



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

”de 20 sista metrarna”

- Vilka faktorer leder fram till att slut i hyllan uppstår i butik?

*... en kvalitativ studie om samverkan,
relationer och förutsättningar hos
och mellan ledande kedjor samt
leverantörer inom
dagligvarubranschen...*



Författare: **Jakob Redlund & Katarina Sjöström**
Handledare: **Jan E. Persson & Pia Valentin Rehnecrona**
Institution: **Service Management**
Lärosäte: **Lunds Universitet**
Examensarbete: **D-uppsats**
Kursbeteckning: **SMTX07**
Inriktning: **Retail**
VT 2010

Tackbrev

Vi vill inledningsvis uttrycka den stora tacksamhet som vi känner för de berörda parterna som haft en bidragande roll i vår studie i form av intervjuer, material och intressant input. Er välvillighet att ställa upp och genuina intresse för studien har varit något som hjälpt oss på vägen genom upptäckandets färd och detta är något vi är mycket tacksamma för.

Vi vill även ge ett stort tack till våra handledare Jan E. Persson (universitetslektor) och Pia Valentin Rehncrona (universitetsadjunkt), vid institutionen för Service Management, för deras insats under processens gång.

Stort tack och trevlig läsning!

Med bästa hälsningar

Jakob Redlund & Katarina Sjöström



Datum: 2010-05-24

Ort: Lund



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Sammanfattning

Titel/Beskrivning: ”de 20 sista metrarna” - vilka faktorer leder fram till att slut i hyllan uppstår i butik? ”... en kvalitativ studie om samverkan, relationer och förutsättningar hos och mellan ledande kedjor samt leverantörer inom dagligvarubranschen...”

Författare: Jakob Redlund & Katarina Sjöström

Syfte: Syftet med denna studie är att identifiera orsaker som ger upphov i slut i hyllan och vilka konsekvenser problemet leder fram till för slutkonsumenten, leverantör och kedja.

Forskningsfråga: Varför uppstår slut i hyllan i butik?

Metod: Vi har utfört en kvalitativ studie med det som bäst kan liknas en induktiv ansats. Problemet vi valt att undersöka har en stark empirisk anknytning och forskningsmetoden har därför varit att utföra semistrukturerade intervjuer med åtta bransch-kunniga personer.

Slutsats och rekommendation: De största orsakerna till att problemet uppstår ligger på butiksnivå och då handlar det framförallt om felaktigheter i beställningsrutinerna. Det beror även på att personalen i butikerna saknar tillräcklig förståelse om konsekvenserna av slut i hyllan. I grunden finns ett ledarskapsproblem vilket betyder att de ansvariga inte kan förmå sin personal till att agera på nödvändigt sätt såväl som att de inte styr butikerna på det sättet som krävs. För att lösa ett sådant omfattande problem, eftersom det rör sig om så många butiker, krävs ett mer fokuserat arbete från alla parter i värdekedjan. Att tackla problemet som ensam aktör är en väldigt svår uppgift och därför krävs det att kedjor och leverantörer på en bred front samarbetar för att komma till en konsensus om en branschöverskridande kollaboration som skulle kräva ett mer öppet samarbete. Ett närmare vertikalt samarbete mellan leverantör och kedja behövs för att maximera mervärdet för slutkonsumenten och det finns många sätt samarbetet kan bli bättre än vad det är idag. Det är därför avgörande för att parterna i värdekedjan att åsidosätta sina egenintressen för att komma fram till en lösning för att skapa bästa möjliga service åt slutkonsumenten.

Nyckelord: Slut i hyllan/ Out of stock, Efficient Consumer Response, Lean production, Värdekedja, Supply Chain Management, Quick Response Technologies, Planogram, Egna varumärken, Dagligvaruhandel, Detaljhandel, Retail.



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Abstract

Title/Description: "the last 20 yards" – which factors are causing out of stock to occur in stores? "... a qualitative study about collaboration, relations and the prerequisite between leading retailers and suppliers in the fast moving goods industry..."

Authors: Jakob Redlund & Katarina Sjöström

Purpose: The purpose of this study is to identify the primary causes leading to out of stock and the consequences this problem amounts to for the suppliers, retailers and consumers in the fast moving goods industry.

Question at issue: Why does out of stock occur in stores?

Methodology: We have carried out a qualitative study with an inductive approach. The problem at hand has a strong empirical connection and therefore we have chosen semi-structured interviews as our methodology for this study. For this study eight interviews were held with people who are highly experienced with the subject at hand.

Conclusion and recommendation: The most contributing causes to out of stock lie within the store realm and are foremost about incorrectness in the ordering routines. It is also because the personnel lack a proper understanding for the impact out of stock can have on revenue and on the costumers. Behind this lies a leadership problem, by which we mean that the people in charge are not getting through to their personnel to get them to act in a proper manner and that controlling of the daily work in the stores are falling short. To solve this extensive problem, since so many stores are involved, a more focused effort is required from all participants in the value chain. To tackle the problem as a single actor is a tough task and therefore retailers and suppliers must come together and initiate collaboration. A closer cooperation is needed to maximize customer value and to accomplish this there is a need for more openness between the different actors. It is crucial that all parties of the value chain put their own self interest aside to create a solution that will provide a better service for their customers.

Keywords: Out of stock, Efficient Consumer Response, Lean production, Value chain, Supply Chain Management, Quick Response Technologies, Planogram, Own label, Fast moving goods industry, Retail.

Innehållsförteckning

1. Inledande del	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problembeskrivning.....	7
1.3 Syfte	8
1.4 Forskningsbidrag	8
2. Metod	9
2.1 Studieförm.....	9
2.2 Teoretiskt material.....	9
2.3 Empiriskt material	10
2.4 Utförandet av intervjuer	11
2.5 Utvärdering.....	12
2.6 Källkritik	14
2.7 Tillbakablick på utförandet av studien	15
3. Förkortningslista.....	16
4. Teoretisk utgångspunkt	17
4.1 Servicekonceptet	17
4.2 Konsumentperspektivet	17
4.3 Supply chain management men med fokus på kundvärdet	19
5. Tidigare forskning kring SIH	21
5.1 Studier om orsaker och lösningar på SIH.....	21
5.2 Studier om hur företag kan arbeta för att överkomma problemet?.....	25
5.2.1 ECR – att möta kundens behov på ett effektivt sätt	25
5.2.2 Hur skapas effektiv ECR?	26
5.2.3 Informationsteknologier	27
5.2.3.1 Quick Response Technologies (QRT).....	28
6. Analys.....	30
6.1 Konsumentperspektivet som utgångspunkt för servicekonceptet	30
6.2 De bakomliggande orsakerna till SIH i butik	32
6.2.1 Orsaker åstadkomna på grund av planeringspraktiker	33
6.2.2 Orsaker åstadkomna på grund av påfyllningspraktiker	35
6.2.3 Orsaker åstadkomna på grund av beställningspraktiker	36
6.2.4 Verkliga exempel på hur beställningsarbetet ser ut i butik	39
6.2.4 Checklista för orsaker i butiken.....	41
6.3 Kedjornas och leverantörernas samverkan i teori och praktik	45
6.3.1 Hur informationsteknologier används för att uppnå QR och ECR.....	50
7. Slutsats	54
8. Slutdiskussion & rekommendationer	56
9. Förslag om vidare forskning.....	58
Källförteckning.....	59

1. Inledande del

I detta inledande kapitel presenterar vi bakgrund och problemformulering, där vi hoppas att du som läsare ska bli insatt i den problematik som denna studie berör. I den avslutande delen av kapitlet presenteras studiens forskningsfrågor samt syfte såväl som arbetsfrågorna och forskningsbidraget.

1.1 Bakgrund

För kunden innebär service alltid en direkt eller indirekt kontakt med företaget oavsett vilken typ av service som levereras. Denna kontakt ger upphov till en relation mellan kund och företag som ständigt måste vårdas. Skulle kunden bli missnöjd med relationen kommer utbytet att upphöra och kunden kan då välja en annan leverantör eller produkt (Grönroos 2002). Företag kan inte förlita sig på att de ska hitta nya kunder utan måste aktivt arbeta för att behålla de befintliga konsumenterna. För att leverantörer ska kunna möta marknaden så måste de lyssna på kunderna som ständigt blir allt mer sofistikerade och kräver mer än tidigare. Vid tillfällen då kunden upplever sämre servicekvalitet, jämfört med hos konkurrenter, så är de mer benägna att välja ett annat alternativ (Grönroos 2002). Därför är det avgörande att de anställda tar sin roll som servicepersonal på allvar och är motiverade att agera kundinriktat.

Många av dagens detaljhandlare satsar på sortimentet som en avgörande del av sitt serviceerbjudande åt kunden och därför är det avgörande för dem att varorna finns i butiken så att servicenivån kan upprätthållas (Chopra & Meindl 2004). Konsumenten förväntar sig alltmer och det är en underförstådd förväntning att varorna ska finnas i butiken när denne är och handlar, om de inte finns där påverkas upplevelsen negativt (jfr Grönroos 2002). Marknadsförhållandet har tvingat företagen att ha kundens tillfredställelse och serviceupplevelse som deras högsta prioritet. Det är idag en förutsättning för företagets framgång att snabbt möta konsumenternas behov, framförallt för dagligvarubutiker (Hoffman & Mehra 2000).

Då kund möter leverantör uppstår ett ”sanningens ögonblick” (Grönroos 2002) som innebär ett kritiskt tillfälle för vad för slags relation och bild konsumenten skapar av företag. Sanningens ögonblick innebär den tid och plats som leverantören har möjlighet att visa vilken

kvalitet tjänsterna har (Grönroos 2002). Följande beskrivs en konsuments upplevelse vid ett sanningens ögonblick:

”... jag gick in i butiken för att handla samtliga ingredienser och varor till kvällens maträtt och som vanligt var oreganon slut i kryddhyllan. Suck, fortfarande har ingen fyllt på här - det har ju varit slut nu i över en månad. Får väl gå till butiken som ligger två kvarter bort för att kompletteringshandla där. Så himla irriterande, varför ska det alltid behöva bli så här...”
(anonym konsument)

Kundupplevelsen belyser ett högst relevant problem som med stor sannolikhet drabbat de flesta människor när de inhandlar sina matvaror, nämligen att de varor som kunden vill köpa inte finns tillgängliga vid inköpstillfället - det är helt enkelt slut i hyllan.

1.2 Problembeskrivning

Dagligvarubranschen har utvecklats till en bransch med låga marginaler och kampen om marginalerna är hård mellan leverantör och detaljhandlare. Därför är det i det kundinriktade arbetet som ett företags överlevnad, lönsamhet och styrka avgörs (Corstjens & Corstjens 1995). Företagen förstår att det behövs ett förstärkt erbjudande i komplement till kärnerbjudandet för att tilltala konsumenter och att det är avgörande att bygga ett serviceerbjudande som särskiljer sig från andra konkurrenter för att överleva (Grönroos 2002). De flesta dagligvarubutiker konkurrerar genom att ha hög tillgänglighet på varor som kunden efterfrågar (Corsten & Gruen 2003), att varorna finns i butiken är därför avgörande för att servicekonceptet ska hålla.

Det är en ständig utmaning för detaljhandelsföretag att ha en bra leveransförmåga/lagerhållning i sina butiker och samtidigt inte dra på sig för mycket i lager. Jakten efter optimal produktillgänglighet är kopplad till två huvudfaktorer, dels kostnader orsakade av överlager dels kostnad orsakad av slut i hyllan. (Chopra & Meindl 2004) Dessa två faktorer spelar in eftersom företag strävar efter att ha så låg kapitalbindning och snabb kapitalomsättning som möjligt (Chopra & Meindl 2004). Samtidigt behöver företagen möta kundernas behov och önskan om tillgänglighet men det finns svårigheter att dra gränsen mellan att ha för mycket i lager kontra att inte ha tillräckligt med varor i butiken och i hyllan. Arbetet mot optimal produktillgänglighet är svår och motsägelsefull (Chopra & Meindl 2004). Den allmänna uppfattningen är att nya teknologier har förbättrat företagets

förutsättningar till att undvika slut i hyllan på butiksnivå. Dock är detta antagande fel och trots företagens ansträngningar att övervinna detta problem syns endast en begränsad förbättring (Corsten & Gruen 2003). Studier påvisar även att det finns potential för företagen till att höja sin lönsamhet med hela 5 % vid ett effektivt hanterade av detta område (Corsten and Gruen 2003).

Det finns idag forskning om hur slutkonsumenten påverkas av slut i hyllan, det finns idag studier som beskriver varför slut i hyllan uppstår och det finns normativ teori om hur företag kan övervinna problemet. Dock så är slut i hyllan fortfarande ett stort bekymmer som ledande branschorganisationer, kedjor och leverantörer inte kommit till rätta med och som de idag har som ett av sina mest prioriterade problem. Slut i hyllan är ett kvalitetsproblem som måste övervinnas...

- Varför uppstår slut i hyllan i butik?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att identifiera orsaker som ger upphov i slut i hyllan och vilka konsekvenser problemet leder fram till för slutkonsumenten, leverantör och kedja.

1.4 Forskningsbidrag

Tidigare forskning, teori och övriga studier påvisar vad problemet får för konsekvenser för parterna samt varför slut i hyllan uppstår och hur problemet kan övervinnas. Dock är problemet utbrett i branschen och anledningen till varför det är så är okänt. Uppsatsens bidrag till forskningen är att ge en kompletterande bild till varför slut i hyllan uppstår.

2. Metod

I följande stycke kommer vi att redogöra för den arbetsgång som lett fram till denna forskningsstudie. Vi börjar med att beskriva vilken typ av studie vi gjort, sedan hur vi fått fram materialet som vi använt för att sist men inte minst utvärdera studiens trovärdighet, granska källorna och även ge en tillbakablick på utförandet.

2.1 Studieförhållanden

Vi har utfört en kvalitativ studie med det som bäst kan liknas en induktiv ansats. Kvalitativa studier innebär ofta ett induktivt förhållande mellan teori och praktik (Bryman 2002) och arbetssättet följer på många sätt "upptäckandets väg" (Patel & Davidson 2003). Den kvalitativa studien är tolkningsinriktad och tyngden ligger i att förstå en social verklighet (Bryman 2002). Problemet vi valt att undersöka är mycket grundat i empiri men vi har även tagit del av den tidigare forskning som finns inom ämnet, detta framför allt för att skapa en förförståelse för problemet för att kunna utforma intervjuguider. För att besvara vår forskningsfråga så utformade vi ett antal arbetsfrågor som vi kunde utgå ifrån. Detta för att fokusera och ledsloga oss i vår upptäcktsfärd inom området. Följande arbetsfrågor användes som utgångspunkt vid bland annat informationssökning och intervjuer.

- Varför är det slut i hyllan?
- Vad gör leverantörerna åt saken?
- Vad gör kedjorna åt saken?
- Hur fungerar samarbetet mellan kedjorna och deras leverantörer för att åtgärda slut i hyllan?
- Hur bäst överkomma problemet?

2.2 Teoretiskt material

Vid eftersökningar av lämpliga teorier började vi i den logistiska änden av problemet där vi bearbetade ett antal böcker om Supply Chain Management. Teorin i dessa böcker är i mångt och mycket densamma och vi har valt att uteslutande använda oss av Chopra & Meindl (2004) för att vi ansåg att denna bok vara tillräckligt omfattande och innehöll de aspekter som var viktiga för studiens analys. Vi valde även att utgå från en fundamental bok inom Service Management nämligen Grönroos (2002). Grönroos bok valdes på grund av att vi anser den ge en bred insikt i Service Management samt har betoning på det viktiga kundperspektivet. Detta är viktigt för vår studie eftersom problemets utgångspunkt baserar sig i ett konsumentperspektiv. Store Wars av Corstjens & Corstjens (1995) har varit den största

inspirationskällan till denna studie. Denna bok är lite äldre men har visat sig vara välanvänd också i de artiklar som vi sedan sökt fram. Boken bidrar med viktiga insikter i problematiken då den ger en beskrivning av det dynamiska förhållandet samt komplexiteten mellan leverantörer, detaljhandelsföretag och konsument.

Sökningar efter artiklar har gjorts via Elin – Electronic Library Information Navigator – där vi har tillgång till ett stort utbud av vetenskapliga publikationer och databaser. Sökord som inventory control, inventory optimization, stock-out, out of stock, replenishment och consumer response har använts i olika kombinationer. Vi har även använt oss av publikationer från ECR Europe, ECR Sverige och företaget GS1. Vi har valt att lita på dessa aktörer eftersom de är de mest framträdande parterna i forskningen kring orsakerna till slut i hyllans uppkomst samt en stark drivkraft och initiativtagare för att lösa problemet. Vi anser även att publikationerna på Elin vara trovärdiga eftersom de genomgår en viss granskning innan de blir publicerade.

Ur dessa sökningar har vi valt studier kring påverkan på konsumenten, uppkomsten av problemet samt hur företag kan arbeta mot slut i hyllan. Denna tidigare forskning är av största vikt för studien eftersom den ska hjälpa oss att analysera den insamlade empiri berörande de aspekter som inryms under vår forskningsfråga.

2.3 Empiriskt material

Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod och det empiriska material som vi baserat uppsatsen på kommer från kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Valet av metod grundar sig i vår strävan att komma åt de intervjuades beskrivning av sin uppfattning (Jfr Patel & Davidson 2003). Vi har valt att utföra semistrukturerade intervjuer framförallt för att det ger utrymme att följa intervjupersonens tankegångar och resonemang, genom att det ger frihet att röra sig i olika riktningar med frågevariation och ordningsföljd (Jfr Bryman 2002). Patel & Davidson (2003) menar att intervjuförandet är som en mellanmännisklig situation där olika parter för ett samtal om ett ämne. Intresset ligger ju i att höra den intervjuades ståndpunkt (Jfr Bryman 2002). Med denna öppenhet under intervju utförandet minskas risken att missa väsentlig information, eftersom den intervjuade också tillåts ett större utrymme att svara på (Bryman 2002; Patel & Davidson 2003). Det är ett bra sätt att få reda på hur intervjupersonen upplever, känner och uppfattar en viss situation eller ett visst ämne (jfr Kvale 1997; Patel & Davidson 2003). Vilket även varit vårt syfte med att välja intervju som metod.

Det framfördes, av vissa parter, ett krav på anonymitet varav vi valt att alla intervjupersoner och de företag som de representerar hanteras anonymt. Anledningen till detta är att vi anser det skulle vara lätt att identifiera den anonyma parten om övriga är kända. Personerna har blivit utvalda baserat på deras expertis inom det område som studien berör. Vi har gjort bedömningen att våra intervjupersoner har förmåga och kunskap att svara på våra frågor samt resonera kring problemställningen eftersom de är aktiva och insatta i branschen. Vi vill inte fördjupa oss i grunden bakom val av intervjupersoner för mycket då vi riskerar att röja deras identitet. Dock vill vi genom att yttra deras yrkestitel förmedla deras kunnsighet inom ämnet. Vi har träffat representanter från sex företag – tre leverantörer och tre kedjor inom dagligvaruhandeln – där vi intervjuat två Logistikdirektörer, en Supply Service Manager, en Utvecklingsansvarig för Logistik, en Utvecklingschef för Butiker och System, en Chef för Replenishment och två Försäljningschefer.

2.4 Utförandet av intervjuer

Sammantaget har åtta intervjuer genomförts varav fyra har utförts över telefon och fyra genom personliga möten. Vår intention var att utföra alla intervjuerna via personligt möte, men på grund av att de olika företagens huvudkontor haft placering i olika delar av landet samt att det var svårt att få en passande tid för samtliga parter var det inte möjligt för oss att träffa alla. Telefonintervjuerna har genomförts av endast en av oss för att det skulle kännas mer bekvämt för intervjupersonerna. På de personliga mötena har båda dock varit medverkande. Den avsatta tiden för själva intervjuerna var 60 minuter. Dock blev de förhållandevis korta med en genomsnittlig tid på 30 minuter med ett fåtal som varat i 20 minuter samt en som var 60 min. Det skulle kunna vara ett problem att intervjuerna varit korta men vi anser att det under denna tid gått att få fram den information som behövts. Hade vi känt att mer information behövdes så hade vi genom avsatt tid kunnat ställa fler frågor om vi ansåg det väsentligt för uppsatsen.

Utformningen av intervjuguiden gjordes genom att vi sammanställde de frågor som vi ansåg kunde vara relevanta och sen av dessa skapa öppna frågor av lite större karaktär. Intervjuerna spelades in med undantag för en intervju då spelaren inte fungerade. Alla intervjupersoner blev tillfrågade om inspelning var tillåten och samtliga godkände detta. Att spela in intervjuerna är ett bra sätt att registrera dem på, och tar inte upp onödig uppmärksamhet för

att anteckna det som sägs (Bryman 2000). Framförallt är det ovärderligt att ha obegränsat tillgång till intervjun det vill säga att vi ständigt har möjligheten att gå tillbaka för att kontrollera om minnet skulle svika. Det finns en baksida med inspelningar och det är att intervjupersonen kan bli orolig över det faktum att deras svar senare finns lagrade (Bryman 2002). Vi såg även bevis på detta under ett fåtal av våra intervjuer då den intervjuade i vissa lägen visade obekvämheter med att en åsikt skulle registreras på band. Dock har vi i största mån kunnat undvika och avstyra detta problem eftersom alla intervjupersonerna förblir anonyma i uppsatsen. Alla inspelade intervjuer har även transkriberats ordagrant och har på så sätt funnits tillgängliga genom hela analysprocessen.

2.5 Utvärdering

Att mäta en kvalitativ studie genom att använda begrepp som reliabilitet och validitet ämnar inte så mycket till. Det beror framförallt på att det föreligger en del svårigheter med att garantera att andra forskare skulle uppnå samma resultat. Anledningen till detta är att studien bygger på intervjupersonernas subjektiva tankar och åsikter men även därför att det är omöjligt att frysa en social miljö (Jfr Bryman 2002). Dessutom så ser vi den nya kunskapens generaliserbarhet till andra sociala miljöer som liten eftersom problemområdet är förhållandevis specifikt. Vilket i sig inte är ovanligt för en kvalitativ studie (Bryman 2002). Mycket av den kritik som riktas mot kvalitativa studier handlar just om replikerbarhet och generaliserbarhet och vår uppsats är som sagt inget undantag (Jfr Bryman 2002). Subjektivitet är en annan kritisk punkt (Bryman 2002) och det är viktigt att visa att vi förhållit oss så objektiva som möjligt. Vi menar att vi i största möjliga mån försökt undvika att påverka studien med egna värderingar. Trots detta så innebär en analys att författarna använder sin egen slutdragningsförmåga och i den finns en subjektivitet som vi inte kan komma ifrån. Bryman lyfter fram andra författare som anser att kvalitativa studier bör utvärderas på ett annat sätt än de kvantitativa. Vi har valt att utvärdera studien utefter de alternativa metoder som Bryman (2002) presenterar. Motivet till detta är att sätta denna studie i relation till det värdeskapande som vi hoppas att den medfört.

Ett sätt att utvärdera kvalitativa studier är genom att titta på trovärdigheten vilken delas in i fyra delar: tillförlitlighet; överförbarhet; påtaglighet samt möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman 2002). Tillförlitligheten handlar om att studien utförts i enlighet med de regler som finns och att personerna som ingått i studien får bekräfta att forskarna uppfattat verkligheten

på ett riktigt sätt (Bryman 2002). Vi menar att vi följt studiens regler eftersom vårt handlande varit inom ramen för en kvalitativ studie med en induktiv ansats och att vi utfört forskningsmetoden på föreskrivet sätt. Då vi utfört intervjuer som blivit inspelade så anser vi att detta är en typ av garanti för att verkligheten uppfattats på ett riktigt sätt. Intervjuerna har även transkriberats och därmed har vi garderat oss för eventuella fel i minnesbilden hos oss som utfört dem. De intervjupersoner som bett om att få se transkriberingen har fått godkänna den vilket vi anser ökar tillförlitligheten. Studiens överförbarhet är låg eftersom resultaten är relativt begränsade dock menar vi att detta beror på att det handlar om ett ganska avgränsat område och är väldigt beroende av den kontext studien handlar om. Med påtaglighet menas att det finns redogjort för studiens alla faser. Genom metodavsnittet kan läsaren följa större delen av forskningsprocessen vilket vi anser ökar graden av påtaglighet och underlättar för andra att bedöma om slutsatserna är berättigade (jfr Bryman 2002). Den sista punkten handlar om att kunna styrka och konfirmera vilket är kopplat till det som tidigare nämnts om subjektivitet. Vi har i största möjliga mån undvikit att låta personliga värderingar påverka slutsatserna. Dock ligger det i granskarens uppgift att bedöma huruvida detta stämmer (jfr Bryman 2002).

Bryman (2002) beskriver även begreppet äkthet som kan användas som underlag vid utvärdering. Vi tycker att detta begrepp är ett bra sätt att utvärdera vår studie på eftersom den har en väldigt stark anknytning till den praktiska verkligheten inom detaljhandeln. Bryman skriver hur denna äkthet delas in i mindre kategorier ur vilka frågor kan bli dragna för att besvaras. Frågorna är som följer nedan:

- (1) Hjälper undersökningen de personer som medverkat att bättre förstå sin miljö och situation? Vi menar att genom vår studie framkommer viktiga attityder och inställningar från ett brett perspektiv inom detaljhandeln. Därför anser vi att personerna som medverkat såväl som andra aktiva inom branschen bättre kan förstå den situation som uppstår i det praktiska arbetet.
- (2) Bidrar uppsatsen till att deltagarna får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting? Eftersom vår studie fokuserat på det bredare perspektivet får medverkande och andra läsare en bra bild av hur olika parter i sammanhanget resonerar. Detta för att leverantörerna får en bild om hur kedjorna resonerar och vice versa.

- (3) Bidrar undersökningen till att medverkande kan förändra situationen? Genom att få en inblick i hur uppfattningarna om problemet kring slut i hyllan skiljer sig och att fördjupa perspektivet på samarbete mellan parterna tror vi att de medverkande kan öka sin förståelse för hur situationen kan förändras till det bättre.
- (4) Har de bättre möjligheter att åtgärda situationen? Redan innan vår studie så fanns det tillgänglig information om varför slut i hyllan uppstod, hur kunderna påverkades av detta och även rekommendationer kring samarbete. Trots detta saknades viktiga punkter om varför det fortfarande inte fungerade. Genom att få all den information som vår uppsats bidrar med tror vi att åtgärdandet av situationen kan ha förenklats. Framförallt då vi anser att vi spritt ljus om dagens brister och kommit fram till de aspekter som behöver fokus för att situationen ska bli bättre för alla parter. En viktig poäng kan också vara att vår studie skulle kunna bidra till en diskussion mellan parterna ur vilken åtgärder skulle kunna växa fram.

2.6 Källkritik

Vi tycker att det är viktigt att förhålla sig kritiskt till all information som är tillgänglig oavsett om denna är teoretisk eller empirisk. Trots detta så får vi utgå från att exempelvis intervjupersonerna gett oss så sanningsenliga svar som de har kunnat ge utefter sin kunskapsbas. Vi tror framförallt att anonymiteten bidragit till att personerna i fråga känt att de kunnat delge en äkta version av hur de upplever situationen. Samtidigt så har det funnits avseenden i vilka motsägelser kan ses vilket vi för till diskussion i analysen. När det gäller den teoretiska sidan så upplever vi att artiklarna utförts på ett trovärdigt sätt samt att de resultat som presenterats känns relevanta och inte krystade. Dessutom så har de teoretiska källorna i viss mån prövats innan de blivit publicerade alternativt att de är välkända och välansända som referenslitteratur inom respektive teoretiska ämne. Däremot väcker Corsten & Gruen (2003) själv en viktig tanke att ha med i bakhuvudet när man läser deras rapport om slut i hyllan och det är att deras resultat är framtaget genom uppskattningar eller uträkningar och är inte direkt mätta. Det skulle kunna ge upphov till en felaktig orsaksindikator. Samtidigt så menar vi att det finns andra källor som visar på samma orsaker vilket gör att vi förlitar oss på att Corsten & Gruens (2003) resultat är rättvisande.

2.7 Tillbakablick på utförandet av studien

När vi tittar tillbaka på utförandet av denna studie så finns det en del saker som vi hade kunnat göra annorlunda. Vi hade till exempel kunnat utföra en enkät till konsumenter för att få en bredare bild kring deras upplevelse. Vi hade även kunnat inkludera butikspersonal i intervjuerna för att få en direkt inblick i hur de uppfattar deras vardagliga arbete. Det hade kunnat ge oss ytterligare insikt i kedjor och leverantörers perspektiv och uppfattningar om vi utfört fler intervjuer. Anledningen till att vi inte gjort detta är att det varit mycket svårt att boka tid med rätt personer eftersom de är mycket upptagna.

När vi påbörjade studien hade vi något begränsad kunskap om det aktuella området och trots att vi läste en del förberedande litteratur inför intervjuerna så har intervjuerna inte varit optimala. Under lärandets väg har vi utvecklat vår förståelse för både bransch och problematiken vilket gjort att vi varit som mest insatta i området i det avslutande skedet av studien. På grund av detta menar vi att vi blivit som mest kvalificerade att utföra bra intervjuer i slutet av arbetsprocessen. Detta har naturligtvis haft en inverkan på intervjuerna då det finns en risk att vi kunde fått en djupare insikt om vi hade utfört intervjuerna idag. Med det sagt så har vi ändå känt att den information som framkommit under intervjuerna varit bra och omfattande.

Det finns alltid aspekter som hade kunnat vara annorlunda om tidsbegränsningen varit en annan och om vår avgränsning skilt sig från den vi har idag om än lite. Vår uppfattning är dock att studiens huvudpoäng inte påverkades av dessa aspekter i någon större grad så att sanningsenlighet eller relevansen för slutsatser och rekommendationer påverkades.

3. Förkortningslista

- **AOB** = Automatisk Order i Butik
- **EAN** = European Article Number
- **ECR** = Efficient Consumer Response
- **EDI** = Electronic Data Interchange
- **ERP** = Enterprise Resource Planning
- **EVM** = Egna varumärken (kedjornas)
- **JIT** = Just In Time
- **IT** = Information Technology
- **SCM** = Supply Chain Management
- **SIH** = Slut I Hyllan

Mystery Shopper - En Mystery Shopper skickas till en butik för att köpa specifika artiklar eller observera specifika aspekter av ett företags utbud av produkter eller tjänster. Under ett Mystery Shopping-uppdrag fokuserar uppdragstagaren på mycket specifika element i den totala upplevelsen, om det nu handlar om produkter eller tjänster.

Planogram - Ett detaljerat visuellt diagram som visar exakt hur varje produkt ska placeras i butiken. Ska illustrera vilken gång, vilken hylla och hur många "face" för varje enskild artikel. Syftet med planogram är produktplacering och ökad försäljning men det finns fler fördelar som exempelvis att kunden får en bättre visuell upplevelse, att det är lättare att fylla på i hyllorna men även att butiken får en bättre kontroll över lager och en minskning av SIH.

Servicegrad - Ett företag leveranssäkerhet det vill säga hur många av hundra beställda produkter som levereras i rätt tid. Beskrivs i procenthalt och ser olika ut hos de olika aktörerna av värdekedjan.

Word of mouth - Konsumenters ryktesspridning. Företags kunder berättar om tjänsten eller produkten för sina vänner som i sin tur tar ställning till om de själva vill anlita företaget eller köpa deras produkter.

4. Teoretisk utgångspunkt

Under denna rubrik kommer ni att introduceras till den teori som fungerat som en inspirerande och influerande faktor genom hela processen. Vi börjar först med en snabb inblick i vad det innebär att ha ett servicekoncept och kundfokus. Sedan går vi in på studier kring konsekvenserna av SIH för att till sist avsluta med logistik genom att utvidga supply chain management med ett mervärdestänk riktat mot slutkonsumenten.

4.1 Servicekonceptet

Att ha ett serviceperspektiv innebär att ha en förståelse för kundens interna värdeskapande processer. Det är av största vikt att utveckla ett helhetserbjudande som stödjer dessa processer. Alla sorters företag konkurrerar idag med tjänster – genom att samordna tjänster med företagets kärnlösning. Tjänster bygger i grunden på relationer och det är därför som kundperspektivet alltid måste utgå från kundrelationerna. (Grönroos 2002) ”Det är den service som en kund uppfattar i ett erbjudande som skapar värde för dem” (Grönroos 2002). I servicemötet mellan företag och kund kan en relation utvecklas och om kunden blir lojal är denne oftast lönsam. Därför är det ytterst viktigt att företagen arbetar aktivt för att skapa en god relation med sina kunder också för att behålla sina kunder. Enligt Grönroos (2002) bör massmarknader arbeta med system som ger dem så mycket information som möjligt om sina kunder eftersom kontakten inte blir personlig och nära på samma sätt som i en mer tjänstebaserad verksamhet. Om kunden på något sätt känner sig missnöjd i relationen eller om denne upplever att servicenivån inte är tillräcklig kan kunden avsluta relationen och byta till ett annat företag. (Grönroos 2002) För en butik kan dock lojalitet även grunda sig i andra faktorer. Lojaliteten kan vara kopplad till pris, plats eller att det finns för lite konkurrens alternativt saknar konkurrenter. (Zinn & Liu 2001)

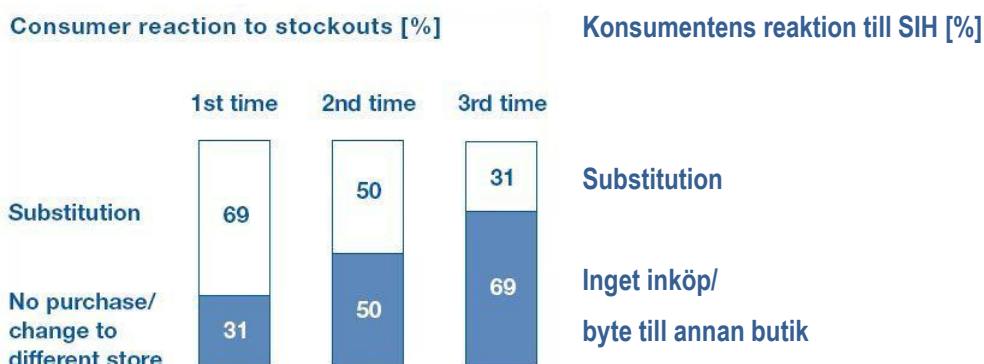
4.2 Konsumentperspektivet

Inom området tjänstekvalitet så har det sedan 1980-talet forskats om vad det är som påverkar kunden och hur de bedömer kvaliteten i serviceupplevelsen. I denna forskning tas bland annat tillgänglighet, tillförlitlighet, respons och kompetens upp vilka berör att företag ska agera via lättillgänglig service, ett konsekvent agerande, pålitlighet, vilja, beredskap samt att ge service färdighet och kunskap (Parasuraman, Zeithaml & Berry i Grönroos 2002). Företags misslyckande i dessa aspekter leder till bristande servicekvalitet åt kunden.

SIH är en faktor som påverkar konsumenten i dennes uppfattning och medvetande kring produkter vid sanningens ögonblick. Därför blir företags arbete i att motverka SIH också ett arbete för att stärka varumärket i kundens huvud, så kallat ”mindspace” (Corstjens 1995). På grund av SIH-problemets påverkan på kunden orsakas inte bara förlust för butiken utan även för leverantörerna (Campo et al 2000). Hur kunden reagerar på SIH kan variera kraftigt från fall till fall och beroende på vilken typ av kund det är får konsekvenserna olika proportioner (Campo et al 2000). Enligt ett antal författare (ex Corsten & Gruen 2003; Corstjens 1995) förlorar butik och leverantör indirekt eller direkt genom att:

1. Kunden väljer en annan vara eller annan affär.
2. Kunden väljer att vänta med sitt inköp till ett senare tillfälle.
3. Kunden väljer en substitutprodukt inom samma varumärke, exempel större förpackning eller typ.
4. Kunden väljer en substitutprodukt från ett annat varumärke.
5. Kunden avstår från att utföra köpet.

Om konsumenten utsätts för SIH i butik under upprepande gånger så blir effekten allt mer negativ för företagen (se figur nedan). Enligt ECR undersökning så blir kunden mer benägen att inte utföra sitt planerade inköp i aktuell butik ju fler gånger den utsätts för otillräcklig tillfredsställelse. Detta kan beskrivas som att kundens toleransnivå minskar för varje tillfälle då konsumentens förväntningar inte ligger på nivå med den verkliga serviceupplevelsen (jfr Grönroos 2002). Dessa reaktioner påverkar i längden både butik och bakomliggande leverantörer.



Source: ECR Europe

Det finns däremot svårigheter med att räkna ut den fulla kostnaden av SIH eftersom det saknas en full kontroll över konsekvenser som exempelvis dålig word of mouth eller minskade framtida inköp (Zinn & Liu 2001).

4.3 Supply chain management men med fokus på kundvärdet

För att producerande företag idag ska kunna vara framgångsrika och konkurrenskraftiga på marknaden måste en så integrerad och effektiv värdekedja som möjligt utvecklas. Under de senaste åren har konceptet supply chain management vidareutvecklats till ett resonemang gällande value chain management. Förutom att ta hänsyn till att tillförsel och produktion sker på ett effektivt sätt inkluderar det även det sanna värdet av att med precision möta den verkliga efterfrågan. Det kräver att alla har en förståelse för kedjans faktorer, gällande allt från produktion och samling av råmaterial fram till användandet av slutkonsumenten. Detta ska hanteras på ett korrekt sätt för att skapa så mycket värde som möjligt för slutkonsumenten. (Perez 2010)

Value chain management växte fram ur grundtankarna kring ”the lean principles” som började användas av bilindustrin under 1990-talet. Dessa principer var fokuserade på att maximera mervärdet för slutkonsumenten. Denna teknik användes först i produktionsledet, för att uppnå JIT leveranser, men kom senare även att användas i andra delar av värdekedjan och består av följande delar (Womack & Jones i Perez 2010):

1. Identifiera det verkliga kundvärdet
2. Organisera verksamhet runt värdeskapande, inte produktionen och dess funktioner
3. Eliminera överskott för att hålla produktionen rullande
4. Synkronisera produktionen med kundens behov
5. Ha en grundfilosofi att det alltid finns rum för förbättring i alla processer i jakten efter perfektion

Studier påvisar att för att uppnå ett ”lean” förhållande i värdekedjan så underlättar det att agenterna har en långvarig relation bakom sig. Dock kan hinder uppstå ifall köparna är dominanta i relationen och producenterna och leverantörerna i allt för stor grad är beroende av dessa (Lamming, 1996; Taylor i Perez 2010). Vid en sådan maktbalans kan det enligt teorin bli svårare att skapa ett optimalt förhållande till effektivt varuflöde och maximalt upplevt värde för slutkonsumenten (Cox i Perez 2010).

Informationens roll och värde är det som är mest benäget att försummas i värdekedjan eftersom den inte är fysisk i sin form (Chopra & Meindl 2004). Dock är information det mest avgörande för att varje del av värdekedjan ska fungera effektivt och den påverkar flödet på olika sätt.

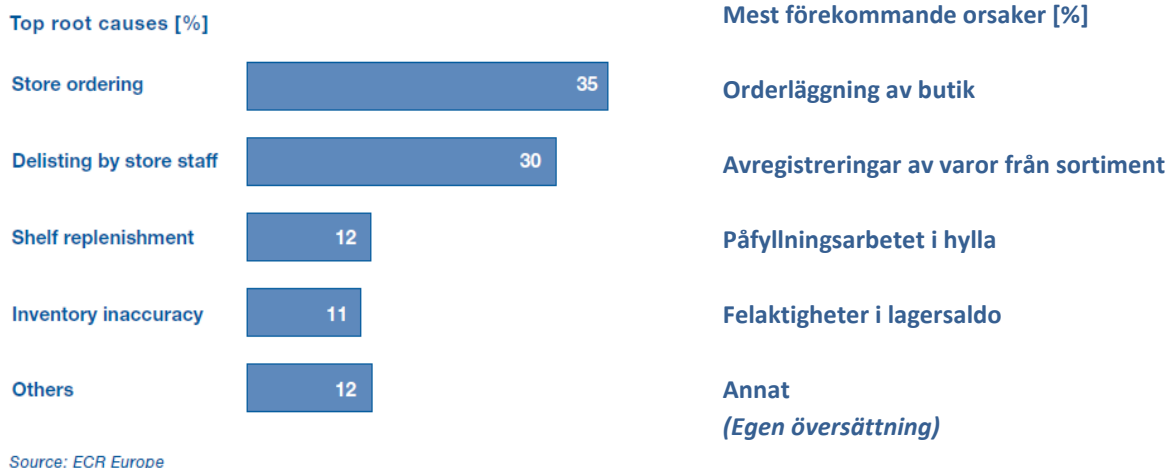
1. Information fungerar som det sammanknyttande kontakten mellan värdekedjans olika steg och möjliggör koordination vilket leder till övergripande fördelar berörande effektivitet och lönsamhet.
2. Information är avgörande för den vardagliga driften bland de olika verksamheterna i värdekedjans olika steg. Exempelvis ger information bättre förutsättningar för producenter till att prognostisera efterfrågan och därmed kan fabrikena, på ett effektivt sätt, producera rätt volymer.

Att göra prognoser med hjälp av tillförlitlig information är idag producenters och leverantörers mest värdefulla verktyg i det proaktiva arbetet för att reducera kostnader samt förbättra effektiviteten i värdekedjan som helhet. Information som källa till beslutsfattande gällande prognoser utsätts dock av en motsättning då företaget måste ta ställning till hur kostnadseffektiv kontra variationskänslig värdekedjan utformas. Hur detta arbete ser ut leder senare till hur pass proaktivt eller reaktivt företaget bedriva värdekedjan. (Chopra & Meindl 2004)

5. Tidigare forskning kring SIH

I detta kapital kommer vi att lägga fram en del av den forskning som finns inom området sedan tidigare. Först beskrivs orsaker till att problemet SIH uppstår för att sedan gå över till hur tidigare forskning menar att företagen bör arbeta för att minimera problemet.

5.1 Studier om orsaker och lösningar på SIH



Corsten & Gruen (2003) har gjort en studie som påvisar att 75 % av ansvaret till SIH ligger på butiksnivå. De har även tagit fram generella orsaker till varför SIH uppstår i en butik och tillskriver problemet huvudsakligen till tre processer: beställningspraktiker, påfyllningspraktiker och planeringspraktiker. Dessa tre har sedan blivit mer detaljerat uppdelat utefter fyra parter i leverantörskedjan: butik, centrallager, detaljhandlarens huvudkontor och leverantör. Resultatet är en tydlig illustration av de bakomliggande felaktigheterna i dessa processer som leder till SIH samt på vilken nivå i kedjan som det härstammar från.

I beställningspraktikerna kan processerna falla i samma avseende oavsett vilken nivå i kedjan vi tittar på. En av dessa är att informationsbrist kan uppstå och skapa problem om POS-data är felaktig, om parterna har felaktig dokumentering; om missbedömningar gjorts vid prognostisering; om lagret innehåller felaktigheter; om det helt enkelt beställs fel, vid fel tidpunkt eller om beställningen glöms bort.

På butiksnivå kan orsaker inom planering vara att det finns en bristande överrensstämmelse mellan kapaciteten i hyllorna och frekvensen på påfyllnadsrutinerna; att frekvensen på inköp

är för låg; att butiken har för många lagerartiklar i sortimentet. Påfyllningspraktiker i en butik har stor påverkan på SIH och då beror det främst på att butiken har för lite personal; att hyllorna fylls på med för låg frekvens, för sent eller att varorna inte har tillräckligt allokerad hyllplats; att planogrammen inte utförts eller inte efterföljs korrekt. Det kan också bero på att butiken förlorar varor på grund av stöld eller andra skador eller att baklagret är trångt och det är svårt att hitta. Då betyder det att varan finns i huset men inte ute i hyllan. Det måste även finnas ett system så ger butikschefen signaler om att produkten saknas i hyllan.

Påfyllningspraktiker på distributionscentralerna/terminalerna kan vara att det brister inom transporten på lastning exempelvis, men även vid mottagning kan lastning vara felaktig eller att dokumenteringen inte stämmer. Vid lagerföring kan även ledtider, påfyllning, och förminskning av lager vara faktorer som påverkar.

På huvudkontorsnivå kan planeringspraktiker som kan påverka SIH vara planogramdesign, beslut för kampanjer och prissättning, planering för reklam och displayer, butiksutformning och servicenivå. På påfyllningspraktiker är det tillgänglighet det vill säga om det finns en brist/underskott.

Leverantörernas planeringspraktiker kan påverka genom sortimentsförändringar – både för nya artiklar och avslutade sådana, även härifrån påverkar beslut om marknadsföring, kampanjer, prissättning och display. På påfyllningspraktiker gäller även här att tillgängligheten är den största faktorn som påverkar.

Det finns andra forskningsrapporter där orsakerna till SIH strukturerats upp annorlunda. Trots skillnaden i upplägg och struktur så anser vi det vara mycket snarlikt där slutsatserna om orsakerna till SIH är i stort sett samma. Efter tidigare forskning av Gruen & Corsten presenterar de 2008 en rapport med sju viktiga grundorsaker till uppkomsten av problemet som förhåller sig på butiksnivån. Samtidigt som Hausrucking (2006) presenterar fem punkter som kan falla och på så sätt framkalla SIH. Dessa separata studier bär en hel del likheter. Först introduceras Gruen och Corstens punkter och sedan Hausrucking.

1. **Tillförlitlighet i artikelinformationen** (product item data) - felaktig artikelinformation leder till svårt hanterande av prognostiseringen.

2. **Precision i beställningsarbetet och inventering** - det är avgörande att lagersaldon verkligen stämmer överens med de verkliga lagernivåerna. Detta för att beställningsarbetet och den verkliga tillgängligheten blir så sanningsenlig och effektiv som möjligt.
3. **Precision i efterfrågeprognoser** - skulle butiker inte ha några SIH så skulle efterfrågeprognoserna och försäljningsprognoserna vara likadana, men på grund av SIH så påverkas kundens konsumtionsmönster vilket förändrar försäljningsprognosen och lämnar den verkliga efterfrågan okänd.
4. **Påfyllnad i butik och hylla måste fungera effektivt** - kanske är de befintliga påfyllnadspraktikerna inte tillräckliga utan borde förändras till en mer frekvent påfyllnadsrutin för att eliminera SIH och undvika baklager.
5. **Hyllplatsens uppdelning bör ses över** - det kan vara så att de snabbbrörliga varorna, det vill säga storsäljarna, behöver större utrymme i hyllorna för att undvika SIH.
6. **Hyllans uppbyggnad ska stämma överens med planogrammet** - om butiken följer och hanterar sina planogram på tänkt sätt så kan risken för SIH minimeras.
7. **Varuhantering** - arbetet kring hanteringen av varorna är avgörande för att undgå SIH. Tre situationer som frontning (försöker få det se fullt ut), gömma produkter (synligheten av produkten) och effektiv hantering av hylletiketter (frekvent uppdatering).

Nedan följer Hausruckingers (2006) fem punkter där det kan brista och ge upphov till slut i hyllan.

1. **Påfyllnad i hyllorna** - att rätt mängd är tillgänglig vid rätt tillfälle
2. **Produktplacering** - att planogrammen är designade med åtanke på produkternas olika försäljningsvolymmer
3. **Korrekt lager** - att försäljningsstatistiken överensstämmer med lagret

4. **Marknadsföringsstyrning** - att prognostiseringen är rättvisande och till vilken grad prognoserna tas i beaktande i marknadsföringsprocesser

5. **Beställningssystem** - att rätt kvantitet beställs vid rätt tillfälle

5.2 Studier om hur företag kan arbeta för att överkomma problemet

5.2.1 ECR – att möta kundens behov på ett effektivt sätt

Tidigare undersökningar påvisar att kunden uppfattar att de företag som arbetar med ECR presterar bättre än de företag som inte gör det (ECR Europe 2005). Efficient Consumer Respons (ECR) utvecklades av livsmedelsindustrin år 1994 för att skapa en mer strömlinjeformad, effektiv leverantörskedja (Hoffman & Mehra 2000) och introducerades i Europa 1995 (ECR Europe 2005). Tanken är att detaljhandlare såväl som leverantörer ska gynnas av vertikala partnerskap då det ska minimera problem som uppstår på grund av okoordinerade processer i leverantörskedjan (Borchert 2002). Strategin innebär också att man inom partnerskapen är villig att dela väsentlig information. Informationsutbytet gynnar alla parter eftersom värdekedjan genomgående kan effektiviseras i samtliga led (Hoffman & Mehra 2000). Därmed är syftet också att skapa kostnadsreducering inom värdekedjan såväl som att förbättra arbetet med att möta kundernas efterfrågan (Hoffman & Mehra 2000; ECR Europe 2005). Den potentiella kostnadsreduceringen var 1995 så hög som 5,7 % och inräknat transportoptimering höjs denna siffra till 6,9 % (ECR Europe 2005). Tio år senare visar ECR Europas forskning på att siffran är 3,3 % vilket tyder på att det fortfarande är väsentligt att partnerskapen är öppna när det gäller information så att de olika parterna kan effektivisera sina processer efter relevant information (Hoffman & Mehra 2000).

Partnerskapen ska inkludera alla delar av leverantörskedjan och alla kedjeparter måste samarbeta för att bli flexibla och kunna möta kundernas behov (Hoffman & Mehra 2000). Grundpelaren i strategin är att använda inskannad information om POS för att vid rätt tillfälle och i rätt mängd kunna uppdatera lager och fylla på i hyllorna för att undvika SIH-problemet. Precis som tidigare nämnts är det av stor vikt för företaget att i största mån undvika SIH-problemet eftersom det kan ge stora konsekvenser för vinstgenererandet. (Borchert 2002).

Implementeringsnivån av ECR-strategi skiljer sig mycket från land till land men även från företag till företag. Vissa stora företag som implementerat strategin har gått från använda det som ett pilotprojekt till att helt ha integrerat strategin i verksamheten (ECR Europe 2005).

Som tidigare nämnts så finns det studier som visar på att 75 % av ansvaret för SIH-problematiken ligger på butiksnivå. Men lösningen måste komma från ett samarbete mellan detaljhandlare och leverantörer (Corsten & Gruen 2003).

5.2.2 Hur skapas effektiv ECR?

Enligt Hoffman & Mehra (2000) kräver det ett åtagande från parterna för att till fullo lyckas med implementeringen av ECR. Det krävs enligt författarna en djupförståelse för och en synkronisering mellan alla parter i kedjan. En integration mellan teknologi och system för beslutsfattande är en förutsättning för framgång med ECR. Hoffman & Mehra (2000) har vidare genom sin forskning tagit fram fem punkter som de anser kan fungera som riktlinjer för att få implementeringen av ECR att fungera optimalt.

- 1) ***Tidigt involverande av bedömning*** - alla parter i leverantörskedjan måste ha en förståelse vilket syfte och vilka mål som föreligger i implementeringen av ECR. Därför bör parterna i ett tidigt skede få till en överenskommelse vilken ska dokumenteras. En gemensam förståelse för vilka resurser som behövs i de olika stegen av värdekedjan behövs för att uppnå ECR.
- 2) ***Tidigt involverande av säljare/kund*** - preventiv åtgärd för att uppnå två mål. Först för att separera säljare och kund åt, vilka som är vilka. På så sätt kan bättre förståelse för de olika relationerna och hur dessa är beroende av varandra uppstå. Det viktiga är att förstå att produkten färdas i en riktning medan informationen färdas i den motsatta.
- 3) ***Kartläggning av värdebedömning*** - det väsentliga här är att tydligt särskilja vilka aktiviteter inom leverantörskedjan som är värdeskapande och vilka som inte är det. Syftet är att se vilka aktiviteter som är överflödiga och icke-värdeskapande men även att upptäcka eventuella flaskhalsar i informationsflödet.
- 4) ***Bedömning av teknologibehov*** - det är av största vikt att göra en bedömning av de olika parternas behov av teknologi eftersom teknologi är en faktor som kan omintetgöra ett annars bra system. Efter denna bedömning ska också en planering göras av informationsflödet. Denna process gör att teknologiutnyttjandet är kompatibelt i kedjan såväl som att kvaliteten i informationssystemet garanteras.

- 5) **Kundutbildningsinitiativ** - ECR handlar om att möta kundernas behov på ett effektivt sätt därför kan kunderna spela stor roll vid implementeringen av ECR. Koncept som undviker att skapa falska mönster i efterfrågan som också kan orsaka onödigt informationsflöde i kedjan.

5.2.3 Informationsteknologier

Olika informationssystem kan användas som hjälpmedel och verktyg för att matcha tillgängligheten i butiken med konsumentens efterfrågan samt bidra till högre effektivitet gällande kostnadseffektiv samordning i företags värdekedja. Detta exempelvis genom optimering av lagernivåer och transportkostnader. (Chopra & Meindl 2004)

För att samla och behandla sådan information finns ett antal olika teknologiska hjälpmedel som kan användas. Det är av stor vikt att utforska vilka möjligheter dessa teknologier medför och om det går att integrera dessa i de olika beståndsdelarna som samverkar i värdekedjan. (Chopra & Meindl 2004)

1. **Electronic Data Interchange (EDI)** gör det möjligt för företag att lägga snabba och papperslösa beställningar till sina leverantörer. EDI är kopplad till försäljningsinformation via kassorna i butikerna. Denna kassainformation samlas effektivt in via EAN-koder som återfinns på förpackade varor. EDI möjliggör ett tidsbesparande för butikerna då alla informationsutbyte med leverantörer och transaktioner med konsumenten sker på ett mycket effektivt sätt.
2. **E-kommunikationens** fördel över EDI-system är att teknologin har en högre tillgänglighet på grund av att Internet redan har en enkel och lättanvänd infrastruktur som är lätt att bygga upp system på.
3. **Enterprise Resource Planning -system (ERP)** är ett IT-system för att ta hand om ett företags informationshantering, till exempel lön, reskontra, fakturering, personaladministration och inköp. ERP-system användningsområdet är att huvudsakligen spåra information för att ge en uppdaterad och omfattande bild av olika händelseförlopp. Detta möjliggör att värdekedjan kan utföra mer intelligenta beslut.

4. **Supply Chain Management (SCM)** -system har en kompletterade roll till ERP-systemet då den ger en mer analytisk support i komplement till den enbart synliga informationen. SCM- systemet fokuserar på vad företag ska göra medan ERP- system fokuserar på vad det är som händer. Den huvudsakliga funktionen för SCM är att på ett systematiskt och strategiskt sätt samordna information som underlättar i att utföra det bästa operationella beslutet.

5.2.3.1 Quick Response Technologies (QRT)

Den mest frekvent använda QRT:n bland aktörer inom detaljhandeln som vill uppnå QR är idag kopplad till POS information som innebär inskanning av EAN-koder vid själva försäljningstillfället. Denna information kan därefter sparas och användas för att förbättra påfyllningsarbetet och undvika att produkterna tar slut i lager (Ko & Kincade 1997). Studier påvisar att QRT kan reducera SIH med 65.5 % på snabbbrörliga varor (Ko & Kincade 1997). Även om system för att behandla all POS information ofta kräver en stor kapitalinvestering och många arbetstimmar så kan företag om de använder informationen på rätt sätt uppnå en stark strategiskt position. Detta genom att reducera produktionskostnaderna eftersom de kan producera rätt mängd varor och effektivare möta efterfrågan. Företag med starkt partnerskap emellan varandra kan uppnå högre kostnadsreduceringar genom att exempelvis dela med sig av sin produktinformation och implementera elektroniska påfyllningsorders.

För att uppnå målen med QR så kan detaljhandelsföretag använda sig av olika tekniker och teknologier. Lagring och användning POS-information är ett exempel på hur QRT kan användas för att reducera SIH och samtidigt höja servicen för konsumenten. Tidigare studier påvisar att möjligheten till snabba och frekventa påfyllningar av varor leder till direkt reduktion av kapitalbindning i lager samtidigt försäljning ökar. De tolv mest kända QRT är (Ko & Kincade 1997):

1. Automatiska påfyllningssystem
2. EAN-koder på varor
3. Konsument information (exempelvis demografi)
4. EDI
5. Elektroniska påfyllningsorders
6. Lagerhållnings system (elektroniska system med lagersaldon)

7. Produktframtagning tillsammans med kunden
8. Reducering av storlek på lager
9. Försäljningsinformation kopplad till specifik produkt
10. Registrering av POS
11. Dela med sig av produktinformation med partners
12. Små orders

6. Analys

Det har nu blivit dags att lägga fram den empiri som framkommit under studien såväl som att använda denna i kombination med den tidigare forskningen för att utföra en analys för att senare kunna besvara forskningsfrågorna i slutsatsen. Vi börjar med konsumentperspektivet för att sedan ta oss genom orsakerna till SIH i teori och praktik vilket även illustreras med grafer från en dagligvarukedja. Avslutningsvis analyseras branschsamverkan i teori och praktik. Den övriga teorin integreras in dessa delar.

6.1 Konsumentperspektivet som utgångspunkt för servicekonceptet

Ett framgångsrikt företag inom dagligvaruhandeln måste ha fokus på slutkonsumenten. Slutkonsumenten är den som i slutändan av värdekedjan spenderar pengarna och köper produkterna och för detta så förväntar den sig att ha vissa saker i utbyte. Slutkonsumenten vill ha service av dagligvaruhandeln i form av utbud och tillgänglighet och de vill även att företagen ska vara lyhörda för deras krav och förväntningar. I teorikapitlet såg vi en figur som illustrerar vad som kan hända om servicenivån inte uppnår kundens önskan. Denna figur visar en tydlig poäng som kan sammankopplas till Grönroos teori om vad som sker när kunden blir missnöjd. Risken är att du som butik blir bortvald på grund av en otillräcklig servicenivå. Däremot så väcker Zinn & Liu (2001) en viktig tanke och det är att konkurrensen inte är felfri. Slutkonsumenten kan inte i alla lägen välja bort ett företag trots att denne skulle vilja det på grund av den bristande servicenivån.

När det gäller system som samlar information om konsumenter så har dagligvaruhandeln tillgång till POS-data vilket skapas vid försäljningstillfället i butiken tack vare den kod som finns på varje produkt. Genom detta får butikerna en värdefull information om konsumenternas köpbeteende vilket kan leda till ökad insikt om hur butikerna ska styras.

Kedjorna visar en stor medvetenhet kring kundperspektivet och förstår att servicegraden ut till deras kunder (slutkonsumenten) måste vara på topp för att maximera sin egen försäljning såväl som att maximera servicenivån. En kedja använder egna kunder som mystery shoppers för att dokumentera var servicenivån brister ut ur deras kunders perspektiv.

”... om det kommer en professionell bedömare då kan man som butikschef säga ja men det var fel/de har haft fel, men om det kommer en kund så är det kundens upplevelse och det går aldrig att bortförklara...”

Kundperspektivet blir något utvidgat för leverantörerna då de måste ha både kund (kedja/gossist) och slutkonsument i åtanke. Leverantörerna har mycket kontakt med sina kunder men ytterst lite kontakt med slutkonsumenten. Dessutom är kontakten med kunderna begränsad eftersom de inte har djupgående samarbeten för att tillsammans möta slutkunden. För att öka komplexiteten i relationen så måste vissa leverantörer utöver detta också konkurrera mot sina kunder.

6.2 De bakomliggande orsakerna till SIH i butik

Att ansvaret för SIH till störst del skulle ligga på butiksnivå (Corsten & Gruen 2003) är också den allmänna uppfattningen bland våra intervjupersoner. I vår undersökning framkommer det att alla intervjupersonerna anser att problemet ligger i butiken. En intervjuperson från en kedja sa:

”... för oss är SIH ett mestadels internt problem, det har inte så mycket med leverantörerna att göra, det har väldigt lite med leverantörerna att göra skulle jag vilja säga...”(kedja)

Däremot känner leverantörerna ett visst ansvar eftersom SIH även påverkar deras försäljning. En leverantör uttrycker sig så här:

”... Vi har ju ett indirekt ansvar för om de tappar försäljning så drabbar ju det även oss. Vi säljer ju genom grossisten så vi tappar ju även pengar på detta. Vi vill ju verkligen på alla sätt att produkten ska finnas i hyllan när du som konsument vill köpa den...”(leverantör)

Det är inte helt okomplicerat att ansvaret ligger i butiken. För leverantörerna betyder det att de hamnar i en svår sits eftersom deras försäljning påverkas negativt av SIH men de har små möjligheter att förändra situationen själv, det vill säga att de har ingen formell makt att utnyttja för att minska SIH på denna nivå. Även för kedjorna innebär det vissa svårigheter eftersom det centralt inte går att styra de enskilda butikerna till hundra procent oavsett om kedjan äger alla butiker eller om de är fristående butiker inom en kedja. Detta borde om inte annat kunna skapa en hel del frustration eftersom alla inblandade parter är medvetna om den potentiella försäljning och därmed vinst som går förlorad på grund av problemet.

En intervjuperson från en kedja exemplifierar butikens roll genom att beskriva kaffebönan och alla led som den går igenom innan den ankommer till butikens lager i form av ett paket kaffe. Kaffebönorna färdas runt halva jorden och visst skulle det vara tragiskt om det skulle falla *de sista 20 metrarna* från butikslager upp i hyllan. Visst ligger det en viktig poäng i detta resonemang, eftersom den viktigaste biten i försäljningen av en produkt ligger i att den kommer upp i hyllan. Även om kedjorna betalar leverantören för det som beställs så finns det möjlighet till ytterligare försäljning som tidigare forskning visar.

En leverantör menar att det finns tillfällen då SIH kan bero på deras oförmåga att möta kedjornas beställningar och exemplifierar med leveranser efter storhelger.

”... de här stora tappen på servicegraden du vet det brukar vara precis efter jul och efter sommaruppehåll och sånt då är det ju från oss leverantörer att vi är dåliga på att leverera då [på grund av semestertiderna] ... ”(leverantör)

Självfallet är det ofrånkomligt att leverantören måste lägga energi på de tidsperioder då det brister i produktionen. Å andra sidan så är leverantörernas leveransgrad redan på eller nära maximal nivå. Att få en högre servicegrad skulle kräva för mycket kapitalbindning i lager för leverantörerna och de menar att deras kunder inte är villiga att betala för att få en högre servicegrad än dagens genomsnittliga 98 %. Dessutom finns det redan tidpunkter då leverantörernas produktion arbetar med en kapacitet som inte är effektiv men som innebär att de kan möta beställningarna. Även kedjornas distribution når en hög servicegrad med genomsnitt på 97 %. Bland kedjorna så har det under det senaste året blivit allt mer fokus på att mäta den slutliga servicegraden i butiken ut mot konsumenten vilket är motsatsen till att mäta SIH. En kedja uppgav sig ligga på en slutlig servicegrad till slutkonsument på cirka 95 %. Denna procentsats ansågs vara en klar förbättring sedan tidigare men sågs fortfarande som bristfällig. Målsättningen enligt kedjan är och måste vara att ligga på 100 % i butik vilket skulle betyda en elimination av SIH. När varken leverantör eller kedja egentligen har råd att nå en högre servicegrad med dagens system kan vi verkligen kräva mer än 95 % servicegrad i butik? Trots de relativa höga servicegraderna från leverantör och kedja så måste ändå detta tapp i procent uttrycka sig någonstans. Vilket i sig väcker frågan om det kan uppnås en 100 % servicegrad i butik så länge leverantör och detaljhandlare inte har det.

Trots att de flesta verkar vara överens om att problemet ligger i butik så betyder det i sig inte att det måste vara *de sista 20 metrarna* där det fallerar. Corsten & Gruen (2003) har delat in orsaker till SIH i tre processer: planeringspraktiker, påfyllningspraktiker och beställningspraktiker.

6.2.1 Orsaker åstadkomna på grund av planeringspraktiker

På butiksnivå kan orsaker inom planering betyda att det finns en bristande överensstämmelse mellan kapaciteten i hyllorna och frekvensen på påfyllnadsrutinerna. Detta innebär att storsäljarna behöver mer tilldelat hyllutrymme eftersom de rör på sig i snabbare takt, vilket

kedjorna är medvetna om. Om denna planering inte genomförts korrekt så kommer SIH att uppstå för de varor som inte allokerats tillräckligt med utrymme. Denna punkt är i nuläget starkt kopplat till planogrammen som vi kommer att återkomma till lite senare.

Frekvensen på inköp kan också vara för låg och butiken kan ha för många artiklar i sortimentet. Planeringen för inköpsrutiner utgör ett problem eftersom det inte överrensstämmer med försäljningen. Det finns kedjor som mätt detta och ser ett tydligt mönster för butikens inköpsrutiner och kan se direkt var det brister vilket gör att de har något att utgå ifrån vid utbildningar och andra åtgärder.

Från huvudkontorsnivå så kan planeringspraktiker påverka SIH eftersom det är här planogramdesignen, butiksutformning och servicenivå brukar bestämmas. Även beslut om kampanjer och prissättning samt planering för reklam och displayer kan ligga på denna nivå vilket har en direkt påverkan på butikerna. Planogrammen är ett intressant inslag i dagens butiker och är utformade för att underlätta både i butikens dagliga arbete men också för att förbättra försäljningen. Planogram används på olika sätt och inte av samtliga kedjor, vissa har det mer som ett frivilligt inslag medan andra ser det som ett system som alla bör implementera. Det finns tydligen ett bekymmer med efterlevnadsgraden i de planogram som används hos kedjorna. Det uttrycks vara ytterst tidskrävande för butikerna att gå genom planogrammen när uppdateringar kommer. En kedja menar att det är svårt att implementera saker i butikerna som går utanför den dagliga rutinen. Om uppdateringarna inte sköts i planogrammen så kan det finnas varor som inte kommer upp i hyllorna vilket också skapar en typ av SIH. När det gäller allokerad hyllplats är detta också väsentligt eftersom butikerna ibland endast lägger till nya varor men går inte genom planogrammen för att se vilka varor som tas bort. Detta påverkar varornas hyllplats, exponering och i förlängningen även SIH.

”... Om det är så att vi centralt ändrar om så är det viktigt att det inte blir något glapp. Ibland så händer det i revideringen att det blir glapp...” kedja

Leverantörernas planeringspraktiker kan påverka genom sortimentsförändringar – både för nya och för borttagna artiklar. Även härifrån påverkar beslut om marknadsföring, kampanjer, prissättning och display. På påfyllningspraktiker gäller även här att tillgängligheten är den största påverkansfaktorn. Dessutom visar flera studier (se Corsten & Gruen 2003) att de största problemen med SIH är just vid kampanjer och när vissa produkter väljs ut för extra

exponering. De leverantörer som vi intervjuat anser att det finns god kontakt med kedjorna inför nylanseringar och kampanjer. Däremot så finns det leverantörer som skulle vilja ha mer insikt i det resultat som kampanjer leder till och hur det tas emot av slutkonsumenten. Samtliga leverantörer yttrar en önskan om en utökad kommunikation mellan dem och sina kunder. Dagens samarbete innehåller brister i dessa fallen menar leverantörerna. Tillgängligheten från leverantörens sida innebär att de har tillgång till den mängd varor som kedjorna vill ha. Leverantörerna menar att det som kan påverka från deras sida är om deras produktion inte har tillräcklig kapacitet eller om något skulle ske i produktion som skulle förhindra att de får otillräckliga volymer till sina lager. Detta till trots så är servicegraden så pass hög att tillgängligheten ändå måste anses vara ett mindre bekymmer i relation till SIH.

6.2.2 Orsaker åstadkomna på grund av påfyllningspraktiker

Påfyllningspraktiker i en butik har stor påverkan på SIH och då beror det främst på att butiken har för lite personal; att hyllorna fylls på med för låg frekvens, för sent eller att varorna inte har otillräckligt allokerad hyllplats; att planogrammen inte utförts eller efterföljs korrekt. Intervjuerna visar att det finns kedjor där påfyllningspraktiker inte till fullo är tillfredsställande. En intervjuperson menade att detta är starkt kopplat till beställningspraktiker och schemaläggning. Schemaläggningen kan inte förändras hur som helst på grund av fackliga regler och intervjupersonen menade att butikerna har som mest personal när de samtidigt har som minst kunder. Det är lite oroväckande att fackliga regler tas upp som en relevant faktor som förhindrar en enkel dellsöning på ett problem som drabbar alla inblandade parter inklusive konsumenten.

Beställningspraktiker kan tyckas vara lite enklare att förändra eftersom det endast handlar om arbetsrutiner men trots detta så kan invanda mönster vara svåra att förändra. En kedja har initierat en utbildning för butikschefen och avdelningsansvariga för att inspirera till en mer lovande beställningsrutin. Vi menar att detta kan vara en avgörande faktor för att förbättra SIH. Eftersom en förbättring av beställningsrutin skulle göra att varorna finns tillgängliga när de behövs.

Under påfyllningspraktiker ligger också aspekten att butiken inte har varorna på grund av svinn, att de förlorar varor på grund av stöld eller andra skador. Svinn i butiker är ett problem, men det är endast en av våra intervjupersoner som tagit fram att detta kan ha en koppling till SIH. Det skulle kunna vara så att detta ses som ett separat problem och att företagen inte

reflekterat över vilken påverkan svinnet kan ha på SIH. Vi menar att en förändrad beställningsrutin skulle kunna göra det möjligt att undvika många av de konsekvenser som uppstår, exempelvis vid utgångna färskvaror. En sista aspekt under påfyllnadspraktiker är relaterat till baklagret i butiken. SIH kan förvärras om baklagret är trångt och det är svårt att hitta eftersom det kan betyda att produkterna finns i huset men inte kommer ut i hyllan. Då är vi igen tillbaka till *de sista 20 metrarna*. I dagsläget försöker de flesta butiker undvika att ha lager och fyller därför hyllorna när beställningen levererats till butiken. Sedan är det vid beställning som respektive avdelningsansvarig eller butikschef går runt och ser vad som behövs fyllas på. Om butikerna kan undvika ett baklager så skulle denna aspekt kunna minimeras som orsak till SIH.

Enligt Corsten & Gruen (2003) måste det finnas ett system som ger butikschefen signaler om att produkten saknas i hyllan. Självfallet kan det vara svårt i stora butiker att hålla koll på varenda hylla och det är därför som de ansvariga behöver en indikation. Vi menar dock att om en fungerande beställnings- och påfyllnadssystem används i butiken skulle ett sådant system inte behövas, då varorna skulle bli påfyllda vid rätt tidpunkt det vill säga innan det blir SIH. Däremot skulle det eventuellt behövas ett indikationssystem för att det ska vara möjligt att kunna skapa påfyllnadsrutiner som minimerar SIH.

Påfyllnadspraktiker på distributionscentralerna/terminalerna kan vara att det brister inom transporten på lastning exempelvis, men även vid mottagning kan lastning vara felaktig eller att dokumenteringen inte stämmer. Vid lagerföring kan även ledtider och förminskning av lager påverka. Här spelar servicegraden en stor roll eftersom det indirekt blir en mätning av de problem som kan uppstå inom påfyllnadspraktiker från distributionscentralerna. Som tidigare nämnts så har kedjorna en bra servicenivå runt 97 %, dock fanns det de som nyligen börjat mäta och inte visste hur det låg till. Även kapitalbindningen blir betydelsefull eftersom en bra servicegrad för många innebär ett överlager. I försök att minska lager skulle servicegraden kunna bli eftersatt varför det är viktigt att hitta ett fungerande system för lagerminskning så att SIH inte ökar.

6.2.3 Orsaker åstadkomna på grund av beställningspraktiker

Under processen ”beställningspraktiker” är det samma faktorer som spelar in oavsett vilken nivå du är på. Informationsbrist kan uppstå och skapa problem om POS-data är felaktig. POS-data i sig bör stämma eftersom det är datoriserat även om det är förståeligt att avvikelser kan

uppstå. Dock finns en viss oenighet om hur tillgången till POS-data är fördelad. En kedja förhandlar i avtal med sina närmaste leverantörer som gör att de får tillgång till sina produkters POS-data. I andra fall kan leverantörerna få köpa informationen. Kedjan menar att ingen leverantör blir diskriminerad dock så menar vi att det kan ifrågasättas att olika avtal gäller för olika parter beroende på vilken relation de har med kedjan. Leverantörer behöver i många fall inte gå direkt till kedjan för att få information då tjänsteföretaget Nielsen tillhandahåller försäljningsstatistik baserad på direkta mätningar i butik. Däremot är denna information ingen färskdata utan sammanställd statistik från några veckor bakåt i tiden. Därför är de inte lika värdefulla som dagsfärs POS-data skulle vara för leverantörerna.

Från kedjornas håll så anser de att det bara är de stora leverantörerna som är intresserade av POS-data medan vissa leverantörer känner att kedjorna är för restriktiva med POS-data. Andra leverantörer ifrågasätter om priset de får betala för informationen egentligen är rimligt och vilka fördelar den egentligen medför. Det finns stor variation mellan leverantörerna hur sofistikerat informationen används. En intervjuperson från en leverantör säger att de får POS-data ända ner till enskild butik vilket de använder för att se försäljningsutveckling och distributionen från grossist. En annan leverantör reflekterade över konkurrensverkets roll i att kedjorna agerar restriktivt, att det möjligen skulle finnas en rädsla för att myndigheten skulle anse det vara felaktiga konkurrensmetoder. Reflektionen är ganska intressant eftersom det visar ett synsätt som en del leverantörer kan ha, att det på något sätt skulle vara otillåtna metoder att använda sig av sin egen POS-data. För det är ju få andra företag förutom leverantörer som är så pass i blindo när det gäller slutresultatet av sin verksamhet. Det finns mycket att utveckla på denna punkt eftersom det finns tecken i vår empiri på att leverantörerna skulle kunna använda sig av POS-data på ett mer effektivt och värdeskapande sätt. Att exempelvis låta den faktiska försäljningen ligga till grund för produktionen skulle undvika onödig kapitalbindning i lager både för leverantör samt kedja.

Utöver detta kan SIH påverkas negativt om parterna har gjort missbedömningar vid prognostiseringen. Alla parter i leverantörskedjan är medvetna om risken för felbedömningar vid prognostisering. En leverantör menar att en prognos är bara en prognos och att frågan måste vara *hur mycket* fel det är i den, inte *om* det är några fel. Samtidigt används avancerade program för att räkna fram prognoserna, där det ofta används siffror från tidigare försäljning eller kampanjer. En annan leverantör menar att de lägger mycket energi på att få supply chain-avdelningen att jobba närmre med försäljningen för att internt bidra till att

prognostiseringen blir mer korrekt. En kedja medger att det exempelvis vid kampanjer kan prognostiseras fel med flera ton av en vara. Det blir tydligt varför kampanjer blir speciellt drabbade av SIH eftersom prognostiseringarna innehåller så mycket felaktigheter och med det så är det stora summor pengar som både leverantör och kedja förlorar. Eftersom kampanjerna är mest känsliga för SIH så måste prognostiseringen förbättras och det ända sättet att göra detta är att parterna har ett närmare arbete med varandra.

I genomgången av tidigare forskning presenterade vi en graf från ECR som illustrerar de olika processer i butik som ger upphov till SIH. Den främsta orsaken listad där var butikens beställningar. En kedja lyfter också fram beställningsarbetet i butik som ett av de största problemen i deras organisation när det gäller SIH. Nedan följer två citat från två olika kedjor:

"... Den största bristen, eller det som skapar mest problem är att man fyller på måndagar därför att man har tid - man har bemannat fel eller om du bemannar jämnt över veckan och sen kommer alla kunderna i slutet då har du inte tid att plocka upp i hyllorna i slutet av veckan - i respons till det så har du lagt beställningarna tidigt då kommer varorna in för tidigt så du hinner inte åtgärda bristerna för sen vet du inte vad som går och sen när du väl borde åtgärda bristerna då är det för sent..."(kedja)

"... SIH kan bero på flera saker antingen kan det bero på att vi inte haft de varorna inne som butikerna behövt eller så har butiken själv inte skött sina beställningar på ett bra sätt..."(kedja)

Andra aspekter av beställningspraktiker där det kan bli fel är: om lagret innehåller felaktigheter; om det beställs fel, vid fel tidpunkt eller om beställningen glöms bort. Det verkar vara här som de största svårigheterna ligger och då framförallt i att beställa rätt och vid rätt tidpunkt. Det finns en inkongruens mellan försäljningen och beställning av varor. En kedja menar att det vid tillfällen då personal behövs mest inte finns tillgång till den bästa personalen som innehar viktig kompetens. Istället fylls dessa tillfällen upp med extrapersonal som inte har tillräckliga kunskaper för att till exempel lägga beställningar när varorna börjar ta slut. I butiken yttrar det sig så att SIH är som störst under helgen vilket leder till att beställningar görs först efter helgen då ordinarie kunnig personal är på plats på måndagen. Det finns även kedjor som använder sig av AOB i teorin. Men en leverantör menar att det inte utnyttjas till fullo. Enligt denna leverantör används AOB allt för sällan, och menar att

funktionen slås av och ersätts av manuella beställningar. Ett annat problem är att AOB inte ställs in på rätt sätt och därmed kan systemet inte fungera korrekt. Det är oroväckande att de system som är tillgängliga också kan ge ett förbättrat resultat inte utnyttjas rätt eller inte utnyttjas alls. Varför butikerna gör detta kan vi inte svara på, men det skulle vara väldigt betydelsefullt för kedjorna att göra någon form av kontroll över i vilken utsträckning AOB faktiskt används och då på rätt sätt. Vi menar att AOB är ett bra system som borde användas till fullo för att underlätta i arbetet mot SIH. Eftersom det finns butiker som stänger av funktionen så menar vi att detta tror vi beror på en oförståelse hos personalen för vilken funktion detta system har för butikens beställningsarbete. Dessa problem anser vi vara ett ledarskapsproblem i grund och botten. Anledningen till detta menar vi är att det ligger på ledarens ansvar att få personalen att förstå vikten av att minimera SIH. Styrning av butiken ligger också på ledarens ansvar och i detta fall handlar det framförallt om att trycka på hur viktigt det är med AOB-systemet för att undvika SIH. Kanske är det helt enkelt hos ledarna som kunskap och förståelse saknas och därmed inte kan förmedlas till de anställda. Detta problem förstärks i de kedjor där påverkan inte kan ske från huvudkontor ner till enskild butik, det vill säga att centralt så är möjligheten att styra mindre. Trots detta så kan initiativ ändå tas centralt för att utbilda de handlare som driver butikerna så att de i sin tur kan ta med kunskapen om och förståelsen för SIH till butiksnivå.

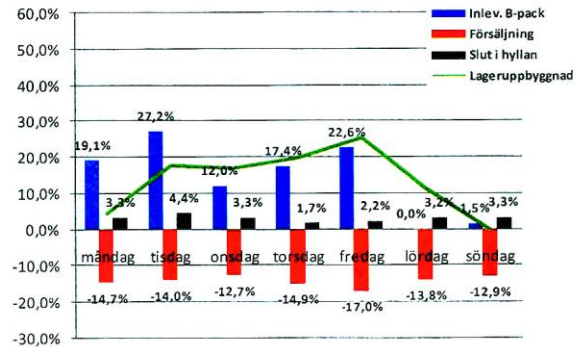
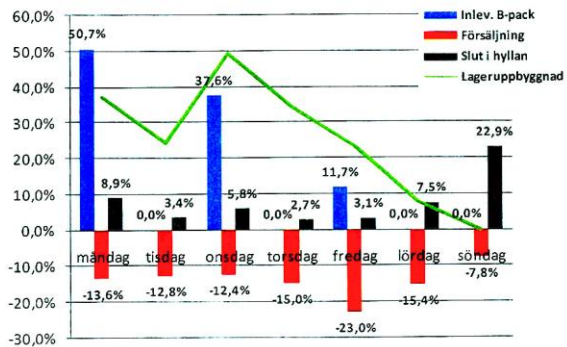
6.2.4 Verkliga exempel på hur beställningsarbetet ser ut i butik

Kedjorna anser att deras personal har bristande kunskap och insikt kring de problem som SIH skapar, exempelvis att det leder till ett upp till 5 % tapp i årlig omsättning. Våra intervjupersoner från kedjorna menar att butikspersonalen har en dålig datorvana och att de i flertalet fall även saknar högre utbildning, vilket i sig leder till en bristande förståelse för konsekvenserna av dåligt planering i butikerna. De verklighetsbaserade exemplen kommer från en av de anonyma dagligvarukedjorna som vi intervjuat.

Nedan visar graferna på ett bra och ett dåligt exempel på hur beställningsarbetet kan se ut i butiken. Grafen till vänster illustrerar hur lageruppbyggnad är som störst i början av veckan och att SIH därför blir som störst under lördag- måndag. Butiken agerar reaktivt istället för proaktivt det vill säga planerar inte tillräckligt väl efter deras kunders konsumtionsmönster. Grafen till höger illustrerar hur beställningsarbetet i en annan butik där beställningarna sker mer kontinuerligt vilket påvisar en mer stabil lageruppbyggnad där lagret är som störst på fredagen i förberedande syfte för helgen då inga leveranser tillkommer. Samtidigt ser man den

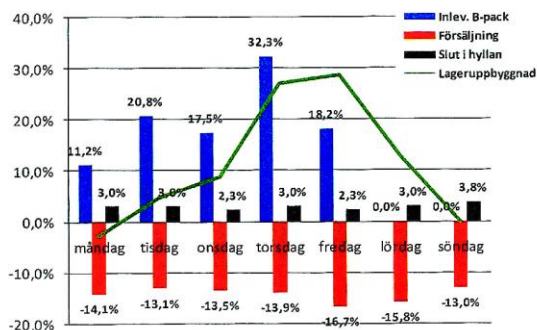
procentuella skillnaden på graden av SIH mellan butikerna där det senare butiksexemplet kan hålla en lägre och stabilare nivå.

Torra varor

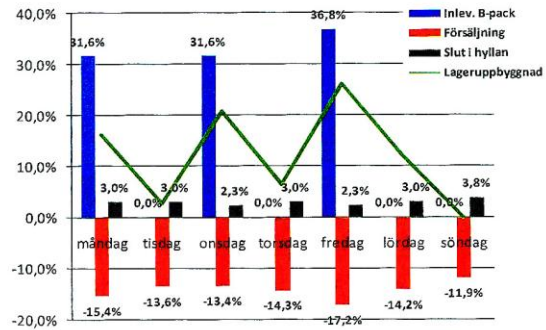


Nedan illustreras två exempel på hur en idealisk butik ska sköta beställningsarbetet på samtliga varor och färskvaror (exklusive mejeri, bröd och frukt & grönt). I båda fallen är beställningsarbetet som störst under slutet av veckan.

Samtliga varor via terminal
Ej mejeri, bröd och F&G



Färskvaror via terminal
Ej mejeri, bröd och F&G

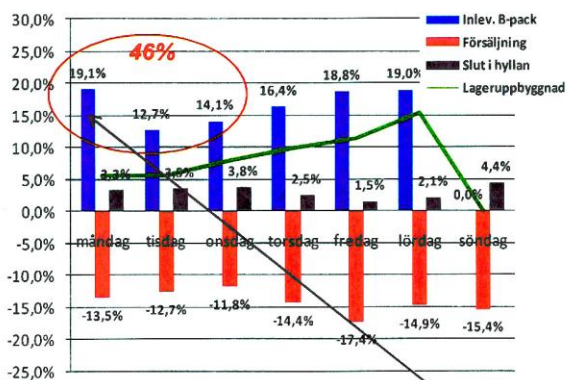


Ett exempel på dåligt beställningsarbete är att man får leverans på kött under måndagen som har ett utgångsdatum till helgen. Därför kan man inte beställa kött på måndagen eftersom butiken därför måste de sälja varorna till nedsatta priser för att bli av med dem innan de passerat bästföredatum. Dock är detta fenomen inte ovanligt inom dagligvarubranschen. På fredag eftermiddag så har butiken halva sin försäljning framför sig och varorna ska då helst inte säljas till reapriser eftersom det leder till lägre lönsamhet.

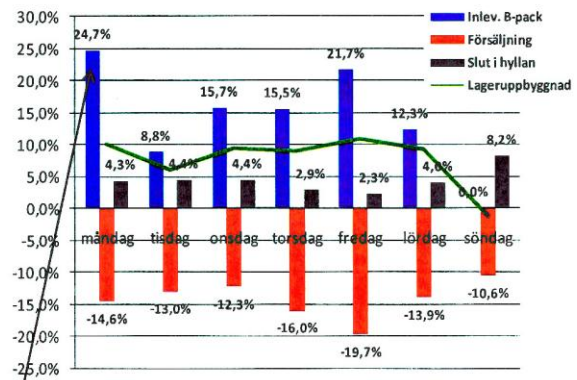
Det sista exemplet visar ett typexempel på hur ett beställningsmönster i butik kan se ut. De lägger en blind beställning på fredagen, på grund av att de inte har kunnig personal som kan

lägga beställningar under helgen. Detta betyder att personalen gör en kvalificerad gissning om vad de tror kommer gå åt över helgen. Denna gissning kan beskrivas som "blind" eftersom de inte har några exakta indikationer på vad konsumenterna kommer att köpa. Den blinda gissningen leder till att de får in många varor men samtidigt täcks inte alla SIH och fast de beställer varor varje dag så har de ändå en för hög SIH. Butiken verkar ha problem att snabbt få upp varorna i hyllorna eftersom de först i slutet av veckan har kommit i fatt med leveranserna och kan hålla en låg procentuell SIH. Dock gör personalbristen under helgen tillsammans med stora beställningar på måndagar och o slutet av veckan att de inte kan bibehålla SIH på en låg och stabil nivå.

Färskvaror, v29-33



Färskvaror, v29-33



Helt "blind" beställning

6.2.4 Checklista för orsaker i butiken

Gruen & Corstens (2008) sju viktiga grundorsaker till uppkomsten av SIH integrerat med Hausruckingers (2006) fem punkter.

1. Att artikelinformationen inte skulle vara tillförlitlig är ingenting som framkommit i vår undersökning. Det verkar som om EAN-koderna på förpackningar tillsammans med BAR-koder för beställningar stämmer. Dock kan det hända att varor byts ut allt för frekvent i en butik, vilket gör att EAN-koderna inte blir inlagda i systemet. Det påverkar försäljningsstatistik såväl som lagersaldo men även AOB-systemet faller och resultatet blir ökat SIH.
2. Precision i beställningsarbetet och inventering handlar framförallt om att lagersaldon i ska vara korrekta. Denna punkt påminner mycket både om andra och tredje faktorn

som Hausrucking (2006) presenterar som berör korrekt lager och beställningssystem. Båda teorierna pekar på att försäljningsinformationen måste överensstämma med lagret. Skulle exempelvis någon vara inte vara registrerad med sin EAN-kod, vilket är förekommande ibland, så registreras inte försäljningen på ett korrekt sätt vilket gör att lagersaldon kan innehålla felaktigheter. Detta kan i sig påverka precisionen i beställningsarbetet. Tidigare har vi presenterat de problem som beställningsarbetet innebär i nuläget, därför är det extra viktigt att få rätt på försäljningsstatistiken och lagersaldot. Punkten är i viss mån även sammankopplad med de problem som vissa butiker har att deras lager är trångt eller oorganiserat. Dock så strävar de flesta butiker idag efter att inte ha ett baklager överhuvudtaget. Därmed kan denna orsak tas bort från listan, men fortfarande måste butikerna eftersträva en så korrekt registrering av varorna som möjligt, för att underlätta ett förbättrat beställningsarbete.

3. Precision i efterfrågeprognoser är också en viktig punkt som Gruen & Corsten (2008) lägger fram och den är mycket snarlik Hausrucking (2006) fjärde punkt om marknadsföringsstyrning. Kedjorna använder avancerade uträkningar för att få fram prognoser vid kampanjer men de siffror som uträkningarna baseras på kommer tidigare utförda kampanjer. Eftersom vi vet att SIH är som mest framträdande vid kampanjer så kan det tänkas vara ett problem att använda tidigare siffror eftersom dessa kan vara påverkade av varubrist som uppstått under tidigare kampanjer. Det skulle betyda att de egentligen inte har möjlighet att ställa en korrekt prognos eftersom det inte finns korrekta uppgifter på hur mycket mer som skulle kunna säljas. Därför måste marknadsföringsprocesser tas i beaktning vid prognostisering såväl som den procentuella beräkningen för kampanjers SIH. Genom att göra detta bör företagen få en mer träffsäker prognos och försäljningen vid kampanjer kan öka till den nivå som de kanske hade legat på om vi inte hade haft SIH.
4. Påfyllnad i butik och hylla måste fungera effektivt. Påfyllnaden i butik och hylla är en punkt där det brister enligt kedjorna och det handlar framförallt om frekvenser på påfyllnadsrutinerna. Trots att leverantörerna betalar kedjorna för att anställa mer personal som ska fylla på i hyllorna så kan butikerna inte leverera den servicegrad till slutkonsument som efterfrågas. Tyvärr så beror detta mycket på de bemanningsproblem som kedjorna vittnar om såväl som beställningspraktikerna. Det

skapar en ond cirkel som gör att påfyllnaden på hyllorna inte fungerar effektivt. Enligt Hausruckingers (2006) första punkt, som också berör påfyllnad, handlar det om att rätt mängd varor måste vara tillgängliga vid rätt tillfälle vilket framförallt påverkas av beställningsrutinerna. Så åter igen kommer vi tillbaka till en av de mest problemskapande delarna av det vardagliga arbetet i butiken som också är den största orsaksfaktorn bakom SIH.

5. Hyllplatsens uppdelning bör ses över enligt Gruen & Corsten (2008). Även Hausrucking (2006) menar att produktplacering är en viktig faktor när det gäller uppkomsten av SIH. Här lägger en del kedjor ganska mycket arbete och vi får även veta att kedjorna i vissa fall låter kategorikaptenerna, det vill säga den största leverantören inom en kategori, utforma planogrammen. Syftet med detta är att fördela hyllplatsen efter försäljningsmönster. Det finns två sidor med detta förehavande, den första är att storsäljarna som rör på sig i större takt får större utrymme för att undvika att SIH uppstår innan nya leveranser hinner ankomma. Det andra är att det kan ses som orättvist att ge de största leverantörerna möjligheten att bestämma sina konkurrenters exponering. Det sista perspektivet drabbar främst de mindre leverantörerna som kan få svårare att bli impulsköpta på grund av för liten exponering men drabbar även konsumenterna eftersom de kanske missar andra alternativ på grund av placeringen i hyllan.
6. Hyllans uppbyggnad ska stämma överens med planogrammet. På denna punkt har kedjorna problem som även nämnts tidigare. Det finns en inkongruens när det gäller de utformade planogrammen och hur det ser ut i butiken vilket framförallt handlar om styrning. Vissa butiker styrs inte centralt och kan därför utforma butiken som de själva vill. Ett annat problem uppdragas när en leverantör berättar att planogrammen utformas utefter en viss typ av butik, om en butik sedan är mindre i storlek och ska försöka inkorporera planogrammen i sitt utrymme så innebär det att planogrammen inte kan följas fullständigt. Resultatet blir att hyllutrymmet inte räcker för storsäljarna eller att vissa produkter plockas bort från sortimentet vilket direkt leder till SIH.
7. Varuhanteringen är en faktor som framförallt hamnar på praktisk nivå ute i butiken och det är främst hanteringen av hylletiketterna som har framkommit som en brist enligt kedjorna. Då gäller det som tidigare sagts att butikerna inte gör en tillräckligt

frekvent uppdatering av varorna, det vill säga tar bort utgående sortiment och lägger till nya varor. En kedja berättar om ett tillfälle då de haft en leverantörskonflikt och tagit ner etiketterna för en viss produkt. Sedan löstes konflikten men endast hälften av butikerna satte tillbaka etiketten. Det är ett tydligt exempel på ett vanligt problem. Det är viktigt här att de ansvarige för respektive avdelning är införstådda med sortimentet och de avtal som görs så att förändringar som i exemplet ovan efterföljs både när det gäller att ta upp och att ta ner etiketter. Eventuellt så behöver butikschefen vara tydligare i sin information och kanske även ge mer ansvar till avdelningsansvariga att kontrollera hylletiketterna mer frekvent.

6.3 Kedjornas och leverantörernas samverkan i teori och praktik

Enligt ECR så borde aktörer i värdekedjan använda sig av vertikala partnerskap för att minimera de problem som kan uppstå. Alla parter har idag en förståelse för problemet och kan även se potentialen i att tillsammans arbeta fokuserat mot SIH. Leverantörer nämner att även de känner stort ansvar för att lösa problematiken och skulle önska ett tätare samarbete med kedjorna eftersom en högre effektivitet och lönsamhet då skulle uppnås i värdekedjan.

”... vi eftersträvar alltid ett närmare samarbete med våra kunder. Men vi upplever det som svårt att få en bra balans i relationen. Kunderna säger att ”ni är mycket bättre på det här än vad vi är”. Men vi tror framförallt på ett bättre samarbete med kunderna för förbättrad träffsäkerhet framförallt tidsmässigt... när vi känner ett tillit och att de köper varorna under våra aktiviteter och kampanjer så det är klart att vi vill hjälpa till så mycket som möjligt...”
(leverantör)

Från kedjornas perspektiv så är det också tydligt för dem att ett närmare samarbete med leverantörerna skulle kunna leda till sänkta kostnader och ökad försäljning i alla led.

”... Jag är helt övertygad av att vår bransch inte är jättebra på att samarbeta historiskt. Jag är helt övertygad att vi kan vinna jättemycket här i hela kedjan. Att vi kan få ner lagernivåerna väldigt mycket och samtidigt få servicegraden då. För idag tror jag att vi ligger med för höga lager eftersom vi måste säkra en felaktighet i prognosen och det gör säkert våra leverantörer också...” (kedja)

Däremot så uttryckte en leverantör att det kan finnas en attityd bland leverantörerna och kedjor om att situationen som helhet känns tillfredsställande eftersom båda parter haft en god lönsamhet.

”... Men det är ju lite så att många har pratat om det i flera år men det händer inget. Det kanske är så enkelt att det tjänas för bra med pengar att man inte har något direkt incitament för att göra det man känner och att man inte har kniven på strupen och att det är värt insatsen. Parterna är kanske rätt nöjda...” (leverantör)

En del av orsaken till att de inte kommit längre i samverkan beskrivs som att den eventuella omsättningsökningen eller vinsten bedömts som mindre än den beräknade investering och

omstrukturering som krävts. Detta är antaganden och synsätt som enligt studier är felaktiga eftersom Corsten och Gryen (2003) betonar att en 5 % ökning i lönsamhet går att genomföra vid ett aktivt arbete mot problematiken. Samtidigt visar Perez (2010) i sin artikel att ett användande av lean-principer kan uppnå en ökning i effektivitet och lönsamhet men också ett högre mervärde för kunden då den får en mer central roll i utformningen av samarbetet mellan leverantörer och kedjornas affärsmodeller.

Hoffman & Mehra (2000) skriver i sin artikel att för att parterna ska kunna uppnå ECR som kan innebära en kostnadsreducering på upp till 6.9 % så måste de dela med sig av väsentlig information. 1977 så gick tolv västeuropeiska länder, inklusive Sverige, i samman under European Article Numbering Association för att ta fram en standard för artikelidentifiering för att enklare kunna registrera och samla information i detaljhandeln (GS1 hemsida). Detta innebar att samtliga leverantörer skulle förse samtliga förpackningar med EAN koder som sedan skulle förenkla prognosarbetet och skapa användbar försäljningsstatistik med hjälp av insamlingen av POS-data vid kassaregistreringen i butik. Den huvudsakliga tanken var att butiken enklare skulle kunna sköta logistikarbetet och att även leverantörerna skulle få ta del av informationen i sitt prognosarbete och för att uppnå träffsäker produktion och tillgänglighet åt sina kunder. Detta projekt genomfördes men är fortfarande en fråga som inte lösts helt och hållet. Att det är kedjorna som innehar den information som kan användas i ett bättre samarbete för ECR och att leverantörerna är beroende av dem gör att de i relationen kan uppfattas som dominanta vilket kan missgynna samverkan i branschen (Lamming, 1996; Taylor i Perez 2010). Sanningen är att dagens kedjor inte släpper ifrån sig försäljningsinformation gratis utan ofta förväntar sig något i utbyte exempelvis genom lägre inköpspriser eller genom fast kostnad.

”... Jag tror det finns en större syn nu att det finns ett värde i att samarbeta inom värdekedjan... vi kommer se en klar förbättring där de två kommande åren. Det kommer såklart vara kopplat till att vi kommer ställa större krav på våra leverantörer... Det kan ju vara i form av att om vi ger dem information och bättre prognoser så vill vi ha ett bättre pris eller få ner antal lagerdagar osv. Så det ska då vara att vinsterna som varje del i värdekedjan tar del av får vi dela på och förhoppningsvis så kan även konsumenten ta del av detta i form av lägre priser vilket gör alla tjänar på detta då...”(kedja)

Insamlingen av olika data och informationstyper kräver nämligen stora resurser i form av systeminvesteringar och arbetstimmar. Om leverantören kan effektivisera sin produktion utefter ett mer precist prognosarbete så vill även andra delar av värdekedjan vara med och dela på den uppstådda kostnadsbesparningen och ökade lönsamheten.

Grundpelaren i ECR strategin är att använda inskannad information från POS för att vid rätt tillfälle och i rätt mängd kunna uppdatera lager och fylla på i hyllorna för att undvika SIH-problemet. Dock sätter kedjornas vilja att få någonting i utbyte, i form av lägre priser eller direkt betalning mot informationen, en typ av reservation i inställningen hos leverantörerna som i dagsläget klarar sig relativt bra i sina prognosarbeten med huvudsakligen historisk produktionsinformation som belägg. Denna skepsis och tvivelaktighet kan leda till att leverantörer inte blir beredda på att sänka sin marginal eftersom dagligvarubranschen präglas av en allt hårdare prispress.

Branschen präglas av ett något ovanligt förhållande där leverantörernas största konkurrenter är deras kunder om hänsyn tas till EVM som många av kedjorna besitter idag. Kedjornas EVM är idag direkta kopior av leverantörernas kända varumärken och på grund av att kedjorna hoppar över mellanmannen, det vill säga leverantörerna, så kan de pressa priset så att de ligger under de kända leverantörernas produkter och ger upphov till ett ännu tuffare förhållande. Genom detta resonemang kan en djupare förståelse för leverantörernas reservation eller skepsis mot att ytterligare sänka sina marginaler mot direkt utbyte mot information som kan bidra till lägre kostnader. Detta eftersom den direkta ”uppåtsidan” i förhållande till förväntade prisreduceringar är svåra och oklara att förhandla sig fram till.

Uppfattningen är idag att leverantörernas befintliga prognosarbete, utan större hänsyn till kedjornas information, fungerar bra men också kan fungera bättre, dock är det osäkert huruvida stor den potentiella lönsamheten är. En mer ECR inriktad värdekedja kan exempelvis innebära en förväntad prisreducering av leverantörerna och kräver noggrann förhandling och överseende som riskerar att kan bli problematisk och långdragen. Att denna förhandling av villkoren och vilka premisser ett sådant samverkande ska ske på och att det långsiktigt inte gynnar den ena parten mer än den andra är för dem därför väldigt avgörande och att kan vara en bidragande faktor till att det inte hänt mera inom branschen fram till idag.

Hoffman & Mehra (2000) har vidare genom sin forskning tagit fram fem punkter som de anser kan fungera som riktlinjer för att få implementeringen av ECR att fungera optimalt. En integration mellan teknologi och system krävs för framgång av utvecklandet av effektiv ECR.

- 1) **Tidigt involverande av bedömning.** Frågan kring hur och till vilket pris informationen ska delas i värdekedjan har inte riktigt löst sedan över 30 år tillbaka. Det finns inte ett klart ramverk kring hur samarbetet ska se ut. En målkongruens kring detta måste uppnås för att ECR ska kunna uppnås.
- 2) **Tidigt involverande av säljare/kund.** Leverantörerna använder i dag huvudsakligen sin säljkår för att göra uppföljningar, informera och sälja in i butik men också för att rapportera upp till huvudorganisationen. En klar uppdelning mellan kund och leverantör finns.

”... vi har ju en säljkår som ute och besöker butiker och besöker framförallt de stora butikerna. Det ingår ju självklart i deras jobb att titta hur det ser ut i hyllorna och informera oss och butiken. Utöver det så har vi kommunikationen med kategorin i de här frågorna men det är mera centralt medens vår säljkår jobbar lokalt på butik och säljer in aktiviteter och sortimenten och kollar hur hyllorna ser ut. Har de varorna som vi har avtalat om enligt planogram?...” (leverantör)

- 3) **Kartläggning av värdebedömning.** Leverantörer och kedjor borde i allt högre grad samverka föra att skapa maximalt mervärde för slutkonsumenten. Detta innebär bland annat att de tillsammans samarbetar för att skapa så effektivt varuflöde och god service som möjligt i butik vilket innebär att SIH är viktigt att överkomma.

”... det finns ju kapitalbindning hela vägen från leverantör till butik och där finns det väldigt mycket pengar att spara och tjäna in och det är precis därför vi tycker detta är en viktig fråga. Visst vi har rimligt hög servicegrad men vi kan säkert göra det mycket billigare och effektivare så att slutkonsument tjänar på det i slutändan. Det är det som är ambitionen så klart och sen är det i slutändan desto mindre kapitalbindning vi kan ha desto lägre priser kan vi erbjuda konsumenten...” (kedja)

- 4) **Bedömning av teknologibehov.** Ett gemensamt system som kan användas i hela värdekedjan behövs för att kunna uppnå ECR. Ett sådant hade exempelvis kunnat vara uppbyggt på automatisk orderläggning utifrån lagernivåer samtidigt som den förmedlar uppdaterad försäljningsstatistik till leverantörerna för bättre prognosarbete i produktionen.

”... Jag tror att vi är på väg dit men utmynningen är just nu att krävs en stor arbetsinsats i dagsläget med att dela informationen på ett vettigt sätt... nu gör vi det idag redan med våra supply chain managers och varuplanera då så vi har utvecklat ett verktyg som kan förse våra leverantörer med prognoser på de närmsta 10 veckorna. Utmaningen nu är att man vill komma till ett arbete med framställningen av en automatiserad process utan så mycket manuellt. Detta krävs för att behandla den ofantliga mängden av data som ska samordnas och analyseras...”(kedja)

Teknologierna finns det som saknas är framtagandet av ett system som kan fungerar utifrån leverantörernas och kedjornas premisser för ett effektivare och närmare samarbete. En av kedjorna säger att ett sådant system är underutveckling men att de måste säkerställa så att de kan få fram en mer kvalitativ information. Ett sätt en kedja gör detta på är att förlänga bevakningsperioden till att inrymma tre år.

”... Vi har historiskt prognostiserat med 28 veckors historik vilket ju inte täcker in trendhändelser och säsongvariationer osv. Utan nu är tanken att vi ska köra med ett treårigt intervall så att det ska kunna inrymma två säsongshändelser inom samma period då...” (kedja)

Om det inte finns ett fungerande system så omintetgörs informationens potentiella värde. En gemensamt framtagande av ett system som är kompatibelt mellan kedjorna och deras leverantörer måste färdigställas samtidigt som att kvaliteten av informationen som används garanteras.

- 5) **Kundutbildningsinitiativ.** För undvika falska signaler och mönster i efterfrågan bör hänsyn tas till varor som tillfälligt är nedsatta i pris eller om alternativa produkter är SIH. Detta eftersom om varan skulle vara normalprissatt eller alternativ vara är befintlig så hade konsumenten agerat annorlunda.

6.3.1 Hur informationsteknologier används för att uppnå QR och ECR

Inom branschen så har det under senaste tiden implementerats teknologiska hjälpmedel för att effektivisera transport, lagernivåer och orderläggning hos de olika stegen i värdekedjan.

- 1) **Electronic Data Interchange** (EDI) används idag av kedjorna och baseras på den försäljningsinformation som tas tillvara i kassorna när EAN-koderna skannas in. Denna information används senare för att lägga order till centrallager för påfyllning av butiken. Idag är EDI systemet inte kopplat direkt till leverantörernas produktionsled.
- 2) **E-kommunikation** ens användningsområde är brett och används på många sätt bland de aktuella företagen. Mailkontakt mellan leverantör och producent är vanlig och användbar i informationsyfte och för att vårda kontakter etcetera, exempelvis mellan säljorganisation och butikspersonal.
- 3) **Enterprise Resource Planning** -system (ERP) används idag av företagen men är huvudsakligen ett verktyg i separata delar i värdekedjan men gör samtidigt att mer intelligenta beslut kan tas i dessa delar eftersom bättre översyn av processer uppnås.
- 4) **Supply Chain Management-system** (SCM) används även idag av aktörer i värdekedjan. En av kedjorna har ett system där prognoserna baseras på algoritmer, trender och försäljningsstatistik. Den aktuella kedjan håller på att ta fram ett system som kan skapa en kvalitativ information som även leverantörerna kan använda sig av.

För att uppnå QR så är försäljningsinformation, samlad via EAN-koder, den konkreta information som är av värde i hela värdekedjan men samtidigt inte tas tillvara fullt ut. En leverantör som även har verksamhet i Danmark säger att de har tillgång till POS-information där men de gör inget med den.

”... vi saknar ju lite det här hur det faktiskt går ut till slutkund [butikerna] och sen vidare till konsument där är det ju liksom ett frågetecken för oss och generellt sett är vi väl inte så jätteduktiga på att använda POS-data samtidigt som kunderna inte är så där jättevilliga att släppa ifrån sig den informationen. I Danmark är det en annan situation där har man tillgång

till i princip all POS-information men jag tror inte vi har kapacitet eller ett system för att utnyttja den fullt ut...” (leverantör)

Hos den aktuella leverantören verkar det inte finnas något handfast system där färsk information direkt från butiken kan tas tillvara på för snabba, precisa och effektiva beslut i leverantörs- och produktionsledet. Detta trots att det enligt studier är bevisat att QR-system kan reducera SIH med upp till 65.5 % på snabbbrörliga varor, det vill säga en stor andel av de varor som säljs inom dagligvaruhandeln. För att behandla dessa ofantliga mängder information så krävs det stora kapitalinvesteringar men också en möjlig omorganisation inrymmande fler arbetstimmar och nyanställningar vilket även det kräver stora insatser. Det kan ses som svårt att som ensam aktör i form av leverantör eller kedja att göra en sådan stor förändring utan hjälp och initiativ från andra parter. Ett starkt partnerskap mellan leverantör och kedja ger bättre förutsättningar och kan därmed skapa större konstansreduceringar. Därför kan det anses som svårt eller mindre givande att som ensam aktör driva igenom en förändring och ovist om förändringen blir märkbar. Ett samlat initiativ är att eftersträva och detta har även bevisat sig då alla fruktbara projekt som ECR Sverige har varit med om har inneburit att flera aktörer medverkat i samlad styrka.

En analys av branschen utifrån de tillfrågade företagen och de tolv mest kända QRT säger följande:

- 1. Automatiska påfyllningssystem** – finns och används idag ibland kedjor i branschen för att fylla på i butik. En kedja beskrev hur det automatiska beställningssystemet idealt skulle kunna lösas och vidareutvecklas på optimalt sätt.

”... en lösning som används i USA är att man använder sig av genomarbetade och välanpassade planogram som bevakas med kameror och sensorer som på ett centralt ställe kan övervakas för snabb återpåfyllning. Det bästa hade varit om vi i kombination av denna lösning kunde ha samma automatiska ordersystem som det som vi idag använder i vårt centrallager där systemet per automatik lägger beställning för påfyllning när varorna närmar sig en minimumnivåer...” (kedja)

- 2. EAN-koder på varor** – finns sedan över 30 år tillbaka dock har inte frågan kring hur de ska delas mellan leverantör och kedja lösts.

3. **Konsumentinformation** – finns och används idag av aktörer på marknaden. Ett exempel är kundkort kopplade till kedjorna vilket för dem innebär tillgång till värdefull information och statistik.
4. **EDI** – ligger till grund för effektiv transport, beställnings- och prognosarbetet.
5. **Elektroniska påfyllningsorders** – orderarbetet sker idag i butik via system byggda på elektroniska lösningar exempelvis AOB.
6. **Lagerhållningssystem (elektroniska system med lagersaldon)** – både leverantörer och kedjor använder sig av elektroniska lösningar för deras lagerhållning. En kedja berättar om sitt automatiska lagersystem som elektroniskt skickar signaler för påfyllning när saldot blir för litet samtidigt beskriver han att detta system skulle vara det ideala sättet att även driva en butik på.

”... hade jag själv fått driva en butik och man hade haft obegränsat med pengar så hade man ju velat ha butiken uppsatt på samma sätt som vi har vårt lager här ute och då är det egentligen att på plockplatsen, när varan går ner under en viss nivå (i antal) så skickar systemet automatiskt dit en ny pall som fyller på hade man haft den typen av system i butik och vetat att på den här hyllan ska det stå fem stycken och när man har scannat tre stycken i kassan så skickas en order till personalen att sätta dit tre nya paket...” (kedja)

7. **Produktplanering tillsammans med kunden** – kunden är i högsta grad involverad i planeringsprocessen tillsammans med leverantörerna. Leverantörernas säljkår har en kontinuerlig kontakt med butiken och kedjan. Detta för att exempelvis planera inför nyheter och kampanjer.

”... SIH är ju servicegraden ut i butik och det är det jag säger, vi kan jobba med att se till att det absolut finns varor när de beställer till lagret sen kan vi påverka genom att ha en dialog om prognoserna vad man tror att man ska sälja...” (leverantör)

8. Reducering av storlek på lager – butiker har i stort sett rationaliserat bort sina baklager. Produkterna har flyttats fram till hyllan och butiken. Historiskt sett har lagrena minskat då de ersätts med större centrallager och frekventare leveranser.

”... Förr i tiden så fanns det lager i butiken och man köpte på sig lager men det har man ju inte längre utan nu har man automatiska ordersystem och just in time istället för lösa problemen. Det finns ju inga lager i butiken längre...” (leverantör)

9. Försäljningsinformation kopplad till specifik produkt – det finns idag EAN-koder vilket gör det möjligt för butikerna att samla och analysera information kopplad direkt till den aktuella produkten. EAN-koden samlas vid försäljningstillfället vid inskanning i kassan.

10. Registrering av POS – sker idag. denna information samlas och används i prognosarbetet både på butik-, centrallager- och leverantörsnivå. Dock är det oklart på vilka premisser leverantörerna ska få erhålla denna information och i vissa fall så har leverantörerna inget system eller kapacitet för att samordna de ofantliga mängderna av information.

11. Dela med sig av produktinformation med partners – kedjorna delar med sig av information men detta med förväntningen att få något tillbaka från leverantörerna i form av lägre inköspriser eller fasta avgifter.

12. Små orders – är allt mer vanligare på grund av butikernas bortrationalisering av de tidigare baklagerna med så kallade JIT-leveranserna.

7. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kan dra från studiens analys av teori och empiri. Vi ämnar även här att besvara forskningsfrågan:

- *Varför uppstår SIH i butik?*

Både leverantörerna och kedjornas distributionscenter har idag så pass hög leveransgrad att det inte är rimligt att påstå att dessa delar av processen är den största orsaken till att SIH uppstår. Det är i butiken som de huvudsakliga orsakerna till SIH kan härledas, det vill säga *de 20 sista metrarna*.

De tydligaste problemen i butiken är att beställningsrutinerna inte fungerar på ett tillräckligt bra sätt eftersom mycket av beställningarna sker vid fel tillfälle. Detta problem förvärras eftersom butikerna inte har tillgång till personal som har rätt kompetens vid de viktiga beställningstillfällena. Butikspersonalen saknar viktig insikt i konsekvenserna av SIH och försvårar därmed arbetet att minska problemet. Detta handlar i mångt och mycket om ett ledarskapsproblem eftersom ledaren, i form av butikschef eller avdelningsansvarig, är ansvarig för att personalen förstår vikten av beställning och påfyllning. Därför är det avgörande att informera och utbilda butikspersonalen kring betydelsen samt konsekvensen av problemet om vi ska se en förbättring. Samtidigt så har inte alla kedjor full kontroll över sina butiker och kan inte styra dessa hur som helst.

Huvudkontoren har system som exempelvis välarbetade planogram och AOB-system som är bra verktyg i kampen mot SIH, dock är det vårt att implementera och verkligen få alla butiker att göra som det är tänkt. Även detta fenomen kan härledas till ledarskapspraktikerna i butikerna. Dessutom är det inte en enkel uppgift att förmedla den kunskap som huvudkontoren innehar ner till butiksnivå.

I vissa fall så hjälper leverantörer till med implementeringsarbetet i butikerna exempelvis att de följer avtalade planogram. På grund av implementeringsarbetets motsättningar (butikerna är så många) så koncentrerar leverantörerna sina resurser där det har mest verkan det vill säga i de största och mest lönsamma butikerna. Det finns helt enkelt inte tillräckliga resurser till att göra butiksbesök, uppföljningar och bygga starka relationer med samtliga butiker genom enbart säljorganisationen eftersom butikerna finns i tusentals. En vanlig företeelse i butiken är

personalen inte är utbildade om hur teknologiska system fungerar och vilken potential som dessa verktyg innehar. På grund av detta gäller det att utveckla verktyg som är praktiska, enkla samt mångsidiga och också kan tas vara på i det vertikala samarbetet i hela värdekedjan. Ett närmare vertikalt samarbete mellan leverantörer och kedjor behövs för att maximera mervärdet för slutkonsumenten och det finns många sätt samarbetet kan bli bättre än vad det är idag - utformningen av en konsumentfokuserad värdekedja baserad på ECR principer. Nya system håller på att utvecklas genom olika initiativ som kan göra det möjligt för information att förmedlas och behandlas i en allt större utsträckning mellan leverantörer och kedjor. Det är svårt att komma till stånd med ett genomförande eftersom ramverket kring vilka premisser leverantörerna och kedjorna ska samverka på är oklar. Detta beror på att det inom branschen råder ett ovanligt förhållande där leverantörernas kunder även är deras största konkurrenter. Detta faktum späder på den spänning som finns mellan kedja och leverantör där minsta procenthalt av en marginal kan ha stora inverknings på lönsamheten.

Leverantörer har idag tillgång till mycket information men det finns inget implementerat system som kan användas vertikalt i värdekedjan och därför kan informationen inte utnyttjas fullt ut. Den största utmaningen idag är att hitta ett gemensamt system som kan hantera all information automatiskt och därefter kan producera en kvalitativ information som kan användas i prognosarbetet. Genom detta kan ett effektivt flöde uppnås i värdekedjan exempelvis minimering av antal lagerdagar och storlek på överlager samt en effektivisering i utnyttjandet av transport och produktion.

8. Slutdiskussion & rekommendationer

Under denna rubrik kommer vi att föra fram en del viktiga tankar och resonemang samt klargöra våra rekommendationer för att lösa SIH.

Det huvudsakliga ansvaret till att SIH uppstår ligger på butikerna men även leverantörerna känner indirekt ett ansvarstagande eftersom de är helt beroende av kedjorna för att kunna sälja sina varor i butikerna. Leverantörerna drabbas av konsekvenserna vid bristande arbete i butikerna och uppkomsten av SIH resulterar det i att de missar intäkter själva. Leverantörerna har i stort sett blivit tvungna att leva med dålig insyn i sina kunders verksamhet och den slutliga servicegraden till slutkonsument. Graden av kontroll varierar även hos kedjorna eftersom alla butiker inte styrs centralt. Detta försvårar det samarbete som ska genomsyra hela värdekedjan.

Det verkar nästan som ett vertikalt samarbete mellan leverantör och kedja i projektform är det enda sättet för aktörerna att fokusera och leverera åtgärder mot problemet. Att tackla problemet som ensam aktör är en väldigt svår uppgift och därför krävs det att kedjor och leverantörer på en bred front samarbetar för att komma till en konsensus om ett branschöverskridande kollaboration som skulle kräva ett mer öppet samarbete. Kanske genom att föra vidare samarbetena utöver projektformer.

Det råder en samständighet om att leverantör, kedja och konsument kan tjäna på detta och även att det kan ha positiva effekter på miljön. Dock är dagligvarubranschen präglad av hög konkurrens vilket lett till prispress och pressade marginaler. På grund av detta är det oklart hur de potentiella vinster som kan uppstå ska fördelas. Det är kedjorna som sitter på informationen och informationen innebär makt. Diskussionerna kring vad som är rimligt för leverantörerna att betala eller hur stora prisreduceringar som är rimliga blir därför svåra och riskerar att blir långdragna. För låga marginaler kan innebära skillnaden mellan vinst och förlust samt aktörens framtida ställning på marknaden.

I denna ständiga kamp om marginalerna så har en del fokus tappats på den slutliga delen av den vertikala kedjan där det egentliga syftet ska vara att skapa ett maximalt värde åt slutkonsumenten. Det är därför avgörande för att parterna i värdekedjan att åsidosätta sina egenintressen för att komma fram till en lösning för att skapa bästa möjliga service åt

slutkonsumenten. Detta innebär självklart att de måste komma fram till en rimlig lösning till hur vinsterna av en effektivare värdekedja ska fördelas - vilket är svårt men i högsta grad en väsentlighet.

Ett starkt partnerskap mellan leverantör och kedja ger bättre förutsättningar och kan därmed skapa större kostnadsreduceringar. Ett samlat initiativ är att eftersträva och detta har även bevisat sig då alla fruktbara projekt som ECR Sverige har varit med om har inneburit att flera aktörer medverkat i samlad styrka.

9. Förslag om vidare forskning

Denna studie berör en variation av olika faktorer som påverkar uppkomsten av SIH i butik vilket lett fram till idéer om möjlig vidare fördjupning inom olika delar av det berörda området. I detta kapitel presenteras dessa förslag.

Servicegraden är allt viktigare i en dagligvarubransch som bortrationaliserat sina baklager. Detta eftersom butikerna blir mer exponerade för SIH om leveranserna brister. Om leverantör har 98 % i servicegrad och grossist 97 % kan konsument kräva mer än en 95 % servicegrad. En djupare efterforskning kring acceptabel servicegrad i butik mot kund är att efterfrågas. Är en 5 % SIH acceptabel nivå eller skiljer det sig mellan typen av varor? Kanske behöver kedjor och leverantörer jobba med SIH problematiken där den behövs som mest eller har mest effekt det vill säga hos storsäljarna. Ju större SIH % desto större plats borde varan få i planogramutformningen. Kan SIH användas som indikator till butiksutformning?

Den största anledningen till att SIH uppstår är bristande praktiker i butiken. Dessa praktiker har stor koppling till ledarskap. Vidare forskning kring ledarskapspraktiker i butiken kan vara intressant för att uppnå djupare förståelse kring det praktiska arbetet i butik samt ytterligare ett viktigt perspektiv inom SIH-problematiken.

Leverantörernas konkurrenssituation med kunderna och deras egna varumärken ger upphov till ett unikt branschklimat där aktörer måste samarbeta men också konkurrera mot varandra samtidigt. Detta förhållande är unikt och vi tror att vidare forskning kring vad detta branschklimat får för konsekvenser för detaljhandeln och konsumenten skulle vara intressant.

Källförteckning

Borchert, S (2002) *Implementation hurdles of ECR partnerships – the German food sector as an ECR case study* International Journal of Retail & Distribution Management Vol 30:7 s 354-360

Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder* Malmö: Liber ekonomi

Campo, K Gijsbrechts, E & Nisol, P (2000) *Toward Understanding Consumer Response to Stock-Outs* Journal of Retailing Vol 76:2 s 219-242

Chopra, S & Meindl, P (2004) *Supply Chain Management; strategy, planning and operation* 2. ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall

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 Vol 31:12 s 605-617

Corstjens, J & Corstjens, M (1995) *Store Wars: The battle for mindspace and shelfspace* Wiley, New York

ECR Europe (2003) *Optimal shelf availability: Increasing shopper satisfaction at the moment of truth* ECR Europe

Gruen, T & Corsten, D (2008) *A Comprehensive Guide to Retail Out-of-stock Reduction In the Fast-Moving Consumer Goods Industry*

Grönroos, C (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* Kristianstad, Liber

Hoffman J M. & Mehra S (2000) *Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses* International Journal Vol 11:4 s 365-373

Hofstetter, J S. & Cave Jones, C (2005) *The Case for ECR - A review and outlook of continuous ECR adoption in Western Europe* ECR Europe

Ko, E & Kincade D H. (1997) *The Impact of quick response technologies on retail store attributes* International Journal of Retail & Distribution Management Vol 25:2 s 90-98

Koschat, M A. (2008) *Store inventory can affect demand: Empirical evidence from magazine retailing* Journal of Retailing Vol 84:2 s165-179

Patel, R & Davidson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Lund: Studentlitteratur, 2003

Perez, C & Castro, R (2010) *Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector* Supply chain management: an international journal Vol. 15:1 s 55-68

Zinn, W & Liu, P C. (2001) *Consumer Response to Stockouts* Journal of business logistics Vol 22:1

Elektroniska källor

<http://www.gs1.se/sv/Om-GS1/Om-GS1-Sweden/Historik/> (Accessionsdatum 2010-05-10)

<http://www.international-service-check.com/sv/service-checker/what-is-mystery-shopping>
(Accessionsdatum 2010-04-22)

<http://www.laurelli.com/ordbok/ord/servicegrad.asp> (Accessionsdatum 2010-04-22)

<http://retail.about.com/od/planograms/a/planogramming.htm> (Accessionsdatum 2010-04-21)