

OTAVA

GROUP

Effiziente Disposition von Büchern und Bürobedarf

Fallbeispiel: Suomalainen Kirjakauppa
Pekka Kuurne
April 9, 2014



Agenda

- **Otava-Gruppe und Suomalainen Kirjakauppa**
- Ausgangspunkt
- Ziele der Filialdisposition
- Schritte zur Zielerreichung
- Ergebnisse und Erkenntnisse
- Entwicklungsmöglichkeiten in der Otava-Gruppe



Struktur der Otava Gruppe

Otava Ltd

Bücher

Otava Publishing
Company Ltd

Like Publishing Ltd

Otava Book Printing
Ltd

Handel

Suomalainen
Kirjakauppa Ltd

Zeitschriften

Otavamedia Ltd

Deco Media Oy

Finnish Press Agency
Ltd

Suomen Golfpiste Oy

Lakiperintä Oy

Ühinenud Ajakirjad AS

Neue Geschäftsbereiche

NettiX Oy

Ampparit Oy

Plaza



LIKE



OTAVA
GROUP

SUOMALAINEN
KIRJAKAUPPA

otavamedia

Suomalainen Kirjakauppa Ltd.

- Gegründet in 1912
- Die Handelsabteilung besteht aus Suomalainen Kirjakauppa Ltd
- Marktführer im finnischen Buchhandel
- Teil von Otava-Gruppe ab 1.10.2011

- Die größte Buchhandelskette in Finnland
 - 61 Filialen
 - Landesweite Abdeckung

- Breites und variiertes Sortiment
 - 6.000 bis 40.000 Produkte pro Filiale
 - Insgesamt 600.000 SKUs

- Absatz, M€: 106.3 (106.5)
- Mitarbeiter 484 (518)



Herausforderungen der Filialdisposition

- Breites Sortiment
- Kurze Produktlebenszyklen
 - Neue Bücher, Promotionen, saisonale Produkte
 - Bücher: ca. 90% des Sortiments wird jährlich erneuert
- Starke Saisonalität der Verkäufe
 - Weihnachtsverkäufe (drei Wochen) machen ca. 20% des Jahresumsatzes aus

- 62 Filialen mit verschiedenen Größen und lokalen Nachfragemustern
 - Produkte müssen je nach Standort unterschiedlich behandelt werden
- Bedarf einer attraktiven, visuellen Regalpräsentation
 - "Der optimalste Bestand" kann visuell unattraktiv aussehen

**Herausforderung
Prognostizierung
durch stark
variierende
Nachfrage und
Sortiment**

**Herausforderung
Dispositionkontrolle
aufgrund
unterschiedlicher
Ziele und Bedarfe**

Agenda

- Otava-Gruppe und Suomalainen Kirjakauppa
- **Ausgangspunkt**
- Ziele der Filialdisposition
- Schritte zur Zielerreichung
- Ergebnisse und Erkenntnisse
- Entwicklungsmöglichkeiten in der Otava-Gruppe



“Automatisierte” Disposition durch Verwendung der ERP-Funktionalität (1/2)

- Erste Schritte zur automatisierten Disposition in den 1990er Jahren
 - “Automatisierte” Disposition durch Verwendung der ERP-Funktionalität
- IT-basierte Lagerverwaltung und automatische Bestellvorschläge unter Berücksichtigung der Lagerbestandsmenge
 - Bestellvorschläge überprüft und angepasst in den Filialen
- Sortiment und Bestellparameter durch 3 Klassen an Filialgrößen verwaltet
 - 6000 – 7000 Bücher
 - 1200 Basis-Bürobedarfsprodukte
 - xx zusätzliche Bürobedarfsprodukte in jeder Filiale
 - Extra Sortiment von Filialen erstellt

“Automatisierte” Disposition durch Verwendung der ERP Funktionalität (2/2)

Durchführung des alten Systems war einen großen Schritt vorwärts...

Erhebliche Verbesserung der Regalverfügbarkeit

System Support für Filialbestellung

Reduzierung des Zeitaufwands bei der Bestellung



... aber es gab noch viele Bereiche, die verbessert werden mussten

Immer noch großer manueller Aufwand bei der Bestellung

- Manuelle Abarbeitung der Bestellungen, wobei 80% geändert wurden
- Jährlich, über 17 VZÄ Filial-Arbeitskraft

Dispositionparameter auf oberen Ebene passten sich nicht an die variierende Filial-Nachfrage an

Entgangene Verkäufe wegen der Fehlmengen

Druck den Lagerumschlag zu erhöhen

Agenda

- Otava-Gruppe und Suomalainen Kirjakauppa
- Ausgangspunkt
- **Ziele der Filialdisposition**
- Schritte zur Zielerreichung
- Ergebnisse und Erkenntnisse
- Entwicklungsmöglichkeiten in der Otava-Gruppe

Die Rolle der Filiale

Was ist der Hauptfunktion der Filiale?



Verkaufen!



Ziele bei der Entwicklung der Disposition

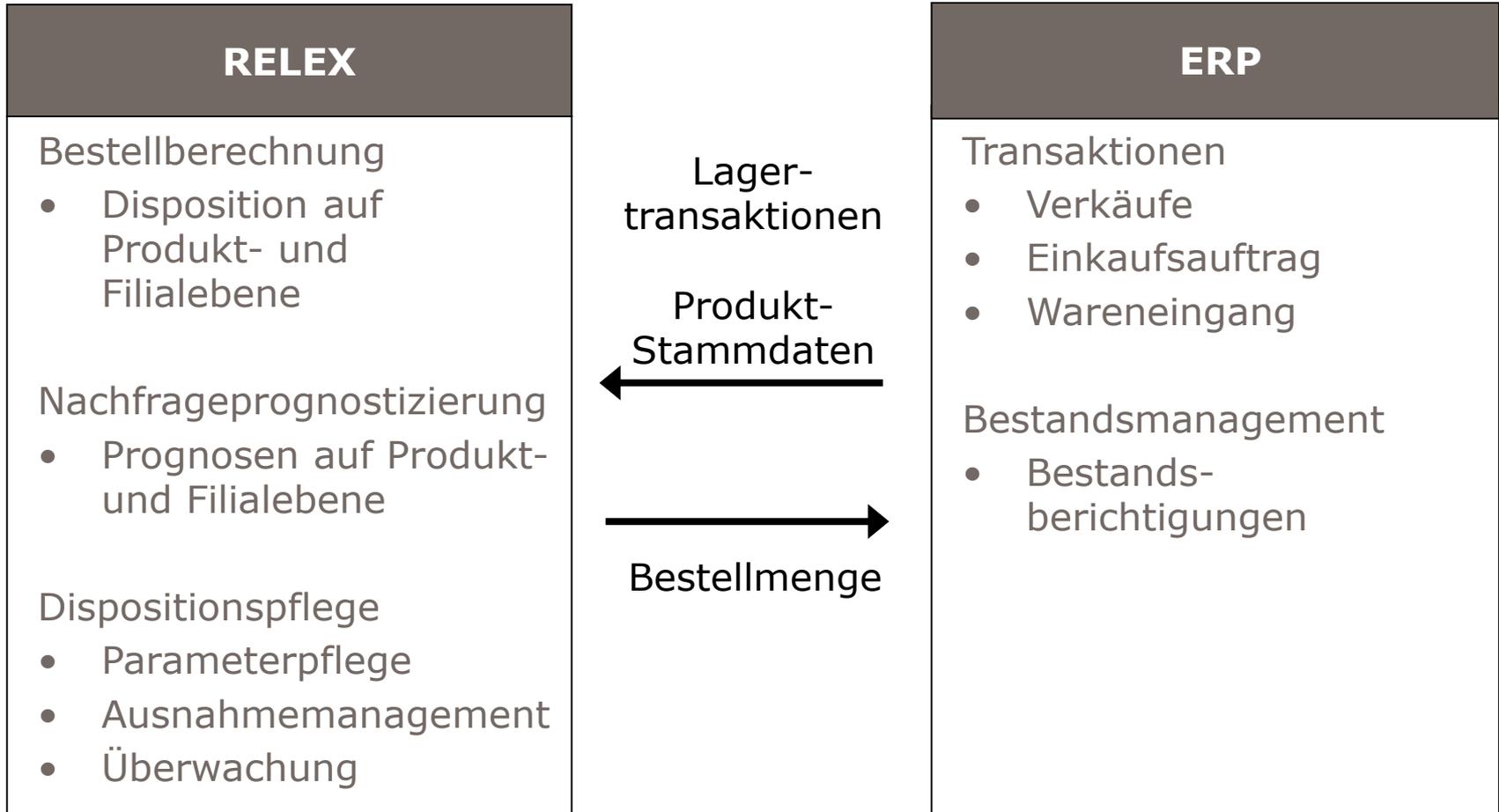
- Filialdisposition zentralisieren
 - Zentralisierte Filialdisposition von allen Artikeln, einschließlich saisonale Artikel, Promotionen und neue Produkte
- Geschäftsziele durch Filialdisposition durchsetzen
 - Ziele in Bezug auf die Produkt-, Kategorie-, und Verfügbarkeit auf Filialebene durchführen
 - Visuell-attraktive Regale
 - Disposition gemäß den Geschäftsverkäufen und verfügbaren Lagerraum
 - Reduzierung der Gesamtkosten der Disposition
- So viel Zeit wie möglich bei dem Dispositionsprozess einsparen

Agenda

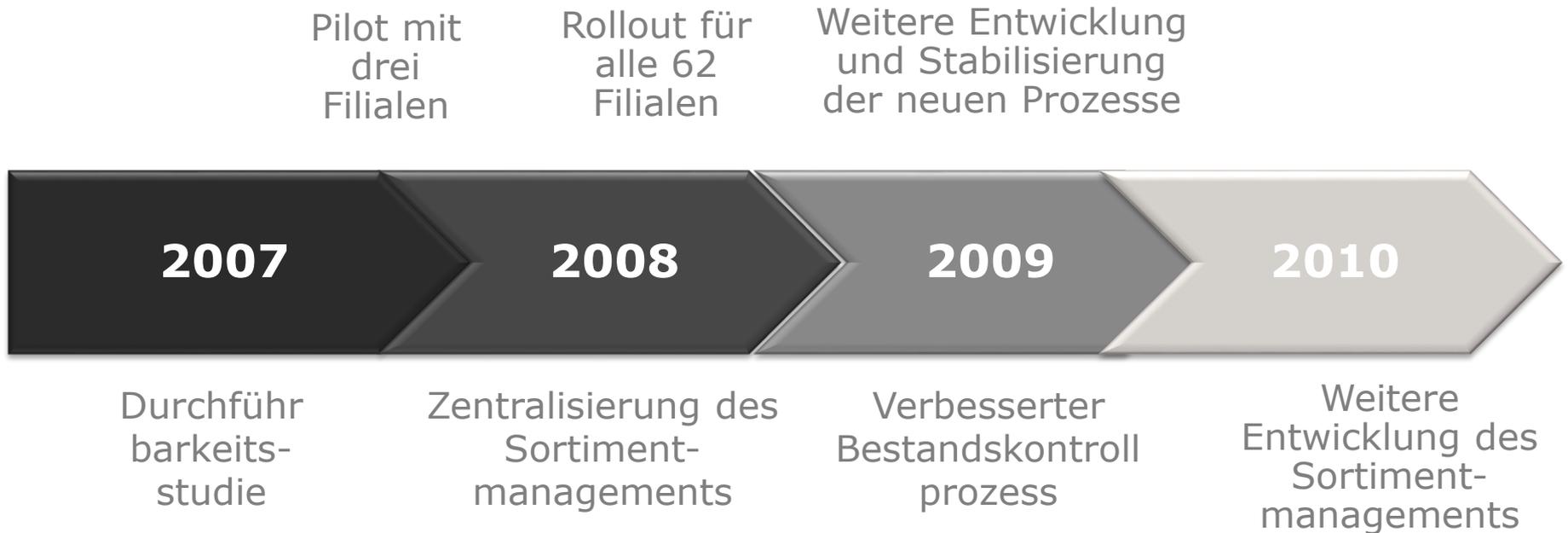
- Otava-Gruppe und Suomalainen Kirjakauppa
- Ausgangspunkt
- Ziele der Filialdisposition
- **Schritte zur Zielerreichung**
- Ergebnisse und Erkenntnisse
- Entwicklungsmöglichkeiten in der Otava-Gruppe



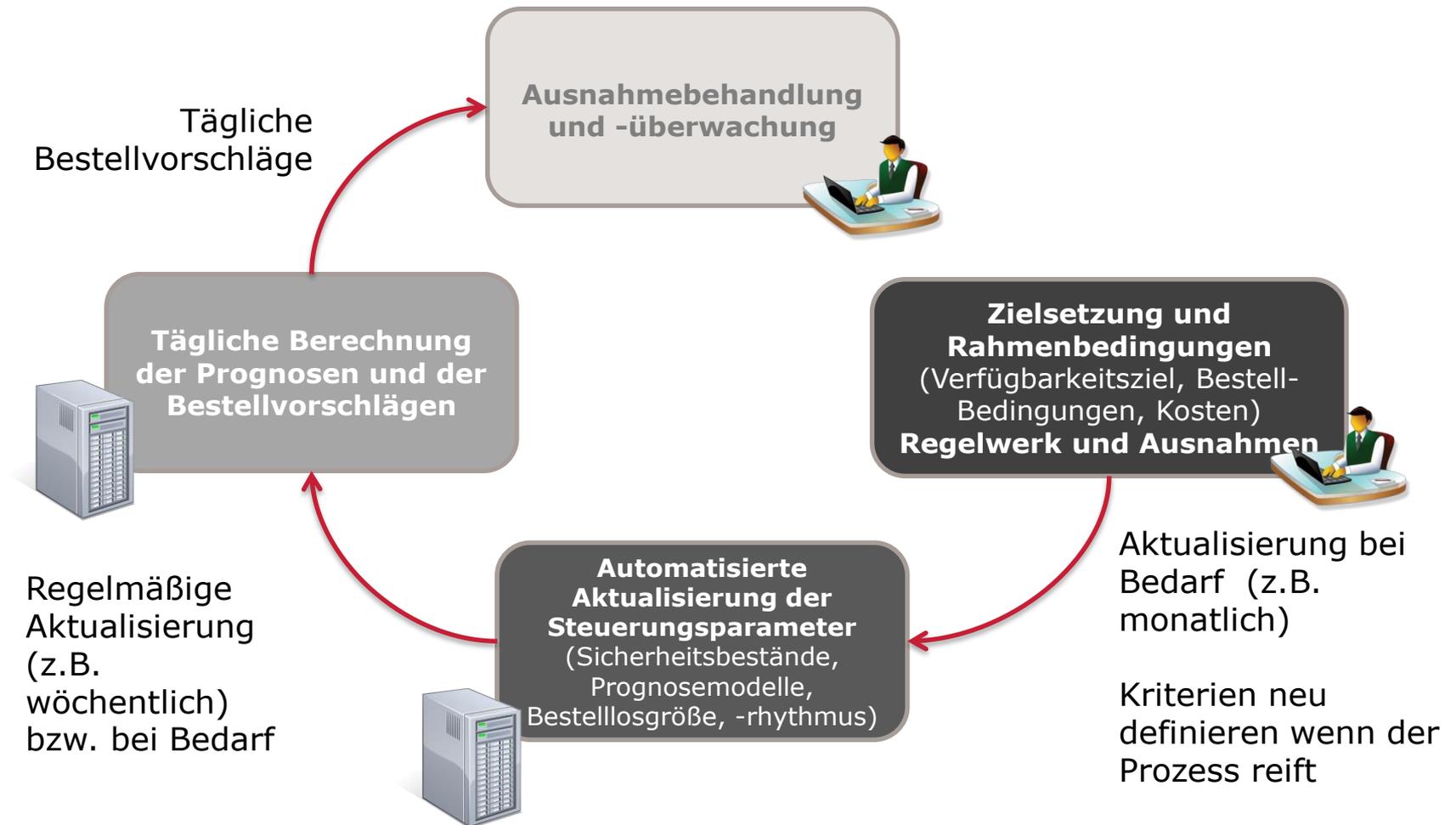
Intelligente Disposition zum derzeitigen ERP-System hinzufügen



Zeitspanne der RELEX Implementierung



Dispositionsprozess mit RELEX



Was hat sich geändert?

- Organisation der zentralisierten Disposition
 - Rolle der Filiale bei der Disposition eliminiert
- Völlig automatisierte Pflege der Dispositionsparameter
 - Einschließlich neuer Produkteinführungen
- Spezielle Nachfragesituationen werden vom Dispositionsteam behandelt
 - Saisons (Weihnachten)
 - Promotionen

Aktueller Dispositionsprozess

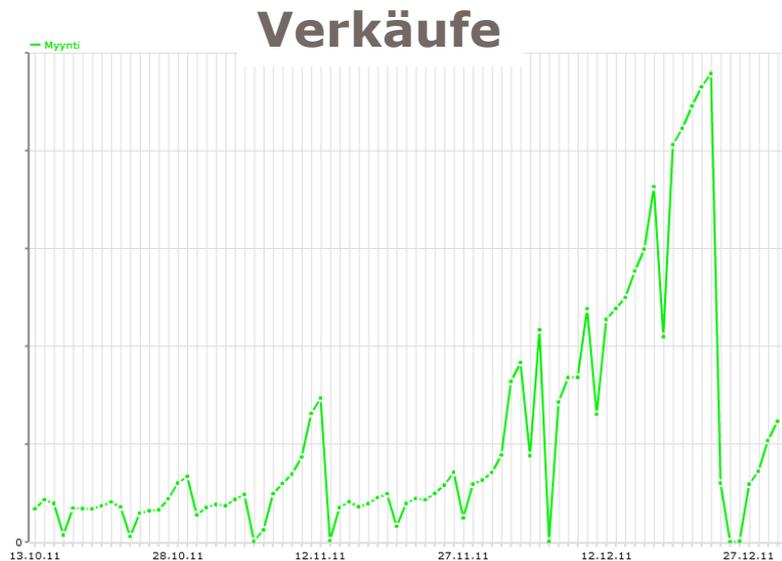
- Große Menge von Produkten befinden sich in der kontinuierlichen Disposition
 - Entweder vom Zentrallager oder direkt vom Lieferanten
- RELEX-Lösung wird für alle operativen Dispositionen und der Dispositionspflege verwendet
 - Berechnung der täglichen Bestellvorschläge und Nachfrageprognosen
 - Optimierung der Logik und Parameter für Prognostizierung und Disposition
 - Tägliches und wöchentliches Ausnahmemanagement
 - Überprüfung des Dispositionsprozesses (und des Verkaufs)
- Auffüllung wird täglich durchgeführt, fünf Tage pro Woche
 - Gewöhnlich jedes/-r Produkt/Vertreiber hat 1-3 Auffüllungstage pro Woche
 - Bearbeitete Bestellpositionen variieren zwischen 5.000 und 30.000 pro Tag

Aktuelle Dispositions-Organisation

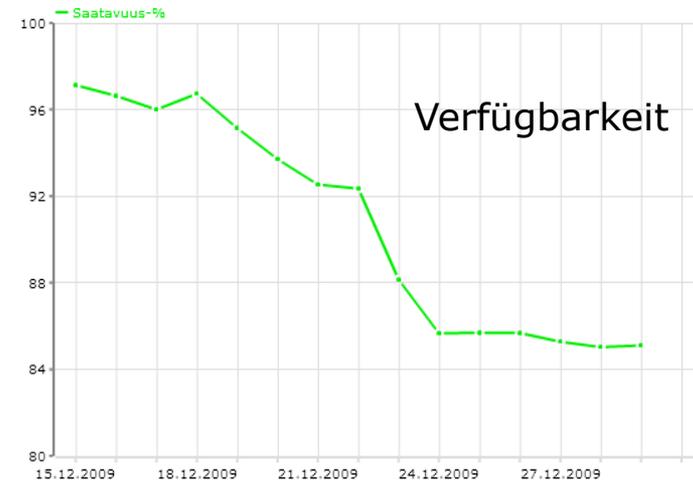
- Hauptverantwortung für Disposition liegt in der Logistik
 - Hauptplaner disponiert alle Filialen, 600.000 SKUs, ungefähr eine Stunde pro Tag
 - Zusätzliche Verantwortung für Berichterstattung, Filialkommunikation, Prozessentwicklung, ...
 - Filialen geben Bestellungen nur auf der Grundlage von Kundenanfragen ab
 - Produktmanager und –Assistenten nehmen am Dispositionsmanagement teil
 - Saisonale und kampagnenbasierte Disposition (in Koordination mit der Logistik)
 - Visuelles Regalmanagement
 - Ausnahmemanagement
- Zeit die vorher für Basisdisposition verwendet wurde, kann jetzt für Ausnahmemanagement und Entwicklungsprojekte verwendet werden

Weihnachtssaison verwalten

- Prognostizierung während der Weihnachtssaison ist schwierig aber extrem wichtig
 - Ein großer Teil des Sortiments ist seit der vorherigen Saison geändert worden
 - Große Verkaufsspitze kurz vor Weihnachten gibt nur wenig Raum für korrektive Maßnahmen, besonders weil den Bestand am Ende der Saison minimiert werden sollte

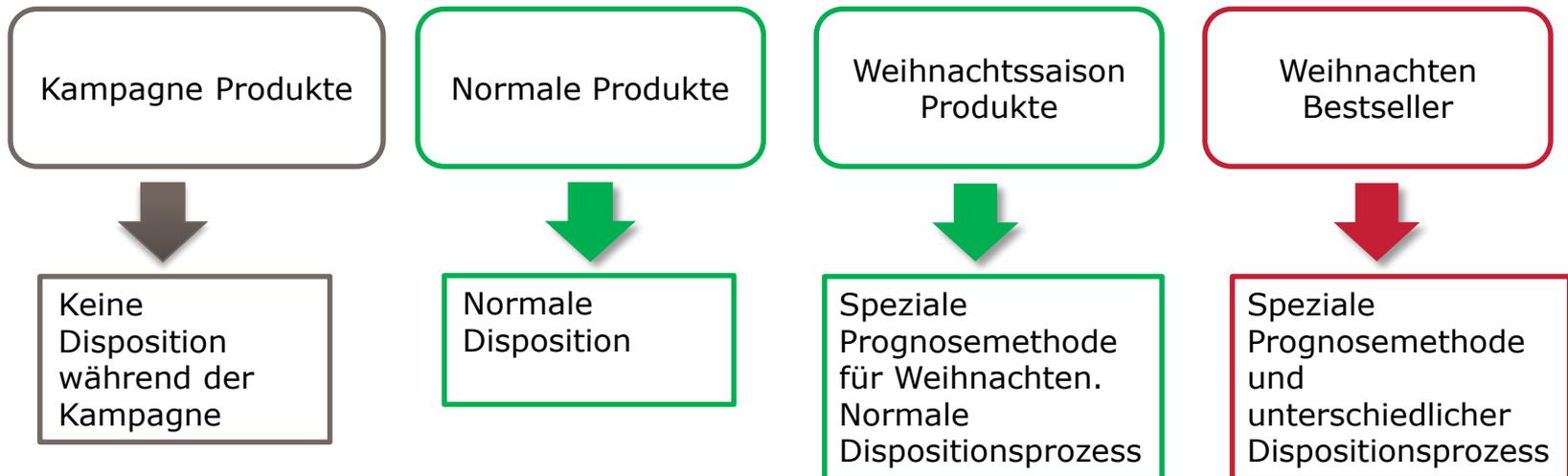


Kontrollierte Ramp-down



Vorbereitung der Weihnachtssaison

- RELEX bietet eine stabile Prognostizierungsmethode
 - Historische Daten auf SKU-Ebene über die vorherige saisonale Verkäufe wird nicht benötigt
 - Prognosen werden automatisch angepasst, auf Grundlage der Entwicklungen der Verkäufe
 - Ausnahmen werden automatisch entdeckt und für den Sortimentsmanager präsentiert
 - Produkte sind in vier verschiedene Klassen eingeteilt
 - Jede Klasse hat einen eigenen Dispositionsprozess



Sortimentsänderung und neue Produkte verwalten

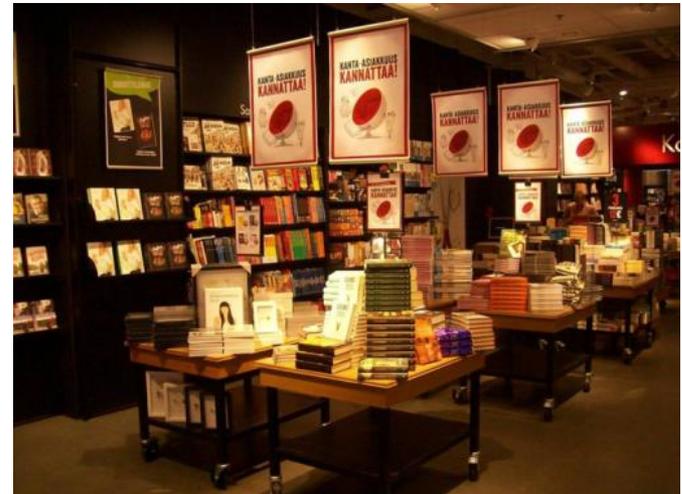
- Über 200.000 neue SKUs jährlich
 - Unmöglich diese manuell zu verwalten; Verwaltung von Information über Referenzen würde zu viel Zeit fordern
 - Generell leicht viele Produkteinführungen aufzufüllen (Langsamdreher), aber es gibt auch sehr schwierige Fälle
- Der Prozess ist völlig durch die RELEX-Lösung automatisiert worden
 - Erstauffüllungsparameter auf Ebene der Warengruppen werden wöchentlich auf Grundlage von tatsächlichen Verkäufen und durch Verwendung der Kontroll-Heuristik aktualisiert
 - Nach vier Wochen entdeckt das System automatisch die optimale SKU-Niveau Prognose- und Dispositionsparameter
- Möglichkeit eines sehr hohen Automatisierungsgrad und verbesserte Verfügbarkeit der neuen Produkten

Regalpräsentation verwalten

- Bei Langsamdreher kann eine Dispositionsoptimierung führt manchmal zu Regalen, die „leer“ aussehen
 - Selbst bei perfekter Regalverfügbarkeit haben unattraktive Regale einen negativen Einfluss auf die Verkäufe
 - Sehr wichtig bei einigen Produktgruppen, z.B. Stifte
- RELEX-Lösung ermöglicht effiziente Verwaltung der Regalpräsentationsziele
 - „Visuelle Minima“ um attraktive Regalpräsentation sicherzustellen
 - Hauptsächlich zentralisiert gestellt, aber bei einigen Fällen basierend auf Filialbedarfe
- Zukünftig wird die bessere Integration von Disposition, Planogrammen und tatsächliche Regale durchgeführt
 - Momentan werden neue Präsentationslösungen mit effizientere Lagerbeständen getestet

Agenda

- Otava-Gruppe und Suomalainen Kirjakauppa
- Ausgangspunkt
- Ziele der Filialdisposition
- Schritte zur Zielerreichung
- **Ergebnisse und Erkenntnisse**
- Entwicklungsmöglichkeiten in der Otava-Gruppe



Ergebnisse

Thema	Alter Prozess	Neuer Prozess
Regal Verfügbarkeit	91 %	98 %
Bestellaufwand	80% von den Bestellvorschlägen wurden manuell angepasst	Nur 2% von Bestellpositionen manuell angepasst, die ca. 1 Stunde pro Tag fordert
Lagerumschlag	Ungenügender Lagerumschlag	Lagerumschlag hat sich um 15% erhöht, indem Lagerbestände gesenkt worden sind
Saisons und Kampagnen	Manuelle Bestellung während Kampagnen und Saisonspitzen	Verfügbarkeit der saisonalen Produkte hat sich verbessert, indem die Bestände am Ende der Saison gesenkt worden sind
Kundenservice	Eine erhebliche Menge an Zeit vom Filialpersonal für Bestellung verbraucht	Effizienter Disposition hat Zeit für Kundenservice freigesetzt

Lernpunkte

Fokus auf Prozesse

Es geht nicht nur um das System, der Prozess sollte sich auch ändern
Sicherstellen, dass andere Prozesse die Änderung unterstützen
(Pflege der Produktdaten, zuverlässige Lieferungen usw.)

Positive Erfahrungen nutzen

Gute Ergebnisse schaffen einen Erfolgszyklus
Filialen für Pilot auswählen und die erste Rollouts vorsichtig durchführen

Qualität des Hauptbenutzers macht den Unterschied

Ein hoher Automatisierungsgrad kann nur erreicht werden, wenn die tägliche operationale Verwaltung auf einem guten Niveau ist
Ein begabter Hauptbenutzer kann die Verwaltung und Automation auf eine neue Ebene bringen.

Schnelles Rollout

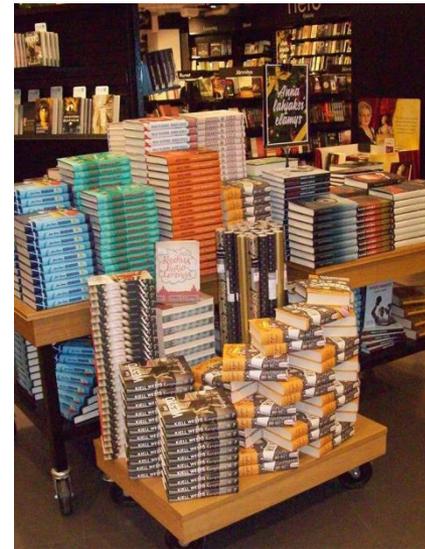
Lernen durch den Pilot – er hebt die wichtigsten Erfolgsfaktoren hervor
Zeit zwischen dem alten Prozess und dem neuen Prozess minimieren

Fokus auf herausfordernde Nachfragesituationen

Herausfordernde Nachfragesituationen haben oft das beste Aufwärtspotential
Weihnachtssaison war der Hauptfokus für Suomalainen Kirjakauppa

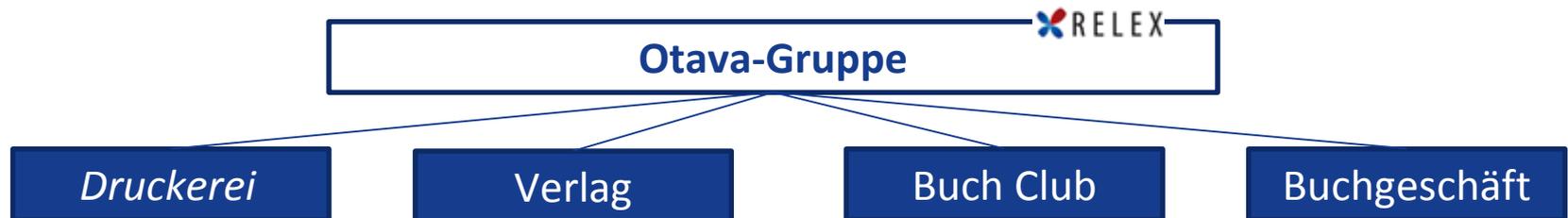
Agenda

- Otava-Gruppe und Suomalainen Kirjakauppa
- Ausgangspunkt
- Ziele der Filialdisposition
- Schritte zur Zielerreichung
- Ergebnisse und Erkenntnisse
- **Entwicklungsmöglichkeiten in der Otava-Gruppe**



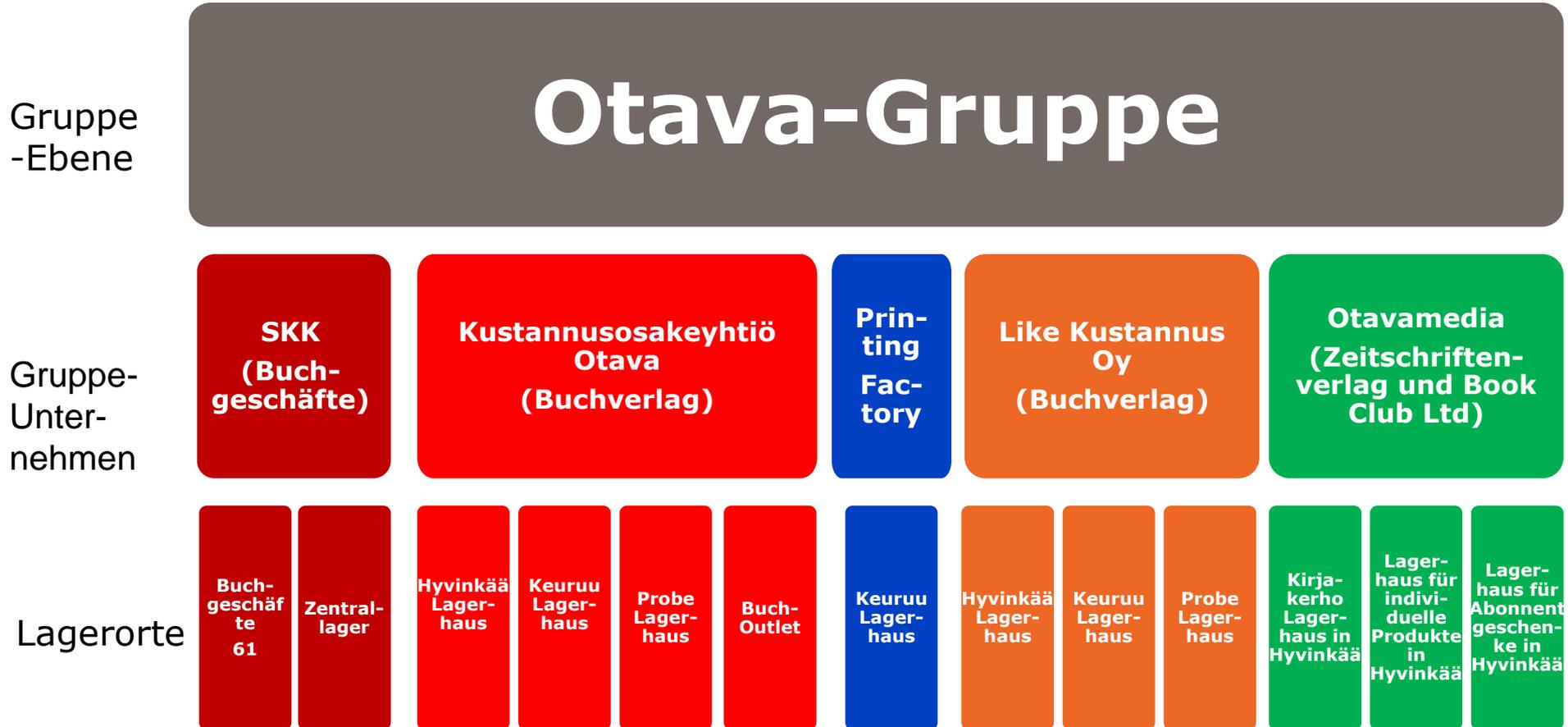
Ziele der Berichterstattung am Anfang...

- Gewünschtes Projektergebnis bei Otava:
“Wie ist der Umsatz und die Kosten des neuen Buches von Sofi Oksanen auf den verschiedenen Stufen der Supply Chain der Gruppe?”
- Transparenz der SKU-Verkäufe, Einkäufe, Bestandsdaten und Kennzahlen auf Gruppe-Niveau:
 - Bestandsmengen und -werte, Logistikkosten, Lagerumschlag / Langsamdreher, Verkäufe...
 - Transparenz auch für Tochterunternehmen unter Berücksichtigung, was verschiedene Organisationen sehen dürfen



- Bereitschaft für Planung, Verwaltung und Entwicklung der Lieferkette der ganzen Gruppe auf Grundlage einheitlicher Daten

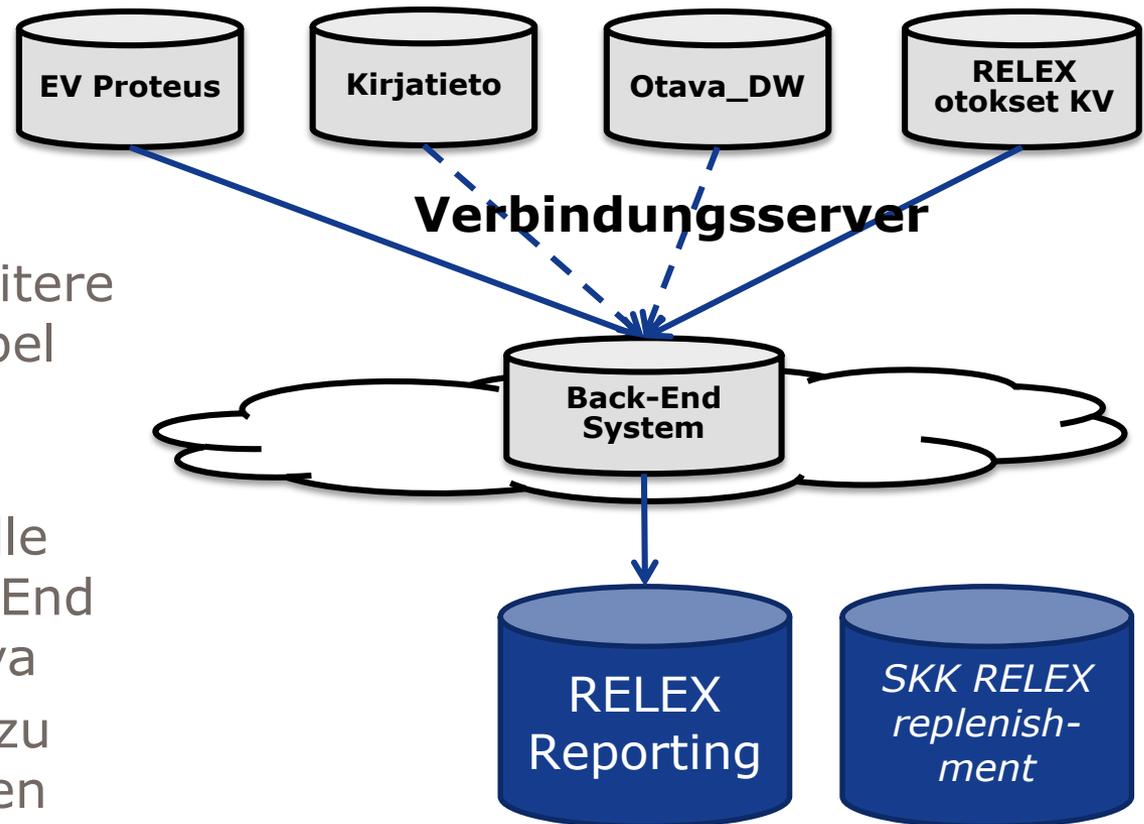
Struktur und Ebenen der Berichterstattung der Gruppe



RELEX erhält täglich Daten von Otava Back-End-System über VPN mithilfe von SQL-Abfragen

Modifizierung der Schnittstellen für weitere Entwicklung ist flexibel auf beiden Seiten:

- Hinzufügen der Felder und Tabelle zur DB im Back-End System bei Otava
- Veränderungen zu den SQL-Abfragen bei RELEX



Transparenz der Berichterstattung bezüglich dem Umlaufvermögen der Gruppe bietet die Basis für weitere Entwicklungsaktivitäten innerhalb der Gruppe

Berichterstattungslösung, die während 2013 durchgeführt wurde, bietet die Plattform für integrierte Planungsverfahren. Die nächsten Entwicklungsschritte enthalten zum Beispiel:

- Integrierte Planung, besonders aus der Sicht des Verlages (Verkaufsplanung und Entscheidungen über ausgedruckte Mengen / Editionen):
 - POS-Daten der Filialen einbeziehen
 - Statistische und qualitative Prognostizierung nutzen
 - "Eine Auswahl an Zahlen" für Besprechungen und Entscheidungsfindung
- Unterstützung des Sortiment- und Kampagnenmanagements
 - Exaktere Berechnung der Gewinnmarge auf der Gruppenebene
 - Erweiterung der Kosteninformation, die die Loskosten des Ausdrucks einbeziehen

Kriterien der Partnerauswahl

- Suomalainen Kirjakauppa hat mehrere Alternativen gesucht während der Anbietersuch für Dispositionslösungen
 - Kooperation geht natürlich bei der Durchführung der Berichterstattung und bei der Verkaufsplanung der Otava-Gruppe weiter
- Unsere Gründe RELEX auszuwählen
 - Dispositionslösung, die eine große Menge von Produkten und Filialen behandeln kann
 - Vor einer Verpflichtung, Live-Pilot Option um sicherzustellen, dass die Lösung und die Prozesse zusammenpassen
 - Extensive Kenntnisse der Disposition im Handel für Spezialwaren
 - Enthusiastische Problemlöser, die echt unsere Geschäftsanforderungen verstehen wollen

Vielen Dank!

**Pekka Kuurne
Development Manager
Otava Ltd**

**tel. + 358 407334157
email: pekka.kuurne@otavakonserni.fi**