

Ett white paper om: **Produkttilgänglighet**

En direkt avgörande faktor när konsumenterna fattar sina köpbeslut är produktens tillgänglighet. Dagens kunder gör ingen skillnad på om kanalen är fysisk eller online. Supply Chain måste därför utgå från ett omni-kanaltänkande. 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

Butikslogistik:

Den snabba förändringstakten ställer nya krav på Supply Chain

Visibilitet:

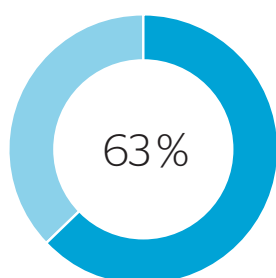
Skapar överblick och kontroll av Supply Chain

Kundinsikt:

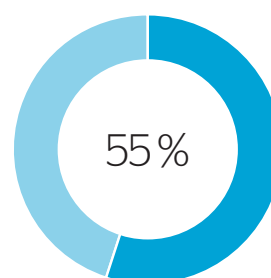
Drivkraften för en effektiv Supply Chain

Produktillgänglighet: Förutsätter en ny syn på Supply Chain

Tillgängligheten för en produkt är en direkt avgörande faktor när konsumenterna fattar sina köpbeslut. Detta oavsett om de väljer att få varan i butik, hämtar själv hos ombud eller föredrar leverans till hemmet. En viktig strategisk prioritet för handeln är därför att utveckla och arrangera sin Supply Chain så att den är synkroniserad med kundernas önskemål. De vill ha valmöjligheter, effektiva lösningar och positiva erfarenheter. Det förutsätter en ny syn på Supply Chain. Dagens kunder gör inte skillnad på om kanalen är fysisk eller online. Därför kan inte Supply Chain vara kanalspecifik utan måste vara helt integrerad och utgå från ett så kallat omni-kanaltänkande.



Nästan 2/3 av alla företag har hög prioritet på att förbättra och utveckla sin Supply Chain.



I detta arbete fokuserar mer än hälften av dem på att anpassa sig till omni-kanalkonceptet.

Konsumenternas gyllene era står för dörren

Under det närmaste decenniet kommer konsumenterna att erbjudas fler valmöjligheter än någonsin tidigare. Redan idag kan de enligt en rapport från World Economic Forum välja mellan över en miljard olika produkter på den globala handelsplatsen, från såväl traditionella som nya dynamiska leverantörer. I takt med att antalet produkter och tjänster ökar dramatiskt ökar även kundernas krav på individualisering, pris och transparens. Och, inte minst, vill kunderna att köpet ska vara inspirerande, spännande och bekvämt.

Kort sagt, konsumenterna tar i allt högre utsträckning makten över köpprocessen. Samtidigt som valmöjligheterna ökar, minskar lojaliteten till leverantörerna. För att attrahera kunderna måste leverantörerna därför agera snabbare och mer flexibelt, vara innovativa och utnyttja de nya möjligheter som teknologin erbjuder.

En ny syn på Supply Chain

Om företagen ska kunna leva upp till och leverera på konsumenternas alltmer avancerade villkor krävs att de börjar se med nya, fräscha ögon på sin Supply Chain. Den måste förändras och anpassas så att den svarar upp mot den förändrade omvärlden, dvs baseras på ett utifrån-in-perspektiv som utgår från konsumenternas preferenser snarare än det traditionella, omvända och introverta perspektivet.

Det handlar om att arrangera sin logistik så att den är konsumentdriven. Viktiga områden att fokusera på är produkternas tillgänglighet, möjligheten till visibilitet under hela leveransprocessen, hur butikslogistiken arrangeras (inte minst med tanke på online-försäljningen) samt förmågan att dra nytta av och agera på kundinsikter. Detta white paper behandlar konceptet tillgänglighet. Problematiken och möjligheterna inom övriga områden utvecklas i separata white papers.

En helt integrerad Supply Chain är affärskritisk

De företag som snabbast kommer till insikt om att vägen till framgång går via en rekonstruerad Supply Chain kommer att ha en konkurrensfördel. Supply Chain kan inte längre vara kanalspecifik utan bör vara helt integrerad och utgå från omni-kanaltänkandet. Dagens kunder gör ingen skillnad på kanaler när de gör sina inköp. Därför måste företagen bygga sin Supply Chain på ett sådant sätt att den ger möjligheter för de olika kanalerna att fungera sömlöst gentemot kunderna. Detta är inte enbart en logistikfråga utan ett koncept som behöver omfattas och drivas av hela företagsledningen.

Traditionellt har företag organiserat sin Supply Chain främst utifrån ett behov av att skapa kontroll. Supply Chain har setts som ett statiskt system som lever ett i stort sett självständigt liv med "egna" mål som är viktigare än funktionella och kunddrivna mål. Styrningen har därför skett utifrån ett internt perspektiv baserat på stabila leverantörs- och kundstrukturer.

Denna modell ter sig alltmer otidsenlig i takt med den snabba globaliseringen av varuflöden och att varorna ska levereras allt snabbare, effektivare och mer miljömässigt - och alltid på köparens villkor. Dagens, och framför allt morgondagens, Supply Chain måste baseras på ett helt igenom dy-

namiskt tänkande. Det handlar om att få processer och flöden att fungera sömlöst och i samverkan, såväl internt som externt. Detta kräver en ny dynamik och en flödesinriktad logistik (Mats Abrahamsson & Stefan Karlöf: Det dynamiska företaget).

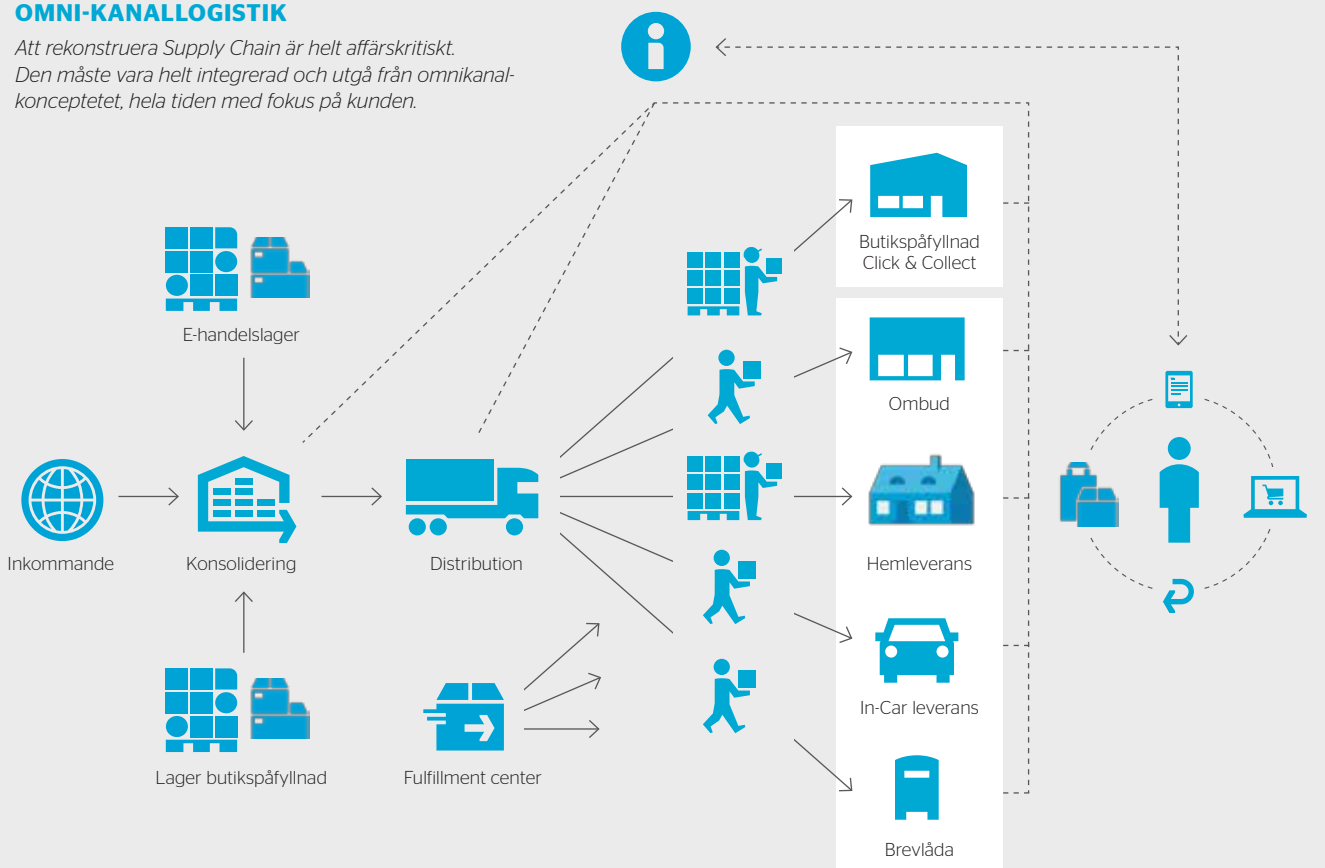
Processerna ska stödja alla kanaler

Inköps-, tillverknings- och avropsprocesserna, och därmed inleveransen, utgör startpunkten för distributionen. Den måste vara noga planlagd och ha precision i inflödet. Hanteringen vid ankomsten till regionalt lager eller butik ska vara effektiv så att produkterna snabbt blir tillgängliga och säljbara för att på så sätt skapa förutsättningar för korta ledtider.

Själva orderprocessen måste utgå från en helhetssyn. Typen av order (t ex företagskunder eller konsumenter), leveranslöfte, hanteringspunkter (lager, butik eller liknande) ställer krav på att hanteringen av beställningar sker i en viss ordning. En konsekvens av detta är att allt fler företag överväger om försörjning av produkter till alla kanaler kan ske från ett och samma ställe. Genom att göra detta skapas förutsättningar för att kunna arbeta med förväntade, ofta korta, processtider. Att skapa fler lagerpunkter (centralt, regionalt eller lokalt) kommer troligen också att bli nödvändigt för att

OMNI-KANALLOGISTIK

Att rekonstruera Supply Chain är helt affärskritiskt. Den måste vara helt integrerad och utgå från omnikanal-konceptet, hela tiden med fokus på kunden.



upprätta den ökande tillgänglighet på produkter som kunderna förväntar sig och för att företaget ska vara konkurrenskraftigt.

Sju utmaningar vad gäller produkttillgänglighet

Handeln och e-handeln står således inför stora utmaningar för att möta de snabbt förändrade kundpreferenserna för hur varor köps och levereras. I Sverige är redan idag 38 procent av alla köp av varor som sker (exklusive livsmedel) omni-kanal-köp. (Omnichannel, Context 3, 2016 - Trendrapporter från Handelstrender). Och andelen ökar snabbt.

I det följande av denna rapport beskrivs några av de viktigaste utmaningarna inom Supply Chain som detaljhandelsföretagen - såväl retailers som e-handlare - står inför just nu och inför kommande år. Utmaningarna är både av övergripande och specifik karaktär avseende skilda delar i logistikkedjan. Men de pekar alla på en och samma sak: vikten av att se på Supply Chain som ett både strategiskt och operationellt hjälpmedel för kommersiell framgång.

UTMANING 1:

Att fastlägga en logistikvision

Allt måste ske i rätt ordning när det gäller att utveckla effektiva och långsiktiga logistiklösningar. Alla genvägar tenderar att bli temporära och inte hållbara i längden. En fungerande Supply Chain kan bara utgå från en tydligt fastlagd strategi vad gäller produktförsörjningen. Om inte strategin är tydlig blir inte heller logistikens roll i företaget tydlig. En långsiktigt framgångsrik lösning bör därför alltid baseras på att företagsledningen initialt ställer sig ett antal viktiga frågor och via professionella processer mejslar fram svaren på dessa, såväl på kort som lång sikt:

”Vilket logistikerbjudande ska vi som företag ge våra nuvarande och potentiella kunder? Kan vi acceptera skillnader i olika geografiska regioner?”

”Vilket sortiment ska erbjudas kunderna? Ska butikskunderna ha tillgång till hela sortimentet eller bara delar därav?”

”Hur ska kunderna få leverans? Hämta i butik? Hos ombud? Eller direkt hem? Hur snabbt? Och ska servicegraden differentieras kopplat till kundlönsamheten?”

”Vilka krav ställer detta på vår infrastruktur vad gäller butiker och olika typer av lager?”

Utifrån svaren kan ett kundlöfte formuleras. Detta bör i sin tur manifesteras i en logistikvision. Denna ska relatera till samtliga kanaler och oavsett hur

kunderna vill arrangera sitt köp. Konsumenterna vill ha valmöjligheter, leveranser som fungerar och positiva upplevelser. Häri ligger den stora utmaningen för företagsledningar som vill nå framgång i affärerna.

UTMANING 2:

Att skapa en strategi för produktförsörjningen

Tillgängligheten för en viss produkt är helt avgörande när konsumenterna fattar sina köpbeslut. Detta oavsett om de väljer att få sin vara i butik, hämtar den själv hos ombud eller väljer att få den levererad hem. Korta ledtider, dvs tiden från beställning till dess att köparen fått varan i sin hand, värderas högt. Information om att leverans sker som överenskommet är också viktig, liksom att köparen hela tiden kan hålla koll på sin leverans. Dessutom vill kunderna att det ska vara enkelt att genomföra köpet och bekvämt att få leveransen på det sätt och vid den tidpunkt man själv väljer.

Utgående från dessa krav på tillgänglighet och insikter om hur kunderna agerar idag och framöver kan strategin för produktförsörjningen och Supply Chain-lösningen arrangeras. Den enklaste vägen till att få nöjda kunder - och ökad försäljning - är att utgå från den slitna sanningen att ”kunden alltid har rätt”.

Målsättningar måste formuleras, i synnerhet med hänsyn tagen till att säkerställa produkttillgängligheten i alla relevanta kanaler. Att förhålla sig till omni-kanalkonceptet - och att hela tiden utgå från kundupplevelsen - är viktiga framgångsfaktorer.

UTMANING 3:

Att optimera varustyrningen

Varustyrningen kan ske genom ”push” eller ”pull” eller en kombination av dessa (se illustration nästa sida). Det viktiga är att man inser vad alternativen innebär och anpassar Supply Chain efter den strategi man valt.

”Push”-filosofin kan medföra en risk för att leverantören har fel vara på fel plats när kunden beställer. Detta leder till minskad tillgänglighet och som en konsekvens av detta också missad försäljning. Kunden blir missnöjd och vänder sig eventuellt till en annan leverantör vilken kan leda till en förlorad kund. ”Pull”-styrning ger företaget ökade möjligheter att dirigera produkterna dit efterfrågan finns och till de punkter från vilka man kan erbjuda önskad tillgänglighet. Det kan vara hem till kunden, i butik och inom viss tid.

För att överbrygga potentiella problem inom varuförsörjningen - oavsett val av varustyrning - kan exempelvis en ”stock pool” sättas upp utifrån vilken försörjning till alla kanaler kan ske. Därigenom skapas överblick i realtid av lagersaldon för alla lagerpunkter.

PUSH VS. PULL



“Vi tillverkar allt vi kan”

- Uppskattad produktion
- Förmodad konsumtion
- Stora volymer
- Stora lager
- Spill
- Oplanerade insatser
- Dålig kommunikation



“Vi tillverkar det som behövs, när det behövs”

- Exakt produktion
- Verklig konsumtion
- Små volymer
- Små lager
- Minimalt spill
- Planerade insatser
- Bra kommunikation

UTMANING 4:

Att koordinera aktiviteterna internt

Det interna silo-tänkandet tillhör det förgångna. Olika enheter och avdelningar inom företaget måste ovillkorligen samspela och tala samma språk för att Supply Chain ska fungera. Detta ställer nya krav på samverkan och gränsöverskridande tänkande. Alla aktiviteter ska koordineras och planeras så att varuförsörjning och varustyrning fungerar sömlöst.

Marknadsaktiviteter och försäljningserbjudanden måste synkroniseras med varuförsörjningen samt med finans- och ekonomiansvariga. Varuförsörjningens behov i sin tur koordineras och planeras så att produkter alltid finns på plats när kunden beställer. Detta kan i många fall också kräva att partners och leverantörer involveras vilket ytterligare ökar kraven på planering och samverkan.

En parameter att ta hänsyn till är att företagets mest viktiga och lojala kunder (som ofta är de mest lönsamma) kanske bör prioriteras i särskild ordning för exponering av erbjudanden och leveranser. Detta skapar fortsatt lojalitet.

UTMANING 5:

Att hålla de lokala lagren laddade

Att erbjuda kunderna leverans direkt från butik eller från regionala/lokala lager blir allt vanligare. Detta ställer i sin tur krav på att man har en fungerande strategi för påfyllnad och en lagerlösning som gör det möjligt att uppfylla det kundlöfte man gett. Frekvensen i påfyllnad och transporter till respektive lagerpunkt är ofta en helt avgörande faktor för produkttillgängligheten. Beroende på omständigheterna kan man välja att fylla på lagren med mindre kvantiteter mer frekvent eller med större volymer mer sällan.

Det finns även andra sätt att effektivisera leveransprocessen: Vilken metod som väljs påverkar behovet av lagerutrymme och kapitalbindning. 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 att godset levereras direkt från leverantören till butik eller kund. I båda dessa fall är det viktigt att skapa över-

De fyra största hindren för omni-kanaltänkande

67%

Brist på
kanalöverskridande
kundanalyser

48%

Silos i
organisationen

45%

Dålig kvalitet
på data

45%

Oförmåga att
följa kunderna genom
de olika kanalerna

blick och kontroll över produktflödena för att kunna erbjuda en tydlighet mot slutkund.

Ska man hålla en hög service med korta ledtider och hög tillgänglighet på produkterna måste expediering kunna ske på kort tid. Det får konsekvenser för behovet av lagerutrymme och kapitalbindning.

UTMANING 6:

Att hantera returer effektivt

När konsumenter köper något som de hett eftertraktar kan de acceptera smärre komplikationer i leveransen. Men i de fall då varan måste returneras, och det upplevs som besvärligt, tar tålmodet snabbt slut. En viktig förutsättning för att konsumenten ska ha en bra köpupplevelse är därför att företaget kan hantera returer snabbt och smidigt. Det gör att kunderna kommer tillbaka. Om kunden får ett effektivt bemötande och sina pengar snabbt tillbaka ökar kundnöjdheten och därmed också möjligheten att kunden gör ett nytt köp.

Kunderna har alltid perspektivet ”jag vill helst välja det som är enklast och smidigast för mig”. Det är i själva verket utgångspunkten för omnikanal-tänkandet. En konsekvens av detta är att butiken blir en allt vanligare plats för kunderna att returnera varor, detta oavsett om köpet är gjort i

butik eller online. Kunderna gör ingen skillnad utan söker alltid den mest bekväma lösningen. Det är det viktiga och emotionella kundperspektivet.

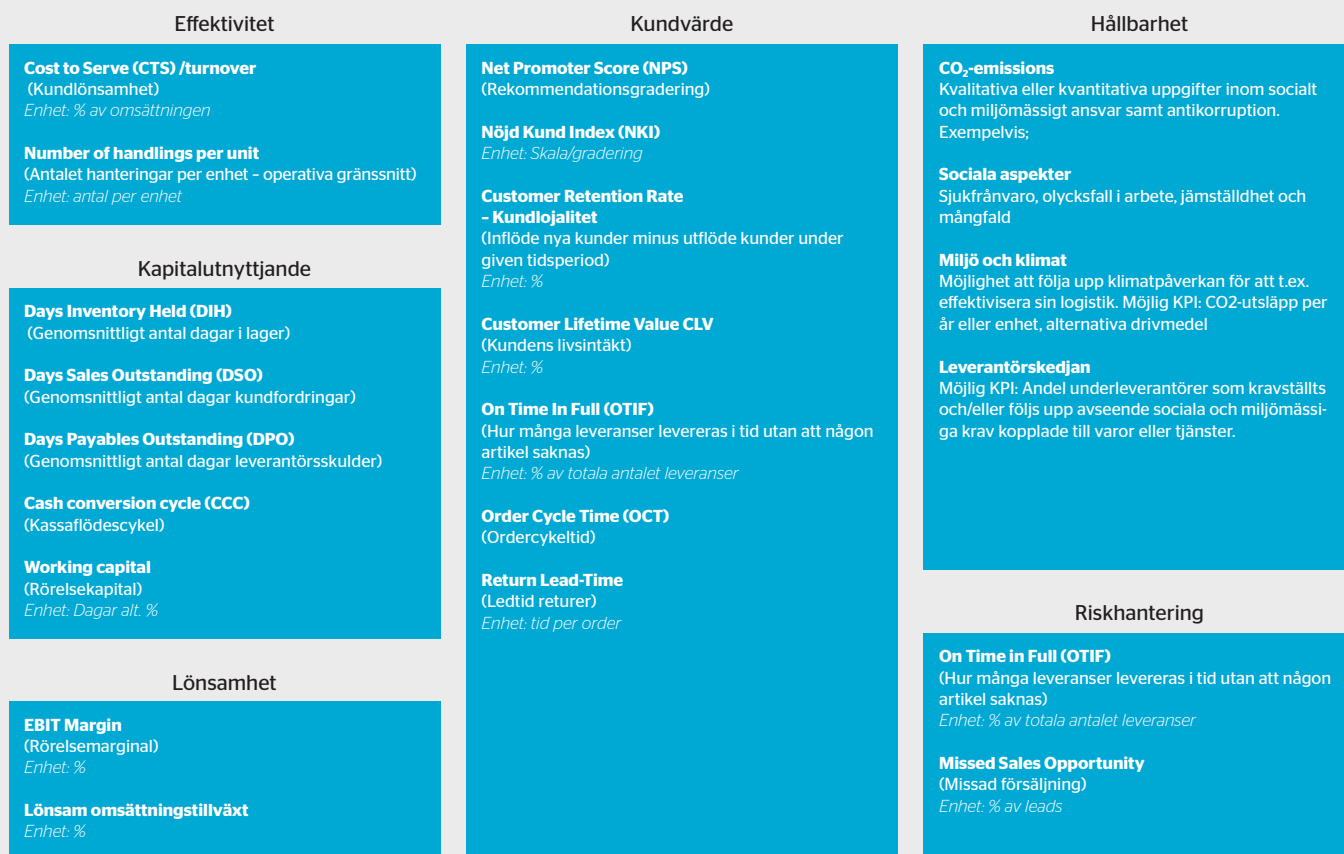
Det interna perspektivet är mer rationellt: det måste finnas en säkerställd inventory management process för att ta hand om returnerade varor. De ska snabbt kunna synliggöras i rätt kanaler så att de blir säljbara igen (alternativet är att de säljs på rea eller kasseras). Återlämningsfrekvensen är hög – var tionde konsument returnerar varje månad enligt E-handeln i Norden halvårsrapport 2017. Genom att fokusera på minskade genomloppstider för returnerade varor skapas därför möjligheter att minska kapitalbindningen för produkter i lager.

UTMANING 7:

Att använda KPIer som styrinstrument

Genom att aktivt använda KPIer (Key Performance Indicators) skapas förutsättningar för att tydliggöra hur Supply Chain fungerar i förhållande till målsättningarna. KPIer ger tidiga signaler om när förändringar bör ske och företaget kan därmed agera proaktivt och utveckla sin Supply Chain så att den svarar upp mot kundernas förväntningar.

Företag är ju ofta vana vid att mäta effekten av kampanjaktiviteter i form av KPIer. Det bör vara



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

lika självklart att prestationen inom logistiken mäts på samma sätt. Grundläggande är en insikt om logistikens övergripande betydelse för produkttillgängligheten och kundupplevelsen. Utifrån denna plattform formuleras relevanta KPIer som ger möjlighet att följa utvecklingen inom de viktigaste områdena. Detta är inte bara en fråga för logistikmedarbetarna utan en ledningsfråga som kräver en samsyn på högsta företagsnivå. På så sätt undviker man suboptimering och att felaktiga slutsatser dras på funktionsnivå.

Vilka KPIer ska då ett företag använda? Denna fråga har naturligtvis inget generellt svar utan måste besvaras individuellt. Sammanställningen på föregående sida visar exempel på olika KPIer för att mäta prestationen inom olika discipliner. Introduktionen av dem bör ske i en takt som är anpassad till den utveckling av Supply Chain som sker. Det viktiga är att KPIerna verkligen används som verktyg för att följa upp det dagliga arbetet. Agerande och mätningar måste gå hand i hand.

Sammanfattning:

En framgångsrik Supply Chain utgår från kundernas behov. Som en företagsledare uttryckte det: "Vi anpassar hela tiden vår Supply Chain och utvecklar den så att den motsvarar - och gärna förutser - kundernas önskemål. Vi ser den som vår viktigaste strategiska resurs för att göra skillnad hos våra kunder och därmed nå kommersiell framgång".

Startpunkten måste alltid vara att ledningen formulerar ett kundlöfte. Detta manifesteras i sin tur i form av en logistikvision. Ledtiden i logistikerbjudandet avgör i sin tur vilken strategi man ska ha för produkttillgänglighet. Denna ska relatera till samtliga kanaler och oavsett hur kunden väljer att göra sitt köp.

Tillgängligheten för produkterna är en av de viktigaste nycklarna till framgång. Utgångspunk-

ten för att lyckas med detta är en tydlig strategi för produktförsörjningen och att den fungerar sömlöst och efterlevs av alla inom organisationen. Alla aktiviteter riktade mot kund måste synkroniseras internt. Kunden ska aldrig mötas av beskedet att en vara inte finns tillgänglig. Detta kräver en optimerad frekvens i påfyllnad och lokala lagerlösningar. En bra köpupplevelse inkluderar också att konsumenten ska få ett effektivt bemötande vid hantering av returer.

Slutligen: Genom att aktivt använda KPIer kan företaget hela tiden följa upp att Supply Chain fungerar som den ska. KPIerna ger också indikationer om när förändringar måste ske och skapar incitament till proaktivt agerande.

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:

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