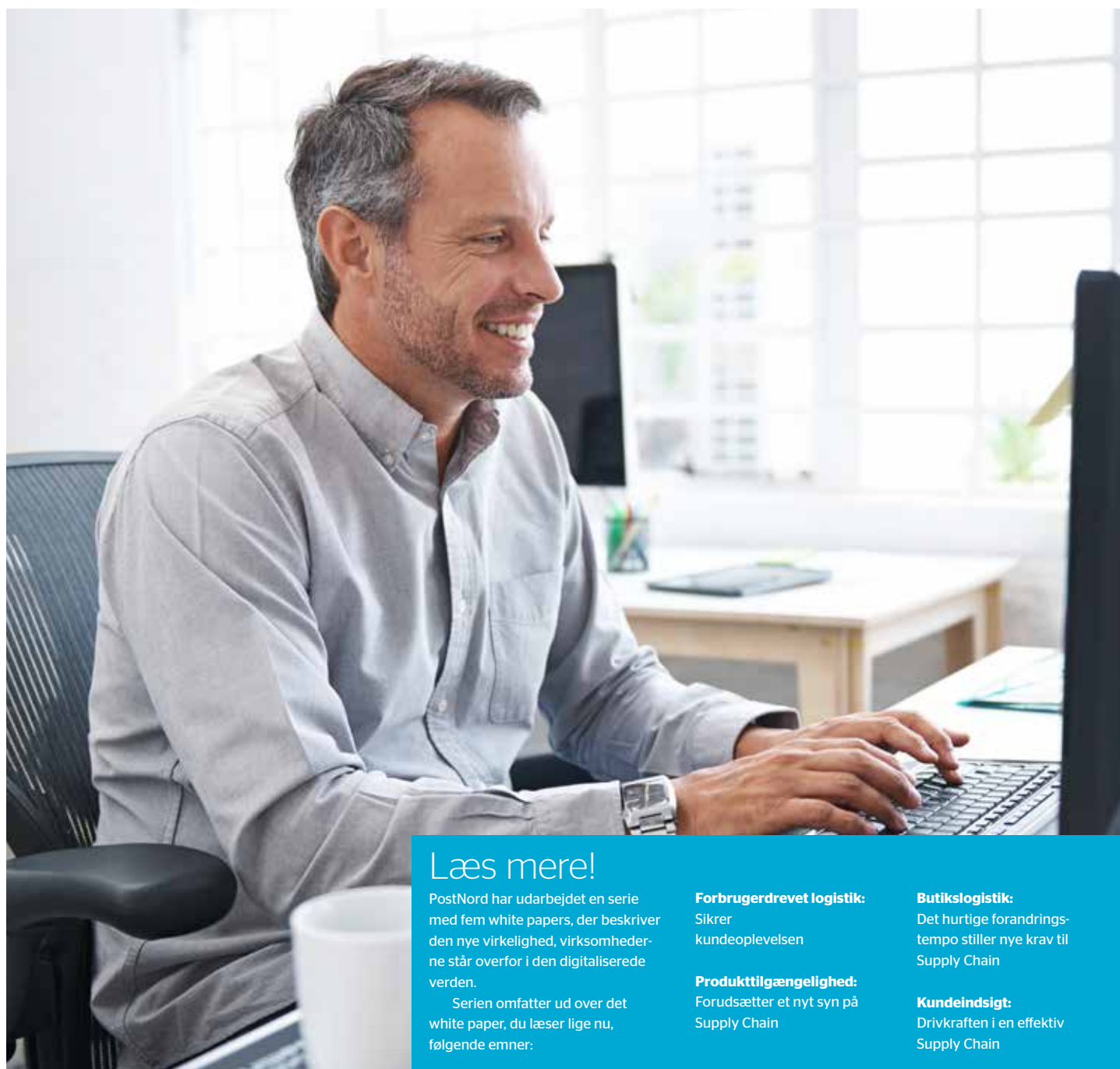


## Et white paper om: **Gennemsigtighed**

Et produkt kan følges fra råvare til forbrug, hvis der skabes gennemsigtighed gennem hele leveringskæden. Det giver bedre kontrol, overblik og muligheder for at optimere bekvemmelighed og oplevelse for kunden. Det grundlæggende princip i gennemsigtighed er at identificere, hvilke informationer der er relevante, og på det grundlag skabe et fælles "sprog" til alle involverede parter i Supply Chain.



### 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

**Butiksløstik:**

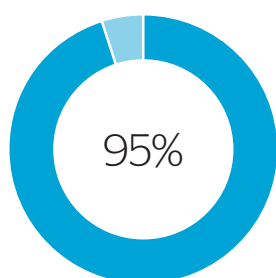
Det hurtige forandrings-tempo stiller nye krav til Supply Chain

**Kundeindsigt:**

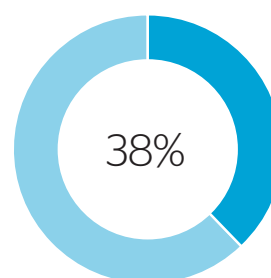
Drivkraften i en effektiv Supply Chain

# Gennemsigtighed: Giver overblik og kontrol over Supply Chain

Digitaliseringen er en af vor tids mest betydningsfulde erhvervtrends. Den giver bl.a. helt nye forudsætninger for, at virksomhederne kan få overblik over og kontrollere deres Supply Chain. Data indsamles og struktureres, der opstilles målepunkter, og forretningskritiske flow synliggøres. På den måde skabes der gennemsigtighed på tværs af hele leveringskæden, og et produkt kan følges fra råvare til forbrug, hvilket giver bedre kontrol og overblik. Afvigelser kan opdages tidligt og håndteres proaktivt. Set i et eksternt perspektiv giver større gennemsigtighed mulighed for at optimere bekvemmelighed og oplevelse for kunden.



*Næsten alle virksomheder mener, at gennemsigtighed er meget vigtig, for at de kan agere hurtigt ...*



*... men kun lidt over 1/3 af dem mener, at de fuldt ud lever op til de krav, der stilles.*

Kilde: Lora Cecere: Supply Chain Visibility in Business Networks

## Forbrugerne har taget magten

Tidligere skulle kunderne selv finde produkterne. Nu er det omvendt: Produkterne skal finde kunderne. Forbrugerne ændrer nu hurtigt spillereglerne for alle detailhandlere og netbutikker, der vil have succes. Udvalget øges markant. Forbrugerne kan ifølge en rapport fra World Economic Forum allerede i dag vælge imellem over 1 mia. forskellige produkter på det globale marked. Samtidig stiller kunderne stadig større krav om hurtigere levering, større transparens og mere bekvemmelighed. Og de ønsker, at købet skal være inspirerende og spændende.

Forbrugerne tager i stigende grad magten i købsprocessen. Samtidig falder loyaliteten over for leverandørerne. Forbrugernes øgede magt stiller en række nye krav med særlig fokus på leveringskæden/logistikken. For at kunne fastholde

kunderne skal leverandørerne agere hurtigere og mere fleksibelt, være innovative og udnytte de nye muligheder, teknologien giver.

## Et nyt, frisk syn på Supply Chain

Markedet ændrer sig hurtigt og ubønhørligt. Dette faktum skal suppleres med en intern viden om, at der stilles helt nye krav til virksomhedernes måde at arbejde med deres Supply Chain på. Den skal rekonstrueres trin for trin og i hastigt tempo, så den matcher den ændrede omverden. Virksomhedernes traditionelle, interne silotænkning hører fortiden til. Alt arbejde med Supply Chain skal baseres på et udefra-og-ind-perspektiv efter devisen: "Kunden har altid ret".

Det handler om at organisere sin logistik, så den bliver kundedrevet. Det er vigtigt at fokusere på områder som produkttilgængelighed, muligheder-

ne for gennemsigtighed i hele leveringsprocessen, hvordan butiksløstikken organiseres samt evnen til at udnytte og agere på kundeindsigt. Dette white paper handler specifikt om konceptet gennemsigtighed. Problematikken og mulighederne på de øvrige områder behandles i separate white papers.

## Gennemsigtighed to dimensioner

Hvad er gennemsigtighed? PostNord betragter gennemsigtighed som evnen til at kunne følge et produkt fra råvare til forbrug på aktivitetsniveau. Jo større gennemsigtighed, jo bedre muligheder for at skabe overblik og kontrol over sin Supply Chain og tidligt kunne forudse afvigelser, så der kan ageres på dem.

Den eksterne dimension styrer alt. Virksomhedens adfærd skal være relevant for forbrugerne og tage udgangspunkt i deres bekvemmelighed og oplevelse. Forbrugerne ønsker fuld gennemsigtighed i forbindelse med deres ordrer fra det øjeblik, de har bestilt, til de står med varen i hånden. Mange af de services, der tidligere blev betragtet som noget særligt – som fx at kunne følge sin levering i realtid med mobiltelefonen – betragtes i dag mere eller mindre som standard.

Den interne dimension skal afspejle kundens virkelighed. Det betyder, at virksomheden skal have styr på sine produktionsordrer, indkøbsordrer, sin lagersaldo, sine fysiske lagre, butikker, varer og pakker samt have nem adgang til og kommunikation med den, der leverer pakkerne. Det gælder, uanset hvor i logistikkæden varerne befinder sig – på et skib, i en butik eller i en varebil på vej retur. Det betyder, at detailhandlere og netbutikker er nødt til at opbygge deres Supply Chain, så den sikrer fuld gennemsigtighed fra produktet fremstilles, til slutkunden får det i hånden og eventuelt vælger at returnere det.

## Syv vigtige råd om at skabe gennemsigtighed

Digitaliseringen og de teknologiske løsninger skaber helt nye forudsætninger for at opfylde kravene om gennemsigtighed både internt og eksternt. Nyetablerede virksomheder, som ser på deres virksomhed med åbne øjne, kan som regel nemt opbygge deres virksomhed ud fra den nye virkelighed. Processen er vanskeligere for etablerede virksomheder, fordi den kræver nytænkning, og at gamle strukturer og processer revurderes og ændres. Det kan opfattes som en revolution, men bør primært betragtes som en evolution, der sker gradvist, efterhånden som teknologien skaber nye åbninger og muligheder.

I det følgende gives nogle grundlæggende råd om at skabe en Supply Chain, der lever op til nutidens – og fremtidens – krav om gennemsigtighed.

### 1. RÅD:

#### Skab en fælles holdning internt

Gennemsigtighed er blevet et modeord. Mange taler om det, men forvirringen er stor, fordi forskellige aktører opfatter og definerer begrebet forskelligt. Det er noget, Lora Cecere tager op i sin rapport Building the Network of Networks: Some Insights. Hun siger, at virksomheder ofte har en iboende og intuitiv forståelse af gennemsigtighed og betydningen af den. Det gælder især B2C-grænsefladen i forhold til forbrugerne, hvor alle kan se, hvilke krav der stilles og vil blive stillet. Men når det gælder tilgangen til at skabe gennemsigtighed i hele Supply Chain, er begrebsforvirringen stor, og her er der stadig meget, der skal udvikles.

Den store udfordring er evnen til at få IT-systemer til at kommunikere med hinanden på en måde, som gør det muligt at strukturere data, så de bliver praktisk anvendelige. Det gælder naturligvis dels internt, hvor afdelingerne ofte fungerer som selvstændige siloer, dels eksternt i forhold til leverandører, agenter, transportvirksomheder og forskellige former for samarbejde.

At skabe gennemsigtighed i digitale grænseflader handler om at forene en række forskellige tankegange og dermed også forskellige platforme. Hvis det skal lykkes, bliver alle nødt til at forstå, hvor vigtigt det er, og hvad det fører med sig. Alle skal trække på samme hammel.

### 2. RÅD:

#### Forklar de forretningsmæssige fordele

Hvis begrebet gennemsigtighed skal vinde fodfæste i en virksomhed, skal ideen sælges og forstås på ledelsesniveau. Denne forståelse skal være direkte knyttet til den forretningsmæssige værdi, der kan opnås ved, at virksomheden arbejder aktivt med gennemsigtighed. Der findes en række undersøgelser, der viser sammenhængen mellem øget gennemsigtighed og øget forretningsmæssig værdi. Især den amerikanske erhvervs-guru Lora Cecere har i en række rapporter påvist denne sammenhæng.

Ved at skabe gennemsigtighed i realtid i alle dele af Supply Chain kan virksomhederne i høj grad udvikle deres evne til at agere hurtigt, reducere kapitalomkostningerne og forbedre risikostyringen. En leder i den førende softwarevirksomhed E2open har udtrykt fordelene på følgende måde:

"Vi kan se, hvordan stigende kundeforventninger om produkttilgængelighed og hurtig levering driver udviklingen inden for handel. Detailhandlere og netbutikker er nødt til at fokusere på gennemsigtighed og optimering for at kunne leve op til disse krav og samtidig optimere lagerhåndteringen i hele Supply Chain. Det handler fx om at fremskynde mulighederne for lagergennemsigtighed og efterspørgselsplanlægning ved at gå fra månedlige til daglige prognoser. Det kan gøres med kunstig intelligens, som bruger forskellige genkendelsesmetoder til at analysere data - fx fra salgsstedet, vejrudsigter og de sociale medier - for mere præcist at kunne forudsige efterspørgsel og volumener.

Ved at arbejde på den måde er det lykkedes vores detailhandlere og netbutikker i gennemsnit at reducere deres lagre med 30-40% i alle Supply Chain-led.

- Shawn Lane, Vice president Sales and Marketing, E2open

### 3. RÅD:

#### Styrk logistikchefens rolle i virksomheden

Undersøgelser viser, at levering af varer direkte påvirker NKI/NPS (Kundetilfredshedsindeks/Net Promoter Score). Logistikken må ikke kun betragtes som en transportløsning. Den er også en vigtig del af kundeoplevelsen. Dermed bliver den forretningskritisk og en stadig vigtigere konkurrencefordel og succesparameter.

Den logiske konklusion bliver, at logistik skal placeres på ledelsesniveau i virksomheder, der vil have succes. Når logistikchefen er medlem af ledelsesgruppen, integreres logistikken på en naturlig og sømløs måde i forretningsbeslutningerne. I mange

virksomheder er logistikken simpelthen drivende for strategien.

PostNord har interviewet 657 logistikansvarlige i Nordens største detailhandelsvirksomheder om, hvordan de arbejder med logistik, hvordan de ser på udviklingen, og hvor de største udfordringer er. Et centralt spørgsmål var, hvordan logistikken blev prioriteret i virksomheder, som er logistikeksperter, i forhold til andre aktører, og hvor stor vægt der blev lagt på logistik i den interne organisation. Undersøgelsen viser, at 68% af logistikeksperterne har logistik placeret i ledelsesgruppen i forhold til kun 49% blandt de øvrige. Det er udtryk for en tydelig tendens.

Når logistikchefen sidder i ledelsesgruppen, skabes der et naturligt forum for samspil mellem forskellige funktioner som økonomi, markedsføring, salg, kundeservice og logistik. På den måde fjernes barrierer mellem afdelingerne, og der kan opbygges relationer på lige vilkår, hvilket styrker virksomhedens konkurrenceevne.

### 4. RÅD:

#### Tænk digitalt i stedet for analogt

Ifølge en aktuel undersøgelse, som omfattede 337 virksomhedsledere i 20 lande (GTNexus: The Current and Future State of Digital Supply Chain Transformation), mener kun 15%, at hovedparten af de informationer, der vedrører hele deres Supply Chain, er tilgængelige for deres organisationer. Omvendt fremgår det, at de håber, at over halvdelen af informationerne vil være tilgængelige inden for fem år. Der er med andre ord stor forskel på, hvad der er "muligt", og hvad man "ønsker".

Hvad skyldes det? Den traditionelle tankegang er sandsynligvis stadig solidt og dybt forankret. Måske ikke så meget, fordi viljen til nytænkning mangler. Men nærmere, fordi man ikke er klar til og helt forberedt på at tage det intellektuelle udvik-

Traditionel tankegang	Digital networking
Indefra-og-ud-processer	Udefra-og-ind-processer
Fokus på at skabe effektive, interne organisatoriske siloer	Fokus på at opbygge værdinetværk
Brug af hovedsagelig historiske transaktionsdata <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsprocesser</li> <li>• Forretningssystemer</li> <li>• Lineær optimering</li> </ul>	Brug af alle tilgængelige databaser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design af nye processer, der gør dette muligt</li> <li>• Ustrukturerede og strukturerede data</li> <li>• Åbne kilder</li> </ul>
Fokus på at udnytte tilgængelige fakta	Fokus på at skabe relevante og intelligente fakta
Standardiserede processer	Selvstyrende fleksible processer

Kilde: Lora Cecere - Building the Network of Networks: Some Insights.

lingssspring, der skal til for at gå fra analog til digital tankegang. Oversigten på foregående side viser de ændringer, der er på vej.

Det kan virke som et stort skridt, som imidlertid ikke skal tages på én gang, men lidt ad gangen. Det kræver et tæt samspil mellem både interne og eksterne aktører. At opbygge partnerskaber på den måde bliver afgørende for at få succes. Udgangspunktet er, at alle involverede parter ser på helheden i stedet for deres egen situation. Ene er aldrig stærk, når det gælder Supply Chain.

## 5. RÅD:

### Sørg for, at informationerne er tilgængelige

Gennemsigtighed er baseret på, at man kan arrangere relevante dataindsamlingspunkter på strategiske steder i Supply Chain. Mange detailhandlere og e-handelsvirksomheder er allerede i dag kommet langt med hensyn til "the last mile". Man er god til realtidsopdatering og til at udnytte informationer i det sidste led af den lange Supply Chain-kæde. Men når man vil skabe reel og generel gennemsigtighed, er det nødvendigt at gå længere tilbage i kæden – helst tilbage til selve produktionen.

Jo flere målepunkter, dvs. dataindsamlingspunkter, man kan skabe, jo bedre overblik, kontrol og mulighed for at opdage afvigelser i tide og håndtere dem. Det kræver et tæt samarbejde mellem alle de parter, der er involveret i leveringskæden, at opnå dette. Det skal foregå ud fra et overordnet kundeperspektiv – hvordan skal vi samarbejde i Supply Chain og udveksle informationer, så vores kunder foretrækker os? Det kræver, at man både kan give og tage.

Udgangspunktet er, at næsten alle informationer allerede findes. For Supply Chain-ejeren gælder det derfor bare om at identificere, hvilke informationer der er brug for, begynde at indsamle dem, stille krav til leverandører og systemer og til sidst skabe et fælles "sprog" og de nødvendige grænseflader. En måde at gøre det på er at arbejde med API'er

(Application Programming Interface). API'er er nøglen til, at informationer kan indsamles i realtid, vurderes og derefter omsættes til relevante beslutninger til gavn for kunderne og/eller ens egen organisation, fx butiksnettet. Når fakta kommer på bordet, undgår man meninger og subjektive opfattelser.

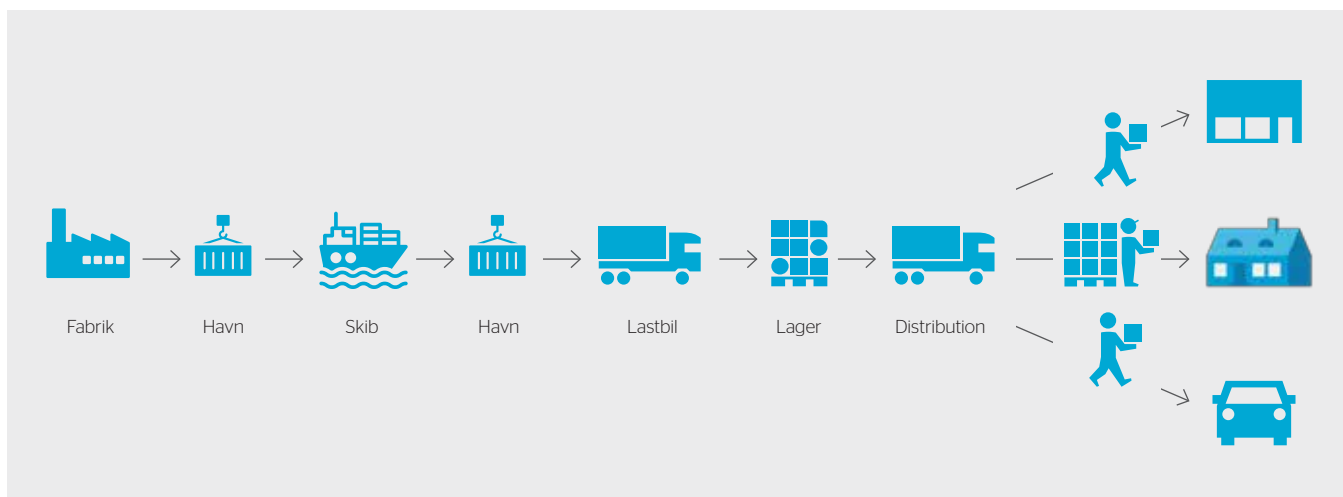
Når gennemsigtigheden øges, øges kontrollen også, og det giver mulighed for relevant kommunikation med alle involverede parter undervejs. Yderligere forbedringer, der kan bidrage til hurtige beslutninger i leveringskæden, kan opnås ved at indføre nye værktøjer som fx kunstig intelligens (AI). Grundlaget for AI er adgangen til store datamængder i form af historiske informationer. Ud fra dette grundlag og en række forudbestemte datapunkter kan sandsynligheden for, at der opstår afvigelser, beregnes ved hjælp af Machine Learning. Man kan desuden diagnosticere, hvilke enheder der har størst risiko for at afvige. På den måde kan ens egen organisation i tide blive advaret om hændelser, som "sandsynligvis vil forekomme". Disse informationer giver mulighed for bedre overvågning, forberedelse af alternative leveringer, og at man kan arbejde med mere aktiv kommunikation i forhold til slutkunden, lageret eller butiksnettet.

## 6. RÅD:

### Læg en plan for gennemførelse

En velfungerende Supply Chain tager altid udgangspunkt i et klart kundeløfte og en klar, fastlagt strategi. Hvis strategien ikke er tydelig, bliver logistikens rolle i virksomheden det heller ikke. Det er i denne sammenhæng forretningskritisk at arbejde professionelt med gennemsigtighed. Øget gennemsigtighed giver bedre muligheder for kontrol og styring. Det giver også bedre muligheder for at agere proaktivt.

Gennemsigtigheden skal med andre ord sættes på dagsordenen og bygge på et samarbejde, der er baseret på nye digitale muligheder. Den mest rea-



*Gennemsigtighed handler om at kunne følge et produkt i alle led – fra produktion, til det når slutkunden. Jo flere dataindsamlingspunkter, man kan skabe, jo bedre mulighed for at opdage og håndtere afvigelser i tide og håndtere dem.*

listiske plan er at arbejde sig baglæns i sin Supply Chain - fra kunderne til produktionen. Ved at gøre det trin for trin høster man erfaringer og opbygger et netværk med leverandørerne. Der findes i virkeligheden ingen genveje og kun få færdige løsninger. Større virksomheder har ofte ressourcer - både hvad angår personale og økonomi - til at håndtere dette. De har også en god forhandlingsposition i forhold til deres partnere/leverandører. Mindre virksomheder har ikke den samme stærke position, men må finde andre veje. En måde at gøre det på, er naturligvis at koncentrere sig om at samarbejde med partnere/leverandører, der betragter gennemsigthed som noget centralt.

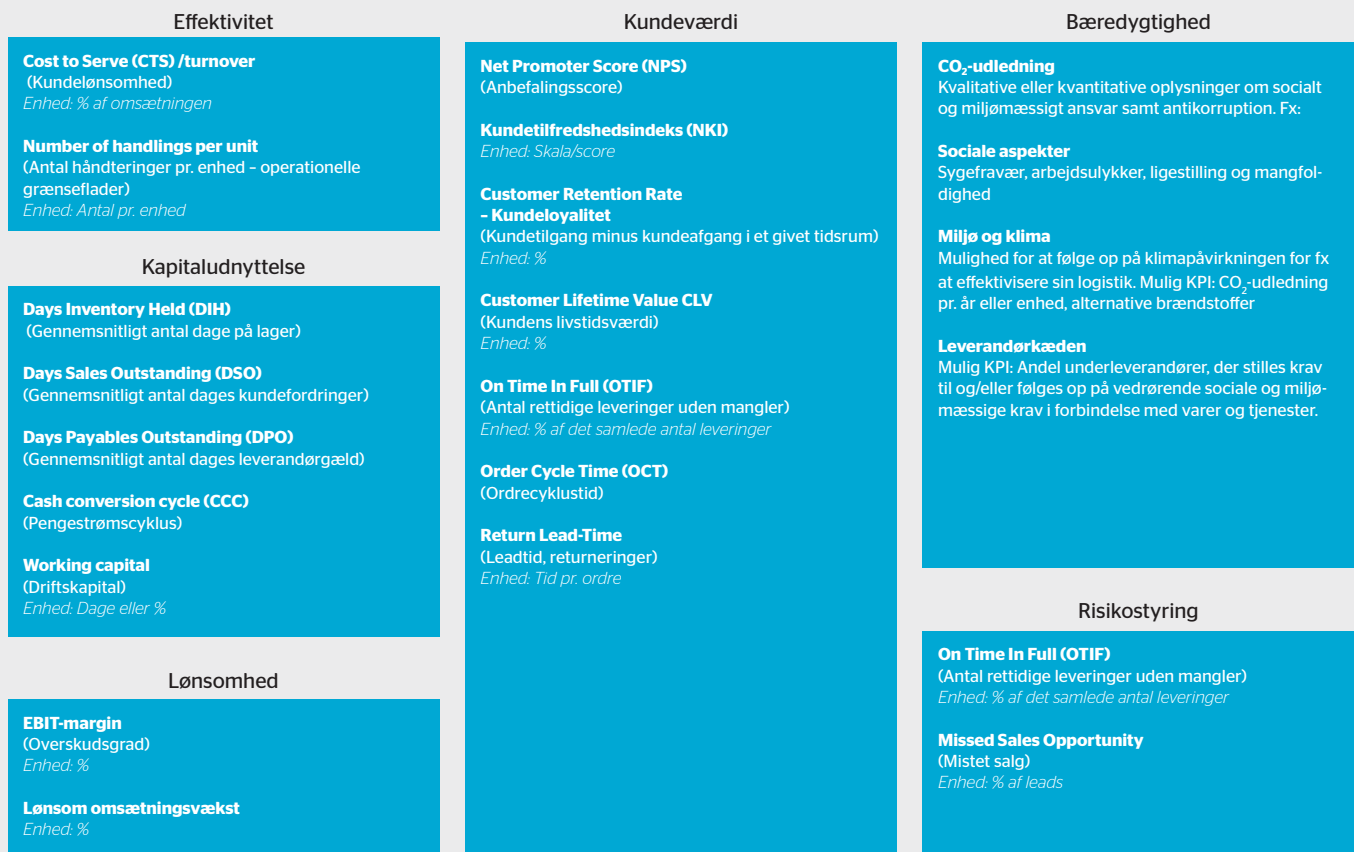
## 7. RÅD:

### Brug KPI'er som styringsværktøj

Hvis man indfører og aktivt bruger KPI'er (Key Performance Indicators), skabes der forudsætninger for at tydeliggøre, hvordan Supply Chain fungerer i forhold til målene. 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.

Det grundlæggende er viden om logistikens overordnede betydning for produkttilgængeligheden og kundeoplevelsen. Ud fra denne platform formuleres relevante KPI'er, der giver mulighed for at følge udviklingen på de vigtigste områder. Gennemsigtheden er i den forbindelse en nøglefaktor, fordi den styrer så mange andre parametre. KPI'er angår derfor ikke kun logistikmedarbejderne, men er et ledelsesansliggende, som kræver en fælles holdning i virksomhedens top. På den måde undgår man suboptimering, og at der drages forkerte konklusioner på funktionsniveau.

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 virkelig 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.



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

## Resumé:

Gennemsligtighed er evnen til at kunne følge et produkt fra råvare til forbrug på aktivitetsniveau. Jo større gennemsligtighed, jo bedre muligheder for at skabe overblik og kontrol over sin Supply Chain og tidligt kunne forudse afvigelser og håndtere disse.

For detailhandleren og netbutikken drejer det sig i sidste ende om effektivt at have overblik over det komplekse net af producenter/partnere/leverandører/distributører på en sådan måde, at man kan opfylde kundernes specifikke krav. En af udfordringerne er de forskellige IT-systemers manglende evne til at kommunikere med hinanden. Det handler om at have et digitalt udgangspunkt i stedet for et analogt. Det handler om at betragte gennemsligtighed som et forretningskritisk værktøj. Og det handler i sidste ende om at placere disse spørgsmål på ledelsesniveau ved at inkludere logistikchefen i virksomhedens ledelse.

Udgangspunktet er, at næsten alle informationer allerede findes. For Supply Chain-ejeren gælder det derfor bare om at identificere, hvilke informationer der er brug for, begynde at indsamle dem, stille krav til leverandører og systemer og til sidst skabe et fælles "sprog" og de nødvendige grænseflader. En moderne måde at skabe gennemsligtighed på er at bruge API'er. API'er er nøglen til, at informationer kan indsamles i realtid, vurderes og derefter omsættes til relevante beslutninger til gavn for kunderne og/eller ens egen organisation, fx butiksnettet. Når man hurtigere kan diagnosticere afvigelser med AI, kan kunderne også få "early warning".

Med KPI'er kan man hele tiden kontrollere, at virksomhedens Supply Chain fungerer, som den skal. KPI'erne kan også fortælle, hvornår der skal gennemføres ændringer, og skaber et incitament til at agere proaktivt.

## 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

Jan Jakobsson,  
eCommerce Manager, PostNord

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

### Anbefalet supplerende læsning:

GT Nexus Digital Transformation Report, 2016

The Omnichannel Supply Chain, RIS/Oracle+Netsuite, 2017

Supply Chain Building the Network of Networks, Lora Cecere, 2017

Dissecting the Headwinds and Tailwinds of Digital Transformation, Lora Cecere, 2017

Supply Chain Effect, nr. 3, 2017

The Smart Factory, Deloitte, 2017

Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, World Economic Forum in collaboration with Accenture, 2017

Solving the online logistics dilemma: A practical guide toward profitability, PwC, Strategy&, 2017