

Bättre lönsamhet i detaljhandeln genom effektivare varupåfyllning!

Författare:**Mikko Kärkkäinen**

Verkställande direktör, D.Sc. (Tech.)
mikko.karkkainen@relexsolutions.com

Johanna Småros

Försäljning
Direktör, Skandinavien, D.Sc. (Tech.)
johanna.smaros@relexsolutions.com

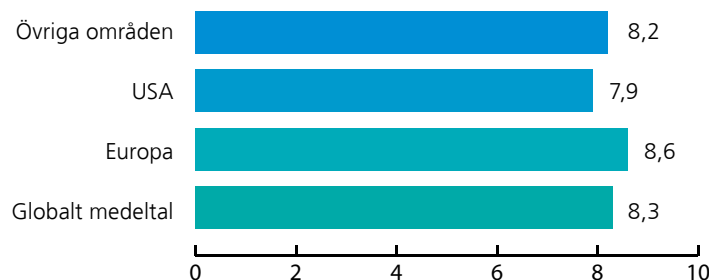
Hur affärerna beställer varor har en stor inverkan på detaljhandelns lönsamhet. Precisionen och effektiviteten i beställandet är i nyckelposition med tanke på artiklarnas tillgänglighet i hyllan och, genom detta, på detaljhandelns försäljning. Beställandet påverkar också storleken på de arbets-, lagrings-, kassations- och rabattkostnader som uppstår både i butikerna och i leveranskedjan i övrigt.

Eftersom även små affärer ofta har tusen olika artiklar och större hypermarketer tiotusentals artiklar att hantera, är det näst intill omöjligt att manuellt utföra noggrann lagerstyrning och uppföljning på artikelnivå. Många företag inom detaljhandeln har således övergått till systemassisterad varupåfyllning – med utmärkta resultat!

Varupåfyllningen i nyckelposition med tanke på tillgänglighet i hylla och effektivitet

I detaljhandeln är artiklarnas tillgänglighet i hyllan en grundförutsättning för försäljning. I dagligvaruhandeln går man i genomsnitt miste om ungefär 3,9 % av omsättningen på grund av slut-i-hyllan¹ och för specialhandelns del är situationen i regel till och med sämre.

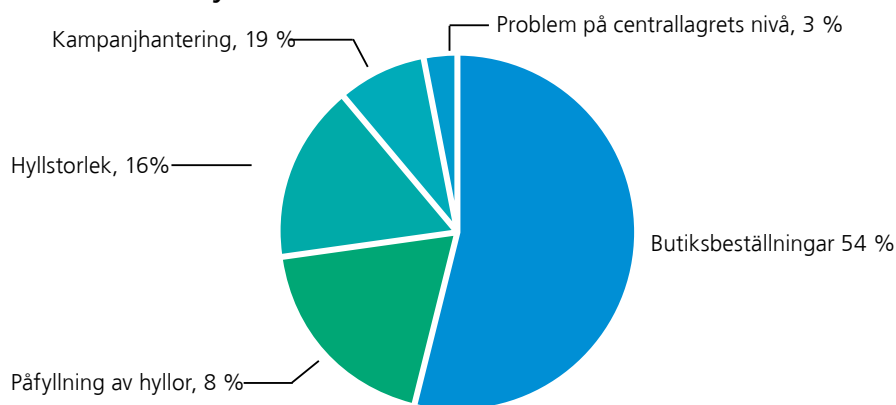
Medeltal av slut-i-hyllan (%)



● **Bild 1.** Inom dagligvaruhandeln är tillgängligheten i hyllan i genomsnitt 91,7 procent (Källa: Corsten & Gruen, 2003).

De vanligaste orsakerna till dålig tillgänglighet i hyllan finns i affärernas beställningar och misslyckanden i uppskattandet av efterfrågan. Problemen framhävs ytterligare vid specialsituationer såsom kampanjer och säsonger. Uppskattningsvis förloras över 15 % av försäljningen av kampanjprodukter på grund av dålig tillgänglighet i hyllan.

Orsaker till slut-i-hyllan

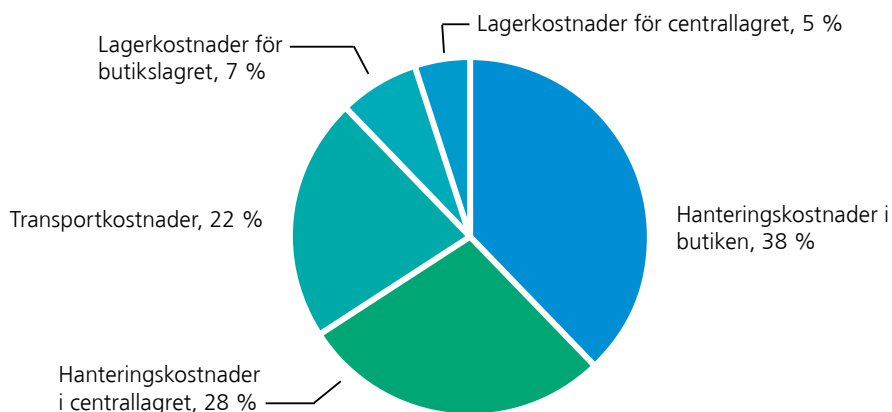


● **Bild 2.** Butiksbeställningarna orsakar över hälften av alla fall av slut-i-hyllan (Källa: Coca Cola Retailing Research Council, 1996).

Problemen i varupåfyllningen och beräkandet av åtgången syns inte enbart som slut-i-hyllan, utan även som kassationer på grund av utgående datum i färskprodukter och som utförsäljningskostnader i säsongprodukter eller produkter med kort livscykel. I slutskedet av produkternas livscykel måste man ofta tillgripa stora rabatter för att göra sig av med överflödigt lager, vilket har en negativ inverkan på detaljhandelns lönsamhet.

Detaljhandelns lönsamhet påverkas även av den tid som beställandet och hanteringen av varorna i butikerna kräver. Det handlar om en stor kostnadspott – enligt undersökningar uppstår största delen av logistikkostnaderna för detaljhandelns leveranskedja i affärerna³. Dessutom, eftersom det i detaljhandeln är samma människor som har hand om både kundservice och beställandet samt mottagandet av varor och påfyllningen av dessa i hyllan, är tiden som går åt till beställning och hantering av varor tid som man går miste om i försäljning och kundbetjäning.

Logistiska kostnader i detaljhandelns leveranskedja



● Bild 3. Största delen av logistikkostnaderna i detaljhandeln uppstår i affären (Källa: Zelst m. fl., 2005).

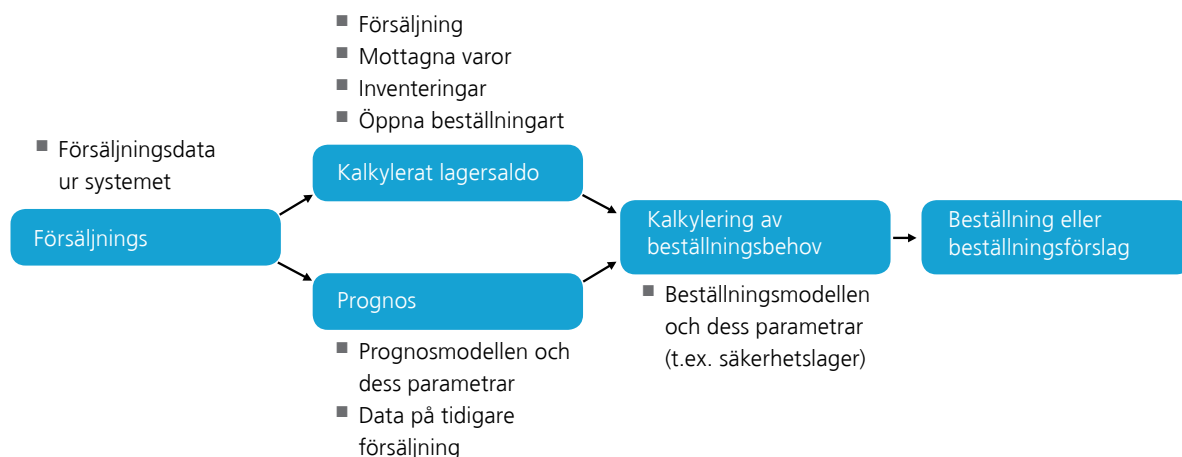
Det är orättvist att beskylla butikspersonalen för tillgänglighetsproblem eller kassationskostnader i detaljhandeln. Eftersom även små butiker ofta har över tusen olika artiklar och större hypermarketer tiotusentals artiklar, räcker tiden helt enkelt inte till att visuellt kontrollera tillgängligheten i hyllan för varje enskild artikels del eller till att räkna ut den rätta orderkvantiteten för varje produkt. För att effektivisera och höja precisionen på butikernas varubeställningar har ett flertal företag i detaljhandeln således gått in för att automatisera varupåfyllningen.

Systemassisterad varupåfyllning är ett bra sätt att tackla flera problem inom detaljhandeln:

- Tillgängligheten i hyllan förbättras eftersom man inte glömmer bort att beställa varor,
- Med hjälp av avancerade prognosmodeller kan man bättre förutse förändringar i efterfrågan,
- Man kan minska skillnaderna i beställningsprecision mellan personer och affärer samt försäkra sig om att beställningsprecisionen upprätthålls även under semesterperioder eller i samband med sjukfall,
- Tid frigörs från beställandet, varav en del kan användas till hantering av speciellsituationer, såsom kampanjer eller helger, och en del till bättre kundservice,
- Styrningen av varupåfyllningen underlättas när målsättningarna kan förankras i praktiken via systemets styrparametrar i stället för genom omfattande personalutbildningar. Via parametrarna kan man t.ex. styra betoningen mellan utmärkt tillgänglighet i hyllan eller minimering av svinn samt sköta styrningen av olika varukategorier på olika sätt.

Hur fungerar den automatiska varupåfyllningen?

Grundidén bakom automatisk varupåfyllning är enkel. Systemet följer upp försäljningen av varje artikel i varje butik och jämför försäljningen med den kalkylerade lagernivån samt med en eventuell efterfrågeprognos. På basis av dessa uppgifter formar systemet en beställning eller ett beställningsförslag, som håller varulagret på önskad nivå.



● Bild 4. Grundidén bakom automatisk varupåfyllning.

För att fastställa beställningens tidpunkt och kvantitet används vanligen antingen en modell som är baserad på en fast beställningspunkt eller en modell som baserar sig på den prognostiserade efterfrågan under beställningsintervallet.

- 1) **Beställningspunktsmodellen** lämpar sig för artiklar med liten åtgång. Prognosen för dessa artiklar skulle i vilket fall som helst ändå vara nära noll, vilket innebär att beaktandet av prognosen inte nämnvärt skulle påverka varupåfyllningen. I praktiken fungerar modellerna så att en produkt- och butiksspecifik beställningspunkt definieras i systemet. När lagernivån når denna punkt gör systemet en beställning eller ett beställningsförslag. Beställningspunkten kan definieras utifrån antingen den önskade tillgängligheten i hyllan eller den önskade hyllexponeringen. I praktiken kan till exempel en beställningspunkt vid två stycken räcka för näst intill fullständig tillgänglighet i hyllan för en viss artikel i en viss butik, men för att hyllan inte ska se för tom ut kan man ändå ange en beställningspunkt vid till exempel sex stycken.
- 2) För artiklar med större åtgång lämpar sig en **prognosbaserad påfyllningsmodell** bättre. I detta fall räknar systemet ut en prognos för åtgången per artikel och butik. Prognosen för beställningsintervallet (d.v.s. tidsperioden mellan denna beställningstidpunkt och nästa eventuella beställningstidpunkt) jämförs med den aktuella lagernivån och en fördefinierad artikel- och butiksspecifik säkerhetslagernivå. Om prognosen visar att säkerhetslagernivån kommer att underskridas under beställningsintervallet gör systemet en beställning eller ett beställningsförslag.

Den prognosbaserade påfyllningsmodellen har flera styrkor i jämförelse med beställningspunktsmodellen. För det första kan modellen tack vare prognosen automatiskt ta i beaktande förändringar i en artikels åtgång. Avancerade prognosmodeller kan hantera såväl trender som t.ex. säsongvariation i efterfrågan. För det andra underlättar den prognosbaserade modellen styrningen av varupåfyllningen i specialsituationer såsom vid kampanjer. I stället för att höja och sänka beställningspunkten kan man påverka styrningen via prognosen. Då kan systemet beakta den realiserade efterfrågan vid framläggandet av beställningar samt bromsa in beställningarna i slutet av kampanjen eller säsongen.

Vad kräver den automatiska varupåfyllningen?

En effektiv automatisering av varupåfyllning kräver att vissa grundläggande processer och arbetskedan är i ordning: försäljningen måste registreras med tillräcklig precision, saldohanteringen och styrningen av butikslagret måste fungera och sortimentet som ska fyllas på automatiskt måste vara entydigt definierat.

För att påfyllningssystemet ska kunna följa upp försäljningen per butik och artikel samt på basis av denna skapa prognoser över åtgången är det väsentligt att **försäljningen identifieras och registreras för rätt artikel** med tillräcklig precision. I detaljhandeln uppfylls oftast detta kriterium. Det kan dock förekomma problem till exempel beträffande kläder eller skor om man inte har skapat egna produktkoder för de olika storlekarna eller färgalternativen.

Eftersom den automatiska varupåfyllningen stöder sig på saldouppgifter, påverkar **saldonas riktighet** precisionen av varupåfyllningen i allra högsta grad. Inkommande varor bör tas emot och registreras tillräckligt snabbt och pålitligt. Det är även väsentligt att försäljningen registreras med den korrekta produktkoden; till exempel får olika smak- eller färgvarianter inte säljas med samma produktkod. Dessutom är det viktigt att saldon kontrolleras genom regelbundna inventeringar och att butikspersonalen alltid granskar saldonas riktighet i samband med problemsituationer, t.ex. när det verkar finnas mycket lite eller mycket rikligt av produkten i hyllan.

Affärernas saldohantering kan sällan skilja åt produkterna som finns i hyllan från de produkter som finns i butikslagret. Påfyllningssystemet måste därför anta att alla mottagna produkter finns i hyllan och kan säljas. På grund av detta är **hanteringen av butikslagren** av mycket stor vikt. Man ska sträva efter att varorna inte ligger för länge i butikslagret och att butikslagret är så snyggt och tydligt uppordnat att inget kan tappas bort eller glömmas där.

Automatiseringen av varupåfyllningen kräver även att man kan ge systemet entydiga uppgifter om vilka produkter man vill fylla på automatiskt. Det krävs alltså en tydlig **kategoristyrningsprocess** på basis av vilken man definierar vilka produkter som ingår i en viss butiks sortiment som ska fyllas på. Detta kan utgöra en utmaning om man inte tidigare har upprätthållit uppgifter om sortimentet i något datasystem. I synnerhet inom specialhandeln har butikspersonalen i många företag haft möjlighet att efter eget omdöme beställa eller låta bli att beställa vilka som helst av alla produkter som har öppnats i företagets affärssystem.

Vad ska man beakta vid automatiseringen av varupåfyllning?

Till automatiseringen av varupåfyllning hör även vissa fallgropar som kan fördröja utvecklingen eller göra det svårare att uppnå de resultat som man eftersträvar med automatiseringen. Genom att identifiera dessa fallgropar i förväg kan man dock kringgå dem.

En utmaning som många företag har stött på är att den valda **beställningsmodellen inte motsvarar företagets behov**. I många företag har man startat automatiseringen av varupåfyllningen med hjälp av en enkel och lättbegriplig beställningspunktsmodell som har fungerat relativt väl för produkter med låg eller mycket jämn efterfrågan. När den automatiska varupåfyllningen sedan har utvidgats till att omfatta produkter med större och mera varierande åtgång, har beställningspunktsmodellen lett till dåliga resultat. Först när man har gått över till prognosbaserad påfyllning har man återigen fått upp farten i utvidgandet av varupåfyllningen.

Även om beställningsmodellen i sig är lämplig kan **fel inställda parametrar** ändå leda till resultaten inte motsvarar förväntningarna. Eftersom man i detaljhandeln har ett mycket stort antal enheter som ska styras – i en stor kedja med lätthet hundratusentals enheter om antalet produkter multipliceras med antalet försäljningspunkter – bildar fastställandet och uppdaterandet av styrparametrar en stor utmaning. Om parametrarna upprätthålls manuellt är den enda praktiska tillvägagångssättet att utnyttja relativt enkla tumregler. I praktiken fastställs parametrarna i detta fall ofta per butikskedja och varukategori. Eftersom efterfrågan på olika produkter inom samma varukategori kan variera och åtgången av samma produkt i olika butiker vara mycket olika, är det mycket sällsynt att man uppnår en hög beställningsprecision med ett dylikt tillvägagångssätt. Även om parametrarna i genomsnitt fungerar, finns det en stor mängd produkter och affärer där säkerhetslagren är för små eller lagernivåerna skjuter i höjden. Det är således viktigt att det valda varupåfyllningssystemet stöder fastställandet av parametrar per produkt och affär. Det är också viktigt att systemet följer upp resultatet av varupåfyllningen i ljuset av flera olika mätare samt att det kan reagera på avvikelser genom att automatiskt ändra på parametrarna eller att föreslå ändringar i dessa.

Genom automatiseringen av varupåfyllningen kan man ofta samtidigt förbättra tillgängligheten, minska butikslagren och effektivisera arbetet i butikerna. Många gånger måste man dock välja vilka mål man vill prioritera: är det viktigare att uppnå utmärkt tillgänglighet i hyllan eller att minimera svinnet, att sänka leveranskostnaderna eller att uppnå en attraktiv hyll exponering, att jämna ut varuflödet eller att reagera på förändringar i efterfrågan så snabbt som möjligt? **Fel valda, otydliga eller sinsemellan motstridiga målsättningar** gör det svårare att utveckla den automatiska varupåfyllningen. Uppsättandet av målsättningar är en viktig utmaning för ledningen och utgör typiskt en stor förändring mot det tidigare. När beställningarna görs manuellt och av en stor grupp butikspersonal, fungerar de uppsatta målsättningarna på sin höjd som riktgivande anvisningar och de återspeglas inte nödvändigtvis i det praktiska utarbetandet av beställningar. När varupåfyllningen styrs med hjälp av ett system blir man tvungen att definiera de konkreta resultaten som man vill uppnå exempelvis beträffande tillgängligheten eller svinnet för att kunna sätta upp styrparametrar för systemet. Det är dock lönlöst att sikta på ett optimalt resultat på alla skalor, i synnerhet i startfasen av automationsprocessen. Det är viktigare att förstå vilka målsättningar som är kritiska för affärsverksamheten och fokusera på dessa. För de övriga målsättningarna gäller det att definiera tillräckliga miniminivåer. När den nya processen fungerar väl kan man satsa mer på utvecklandet av enskilda faktorer.

Den farligaste fallgropen är ändå **att ge upp!** En del företag är bra på att hitta olika svepskäl för att slippa införa förändringar i varupåfyllningsprocessen: "Vår efterfrågan är så kampanjdriven att inga automatiska system kan hantera den" eller "Det gjordes ett försök på detta år 1992 och det fungerade inte då". Avvikande efterfrågan, såsom kampanjer och säsonger, kan för det mesta hanteras bara man hittar lyckas identifiera fungerande prognosmodeller. Det samma gäller för nästan alla svårigheter som företaget stöter på – ett mer komplicerat utgångsläge kräver oftast mer arbete i startfasen, men de fördelar som man uppnår är samtidigt ofta större. Man bör även komma ihåg att det handlar om ett långsiktigt och omfattande utvecklingsprojekt som berör många anställda. Det är viktigt att förändringen planeras och kommuniceras väl och att man avsätter tillräckliga resurser för hanteringen av förändringen för att undvika onödig friktion.

Vilka fördelar kan uppnås med automatisk varupåfyllning?

Med automatiseringen av varupåfyllningen har man uppnått mycket konkreta resultat på kort tid. RELEX:s kunder har bland annat lyckats med att:

- Förbättra tillgängligheten i hyllan med flera procentenheter, vilket har haft en positiv påverkan på försäljningen,
- Höja automationsgraden av varupåfyllningen till hela 98 procent, vilket avsevärt har minskat tidåtgången på beställningar i butikerna och möjliggjort extra satsningar på kundservicen,
- Avsevärt effektivisera varuhanteringen i butikerna genom att definiera effektiva leveransfrekvenser per butik och produktgrupp samt ekonomiska orderkvantiteter för alla artiklar,
- Minska lagernivåerna och öka lagrets cirkulation till det sexfaldiga utan att tumma på tillgängligheten i hyllan,
- Ta fram tillförlitliga prognoser för att styra beställandet även i utmanande situationer såsom i samband med säsonger,
- Höja styrprecisionen av kampanjer med hjälp av en ny varupåfyllningsmodell.

Nästa steg?

Vi på RELEX har erfarenhet av effektivisering av många företags varupåfyllningsprocesser. Med hjälp av våra lösningar har våra kunder kunnat höja sina servicegrader, förbättra lageromsättningen samt öka effektiviteten av varupåfyllningsprocessen. Om du är intresserad av att förbättra ditt företags lönsamhet, ta kontakt med mig: johanna.smaros@relexsolutions.com / +358 (0)40 543 1142. Ett kort möte räcker för att gå igenom Ditt företags situation och definiera de första stegen!

Källor:

1. Corsten, D. & Gruen, T. (2003), "Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks", International Journal of Retail & Distribution Management.
2. Coca Cola Retailing Research Council / Anderson Consultancy (1996), "Where to Look for Incremental Sales Gains: the Retail Problem of Out of Stock Merchandise", Rapport.
3. Zelst, S. van, Donselaar, K.H. van, Woensel, T. van, Broekmeulen, R.A.C.M., Fransoo, J.C. (2005), "A model for store handling. Potential for efficiency improvement", Beta Working Paper 137.