

Et white paper om: **Produkttilgjengelighet**

En direkte avgjørende faktor når forbrukerne tar sine beslutninger om kjøp, er produktenes tilgjengelighet. Dagens kunder gjør ingen forskjell på om kanalen er fysisk eller på nettet. Supply Chain må derfor være basert på en omnikanal-tankegang. 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 verden.

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

Forbrukerdrevet logistikk:

Sikrer kundeopplevelsen

Butikklogistikk:

Den raske endringstakten stiller nye krav til Supply Chain

Synlighet:

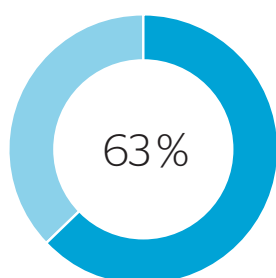
Gir oversikt og kontroll over Supply Chain

Kundeinnsikt:

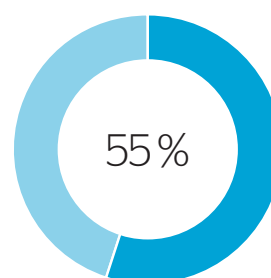
Drivkraften bak en effektiv Supply Chain

Produkttilgjengelighet: Forutsetter et nytt syn på Supply Chain

Tilgjengeligheten for et produkt er en direkte avgjørende faktor når forbrukerne treffer sine beslutninger om kjøp. Dette gjelder uansett om de velger å få varen i butikk, henter den selv på et utleveringssted eller foretrekker å få den levert hjem. En viktig strategisk prioritet for handelen er derfor å utvikle og organisere Supply Chain slik at den er synkronisert med kundenes ønsker. De vil ha valgmuligheter, effektive løsninger og positive erfaringer. Det forutsetter et nytt syn på Supply Chain. Dagens kunder gjør ikke forskjell på om kanalen er fysisk eller på nettet. Supply Chain kan derfor ikke være kanalspesifikk, men må være helt integrert og basert på en såkalt omnikanal-tankegang.



Nesten 2/3 av alle bedrifter prioriterer forbedring og utvikling av egen Supply Chain høyt.



I dette arbeidet fokuserer over halvparten av dem på å tilpasse seg omnikanal-konseptet.

Forbrukernes gyldne æra står for døren

I det neste tiåret vil forbrukerne få tilbud om flere valgmuligheter enn noensinne før. Allerede i dag kan de ifølge en rapport fra World Economic Forum velge mellom over en milliard forskjellige produkter på den globale markedsplassen - både fra tradisjonelle og fra nye dynamiske leverandører. I takt med den enorme økningen i antallet produkter og tjenester øker også kundenes krav til individualisering, pris og transparens. Og ikke minst ønsker kundene at kjøpet skal være inspirerende og spennende, og at det skal kunne utføres på en praktisk og smidig måte.

Kort sagt - forbrukerne tar i større og større grad makten over kjøpsprosessen. Samtidig som valgmulighetene øker, reduseres lojaliteten overfor leverandørene. For å tiltrekke seg kundene må leverandørene derfor reagere raskere og mer fleksibelt, være innovative og utnytte de nye mulighetene som teknologien gir.

Et nytt syn på Supply Chain

Hvis bedriftene skal kunne leve opp til og levere ut fra forbrukernes stadig mer avanserte vilkår, må de begynne å se på sin egen Supply Chain med nye og friske øyne. Den må endres og tilpasses den endrede omverdenen, dvs. at den må baseres på et utenifra-og-inn-perspektiv med utgangspunkt i forbrukernes preferanser heller enn det tradisjonelle, omvendte og introverte perspektivet.

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

En helt fullintegrert Supply Chain er virksomhetskritisk

De bedriftene som raskest forstår at veien til suksess går via en rekonstruert Supply Chain, vil ha et konkurransefortrinn. Supply Chain kan ikke lenger være kanalspesifikk, men bør være fullintegrert og basert på omnikanal-tankegangen. Dagens kunder skiller ikke mellom kanalene når de handler. Bedriftene må derfor bygge sin Supply Chain på en slik måte at den gjør det mulig for de forskjellige kanalene å fungere sømløst overfor kundene. Dette er ikke bare et logistikkspørsmål, men et konsept som bør omfavnes og drives av hele bedriftsledelsen.

Tradisjonelt har bedrifter organisert sin Supply Chain hovedsakelig ut fra et behov for å skape kontroll. Man har sett på Supply Chain som et statisk system som i det store og det hele lever et selvstendig liv med "egne" mål som er viktigere enn funksjonelle og kundedrevne mål. Styringen har derfor skjedd ut fra et internt perspektiv basert på stabile leverandør- og kundestrukturer.

Den raske globaliseringen av vareflyten og det at varene skal leveres stadig raskere, mer effektivt og mer miljømessig - og alltid på kjøperens vilkår, gjør at denne modellen er i ferd med å bli utdatert. Dagens, og fremfor alt morgendagens, Supply Chain må baseres på en helt igjennom dynamisk

tankegang. Det handler om å få prosesser og flyten til å fungere sømløst og sammen, både internt og eksternt. Dette krever en ny dynamikk og en flyttet logistikk (Mats Abrahamsson & Stefan Karlöf: *Det dynamiska företaget*).

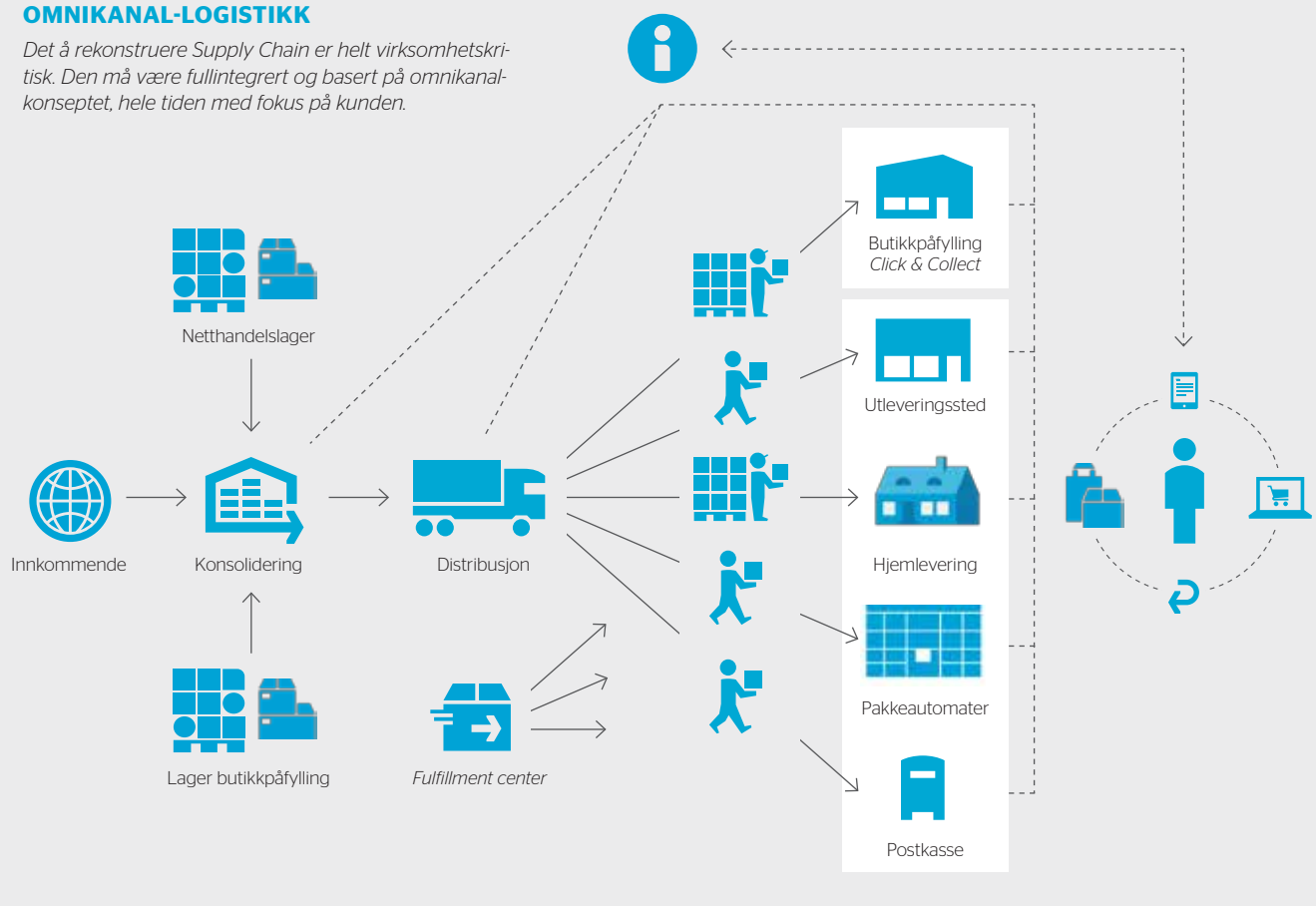
Prosessene skal støtte alle kanaler

Innkjøps-, produksjons- og avropsprosessene, og dermed innleveringen, utgjør startpunktet for distribusjonen. Den må være nøye planlagt og ha presisjon i innflyten. Håndteringen ved ankomsten til regionalt lager eller butikk må være effektiv, slik at produktene blir raskt tilgjengelige og salgbare, og slik at det dermed skapes forutsetninger for korte ledetider.

Selve ordreprosessen må være basert på et helhetssyn. Typen ordre (f.eks. bedriftskunder eller forbrukere), leveringsløfte, håndteringspunkter (lager, butikk eller lignende) stiller krav til at håndteringen av bestillinger skjer i en viss rekkefølge. En konsekvens av dette er at stadig flere bedrifter vurderer om forsyning av produkter til alle kanaler kan skje fra ett og samme sted. Ved å gjøre dette skapes det forutsetninger for å kunne arbeide med forventede, ofte korte, prosestetider. Å opprette flere lagerpunkter (sentralt, regionalt eller lokalt) vil trolig også bli nødvendig for å sikre den økte tilgjengeligheten til

OMNIKANAL-LOGISTIKK

Det å rekonstruere Supply Chain er helt virksomhetskritisk. Den må være fullintegrert og basert på omnikanal-konseptet, hele tiden med fokus på kunden.



produkter som kundene forventer, og for at bedriften skal være konkurransedyktig.

Sju utfordringer når det gjelder produkttilgjengelighet

Handelen og netthandelen står derfor overfor store utfordringer for å kunne møte kundenes raskt endrede preferanser når det gjelder hvordan varer kjøpes og leveres. I Sverige i dag er 38 % av alle kjøp av varer (unntatt næringsmidler) omnikanal-kjøp. (*Omnichannel, Context 3, 2016* - trendrapporter fra Handelstrender). Og andelen øker raskt.

I det følgende i denne rapporten beskrives noen av de viktigste utfordringene innen Supply Chain som detaljhandelsbedrifter - både detaljhandlere og netthandelsaktører - står overfor akkurat nå og før kommende år. Utfordringene er både av overordnet og spesifikk art når det gjelder atskilte deler av logistikkjeden. Men de peker alle på en og samme sak: viktigheten av å se på Supply Chain som både et strategisk og operasjonelt hjelpemiddel for kommersiell fremgang.

UTFORDRING 1: Definere en logistikkvisjon

Alt må skje i riktig rekkefølge når det gjelder å utvikle effektive og langsiktige logistikk-løsninger. Alle snarveier har en tendens til å bli midlertidige og ikke bærekraftige i lengden. En fungerende Supply Chain må være basert på en tydelig definert strategi når det gjelder produktforsyningen. Hvis ikke strategien er tydelig, blir heller ikke logistikkenes rolle i bedriften tydelig. En langsiktig, vellykket løsning bør derfor alltid baseres på at bedriftsledelsen initialt stiller seg et visst antall viktige spørsmål og via profesjonelle prosesser kommer frem til svarene på disse, både på kort og på lang sikt:

"Hvilket logistikktilbud skal vi som bedrift gi våre nåværende og potensielle kunder? Kan vi akseptere forskjeller i forskjellige geografiske regioner?"

"Hvilket sortiment skal tilbys kundene? Skal butikkundene ha tilgang til hele sortimentet eller bare deler av det?"

"Hvordan skal kundene få varene levert? Hente i butikk? På utleveringssted? Eller direkte hjem? Hvor raskt? Og skal servicegraden differensieres ut fra lønnsomheten?"

"Hvilke krav stiller dette til vår infrastruktur når det gjelder butikker og forskjellige typer lagre?"

Med utgangspunkt i svarene kan et kundeløfte formuleres. Dette bør deretter uttrykkes i en logis-

tikkvisjon. Denne skal være relatert til alle kanaler og uansett hvordan kundene ønsker å organisere kjøpet sitt. Forbrukerne ønsker valgmuligheter, leveringer som fungerer, og positive opplevelser. Dette er den store utfordringen for bedriftsledere som ønsker å oppnå fremgang i virksomheten.

UTFORDRING 2: Utarbeide en strategi for produktforsyningen

Tilgjengeligheten for et bestemt produkt er helt avgjørende når forbrukerne treffer sine beslutninger om kjøp, uansett om de velger å få varen i butikk, henter den selv på et utleveringssted eller velger å få den levert hjem. Korte ledetider, dvs. tiden fra bestilling til kjøperen har varen i hånden, verdsettes høyt. Informasjon om at leveringen vil skje som avtalt, er også viktig, det samme er at kjøperen hele tiden kan følge med på leveringsforløpet. Dessuten ønsker kundene at det skal være enkelt å gjennomføre kjøpet og praktisk og enkelt å få varene levert på den måten og på det tidspunktet de selv velger.

Med utgangspunkt i disse kravene til tilgjengelighet og denne kunnskapen om kundenes atferd i dag og fremover, kan strategien for produktforsyning og Supply Chain-løsningen organiseres. Den enkleste måten å få fornøyde kunder - og økt salg - på er å ta utgangspunkt i den litt slitte sannheten om at "kunden alltid har rett".

Mål må formuleres, særlig når det gjelder å sikre produkttilgjengeligheten i alle relevante kanaler. Det å forholde seg til omnikanal-konseptet - og hele tiden ta utgangspunkt i kundeopplevelsen - er viktige faktorer for suksess.

UTFORDRING 3: Optimalisere varestyringen

Varestyringen kan skje gjennom *push* eller *pull* eller en kombinasjon av disse (se illustrasjonen på neste side). Det viktige er at man innser hva alternativene innebærer, og tilpasser Supply Chain etter den strategien man har valgt.

Push-filosofien kan medføre en risiko for at leverandøren har feil vare på plass når kunden bestiller. Dette fører til redusert tilgjengelighet og også til tapt salg som en konsekvens av dette. Kunden blir misfornøyd og henvender seg eventuelt til en annen leverandør, noe som kan føre til at man mister kunden. *Pull*-styring gir bedriften økte muligheter til å dirigere produktene dit etterspørselen er, og til de punktene man kan tilby ønsket tilgjengelighet fra. Det kan være hjem til kunden, i butikk og innen en viss tid.

For å løse potensielle problemer innen vareforsyningen - uansett valg av varestyring - kan det f.eks. settes opp en *stock pool* som forsyning til alle kanaler kan skje fra. På den måten skaper man oversikt i sanntid over lagersaldoen for alle lagerpunkter.

PUSH VS. PULL



“Vi produserer alt vi kan”

- Anslått produksjon
- Antatt forbruk
- Store volumer
- Store lagre
- Spill
- Ikke-planlagt innsats
- Dårlig kommunikasjon



“Vi produserer det som trengs, når det trengs”

- Nøyaktig produksjon
- Faktisk forbruk
- Små volumer
- Små lagre
- Minimalt spill
- Planlagt innsats
- God kommunikasjon

UTFORDRING 4:

Koordinere aktivitetene internt

Den interne silotankegangen hører fortiden til. For at Supply Chain skal fungere, må forskjellige enheter og avdelinger i bedriften samspille og snakke samme språk. Dette stiller nye krav til samarbeid og at man tenker grenseoverskridende. Alle aktiviteter må koordineres og planlegges slik at vareforsyning og varestyring fungerer sømløst.

Markedsaktiviteter og salgstilbud må synkroniseres med vareforsyningen og med de finans- og økonomiansvarlige. Vareforsyningen må også koordineres og planlegges slik at det alltid er produkter tilgjengelig når kunden bestiller. Dette kan i mange tilfeller også kreve at partnere og leverandører involveres, noe som krever ytterligere planlegging og samarbeid.

En parameter det bør tas hensyn til, er at bedriftens viktigste og mest lojale kunder (som ofte er det mest lønnsomme) kanskje bør prioriteres i en særskilt rekkefølge for eksponering av tilbud og leveringer. Dette skaper fortsatt lojalitet.

UTFORDRING 5:

Holde de lokale lagrene fylt

Det å tilby kundene levering direkte fra butikk eller fra regionale/lokale lagre blir mer og mer vanlig. Dette krever at man har en fungerende strategi for påfylling og en lagerløsning som gjør det mulig å oppfylle det kundeløftet man har gitt. Frekvensen i påfylling og transporter til de respektive lagerpunktene er ofte en helt avgjørende faktor for produkttilgjengeligheten. Avhengig av omstendighetene kan man velge å fylle på lagrene med mindre kvantiteter hyppigere eller med større volumer sjeldnere.

Det finnes også andre måter å effektivisere leveringsprosessen på: Hvilken metode som velges, påvirker behovet for lagerplass og kapitalbinding. 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. I begge disse tilfellene er det viktig å få overblikk og kontroll over produktflytene for å kunne tilby en tydelighet mot sluttkunden.

De fire største hindrene for en omnikanal-tankegang

67 %

Mangel på kanaloverskridende kundeanalyser

48 %

Siloer i organisasjonen

45 %

Dårlig kvalitet på dataene

45 %

Manglende evne til å følge kundene gjennom de forskjellige kanalene

Skal man holde høy service med korte ledetider og høy tilgjengelighet på produktene, må ekspedisjon kunne skje på kort tid. Det får konsekvenser for behovet for lagerplass og kapitalbinding.

UTFORDRING 6: Håndtere returer effektivt

Når kundene kjøper noe de virkelig har lyst på, kan de godta små komplikasjoner i leveringen. Men hvis varen må returneres, og det oppleves som komplisert, er det raskt slutt på tålmodigheten. Det at bedriften kan håndtere returer effektivt og smidig er derfor en viktig forutsetning for at forbrukeren skal ha en god kjøpsopplevelse. Det gjør at kundene kommer tilbake. Hvis kunden møtes på en effektiv måte og får pengene raskt tilbake, øker kundetilfredsheten og dermed også muligheten for at han/hun gjør et nytt kjøp.

Kundene har alltid perspektivet "jeg vil helst velge det som er enklest og mest praktisk for meg". Det er i virkeligheten utgangspunktet for omnikanal-tankegangen. En konsekvens av dette er at det blir mer og mer vanlig å returnere varer i butikk, uavhengig av om kjøpet er gjort i butikk eller på nettet. Kundene skiller ikke mellom dette, men er alltid på utkikk etter den mest praktiske løsningen.

Det er det viktige og emosjonelle kundeperspektivet.

Det interne perspektivet er mer rasjonelt; det må finnes en sikret *Inventory Management*-prosess for å ta hånd om returnerte varer. De må raskt kunne gjøres synlige i de riktige kanalene, slik at de blir salgbare igjen (alternativet er at de selges på salg eller kasseres). Returfrekvensen er høy - hver tiende forbruker returnerer varer hver måned ifølge *E-handel i Norden - halvårsrapport 2017*. Ved å fokusere på reduserte gjennomløpstider for returnerte varer skapes det derfor muligheter til å redusere kapitalbindingen for produkter på lager.

UTFORDRING 7: Bruke KPI-er 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. KPI-er gir tidlige signaler om når endringer bør skje, og bedriften kan dermed handle proaktivt og utvikle sin Supply Chain slik at den kan oppfylle kundenes forventninger.

Bedrifter er jo ofte vant til å måle effekten av kampanjeaktiviteter i form av KPI-er. Det bør være like innlysende at ytelsen innen logistikken måles

Effektivitet	Kundeverti	Bærekraft
<p>Cost to Serve (CTS) / turnover (Kundelønnsomhet) Enhet: % av omsetningen</p> <p>Number of handlings per unit (Antall håndtering 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) (Ordresyklustid)</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.

på samme måte. Innsikt om logistikkens overordnede betydning for produkttilgjengeligheten og kundeopplevelsen er grunnleggende. Basert på denne plattformen formuleres det relevante KPI-er som gjør det mulig å følge utviklingen på de viktigste områdene. Det er ikke bare et spørsmål for logistikkmedarbeiderne, men et ledelsesspørsmål som krever enighet på høyeste nivå i bedriften. På den måten unngår man suboptimalisering og at det trekkes feil konklusjoner på funksjonsnivå.

Men hvilke KPI-er skal en bedrift bruke? Det finnes selvfølgelig ikke noe generelt svar på dette spørsmålet, det må besvares individuelt. Oversikten på forrige side viser eksempler på forskjellige KPI-er for å måle ytelsen innen forskjellige disipliner. De bør innføres i en takt som er tilpasset utviklingen i Supply Chain. Det viktige er at KPI-ene virkelig brukes som verktøy for å følge opp det daglige arbeidet. Tiltak og målinger må gå hånd i hånd.

Oppsummering:

En vellykket Supply Chain er basert på kundenes behov. Som en bedriftsleder uttrykte det: "Vi tilpasser hele tiden vår Supply Chain og utvikler den slik at den er tilpasset – og gjerne forutser – kundenes ønsker. Vi ser den som vår viktigste strategiske ressurs for å gjøre en forskjell for våre kunder og dermed lykkes kommersielt".

Utgangspunktet må alltid være at ledelsen formulerer et kundeløfte. Dette uttrykkes deretter i form av en logistikkvisjon. Ledetiden i logistikktilbudet avgjør så hvilken strategi for produkttilgjengelighet man skal ha. Denne skal være relatert til alle kanaler og uansett hvordan kundene ønsker å kjøpe varene sine.

Produktenes tilgjengelighet er en av de viktigste nøklene til suksess. Utgangspunktet for

å lykkes med dette er en tydelig strategi for produktforsyningen og at den fungerer sømløst og etterlevs av alle i organisasjonen. Alle aktiviteter rettet mot kundene må synkroniseres internt. Kunden må aldri møtes av en melding om at en vare ikke er tilgjengelig. Dette krever en optimalisert frekvens når det gjelder påfylling, samt lokale lagerløsninger. En god kjøpsopplevelse inkluderer også at forbrukeren møter en effektiv håndtering av returer.

Til slutt: Ved å bruke KPI-er aktivt kan bedriften hele tiden følge med på at Supply Chain fungerer som den skal. KPI-ene gir også indikasjoner på når endringer må skje, og skaper incitament til å opptre proaktivt.

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:

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 i samarbeid med Accenture

Supply Chain Effect, nr. 2, 2017

Supply Chain Effect, nr. 3, 2016, s. 14-19

10 most important trends, City Logistics, 2017

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