

Vinnande detaljhandelslogistik.

Vad skiljer vinnarna från förlorarna?

Supply chain, varuförsörjning eller kort och gott logistik är ett område som fram till 90-talet var nästa uteslutande fokuserat på kostnadsfrågan. Logistikens uppgift handlade om att åstadkomma operativ effektivitet och om att tillämpa lean-tänkande, det vill säga identifiera icke-värdeskapande aktiviteter och ta bort dessa. Problemet var ofta att de som fattade dessa beslut inte på egen hand hade kompetens att avgöra vad som faktiskt var värdeskapande – vilket innebar en risk för att källor till värdeskapande och differentiering eliminerades i processen.

I dag vet vi att det inte räcker att *enbart* vara kostnadseffektiv i supply chain – det gäller också att använda logistiken som ett medel för att skapa värde för kunder med varierande behov och för att kunna möta ökade krav på flexibilitet och reaktionssnabbhet.

Under 90-talet blev det gradvis tydligt att vinnarna var de som använde sin varuförsörjning till att skapa konkurrensfördelar. Vinnarna var de företag som började använda varuförsörjningen för att skapa kundvärde. De första tecknen på detta var när de offensiva företagen började designa sina flöden, välja sina leverantörer och styra och planera med det uttalade målet att skapa kundvärde och därmed öka sin konkurrenskraft.

Utvecklingen sammanhängde med att konkurrensen ökade kraftigt och kunderna ställde krav på betydligt mer än konkurrenskraftiga produkter och priser. Kunderna – både konsumenter och företag – började även ställa krav på allt högre service i form av just-in-time, tillgänglighet, korta ledtider och flexibilitet.

Supply chain management – helhetssyn och kundfokus

Begreppet supply chain management föddes och utvecklades under nittio-talet, till stor del som ett svar på den ökade konkurrensen och behovet av att integrera mer effektivt inom och mellan företag. Inom angränsande områden återspeglades utvecklingen i begrepp som relationsmarknadsföring, service management och customer relations management. Alla dessa begrepp var uttryck för ett skifte från en situation där säljaren hade makten, till en situation där det hade blivit precis tvärtom och där konkurrensen hårdnade oavbrutet. På senare år har supply chain management kommit att integreras med det marketing-tänkande som bland annat representeras av begreppen relationsmarknadsföring och CRM (Customer Relations Management) och kallas då ofta för demand chain management.

De bästa finns i detaljhandeln

Föregångarna inom logistik och varuförsörjning finns i alla branscher; bilindustri, verkstadsindustri, datorer och, inte minst, detaljhandelsföretag. Inom bilindustrin blev Toyota föregångare inom lean, vilket anammades brett av hela branschen i slutet av åttiotalet. Vad gäller kundfokus och flexibilitet så hittar man de främsta företagen inom detaljhandeln. De mest välkända exemplen är företag som H&M, Zara/Inditex, Ikea, Wal-Mart, Seven Eleven och Mango.

Men vad är det som förenar dessa detaljhandelsföretag. Vad har de gemensamt?

Till att börja med har de byggt in ett flödestänkande i alla delar i sina verksamheter. De betraktar inte detaljhandel enbart som förmågan att köpa billigt och sälja dyrare. De verkligt framgångsrika detaljhandelsföretagen – de som växer med god lönsamhet – ser hela processen från sourcing/inköp till försäljning i butik som ett sammanhängande flöde som via flexibilitet och snabbhet ska skapa värde och ge konkurrenskraft. I många fall pratar de ganska lite om sin "logistik" i dessa företag. Det handlar snarare om att driva sina affärsprocesser utifrån ett flödesperspektiv, med helhetssyn och fokus på värde.

Kulturen som styrmedel

Ett annat gemensamt karaktärsdrag hos de mest framgångsrika detaljhandlarna är att de har starka ägare, chefer och ledare som agerar som goda förebilder.

Alla känner vi till hur Ingvar Kamprad naturligt tänker i termer av värde och låter alla se och förstå vad en Ikea-medarbetare förväntas tänka och göra. Detsamma gäller för Wal-Mart där förgrundsgestalten hette Sam Walton. Den uppfinningsrike Walton la sina varuhus och butiker i billiga oattraktiva lägen och byggde upp en logistisk infrastruktur som hanterade inköp och distribution på ett helt nytt sätt, med välkänt resultat. På motsvarande sätt skapade den insiktsfulla kulturbyggaren Amancio Ortega Gaona grunden till dagens extremt snabbväxande och framgångsrika Inditex (där det mest kända retailkonceptet är Zara). På Clas Ohlson fanns dels grundaren med samma namn, men senare även vd:n Gert Karnberger och fler andra som förvaltrade och utvecklade en företagskultur med fokus på logistiken. Inom H&M anses grundaren Erling Persson ha varit en föregångare på sin tid när han intresserade sig för hur varuförsörjningen byggdes upp i det gryende modeimperiet.

Poängen med resonemanget är att det viktigaste av allt är att bygga rätt kultur och ha rätt attityd/mindset snarare än att tillämpa en viss metod eller ett visst koncept.

Särskilt tydligt blir detta vid en jämförelse av Inditex/Zara och H&M. Två synbarligen lika företag som vänder sig till samma segment med liknande produkter. Men de båda bolagen har byggt upp sin varuförsörjning på helt olika sätt. H&M köper och tillverkar i Asien och distribuerar via centrallager världen över. Inditex har egen tillverkning i Spanien. Och det är inte enbart kläderna de syr, de tillverkar och färgar även tygerna. Allt tillverkas i Spanien och distribueras till hela världen via två gigantiska distribunaler. Två liknande företag som växer snabbt och lönsamt, men utifrån två helt olika operativa upplägg som båda skapar flexibilitet och reaktionsförmåga.

Stora potentialer – men ledningen måste engagera sig!

För alla detaljhandelsföretag finns det all anledning att titta självkritiskt på om logistik och varuförsörjning verkligen används som ett konkurrensmedel. De allra flesta detaljister plågas av svag lönsamhet och en oförmåga att tillräckligt snabbt och effektivt expandera. Vi tror att de tidigare nämnda företagen utgör undantag – och goda förebilder – och att de allra flesta detaljister kraftfullt kan förbättra sin lönsamhet, försäljningsvolym och etableringsförmåga genom att arbeta mycket mer aktivt och ambitiöst med sin logistik och varuförsörjning.

Vi uppmanar alla vd:ar och andra personer i företagets ledningsgrupp att ställa följande tre ”diagnostiska” frågor till den egna organisationen och därigenom få besked om hur de arbetar med företagets varuförsörjning:

- Vilka aktiviteter pågår i syfte att öka andelen försäljning till fullpris med hjälp av supply chain?
- Hur många timmar per dag jobbar butikspersonalen med logistikaktiviteter?
- Vilka är de största hindren för att etablera nya butiker?

*Av **Kjell Rundqvist**, vd i Sonat och **Stefan Karlöf**, skribent och konsult*