

Et white paper om: **Produkttilgængelighed**

Når forbrugerne træffer en købsbeslutning, er produktets tilgængelighed en direkte afgørende faktor. For nutidens kunder gør det ingen forskel, om kanalen er fysisk eller online. Supply Chain er derfor nødt til at tage udgangspunkt i en omnichannel-tankegang. Dette white paper behandler den problematik og de muligheder, det giver detailhandlere og netbutikker.



Læs mere!

PostNord har udarbejdet en serie med fem white papers, der beskriver den nye virkelighed, virksomhederne står overfor i den digitaliserede verden.

Serien omfatter ud over det white paper, du læser lige nu, følgende emner:

Forbrugerdrevet logistik:

Sikrer kundeoplevelsen

Butikslogistik:

Det hurtige forandrings-tempo stiller nye krav til Supply Chain

Gennemsigtighed:

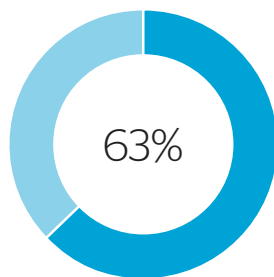
Giver overblik og kontrol over Supply Chain

Kundeindsigt:

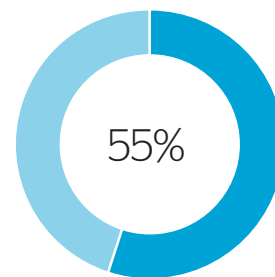
Drivkraften i en effektiv Supply Chain

Produkttilgængelighed: Forudsætter et nyt syn på Supply Chain

Et produkts tilgængelighed er en direkte afgørende faktor, når forbrugerne træffer deres købsbeslutninger. Det gælder, uanset om de vælger at få varen i en butik, selv henter den på et posthus, i en Pakkeboks eller foretrækker levering til døren. Det er derfor en vigtig strategisk prioritet for de handlende at udvikle og organisere deres Supply Chain, så den matcher kundernes ønsker. De ønsker valgmuligheder, effektive løsninger og positive erfaringer. Det forudsætter et nyt syn på Supply Chain. For nutidens kunder gør det ingen forskel, om kanalen er fysisk eller online. Derfor kan Supply Chain ikke være kanalspecifik, men skal være helt integreret og tage udgangspunkt i en såkaldt omnichannel-tankegang.



Næsten 2/3 af alle virksomheder prioriterer forbedring og udvikling af deres Supply Chain højt.



I det arbejde fokuserer over halvdelen af dem på at tilpasse sig til omnichannel-konceptet.

Nu kommer forbrugernes storhedstid

Forbrugerne vil i det kommende årti blive tilbudt flere valgmuligheder end nogensinde før. De kan ifølge en rapport fra World Economic Forum allerede i dag vælge imellem over 1 mia. forskellige produkter på det globale marked fra både traditionelle og nye dynamiske leverandører. I takt med at antallet af produkter og tjenester stiger markant, stiger også kundernes krav om individualisering, pris og transparens. Og kunderne ønsker ikke mindst, at købet skal være inspirerende, spændende og nemt.

Kort sagt tager forbrugerne i stigende grad magten i købsprocessen. Samtidig med at valgmulighederne øges, falder loyaliteten over for leverandørerne. For at kunne tiltrække kunderne skal leverandørerne derfor agere hurtigere og mere fleksibelt, være innovative og udnytte de nye muligheder, teknologien giver.

Et nyt syn på Supply Chain

Hvis virksomhederne skal kunne leve op til og levere på forbrugernes stadig mere avancerede betingelser, er de nødt til at se med nye, friske øjne på deres Supply Chain. Den skal ændres og tilpasses, så den matcher den ændrede omverden, dvs. baseres på et udefra-og-ind-perspektiv, der tager udgangspunkt i forbrugernes præferencer, frem for det traditionelle, omvendte og introverte perspektiv.

Det handler om at organisere sin logistik, så den bliver forbrugerdrevet. Det er vigtigt at fokusere på områder som produkttilgængelighed, mulighederne for gennemsigtighed i hele leveringsprocessen, hvordan butikslogistikken organiseres (ikke mindst med henblik på onlinesalget) samt evnen til at udnytte og agere på kundeindsigt. Dette white paper behandler konceptet tilgængelighed. Problematikken og mulighederne på de øvrige områder behandles i separate white papers.

En helt integreret Supply Chain er forretningskritisk

De virksomheder, der hurtigst finder ud af, at vejen til succes går via en rekonstrueret Supply Chain, har en konkurrencefordel. En Supply Chain kan ikke længere være kanalspecifik, men bør være helt integreret og tage udgangspunkt i omnichannel-tankegangen. For nutidens kunder gør det ingen forskel, hvilke kanaler de foretager deres køb i. Derfor skal virksomhederne opbygge deres Supply Chain, så den giver mulighed for, at de forskellige kanaler kan fungere sømløst i forhold til kunderne. Det er ikke kun et spørgsmål om logistik, men et koncept, som hele virksomhedsledelsen er nødt til at tage til sig og drive.

Traditionelt har virksomhederne primært organiseret deres Supply Chain ud fra et behov for at skabe kontrol. Supply Chain er blevet opfattet som et statisk system, der stort set lever sit eget liv med "egne" mål, som er vigtigere end funktionelle og kundedrevne mål. Styringen er derfor sket ud fra et internt perspektiv baseret på stabile leverandør- og kunde-strukturer.

Denne model bliver mere og mere utidssvarende i takt med den hurtige globalisering af vareflowene, og fordi varerne skal leveres stadig hurtigere, mere effektivt og mere miljørigtigt - og altid på køberens betingelser. Nutidens og ikke mindst fremtidens Supply Chain skal baseres på en helt igennem dynamisk

tankegang. Det handler om at få processer og flow til at fungere sømløst og samarbejde både internt og eksternt. Det kræver en ny dynamik og en logistik, der fokuserer på flow (Mats Abrahamsson & Stefan Karlöf: Det dynamiska företaget).

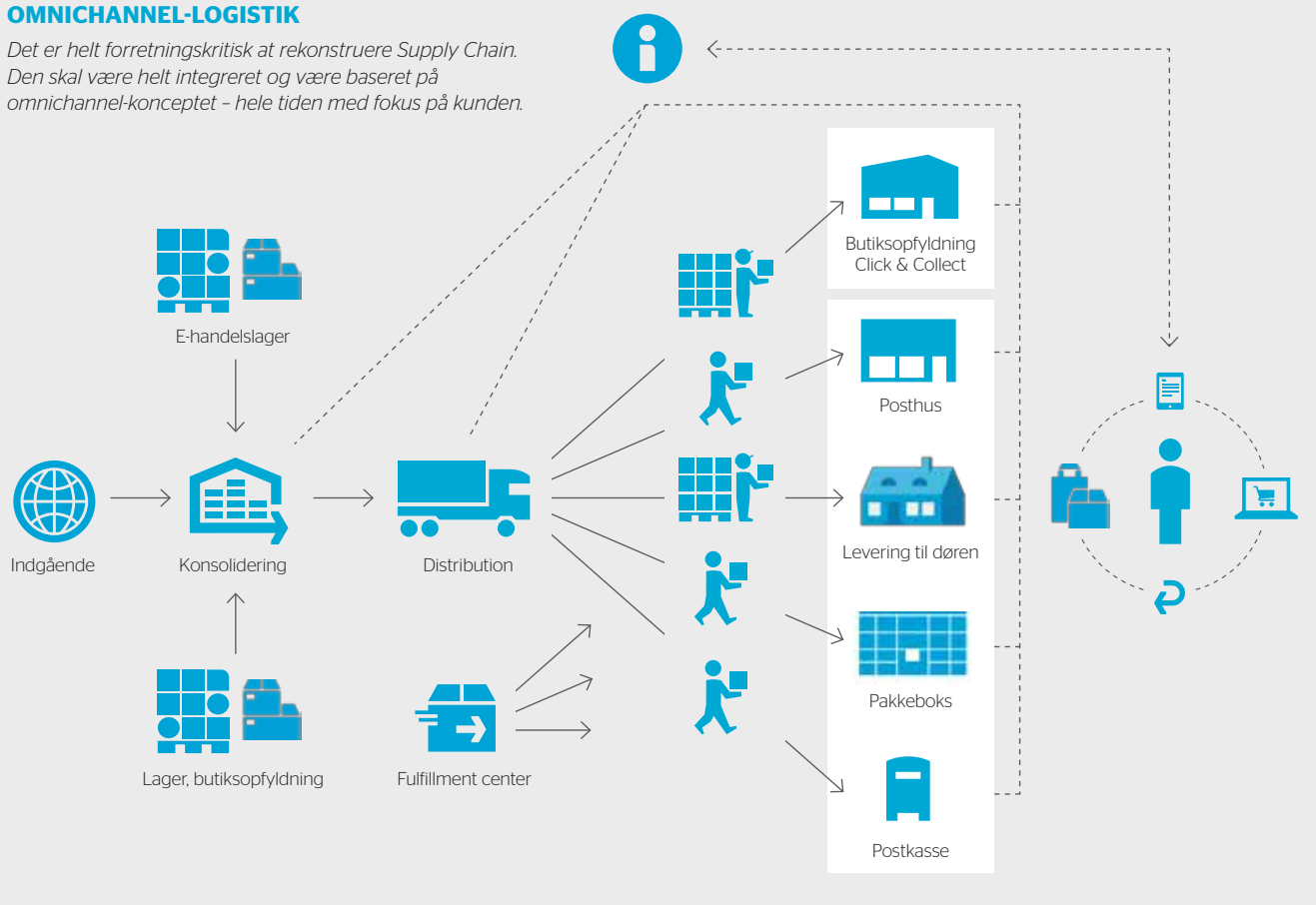
Processerne skal støtte alle kanaler

Indkøbs-, produktions- og bestillingsprocesserne og dermed varemodtagelsen er udgangspunktet for distributionen. Den skal være omhyggeligt planlagt, og der skal være præcision i det indgående flow. Håndteringen ved ankomsten til regionalt lager eller butik skal være effektiv, så produkterne hurtigt bliver tilgængelige og salgsklare for på den måde at skabe forudsætninger for korte leadtider.

Selve ordreprocessen skal tage udgangspunkt i et helhedssyn. Ordretypen (fx erhvervskunder eller forbrugere), leveringsløfte, håndteringspunkter (lager, butik eller lignende) stiller krav om, at håndteringen af bestillinger sker i en bestemt rækkefølge. Som følge heraf overvejer stadig flere virksomheder, om forsyning af produkter til alle kanaler kan ske fra et enkelt sted. Det vil skabe forudsætninger for at kunne arbejde med forventede, ofte korte, procestider. Det bliver sandsynligvis også nødvendigt at oprette flere lagerpunkter (centralt, regionalt eller lokalt) for at sikre den stigende produkttilgængelighed, kunderne forventer, og for at gøre virksomheden konkurrencedygtig.

OMNICHANNEL-LOGISTIK

Det er helt forretningskritisk at rekonstruere Supply Chain. Den skal være helt integreret og være baseret på omnichannel-konceptet - hele tiden med fokus på kunden.



Syv udfordringer i forbindelse med produkttilgængelighed

Både fysiske butikker og netbutikker står således over for store udfordringer med at matche de hurtigt ændrede kundepræferencer med hensyn til, hvordan varer købes og leveres. Allerede i dag er 38% af alle varekøb (ekskl. madvarer) i Sverige omnichannel-køb. (Omnichannel, Context 3, 2016 – Trendrapporter fra den digitale publikation Handels-trender). Og andelen stiger hurtigt.

I det følgende beskrives nogle af de vigtigste udfordringer i forbindelse med Supply Chain, som detailhandelsvirksomheder – både detailhandlere og netbutikker – står overfor lige nu og i de kommende år. Der er både generelle og specifikke udfordringer i forhold til forskellige dele af logistik-kæden. Men de peger alle i samme retning: betydningen af at betragte Supply Chain som et både strategisk og operationelt hjælpemiddel til at opnå forretningsmæssig succes.

1. UDFORDRING:

At fastlægge en logistikvision

Alt skal foregå i den rigtige rækkefølge, når der skal udvikles effektive og langsigtede logistikløsninger. Alle genveje har en tendens til at blive midlertidige og være uholdbare i det lange løb. En velfungerende Supply Chain tager altid udgangspunkt i en klart fastlagt strategi for vareforsyning. Hvis strategien ikke er tydelig, bliver logistikens rolle i virksomheden det heller ikke. En langsigtet, vellykket løsning bør derfor altid være baseret på, at virksomhedens ledelse fra begyndelsen stiller sig selv en række vigtige spørgsmål og via professionelle processer klart formulerer svarene på kort og langt sigt:

"Hvilket logistiktilbud skal vi som virksomhed give vores nuværende og potentielle kunder? Kan vi acceptere forskelle i forskellige geografiske regioner?"

"Hvilket sortiment skal kunderne tilbydes? Skal butikskunderne have adgang til hele sortimentet eller kun dele af det?"

"Hvordan skal varerne leveres til kunderne? Afhentning i butik? På posthuset/i Pakkeboks? Eller levering til døren? Hvor hurtigt? Og skal serviceniveauet differentieres i forhold til kundelønsomheden?"

"Hvilke krav stiller det til vores infrastruktur med hensyn til butikker og forskellige lagertyper?"

På grundlag af svarene kan der formuleres et kundeløfte. Dette bør derefter udmøntes i en logistikvision. Den skal gælde alle kanaler og uanset,

hvordan kunderne ønsker at foretage deres køb. Forbrugerne ønsker valgmuligheder, levering, der fungerer, og positive oplevelser. Det er den store udfordring for virksomhedsledelser, der vil have forretningsmæssig succes.

2. UDFORDRING:

At skabe en strategi for vareforsyningen

Et konkret produkts tilgængelighed er helt afgørende, når forbrugerne træffer deres købsbeslutninger. Det gælder, uanset om de vælger at få deres vare i en butik, selv henter den på et posthus, i en Pakkeboks eller vælger levering til døren. Korte leadtider, dvs. tiden fra bestilling, til køberen står med varen i hånden, betyder meget. Informationer om, at levering finder sted som aftalt, er også vigtig, ligesom at køberen hele tiden kan holde styr på sin levering. Kunderne ønsker desuden, at det skal være nemt at gennemføre købet, og at leveringen sker på den måde og det tidspunkt, de selv vælger.

Strategien for vareforsyningen og Supply Chain-løsningen kan fastlægges på grundlag af disse krav om tilgængelighed og viden om, hvordan kunderne agerer i dag og i fremtiden. Den nemmeste vej til tilfredse kunder – og mere salg – er at tage udgangspunkt i den gamle sandhed: "Kunden har altid ret".

Der skal formuleres mål – især med henblik på at sikre produkttilgængeligheden i alle relevante kanaler. At forholde sig til omnichannel-konceptet og hele tiden tage udgangspunkt i kundeoplevelsen er vigtige succesparametre.

3. UDFORDRING:

At optimere varestyringen

Varestyringen kan ske via "push" eller "pull" eller en kombination af de to (se illustrationen på næste side). Det vigtige er, at man forstår, hvad alternativerne indebærer, og tilpasser sin Supply Chain til den strategi, man har valgt.

"Push"-filosofien kan medføre en risiko for, at leverandøren har den forkerte vare på det forkerte sted, når kunden bestiller. Det fører til mindre tilgængelighed og dermed også mistet salg. Kunden bliver utilfreds og henvender sig eventuelt til en anden leverandør, hvilket kan resultere i en mistet kunde. "Pull"-styring giver virksomheden bedre muligheder for at dirigere produkterne hen, hvor efterspørgslen er, og til de steder, hvor man kan tilbyde den ønskede tilgængelighed. Det kan være hjem til kunden, i en butik og inden for et bestemt tidsrum.

For at forebygge potentielle problemer i vareforsyningen – uanset valg af varestyring – kan man fx etablere en "stock pool", hvorfra alle kanaler kan forsynes. På den måde skabes der overblik i realtid over lagersaldoen for alle lagerpunkter.

PUSH VS. PULL



"Vi producerer alt, hvad vi kan"

- Anslået produktion
- Formodet forbrug
- Store mængder
- Store lagre
- Spild
- Ikke-planlagte indsatser
- Dårlig kommunikation



"Vi producerer det, der er brug for, når der er brug for det"

- Præcis produktion
- Reelt forbrug
- Små mængder
- Små lagre
- Minimalt spild
- Planlagte indsatser
- God kommunikation

4. UDFORDRING:

At koordinere aktiviteterne internt

Den interne silotankegang hører fortiden til. Forskellige enheder og afdelinger i virksomheden er nødt til at samarbejde og tale samme sprog, hvis Supply Chain skal fungere. Det stiller nye krav om samarbejde og grænseoverskridende tankegang. Alle aktiviteter skal koordineres og planlægges, så vareforsyning og varestyring fungerer sømløst.

Markedsaktiviteter og salgstilbud skal synkroniseres med vareforsyningen og med de finans- og økonomiansvarlige. Vareforsyningen skal koordineres og planlægges, så produkterne altid er på plads, når kunderne bestiller. Det kan i mange tilfælde også kræve, at partnere og leverandører involveres, hvilket øger kravene til planlægning og samarbejde endnu mere.

En parameter, der skal tages i betragtning, er, at virksomhedens vigtigste og mest loyale kunder (som ofte er de mest lønsomme) måske bør prioriteres med henblik på eksponering af tilbud og levering. Det skaber vedvarende loyalitet.

5. UDFORDRING:

At holde de lokale lagre fyldt op

Det bliver mere og mere almindeligt at tilbyde kunderne levering direkte fra butik eller fra regionale/lokale lagre. Det stiller krav om, at man har en velfungerende strategi for opfyldning og en lagerløsning, der gør det muligt at holde det kundeløfte, man har givet. Hvor hyppigt der fyldes op og transporteres til de forskellige lagerpunkter, er ofte en helt afgørende parameter i forbindelse med produkttilgængeligheden. Man kan afhængigt af omstændighederne vælge at fylde lagrene hyppigt med mindre mængder eller sjældnere med større mængder.

Der er også andre måder at effektivisere leveringsprocessen på: Den metode, man vælger, har indflydelse på behovet for lagerplads og kapitalbinding. En mulighed er Cross Docking, som går ud på, at gods direkte fra leverandøren og fra eget lager konsolideres inden levering til butikker eller kunder. Et andet alternativ er Drop Shipping, som går ud på, at godset leveres direkte fra leverandøren til

De fire største hindringer for omnichannel-konceptet

67%

Manglende kundeanalyser på tværs af kanaler

48%

Siloer i organisationen

45%

Dårlig datakvalitet

45%

Manglende evne til at følge kunderne gennem de forskellige kanaler

butikker eller kunder. I begge tilfælde er det vigtigt at skabe overblik over og kontrol med produktflowene for at gøre det tydeligt i forhold til kunderne.

Der skal kunne ekspederes hurtigt, hvis man vil levere god service med korte leadtider og høj produkttilgængelighed. Det får konsekvenser for behovet for lagerplads og kapitalbinding.

6. UDFORDRING:

At håndtere returer effektivt

Når forbrugere køber noget, de stærkt efterspørger, kan de acceptere mindre komplikationer i leveringen. Men hvis varen skal returneres, og det opleves som besværligt, mister forbrugeren hurtigt tålmodigheden. En vigtig forudsætning for, at forbrugeren får en god købsoplevelse, er derfor, at virksomheden kan håndtere returer nemt og effektivt. Det får kunderne til at vende tilbage. Hvis kunden får effektiv service og hurtigt får sine penge tilbage, stiger kundetilfredsheden og dermed også muligheden for, at kunden foretager et nyt køb.

Kundernes perspektiv er altid "jeg vælger helst det, der er nemmest og mest fleksibelt for mig". Det er selve udgangspunktet i omnichannel-tankegangen. Som følge heraf bliver det mere og mere almindeligt, at kunderne returnerer deres varer i butikken, uanset om købet er foretaget i en butik

eller online. Kunderne går kun op i at finde den nemmeste løsning. Det er det vigtige og emotionelle kundeperspektiv.

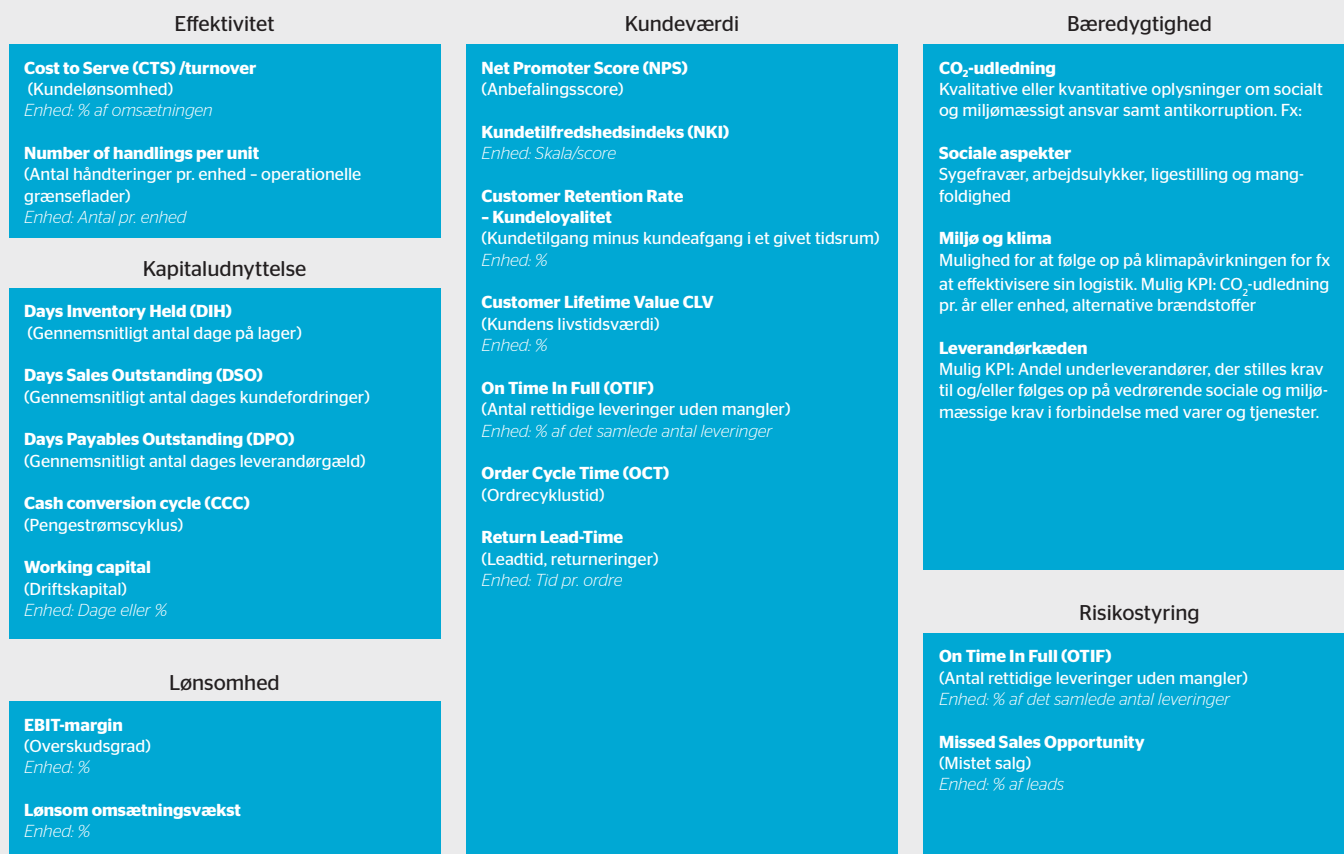
Det interne perspektiv er mere rationelt: Der skal være en sikker inventory management-proces til at håndtere returnerede varer. Returvarer skal hurtigt kunne synliggøres i de rigtige kanaler, så de igen kan sælges (alternativet er, at de sættes på udsalg eller kasseres). Returneringsfrekvensen er høj - hver 10. forbruger returnerer varer hver måned ifølge E-handel i Norden, halvårsrapport 2017. Derfor skabes der, ved at fokusere på kortere gennemløbstid for returnerede varer, mulighed for at reducere kapitalbindingen i lagerprodukter.

7. UDFORDRING:

At bruge KPI'er som styringsværktøj

Hvis man aktivt bruger KPI'er (Key Performance Indicators), skabes der forudsætninger for at tydeliggøre, hvordan Supply Chain fungerer i forhold til målene. KPI'er giver tidlige signaler om, hvornår der bør gennemføres ændringer, og virksomheden kan dermed agere proaktivt og udvikle sin Supply Chain, så den lever op til kundernes forventninger.

Virksomheder måler jo ofte effekten af kampagneaktiviteter ved hjælp af KPI'er. Det bør være lige så naturligt, at logistikpræstationen måles på



Virksomheder, der aktivt bruger KPI'er på forskellige områder, kan proaktivt udvikle deres Supply Chain. Oversigten viser de vigtigste indikatorer på forskellige områder.

samme måde. Det grundlæggende er viden om logistikens overordnede betydning for produkttilgængeligheden og kundeoplevelsen. Ud fra denne platform formuleres relevante KPI'er, der giver mulighed for at følge udviklingen på de vigtigste områder. Dette angår ikke kun logistikmedarbejderne, men er et ledelsesansvar, som kræver en fælles holdning i virksomhedens top. På den måde undgår man suboptimering, og at der drages forkerte konklusioner på funktionsniveau.

Hvilke KPI'er bør en virksomhed bruge? Det spørgsmål kan der naturligvis ikke gives noget generelt svar på. Det må besvares individuelt. Oversigten på foregående side viser eksempler på forskellige KPI'er til måling af præstationen på forskellige områder. De bør indføres i et tempo, der er tilpasset til udviklingen af virksomhedens Supply Chain. Det vigtige er, at KPI'erne virkelig bruges som værktøj til at følge op på det daglige arbejde. Handlinger og målinger skal følges ad.

Resumé:

En succesrig Supply Chain tager udgangspunkt i kundernes behov. Som en virksomhedsleder udtrykte det: "Vi tilpasser hele tiden vores Supply Chain og udvikler den, så den matcher - og helst er på forkant med - kundernes ønsker. Vi ser den som vores vigtigste strategiske ressource med hensyn til at gøre en forskel for vores kunder og dermed få forretningsmæssig succes".

Udgangspunktet skal altid være, at ledelsen formulerer et kundeløfte. Dette udmøntes derefter i en logistikvision. Leadtiden i logistiktilbuddet afgør derefter, hvilken strategi man skal have for produkttilgængelighed. Den skal gælde alle kanaler og uanset, hvordan kunderne vælger at foretage deres køb.

Produkttilgængelighed er en af de vigtigste succesparametre. Grundlaget for at få succes

med dette er en klar strategi for vareforsyningen, og at den fungerer sømløst og efterleves af alle i organisationen. Alle aktiviteter, der er rettet mod kunder, skal synkroniseres internt. Kunderne må aldrig mødes med en besked om, at en vare ikke er tilgængelig. Det kræver en optimeret opfyldningsfrekvens og lokale lagerløsninger. En god købsoplevelse omfatter også, at forbrugeren får effektiv service i forbindelse med håndtering af returneringer.

Til sidst: Virksomheden kan med aktiv brug af KPI'er hele tiden følge op på, at Supply Chain fungerer, som den skal. KPI'erne kan også fortælle, hvornår der skal gennemføres ændringer, og skaber et incitament til at agere proaktivt.

Kilder

Ud over de kilder, der er nævnt i teksten, har følgende specialister bidraget med input:

Arne Andersson,
Rådgiver og talsperson inden for digital handel, PostNord

Petra Björkeson,
Director Business Development, PostNord Insight

Jörgen Olsson,
Management Consultant - Supply Chain Excellence,
PostNord Insight

Anbefalet supplerende læsning:

Amazonification of Supply Chain, RIS, 2017

Customer Pulse Report 2017, JDA Centiro

Order Management System: What exactly is an OMS?, Ceracis, 2017

Omnichannel, Context 3, 2016

The Omnichannel Supply Chain, RIS/Oracle+Netsuite, 2017

Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, World Economic Forum in collaboration with Accenture

Supply Chain Effect, no 2, 2017

Supply Chain Effect, no 3, 2016, s 14-19

10 most important trends, City Logistics, 2017

Understanding Distributed Order Management in Supply Chain, Dan Gilmore, 2017