

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT I B2B HANDELSVIRKSOMHEDER



Forsyningskæden er under pres!

Hvordan kan den optimeres, så den bliver
en konkurrencefordel?

B2b handelsvirksomheders forretningsmodel og forsyningskæde er under pres

Forretningsmodellen i den klassiske b2b handelsvirksomhed er under pres. Digitaliseringen af handelsmønstre, gennemsigtighed via e-handel, mere krævende kunder, ændret kundeadfærd og øget international konkurrence kræver konstant revurdering af forsyningskæden, som er krumtappen i handelsvirksomheder.



Hvordan kan forsyningskæden blive en mere konkurrenceskabende parameter?

Er der fordele ved at fastholde den klassiske model, eller skal du springe på de nye tendenser?

Denne analyse viser, at der ikke findes et entydigt svar. Mens nogle fastholder og tjener på den klassiske model, har andre opnået succes med hel eller delvis implementering af de digitale redskaber. Uanset hvad, så har digitalisering og globalisering ændret vores kunders adfærd, og den ændring må virksomhederne forholde sig til. Men kun få ledere og supply chain managers har tid til at tænke dybere over fremtidens krav til nye forsyningskædeløsninger og -modeller.

Manglen på omtanke kan imidlertid betyde, at gamle og nye konkurrenter overhaler indenom - og de virksomheder, som ikke afprøver nye løsninger, risikerer at blive slået ud. Der bliver brug for både en solid drift og udtalt innovation i handelsvirksomheders forsyningskæde i fremtiden.

Det kan være en udfordring, da innovationsdelen traditionelt har været en mangelvare i supply chain management-landskabet.

DI Handels undersøgelse af supply chain management i danske handelsvirksomheder 2015 præsenterer en række temaer, du kan arbejde med for at optimere din forsyningskæde, så den bliver en større konkurrencefordel.

Indholdsfortegnelse

B2b handelsvirksomheders forretningsmodel og forsyningskæde er under pres	2
Indholdsfortegnelse	3
① Formål med rapporten	4
② Indledning	5
– Supply Chain Management i handelsvirksomheder	6
③ Fremtiden udfordrer. Se hvad der venter rundt om hjørnet	7
– Digitalisering og transparens i forsyningskæden	7
– Udvikling af økosystemer	8
– Energi og ressourcer	8
– Big data	8
– Nye teknologier kan trække produktionen hjem igen	9
– Samfundsansvar	9
④ Vækst	10
4.1 Fra box-mover til serviceleverandør	11
CASE 1 - Solar A/S	13
4.2 Partnerskaber og kunde-/leverandørsamarbejde	15
CASE 2 - Abena A/S	17
4.3 Digitalisering og e-handel	20
CASE 3 - WhiteAway A/S	24
⑤ Omkostningsreduktioner	26
5.1 Strategisk indkøb	27
CASE 4 - Coloplast A/S	29
5.2 Arbejdskapital	32
CASE 5 - MC Emballage A/S	34
5.3 Effektivisering og automatisering	36
CASE 6 - Lemvigh-Müller A/S	38
CASE 7 - Penguin Pick-Up	40
⑥ Konklusion	42
⑦ Perspektiv	43
⑧ anbefalinger	44
⑨ Relevante links	46
①⑩ Metode og tilgang	47

① Formål med rapporten

Ifølge tænketanksrapporten FORSYN 2021 kan op til 80 pct. af omkostningerne i danske virksomheder relateres til forsyningskæden.

Alene af den grund er interessen for fremtidens forsyningskæde et uundgåeligt omdrejningspunkt for danske virksomheder i de kommende år. For b2b-handelsvirksomhederne, som DI Handel danner branchefællesskab for, er forsyningskæden i særdeleshed vigtig. At excellere på logistikområdet er en helt afgørende konkurrenceparameter for moderne handelsvirksomheder. Det er også ofte her, at de danske handelsvirksomheder særligt bidrager til at skabe værdi og vækst.

Derfor har DI Handel i samarbejde med supply chain eksperter fra Valcon gennemført en analyse, der sætter fokus på de danske handelsvirksomheders værdiskabelse gennem effektiv supply chain management.

Rapporten kombinerer:

- En spørgeskemaundersøgelse om værdiskabelse gennem supply chain management blandt DI Handels medlemsvirksomheder
- Fire interviews med supply chain management eksperter
- Syv casestudier af udvalgte virksomheder, som har taget aktivt stilling til supply chain management i deres forretning, dygtiggjort sig på området eller skabt værdi gennem frem-synet eller innovativ tankegang

De syv casestudier giver forskellige bud på, hvordan virksomhederne har løst eller er i gang med at løse de udfordringer, som de står over for. Løsningerne er forskellige, men indeholder alle inspirerende elementer, som man som læser kan tage med sig videre. Der er altså ikke kun én entydig vej til succes på supply chain management-området.

Vi håber, at læseren i rapporten kan finde inspiration til at udvikle sin egen supply chain-strategi eller tage ved lære af andre danske virksomheder, der har tænkt nyt på dette område.

God læsning!

Lars William Wesch, Branchedirektør DI Handel

Ifølge tænketanksrapporten FORSYN 2021 kan op til 80 pct. af omkostningerne i danske virksomheder relateres til forsyningskæden.

FORSYN 2021 er en tænketank, der består af supply chain eksperter og praktikere samt Institutttet for Fremtidsforskning



② Indledning

Den traditionelle forretningsmodel for b2b handelsvirksomheder er under pres, og det åbner op for muligheder for at tænke nyt, skabe forbedringer og i nogle tilfælde skabe helt nye forretnings- og forsyningskædemodeller. Det handler nemlig om, at værdikæderne både arbejder omkostningseffektivt og er i stand til hurtigt at imødekomme markedets kontinuerligt ændrede behov.

Handels- og grossistvirksomheder er et værdiskabende mellemled mellem producenter og kunder, hvor handelsvirksomheden tilbyder kunderne et indkøbs- og forsyningssystem, der har karakter af **one-stop-shopping** - og gør det muligt for kunden at finde de fleste varer hos én leverandør.

Handelsvirksomheder gør det lettere for kunden at fokusere ressourcer og kompetencer på kerneopgaver. Virksomhedens værditilbud til kunden er i mange tilfælde at stille en forsyningskæde eller et logistik- og serviceapparat til rådighed, mens det i andre sammenhænge består af bredt varesortiment og billigere priser for den enkelte kunde på grund af stærkere indkøbskraft etc.

Evnen til at lede forsyningskæden på en effektiv og værdiskabende måde – også kaldet **supply chain management** – er en central kompetence for handels- og grossistvirksomheder.

Der er en række udfordringer på spil i markedet, som påvirker handelsvirksomhedernes arbejdsvilkår og udvikling. At drive handelsvirksomhed er en betydelig mere kompleks affære, end det var for få årtier siden. Vi ser ind i en fremtid, der er sværere at forudsige end nogensinde før.

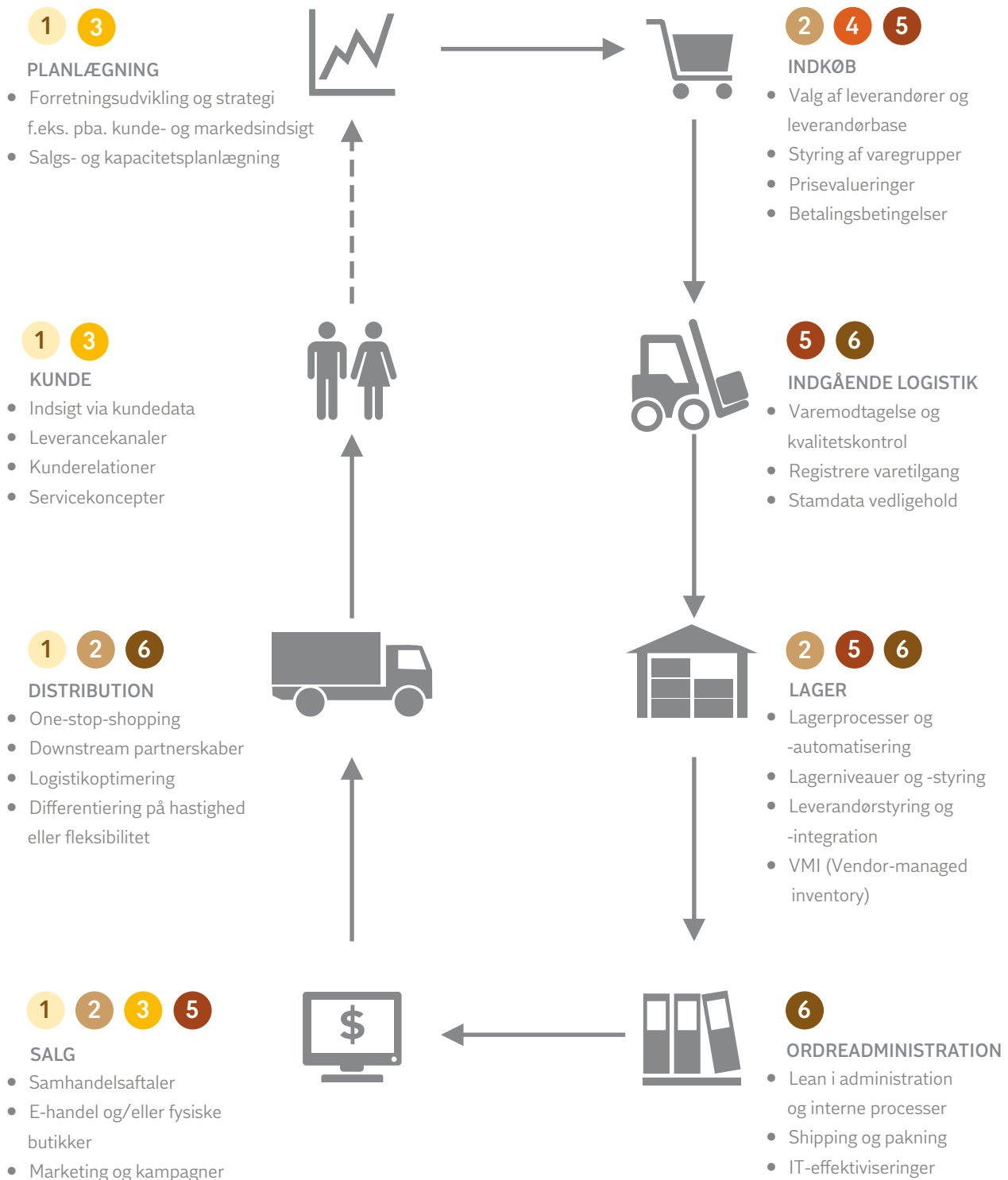
Undersøgelsen ser nærmere på to overordnede temaer, **vækst** og **omkostningsreduktion**. De to temaer indeholder hver tre undertemaer, der går yderligere i dybden.



Udfordringerne tæller bl.a.:

- ① Flere globale kunder efterspørger et ensartet/ globalt varesortiment, standardservices og laveste pris.
- ② Nogle leverandører ser den "traditionelle grossist" som et ikke-værdiskabende led og ønsker at få kontrol over slutkunden ved at servicere slutkunden direkte.
- ③ Større markedsdynamik, mere uforudsigelighed og mindre kundeloyalitet presser pris og øger nødvendigheden af at kunne reagere hurtigt.
- ④ Den tendens bliver forstærket af, at kunderne globaliserer deres indkøb, fordi nettet har skabt bedre transparens i markedet.
- ⑤ E-handel gør, i kombination med effektive, prisbillige distributionsløsninger, det nemt for kunderne at identificere den ønskede vare til bedste pris – indenlands eller uden for landets grænser. De shopper mere rundt og skifter oftere leverandør.
- ⑥ Det bliver derved også nemmere for nye b2b-virksomheder at trænge ind på det danske marked – eventuelt med nye forretningsmodeller baseret på e-handel, lave faste omkostninger, lav arbejdskapitalbyrde (lagerbindinger, tilgodehavender, mv.) etc. Omvendt bliver det også nemmere for danske b2b virksomheder at etablere sig på udenlandske markeder.

Supply Chain Management i handelsvirksomheder



- 1** Fra "box mover" til serviceleverandør
- 2** Partnerskaber og kunde-/leverandørsamarbejder
- 3** Digitalisering og nye teknologier

- 4** Strategisk indkøb
- 5** Arbejdskapital
- 6** Effektivisering og automatisering

③ Fremtiden udfordrer. Se hvad der venter rundt om hjørnet

Vi har talt med fremtidsforsker **Carsten Beck**, professor i supply chain management **Britta Gammelgaard** fra CBS, CEO og co-founder af Innovation Lab **Mads Thimmer**, samt professor i supply chain-strategi **Richard Wilding** fra Cranfield School of Management om, hvad der venter rundt om hjørnet, og hvilke muligheder der er for at tackle ovenstående udfordringer.

Digitalisering og transparens i forsyningskæden

Alle fire eksperter er enige om, at digitalisering er en megatrend, og at den voksende digitalisering vil få store konsekvenser for forretningsmodeller, forsyningskæder, processer, kunder, logistik etc.

”Digitaliseringen vender op og ned på vante forestillinger og forretningsmodeller. De virksomheder, der ikke formår at stille sig selv de rigtige spørgsmål og udvikle holdbare strategier, kommer ikke til at overleve digitaliseringens og teknologiens kvantespring”, fortæller Carsten Beck.

Britta Gammelgaard supplerer:

”Det bliver vigtigt at afdække, hvordan logistik og supply chain management kan bidrage til udviklingen af nye IT-baserede eller digitale forretningsmodeller”.

Richard Wilding medgiver, at digitalisering, stigende e-handel og højere forventninger fra kunder i alle led af kæden vil udfordre radikalt. Men han lægger vægt på, at det skaber et stort behov for transparens i forsyningskæden.

”Hvor er varen, kunden, informationen, ordren, leveringen etc.? Hvordan er sporbarheden? Har vi overblik over det hele i realtid? Vi ser en revolution i b2c-handel med omnichannel [hvor alle salgskanaler smelter sammen, så kunden får helt transparente priser, kan benytte tilbud og afslutte sin handel på en vilkårlig kanal og få produkterne leveret på alle tænkelige måder, red.], og det vil også påvirke b2b-handel. Det vil kræve nye og innovative IT-systemer og IT-arkitektur, der tilbyder en helt ny grad af integration”, fortæller han.

Det får Richard Wilding til at pege på disciplinen **cost-to-serve** [den samlede omkostning ved at servicere en kunde, red], som han mener, vil være en daseåbner for fremtidens forsyningskæder:

”Slutkunder kræver f.eks. i dag fri fragt og fri returnering. Den slags koster penge, men vi ved reelt meget lidt om hvor meget. Der bliver brug for en langt mere detaljeret og procesbaseret indsigt i, hvor meget forskellige aktiviteter i forsyningskæden belaster omkostningerne”.

” *Digitalisering, e-handel, nye teknologier og helt nye forretningsmodeller får stor betydning for, hvordan forsyningskæden i fremtiden drives.*

Men den største trussel og mulighed er faktisk noget, virksomhederne selv er herre over: De, som formår at udvikle og tilpasse sig i et tilstrækkeligt højt tempo, bliver fremtidens højdespringere.

Fremtidsforsker Carsten Beck,
Institut for Fremtidsforskning

Udvikling af økosystemer

Mads Thimmer bakker op om vigtigheden af digitalisering og transparens i forsyningskæden, og kæder det sammen med bevidsthed om det økosystem, man befinder sig i: *"Særligt her i digitaliserings tider, er det vigtigt, at man som virksomhed er klar over, hvor i økosystemet man befinder sig, og hvor meget man selv er herre over, hvor det er på vej hen"*.

Afhængigt af virksomhedens rolle i økosystemet, er manøvredygtigheden ret begrænset: *"Du bevæger dig i sync med dem, der er bagved og foran dig i værdikæden. Det kan være fint at være god til noget, men hvis behovet flytter sig fra det, du er god til, kan det indebære stor risiko"*.

Større bevidsthed om økosystemet kan også bidrage til forretningsudvikling: *"Amazon er gået fra at levere bøger til forbrugere, til nu at være en af verdens største leverandører af web services – f.eks. servere"*.

Energi og ressourcer

Klimatruslen samt manglen på energi og ressourcer vil være endnu et tema, vi skal forholde os til. Carsten Beck vurderer, at vi i 2015 står i et vadested, hvor virksomheder nok vægter klima og samfundsansvar, men har svært ved at få kunderne til at betale for det. Væksten i den globale middelklasse, ikke mindst drevet af Kina og Indien, vil skabe et innovationspres for at designe nye løsninger med fokus på selvforsyningsmodeller, kortere transportafstande, alternative energikilder som solceller, genbrug og cirkulær økonomi [Cirkulær økonomi erstatter køb-brug-smid væk tendensen ved at re-designe produkter, så mindst muligt eller intet går til spilde, når produktet er udtjent og "dør". Det vi smider væk kan gå tilbage til producenten, eller tilbage i naturen uden at den tager skade, red.].

Big data

En anden stor tendens er big data eller evnen til at opsamle og bearbejde store datamængder og konvertere dem til brugbare analyser, der kan fortælle virksomheder en masse om deres kunders adfærd.

"Big data kan skabe en platform for detailbranchens omnichannels, intelligent e-handel og nye generationer af individualiserede produkter og services baseret på mass customisation [kombination af masseproduktion, kundetilpasning og fleksibel levering red.]", fortæller Britta Gammelgaard.



Mads Thimmer ser også big data som en væsentlig trend:

”Eksponentialitet i udviklingen aff.eks. datamængder betyder, at du er oppe imod et helt andet konkurrentbillede. Der kan sidde tre fyre i en garage og arbejde på en algoritme, der muliggør at levere de samme produkter, som din virksomhed gør, til billigere priser”.

Dette betyder også, at man som virksomhed skal være klar til at ændre virksomhedens kultur: *”Virksomheden er nødt til at acceptere, at det ikke kun er dygtige sælgere og fageksperter, der er brug for. Kompetencer inden for f.eks. big data skal være med til at løfte virksomheden – også selv om det betyder, at du skal ansætte folk, der ikke har brancheindsigt”.*

Nye teknologier kan trække produktionen hjem igen

Richard Wilding og Mads Thimmer peger på nogle konkrete teknologiområder, hvor de forventer at se kvantespring.

Augmented reality [det at kombinere data fra den fysiske verden med computerskabte data f.eks. Google glasses, red.] bliver stort. For eksempel vil pick-by-vision afløse pick-by-voice og andre plukketeknologier og skabe produktivitetsspring på op til 25 pct.

Wilding peger også på udviklingen af billigere og smidigere robotter, som kan skabe helt nye muligheder, langt større effektivitet og fleksibilitet på distributionscentre. Disse tendenser er allerede årsag til, at europæiske og amerikanske virksomheder hjemtager produktion og logistik fra Østeuropa og Asien.

Samfundsansvar

Richard Wilding peger samtidig på, at der, efterhånden som teknologien skaber nye muligheder og produktivitetsevinster, sker en markant påvirkning af samfund, arbejdspladser og sociale faktorer.

”Teknologien vil formentlig i fremtiden reducere mængden af arbejdspladser. Hvordan vil virksomhederne forholde sig til den sociale effekt?” lyder det fra professoren, der forventer, at virksomheder i fremtiden både vil og skal gå dybere ind i deres samfundsansvar.

” Augmented reality [det at kombinere data fra den fysiske verden med computerskabte data f.eks. Google glasses, red.] bliver stort.

For eksempel vil pick-by-vision afløse pick-by-voice og andre plukketeknologier og skabe produktivitetsspring på op til 25 pct.

Professor Richard Wilding,
Cranfield School of Management

Vækst

De fleste handelsvirksomheder kæmper med spørgsmålet om, hvordan de kan realisere målbar toplinevækst, der også bidrager til indtjeningen – det man kunne kalde sund vækst. Årsagen til at mange finder det svært at skabe denne vækst, er de udfordringer, vi har berørt i indledningen. Markedet er i opbrud, fordi kunderne er mere illoyale, markedet er mere transparent, og globalisering, e-handel og omnichannel skaber nye kanaler og ændret kundeadfærd.

Samtidig er handelsvirksomhedernes markeder modne og præget af flad omsætningsudvikling. Der skal altså virkelig kæmpes for at skabe vækst – den kommer ikke af sig selv. Eftersom supply chain management er en helt central kompetence for handelsvirksomheder, er forsyningskæden en oplagt kilde til at skabe vækst. Det har vi undersøgt nærmere – og vi har identificeret tre temaer inden for vækst, som kan være interessante for handelsvirksomheder at sætte fokus på.



4.1. Fra box-mover til serviceleverandør

Undersøgelsen viser, at respondenterne forventer, at logistik-services og rådgivning bliver vigtige konkurrenceparametre i fremtiden.

77 pct. svarer, at de arbejder med at designe en strategi for at øge omsætningen inden for services og rådgivning, og 61 pct. vurderer, at **service** og **rådgivning** i høj grad vil få betydning for virksomheden i fremtiden, se figur 1 og 2.

Men undersøgelsen viser også, at det stadig er fremtidssnak, og at de vigtigste parametre i dag fortsat er produktkvalitet samt leveringstid og -kvalitet. 64 pct. svarer, at under 25 pct. af omsætningen stammer fra rådgivning og service, mens kun 7 pct. svarer, at mere end 75 pct. af omsætningen stammer fra området, se figur 3.

Hovedfokus er altså fortsat på det, man lidt provokatorisk kunne kalde "box-mover"-rollen, hvor handelsvirksomhedens værditilbud primært er evnen til at forsyne kunden med det rette produkt, i den rette kvalitet, på det rette sted og i rette tid samt mængde.

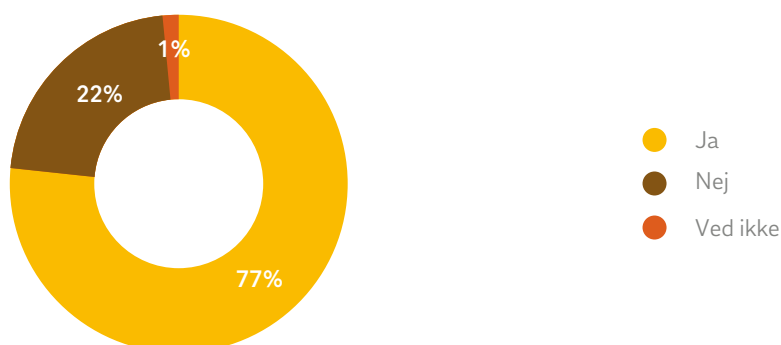
Det er interessant at bemærke, at det er de små virksomheder, som vægter rådgivning og service højest.

”Kunderne vil kræve flere services og kanaler. Men services koster penge, og de færreste virksomheder har detaljeret indsigt i, hvordan forskellige services belaster omkostningerne i forsyningskæden.

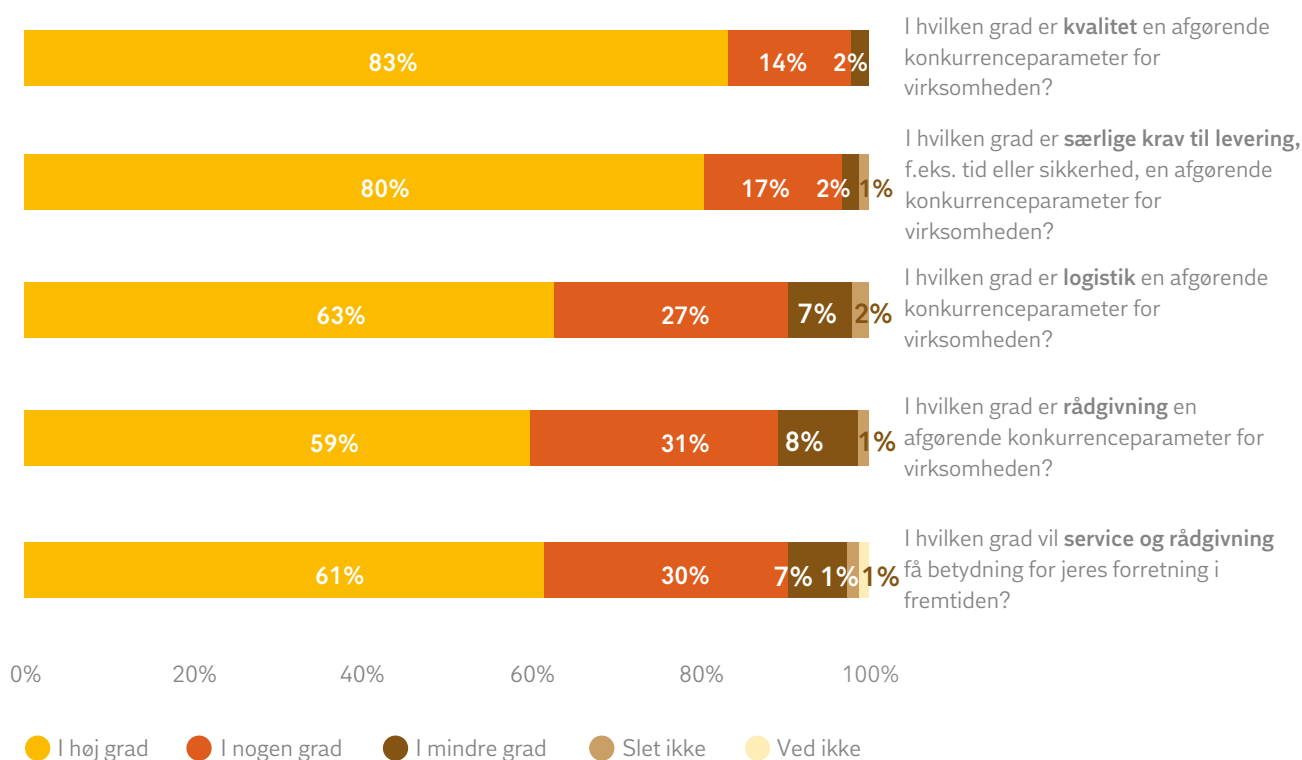
Det opfordrer til at få bedre styr på, hvad jeres cost-to-serve er.

Professor Richard Wilding,
Cranfield School of Management

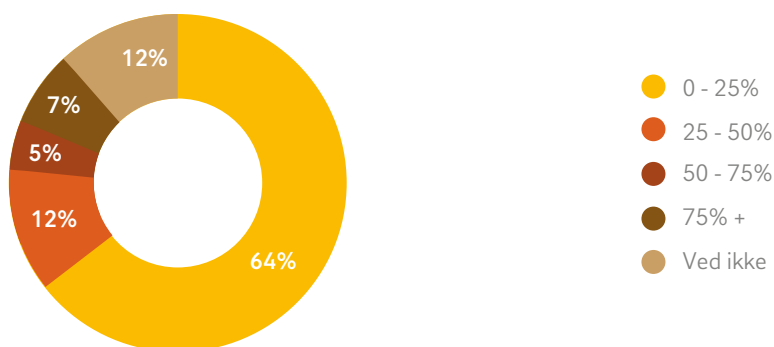
Figur 1
Arbejder I aktivt med en strategi for at øge omsætningen ved at fokusere mere på service frem for varen og prisen alene?



Figur 2
Konkurrenceparametre i handelsvirksomheder



Figur 3
Hvor stor en andel af omsætningen kommer fra logistik, service eller rådgivning?



Tre nærgående spørgsmål:

1. Hvordan kan I opprioritere udviklingen henimod rollen som serviceleverandør?
2. Kender I jeres cost-to-serve?
3. Hvad er det generelle niveau for cost-to-serve i jeres branche?

Case 1

solar

Fokus på at løfte kundens produktivitet

Solar Danmark A/S er i gang med en transformation af de store. I næsten 100 år har virksomheden fungeret som handels- og grossistvirksomhed, men den tid er forbi. Solar har gjort op med den traditionelle grossistrolle og definerer i dag sig selv som en sourcing- og servicevirksomhed.

Det er selvfølgelig ikke noget, der sker henover en nat, men processen er skudt i gang, og der bliver arbejdet ihærdigt på den strategiske forandring i alle hjørner af den 3.000 medarbejdere store koncern med aktiviteter i Danmark, Norge, Sverige, Østrig, Holland, Belgien og Polen og en omsætning på over DKK 10 mia.

Bedre produktivitet hos kunderne

”Eksistensberettigelsen for den klassiske grossistvirksomhed, der distribuerer et vist antal leverandørers produkter, findes ikke i fremtiden. Derfor skal vi transformere os selv til en sourcing- og servicevirksomhed, hvor vores vision er, at vi skal skabe bedre produktivitet hos vores kunder”, fortæller Jens Andersen, adm. direktør i Solar Danmark A/S.

Han tilføjer: *”Det er en 180° vending. Vi fokuserede tidligere på at distribuere og levere de rette varer i rette tid og på rette sted for vores kunder i byggebranchen og industrien. Det skal vi fortsat. Men vores hovedrolle i dag er at varetage vores kunders indkøb og forsyningsprocesser, så de kan fokusere på deres kernekompetence og deres kunder. Dette sker naturligvis fortsat i tæt samarbejde med vores vigtige leverandører”.*

Hurtig leveringstid er derfor central, og Solar tilbyder blandt andet natdistribution og har for nylig udviklet servicekonceptet **Fastbox**, hvor virksomheden leverer en kasse med varer på byggepladsen inden for en time mod et tillægsgebyr på 99,- kr. I yderområderne er leveringstiden op til to timer. Boksen indeholder de varer og alle tilhørende komponenter, håndværkeren eller entreprenøren har brug for til at udføre opgaven.

”Den tid, hvor det var ok for installatøren at bruge lang tid på at køre til håndværkerbutikken og fakturere det til sluthunden, er slut”, fortæller Jens Andersen.



Hurtig levering og minimering af spildtid



Leveringstempoet skal sikre, at håndværkeren, entreprenøren eller industrienheden ikke oplever at vente eller selv skulle bruge tid på at hente en kritisk vare. Solar har længe arbejdet med lean på central-lageret og samarbejdet med større leverandører om procesoptimering, produktudvikling og hurtigere **time-to-market**.

Det er sammen med et højautomatiseret centrallager, effektiv sourcing, høj grad af digitalisering i hele forsyningsledet og teknisk rådgivning af kunder blandt de aktiviteter, der skal skabe den nye identitet.

En af Solars udfordringer er at fakturere direkte rådgivning, fordi det sker i salgøjeblikket, og derfor ikke kan indgå med varerne, som allerede er prissat.

” *Eksistensberettigelsen for den klassiske grossistvirksomhed, der distribuerer et vist antal leverandørers produkter, findes ikke i fremtiden.*

Vi skal transformere os selv til en sourcing- og servicevirksomhed, hvor vores vision er, at vi skal skabe bedre produktivitet hos vores kunder.

Adm. direktør Jens Andersen
Solar Danmark A/S

Dilemmaer som skal balanceres

- Centralisering versus hurtig levering
- Produktivitet hos slutkunden versus traditioner og kultur
- Serviceydelser versus indtægter



Fakta om Solar Danmark A/S's forsyningskæde:

- Dagligt ekspederer centrallageret i Vejen cirka 20.000 pluk, som primært distribueres om natten
- Leveringsevnen på de godt 50.000 lagerlagte produkter er 99 pct. på A-varer, og 98 pct. hvis man kigger på hele sortimentet
- Produktsortimentet spænder vidt inden for el, vvs, ventilation, værktøj m.m.
- Antallet af Fastbox-leverancer overstiger nu 10.000 efter ét år i markedet
- Solar Danmarks e-handel med kunder udgør over halvdelen af omsætningen

4.2 Partnerskaber og kunde-/leverandørsamarbejde

Handelsvirksomhedernes kunder efterspørger ifølge undersøgelsen massivt såkaldte one-stop-shopping løsninger (fuld palette af produkter, services og rådgivning). Cirka 85 pct. svarer, at deres kunder i høj eller nogen grad efterspørger one-stop-shopping. De 85 pct. fordeler sig jævnt ud på alle virksomhedsstørrelser og er gældende for de største såvel som for de mindre virksomheder, *se figur 4*.

Blandt de virksomheder, som oplever, at det i høj grad er vigtigt, anvender 52 pct. samarbejdspartnere til at levere one-stop-shopping, *se figur 4*.

Det er også tydeligt, at der er sammenhæng mellem de erfaringer, virksomhederne har gjort sig med partnerskaber, og i hvor høj grad virksomhederne anser det for vigtigt for forretningen i fremtiden. Har man gjort sig dårlige erfaringer, har man mindre tiltro til det i fremtiden.

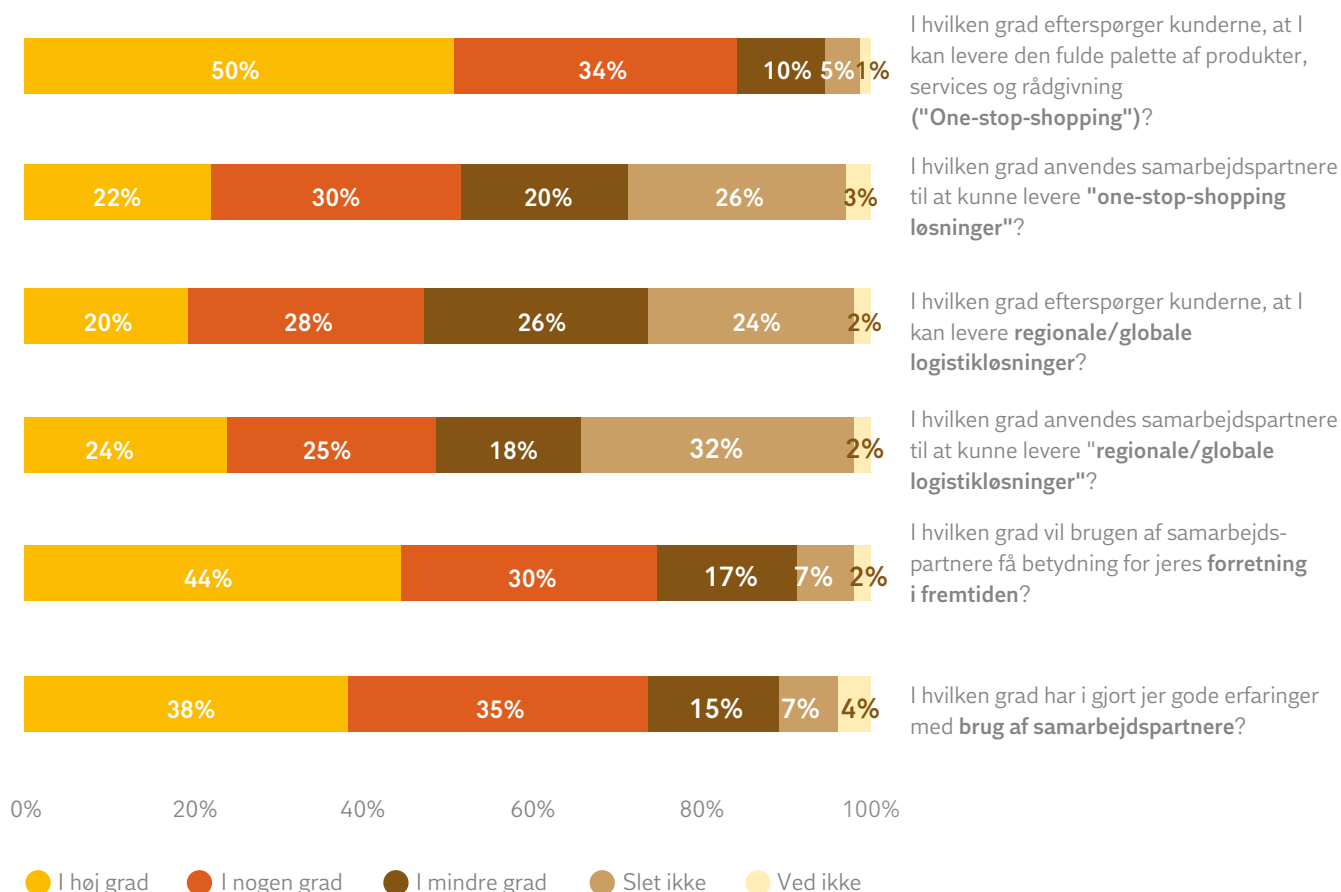
” Vi har gennemgået en udvikling fra lokal til regional til global, og vi skal nu redefinere, hvad det vil sige at være global.

Det skaber et stigende fokus på dannelse af klynger med leverandør-netværk, der kan levere komponenter, løsninger og serviceydelser inden for et bestemt kompetencefelt eller en bestemt teknologi eller branche”

Professor Britta Gammelgaard, CBS

Figur 4

Spørgsmål omkring partnerskaber og leverandørsamarbejder





Tre nærgående spørgsmål:

1. Kan øget brug af samarbejdspartnere styrke jeres one-stop-shopping tilbud og jeres generelle værditilbud?
2. Får I fuldt udbytte af jeres leverandørers viden og innovation til at styrke jeres forretningsudvikling?
3. Kan I opnå en forretningsmæssig værdi ved at ændre fokus fra one-stop-shopping til at fokusere på en niche, udvikle services og rådgivning knyttet til denne niche og tilbyde denne nicheydelse som et partnerskab med en større aktør?

Case 2

ABENA®

Abena A/S konsoliderer og kundetilpasser på samme tid

Abena er en værdidrevet og familieejet virksomhed, som vægter langsigtet forretningstænkning højt. Abena er en velkonsolideret produktions- og handelsvirksomhed, som opererer i det meste af Europa og leverer over 25.000 forskellige produkter. Produktområderne er forbrugsprodukter inden for inkontinens og sygepleje, engangsartikler, personlige værnemidler, rengøring, affaldssystemer m.m.

Kunderne er sygehuse, plejehjem, hjemmepleje, skoler, daginstitutioner og private erhvervsvirksomheder samt hotel-, restaurant- og cateringbranchen m.m.

”Vi tænker langsigtet og investerer massivt i vores kundeservice og forsyningskæde. Forsyningskæden er en tung konkurrenceparameter for os. Mens mange spillere på vores marked tænker i at trække omkostninger ud, tænker vi langsigtet og etablerer lige nu det, vi kalder fremskudte lagre, som placerer os tættere på kunderne”, fortæller Jens Rønn Olesen, adm. direktør, Abena A/S

Vil være tæt på kunden

Abena hylder nærhedsprincippet, hvilket går imod tidens tendens om at centralisere. Virksomhedens kunder må aldrig løbe tør for virksomhedens varer, som typisk har karakter af forbrugs- eller forsyningsvarer, der bliver forbrugt næsten på samme måde som elektricitet eller telefoni.

”Den måde, kunderne ønsker varerne leveret på, varierer utrolig meget. Vi lægger derfor vægt på at være ekstremt fleksible. Vi forsøger at levere på præcis den måde og med den frekvens, som kunden ønsker det. Det samme gælder det elektroniske informationsflow, hvor vi også skal være ekstremt fleksible og kundetilpassede”, fortæller Jens Rønn Olesen.



Masseproduktion og kundetilpasning på samme tid

Abena arbejder tæt sammen med udvalgte leverandører. Det gælder særligt på udveksling af viden om produkterne og korrekt brug af disse.

”Vi leverer rigtig meget beskrivelse, brugsanvisninger, certificeringer og uddannelse i korrekt anvendelse med vores leverancer til vores kunder, og her er vi afhængige af viden fra vores leverandører”, fortæller Jens Rønn Olesen.

Han forklarer også, hvordan Abena går efter at konsolidere indkøb for at opnå stordriftsfordele, der kommer kunderne til gode i form af gode produkter til gode priser.

På spørgsmålet om Abenas forsyningskædemodel kan beskrives som mass customisation, altså en kombination af masseproduktion, kundetilpasning og fleksibel levering, svarer Jens Rønn Olesen: *”Det er en meget præcis beskrivelse. Vi kombinerer fordelene ved en industriel base og stordriftsfordele med en ekstremt fleksibel kundeservice og leverancemodel. Vi holder på, at det sommetider kan betale sig at have en ”dyr” forsyningskæde, fordi det giver os fordele, der adskiller os fra konkurrenten”.*

Automatiseret lager som omdrejningspunkt

Abena har blandt andet investeret massivt i centrallageret i Aabenraa, som er udstyret med avancerede højautomatiserede krananlæg, transportbånd, lagerautomater etc.

Lageret er bundet sammen i et automatiseret flow, hvor der sker så få manuelle varehåndteringer som muligt, men hvor det alligevel er muligt at skræddersy leverancepakker til hver enkelt kunde. Lageret bliver styret af et avanceret WMS-system (lagerstyringssystem), som løbende bliver tilpasset Abenas specifikke behov.

”Vi optimerer ikke på arbejdskapital som sådan. Vi er en velkonsolideret virksomhed, og vores strategiske fokus er altid at være leveringsdygtig. Det koster på lagerbindingen, og sådan skal det være. Heldigvis er de fleste af vores varer ikke høj-værdivarer”, fortæller Jens Rønn Olesen.



Dilemmaer som skal balanceres

- Centralisering versus decentralisering af varelager
- Leverancesikkerhed versus forsyningssikkerhed fra leverandører
- Serviceniveau versus pris og volumen

”Forsyningskæden er en tung konkurrenceparameter for os.

Sommetider er en ”dyr” forsyningskæde den bedste investering for vores kunder og vores forretning.

Adm. direktør Jens Rønn Olesen
Abena A/S



Fakta om Abena A/S

- Abena, grundlagt i 1953, er en dansk, familieejet produktions- og handelsvirksomhed med hovedsæde i Aabenraa i Sønderjylland
- Abena leverer over 25.000 forskellige produkter og opererer i mere end 60 lande verden over
- Produktområder omfatter blandt andet inkontinens og sygepleje, engangsartikler, personlige værnemidler, rengøring, affaldssystemer og forbrugsprodukter
- Kunderne består hovedsagligt af sygehuse, plejehjem, hjemmepleje, skoler, daginstitutioner og private erhvervsvirksomheder samt hotel-, restaurant- og cateringbranchen
- Abena definerer sig selv som en løsningsorienteret samarbejdspartner og ikke blot en leverandør. Virksomheden lægger samtidig vægt på at være eksperter i alt det, der ligger uden om de produkter, de leverer

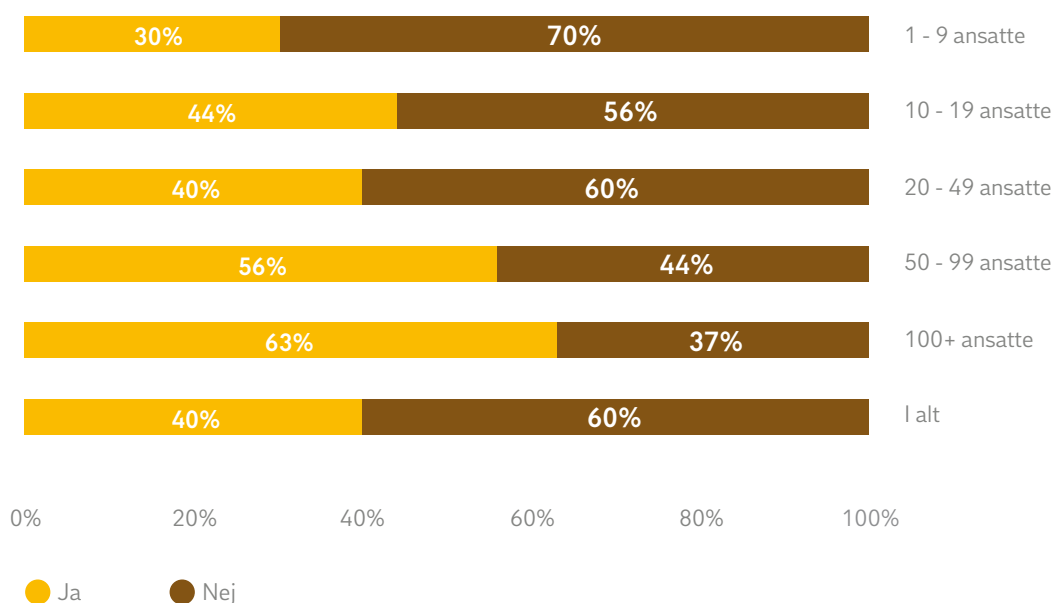
4.3 Digitalisering og e-handel

60 pct. af de deltagende virksomheder har ikke nogen form for e-handelsløsning, som deres kunder kan bestille på, se figur 5. Det må betegnes som et højt tal, når man tager i betragtning, hvor meget procesoptimering der kan opnås ved at digitalisere arbejdsgange. Samtidig findes der mange muligheder for at installere en standard e-handelsløsning.

Den relativt lave udnyttelse af e-handel som løftestang i forretningen afspejler sig også i, hvor stor en del af omsætningen virksomhederne henter via e-handel, se figur 6. Næsten halvdelen (44 pct.) af virksomhederne henter mindre end 10 pct. af omsætningen via e-handel, og blot 16 pct. henter mere end 50 pct. via e-handel. Billedet bliver ikke ændret meget, når man ser på virksomhedernes fremtidige forventninger til e-handel, idet 39 pct. forventer at væksten i e-handlen vil være uændret, og blot 16 pct. forventer en vækst på mere end 10 pct.

Virksomhedernes manglende e-handelsfokus står i stærk kontrast til det faktum, at kunderne i stigende grad søger efter og køber varer på nettet, og den generelle vækst i dansk e-handel ifølge FDIH i disse år er på 14 pct. Det er ikke bare den private forbruger, der finder deres varer på nettet. Ifølge en international undersøgelse fra Forrester (2014), finder 74 pct. af b2b-kunder frem til mere end halvdelen af deres produktindkøb online.

Figur 5
Har virksomheden en løsning så b2b-kunder kan bestille virksomhedens varer via en e-handelsløsning?



Disse resultater er fra en undersøgelse fra 2014 omkring "E-handel og Digitalisering", som DI Handel har udsendt til samme panel, der er blevet brugt til denne spørgeskemaundersøgelse.

”Når vi spørger virksomheder, hvilke konkurrenter de frygter, så er der en tendens til, at de svarer Apple, Google, Amazon og Samsung, selvom de tilhører en helt anden branche. Det er aktører, som ser ud til at være i stand til at foretage innovative digitale gigantskridt, der tilsyneladende kan vende op og ned på et område. Du skal derfor aldrig føle dig for sikker. Din største konkurrent i morgen kommer måske fra en helt uventet kant”

Fremtidsforsker Carsten Beck,
Institut for Fremtidsforskning

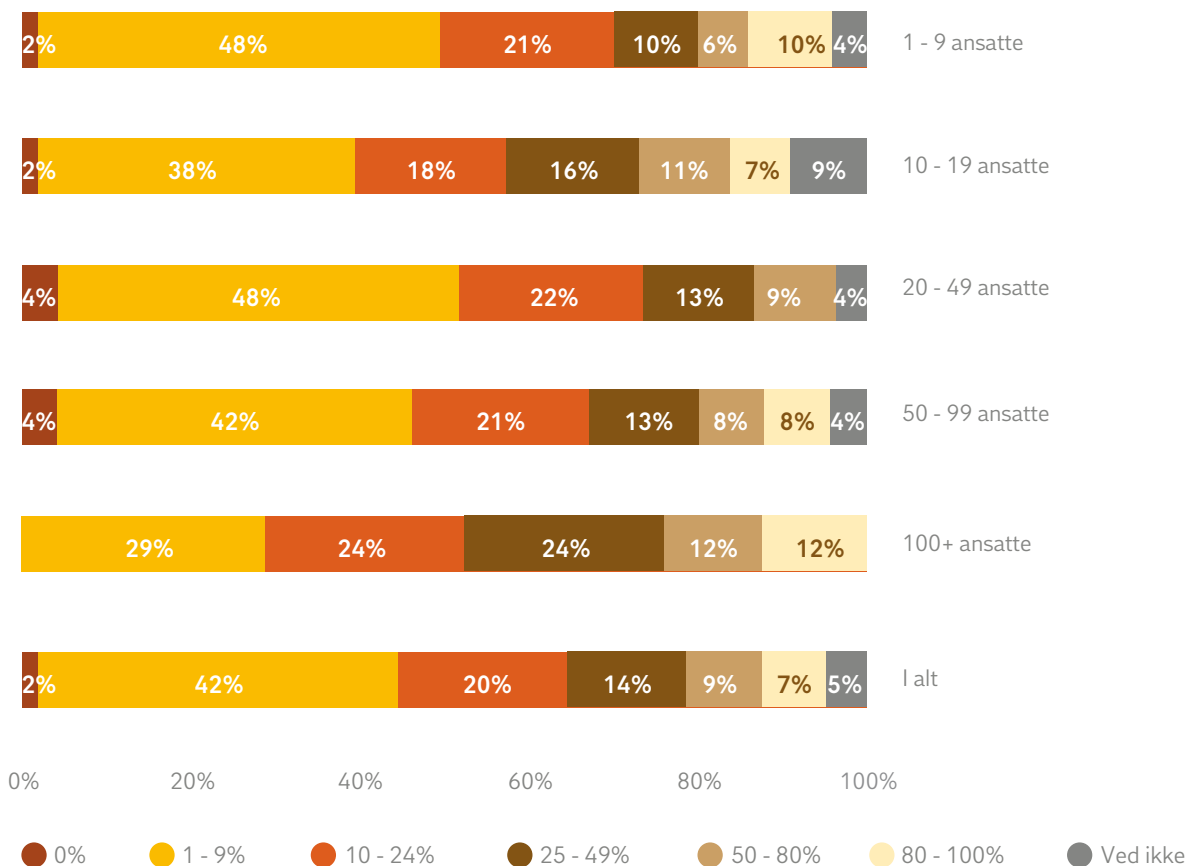
Der er langt mellem handelsvirksomheder, som udnytter kundedata som strategisk værktøj, og det gælder særligt for de mindre aktører. Cirka 7 pct. af virksomheder med 1-99 ansatte anvender i meget høj grad kundedata som strategisk værktøj, hvor det samme tal er 30 pct. for virksomheder med mere end 100 ansatte, *se figur 7*.

Det er ikke så overraskende, at brug af kundedata er mere udbredt blandt større virksomheder, men der er dog væsentlig flere end de 7 pct., nemlig fra 10 til 20 pct., *se figur 8*, der mener, det har ”meget stor” betydning for virksomhedens omsætning og endnu flere, der mener det har ”stor” betydning. Det indikerer et uudnyttet potentiale.

Det gælder i særlig grad for branchen **IT-udstyr, engros**. Mere end halvdelen af virksomheder med færre end 100 svarer da også, at de forventer at investere mere i området i fremtiden, hvor det samme tal er 88 pct. for virksomheder med mere end 100 ansatte. Men samtidig svarer flertallet af de mindre virksomheder, at de udnytter det fulde potentiale enten ”i nogen grad” eller ”i høj grad”. Så enten er virksomhederne ikke bevidste om potentialet, eller også er de i gang med at undersøge det.

Figur 6

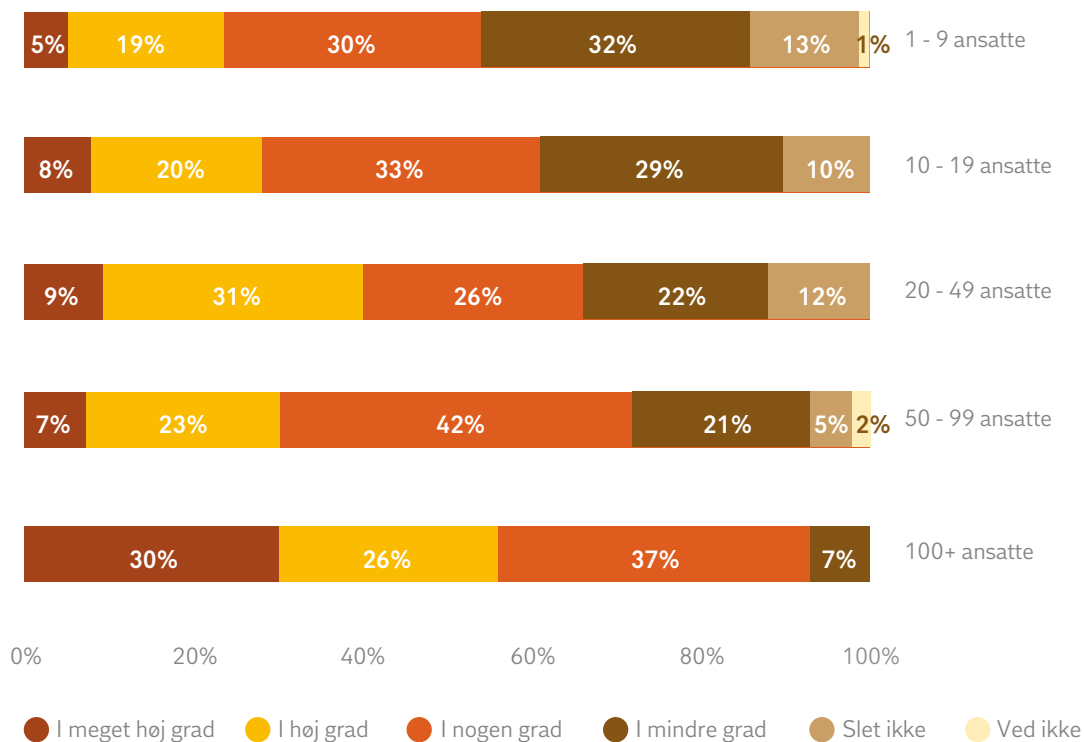
Hvor stor en del af virksomhedens samlede omsætning udgøres af b2b e-handel?



Disse resultater er fra en undersøgelse fra 2014 omkring ”E-handel og Digitalisering”, som DI Handel har udsendt til samme panel, der er blevet brugt til denne spørgeskemaundersøgelse.

Figur 7

I hvilken grad benytter din virksomhed kundedata strategisk i forretningen?

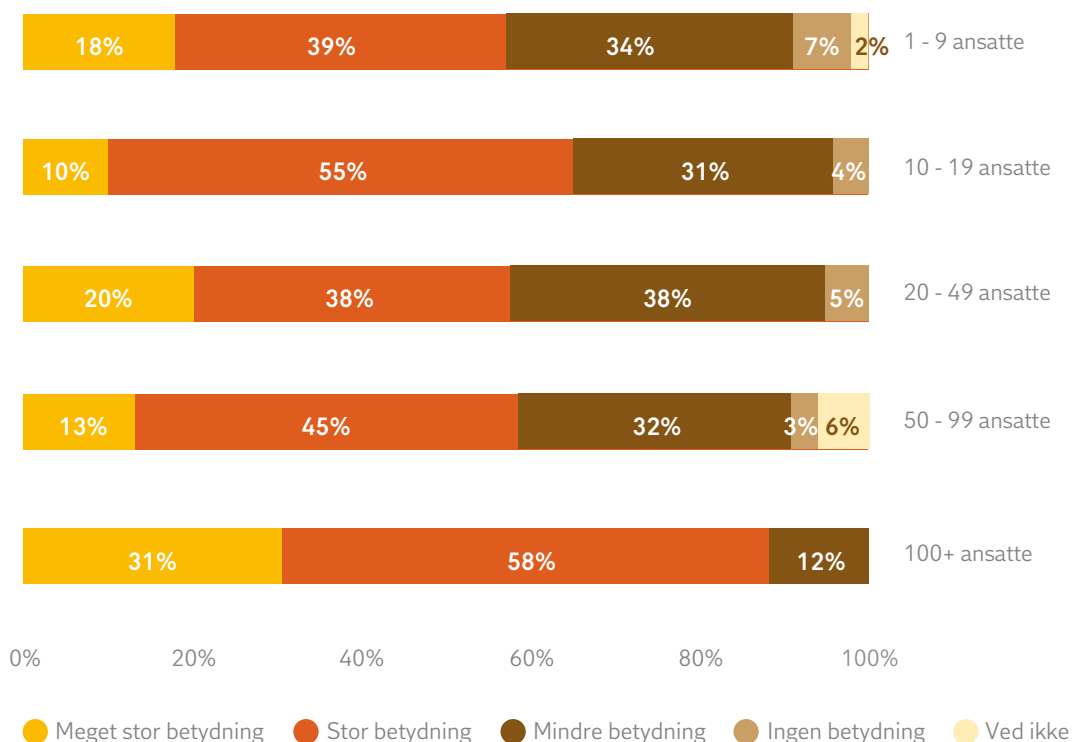


Disse resultater er fra en undersøgelse fra 2014 omkring "E-handel og Digitalisering", som DI Handel har udsendt til samme panel, der er blevet brugt til denne spørgeskemaundersøgelse.



Figur 8

Hvor stor betydning vurderer du, at brugen af kundedata har for virksomhedens omsætning?



Disse resultater er fra en undersøgelse fra 2014 omkring "E-handel og Digitalisering", som DI Handel har udsendt til samme panel, der er blevet brugt til denne spørgeskemaundersøgelse.



Tre nærgående spørgsmål:

1. Hvad stopper jer fra at indføre e-handel og/eller vækste andelen af e-handel, når man tager i betragtning, at e-handlen blot i Danmark vokster med 14 pct. årligt?
2. Er I blandt de mellem 45 og 63 pct. af mindre virksomheder, der ikke bruger intelligent IT til at behandle kundedata – og er det holdbart i et marked præget af illoyale kunder, stigende uforudsigelighed og en kundefærd, der konstant forventer mere skræddersyede løsninger?
3. Hvad er jeres barrierer for mere strategisk anvendelse af kundedata til udvikling af forretningen?

Case 3

Digital handel med hårde hvidevarer

E-handelsvirksomheden WhiteAway A/S er født digital og har en dynamisk IT-plattform som fundament for deres forretningsmodel og forsyningskæde.

Den århusianske forhandler af hvidevarer på nettet er stormet frem siden etableringen i 2006 og er et godt eksempel på en virksomhed, der er født digital. De fleste medarbejdere tilhører generationen af "digitalt indfødte". Virksomhedens e-handel og digitaliserede arbejdsgange, der er 100 pct. understøttet af en dynamisk IT-plattform, har fra dag ét været udgangspunkt i alt, hvad virksomheden gør og rører ved.

"Vores tankegang og kultur er IT-baseret, og derfor ligger det nærmest i vores dna at fokusere på IT-optimering og automatisering", fortæller Esben Aabenhus, Chief Operations Officer, WhiteAway A/S

Gratis levering dag-til-dag

WhiteAway leverer prisbillige hårde hvidevarer via nethandel med dag-til-dag levering og gratis fragt. Service sker via online og telefonbaseret service. Samtidig har virksomheden opkøbt Skousen kæden, der har en række fysiske butikker, hvor kunder kan få personlig service.

Virksomheden er grossist-detaillist for Bilka's salg af hårde hvidevarer. Bilka's salg sker på en IT-plattform, der er stillet til rådighed af WhiteAway, men hvor brugergrænsefladen er tilpasset Bilka.

Lager og distribution er outsourcet til tredjepart.

"Vi har outsourcet lagerstyring og distribution, fordi vi fokuserer strengt på vores kernekompetence. Vores primære kernekompetence er vores teknologiplattform, som vi benytter til at betjene flere salgskanaler. Den fremstår forskelligt i de forskellige kanaler, men det er den samme platform og den samme bagvedliggende logistik og varelager", fortæller Esben Aabenhus.



Køber stort ind direkte hos producenten

Han fortæller også, at strategisk indkøb er en væsentlig del af WhiteAways forretningsmodel: *"Hovedparten af vores ordrer er købt direkte hos producenten. Vi har bevæget os væk fra mange små leverandører og mellemlid og prøver i stedet at købe stort ind direkte fra producenten".*

” Vores tankegang og kultur er IT-baseret. Derfor ligger det nærmest i vores dna at fokusere på IT-optimering og automatisering.

Dilemmaer som skal balanceres

- Vækst versus forenkling i forretningsmodellen
- Butikker versus nethandel
- Service versus lave omkostninger

WhiteAway bruger cirka 30 pct. af de faste omkostninger (altså omkostninger ud over direkte køb, distribution og salg) på forretningsudvikling.

Esben Aabenhus
Chief Operations Officer



Fakta om WhiteAway A/S

- Cirka 95 pct. af WhiteAways vareindkøb sker direkte hos producenten
- WhiteAway bruger cirka 30 pct. af de faste omkostninger (altså omkostninger ud over direkte køb, distribution og salg) på forretningsudvikling
- Omsætningsvæksten i 2014 år var på cirka 25 pct. med øget EBITDA-margin. Væksten i indværende år ser p.t. ud til at blive på samme niveau med en lille pil op. Væksten ligger i såvel online-forretningen som i butiksledet (Skousen)

Omkostningsreduktioner

En meget stor del af handelsvirksomheders omkostninger stammer fra forsyningskæden. For nogle virksomheder er det ifølge tænketanksrapporten FORSYN2021 op til 80 pct. Effektiv ledelse af forsyningskæden er altså afgørende for handelsvirksomheders omkostningsniveau og derved indtjenings- og konkurrenceevne.

I mange tilfælde kan en indsats i forsyningskæden skabe større effekt på bundlinjen end en tilsvarende indsats på salgs-, produkt- og prissiden.

Det ved ledere i indkøb, logistik og planlægning alt om, og det er en klassisk disciplin i SCM løbende at arbejde på at reducere omkostninger på lageret, i indkøbet og i transporten. Spørgsmålet er, om forsyningskædeorganisationen formår at påvirke andre dele af organisationen, som i praksis disponerer store dele af omkostningerne, så alle virksomhedens aktiviteter bliver styret af omkostningsbevidsthed.

Omkostningsbevidsthed skal gennemsyre hele organisationen og være en indbygget del af styringen, hvis bundlinjen skal følge topline og skabe sund vækst. SCM er en oplagt kilde til at reducere omkostninger. Det har vi undersøgt nærmere, og vi har særligt identificeret tre temaer, som kan være interessante for handelsvirksomheder at sætte fokus på.



I mange tilfælde kan en indsats i forsyningskæden skabe større effekt på bundlinjen end en tilsvarende indsats på salgs-, produkt- og prissiden.

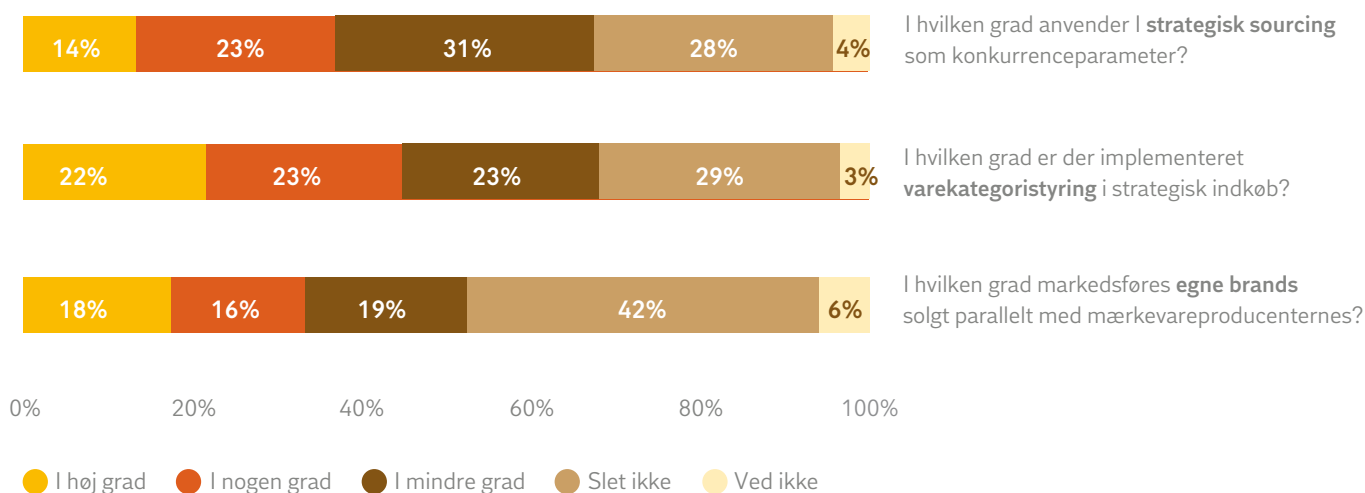
5.1 Strategisk indkøb

Generelt anser handelsvirksomheder ikke strategisk indkøb som en konkurrenceparameter. Kun 14 pct. svarer i "høj grad", og 23 pct. svarer i "nogen grad", *se figur 9*. Værktøjerne, der bruges til at lave strategisk indkøb, er først og fremmest "udvikling af langvarige aftaler" med 33 pct. og "evaluering af bedste pris/volumen" med 32 pct., *se figur 10*. Den svartendens stemmer udmærket overens med virksomhedernes svar på, om de anvender varekategoristyring i virksomheden. Her svarer mere end halvdelen "i mindre grad" eller "slet ikke", *se figur 9*.

Varekategoristyring handler om at dedikere ressourcer til at arbejde systematisk med de mest solgte og vigtigste varekategorier, så virksomheden opnår de klogeste og mest effektive indkøb i denne kategori.

Det er begrænset, hvor meget virksomhederne markedsfører egne mærker ved siden af mærkevarer. 42 pct. svarer "slet ikke", og 19 pct. svarer i "mindre grad", *se figur 9*. Undersøgelsen viser også, at for 50 pct. af virksomhederne stammer mindre end 25 pct. af omsætningen fra egne mærker.

Figur 9
Spørgsmål omkring strategisk sourcing



Figur 10
Hvilke værktøjer anvender I primært til kostoimering?





” B2c-virksomheder er voldsomt udfordret af kunde-krav, e-handel og omnichannel. Disse udfordringer vil hurtigt blive skubbet videre bagud i værdikæderne til b2b-virksomheder.

Det betyder mere samarbejde med kunderne om at designe tæt integration og stærke svar på udfordringen med omnichannel.

Professor Richard Wilding,
Cranfield School of Management



Tre nærgående spørgsmål:

1. Kan I forbedre samarbejdet med strategiske leverandører, så I i fællesskab optimerer lagerniveauer, leveringskvalitet, fælles processer etc.?
2. Kan I hente flere omkostningsreduktioner og konkurrencefordele gennem mere eller bedre brug af varekategoristyring, altså mere dybdegående arbejde med jeres vigtigste varekategorier?
3. Kan I med fordel satse mere på udvikling og markedsføring af egne mærker parallelt med mærkevarer?

Case 4



Coloplast A/S balancerer reaktionsevne og kapacitetsudnyttelse

Coloplast er et eksempel fra en anden branche end handel. Virksomheden har en forsyningskæde i superliga-klassen, men der er altid plads til forbedringer. Coloplast arbejder på, at transparens og reaktionsevne skal geare virksomheden til mere uforudsigelige markedsvilkår.

Vækst i nye økonomier og mere regulering på modne markeder skaber mere uforudsigelige markeder og efterspørgsel for Coloplast. Det udfordrer ledelsen af forsyningskæden. Hensynet til optimal udnyttelse af produktions- og lagerkapacitet skal balanceres med hensynet til reaktionsevne.

"Hvornår eller i hvilken grad skal forsyningskæden styres af kapacitetshensyn, og hvornår eller i hvilken grad skal vi tage højde for uforudsete udsving i efterspørgslen? Det er et af de store spørgsmål i vores supply chain management", fortæller Christoffer Eriksen, Director Supply Chain Strategy & Development, Coloplast A/S.

Bedre forecasting kræver mere transparens

"Vi opererede tidligere på et mere stabilt marked, der også geografisk var mere afgrænset. Nu er vi tilstede over hele verden, og det kommercielle landskab ændrer sig meget mere end vi historisk har været vant til. Det udfordrer vores forsyningskæde", tilføjer Christoffer Eriksen

Coloplast undersøger lige nu om virksomheden har den rette fysiske struktur inden for produktion og distribution til at understøtte den nye markedssituation.

"Den største aktuelle udfordring er udvikling af vores evne til at forecaste og planlægge. Vores transparens er ikke så god, som den kunne være. Vi skal både forbedre vores evne til at forudsige, hvilke markeder der vil blive påvirket af manglende råvarer, og hvordan og hvornår en markedsprognose på et specifikt produkt på et specifikt marked vil påvirke kapacitet og indkøb.

Det betyder, at vores reaktionsevne ikke altid er helt der, hvor vi gerne vil have den. Vi er derfor i gang med at implementere et Advanced Planning System som supplement til vores ERP, der skal hjælpe os til at skabe bedre transparens", fortæller Christoffer Eriksen.



Tættere innovationssamarbejde med leverandører



Et andet udviklingsfelt for Coloplasts forretning er ifølge Christoffer Eriksen tættere samarbejde med strategiske leverandører. Han mener, at Coloplast historisk set har været stærke til at udvikle egne løsninger, men at det ikke længere altid er tilstrækkeligt.

”Der er områder, hvor vi kan se, at leverandører og samarbejdspartnere kan finde smartere løsninger, end vi kan. Vi skal blive bedre til at fokusere på vores kernekompetence og overlade andre kompetencer til partnere, der er specialister på det felt. Vi kan ikke være verdensmester til det hele”, fortæller han.

Coloplast opererer med VMI-løsninger (vendor managed inventory, leverandørstyret lager) med de største leverandører og EDI-baseret informationsflow [eletronisk udveksling af forretningsdokumenter som f. eks. fakturaer og følgesedler, red.] med mange af de større kunder. Dog er Coloplasts lagre i modsætning til tidens tendens manuelt styret med lav grad af automatik.

”Vi har gjort os den erfaring, at automatik hæmmer vores forretningsudvikling og gør det svært for os at forandre på tingene. Vi har derfor bevidst valgt en meget manuel og enkel lagerdrift med såkaldt horisontal warehousing, hvor varerne er lagret i ét niveau placeret efter ABC-principper og ikke i avancerede højlagersystemer”, fortæller Christoffer Eriksen.

Virksomheden er dog i færd med at implementere voice pick (stemmestyret pluk) og et moderne WMS-system (warehouse management system), der skal overtage styringen af vareflowet fra et lagermodul i virksomhedens Oracle ERP-system. Coloplast arbejder med at optimere arbejdskapital med hjælp fra VMI-løsninger med leverandører og intens overvågning af forecasts og lagerniveauer.



Dilemmaer som skal balanceres

- Reaktionsevne versus kapacitetsudnyttelse
- Kundefokus versus omkostninger
- Drift versus udvikling/innovation

” Vores reaktionsevne er ikke altid helt der, hvor vi gerne vil have den. Vi er derfor i gang med at implementere et Advanced Planning System som supplement til vores ERP, der skal hjælpe os til at skabe bedre transparens.

Christoffer Eriksen,
Director Supply Chain Strategy &
Development, Coloplast A/S



Fakta om Coloplast A/S

- Coloplast A/S er en 100 pct. danskejet virksomhed med hovedsæde i Humlebæk i Nordsjælland
- Coloplast markedsfører og sælger sygeplejeartikler i det meste af verden inden for områderne stomi, kontinens og urologi samt hudpleje og sårbehandling
- Igennem 60 år har virksomheden haft et tæt samarbejde med brugerne af virksomhedens produkter samt det professionelle sundhedspersonale
- Coloplast er et globalt selskab med mere end 9.000 ansatte
- Omsætning regnskabsår 2013/14: DKK 12.428 mia.
- Omsætningsvækst: 7 pct., heraf 16 pct. i emerging markets
- EBIT: 25 pct.

5.2 Arbejdskapital

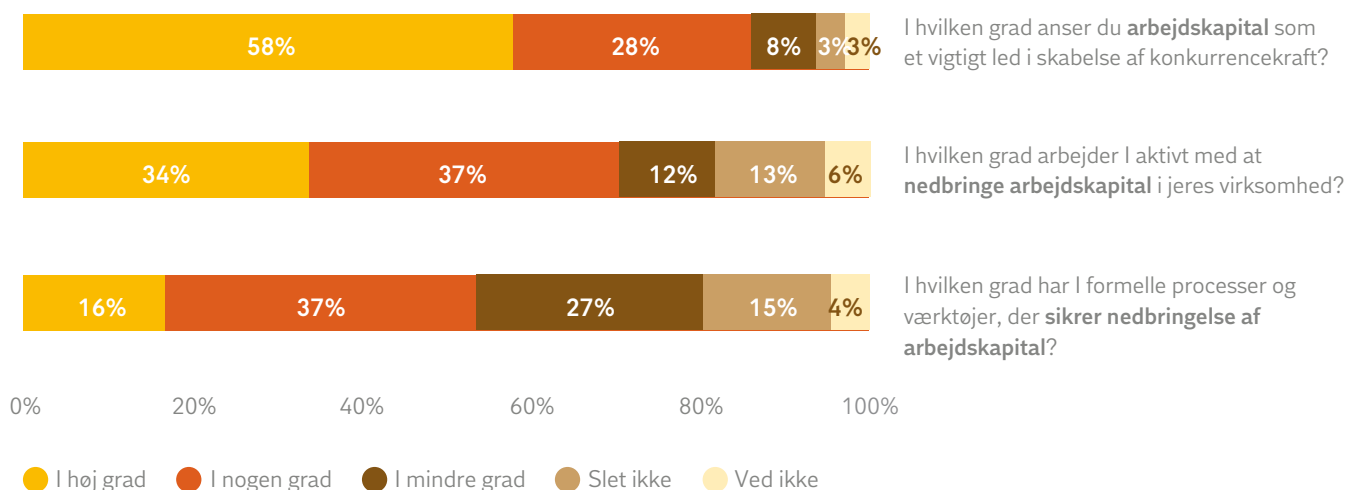
Et stort flertal anser optimering af arbejdskapital (de midler, der er bundet i debitorer, kreditorer og lagre) som et generelt strategisk vigtigt middel til at opnå likviditet og omkostningsbesparelser – og derved styrke konkurrencekraften. En del færre prioriterer det i strategien, og endnu færre arbejder konkret med det i form af formelle processer og værktøjer, *se figur 11*.

Der er altså et tydeligt misforhold mellem tænkning, tale og handling, når det gælder arbejdskapital. Det misforhold bliver tydeliggjort af, at optimering af arbejdskapital i højere grad bliver målt på topledelsesniveau end på operationelt niveau i form af funktionsledere og mellemledere, *se figur 12*. Det indikerer, at kæden hopper af, når det kommer til at lave målingerne derude, hvor de aktiviteter, der styrer optimeringen af arbejdskapitalen, faktisk foregår.

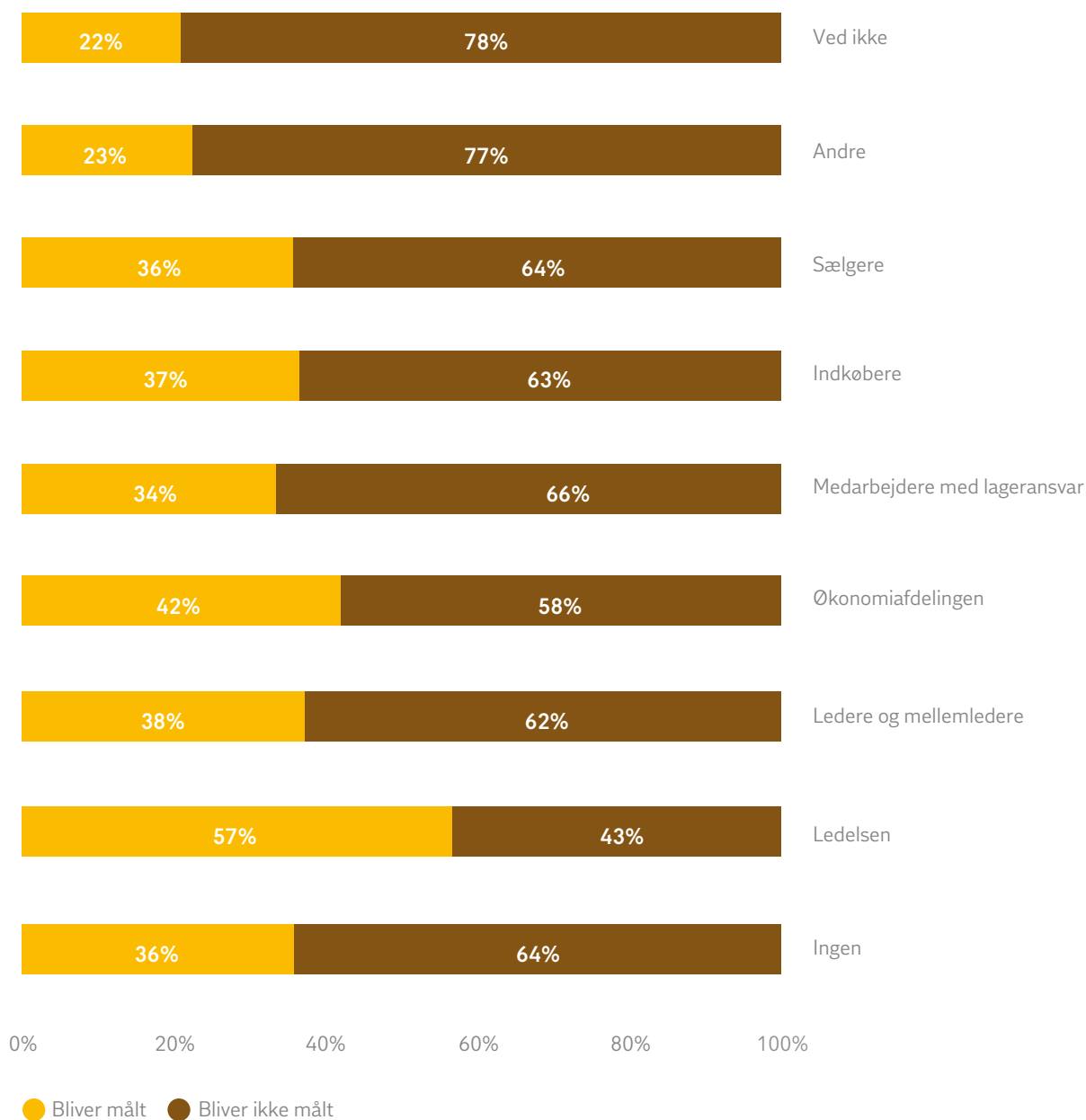
” Der bliver et voksende behov for transparens i forsyningskæden, så virksomheden har et nuanceret og operationelt grundlag for at styre vare-, informations- og pengeflow i forsyningskæden.

Professor Richard Wilding,
Cranfield School of Management

Figur 11
Spørgsmål omkring arbejdskapital



Figur 12
Hvilken del af organisationen bliver målt på arbejdskapital?



Tre nærgående spørgsmål:

1. Er optimering af arbejdskapital en del af top tre strategiske mål for jer?
2. Har I skabt den ønskede bevidsthed om optimering af arbejdskapital i alle dele af organisationen?
3. Bliver alle i organisationen, der har indflydelse på optimering af arbejdskapital i den daglige drift, styret i den ønskede retning ved hjælp af processer, KPI'er og værktøjer?

Case 5

Lave omkostninger og stærke relationer

MC Emballage A/S er en nicheaktør, der satser på lave omkostninger, brancheviden og den stærke personlige relation.

Enhedsomkostninger på 10 øre pr. omsætningskrone er ikke hverdagskost i danske erhvervsvirksomheder. Det er, hvad MC Emballage præsterer, og det har givet virksomheden konstant vækst i flere år. Det er vel at mærke vækstrater, som overgår konkurrenternes.

MC Emballage baserer sin forretningsmodel på klassiske købmandsdyder som lave overheadomkostninger ved en flad organisation og en struktur uden koncernfunktioner. Virksomheden vægter også den personlige relation, dyb faglighed, nichefokus og tæt rådgivning. Det giver en god bundlinje og en egenkapitalforrentning på 45 pct.

Faktisk er MC Emballage nu så konkurrencedygtig, at virksomheden kan konkurrere med dansk-baserede producenter på visse produkttyper, selv om MC Emballage importerer og derfor har højere fragtomkostninger.

Satser på bred leverandørbase

”Vi inddrager alle leverandører. Vi fokuserer ikke på at holde på få, store leverandører, men tager alle relevante leverandører ind. Det gør vi, fordi vi ønsker at være kundernes repræsentant og ikke være knyttet for tæt til bestemte leverandører. Det ser vi som en klar fordel for vores kunder”, fortæller Peder Kristian Eriksen, adm. direktør siden 2004, hvor han blev medejer sammen med en række medarbejdere, efter et generationsskifte fra de oprindelige stiftere af virksomheden.

”Der var i 2004 et stærkt ønske fra medarbejderne om selv at drive virksomheden videre uden indblanding fra udenlandske investorer eller fonde. Medarbejdere og de tidligere ejere ydede derfor en stor indsats for at gennemføre et medarbejderejerskab”.

MC Emballages kernekompetencer er lave omkostninger, kundesamarbejde baseret på stærke personlige relationer, one-stop-shopping og troværdig rådgivning.

”Vi lever af erfarne medarbejdere med lang anciennitet, der kender produkterne og markedet indgående. Vi er en medarbejderejet virksomhed, og det er med til at fastholde medarbejdere og skabe en stærk kultur”, fortæller Peder Kristian Eriksen.



Altid leveringsdygtig

Virksomheden yder meget rådgivning til kunderne om den bedste løsning, selv om virksomheden ikke kan tage ekstrabetaling for rådgivningen.

”Vi går udelukkende efter organisk vækst. Vi er blevet markedsledere på et småt, men veldefineret marked, og vi kan godt vokse mere i Danmark”, fortæller Peder Kristian Eriksen og tilføjer: ”Vores top fire forretningsmål er: One-stop-shopping, troværdig rådgivning, altid leveringsdygtig og altid levering-til-tiden”.

Dilemmaer som skal balanceres

- Beskeden vækst versus lav omkostningsbase
- Lave overheads versus forretningsudvikling
- Fokuserer på en bred leverandørbase versus konsolideret indkøb (presse pris ned)

” MC Emballage har en meget bred leverandørbase med 800 producenter, og det udgør en styrke i markedet. Virksomheden er ikke gift med nogen leverandør og kan derfor yde upartisk og ren faglig vejledning i valg af produkt og løsning på et marked, der er domineret af no-name brands.

Adm. direktør Peder Kristian Eriksen,
MC Emballage A/S



Fakta om MC Emballage A/S

- Omkostninger pr. solgte 100 kr. for MC Emballage sammenlignet med to største konkurrenter:
 - MC Emballage: DKK 10,40
 - Konkurrent 1: DKK 12,90 (+ 24 pct.)
 - Konkurrent 2: DKK 13,10 (+26 pct.)
- Markedsandel på cirka 17 pct. af totalmarked på cirka DKK 1,8 mia. Målet er 22 pct. gennem organisk vækst i 2020, og indtil videre bekræfter måltal, at væksten er på rette kurs
- Den gennemsnitlige medarbejderanciennitet er cirka 11 år
- Frigjort arbejdskapital:
 - 26 lagerdage
 - 47 debitordage
 - 29 kreditordage
- I USA er cirka 9 pct. af alle virksomheder medarbejderejet. Undersøgelser viser, at medarbejderejede virksomheder leverer en hurtigere tilbagebetaling af den investerede kapital, og at de har klaret sig bedre og hurtigere over finanskrisen 2008/09 (Susanne Tholstrup, Dagbladet Børsen, september 2010)

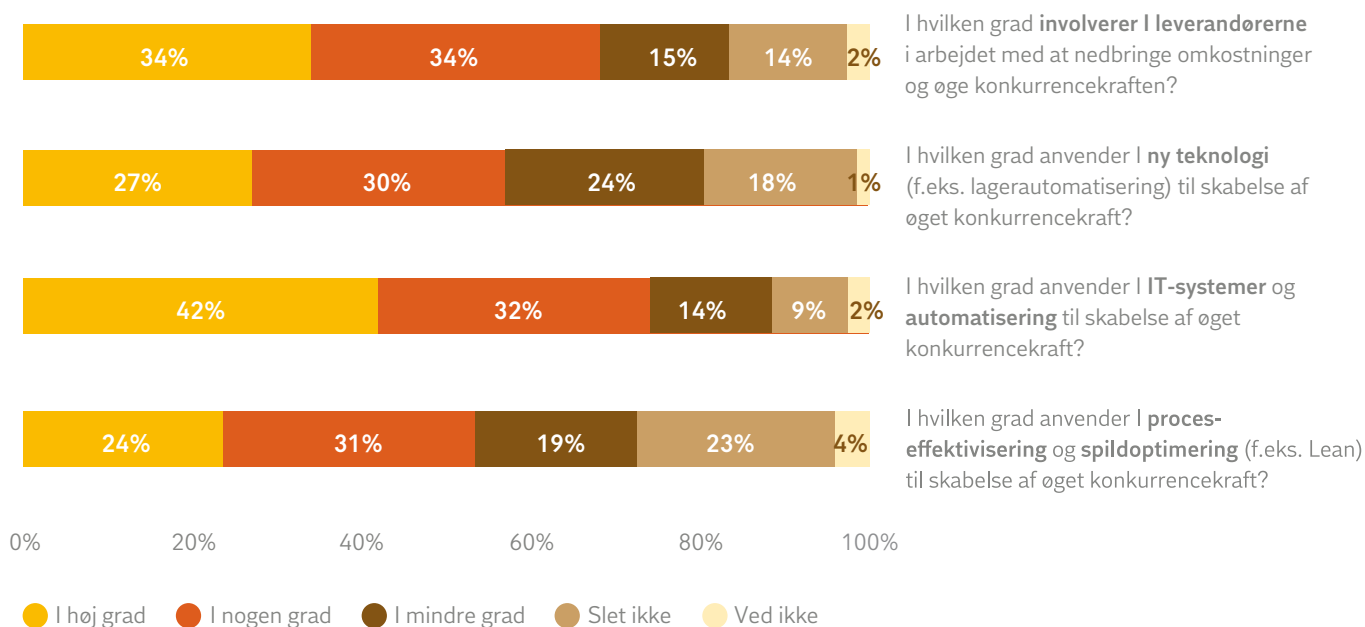
5.3 Effektivisering og automatisering

Knap halvdelen af de adspurgte virksomheder anser leanoptimering som et vigtigt middel til at styrke deres konkurrencekraft. Der er en klar tendens til, at lean bliver vægtet mere i takt med, at virksomhedens størrelse og derved kompleksitet stiger, *se figur 13*.

Undersøgelsen viser den samme tendens inden for IT-baseret automatisering og brug af ny teknologi, hvor især IT-grossisterne prioriterer det ekstremt højt. Det er dog tydeligt, at virksomhederne prioriterer brug af IT til at automatisere højere end de prioriterer lean som løftestang.

I leanprocesoptimering arbejder man i højere grad med mennesker og deres måde at arbejde på, mens IT-automatisering er mere teknisk og kvantitativt betonet. Det er muligt, at handelsvirksomheder kan opnå forbedringer ved i højere grad at omfavne de bløde kompetencer, der skal til for at arbejde med at ændre menneskelig adfærd.

Figur 13
Spørgsmål omkring effektivisering og automatisering





” *Standardisering af processer og brug af modularisering (hvor produktet bliver opbygget af standardiserede moduler som en slags legoklodser, red.) vil være effektive instrumenter, når driftsaktiviteter skal flyttes eller forandres, eller nye medarbejdere skal oplæres. Det gør det simpelthen nemmere for andre at overtage driften*”

Professor Britta Gammelgaard, CBS



Tre nærgående spørgsmål:

1. Er I blandt den lille halvdel af danske handelsvirksomheder, der ikke anser IT og lean som løftestænger for at styrke forretningen – og er det holdbart i et marked præget af øget transparens og konkurrence?
2. Kan I forbedre evnen til at arbejde med forandringer og ændring af medarbejder- og lederadfærd?
3. Har I et potentiale for at kombinere IT-baseret automatisering med procesforbedringer og effektiv forandringsledelse?

Case 6



Forskellige forsyningskæder til forskellige kunder

Lemvigh-Müller A/S satser på en robust og klassisk forretningsmodel med lokal tilstedeværelse og effektivisering af egen distribution på stålmrådet. Lemvigh-Müller er Danmarks største stål- og teknikgrossist for professionelle kunder. Virksomheden henvender sig i kraft af sit meget brede produktprogram til meget forskellige kundetyper og er opdelt i to divisioner: **Teknik** og **Stål**.

Forretningsområdet for teknik servicerer installatører og industri med tekniske artikler inden for vvs, el, maskiner etc., mens stål leverer stål og metaller. De to forretningsområder har meget forskellige produkter og agerer på forskellige markeder. De kræver derfor også forskellige forsyningskæder og kernekompetencer.

Stålforretningen har centrallager i Randers med cirka 5.000 varenumre, egen distribution af stålprodukter vest for Storebælt og har outsourcet ståldistributionen øst for Storebælt til tredjepart.

Lemvigh-Müller har indført IT-baseret ruteplanlægning af kørslen vest for Storebælt. Det nye ruteplanlægningssystem har resulteret i cirka 20 pct. færre kørte kilometer pr. drop, og kunderne har nu mulighed for at få en præcis besked om forventet ankomsttid på baggrund af den elektroniske ruteplanlægning.

Satser på e-handel og lokale butikker

På teknikområdet tilbyder Lemvigh-Müller mere end 300.000 varenumre, hvor cirka 100.000 bliver lagerført. Lemvigh-Müllers 23 butikker ligger inde med de ca. 5.000 mest anvendte varenumre inden for el- og vvs-materiel, værktøj, befæstelse, arbejdsbeklædning m.m. Her kan man få rådgivning og vejledning, ligesom der er mulighed for ekspresudbringning til for eksempel en byggeplads efter aftale.

Markedet for de tekniske produkter er præget af en del bevægelse og pres. Enkelte konkurrenter tænker i nye metoder frem for at have fysiske butikker, og nogle kunder tænker samtidig i at omgå grossistledet og gå direkte til producenten. Lemvigh-Müller satser på en robust forretningsmodel, der både er klassisk med en optimeret forsyningskæde suppleret med lokal tilstedeværelse, og også fremtidsorienteret, fordi virksomheden satser målrettet på e-handel.



Sommetider er pris vigtigere end leveringstid

"I den udstrækning og på de områder, hvor vi fortsat skal have egen distribution, skal vi aktivt sørge for at fastholde og udvikle det som kernekompetence. Vi fokuserer på, at indføre det vi kalder en "stretch kultur" i Lemvig-Müller, hvor vi hele tiden søger at forbedre og forfine de eksisterende systemer for at nå de mål, vi sætter os", fortæller Michael Lichtenberg Crone, logistik- og produktionsdirektør i Lemvig-Müllers ståldivision.

Han tilføjer: *"Et af de forhold der gør, at vi presser vores system, er, at meget kort leveringstid er så vigtig en parameter. Alt skal pakkes og distribueres inden for et kort tidsvindue. Det kunne være interessant, hvis der i kraft af lidt længere leveringstid var mulighed for at optimere og konsolidere yderligere. Det ville have en positiv effekt på både omkostninger og miljø".*

Forbedring af distributionssystemet vest for Storebælt har reduceret omkostningen pr. drop med 19 pct. taget ud fra en kilometerbetragtning.

Lemvig-Müllers stållogistik har siden 2010 reduceret håndteringsomkostninger pr. ton med 32 pct. målt på totalomkostninger.

Dilemmaer som skal balanceres

- Insourcing versus kernekompetencefokus
- Lokal tilstedeværelse versus alternative innovative værditilbud



Fakta om Lemvig-Müller A/S's forsyningskæde

- Dag-til-dag leveringer
- Forbedring af distributionssystemet vest for Storebælt har reduceret omkostningen pr. drop med 19 pct. taget ud fra en kilometerbetragtning
- Lemvig-Müllers stållogistik har siden 2010 reduceret håndteringsomkostninger pr. ton med 32 pct. målt på totalomkostninger

Case 7



Forbrugerne sætter supply chain-agendaen

”Indtil for 5-10 år siden sad detaileddet på magten – både i forhold til slutkunderne og producenterne. Detaileddet var ikke til at komme uden om for hverken leverandører eller slutkunder. Den tid er forbi. Internettet og e-handel er i fuld gang med at splintre de værdikæder, som vi har kendt i flere tusinde år. Der skabes nye værdikædemønstre, der går på kryds og tværs. Jeg tror slet ikke, det er gået op for de fleste af os, hvor stor en forandring, det egentlig er og bliver”, fortæller Egil Møller Nielsen, Senior Vice President & Head of Penguin Pick-Up

Han er i dag SVP for canadiske SmartCentres og Head of det nystartede Penguin Pick-Up, der har lanceret et helt nyt distributionskoncept i Nordamerika. Penguin Pick-Up åbnede i december 2014 den første pickupstation, hvor e-handelskunder på vej til eller fra arbejde kan hente deres e-handelsvarer fra en lang række e-handelsbutikker. Siden starten i december har de åbnet en ny hver måned.

”Vi løser den dyre last-mile udfordring [at få pakken bragt hele vejen hen til kunden, red] for sælgerne, og gør det nemt for kunderne at hente deres varer i stedet for, at de bliver leveret til deres hjemadresse, mens de er på arbejde. Den store udfordring med e-handel for virksomhederne er den dyre og besværlige levering til slutkunden”, fortæller han.

E-handel udfordrer supply chain

Detaileddet er ifølge Egil Møller Nielsen ikke længere uomgængeligt. Slutkunder kan handle direkte med producenten, og producenten kan gå uden om både grossister, handelsvirksomheder og detailvirksomheder og henvende sig direkte til slutkunden.

”Det er jo en helt fantastisk udvikling, som gør op med den markedsplads, vi har kendt til i tusinder af år. Udviklingen er kun lige begyndt, og jeg forventer, at vi vil se meget store forandringer i de kommende år. Hidtil har produktionsomkostningerne været den tungeste post i supply chain-omkostningsbasen. Det ændrer sig nu til at blive distributionsomkostningerne. I Nordamerika er 50 pct. af alle privatadresseleveringer fejlleveringer, fordi slutkunden ikke er hjemme. Det er enormt dyrt og besværligt”, fortæller han.



Amazon og Google Express konkurrerer benhårdt på at levere hurtigt og gratis til kunderne, og det presser resten af markedet. Amazon tjener ikke penge på bundlinjen, men de genererer et positivt cash-flow, der sammen med en vækst på 20 pct. kan dække tabene på bundlinjen.



Tænk i nye forretningsmodeller

”Der foregår en intens konkurrence, og mange eksperimenterer med helt nye værdikæder og forretningsmodeller. Rayban var ved at gå konkurs for få år siden. Nu har de relanceret sig selv med egne butikker, hvor de sælger 20 pct. Rayban og 80 pct. konkurrerende solbrillemærker. Amazon køber op i producentleddet for at eje mere af værdikæden, samtidig med at de inviterer konkurrenter ind på Amazons handelsplatform. Best Buy har genopfundet sig selv med butikker, der fungerer som rene showrooms, og salget foregår via online-plattform”, fortæller Egil Møller Nielsen og tilføjer:

”Forbrugerne i dag er illoyale, og de sætter dagsordenen i fremtiden. De virksomheder, der bedst formår at positionere sig efter den nye forbrugeradfærd og de nye krav, vinder konkurrencen. Det er nødvendigt at tænke helt nyt, at være fremsynet, være parat, men også at lancere nye forretningsmodeller på det rette tidspunkt, hvor det hverken er for tidligt eller for sent i forhold til markedsudviklingen. Det er ikke nemt, men det er superspændende”.

” Forbrugerne er i færd med at tage magten fra detailledet. Det vender op og ned på supply chain-disciplinen, som vi kender den i både b2c og b2b. Udfordringerne er lige så store som behovet for at tænke helt nyt.

Egil Møller Nielsen,
Senior Vice President & Head of
Penguin Pick-Up



Egil Møller Nielsen peger på fem anbefalinger til fremtidens supply chain-manager:

1. Tænk i samarbejde med konkurrenter og/eller producenter/partnere. Det kan måske betyde, at begge overlever. Hvis Rayban kan, kan andre også!
2. Vær innovativ, tænk i forretningsmodeller og kommercielle modeller. Lær kunderne bedre at kende. Bliv ikke et nyt Kodak!
3. Vær samtidig effektiv. Tænk i smartere processer, hurtigere gennemløbstider, time-to-market og ny teknologi, der kan automatisere eller fjerne spild. Best Buy har vist vejen
4. Tænk i at eje eller kontrollere en større del af værdikæden. Det gør Amazon og Alibaba, og det er der en grund til
5. Tænk i at tilbyde kunderne speed og convenience. Det gør Google og Amazon – og Penguin Pick-Up

Konklusion

Hold fast i basale dyder, men tænk i nye forretningsmodeller

Effektiv ledelse og innovativ udvikling af forsyningskæden er centrale instrumenter for danske handelsvirksomheders kamp for sund vækst, hvor bundlinjen følger topline. Markedet er i radikalt opbrud, og virksomhederne skal holde et helt anderledes vågent øje med udviklingen og deres eget værditilbud end tidligere.

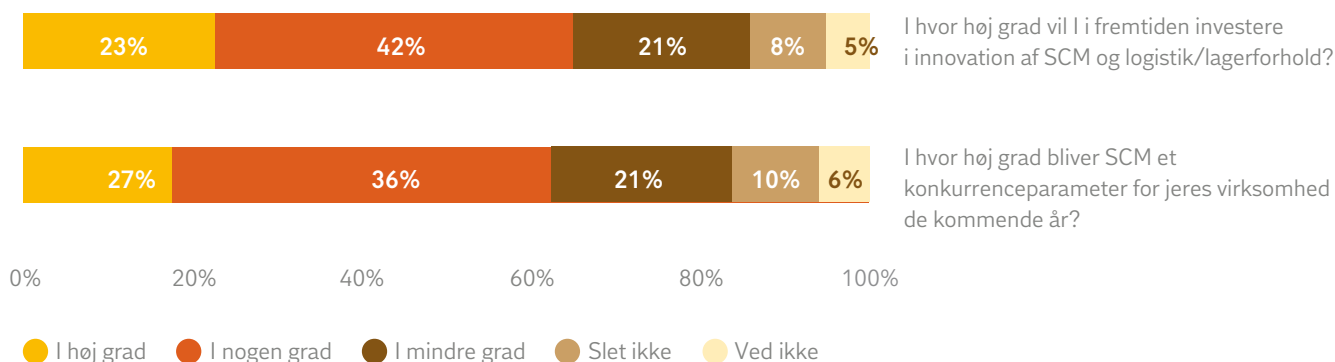
Femårsplaner for forsyningskæden er forældede. Det er nødvendigt hele tiden både at arbejde med de basale dyder i indkøb, lager og distribution og samtidig holde et vågent øje med forsyningskæden og forretningsmodellen.

- **Har vi det rette værditilbud, de rette produkter og services?**
- **Hvad siger kunderne?**
- **Hvad gør konkurrenterne?**
- **Er der nye konkurrenter på vej?**
- **Sker der radikale ændringer i markedet og blandt vores kunder, som vi skal være på forkant med?**

Det er en balancekunst at optimere på driften og samtidig være skarp på innovation i forsyningskæden og forretningsmodellen, men begge dele er nødvendige, hvis virksomhederne skal holde balancen på et marked med høj bølgegang.

Det er nødvendigt løbende at tage sin forretningsmodel op til overvejelse og udvikle nye tiltag, der kan matche markedsudviklingen. Men det er nyt for mange handelsvirksomheder og supply chain-ledere at tænke i innovation af forsyningskæden. Det traditionelle supply chain-fokus har været den operationelle og effektive udførelse af den daglige drift – en evne, der fortsat er vigtig og skal forfines, men som skal suppleres af evnen til at nytænke og udvikle forsyningskædemodellen.

Figur 14
Supply chain management i fremtiden



Perspektiv

Er du klar til fremtiden?

Kun få virksomhedsledere og supply chain-ledere har tid til at tænke dybere over fremtidens krav til nye supply chain-løsninger og -modeller. Men manglen på omtanke kan betyde, at gamle eller nye konkurrenter overhaler inden om, og de, som ikke tør søge nye løsninger, risikerer at blive slået ud. Supply chain-feltet og logistikindustrien har ikke stærke traditioner for innovation, og det er et problem.

For at få mere innovation i forsyningskæden, bliver der brug for dybere selvindsigt i egen virksomhed og i egne processer og omkostningsmønstre. Eksperterne er enige om, at evnen til at håndtere usikkerhed i markedet, og f.eks. hurtigt tilpasse kapaciteten til efterspørgslen, bliver kritisk i fremtiden.

Det kræver ifølge professor Britta Gammelgaard fra CBS det, hun med reference til den anerkendte professor Martin Christopher fra Cranfield School of Management, kalder **strukturel fleksibilitet**. Strukturel fleksibilitet skabes ved at kombinere "operational excellence" med "innovation excellence". Med andre ord: værdikæderne skal være omkostningseffektive og samtidig i stand til hurtigt at imødekomme markedets kontinuerligt ændrede behov.

Fremtiden er usikker, men den nærmer sig. Hvordan kan du og dine kolleger bedst forberede jer på at håndtere det uforudsigelige, det usikre, de nye konkurrenter og de nye spilleregler for konkurrence?

Få mere inspiration til, hvordan du kan arbejde videre med emnet i de anbefalinger og links, du finder på de næste sider!



Anbefalinger



Tre skarpe fra helikopteren

1. Hold øje med udvikling og tendenser i samfundet, så I løbende tilpasser jer kundens ændrede adfærd, ønsker og behov
2. Bliv endnu skarpere til basale operationelle dyder som at operationalisere vigtige mål, optimere processer og styring, anvende standarder og IT-værktøjer etc.
3. Øv jer samtidig i at komme ud af komfortzonen. Hvad skal jeres unikke værditilbud være, og hvordan støtter forsyningskæden op om det?



Syv skarpe fra maskinrummet

1. Brug tid på at udforske hvilke service- og rådgivningsydelser, kunderne efterspørger eller måske endnu ikke ved, de efterspørger
2. Design og indfør nye service- og rådgivningsydelser, der adskiller jer fra konkurrenterne
3. Gå på opdagelse i nye og tættere samarbejdsmodeller med leverandører, kunder og samarbejdspartnere for at styrke processer, innovation, services, rådgivning, etc.
4. Udnyt kundedata som strategisk værktøj – kunderne skifter adfærd. I skal hele tiden følge med og helst være på forkant
5. Bliv skarpere på, hvordan I løbende optimerer og automatiserer indkøbsprocesser, lagerstyring, distribution, arbejdskapital, planlægningsprocesser sammen med salg etc.
6. Dyrk evnen til at skabe forandringer i ledelsen, medarbejderstaben og hos jeres partnere, så I kan tilpasse jer den hastige udvikling, der sker i samfundet. Udviklingen ændrer nemlig kundernes adfærd og deres opfattelse af jeres produkter og ydelser
7. Bliv dygtigere til at anvende intelligente IT-værktøjer, der understøtter smarte processer



Nærgående spørgsmål:

Fra box-mover til serviceleverandør

1. Hvordan kan I opprioritere udviklingen henimod rollen som serviceleverandør?
2. Kender I jeres cost-to-serve?
3. Hvad er det generelle niveau for cost-to-serve i jeres branche?



Partnerskaber og kunde/leverandørsamarbejde

1. Kan øget brug af samarbejdspartnere styrke jeres one-stop-shopping tilbud og jeres generelle værditilbud?
2. Får I fuldt udbytte af jeres leverandørers viden og innovation til at styrke jeres forretningsudvikling?
3. Kan I opnå en forretningsmæssig værdi ved at ændre fokus fra one-stop-shopping til at fokusere på en niche, udvikle services og rådgivning knyttet til denne niche og tilbyde denne nicheydelse som et partnerskab med en større aktør?



Digitalisering og e-handel

1. Hvad stopper jer fra at indføre e-handel og/eller vækste andelen af e-handel, når man tager i betragtning, at e-handlen blot i Danmark vækster med 14 pct. årligt?
2. Er I blandt de mellem 45 og 63 pct. af mindre virksomheder, der ikke bruger intelligent IT til at behandle kundedata – og er det holdbart i et marked præget af illoyale kunder, stigende uforudsigelighed og en kundedadfærd, der konstant forventer mere skræddersyede løsninger?
3. Hvad er jeres barrierer for mere strategisk anvendelse af kundedata til udvikling af forretningen?



Strategisk indkøb

1. Kan I forbedre samarbejdet med strategiske leverandører, så I i fællesskab optimerer lagerniveauer, leveringskvalitet, fælles processer etc.?
2. Kan I hente flere omkostningsreduktioner og konkurrencefordele gennem mere eller bedre brug af varekategoristyring, altså mere dybdegående arbejde med jeres vigtigste varekategorier?
3. Kan I med fordel satse mere på udvikling og markedsføring af egne mærker parallelt med mærkevarer?



Arbejdskapital

1. Er optimering af arbejdskapital en del af top tre strategiske mål for jer?
2. Har I skabt den ønskede bevidsthed om optimering af arbejdskapital i alle dele af organisationen?
3. Bliver alle i organisationen, der har indflydelse på optimeringen af arbejdskapital i den daglige drift, styret i den ønskede retning ved hjælp af processer, KPI'er og værktøjer?



Effektivisering og automatisering

1. Er I blandt den lille halvdel af danske handelsvirksomheder, der ikke anser IT og lean som løftestænger for at styrke forretningen – og er det holdbart i et marked præget af øget transparens og konkurrence?
2. Kan I forbedre evnen til at arbejde med forandringer og ændret medarbejder- og lederadfærd?
3. Har I et potentiale for at kombinere IT-baseret automatisering med procesforbedringer og effektiv forandringsledelse?



Relevante links

Bliv endnu klogere på SCM og Logistik

NETVÆRK

Supply Chain Management & Logistik-netværk:

<http://di.dk/diuddannelse/netvaerk/pages/netvaerkforsupplychainlogistikansvarlige.aspx>

Produktivitet og produktion:

<http://di.dk/Virksomhed/Produktion/Produktivitet/Netvaerk>

Innovation:

<http://di.dk/Virksomhed/Innovation/innovationforside/netvaerkinnovation>

UDDANNELSE & KURSER

Lean og Produktivitet hos DI:

<http://di.dk/Virksomhed/Produktion/Produktivitet/Kurser%20og%20konferencer/Pages/lean.aspx>

Innovationskurser hos DI:

<http://di.dk/Virksomhed/Innovation/innovationforside/kurserogkonferencer>

MBA i Shipping & Logistics hos CBS:

<http://www.cbs.dk/efteruddannelse/mastermba-uddannelser/executive-mba-in-shipping-logistics>

INTERNATIONALE SCM CASE STUDIER

Samling af internationale case studier:

www.supplychainbrain.com

BØGER, MAGASINER OG ARTIKLER

Børsens Ledelseshåndbøger - Supply Chain Innovation:

http://ledelse.borsen.dk/article/view/277/introduktion_ved_redaktionen.html

Supply Chain Magasinet:

<http://www.scm.dk/>

McKinsey: Hvor agil er din Supply Chain?

http://www.mckinsey.com/insights/operations/how_agile_is_your_supply_chain

Cranfield University SCM artikler:

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p16950/Knowledge-Interchange/Management-Themes/Supply-Chain-and-Logistics-Management>

Denne analyse har haft til formål at belyse danske handelsvirksomheders værdiskabelse gennem effektiv supply chain management.

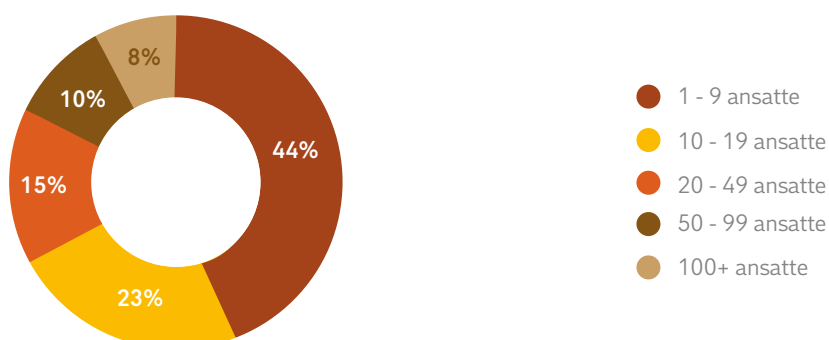
Analysen er et samarbejde mellem DI Handel og supply chain management specialister fra Valcon. Som grundlag for rapportens konklusioner er der gennemført en spørgeskemaanalyse samt 11 kvalitative interviews (syv med udvalgte handelsvirksomheder og fire med udvalgte supply chain management-eksperter). Disse to analyser har haft specifikke formål i forhold til indholdet i analysen.

- **De kvalitative interviews** har haft til formål at sætte fokus på udvalgte virksomheder, som har taget aktivt stilling til denne del af deres forretning, dygtiggjort sig på området eller skaber værdi gennem fremsynet eller innovativ tankegang. Udvælgelsen af virksomheder er baseret på, hvor der er interessante erfaringer at hente som handelsvirksomhed – stor eller lille. Interviews med supply chain management-eksperter har bidraget til fremtidsperspektivet i rapporten.
- **Spørgeskemaundersøgelsen** har haft til formål at kortlægge, hvordan danske handelsvirksomheder har skabt værdi gennem effektiv supply chain management. Dette er gjort ved at spørge konkret ind til forskellige dele af supply chain management, og hvorvidt de adspurgte aktivt har arbejdet med supply chain management, eller fundet det vigtigt.

Rapporten er baseret på svar fra 409 b2b handelsvirksomheder

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført via telefoninterviews af et eksternt analysehus, som har ringet til i alt 521 handelsvirksomheder, hvoraf 409 har indvilliget i at gennemføre interviewet. Samtlige medvirkende virksomheder falder under branchen engroshandel, og dataindsamlingen har fundet sted i perioden fra december 2014 - januar 2015. Stikprøven indeholder følgende fordeling af virksomheder:

Figur 15
Fordeling af virksomheder (antal ansatte)



DI handel er et branchefællesskab under Dansk Industri (DI) for virksomheder, der beskæftiger sig med handel på B2B eller B2C markedet. DI Handel arbejder for at styrke rammerne for danske handelsvirksomheders vækst og udvikling.

Vi arbejder ligeledes for at styrke det strategiske ledelsesfokus inden for områderne supply chain management, logistik, eksport, salg/markedsføring, e-handel og offentligt indkøb.



KONTAKTOPLYSNINGER

Lars William Wesch, Branchedirektør DI Handel
lwh@di.dk
+45 3377 4831

Line Poulsen, Konsulent DI Handel
lpou@di.dk
+45 3377 4837

Lasse Mønsted, Line Manager and Management Consultant
lm@valcon.dk
+45 6182 7260

Thomas Rath, Management Consultant
tora@valcon.dk
+45 2553 4375



Valcon

DI Handel | 1787 København V | 3377 3377 | handel.di.dk | handel@di.dk



Handel