

Et white paper om: **Butikslogistik**

E-handlen integreres i stigende grad i butikken (og omvendt) og bliver en naturlig del af dette miljø, samtidig med at butikkens rolle ændrer sig. Det betyder, at spørgsmål om butikslogistik bliver stadig mere centrale i Supply Chain. Dette white paper behandler den problematik og de muligheder, det giver detailhandlere og netbutikker.



Læs mere!

PostNord har udarbejdet en serie med fem white papers, der beskriver den nye virkelighed, virksomhederne står overfor i den digitaliserede verden.

Serien omfatter ud over det white paper, du læser lige nu, følgende emner:

Forbrugerdrevet logistik:

Sikrer kundeoplevelsen

Produkttilgængelighed:

Forudsætter et nyt syn på Supply Chain

Gennemsigtighed:

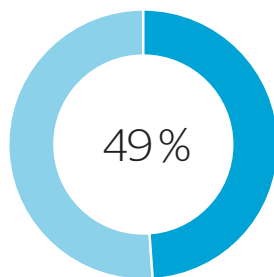
Giver overblik og kontrol over Supply Chain

Kundeindsigt:

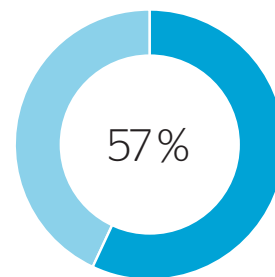
Drivkraften i en effektiv Supply Chain

Butikslogistik: Det hurtige forandringstempo stiller nye krav til Supply Chain

E-handlen vokser med rekordfart og sætter sig på en stadig større del af den samlede handel. Butikkerne får i takt med denne udvikling gradvist en ny og mere kompleks rolle. E-handlen integreres i stigende grad i butikken (og omvendt) og bliver en naturlig del af dette miljø. Stadig flere butikker udvikles til Click & Collect. Et vigtigt spørgsmål er derfor, hvordan butikspersonalets arbejde skal fordeles mellem kundebejning og logistikarbejde. Og hvordan produktejere og grossister ved hjælp af ny teknologi kan skabe løsninger, som giver merværdi for kunden. Alle disse ændringer betyder, at butikslogistik får en stadig mere fremtrædende rolle i Supply Chain.



Halvdelen af kunderne har i de seneste måneder benyttet sig af Click & Collect.



Over halvdelen af disse har i den forbindelse oplevet problemer.

Alt begynder med forbrugerne

Større udvalg. Hurtigere levering. Større transparens. Mere bekvemmelighed. Mindre loyalitet. Forbrugerne ændrer nu hurtigt spillereglerne for alle detailhandlere og netbutikker, der vil have succes. Den stigende forbrugermagt stiller mange nye krav, der skal håndteres på forskellige niveauer i virksomhederne - især hvad angår logistik. Undersøgelser viser, at levering af varer købt på nettet og butiksoplevelsen direkte påvirker NKI/NPS (Kundetilfredshedsindeks/Net Promoter Score). Logistikken kan altså ikke kun betragtes som en transportløsning. Den er en vigtig del af forbrugeroplevelsen. Dermed bliver den forretningskritisk og en stadig vigtigere konkurrencefordel og succesparameter.

"Kunden har altid ret"

Når virksomhederne skal leve op til og levere på forbrugernes stadig mere avancerede betingelser, stiller det nye og større krav til, hvordan de arbejder

med deres Supply Chain. Den skal rekonstrueres trin for trin og i hastigt tempo, så den kan leve op til en omverden i konstant forandring. Disse ændringer og tilpasninger kan kun baseres på viden om, hvordan kunderne agerer i dag - og især, hvordan de vil agere i fremtiden. Virksomhedernes traditionelle, interne silotækning hører fortiden til. Alt arbejde med Supply Chain bør baseres på et udefra-og-ind-perspektiv efter devisen: "Kunden har altid ret", og alle funktioner skal trække på samme hammel.

Det handler om at organisere sin logistik, så den bliver forbrugerdrevet. Det er især vigtigt at fokusere på områder som produkttilgængelighed, mulighederne for gennemsigtighed i hele leveringsprocessen, hvordan butikslogistikken organiseres samt evnen til at udnytte og agere på kundeindsigt. Dette white paper handler specifikt om konceptet butikslogistik. Problematikken og mulighederne på de øvrige områder behandles i separate white papers.

En ny butik er ved at tage form

Butikken har en særstilling i Supply Chain, fordi den tilbyder mulighed for personlig kontakt og interaktion. Den fysiske butik er stadig det foretrukne valg til de fleste indkøb. Ifølge Omnicos undersøgelse Retail Gap Barometer vælger 42% af forbrugerne helst den mulighed. I en rapport fra World Economic Forum forventes det, at den fysiske butik bliver den kanal, der bidrager med de største indtægter for de fleste handelsvirksomheder i hvert fald frem til 2026. Dette er vigtigt at holde sig for øje, så man ikke lader sig forblænde af e-handlens hurtige udvikling og den stadig mere udviskede grænse mellem online- og butikssalg.

Men der er ingen tvivl om, at butikken gradvist og hurtigt skal tilpasses til en ny rolle. Fra traditionelt kun at have været et sted, hvor forbrugerne køber deres varer, bliver butikken også en distributionskanal til e-handel og dermed en platform til at engagere, skabe oplevelser og interaktion. Den er en vigtig del af omnichannel-konceptet, som er baseret på, at det ikke gør nogen forskel for nutidens kunder, om de foretager deres køb i fysiske kanaler eller via onlinekanaler. Butikken skal varetage traditionelle opgaver - men på en ny måde - samtidig med, at den får en ny rolle i takt med, at Click & Collect nu hurtigt etableres som koncept. Butikken bliver også i stigende grad et sted, hvor man får inspiration til kommende onlinekøb.

Denne udvidede service påvirker kapitalbinding, lokaleomkostninger samt ikke mindst flowet og arbejdet i butikken. Virksomheder og leverandører er nødt til at finde en ny tilgang til, hvordan butikken skal integreres i Supply Chain.

Otte scenarier om butiksløstik

Fremtidens butik bør med andre ord ses i et videre perspektiv end det traditionelle. Den er ikke kun et sted, hvor man vælger og henter et produkt. Den er et fysisk mødested, hvor sælgere og købere interagerer. Butikken er derfor måske den vigtigste del af Supply Chain. Det giver anledning til at stille en række væsentlige spørgsmål:

- " Hvordan udnytter man bedst butiksarealet?"
- " Hvilken rolle skal butikspersonalet spille?"
- " Hvordan opfylder man kundens forventninger til besøget i butikken?"

I det følgende beskrives en række forskellige scenarier om den vigtige rolle, butiksløstikken kommer til at spille i Supply Chain, hvordan butikkerne vil udvikle sig, og hvilke udfordringer det vil give i de kommende år.

1. SCENARIO:

Optimering af eksisterende ressourcer

De rigtige produkter skal "stå på hylden" for at sikre salget og øge kundetilfredsheden. Det er helt grundlæggende og kræver jævnlig opfyldning i

takt med salget i butikken. Hvis produktet ikke "står på hylden", når kunden kommer ind i butikken, mister man sandsynligvis salg - medmindre det lykkes personalet at overtale kunden til at købe noget andet. Den åbenlyse risiko er, at man får en kunde, der ikke er helt tilfreds. En påstand, der virker selvfølgelig og ligetil, men som i praksis har mange komplekse og komplicerende aspekter set i lyset af butikkens og personalets hastigt ændrede roller.

I et større perspektiv handler det om, hvilket layout butikken skal have på kort og langt sigt i takt med, at e-handlen integreres mere og mere i virksomheden. Målet er, at butikken skal have så stort et salgsareal som muligt i forhold til lejeomkostningerne for dermed at kunne tilbyde maksimal eksponering af produkter. Dertil kommer, at butikken også i stadig højere grad udvikler sig til et sted, hvor man afprøver/mærker på/får råd om varerne - og derefter bestiller online med det samme i butikken, eller når man kommer hjem.

Det kræver plads, hvilket er i modstrid med, at butikken skal integrere store "backup-lagre" eller fungere som regionallager for e-handlen. Spørgsmålet om, hvor stort et "backup-lager" skal være, er derfor kritisk. Når man minimerer lagerarealet, maksimerer man den salg fremmende funktion i butikslokalerne. Samtidig skal varernes tilgængelighed leve op til kundernes krav. Et lille "backup-lager" stiller derfor flere krav om større forædling i den tidlige del af Supply Chain.

2. SCENARIO:

Prioritering af butikspersonalets ressourcer

I samme forbindelse opstår spørgsmålet om, hvor megen tid butikspersonalet skal bruge på lagerrelaterede opgaver - håndtering i form af fjernelse af emballage, udpakning, prismærkning og tyverisering, registrering af varer og opfyldning af hylder.

Samtidig skal de varetage e-handelsopgaver i form af udlevering i forbindelse med Click & Collect og fungere som leverende butik i e-handelsflowet. Det tager tid fra kundebetjeningen.

Alle disse problemer skal på en eller anden måde løses. Spørgsmålet er hvordan og af hvem? På kort sigt kan enkelte butikker sikkert klare situationen. Man kan fx sikre levering ved hjælp af lokale/regionale lagre eller en anden butik i nærheden. På den måde kan butikslageret holdes nede. Kontrol, opfyldning og ophængning i butikken kan håndteres af partnere. Der kan også indkaldes ekstra personale efter behov. Butikkerne kan have konsignationslager (dvs. at leverandøren ejer varerne), hvor vareflowene kan flyttes fra butikken med direkte leveringer via e-handel til kunderne.

3. SCENARIO:

Leverandører/partnere overtager opgaver i butikken

I butikkerne bliver det i fremtiden en stor udford-

dring at aflaste personalet i forbindelse med dele af logistikarbejdet på stedet. Det kan gøres på flere forskellige måder.

En måde at gøre det på er at etablere et tættere samarbejde med logistikleverandører og andre samarbejdspartnere i salgskæden. Jo større teknologisk modenhed, jo flere forudsætninger er der for at skabe et mere fleksibelt logistikflow i den type samarbejde. Denne form for partnerskab vil blive mere og mere almindeligt, og det gør det nødvendigt at opbygge en samarbejdskultur. Den skal tage udgangspunkt i, at alle involverede ser på helheden i stedet for deres egen situation.

Leverandører af produkter eller logistik kan også involveres og udføre en del af logistikarbejdet inden levering til butikken eller simpelthen i butikken. En sådan arbejdsfordeling skaber bedre forudsætninger for, at butikspersonalet kan koncentrere sig om kernevirkomheden - kundekontakt, rådgivning og salg. Alt sammen til gavn for kunderne. Med forskellige typer løsninger kan ansvaret for, at produkterne altid er tilgængelige for kunderne, også overlades helt til leverandørerne.

Derudover kan man fokusere mere på selve vareforsyningen ved at få leverandørerne til at udvikle og finjustere logistikflowet. Det kan øge tilgængeligheden og dermed salget i butikkerne, uden at man behøver udvide butikkens eget lager. I en mere udvidet form kan sådan et samarbejde betyde, at hele ansvaret for produkter, opfyldning og lagerhåndtering helt overdrages til leverandøren. Virksomheden har ikke selv noget lager, hverken centralt eller i butikkerne!

Ved at lade logistikleverandøren overtage ansvaret for dele af vareflowet kan man fx reducere de samlede gennemløbstider for produkter, indkøbsrelateret administration og fakturering. Vareforsyningen bliver mere "forbrugsstyret" (pull), og det er godt ud fra et bæredygtighedsperspektiv (se illustrationen herunder).

4. SCENARIO:

Minimering af logistikarbejdet i butikken

Det er vigtigt at overveje, hvordan man kan minimere det egentlige logistikarbejde i selve butikken uden at gå på kompromis med kundeværdien. Det handler om at spare penge, reducere leadtiderne og gøre kunderne tilfredse.

Kunderne skal naturligvis tilbydes så bredt et sortiment som muligt. Men alle produkter kan ikke være tilgængelige i butikken, kun hos leverandøren. Disse produkter kan konsolideres hos logistikleverandøren inden levering. En mulighed er Cross Docking, som går ud på, at gods direkte fra leverandøren og fra eget lager konsolideres, inden levering til butikker eller kunder. Et andet alternativ er Drop Shipping, som går ud på, at godset leveres direkte fra leverandøren til butikker eller kunder. Det er vigtigt at skabe overblik over og kontrol med disse flow for at gøre det tydeligt i forhold til kunderne.

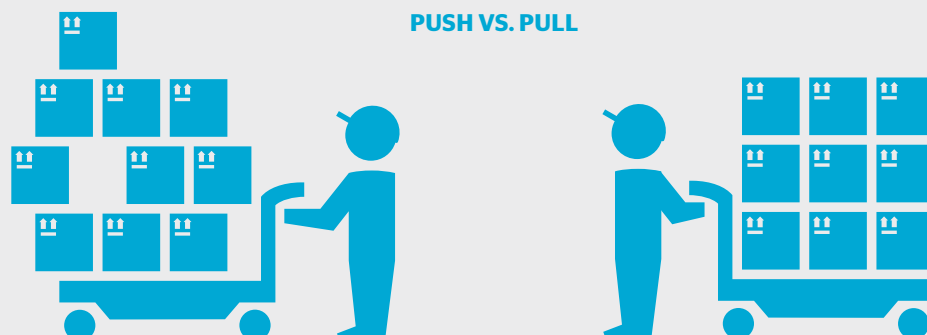
I nogle tilfælde kan man helt eliminere konsolidering på lageret eller i butikken. Det gælder kundestyrede produkter, der ordreproduceres. Disse produkter leveres direkte til kunden - forhåbentlig just-in-time - og det kan ske i form af samtransport med andre produkter.

På den måde minimeres logistikarbejdet gennem hele flowet. Produkterne kan desuden forberedes til butikkerne (af logistikleverandøren eller andre specialister), inden de sendes til butikkerne, så de hurtigt bliver salgsklare og nemme at vise eller udstille i en butik.

5. SCENARIO:

Håndtering af returflowet i butikken

Kunderne tænker ikke i leveringskanaler og salgssteder. De tager hele tiden udgangspunkt i "hvad er nemmest og mest fleksibelt for mig?". Omnichannel-tankegangen er baseret på denne enkle kendsgerning. Som følge heraf bliver butikken stadig oftere det naturlige sted at returnere købte varer.



"Vi producerer alt, hvad vi kan"

- Anslået produktion
- Formodet forbrug
- Store mængder
- Store lagre
- Spild
- Ikke-planlagte indsatser
- Dårlig kommunikation

"Vi producerer det, der er brug for, når der er brug for det"

- Præcis produktion
- Reelt forbrug
- Små mængder
- Små lagre
- Minimalt spild
- Planlagte indsatser
- God kommunikation

Dette gælder, uanset om produktet er købt i den aktuelle butik, i en anden butik eller online. Det gør ingen forskel for kunden, som søger den nemmeste og mest bekvemme løsning.

Hver 10. forbruger returnerer varer hver måned (E-handel i Norden, halvårsrapport 2017). Med så høj en returfrekvens er det vigtigt, hvordan butikken modtager og servicerer de kunder, som ønsker at returnere varer.

"Hvordan informerer man om returnering?"
"Er der en særlig disk til returnering?"
"Hvordan foregår papirarbejdet?"
"Er tilbagebetalingen ukompliceret?"

Kunden skal opleve, at det foregår problemfrit, fordi returneringer er almindelige og derfor en del af købsoplevelsen. Hvis kunden bliver betjent professionelt i butikken i forbindelse med returprocessen, vender den pågældende sandsynligvis tilbage som kunde. Det er et spørgsmål om loyalitet og varemærke ("Lønsomme kunder returnerer", Handelsrådet, Daniel Hellström, Lunds Universitet og Stefan Karlsson, Oriflame).

Ud fra et internt perspektiv skal der være en sikker inventory management-proces til håndtering af returnerede varer, så de hurtigt bliver synlige i de rigtige kanaler og dermed kan sælges igen - alternativt kan sættes på udsalg eller kasseres. En returneret vare må ikke blive liggende som "hyldevarmer", fordi ingen i butikken ved, hvordan den skal håndteres. Kortere gennemløbstider for returnerede varer giver mindre kapitalbinding i lagerprodukter. Alle vinder ved en effektiv returhåndtering.

6. SCENARIO: Click & Collect og denne løsnings udfordringer

Det forrige scenarie sættes endnu mere på spidsen, fordi stadig flere butikker udvikles i retning af Click & Collect. Sådanne butikker tilbyder forbrugere både at hente og returnere varer, som er bestilt via internettet, i kædens egne butikker. Click & Collect giver helt automatisk mere logistikarbejde i butikken, samtidig med at man naturligvis ønsker, at personalet skal fokusere mere på kunderne i butikken. Butikken skal jo fungere som kombineret showroom, udleveringssted og lager, og personalets arbejdsopgaver bliver derfor opdelt - omtrent som det har været med den traditionelle arbejdsmåde i butikker.

Derfor skal der altid gennemføres en grundig analyse inden beslutningen om at indføre Click & Collect. Især butikkens layout er kritisk med hensyn til at etablere et effektivt flow til udlevering og returnering af varer. Det er også vigtigt, at der er lagerplads til pakker, hvilket står i kontrast til den almindelige udvikling.

Kunderne skal opleve, at processen med afhentning og returnering fungerer professionelt og

smertefrit. Adviseringen skal foregå sømløst i alle kanaler. Når kunderne kommer ind i butikken, skal det være nemt at navigere. Mærkning og scanning af forsendelserne skal foregå på en sådan måde, at personalet hurtigt kan finde kundens pakke.

Det kræver alt sammen, at personalet uddannes til delvist at påtage sig en ny rolle. Click & Collect giver muligheder for mersalg, fordi der kommer flere besøgende i butikken.

Generelt er der desuden følgende problemstillinger: Hvordan måles salget i en omnichannel-struktur? Hvem tilfalder indtægterne fra e-handlen? Og hvordan skaber man en bonusstruktur?

7. SCENARIO: Ny teknologi giver detailhandlen flere muligheder

Internet of Things har allerede indfundet sig i detailhandlen og vil fortsætte med at ændre den. Prognoser indikerer, at forskellige former for IT-værktøjer sammen med internettet i 2030 vil kunne bidrage med over 14 milliarder USD til den globale økonomi (Accenture: The Internet of Things - Revolutionizing the Retail Industry).

Der sker meget på dette område, men det er stadig i sin vorden og på projektstadiet. Ifølge en undersøgelse fra Zebra Technology (Reinventing Retail: 2017 Retail Vision Study) vil 75% af butikkerne allerede i 2021 - takket være kunstig intelligens (AI) - have mulighed for at opfange kunderne (via den opkoblede mobiltelefon), når de går ind i butikken. Når man har indsigt i specifikke kunders købsmønstre og historik, kan det rigtige tilbud præsenteres på en relevant måde. Via NFC-tags (Near Field Communication-tags) kan oplysninger og tilpassede budskaber om det produkt, kunden er interesseret i, sendes via smartphone/mobiltelefon. Butikkerne får dermed unikke muligheder for at gøre oplevelsen personlig i forbindelse med besøget.

VR (Virtual Reality) vil give mulighed for at tilføje yderligere dimensioner til butikbesøget og forstærke oplevelsen af produkterne. Forbrugeren kan med VR-briller virtuelt flyttes til det miljø, hvor produktet skal bruges. Det kan fx dreje sig om at teste nye løbesko på en løbesti i skoven eller at prøvekøre en mountainbike i et vanskeligt terræn.

Ved hjælp af AR (Augmented Reality) kan virkeligheden forstærkes. Prøverummet kan udstyres med digitale spejle, som er fulde af teknologi. De kan fungere som stilkonsulenter og bruges som størrelsesguide. De kan også give tips om supplerende produkter til de varer, der prøves. Det skaber relevans og mersalg.

Takket være den nye teknologi kan produkter gøres sporbare og give butikkerne bedre kontrol over deres lagerbeholdning. Det kan fx foregå med automatiserede advarsler om lav lagerbeholdning. Butiksrobotter vil kunne udføre opgaver, der er

personale- og tidskrævende. Via sensorer og kameraer kan man også identificere, hvilke produkter der prøves og købes/fravælges. Det er vigtige oplysninger i forbindelse med placering af produkterne i butikken.

Digital udstilling og digitale prisskilte, som er koblet til butikkens system til prishåndtering, giver butikken mulighed for at ændre priser i realtid. Ved hjælp af smart belysning og varmeregulering kan klimaet i butikken tilpasses til mere energibesparende drift. Og fremtidens butikker vil ikke have nogen fysisk og bemanded kasselinje. De vil i stedet have en digital kasse, som er integreret i shoppingprocessen.

8. SCENARIO: KPI'er bliver ekstremt vigtige som styringsværktøj

Hvis man aktivt bruger KPI'er (Key Performance Indicators), skabes der forudsætninger for at tydeliggøre, hvordan Supply Chain fungerer i forhold til målene. Det er ikke mindst vigtigt inden for butiksløstik.

KPI'er angår ikke kun logistikmedarbejderne, men er et ledelsesanliggende, som kræver en fælles holdning i virksomhedens top. På den måde undgår man suboptimering, og at der drages forkerte konklusioner på funktionsniveau. Ud fra denne platform formuleres KPI'er, der giver mulighed for at følge udviklingen på de vigtigste områder.

Teknologi	Nuværende modenhed	Tid indtil fuld modenhed
Internet of Things	50%	2-5 år
Selvkørende køretøjer/droner	25%	6-10 år
Kunstig intelligens	50%	2-5 år
Robotter	75%	2-5 år
Digital sporbarhed	75%	2-5 år
AR/VR	75%	2-5 år

Kilde: Accenture/World Economic Forum analysis.

Den nuværende modenhed og tidsrummet indtil fuld modenhed i forbindelse med en række forskellige teknologier, der benyttes i butiksløstik.

KPI'er giver desuden tidlige signaler om, hvornår der skal gennemføres ændringer, og virksomheden kan dermed agere proaktivt og udvikle sin Supply Chain, så den lever op til kundernes forventninger.

Hvilke KPI'er bør en virksomhed bruge? Det spørgsmål kan der naturligvis ikke gives noget generelt svar på. Det må besvares individuelt. Herunder er en oversigt over forskellige indikatorer, der kan indføres for at måle præstationen på forskellige områder. Det vigtige er, at KPI'erne udnyttes på en professionel måde. De bør indføres i et tempo, der er tilpasset til udviklingen af virksomhedens Supply Chain. Handlinger og målinger skal følges ad.

Effektivitet	Kundeværdi	Bæredygtighed
<p>Cost to Serve (CTS) /turnover (Kundelønsomhed) Enhed: % af omsætningen</p> <p>Number of handlings per unit (Antal håndteringer pr. enhed - operationelle grænseflader) Enhed: Antal pr. enhed</p>	<p>Net Promoter Score (NPS) (Anbefalingsscore)</p> <p>Kundetilfredshedsindeks (NKI) Enhed: Skala/score</p> <p>Customer Retention Rate - Kundelojalitet (Kundetilgang minus kundeafgang i et givet tidsrum) Enhed: %</p> <p>Customer Lifetime Value CLV (Kundens livstidsværdi) Enhed: %</p> <p>On Time In Full (OTIF) (Antal rettidige leveringer uden mangler) Enhed: % af det samlede antal leveringer</p> <p>Order Cycle Time (OCT) (Ordrecyklostid)</p> <p>Return Lead-Time (Leadtid, returneringer) Enhed: Tid pr. ordre</p>	<p>CO₂-udledning Kvalitative eller kvantitative oplysninger om socialt og miljømæssigt ansvar samt antikorrupsion. Fx:</p> <p>Sociale aspekter Sygefravær, arbejdsulykker, ligestilling og mangfoldighed</p> <p>Miljø og klima Mulighed for at følge op på klimapåvirkningen for fx at effektivisere sin logistik. Mulig KPI: CO₂-udledning pr. år eller enhed, alternative brændstoffer</p> <p>Leverandørkæden Mulig KPI: Andel underleverandører, der stilles krav til og/eller følges op på vedrørende sociale og miljømæssige krav i forbindelse med varer og tjenester</p>
<p>Kapitaludnyttelse</p> <p>Days Inventory Held (DIH) (Gennemsnitligt antal dage på lager)</p> <p>Days Sales Outstanding (DSO) (Gennemsnitligt antal dages kundefordringer)</p> <p>Days Payables Outstanding (DPO) (Gennemsnitligt antal dages leverandørgæld)</p> <p>Cash conversion cycle (CCC) (Pengestrømscyklus)</p> <p>Working capital (Driftskapital) Enhed: Dage eller %</p>		<p>Risikostyring</p> <p>On Time In Full (OTIF) (Antal rettidige leveringer uden mangler) Enhed: % af det samlede antal leveringer</p> <p>Missed Sales Opportunity (Mistet salg) Enhed: % af leads</p>
<p>Lønsomhed</p> <p>EBIT-margin (Overskudsgrad) Enhed: %</p> <p>Lønsom omsætningsvækst Enhed: %</p>		

Virksomheder, der aktivt bruger KPI'er på forskellige områder, kan proaktivt udvikle deres Supply Chain. Oversigten viser de vigtigste indikatorer på forskellige områder.

Resumé:

En ny form for butik er på vej. Fra traditionelt at have været et sted, hvor forbrugerne køber deres varer, bliver butikken i stigende grad en distributionskanal og en platform til at skabe kundeoplevelser og engagement gennem interaktion på stedet. Det er virksomhederne nødt til at forholde sig strategisk til.

Grundlæggende er det stadig sådan, at de produkter, kunderne efterspørger, skal "stå på hylden". Men man skal gå nye veje for at kunne håndtere den hyppige opfyldning i butikken. Personalet skal jo helst bruge mest mulig tid på kundebetjening og ikke på lagerrelaterede opgaver. Det er også et spørgsmål om layout. "Backup-lagre" stjæler jo værdifuld plads fra

salget. Løsningen består ofte i at finde forskellige former for samarbejde. Leverandører og partnere kan på forskellige måder forenkle flowene og forberede varerne, inden de leveres til butikkerne.

Et centralt spørgsmål, som stadig flere virksomheder må stille sig selv, er, hvordan man skal forholde sig til Click & Collect og håndtere returflowene i butikkerne. Det styrer i høj grad, hvordan man opbygger fremtidens butikker. Internet of Things har allerede indfundet sig i detailhandlen og vil fortsætte med at ændre den. Trenden er helt tydelig: Fremtidens butik bliver opkoblet. Teknologien kommer til at spille en stor rolle med hensyn til at forbedre kundeoplevelsen.

Kilder

Ud over de kilder, der er nævnt i teksten, har følgende specialister bidraget med input:

Arne Andersson,
Rådgiver og talsperson inden for digital handel, PostNord

Petra Björkeson,
Director Business Development, PostNord Insight

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

Anbefalet supplerende læsning:

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