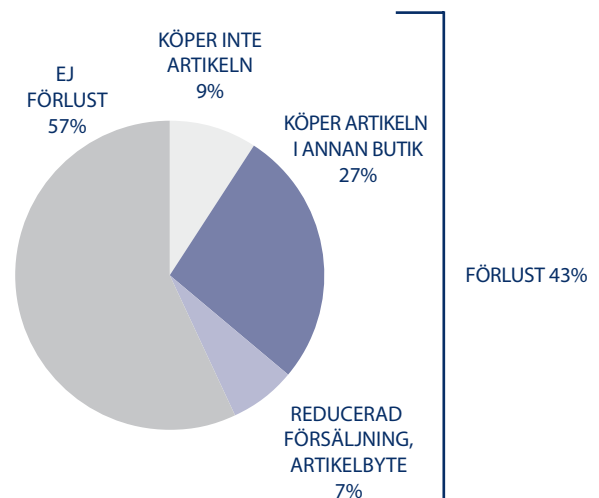
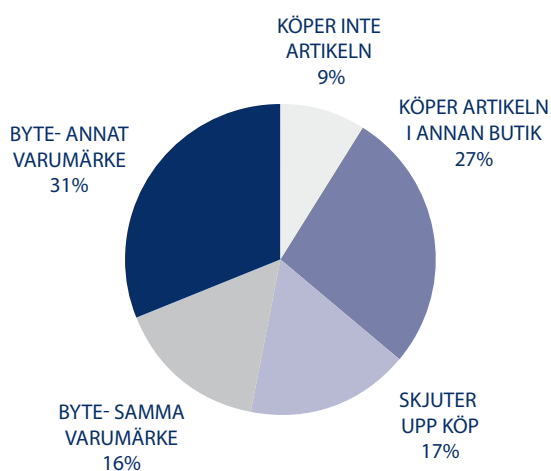
Konsumentens agerande vid slut i hyllan

När konsumenterna möts av att den avsedda varan inte finns i hyllan agerar de på olika sätt (se diagram). Här finns naturligtvis stora skillnader mellan olika målgrupper, butiker, kategorier och varumärken. Självklart spelar också köpsituationen stor roll för hur man agerar. Konsumenterna är allmänt sett mer benägna att byta varumärke än att byta butik när de inte hittar den vara de har avsett att köpa. Drygt hälften väljer ett annat varumärke eller en annan storlek i den butik man är i för tillfället, medan ungefär var fjärde köper varan i en annan butik. Nästan var tionde väljer att inte köpa något alls.

Om man summerar effekterna för butik visar det sig att försäljningsförlusten för den enskilda butiken kan uppgå till så mycket som 43% när en specifik vara är slut i hyllan.

Förutom de som inte köper alls eller som köper artikeln i en annan butik, orsakar även de som väljer en annan artikel en försäljningsförlust, då kunder ofta väljer en billigare vara istället. Slut i hyllan under en längre tid eller vid upprepade tillfällen kan även få långsiktiga effekter. De undersökningar som genomförts visar att för varje ytterligare tillfälle konsumenten upplever att en viss vara saknas i hyllan, ökar sannolikheten för att hon väljer en annan butik.

Problematiken med att produkterna inte finns i hyllan när konsumenten vill ha dem är faktum som är kända sedan många år tillbaka, och stora resurser har genom åren ägnats åt detta. Inom ramen för ECR arbetar handel och leverantörer tillsammans för att hitta arbetsätt och rutiner för att säkerställa en ökad produktillgänglighet i butikshyllan.



KÄLLA: GRUEN, CORSTEN, BHARADWAJ, 2002





“En produkt som – sett ur konsumentens perspektiv – inte hittas i godtagbart skick, i önskad form, färg eller storlek på den förväntade platsen i butiken”

Definition antagen av ECR Sverige

Definition av begreppet “slut i hyllan”

Med “godtagbart skick” menas en produkt i säljbar förpackning med “rätt” datum. Benämningen “förväntad plats” kan variera beroende på vilken sorts produktkategori eller vilket butikskoncept som avses. Det ska dock vara en fast försäljningsplats som exempelvis en frys, hylla eller en fast golvplats. Platsen ska vara markerad med en hyllkantsetikett. Det är valbart att betrakta en produkt som slut i hyllan även om ingen hyllkantsetikett för denna vara finns i butiken.

Verktyg för att minimera “slut i hyllan”

ECR Sverige har tillsammans med representanter från dagligvarubranschen tagit fram ett analysverktyg för att mäta, analysera och åtgärda “slut i hyllan” i butik.

Analysverktyget är tänkt att användas av butikspersonal i butik för att beräkna resultatpåverkan av att det finns produkter som är slut i hyllan. Verktyget ska även användas för att kunna påvisa vilken ekonomisk potential det finns i att säkerställa att produkterna finns på plats i hyllan. Analysverktyget finns att ladda ner på ECR Sveriges webbplats (www.ecr.se).

Verktyget består av två huvudsakliga delar:

- Skapa förståelse för vikten av att säkerställa att varan finns på plats i butikshyllan
- Arbetsprocess för att kontinuerligt mäta, analysera och åtgärda problemet

Skapa förståelse

Som ett första steg i analysen ska du skapa dig en uppfattning om din situation idag baserat på butikens omsättning räknat på ett helår. Du beräknar dels resultatpåverkan av butikens befintliga “slut i hyllan”-nivå och dels av en antagen eller faktiskt minskad “slut i hyllan”-nivå. Skillnaden mellan dessa två ger en resultat effekt. Analysen kan göras på total butiksnivå, på avdelningsnivå eller för en viss kategori.



Mäta, analysera, åtgärda

För att få kvalitet i undersökningen bör den genomföras på ett rimligt antal artiklar. Det är viktigt för att den som ansvarar för undersökningen ska få en bra överblick och en god kontroll genom hela undersökningsdelen. Förslagsvis genomförs undersökningen på en tydligt definierad produktkategori eller på en tydligt definierad hyllsektion i butiken.



Den information som samlas in gör det möjligt att dels förstå hur stort problemet är och dels att kartlägga de grundläggande orsakerna till varför det är tomt i hyllan. Genom att förstå orsakerna skapas möjligheter för att ta fram en relevant åtgärdsplan.

Så snart kartläggningen är klar är det viktigt att använda informationen för att dra slutsatser om varför problemet med "slut i hyllan" har uppstått.

Frågor att ta hänsyn till kan vara:

- Hur stor är problemet totalt sett?
- Vilka är de vanligaste grundläggande orsakerna?
- Kan slutsatser dras kring när problemet är som störst under veckan eller under dagen?
- Finns kopplingar mellan "slut i hyllan" och exempelvis bemanningsplaneringen i butiken?

Svaren på dessa frågor bidrar till att en aktivitets- och åtgärdslista kan tas fram för att minska problemet. I dessa diskussioner bör någon av de leverantörer vars artiklar är slut i hyllan involveras för att verifiera att åtgärderna ger önskad effekt.

Vad vinner dagligvarubranschen på att minimera "slut i hyllan"

Dagligvarubranschen har mycket att vinna på att minimera slut i hyllan. Vinsterna kan räknas i såväl kronor och ören som i minskad frustration hos leverantören, handeln centralt och i butiken.

Den stora vinsten med att minimera slut i hyllan ligger dock i ett ökat förtroendekapital för butiken bland konsumenterna. Konsumenten slipper att bli frustrerad över att hitta tomma hål i hyllan där just den vara hon tänkt köpa borde finnas. Valfyllda butikshyllor skapar köplädlje och ger ökad försäljning, både för leverantör och för butik. Butikshyllor med hög produkttillgänglighet stimulerar till köp både hos den planerade konsumenten, som letar efter sitt speciella varumärke, och hos den konsument som egentligen inte tänkt handla ur kategorin men som lockas till köp av en attraktiv butikshylla.

För branschen kan minskat slut i hyllan ge klirr i kassan både i form av ökade försäljningsintäkter och i form av minskade kostnader. Tomma hyllor kan leda till att butikspersonalen får lägga tid på att hänvisa kunder och förklara varför varan inte finns på plats. Tomma hyllor kan också leda till att kostsamma omplockningar och påfyllning av alternativa varor måste ske. Inte minst leder slut i hyllan till att dyrbar tid läggs på att förstå och sedan administrera varför en vara inte finns på den förväntade platsen i butiken.

Sammanfattningsvis handlar minskat slut i hyllan helt enkelt om att öka shoppertillfredsställelsen i köp-ögonblicket, vilket till syvende och sist är till gagn för både konsument, leverantör och butik.



Detta är ECR Sverige

ECR är ett samlingsbegrepp för en filosofi och ett arbetssätt. Inom ramen för ECR Sveriges verksamhet har olika projekt och undersökningar genomförts i området "slut i hyllan". Resultaten som har kommit fram har gett rekommendationer till branschen.

Organisation

ECR Sverige bildades 1996 av DLF (Dagligvaruleverantörernas förbund) och SDH (Svensk Dagligvaruhandel). Arbetet leds av en styrgrupp på 12 personer. Hälften från leverantörsföretag och hälften från detaljhandelsföretag. ECR är ett nätverk och ingen egen juridisk person. Organisatorisk är ECR en del av GS1 Sweden och styrgruppen utses av, och rapporterar till GS1 Swedens styrelse.

Fokusområden

ECR Sverige jobbar utifrån ett antal fokusområden. Inom dessa fokusområden genomförs olika projekt i arbetsgrupper där både leverantörsföretag och handelsföretag är representerade. Resultaten redovisas på ECRs webbplats, som tryckta publikationer samt på seminarier och olika typer av utbildningar.

Ett av dessa fokusområden är "Minskat slut i hyllan". Detta har varit ett prioriterat område under flera år. Sedan utbildningen ECR Learning Programme initierades 2008 har kunskap om och erfarenheter från att arbeta med att minimera "slut i hyllan" samlats. Dessa har resulterat i ett verktyg som är tänkt att kunna användas av butikerna i dagligvaruhandeln för att minska "slut i hyllan". Även denna guide är ett resultat av det arbetet.

Vanligaste orsakerna till "slut i hyllan"

Det finns många naturliga orsaker till att varor är slut i hyllan. Under perioder med högre försäljning, exempelvis helger och högtider kan det vara svårare att förutsäga efterfrågan. Kampanjer skapar "onormal" efterfrågan. Kategorier med hög impulsgrad har ofta ryckigare försäljning än kategorier där köpen är mer planerade. Varor med höga hållbarhetskrav eller kort bäst-före-datum, såsom bröd, är svårare att hantera vilket kan göra att varan snabbare tar slut i hyllan. Storsäljare riskerar att oftare ta slut än produkter med lägre försäljningsfrekvens.

För att kunna hantera slut i hyllan och öka produkttillgängligheten måste man i varje specifik situation undersöka vad som har hänt och identifiera de grundläggande orsakerna till varför slut i hyllan uppstått. De undersökningar som genomförts kring slut i hyllan, både internationellt och i Sverige, har visat att det finns ett antal grundläggande orsaker till slut i hyllan som förekommer oftare än andra. I ECR Europas omfattande studie kring slut i hyllan framkommer detta tydligt (se diagram sid 11).

Generellt visade det sig att orsakerna till slut i hyllan oftare ligger i den sista delen av värdekedjan, det vill säga från butikens lastkaj till butikshyllan.

Butiksorder

Butikens order har hanterats felaktigt i något avseende. Detta kan bero på ett antal faktorer. Ordern har t ex inte skickats, skickades för sent eller innehöll felaktiga värden såsom exempelvis kvantitet, artikelnummer eller datum. De bakomliggande orsakerna kan variera. Personalen kanske hade ont om tid eller bristfällig utbildning. Datasystemet kan ha legat nere. Även om kedjan har automatiska beställningssystem bör man inte skylla detta problem på "fel i systemet" eftersom ordersystemets grundvärden oftast styrs av butiken.

Varupåfyllning

Hyllan är tom men varan finns någon annanstans i butiken. Orsakerna till detta kan vara att ny eller tillfällig personal helt enkelt placerat varan på fel ställe, eller att leveransen kommit för sent. Oavsett vilket så är felaktig varupåfyllning en relativt vanligt förekommande orsak till att konsumenten



inte kan hitta de produkter de förväntar sig på den plats där de ska finnas.

Avlistning i butik

Trots att produkten finns med i det planogram som utarbetats centralt kan butiken av olika skäl ha valt att avlista den. Avlistningen kan ha skett av olika skäl, till exempel att produkten i fråga inte efterfrågas i den lokala butiken eller att produkten inte får plats i butikshyllan. Beroende på kedjans struktur och styrsystem kan ett sådant beteende vara accepterat eller inte. Det avgör också om avlistning i butik ska betraktas som slut i hyllan eller inte.

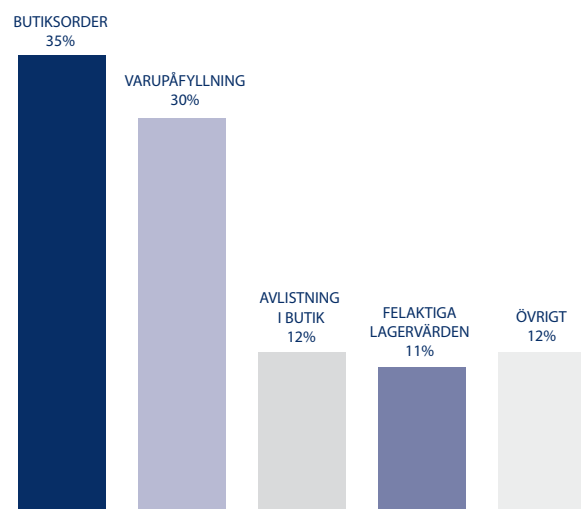
Felaktiga lagervärden

Lagersaldot för varan är fel. Detta kan innebära att det beställs för mycket artiklar, vilket kan få kostsamma konsekvenser för butiken, eller för lite artiklar och då tar produkten slut i hyllan.

Övriga orsaker till att produkter är slut i hyllan

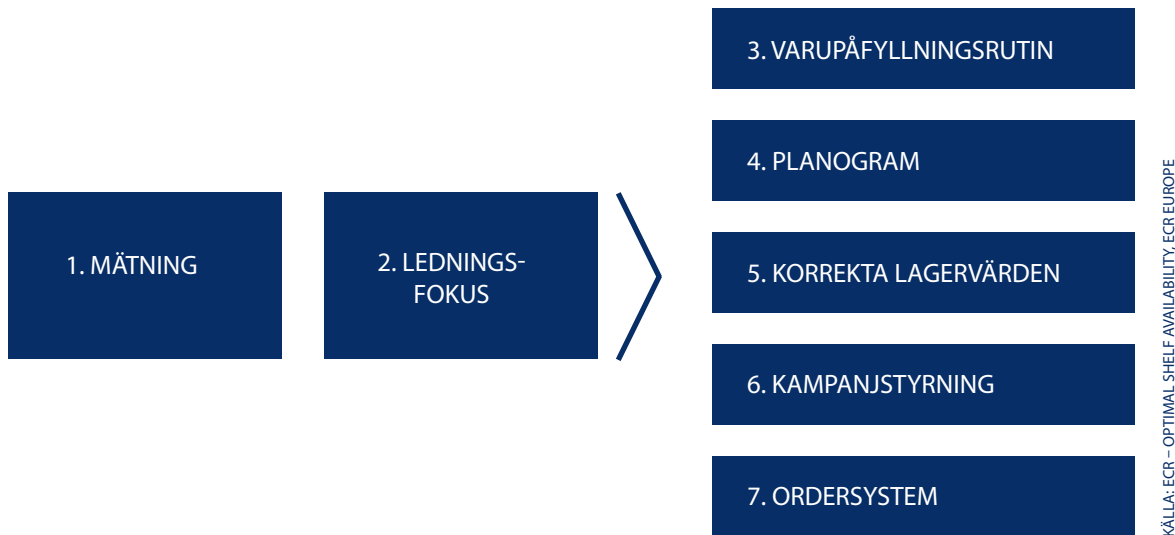
Det förekommer även andra orsaker till att produkter saknas i hyllan, men de är mindre vanligt förekommande. Exempel

på sådana orsaker är svinn, restning från leverantören, felaktiga prognoser, eller felaktiga parametervärden i automatiska ordersystem.



VIKTIGASTE GRUNDORSAKERNA

Källa: ECR - Optimal Shelf Availability, ECR Europe



Hur kan jag minska "slut i hyllan"

Det finns sju grundläggande förutsättningar som är av stor betydelse för att kunna minska slut i hyllan.

Mätning

För att förstå omfattningen av slut i hyllan-problematiken och för att kartlägga de grundläggande orsakerna till den bristande produktillgängligheten är mätningssfasen nödvändig. Mätningen i sig innebär också att man tvingas se hyllan från konsumentens perspektiv, vilket ofta ger många "aha-upplevelser". Ofta är en kombination av analys av försäljningsdata och en praktisk undersökning av orsakerna till hålen i butikshyllan den bästa metoden för att få insikt i slut i hyllan-problematiken. ECR:s slut i hyllan-verktyg omfattar den senare metoden.

Ledningsfokus

Att ledningen fokuserar på minskat slut i hyllan är viktigt av många skäl. Ledningen visar att man anser att ökad produktillgänglighet är ett prioriterat område. Dessutom är slut i hyllan ofta resultatet av att det finns brister på många olika områden, där inte bara en enskild butiksmedarbetare utan hela butiken måste fokusera på att ändra sitt beteende. Detta kräver att en engagerad ledning visar vägen och motiverar butikens medarbetare till förändring – inte bara tillfälligt utan permanent. Att öka tillgängligheten i hyllan kräver en prioritering i tid från personalens sida. Rutiner kan behöva ändras.

Leverantörskontakter och leverantörssamarbete kan vara både nödvändigt och önskvärt. Tydliga, mätbara mål och konsekvent uppföljning i ledningsgruppen ökar allas fokus på frågan.

Varupåfyllningsrutin

Undersökningar som genomförts både internationellt och i Sverige visar att en annan vanlig orsak till slut i hyllan är just brister i påfyllning av och plock i hyllan. Att varupåfyllningsrutinerna är klara och otvetydiga är därför A och O. Hur är ordningen på lagret? Finns rätt hylletiketter på rätt plats i hyllan? Hur ofta fylls hyllan på? Fylls hyllan på de dagar då försäljningen och därmed hålen i hyllan är som störst? Vilket ansvar har respektive butiksmedarbetare?

Planogram

Planogramens utformning och tillämpning har ofta mycket stor påverkan på produktillgängligheten i butiken. Generellt sett har de butiker som följer centrala planogram mindre slut i hyllan än de som inte gör det. Det finns många faktorer som trots detta påverkar möjligheten att följa planogramen. Butiken har ett begränsat utrymme för varje kategori och den ständiga utvecklingen av sortimentet ställer allt högre krav på hur hyllutrymmet används. Den lokala efterfrågan kan avvika från den centralt planerade. Kampanjer, säsongspåverkan och allt större detaljistförpackningar kan öka komplexiteten ytterligare. En nära samverkan mellan butik, kedja, grossist och leverantör är viktigt för att komma till rätta med slut i hyllan-problem relaterade till planogramen.







Korreakta lagervärden

Är de ingående lagervärdena fel från början kommer felaktiga order ofta som ett brev på posten. För det mesta är orsaken bakom felaktiga lagervärden den personliga faktorn – oavsett om butiken har ett manuellt eller automatiskt ordersystem. Med ökad kunskap och motivation kan butikspersonalen säkerställa rätt datakvalitet, vilket påverkar produkttillgängligheten i hyllan positivt.

Kampanjstyrning

Vid kampanjer sker ofta försäljning av stora volymer under relativt begränsade perioder. Det låter som en självklarhet att butiken måste se till att kampanjvarorna alltid finns säljbara i butiken under kampanjperioden, men tyvärr är så inte alltid fallet. Detta leder till extra frustration bland konsumenterna, eftersom de kanske lockats till butiken för att köpa just kampanjvarorna. För att komma till rätta med problemet måste alla aktörer i värdekedjan hjälpas åt att skapa bättre planering av kampanjer, och inte minst bättre kampanjprognoser med god framförhållning.

Ordersystem

Fel i butiksorder beror många gånger på den personliga faktorn. Också lagervärden och planogramhantering påverkar kvaliteten i butiksordern. Att satsa på utbildning och motivation av butiksmedarbetarna är den viktigaste åtgärden för att minimera problematiken. Automatiska ordersystem skapar bättre förutsättningar för hög produkttillgänglighet än manuella, men kräver samtidigt kontinuerligt underhåll.

Kontinuitet är avgörande

Eftersom slut i hyllan är ett stort problem bör arbetet bedrivas kontinuerligt och systematiskt. Många butiker har dock begränsade resurser och insatserna måste därför prioriteras i tid och omfattning. Att först fokusera på de kategorier som är viktigast för konsumenterna, kategorier som har stor omsättning, eller kategorier där problemen upplevs vara störst kan därför vara en god idé.

När detta är gjort har butiken troligen redan utvecklat många av de förutsättningar som också påverkar produkttillgängligheten i andra kategorier, till exempel ledningsfokus, rutiner, kompetensutveckling och motivation.

Att skapa en rutin för mätning och uppföljning av slut i hyllan, samt en plan för genomförande av förbättringsåtgärder, är ett viktigt första steg i detta arbete som måste prioriteras kontinuerligt av butikens ledningsgrupp.

Arbetet kräver resurser men resultatet ger också lön för mödan. Med motiverade medarbetare och väl fungerande arbetsrutiner skapas möjligheter till ökad försäljning, lönsamhet och nöjdare kunder.

ECR

ECR – att arbeta tillsammans för att uppfylla konsumentens behov bättre, snabbare och till lägre kostnad.

ECR används för att samordna olika aspekter på varuflödet, från produktion till konsument. När handel och leverantörer arbetar tillsammans kan onödiga kostnader drivas ur värdekedjan.

Resultatet blir ökad konsumentnytta.