Att mäta servicegrad

FRÅN PRODUCENT TILL KONSUMENT

ECR SVERIGE
EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

Inledning

Denna skrift utgör en reviderad och förkortad version av skriften Att mäta leveransservice som publicerades av ECR 2006. Texten har uppdaterats, förenklats och moderniseras utifrån dagens situation och den begrepps-användning som utgör nuvarande praxis. Den ursprungliga skriften innehöll ett flertal varianter och förslag till mätmetoder som idag inte i någon större utsträckning känns relevanta eller användbara. De läsare som är intresserad av en bredare redovisning och diskus-sion av mätbegrepp och metoder hänvisas till orginalskriften.

Att mäta servicegrad

FRÅN PRODUCENT TILL KONSUMENT

Att mäta servicegrad i hela leveranskedjan syftar ytterst till att ge konsumenterna god tillgång till varor i butikerna.

Rätt servicegrad är inte detsamma som högsta möjliga service. Rätt servicegrad är en funktion av faktorer som parterna i varuflödeskedjan kommit överens om och av konsumenternas förväntningar. Genom att mäta och jämföra servicegraden med det som överenskommits mellan aktörerna kan prioriteringar göras för relevanta åtgärder och kontinuerliga förbättringar.

Att mäta servicegrad innehåller förslag till mått för uppföljning av servicegraden. Syftet är att etablera en gemensam utgångspunkt för parternas mätning, informa-tionsutbyte, utvärdering av prestationer samt insatser för att möjliggöra rätt servicegrad. Allt med syfte att bättre, snabbare och till rätt kostnad uppfylla konsumentens förväntningar.

Rätt servicegrad är en funktion av mängd och tid. Två mått rekommenderas för användning för att under-lätta dialogen mellan parterna. Dessa grundmått fokuserar på mängd och tid.

Att mäta servicegrad, som är en rekommendation, har tagits fram i nära samarbete mellan dagligvarubran-schens olika representanter. Initiativtagare är ECR Sverige.

Att mäta servicegrad finns tillgänglig på ECR Sveriges hemsida **www.ecr.se,** där uppdateringar kommer att bli utlagda.

1

Om servicegrad-mätning

Som en del av en affärsuppgörelse ingår att ange och avtala om vilka förväntningar och krav man har på varandra avseende servicegraden.

Grunden för de redovisade mätetalen är att en order resulterar i en leverans.

Varför ska servicegrad mätas?

Genom att berörda parter i varuflödeskedjan (producenter, grossister och detaljister) mäter servicegraden, följer upp denna och gör förbättringar kan man få rätt tillgänglighet av varor i butikshyllan. Med rätt tillgänglighet avses en varuförsörjningskedja som både uppfyller konsumentens förväntningar och är kostnadseffektiv.

I förhållandet mellan kund och leverantör är det viktigt att ha en dialog kring vilken servicegrad som ska gälla. Servicegraden ska varken vara för hög eller för låg. För hög innebär onödigt höga kostnader. För låg kan resultera i slut-i-hyllan och förlorad försäljning. Rätt servicegrad är därför nyckelordet. Ju högre krav som ställs på servicegraden, desto viktigare är att parterna klarat ut varför detta är viktigt. Tillförlitliga prognoser gällande ordinarie försäljning och för kampanjer gör det enklare och billigare att hålla rätt servicegrad.

Vad är det som ska mätas?

Den totala servicegraden kan bestå av såväl kvantifierbara som icke kvantifierbara faktorer. Exempel på kvantifierbara faktorer är att leveransen kommer i rätt tid, att levererad mängd överensstämmer med beställd mängd och med rätt kvalitet. En utgångspunkt för detta är att en order motsvaras av en leverans. Bland icke kvantifierbara faktorer kan nämnas kundservice, dålig kvalitet eller brister i godsmottagningsrutiner.

Vid val av mätetal för servicegraden bör i första hand de kvantifierbara grundmått som här rekommenderas användas för att kunna fokusera på olika orsaksområden. Målen för mätetalen är en fråga för kund och leverantör att komma överens om. Grunden för de redovisade mätetalen är att en order resulterar i en leverans.

Var bör mätning genomföras?

Den som beställer varor har förväntningar på leverantören och vice versa. I varuflödet från producent till butikshylla finns många kundleverantörsförhållanden där servicegraden behöver mätas för att i slutänden ge konsumenten rätt service till rätt kostnad. Därför behöver servicegraden mätas mellan samtliga parter i hela varuflödet. Slutmålet är att produkterna ska finnas tillgängliga för konsumenten och slut-i-hyllan minimeras.

Servicegraden mäts vanligen på totalnivå men kan även mätas differentierad, till exempel för en varukategori eller för hög- respektive lågfrekventa artiklar. Valda servicegradsmått ska i ett leverantörkundförhållande kunna användas av båda parter. Därför är det viktigt att man mäter samma sak, på samma sätt och med jämförbara mätenheter för att kunna prioritera och göra åtgärder för att skapa förbättringar.

2

Servicegrad grundmått

De grundmåtten Rätt mängd och Rätt tid har var för sig olika orsaksbakgrund och olika behov av åtgärder vid avvikelser från överenskomna värden.

Rätt mängd

Rätt mängd är ett vanligt mått på servicegrad och det mått som ofta används när man frågar **”Vad har vi för service-grad?”.**

Med beställd mängd avses den mängd som mottagaren ursprungligen önskade, dock inom ramen för gällande affärsöverenskommelse mellan parterna.

Rätt mängd mäts med fördel dels då varorna lämnar avsändaren, dels vid ankomst hos mottagaren. Mätningen avser vad som levererats vid första leveranstillfället.

Restnoterade och annullerade mängder eller felaktigt levererade varor och kvaliteter utgör avvikelse i vad avser Rätt mängd. Kommer några enheter för tidigt eller för sent mäts detta med grundmåttet Rätt tid. Om order ej läggs på grund av från leverantören meddelad längre period utan leveransmöjlighet, uppstår en avvikelse från verkligt behov. avvikelser får dock följas upp utanför den ordinarie mätningen.

Rätt mängd beräknas enligt följande och uttrycks som en procentsats

$$\frac{\text{Levererad mängd}}{\text{Beställd mängd}} = \textbf{Rätt mängd \%}$$

Rätt tid

Måttet Rätt tid mäter tillförlitligheten i leveranstiden, dvs punkt-ligheten. I tid levererad order mäts utifrån om leveransen skett på överenskommen tidpunkt eller inom överens-kommet tidsfönster. Leveransen anses mottagen när den är ankommen och anmäld hos mottagaren eller att den finns tillgänglig för beställaren på överenskommen plats.

Rätt tid beräknas enligt följande och uttrycks som en procentsats

$$\frac{\text{I tid levererad mängd}}{\text{Total beställd mängd}} = \textbf{Rätt mängd \%}$$

Det räcker dock inte med att ha ett av måtten under kontroll. Servicegraden är en funktion av helheten. För de redovisade grundmåtten ovan är det en stor fördel att använda samma enhet för mängd. Detta ger avvikelserna en bättre proportionalitet.

3

Komponenter i servicegradmätning

Om en mottagare är tillfredställd med servicegraden beror på hur väl man har diskuterat och avtalat om krav och förväntningar.

Affärsrelation

Om en mottagare är tillfredställd med servicegraden beror på hur väl man har diskuterat och avtalat om krav och förväntningar. Båda parter bör ha insikt i hela varu- och informationsflödet och ha en förståelse för de möjligheter och problem som kan uppstå längs varors väg från producent till konsument. Genom ett kontinuerligt samarbete och en öppen dialog kan rätt servicegrad erbjudas i varje led vilket som resulterar i att konsumentens förväntningar uppfylls bättre, snabbare och till rätt kostnad.

Som grund för en affärsrelation finns ofta generella för säljningsleveransvillkor. Affärsrelationen kan utvecklas ett partnerskap där specifika överenskommelser och villkor avtalats för ledtider, prognosutbyte och orderrutiner.

Oavsett vilka förutsättningar som gäller behöver parterna för en gemensam mätning av servicegraden komma överens om faktorer som:

- **vilka mått som ska användas.**
- **vilka fakta som behövs för att överenskomna mått ska kunna tillämpas.**
- **hur ett utbyte av information om kampanjprognoser och sortimentsändringar (nyhetslanseringar, försäljningsprognoser och utfasningar) ska ske.**
- **var mätningarna ska göras (till exempel vid den punkt där leveransen är ankommen och anmäld hos mottagaren).**
- **när utbyte av mätresultat ska ske.**
- **hur analys och utvärdering ska ske.**
- **hur förbättringsåtgärder ska genomföras och följas upp.**

Mängdenhet

Vid mätningar där kund och leverantör ska kunna utväxla mätresultat behöver man fastställa vilka mängdenheter som ska användas. Vilken mängdenhet man väljer för en företagsintern leveransservicemätning är en företagsfråga. Vid bilaterala mätningar måste parterna dock komma överens om vilken mängdenhet som ska användas.

Beroende på affärens beskaffenhet och varuslag kan parterna avtala om att använda exempelvis konsumentförpackningar, ytterförpackningar pall. Orderrader och värde kan vara andra enheter.

I varu- och informationsflödet från leverantör, via till exempel en distributionscentral, till butik, är den vanligaste orderenheten artikelns ytterförpackning. Detta medför att ytterförpackningsenheten kan vara en användbar mängdenhet som kund och leverantör kan komma överens om att använda för den gemensamma mätningen av servicegraden.

Ju närmare butikshyllan varorna i flödet från producenten är, desto mer relevant är det att använda mängdenheten konsumentförpackningar då det är denna enhet som representerar kundmötet i butik. Att använda ytterförpackningen som mängdenhet tar inte hänsyn till konsumentmötet.

Exempel på mängdenheter:

- konsumentförpackningar
- värde
- ytterförpackningar
- detaljistförpackningar
- leveransenhet
- kolli
- butiksförpackningar
- sekundärförpackningar
- pall
- SKU
- orderrader
- volym
- vikt

Värde är ett annat alternativ för att jämföra utfall av servicegraden. Fördelen med detta är att man då får ett mått på den ekonomiska konsekvensen av servicegrad. Dock bör man beakta, att om man blandar artiklar med ett högt varuvärde med artiklar som har lågt varuvärde kan mätresultaten från tid till annan fluktuera beroende på vilka artiklar som levererats.

Tidsbegrepp

Begreppet leveranstid, när leveransen ska vara hos mottagaren, kan skilja sig mellan olika typer av produkter, affärsvillkor eller vad parterna kommit överens om. I ett avtal kan det anges att leverans ska vara mottagaren tillhanda inom ett så kallat tidsfönster, till exempel tisdag kl 15:30 plus/minus 30 minuter. Avvikelser i tidspassningen mäts då utifrån dessa förutsättningar. För varor som transporteras med båt från fjärran land kan leveranstiden vara preciserad till en bestämd vecka.

I avtalet mellan parterna bör det vidare framgå vilka ledtider som gäller och vad som ingår i dessa. Vissa företag räknar tiden från orderläggning till dess leveransen är hos mottagaren, medan andra bara räknar transporttiden.

Förbättringsåtgärder

Ett gott samarbete mellan alla parter i varuflödet från producent till butik är en förutsättning för att erbjuda konsumenterna välfyllda butikshyllor. Liksom valet av mätetal och målen för dessa, är även analysen av resultaten en bilateral fråga som bör vara en del av ett etablerat partnerskap och avtal mellan leverantör och mottagare. För att åstadkomma en tillräckligt bra servicegrad över tid måste båda parter vara transparenta med information och beredda att bidra med åtgärder i förbättringsarbetet. Det är viktigare att notera trender över tid än att titta på tillfälliga resultat. Negativa trender är varningssignaler som efter analys och åtgärdsprogram kan bidra till att återställa rätt servicegrad. Uppföljning med regelbundna mätningar och gemensamma analyser bör vara en integrerad del av affärsrelationen som en kontinuerlig process för att säkerställa att åtgärderna som vidtas ger önskade resultat.

Analys av resultat

Vid en analys av resultaten av servicegradsmätningar är det viktigt att beakta ett antal faktorer som kan inverka på mätresultaten och göra det mindre relevant. Här följer några exempel på sådana faktorer:

- utgångspunkten för de redovisade mätetalen är att en order resulterar i en leverans. Därför bör det beaktas om en order ska levereras vid flera på förhand överenskomna tillfällen.
- felaktigt utfall i mätningen kan uppstå vid en beställning som görs på nya artiklar innan de enligt överenskommelse finns tillgängliga för leverans eller av artiklar som utgått ur sortimentet och där detta har meddelats. Ett exempel kan vara säsongsartiklar som endast finns tillgängliga under en kortare tidsperiod.
- vissa artiklar, som exempelvis displayförpackningar, kan ha längre ledtider än ordinarie sortiment. Om detta inte beaktas vid order kan detta påverka utfallet av måttet Rätt tid.
- om en artikel avviker i kvalitet eller om ytterförpackning skadas i distributionskedjan betraktas alla ingående konsumentförpackningar som ej levererade framåt i distributionskedjan.
- om en orderrad annulleras av leverantören på grund av brist men återbeställs utan att varor finns tillgängliga för leverans kan registrerade brister sammantaget bli större än det verkliga behovet och kan ge ett felaktigt lågt mätresultat på Rätt mängd. Dessa bristnoteringar kan även påverka efterfrågeprognosen.
- om leverantören meddelar att en vara inte finns tillgänglig under viss tid och köparen avvaktar med att lägga en ny order tills varan åter finns disponibel för leverans fångas detta i mätningen och ger därför ett felaktigt, och för högt, utfall på Rätt mängd.
- om beställaren godkänner substitut/ersättningsvara bör detta beaktas vid utvärderingen av mätningen.
- snabba efterfrågeökningar som ligger utanför normala köpmönster eller beställningar som kraftigt avviker från lämnad prognos bör diskuteras särskilt vid utvärdering av mätresultaten
- kampanjvolymer som inte överenskommits mellan leverantör och mottagare kan komma att ge felaktiga mätresultat.
- administrativa eller systemmässiga fel som resulterar i extraordinära ordervolymer kan skapa felaktigt utfall.

ECR (Efficient Consumer Respons) Europe startades i slutet av 90-talet. Bakgrunden var att nya rön inom varuförsörjningsområdet visade att dagligvaruhandeln och dess leverantörer kunde tillgodose konsumenternas behov bättre, snabbare och mer effektivt genom att samarbeta i branschgemensamma och samtidigt konkurrensneutrala frågor.

Ytterligare faktorer som bidrog till att ECR-rörelsen tog fart var förbättringar inom informationstekniken, ökande konkurrens, globalisering och den nya större europeiska marknaden som gjorde det möjligt att flytta varor och tjänster enklare över landsgränser. Samtidigt utvecklades konsumentefterfrågan till att fokusera på fler faktorer än tidigare, som bättre sortiment, lättillgänglighet, kvalitet och produktsäkerhet.

Alla dessa faktorer medförde en fundamental förändring när det gäller branschens arbetssätt. Den traditionella uppdelningen mellan leverantörer på en sida och handel på den andra förändrades. ECR har bidragit till, och bidrar fortsättningsvis till, att ta bort onödiga kostnader i varuflödeskedjan. Därmed ökar nyttan för konsumenterna. Effekterna har varit stora för branschen och ECR:s-arbetssättet fortsätter att ge positiva utslag.

ECR handlar om att skapa en helhetssyn i hela värde kedjan under varans väg från underleverantörer, producenter och detaljister till konsument. Nytta för konsumenten är ECR:s ledstjärna. Allt arbete syftar till att öka effektiviteten i varu- och informationsflödet och skapa mervärde för konsumenten.

ECR Sverige drivs i projektform där organisationen är uppdelad i tre grupper:

- Retail Demand som fokuserar på försäljningssidan, exempelvis genom utbildningar.
- Retail Supply som strävar efter att förbättra och effektivisera logistikflöden.
- Foodservice som effektiviserar restaurang- och grossistsamarbeten.

ECR Sveriges uppgift och mål är att:

- Sprida kunskap om ECR till samtliga aktörer inom den svenska dagligvarubranschen.
- Utgöra en konkurrensneutral plattform för dialog och samarbete med konsumentnytta som främsta mål.
- Ta initiativ och medverka till branschaktiviteter inom ECR-området och genomföra utredningar och projekt när konkurrensneutrala förutsättningar finns.
- Genomföra utbildningar under namnet ECR-Academy för olika nivåer i branschföretagen.

ECR Europe bildades 1994. Två år senare bildades ECR Sverige av DLF (Dagligvaruleverantörerna) och SvDH (Svensk Dagligvaruhandel). För mer information se www.ecr.se och www.ecr-community.org/

DLF, Dagligvaruleverantörerna, är en branschorganisation för företag som säljer dagligvaror till handel, restauranger och storhushåll i Sverige. DLF och dess dotterbolag DLF Service AB skapar förutsättningar för en effektiv, innovativ och hållbar dagligvaruindustri genom att förmedla affärsrelevant kunskap, erbjuda inspirerande och utvecklande mötesplatser samt driva och utveckla effektiva branschbolag.

www.dlf.se

Svensk Dagligvaruhandel är branschorganisationen för dagligvaruhandeln i Sverige. Våra medlemmar är Axfood AB, City Gross Sverige AB, Coop Sverige AB, ICA Sverige AB, Lidl Sverige KB och Livsmedelshandlarna. Dagligvaruhandeln är en viktig del i hela livsmedelskedjan och Svensk Dagligvaruhandel verkar för att vi som bransch tar ett aktivt och gemensamt ansvar för konkurrensneutrala frågor. Svensk Dagligvaruhandel äger, tillsammans med framför allt DLF (Dagligvaruleverantörerna), ett antal bolag som har till uppgift att effektivisera flöden i dagligvarubranschen. Det är också ett sätt för branschen att ta ansvar för bland annat återvinning av förpackningsmaterial samt livsmedelssäkerheten genom ökad spårbarhet.

www.svenskdagligvaruhandel.se

ECR SVERIGE
EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

www.ecr.se