

Et white paper om: **Butikklogistikk**

Netthandelen integreres mer og mer i butikkvirksomheten (og motsatt) og blir en naturlig del av dette miljøet, samtidig som butikkens rolle endres. Det innebærer at spørsmål som gjelder butikklogistikken, blir stadig mer sentrale innen Supply Chain. Dette white paperet tar for seg den problematikken og de mulighetene dette innebærer for detaljhandlere og netthandelsaktører.



Les mer!

PostNord har utarbeidet en serie med fem white paper som beskriver den nye virkeligheten som bedrifter møter i den digitaliserte verdenen.

I tillegg til white paperet som du nå leser, tar denne skriftserien for seg følgende emner:

Forbrukerdrevet logistikk:

Sikrer kundeopplevelsen

Produkttilgjengelighet:

Forutsetter et nytt syn på Supply Chain

Synlighet:

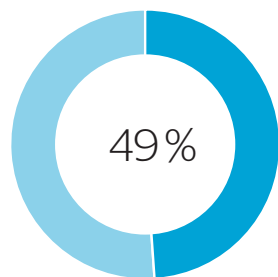
Gir oversikt og kontroll over Supply Chain

Kundeinnsikt:

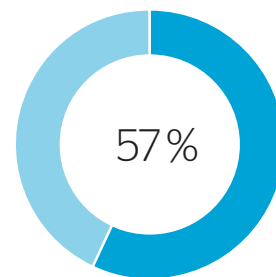
Drivkraften bak en effektiv Supply Chain

Butikklogistikk: Den raske endringstakten stiller nye krav til Supply Chain

Netthandelen vokser i rekordfart og tar en stadig større del av den totale handelen. I takt med denne utviklingen får butikkene etter hvert en ny og mer kompleks rolle. Netthandelen integreres mer og mer i butikkvirksomheten (og motsatt) og blir en naturlig del av dette miljøet. Flere og flere butikker utvikles mot *Click & Collect*. Et viktig spørsmål er derfor hvordan butikkpersonalets arbeid skal fordeles mellom det å møte kundene og logistikkarbeidet. Parallelt med dette jobber varemerkeiere og grossister med å finne løsninger og grensesnitt for å for å tilføre mer verdi for kunden alt ved bruk av ny teknologi. Alle disse endringene gjør at butikklogistikk får en stadig mer fremtredende rolle innen Supply Chain.



*Halvparten av kundene har
brukt Click & Collect
de siste månedene.*



*Mer enn halvparten
av disse har opplevd problemer
i forbindelse med dette.*

Alt er basert på forbrukerne

Større utvalg. Raskere levering. Økt transparens. Økt bekvemmelighet. Redusert lojalitet. Forbrukerne endrer nå raskt spillereglene for alle detaljhandlere og netthandelsaktører som ønsker å oppnå suksess. Denne økende forbrukermakten gjør at det stilles en rekke nye krav som må behandles på forskjellige nivåer i bedriftene, spesielt når det gjelder spørsmål rundt logistikken. Undersøkelser viser at leveringen av varer handlet på nettet og butikkopplevelsen har en direkte påvirkning på NKI/NPS ("Norsk Kundebarometer" / Net Promoter Score). Logistikken kan altså ikke bare ses på som en transporttjeneste. Den utgjør en viktig del av forbrukeropplevelsen. Den blir dermed virksomhetskritisk og et stadig viktigere konkurransefortrinn og en stadig viktigere suksessfaktor.

"Kunden har alltid rett"

Det å leve opp til og levere ut fra forbrukernes stadig mer avanserte vilkår stiller nye og større krav til

hvordan bedriften arbeider med sin Supply Chain. Den må trinn for trinn og i rask takt rekonstrueres slik at den tilpasses den stadig endrede omverdenen. Denne endringen og tilpasningen kan bare baseres på kunnskap om kundenes atferd i dag – og særlig på hvordan deres atferd kommer til å være i fremtiden. Den tradisjonelle interne "silotankegangen" hører fortiden til. Alt arbeid innen Supply Chain bør bygge på et utenfra-og inn-perspektiv etter mottoet "kunden har alltid rett", og samtlige funksjoner må jobbe med det samme målbildet.

Logistikken må organiseres slik at den er forbrukerdrivet. Områder det er spesielt viktig å fokusere på, er produktenes tilgjengelighet, at det er mulighet for synlighet i hele leveringsprosessen, hvordan butikklogistikken organiseres, samt evnen til å dra nytte av kundeinnsikt og handle basert på dette. Dette white paperet tar spesifikt for seg konseptet *butikklogistikk*. Problematikken og mulighetene på andre områder behandles i separate white paper.

En ny butikk er i ferd med å ta form

Butikken har en særstilling innen Supply Chain, siden den gir mulighet til personlig kontakt og samhandling. Den fysiske butikken er fremdeles førstevalget ved de fleste innkjøp. Ifølge Omnicos undersøkelse *Retail Gap Barometer* velger 42 % av forbrukerne helst dette alternativet. I en rapport fra World Economic Forum spås det at den fysiske butikken kommer til å være den kanalen som bidrar til de største inntektene for flertallet av bedriftene innen handelen, i hvert fall frem til år 2026. Det er viktig å ha dette som utgangspunkt og ikke bli blendet av den raske utviklingen innen netthandelen og det stadig mer uskarpe skillet mellom nett- og butikk salg.

Men det er ingen tvil om at butikken etter hvert og raskt må tilpasse seg en ny rolle. Butikken har tradisjonelt bare vært et sted der forbrukerne kjøper varene sine, men blir nå også en distribusjonskanal for netthandelen og dermed en plattform for å engasjere, skape opplevelser og interaksjon. Den er en viktig del av omnikanal-konseptet, som går ut på at dagens kunder ikke skiller mellom å handle i fysiske eller nettbaserte kanaler. Butikken skal utføre tradisjonelle oppgaver – men på en ny måte – samtidig som den får en ny rolle i og med at *Click & Collect* i rask takt etableres som konsept. Butikken blir også mer og mer et sted der man finner inspirasjon til kommende kjøp på nettet.

Denne økte servicen påvirker kapitalbindingen, lagerkostnadene og ikke minst flyten og arbeidet i butikken. Bedrifter og leverandører må forholde seg på en ny måte til hvordan butikken skal integreres i Supply Chain.

Åtte scenarier innen butikklogistikk

Fremtidens butikk bør altså ses i et videre perspektiv enn den tradisjonelle butikken. Den er ikke bare et sted der man velger og henter et produkt. Den er et fysisk møtested der selger og kjøper samhandler. Dermed utgjør butikken den kanskje viktigste delen av Supply Chain. Dette fører til en rekke kritiske problemstillinger:

”Hvordan skal butikkens areal best utnyttes?”
”Hvilken rolle skal butikkpersonalet ha?”
”Hvordan matcher man kundens forventede opplevelse av butikkbesøket?”

I det følgende i denne rapporten beskrives en rekke forskjellige scenarier knyttet til den viktige rollen som butikklogistikken kommer til å spille innen Supply Chain, hvordan butikkene kommer til å utvikles, og hvilke utfordringer dette medfører det neste året.

SCENARIO 1:

Optimalisering av nåværende ressurser

For å sikre salget og øke kundetilfredsheten må det finnes riktige produkter i ”hyllene”. Dette er helt grunnleggende og krever hyppig påfylling i takt

med salget i butikken. Hvis et produkt ikke finnes i ”hyllene” når kunden kommer inn i butikken, går man sannsynligvis glipp av et salg – hvis ikke personalet klarer å overbevise kunden om et annet valg. Den åpenbare risikoen er at man får en kunde som ikke er helt fornøyd. En påstand som virker innlysende og enkel, men som i praksis har mange komplekse og kompliserende dimensjoner med tanke på butikkens og personalets raskt endrede rolle.

I et større perspektiv handler det om hvilken fysisk layout butikken skal ha på kort og lang sikt i takt med at netthandelen i stadig større grad integreres i virksomheten. Målsettingen er at butikken skal ha så stort salgsareal som mulig i forhold til leiekostnadene, og at den dermed kan tilby maksimal eksponering av produkter. I tillegg er butikken også i ferd med å utvikle seg til et sted der man i stadig større grad går for å prøve, kjenne på, råd om varene – for deretter å bestille på nettet direkte i butikken eller når man kommer hjem.

Dette krever plass, noe som står i konflikt med at butikken skal integrere store ”lager i butikk” eller fungerer som regionalt lager for netthandelen. Spørsmålet om hvor stort et ”beklager” skal være, er derfor kritisk. Ved å minimere lagerarealet maksimeres den salgsdrivende funksjonen i butikklokalet. Samtidig må tilgjengeligheten av varer være tilpasset kundenes krav. Et lite ”lager i butikk” stiller derfor økte krav til en høyere grad av foredling i den tidligere delen av Supply Chain.

SCENARIO 2:

Prioritering av butikkpersonalets ressurser

Knyttet til dette er også spørsmålet om hvor mye tid butikkpersonalet skal bruke på lagerrelaterte spørsmål – håndtering i form av avemballering, opppakking, prismerking og påføring av tyverialarmer, vareopptelling og påfylling i hyllene.

Personalet skal samtidig ta hånd om netthandelsrelaterte oppgaver i form av utlevering i forbindelse med *Click & Collect* og fungere som leverende butikk i netthandelsflyten. Dette går ut over tiden som kan brukes til å møte kunden.

Alt dette må løses på en eller annen måte. Spørsmålet er hvordan det skal gjøres, og hvem som skal gjøre det? På kort sikt kan enkeltbutikker sikkert takle situasjonen. Leveringer kan f.eks. sikres ved hjelp av lokale/regionale lagre eller en annen butikk i nærheten. På den måten kan butikklageret holdes nede. Kontroll, påfylling og plassering i butikk kan håndteres av partnere. Ekstrapersonale kan også kobles inn ved behov. Butikkene kan ha konsignasjonslager (dvs. leverandøren eier varene) der vareflyten kan flyttes fra butikken gjennom direktelevering via netthandel til kundene.

SCENARIO 3:

Leverandører/partnere tar over jobb i butikken

En stor utfordring når det gjelder arbeidet i butikken fremover, er å avlaste personalet for en del av

logistikkarbeidet på stedet. Det kan skje på flere forskjellige måter.

En vei å gå er å opprette tettere samarbeid mellom logistikkleverandører eller andre partnere i salgskjeden. Jo høyere teknologisk modenhet, desto større forutsetninger for å skape en smidigere logistikkflyt i slike samarbeid. Denne formen for partnerskap kommer til å bli mer og mer vanlig, noe som krever at det kan bygges en samarbeidskultur. Den må være basert på at alle involverte ser på helheten, og ikke bare på sin egen situasjon.

Leverandører av produkter eller logistikk kan også involveres for å utføre en del av logistikkarbeidet før levering til butikk eller i butikken. En slik arbeidsfordeling skaper bedre forutsetninger for at butikkpersonalet kan fokusere på kjernevirksomheten - kundekontakt, rådgivning og salg. Alt for at det skal bli så enkelt og praktisk som mulig for kundene. Ved hjelp av forskjellige typer løsninger kan ansvaret for at produktene alltid er tilgjengelige for kundene, også overlates til leverandørene.

Et annet trinn er å fokusere mer på selve vareforsyningen ved å få leverandørene til å utvikle og fintrimme logistikkflyten. Dette kan øke tilgjengeligheten og dermed salget i butikkene uten at butikens lager på stedet må bygges ut. I sin utvidede form kan et slikt samarbeid innebære at hele ansvaret for produkter, påfylling og lagerhåndtering helt og holdent flyttes over til leverandøren. Ingen egne lagre, verken sentralt eller i butikk!

Ved å la logistikkleverandøren overta ansvaret for deler av vareflyten kan man f.eks. redusere de totale gjennomløpstidene for produkter, innkjøpsrelatert administrasjon og fakturering. Vareforsyningen blir mer "forbruksstyrt" (*pull*), noe som er positivt ut fra et bærekraftperspektiv (se illustrasjon nedenfor).

SCENARIO 4:

Minimering av logistikkarbeidet i butikk

Et viktig spørsmål er hvordan man kan minimere logistikkarbeidet i selve butikken uten at kundenyttens settes til side. Det handler om å spare penger, korte ned på ledetidene og sikre at kundene til enhver tid er fornøyde.

Kundene skal selvfølgelig tilbys et så bredt sortiment som mulig. Men alle produkter kan ikke finnes på plass i butikken, men bare hos leverandøren. Disse produktene kan konsolideres hos logistikkleverandøren før levering. En måte er *Cross Docking* som innebærer at gods direkte fra leverandøren og fra eget lager konsolideres før det leveres til butikk eller kunde. Et annet alternativ er *Drop Shipping* som innebærer at godset leveres direkte fra leverandøren til butikk eller kunde. Det er viktig å få oversikt og kontroll over disse flytene for å kunne tilby en tydelighet mot sluttkunden.

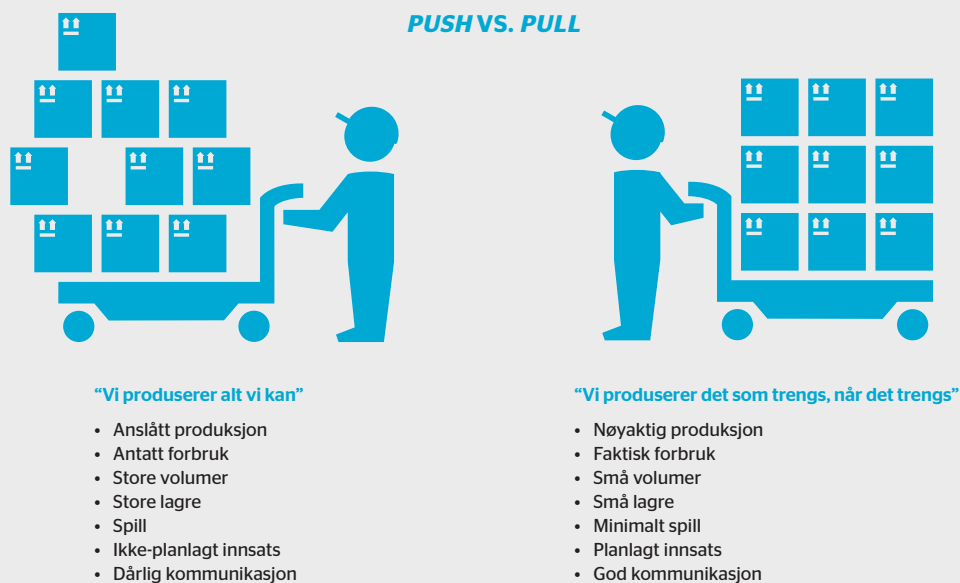
I noen tilfeller kan man helt fjerne konsolidering på lager eller i butikk. Dette gjelder kundestyrt produkter som fremstilles på bestilling. Disse leveres direkte til kunden, forhåpentlig *just-in-time*, og det kan skje i form av samtransport med andre produkter.

På den måten minimeres logistikkarbeidet gjennom hele flyten. Produktene kan dessuten butikkforberedes (av logistikkleverandøren eller en annen spesialist) før de sendes til butikkene, slik at de raskt blir salgbare og enkle å vise eller skille i butikken.

SCENARIO 5:

Håndtering av returflyten i butikken

Kundene tenker ikke leveringskanaler og salgssteder. De tar hele tiden utgangspunkt i spørsmålet "hva er mest praktisk og enklest for meg?". Omnikanal-tankegangen er basert på dette enkle faktumet. En konsekvens er at kunden stadig oftere



oppfatter butikken som et naturlig sted å returnere kjøpte varer. Dette gjelder uansett om produktet er kjøpt i den aktuelle butikken, i en annen butikk eller på nettet. Kunden skiller ikke mellom dette, han/hun søker alltid den enkleste og mest praktiske og smidige løsningen.

Hver tiende forbruker returnerer varer hver måned (*E-handel i Norden – halvårsrapport 2017*). Med en så høy returfrekvens er det et viktig spørsmål hvordan butikken tar imot og møter kundene som vil returnere varer.

”Hvordan informerer man om retur?”
”Finnes det en spesiell innleveringsdisk?”
”Hvordan skjer papirarbeidet?”
”Er det ukomplisert å få pengene tilbake?”

Siden det er vanlig å returnere varer og dette derfor er en del av kjøpsopplevelsen, må kunden oppleve at det hele skjer problemfritt. Møtes kunden på en profesjonell måte i butikken i forbindelse med returprosessen, vil han/hun trolig forbli kunde og komme tilbake som kunde. Det er et lojalitets- og varemerkespørsmål (*Lönsamma kunder returnerar*, Handelsrådet, Daniel Hellström, Lunds Universitet og Stefan Karlsson, Oriflame).

Ut fra et internt perspektiv må det finnes en sikker lagerstyringsprosess for å ta hånd om returnerte varer, slik at de raskt kan synliggjøres i de riktige kanalene og dermed blir salgbare igjen – alternativt tilbys på salg eller kasseres. En returnert vare må ikke bli liggende som ”hyllevarmer” fordi ingen i butikken vet hvordan håndteringen skal skje. Reduserte gjennomløpstider for returnerte varer innebærer redusert kapitalbinding for produkter på lager. Alle vinner på en effektiv returhåndtering.

SCENARIO 6: **Click & Collect – noen utfordringer**

Det forrige scenarioet blir stadig mer aktuelt i og med at flere og flere butikker utvikles mot *Click & Collect*. Slike butikker tilbyr forbrukerne å både hente og returnere varer som er bestilt via nettet, i sin egen kjedes butikker. Samtidig som det selvfølgelig er ønskelig at personalet skal fokusere mer på kunden i butikken, innebærer *Click & Collect* automatisk mer logistikkarbeid på stedet. Butikken skal jo fungere som kombinert utstillingslokale, hentested og lager, og personalets arbeidsoppgaver blir dermed splittet – omtrent som den tradisjonelle måten å arbeide i butikk på har vært det.

Før beslutningen om å innføre *Click & Collect* må det derfor utføres en grundig analyse. Fremfor alt er butikkens layout kritisk når det gjelder å skape en effektiv flyt for utlevering og returnering av varer. Det er også viktig at det finnes lagringsplass for leveranser, noe som går imot den gjengse trenden.

Kundene skal oppleve at prosessen med henting og returnering fungerer profesjonelt og smerte-

fritt. Varslingen må skje sømløst i alle kanaler. Når kundene kommer til butikken, skal det være tydelig hvordan de skal gå frem. Merking og skanning av leveransene må skje på en slik måte at personalet raskt finner kundens pakke.

Alt dette krever at personalet læres opp til å delvis innta en ny rolle – *Click & Collect* skaper mulighet for mersalg ved at antall besøkende til butikken øker.

Rent generelt har man også følgende problemstillinger: Hvordan måles salget i en omnikanal-struktur? Hvem tilfaller inntektene fra netthandelen? Og hvordan setter man opp en bonusstruktur?

SCENARIO 7: **Ny teknologi gir detaljhandelen økte muligheter**

Internet of Things har allerede fått innpass i – og kommer fortsatt til å endre – detaljhandelen. Prognoser tyder på at forskjellige former for IoT-verktøy i samspill med Internett kan bidra med mer enn 14 milliarder dollar til den globale økonomien i år 2030 (*Accenture: The Internet of Things – Revolutionizing the Retail Industry*).

Det skjer mye på dette området, men det befinner seg fremdeles i startfasen og på prosjektstadiet. Ifølge en studie fra Zebra Technology (*Reinventing Retail: 2017 Retail Vision Study*) vil 75 % av butikkene allerede i 2021 takket være kunstig intelligens (AI – Artificial Intelligence) ha mulighet til å fange opp kundene (via den oppkoblede mobilen) når de går inn i butikken. Med innsikt i spesifikke kunders kjøpsmønster og -historikk kan riktig tilbud presenteres på relevant måte. Via NFC-tagger (Near Field Communication) kan informasjon og tilpasset budskap om produktet kunden er interessert i, sendes via smarttelefon/mobil. Butikken får dermed unike muligheter til å personalisere opplevelsen ved besøket.

VR (Virtual Reality) vil gjøre det mulig å legge til ytterligere dimensjoner til butikkbesøket og forsterke opplevelsen rundt produktene. Ved hjelp av VR-briller kan forbrukeren flyttes virtuelt til det miljøet der produktet skal brukes. Det kan f.eks. dreie seg om å teste nye løpesko på en løpetur i skogen eller å prøvesykle en terrengsykkel i vanskelig terreng.

Ved hjelp av AR (Augmented Reality) kan virkeligheten forsterkes. Prøverommene kan bli utstyrt med digitale spill som er lastet med teknologi. De kan fungere som stilkonsulenter og også som størrelsesguide. De kan også gi tips om kompletterende produkter til varene som prøves. Dette skaper relevans og mersalg.

Takket være den nye teknologien kan produktene gjøres sporbare og gi butikkene bedre kontroll over lagernivåene. Dette kan f.eks. skje ved hjelp av automatiserte varsler ved lave lagernivåer. Butikkroboter kommer til å kunne utføre oppgaver som er

personal- og tidkrevende. Via sensorer og kameraer kan man også identifisere hvilke produkter som prøves og kjøpes / velges bort. Dette er viktig informasjon når produktene skal plasseres i butikken.

Digital skilting og digitale hyllekantetiketter som er koblet til butikkens system for prishåndtering, gir butikken mulighet til å justere prisene i sanntid. Ved hjelp av smart belysning og varmeregulering kan klimaet i butikken tilpasses en mer energibesparende drift. Og fremtidens butikker kommer ikke til å ha en fysisk og bemannet kassalinje. De kommer til å ha en digital kasse som er integrert i handleprosessen.

SCENARIO 8:

KPI-er blir ekstremt viktige som styringsinstrument

Ved å bruke KPI-er (Key Performance Indicators) aktivt skapes det forutsetninger for å tydeliggjøre hvordan Supply Chain fungerer i forhold til målene. Dette er ikke minst viktig innen butikklogistikken.

Men KPI-er er ikke bare et spørsmål for logistikkmedarbeiderne, men et lederspørsmål som krever enighet på høyeste nivå i bedriften. På den måten unngår man suboptimalisering og at det trekkes feil konklusjoner på funksjonsnivå. Basert på denne plattformen formuleres det KPI-er som gjør det mulig å følge utviklingen på de viktigste områdene. KPI-er gir dessuten tidlige signaler om

Teknologi	Nåværende modenhet	Tid til full modenhet
Internet of Things	50 %	2-5 år
Selvkjørende kjøretøy/droner	25 %	6-10 år
Kunstig intelligens (AI)	50 %	2-5 år
Roboter	75 %	2-5 år
Digital sporbarhet	75 %	2-5 år
AR/VR	75 %	2-5 år

Kilde: Accenture / World Economic Forum Analysis.

Nåværende modenhet og tid til full modenhet for et antall forskjellige teknologier som brukes innen butikklogistikken.

når endringer må skje, og bedriften kan dermed handle proaktivt og utvikle sin Supply Chain slik at den oppfyller kundenes forventninger.

Men hvilke KPI-er skal en bedrift bruke? Det finnes selvfølgelig ikke noe generelt svar på dette spørsmålet, det må besvares individuelt. Nedenfor er en sammenstilling av hvilke forskjellige mål som kan innføres for å måle ytelsen innen forskjellige disipliner. Det viktige er at KPI-er brukes på en profesjonell måte. De bør innføres i en takt som er tilpasset utviklingen i Supply Chain. Tiltak og målinger må gå hånd i hånd.

Effektivitet	Kundeverti	Bærekraft
<p>Cost to Serve (CTS) / turnover (Kundelønnsomhet) Enhet: % av omsetningen</p> <p>Number of handlings per unit (Antall håndteringer per enhet - operative grensesnitt) Enhet: antall per enhet</p>	<p>Net Promoter Score (NPS) (Anbefalingsgradering)</p> <p>NKI (Norsk Kundebarometer) Enhet: Skala/gradering</p> <p>Customer Retention Rate - Kundelojalitet (Innflyt nye kunder minus utflyt kunder i gitt tidsperiode) Enhet: %</p> <p>Customer Lifetime Value (CLV) (Kundens levetidsverdi) Enhet: %</p> <p>On Time In Full (OTIF) (Hvor mange leveringer leveres i tide uten at noen artikler mangler) Enhet: % av totalt antall leveringer</p> <p>Order Cycle Time (OCT) (Ordresyklusetid)</p> <p>Return Lead-Time (Ledetid returer) Enhet: Tid per ordre</p>	<p>CO₂-utslipp Kvalitative eller kvantitative opplysninger innen sosialt ansvar, miljøansvar og antikorrupsjon. Eksempler:</p> <p>Sosiale aspekter Sykefravær, arbeidsulykker, likestilling og mangfold.</p> <p>Miljø og klima Mulighet til å følge opp klimapåvirkningen for f.eks. å effektivisere logistikken. Mulig KPI: CO₂-utslipp per år eller enhet, alternativt drivstoff.</p> <p>Leverandørkjeden Mulig KPI: Andel underleverandører det er stilt krav til, og/eller som følges opp med tanke på sosiale og miljømessige krav knyttet til varer eller tjenester.</p>
<p>Kapitalutnyttelse</p> <p>Days Inventory Held (DIH) (Gjennomsnittlig antall dager på lager)</p> <p>Days Sales Outstanding (DSO) (Gjennomsnittlig antall dager kundefordringer)</p> <p>Days Payables Outstanding (DPO) (Gjennomsnittlig antall dager leverandørgjeld)</p> <p>Cash conversion cycle (CCC) (Kontantstrømsyklus)</p> <p>Working capital (Driftskapital) Enhet: Dager alt. %</p>		<p>Risikohåndtering</p> <p>On Time in Full (OTIF) (Hvor mange leveringer leveres i tide uten at noen artikler mangler) Enhet: % av totalt antall leveringer</p> <p>Missed Sales Opportunity (Mistet mulighet for salg) Enhet: % av leads</p>
<p>Lønnsomhet</p> <p>EBIT Margin (Driftsmargin) Enhet: %</p> <p>Lønnsom omsetningsvekst Enhet: %</p>		

Ved å bruke KPI-er aktivt på forskjellige områder kan bedrifter utvikle sin Supply Chain proaktivt. Sammenstillingen viser de viktigste målene innen forskjellige disipliner.

Oppsummering:

En ny form for butikk er i ferd med å bli født. Butikken har tradisjonelt vært et sted der forbrukerne kjøper varene sine, men blir nå mer og mer en distribusjonskanal og en plattform for å skape kundeopplevelser og engasjement gjennom samhandling på stedet. Bedriftene må forholde seg strategisk til dette.

Det er fremdeles et grunnleggende prinsipp at produkter som kundene etterspør, skal finnes i "hyllene". Men man må finne nye måter å takle den hyppige påfyllingen i butikken på. Personalet skal jo helst bruke mest mulig tid på møtet med kunden, og ikke på lagerrelaterte spørsmål. Det er også et spørsmål om layout. Et "lager i butikk" stjeler dyrebar plass fra salget. Løsningen er

ofte å finne i forskjellige former for samarbeid. Leverandører og partnere kan på forskjellige måter forenkle flyten og forberede varene før de når butikken.

Et sentralt spørsmål som flere og flere bedrifter må stille seg, er hvordan man skal forholde seg til Click & Collect og håndtere returflyten i butikkene. Dette styrer i stor grad hvordan man bygger fremtidens butikker. *Internet of Things* har allerede fått innpass i - og kommer fortsatt til å endre - detaljhandelen. Trenden er helt tydelig: Fremtidens butikk kommer til å være oppkoblet. Teknologien kommer til å spille en viktig rolle når det gjelder å øke kundeopplevelsen.

Kilder

I tillegg til kildene som er angitt i teksten, har følgende spesialister bidratt med innspill:

Arne Andersson
Rådgiver og talsperson innen digital handel, PostNord

Petra Björkeson
Director Business Development, PostNord Insight

Jörgen Olsson
Management Consultant - Supply Chain Excellence,
PostNord Insight

Annen anbefalt lesning:

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 i samarbeid med Accenture

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