

Ett white paper om: **Butikslogistik**

E-handeln integreras alltmer i butiksverksamheten (och vice versa) och blir en naturlig del av denna miljö samtidigt som butikens roll förändras. Det innebär att frågor som rör butikslogistiken blir alltmer centrala inom Supply Chain. Detta white paper behandlar den problematik och de möjligheter detta innebär för retailers och e-handlare.



Läs mer!

PostNord har tagit fram en serie av fem white papers som beskriver den nya verklighet som företag möter i den digitaliserade världen.

Förutom det white paper som du just står i färd med att läsa omfattar denna skriftserie följande ämnen:

Konsumentdriven logistik:

Säkerställer kundupplevelsen

Produktillgänglighet:

Förutsätter en ny syn på Supply Chain

Visibilitet:

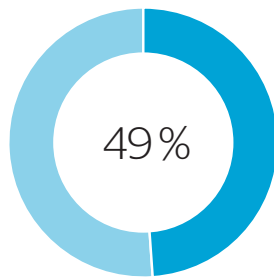
Skapar överblick och kontroll av Supply Chain

Kundinsikt:

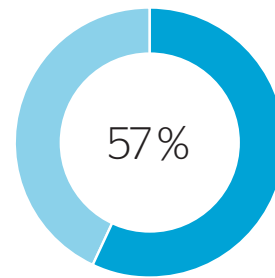
Drivkraften för en effektiv Supply Chain

Butikslogistik: Den snabba förändringstakten ställer nya krav på Supply Chain

E-handeln växer rekordsnabbt och tar en allt större del av den totala handeln. I takt med denna utveckling får butikerna successivt en ny och mer komplex roll. E-handeln integreras alltmer i butiksverksamheten (och vice versa) och blir en naturlig del av denna miljö. Allt fler butiker utvecklas mot Click & Collect. En viktig fråga är därför hur butikspersonalens arbete ska fördelas mellan kundmöte och logistikarbete. Parallellt med detta strävar varumärkesägare och grossister efter att med hjälp av ny teknik hitta lösningar och gränssnitt för att tillföra värde närmare kunden. Alla dessa förändringar gör att butikslogistik får en alltmer framträdande roll inom Supply Chain.



Hälften av kunderna har utnyttjat Click & Collect under de senaste månaderna.



Mer än hälften av dessa har upplevt problem i samband med detta.

Allt utgår från konsumenterna

Större urval. Snabbare leveranser. Ökad transparens. Mer bekvämlighet. Minskad lojalitet. Konsumenterna förändrar nu snabbt spelreglerna för alla retailers och e-handlare som vill vara framgångsrika. Denna ökande konsumentmakt ställer många nya krav som måste adresseras på olika nivåer inom företagen, speciellt vad gäller frågor som rör logistiken. Undersökningar visar att leveransen av e-handlade varor och butiksupplevelsen har en direkt påverkan på NKI/NPS (Nöjd Kund Index/Net Promoter Score). Logistiken kan alltså inte bara ses som en transporttjänst. Den utgör en viktig del av konsumentupplevelsen. Den blir därmed affärskritisk och en allt viktigare konkurrensfördel och framgångsfaktor.

”Kunden har alltid rätt”

Att leva upp till och leverera utifrån konsumenternas alltmer avancerade villkor ställer nya och större krav på hur företagen arbetar med sin Supply

Chain. Den måste steg för steg och i snabb takt rekonstrueras så att den svarar upp mot den ständigt förändrade omvärlden. Denna förändring och anpassning kan bara baseras på insikter om hur kunderna agerar idag - och framför allt hur de kommer att agera i framtiden. Det traditionella interna silotänkandet inom företagen hör till det förgångna. Allt arbete inom Supply Chain bör baseras på ett utifrån-in-perspektiv enligt devisen ”kunden har alltid rätt” och samtliga funktioner måste jobba med samma målbild.

Det handlar om att arrangera sin logistik så att den är konsumentdriven. Speciellt viktiga områden att fokusera på är produkternas tillgänglighet, att möjligheten till visibilitet under hela leveransprocessen, hur butikslogistiken arrangeras samt förmågan att dra nytta av och agera på kundinsikter. Detta white paper behandlar specifikt konceptet butikslogistik. Problematiken och möjligheterna inom övriga områden utvecklas i separata white papers.

En ny butik håller på att ta form

Butiken intar en särställning inom Supply Chain eftersom den erbjuder möjligheten till personlig kontakt och interaktion. Den fysiska butiken är fortfarande det främsta valet för de flesta inköp. Enligt Omnicos undersökning Retail Gap Barometer väljer 42 procent av konsumenterna helst det alternativet. I en rapport från World Economic Forum förutspås att den fysiska butiken kommer att vara den kanal som bidrar till de största intäkterna för majoriteten av företag inom handeln åtminstone fram till år 2026. Detta är viktigt att ha som utgångspunkt och inte bli förblindad av e-handels snabba utveckling och den allt suddigare skiljelinjen mellan online- och butiksförsäljning.

Men det är ingen tvekan om att butiken succesivt och snabbt måste anpassas till en ny roll. Från att traditionellt enbart ha varit en plats där konsumenterna handlar sina varor blir butiken också en distributionskanal för e-handel och därmed en plattform för att engagera, skapa upplevelser och interaktion. Den är en viktig del i omni-kanalkonceptet som bygger på att dagens kunder inte gör någon skillnad på om de gör sina inköp i fysiska eller online-kanaler. Butiken ska utföra traditionella uppgifter – men på ett nytt sätt – samtidigt som den får en ny roll i och med att Click & Collect i snabb takt etableras som koncept. Butiken blir också alltmer en plats för inspiration till kommande köp online.

Denna utökade service påverkar kapitalbindning, lokalkostnader samt inte minst flödet och arbetet i butiken. Företag och leverantörer måste etablera ett nytt förhållningssätt till hur butiken ska integreras i Supply Chain.

Åtta scenarier inom butikslogistik

Framtidens butik bör alltså ses i ett vidare perspektiv än den traditionella. Den är inte bara en plats där man väljer och hämtar ut en produkt. Det är en fysisk mötesplats där säljare och köpare interagerar. Butiken utgör därmed den kanske viktigaste delen av Supply Chain. Detta leder till ett antal kritiska frågeställningar:

- ” Hur ska butikens yta bäst utnyttjas?”
- ” Vilken roll ska butikspersonalen spela?”
- ” Hur matchar man kundens förväntade upplevelse av butiksbesöket?”

I det följande av denna rapport beskrivs ett antal olika scenarier kring den viktiga roll som butikslogistiken kommer att spela inom Supply Chain, hur butikerna kommer att utvecklas och vilka utmaningar detta leder till under kommande år.

SCENARIO 1:

Optimering av nuvarande resurser

För att säkra försäljningen och öka kundnöjdheten måste rätt produkter finnas på ”hyllan”. Detta är

helt grundläggande och kräver frekvent påfyllnad i takt med försäljningen i butiken. Finns en produkt inte att få från ”hyllan” när kunden kommer till butiken missar man sannolikt försäljning – om inte personalen lyckas övertyga kunden om ett annat val. Den uppenbara risken är att man får en kund som inte är helt nöjd. Ett påstående som ter sig självklart och enkelt men som i praktiken har många komplexa och komplicerande dimensioner med tanke på butikens och personalens snabbt förändrade roll.

I det större perspektivet handlar det om vilken fysisk layout butiken ska ha på kort och lång sikt i takt med att e-handeln allt mer integreras i verksamheten. Målsättningen är att butiken ska ha så stor försäljningsyta som möjligt i förhållande till hyreskostnaderna och därmed kunna erbjuda maximal exponering av produkter. Till det kommer att butiken också alltmer utvecklas till en plats dit man går för att prova ut/känna på/få råd om varorna – för att sedan beställa online direkt i butiken eller när man kommer hem.

Detta kräver utrymme vilket står i konflikt med att butiken ska integrera stora ”baklager” eller fungerar som regionallager för e-handeln. Frågan om hur stort ett ”baklager” ska vara är därför kritisk. Genom att minimera lagerytan maximeras den säljdrivande funktionen i butikslokalen. Samtidigt måste tillgängligheten av varor svara upp mot kundernas krav. Ett litet ”baklager” ställer därför ökade krav på en högre grad av förädling i den tidigare delen av Supply Chain.

SCENARIO 2:

Prioritering av butikspersonalens resurser

Kopplat till detta är också frågan om hur mycket tid butikspersonalen ska lägga på lagerrelaterade frågor – hantering i form av avemballering, upppackning, prismsmärkning och larmning, inventering av varor samt påfyllnad i hyllorna.

De ska samtidigt ta hand om e-handelsuppgifter i form av utlämning i samband med Click & Collect och fungera som levererande butik i e-handelsflöden. Detta tar tid från mötet med kund.

Allt detta måste på något sätt lösas. Frågan är hur och av vem? På kort sikt kan enskilda butiker säkert klara situationen. Leveranser kan t ex säkras med hjälp av lokala/regionala lager eller annan butik i närheten. Därigenom kan butikslagret hållas nere. Kontroll, påfyllnad och upphängning i butik kan hanteras av partners. Extra personal kan också kopplas in vid behov. Butikerna kan ha konsignationslager (dvs leverantören äger varorna) där varuflöden kan flyttas från butiken genom direktleveranser via e-handel till kunderna.

SCENARIO 3:

Leverantörer/partners tar över jobb i butiken

En stor utmaning vad gäller arbetet i butiker fram-

över är att avlasta personalen en del av logistikarbetet på plats. Detta kan ske på flera olika sätt.

En väg att gå är att etablera tätare samarbeten med logistikleverantörer eller andra partners i försäljningskedjan. Ju högre teknisk mognad, desto större förutsättningar att skapa ett smidigare logistikflöde i sådana samarbeten. Denna form av partnerskap kommer att bli allt vanligare vilket ställer krav på att en samarbetskultur kan byggas. Den måste utgå från att alla inblandade ser till helheten snarare än till sin egen situation.

Leverantörer av produkter eller logistik kan också involveras för att utföra en del av logistikarbetet före leverans till butik eller rent av i butiken. En sådan arbetsfördelning skapar bättre förutsättningar för butikspersonalen att fokusera på kärnverksamheten - kundkontakt, rådgivning och försäljning. Allt till gagn för kunderna. Genom olika typer av lösningar kan ansvaret för att produkterna alltid är tillgängliga för kunderna också överlätas direkt på leverantörerna.

Ett ytterligare steg är att fokusera mer på själva varuförsörjningen genom att förmå leverantörerna att utveckla och fintrimma logistikflödet. Detta kan öka tillgängligheten och därmed försäljningen i butikerna utan att butikens lager på plats behöver byggas ut. I sin förlängda form kan ett sådant samarbete innebära att hela ansvaret för produkter, påfyllnad och lagerhantering flyttas över helt till leverantören. Inga egna lager, vare sig centralt eller i butik!

Genom att låta logistikleverantören ta över ansvaret för delar av varuflödet kan exempelvis de totala genomloppstiderna för produkter, inköpsrelaterad administration och fakturering minska. Varuförsörjningen blir mer "förbrukningsstyrd" (pull) vilket är positivt ur ett hållbarhetsperspektiv (se bild nedan).

SCENARIO 4:

Minimering av logistikarbetet i butik

En viktig fråga är hur man kan minimera själva logistikarbetet i själva butiken utan att åsidosätta kundnyttan. Det handlar om att spara pengar, korta ledtiderna och att hålla kunderna nöjda.

Kunderna ska självfallet erbjudas ett så brett sortiment som möjligt. Men alla produkter kan inte finnas på plats i butiken, utan bara hos leverantören. Dessa produkter kan i sin tur konsolideras hos logistikleverantören innan leverans. Ett sätt är Cross Docking, vilket innebär att gods direkt från leverantör och från eget lager konsolideras innan leverans sker till butik eller kunden. Ett annat alternativ är Drop Shipping som innebär godset levereras direkt från leverantören till butik eller kund. Det är viktigt att skapa sig överblick och kontroll över dessa flöden för att kunna erbjuda en tydlighet mot slutkund.

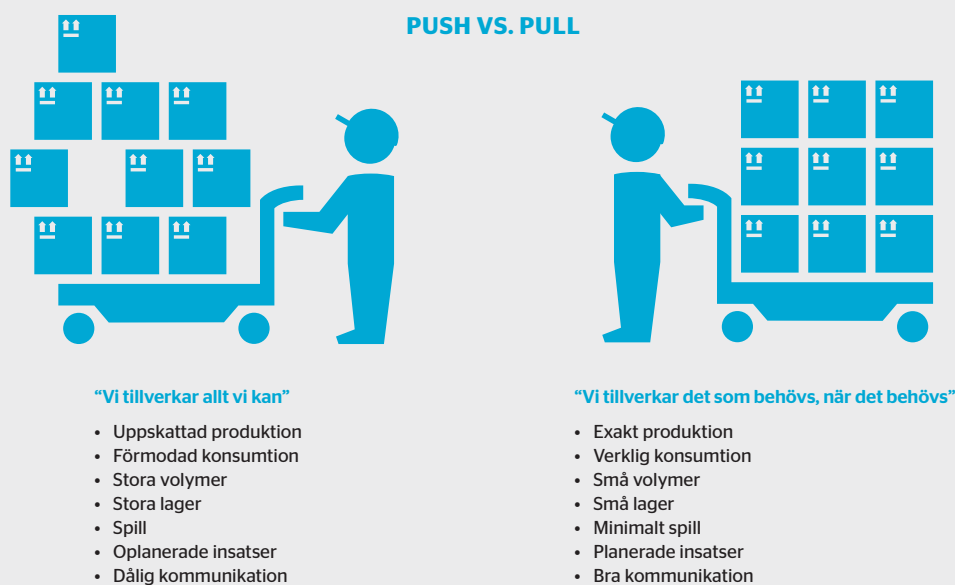
I vissa fall kan man helt eliminera konsolidering i lager eller i butik. Detta gäller kundstyrda produkter som tillverkas mot order. Dessa levereras direkt till kund, förhoppningsvis just-in-time, och det kan ske i form av samtransporter med andra produkter.

På så sätt minimeras logistikarbetet genom hela flödet. Produkterna kan dessutom butiksförberedas (av logistikleverantören eller annan specialist) innan de skickas till butiker så att de snabbt blir säljbara och enkla att visa eller skylta i butik.

SCENARIO 5:

Hantering av returflöden i butiken

Kunderna tänker inte i termer av leveranskanaler och försäljningsställen. De utgår hela tiden från förhållningssättet "vad är smidigast och enklast för mig?". Omni-kanaltänkandet baseras på detta enkla faktum. En konsekvens är att butiken allt oftare blir



en naturlig plats för kunden att returnera köpta varor. Detta oavsett om produkten är köpt i just den aktuella butiken, i annan butik eller online. Kunden gör ingen skillnad utan söker alltid den enklaste och mest bekväma vägen för egen del.

Var tionde konsument returnerar varje månad (E-handeln i Norden halvårsrapport 2017). Med en så hög returfrekvens är det en viktig fråga hur butiken tar emot och möter kunderna som vill returnera varor.

"Hur informerar man om returer?"
"Finns en speciell återlämningsdisk?"
"Hur sker pappersarbetet?"
"Är återbetalningen av pengar okomplicerad?"

Kunden måste uppleva att det sker problemfritt eftersom returer i sig är vanliga och därför utgör en del av köpupplevelsen. Får kunden ett professionellt bemötande i butiken i samband med returprocessen är sannolikheten att hen förblir kund och kommer tillbaka som kund. Det är en lojalitets- och varumärkesfråga. ("Lönsamma kunder returnerar", Handelsrådet, Daniel Hellström, Lunds Universitet och Stefan Karlsson, Oriflame).

Ur ett internt perspektiv måste det finnas en säkerställd inventory management process för att ta hand om returnerade varor så att de snabbt synliggörs i rätt kanaler och därmed kan bli säljbara igen - alternativt erbjudas på rea eller kasseras. En returnerad vara får inte bli liggande som "hyllvärmare" på grund av att ingen i butiken vet hur hanteringen ska ske. Minskade genomloppstider för returnerade varor innebär minskad kapitalbindning för produkter i lager. Alla vinner på en effektiv returhantering.

SCENARIO 6: Click & Collect och dess utmaningar

Det förra scenariot sätts alltmer på sin spets i och med att allt fler butiker utvecklas mot Click & Collect. Sådana butiker erbjuder konsumenterna att i den egna kedjans butiker såväl hämta som returnera varor som är beställda via internet. Samtidigt som man självfallet vill att personalen ska fokusera mer på kunden i butik, innebär Click & Collect per automatik mer logistikarbete på plats. Butiken ska ju fungera som kombinerat show room, uthämtningsställe och lager och personalens arbetsuppgifter blir därmed splittrade - ungefär som på det traditionella sättet att arbeta i butik varit det.

Därför måste beslutet att införa Click & Collect alltid föregås av en noggrann analys. Framför allt är butikens layout kritisk för att skapa ett effektivt flöde för utlämning och returer av varor. Viktigt är också att lagringsutrymme finns för leveranser, vilket går emot den gängse trenden.

Kunderna ska uppleva att processen med uthämtning och returer fungerar professionellt

och smärtfritt. Aviseringen måste ske sömlöst i alla kanaler. När kunderna kommer till butiken ska de mötas av en tydlig navigering. Uppmärkning och scanning av leveranserna måste ske på ett sådant sätt att personalen snabbt hittar kundens paket.

Allt detta kräver att personalen utbildas till att delvis ta en ny roll - Click & Collect skapar möjligheter till merförsäljning genom att flödet av besökare till butiken ökar.

Övergripande finns också frågeställningarna: Hur mäts försäljningen i en omnikanal-struktur? Vem tillfaller intäkterna från e-handeln? Och hur sätter man upp en bonusstruktur?

SCENARIO 7: Ny teknik ger detaljhandeln ökade möjligheter

Internet of Things har redan gjort insteg i - och kommer fortsatt att förändra - detaljhandeln. Prognoser indikerar att olika former av IoT-verktyg i samspel med internet kan komma att bidra med mer än 14 biljarder dollar till den globala ekonomin år 2030 (Accenture: The Internet of Things - Revolutionizing the Retail Industry).

Mycket händer inom detta område men det befinner sig fortfarande i sin linda och på projektstadiet. Enligt en studie från Zebra Technology (Reinventing Retail: 2017 Retail Vision Study) kommer 75 procent av butikerna redan 2021 tack vare AI (Artificial Intelligence) ha möjlighet att fånga upp kunderna (via den uppkopplade mobilen) när de går in i butiken. Genom att ha insikt om specifika kunders köpmönster och historik kan rätt erbjudande presenteras på ett relevant sätt. Via NFC (Near Field Communication)-taggar kan information och anpassade budskap om den produkt kunden är intresserad av skickas via smartphone/mobil. Butiken får därmed unika möjligheter att personalisera upplevelsen vid besöket.

VR (Virtual Reality) kommer att ge möjlighet att addera ytterligare dimensioner till butiksbesöket och förstärka upplevelsen kring produkterna. Med hjälp VR-glasögon kan konsumenten virtuellt förflyttas till den miljö där produkten ska användas. Det kan t ex handla om att testa nya löparskor på en löprunda i skogen eller att provköra en mountainbike i svår terräng.

Med hjälp av AR (Augmented Reality) kan verkligheten förstärkas. Provrummen kan komma att utrustas med digitala speglar som är laddade med teknik. De kan agera som stilkonsult och också tjänstgöra som storleksguide. De kan också ge tips om kompletterande produkter till de varor som provas. Detta skapar relevans och merförsäljning. Tack vare den nya tekniken kan produkter bli spårbara och ge butikerna bättre kontroll på sina lagernivåer. Detta kan t ex ske genom automatiserade varningar för låga lagernivåer. Butiksrobotar kommer att kunna utföra sysslor som är personal- och tidskrävande. Via sensorer och kameror kan

man också identifiera vilka produkter som provas och köps/väljs bort. Detta är viktig information vid placeringen av produkterna i butiken.

Digital skyltning och hyllkantsetiketter som är kopplade till butikens system för prishantering ger butiken möjlighet att justera priser i realtid. Med hjälp av smart belysning och värmereglering kan klimatet i butiken anpassas till en mer energisnål drift. Och framtidens butiker kommer inte att ha en fysisk och bemannad kassalinje. De kommer att ha en digital kassa som är integrerad i shoppingprocessen.

SCENARIO 8:

KPIer blir extremt viktiga som styrinstrument

Genom att aktivt använda KPIer (Key Performance Indicators) skapas förutsättningar för att tydliggöra hur Supply Chain fungerar i förhållande till målsättningarna. Detta är inte minst viktigt inom butikslogistiken.

Men KPIer är inte bara en fråga för logistikmedarbetarna utan en ledningsfråga som kräver en samsyn på högsta företagsnivå. På så sätt undviker man suboptimeringar och att felaktiga slutsatser dras på funktionsnivå. Utifrån denna plattform formuleras KPIer som ger möjlighet att följa utvecklingen inom de viktigaste områdena. KPIer ger dessutom tidiga signaler om när förändringar måste

Teknologi	Nuvarande mognad	Tid till full mognad
Internet of Things	50%	2-5 år
Självkörande fordon/drönare	25%	6-10 år
Artificiell Intelligens	50%	2-5 år
Robotar	75%	2-5 år
Digital spårbarhet	75%	2-5 år
AR/VR	75%	2-5 år

Källa: Accenture/World Economic Forum analysis.

Nuvarande mognad och tid till full mognad för ett antal olika teknologier som används inom butikslogistiken.

ske och företaget kan därmed agera proaktivt och utveckla sin Supply Chain så att den svarar upp mot kundernas förväntningar.

Vilka KPIer ska då ett företag använda? Denna fråga har naturligtvis inget generellt svar utan måste besvaras individuellt. Nedan finns en sammanställning över vilka olika mått som kan introduceras för att mäta prestationen inom olika discipliner. Det viktiga är att KPIer utnyttjas på ett professionellt sätt. Introduktionen av dem bör ske i en takt som är anpassad till den utveckling av Supply Chain som sker. Agerande och mätningar måste gå hand i hand.

Effektivitet

Cost to Serve (CTS) /turnover

(Kundlönsamhet)

Enhet: % av omsättningen

Number of handlings per unit

(Antalet hanteringar per enhet - operativa gränssnitt)

Enhet: antal per enhet

Kapitalutnyttjande

Days Inventory Held (DIH)

(Genomsnittligt antal dagar i lager)

Days Sales Outstanding (DSO)

(Genomsnittligt antal dagar kundfordringar)

Days Payables Outstanding (DPO)

(Genomsnittligt antal dagar leverantörsskulder)

Cash conversion cycle (CCC)

(Kassaflödescykel)

Working capital

(Rörelsekapital)

Enhet: Dagar alt. %

Lönsamhet

EBIT Margin

(Rörelsemarginal)

Enhet: %

Lönsam omsättningstillväxt

Enhet: %

Kundvärde

Net Promoter Score (NPS)

(Rekommendationsgradering)

Nöjd Kund Index (NKI)

Enhet: Skala/gradering

Customer Retention Rate

- Kundlojalitet

(Inflöde nya kunder minus utflöde kunder under given tidsperiod)

Enhet: %

Customer Lifetime Value CLV

(Kundens livsintäkt)

Enhet: %

On Time In Full (OTIF)

(Hur många leveranser levereras i tid utan att någon artikel saknas)

Enhet: % av totala antalet leveranser

Order Cycle Time (OCT)

(Ordercykeltid)

Return Lead-Time

(Leditid retur)

Enhet: tid per order

Hållbarhet

CO₂-emissions

Kvalitativa eller kvantitativa uppgifter inom socialt och miljömässigt ansvar samt antikorrupcion. Exempelvis;

Sociala aspekter

Sjukfrånvaro, olycksfall i arbete, jämställdhet och mångfald

Miljö och klimat

Möjlighet att följa upp klimatpåverkan för att t.ex. effektivisera sin logistik. Möjlig KPI: CO₂-utsläpp per år eller enhet, alternativa drivmedel

Leverantörskedjan

Möjlig KPI: Andel underleverantörer som krävts och/eller följs upp avseende sociala och miljömässiga krav kopplade till varor eller tjänster.

Riskhantering

On Time in Full (OTIF)

(Hur många leveranser levereras i tid utan att någon artikel saknas)

Enhet: % av totala antalet leveranser

Missed Sales Opportunity

(Missad försäljning)

Enhet: % av leads

Genom att aktivt använda KPIer inom olika områden kan företag proaktivt utveckla sin Supply Chain. Sammanställningen visar de viktigaste måtten inom olika discipliner.

Sammanfattning:

En ny form av butik är på väg att födas. Från att traditionellt ha varit en plats där konsumenterna handlar sina varor blir butiken alltmer en distributionskanal och en plattform för att skapa kundupplevelser och engagemang genom interaktion på plats. Företagen måste strategiskt förhålla sig till detta.

Grundläggande är fortfarande att produkter kunderna efterfrågar ska finnas på "hyllan". Men nya vägar måste sökas för att klara den frekventa påfyllnaden i butiken. Personalen ska ju helst ägna maximal tid åt mötet med kund och inte åt lagerrelaterade frågor. Det är också en layout-fråga. "Baklager" stjälar ju dyrbart utrymme från

försäljningen. Lösningen står ofta att finna i olika typer av samarbeten. Leverantörer och partners kan på olika sätt förenkla flöden och förbereda varorna innan de når butik.

En nyckelfråga som allt fler företag måste ställa sig är hur man ska förhålla sig till Click & Collect och hantera returflöden i butikerna. Detta styr i stor utsträckning hur man bygger framtidens butiker. Internet of Things har redan gjort insteg i - och kommer fortsatt att förändra - detaljhandeln. Trenden är helt klar: Framtidens butik kommer att vara uppkopplad. Tekniken kommer att spela en viktig roll för att öka kundupplevelsen.

Källor

Förutom de i texten angivna källorna har följande specialister bidragit med input:

Arne Andersson,
Rådgivare och talesperson inom digital handel PostNord

Petra Björkeson,
Director Business Development, PostNord Insight

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

Rekommenderad ytterligare läsning:

Customer Pulse Report 2017, JDA Centiro

How Walmart's Online Business is Staying Ahead of the Curve, RIS,

Internet of Retail, Handelstrender, Context 2017

Nordstroms Omnichannel Development,

Omnichannel, Handelstrender, Context 3, 2016

Reinventing retail: 2017 Retail Vision Study,
Zebra Technology 2017

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

Unified Commerce is the Goal,"Faux" Omni-channel is the Reality!, Boston Retail Partner, 2016