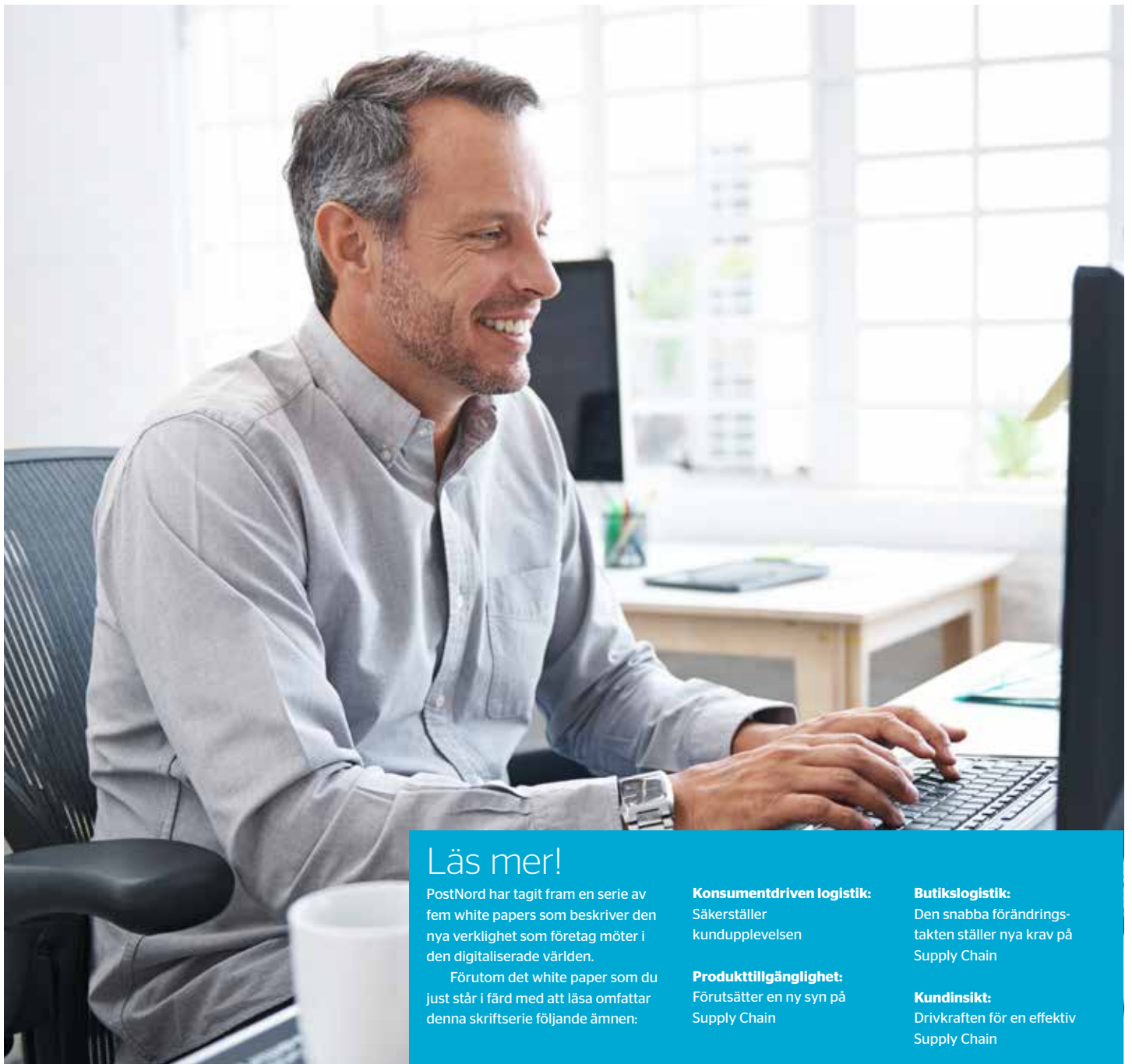


Ett white paper om: **Visibilitet**

Genom att skapa visibilitet genom hela leveranskedjan kan en produkt följas från råvara till förbrukning. Detta ger bättre kontroll, överblick och möjligheter att optimera kundens bekvämlighet och upplevelse. Visibilitetens grundprincip är att identifiera vilken information som är relevant och utifrån detta skapa ett gemensamt "språk" för alla inblandade parter i Supply Chain.



Läs mer!

PostNord har tagit fram en serie av fem white papers som beskriver den nya verklighet som företag möter i den digitaliserade världen.

Förutom det white paper som du just står i färd med att läsa omfattar denna skriftserie följande ämnen:

Konsumentdriven logistik:

Säkerställer kundupplevelsen

Produktillgänglighet:

Förutsätter en ny syn på Supply Chain

Butikslogistik:

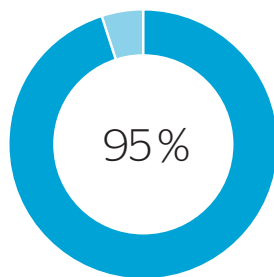
Den snabba förändringstakten ställer nya krav på Supply Chain

Kundinsikt:

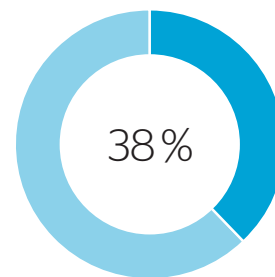
Drivkraften för en effektiv Supply Chain

Visibilitet: Skapar överblick och kontroll i Supply Chain

Digitaliseringen är en av vår tids mest betydelsefulla affärstrender. Den ger bland annat helt nya förutsättningar för företag att överblicka och kontrollera sin Supply Chain. Data samlas in och struktureras, mätpunkter sätts upp och affärskritiska flöden synliggörs. På så sätt skapas visibilitet tvärs igenom hela leveranskedjan och en produkt kan följas från råvara till förbrukning vilket ger bättre kontroll och överblick. Avvikelse kan tidigt upptäckas och proaktivt åtgärdas. Sett ur det externa perspektivet ger ökad visibilitet möjlighet att optimera kundens bekvämlighet och upplevelse.



Nästan alla företag anser att visibilitet är mycket viktigt för att de ska kunna agera snabbt...



...men bara lite mer än 1/3 av dem anser att de fullt ut lever upp till de krav som ställs.

Källa: Lora Cecere: Supply Chain Visibility in Business Networks

Konsumenterna har tagit makten

Enligt den gamla logiken sökte kunden upp produkten. Nu för tiden gäller det omvända: produkten måste söka upp kunden. Konsumenterna förändrar nu snabbt spelreglerna för alla retailers och e-handlare som vill vara framgångsrika. Urvalet ökar dramatiskt. Redan idag kan konsumenterna enligt en rapport från World Economic Forum välja mellan över en miljard olika produkter på den globala marknaden. Parallellt med det ställer kunderna allt större krav på snabbare leveranser, ökad transparens och mer bekvämlighet. Samtidigt vill de att köpet ska vara inspirerande och spännande.

Konsumenterna tar i allt högre utsträckning makten över köpprocessen. Samtidigt minskar lojaliteten till leverantörerna. Den ökade konsumentmakten ställer en rad nya krav med speciellt fokus på leveranskedjan/logistiken. För att behålla

kunderna krävs att leverantörerna agerar snabbare och mer flexibelt, är innovativa och utnyttjar de nya möjligheter som teknologin erbjuder.

En ny, fräsch syn på Supply Chain

Förändringen på marknaden går snabbt och den är obönhörlig. Denna insikt måste matchas av en intern insikt om att det ställs helt nya krav på hur företagen arbetar med sin Supply Chain. Den måste steg för steg och i snabb takt rekonstrueras så att den svarar upp mot den förändrade omvärlden. Det traditionella interna silotänkandet inom företagen hör till det förgångna. Allt arbete inom Supply Chain måste baseras på ett utifrån-in-perspektiv enligt devisen att "kunden alltid har rätt".

Det handlar om att arrangera sin logistik så att den blir kunddriven. Viktiga områden att fokusera på är produkternas tillgänglighet, möjligheten till

visibilitet under hela leveransprocessen, hur butikslogistiken arrangeras samt förmågan att dra nytta av och agera på kundinsikter. Detta white paper behandlar specifikt konceptet visibilitet. Problematiken och möjligheterna inom övriga områden utvecklas i tre separata white papers.

Visibilitetens två dimensioner

Vad menas med visibilitet? Enligt PostNords sätt att se på det hela innebär visibilitet förmågan att kunna följa en produkt från råvara till förbrukning på aktivitetsnivå. Ju bättre visibilitet, desto bättre möjligheter att skapa överblick och kontroll över sin Supply Chain samt att tidigt kunna förutse avvikelser för att kunna agera på dem.

Den externa dimensionen är helt styrande. Företagets agerande måste vara relevant för konsumenterna och utgå från deras bekvämlighet och upplevelse. De vill ha full visibilitet över sin order från det ögonblick de gjort sin beställning till dess att de har varan i sin hand. Många av de tjänster som tidigare ansågs som premium - t ex att i realtid kunna följa sin leverans i mobilen - upplevs idag mer eller mindre som standard.

Den interna dimensionen ska spegla kundens verklighet. Det innebär att företaget måste ha kontroll över sina produktionsorder, inköpsorder, sitt lagersaldo, sina fysiska lager, butiker, varan, paketet samt ha en nära tillgång till och kommunikation med den som levererar paketet. Detta gäller oavsett var i logistikkedjan varan befinner sig - på båt, i butik eller i budbil för retur. Det betyder att retailers och e-handlare måste bygga sin Supply Chain så att den erbjuder full visibilitet från det att produkten tillverkas till dess att slutkunden får den i sin hand och eventuellt också väljer att returnera den.

Sju viktiga råd för att skapa visibilitet

Digitalisering och tekniklösningar skapar helt nya förutsättningar för att möta kraven på visibilitet, såväl internt som externt. Nystartade företag som ser med öppna ögon på sin verksamhet kan mestadels enkelt bygga sin verksamhet utifrån den nya verkligheten. För etablerade företag är processen svårare eftersom den kräver ett nytänkande och att gamla strukturer och processer måste ses över och byggas om. Detta kan ses som en revolution, men bör främst betraktas som en evolution som sker steg för steg i takt med att tekniken skapar nya öppningar och möjligheter.

I det följande av denna rapport ges några grundläggande råd att skapa en Supply Chain som lever upp till dagens - och framtidens - krav på visibilitet.

RÅD 1:

Skapa intern samsyn

Visibilitet har blivit ett modeord. Många pratar om det, men förvirringen är stor eftersom olika spelare har olika förståelse och definition av vad begreppet verkligen innebär. Detta tar Lora Cecere upp i sin rapport Building the Network of Networks: Some Insights. Hon säger att företag ofta har en inneboende och intuitiv förståelse för visibilitet och vikten av det. Detta gäller i synnerhet i B2C-gränssnittet mot konsumenterna där alla inser vilka krav som ställs och kommer att ställas. Men när det gäller tillvägagångssättet för skapa visibilitet över hela Supply Chain är begreppsförvirringen stor och här finns mycket kvar att utveckla.

Den stora utmaningen är förmågan att få IT-system att kommunicera med varandra på ett sätt som möjliggör att data kan struktureras för att erbjuda praktisk användning. Detta gäller naturligtvis dels internt där avdelningarna många gånger fungerar som självständiga silos, dels externt gentemot leverantörer, agenter, transportföretag och i olika samarbeten.

Att skapa visibilitet i digitala gränssnitt handlar om att jämka samman ett flertal olika synsätt och därmed också olika plattformar. För att det ska lyckas krävs att alla inser vikten av detta och vad det innebär. Alla måste arbeta mot samma mål.

RÅD 2:

Klarlägg affärsfördelarna

För att begreppet visibilitet ska få fotfäste inom ett företag krävs en införsäljning och förståelse på ledningsnivå. Denna förståelse måste vara direkt kopplad till den affärsnytta som kan skapas genom att företaget aktivt arbetar med visibilitet. Det finns ett antal undersökningar som stödjer kopplingen ökad visibilitet-ökad affärsnytta. I synnerhet den amerikanska affärsgrun Lora Cecere har i ett antal rapporter visat på detta samband.

Genom att skapa visibilitet i realtid inom alla delar av Supply Chain kan företag markant snabbas på förmågan att agera snabbt, att minska kapitalkostnaderna samt att förbättra riskhanteringen. En chef på det ledande mjukvaruföretaget E2Open har uttryckt fördelarna på följande sätt:

”Vi ser hur ökande kundförväntningar på produkttillgänglighet och snabbhet i leveransen driver på utvecklingen inom handeln. För att leva upp till dessa krav och samtidigt optimera lagerhållningen inom hela Supply Chain krävs att retailers och e-handlare fokuserar på visibilitet och optimering. Det handlar till exempel om att accelerera möjligheterna till lagervisibilitet och efterfrågeplanering genom att gå från månatliga till dagliga prognoser. Detta kan ske genom Artificiell Intelligens som använder olika igenkänningsmetoder för att analysera data – till exempel från försäljningsstället, väderpåverkan och sociala media – för att mer exakt kunna förutse efterfrågan och volymer.

Genom att arbeta på detta sätt har våra retailers och e-handlare lyckats uppnå i genomsnitt 30-40 procents minskning av sina lager i alla led av Supply Chain. Detta kan översättas en besparing på 1-3 procent i deras intäkter”.

-Shawn Lane, Vice president Sales and Marketing E2 Open

RÅD 3: Stärk logistikchefens roll i företaget

Undersökningar visar att leveransen av varor har en direkt påverkan på NKI/NPS (Nöjd Kund Index/ Net Promoter Score). Logistikern kan inte bara ses som en transporttjänst utan utgör också en viktig del av kundupplevelsen. Den blir därmed affärskritisk och en allt viktigare konkurrensfördel och framgångsfaktor.

Den rimliga slutsatsen av detta är att logistikfrågorna måste lyftas upp på ledningsnivån i företag som vill vara framgångsrika. Genom att inkludera

logistikchefen i ledningsgruppen integreras logistikfrågor på ett naturligt och sömlöst sätt i affärsbesluten. För många företag är de rent av drivande för strategin.

PostNord har intervjuat 657 logistikansvariga på de största detaljhandelsföretagen i Norden om hur de arbetar med logistik, hur de ser på utvecklingen och vilka som är de största utmaningarna. En central fråga var hur logistiken prioriterades hos företag som är experter på logistik gentemot andra aktörer och vilken vikt de gavs i den interna organisationen. Undersökningen visar att i 68procent av logistikexperterna har logistik i ledningsgruppen, jämfört med bara 49procent hos övriga. Detta visar på en tydlig trend.

Genom att inkludera logistikchefen i ledningsgruppen skapas ett naturligt forum för samspel mellan olika funktioner som ekonomi, marknad, försäljning, kundtjänst och logistik. På så sätt rivs murarna mellan avdelningarna och relationer kan byggas på lika villkor och därmed stärka företagets konkurrenskraft.

RÅD 4: Tänk digitalt i stället för analogt

Enligt en aktuell undersökning gjord med 337 företagsledare i 20 länder (GTNexus: The Current and Future State of Digital Supply Chain Transformation) anser endast 15 procent av dem att huvuddelen av den information som berör hela deras Supply Chain är tillgänglig för deras organisationer. I kontrast till detta står att de har förhoppningar om att över hälften av informationen kommer att vara gripbar inom fem år. Det finns alltså ett stort glapp mellan vad som är ”möjligt” och vad som är ”önskat”.

Vad beror detta på? Sannolikt är det traditionella sättet att tänka fortfarande starkt och djupt för-

Traditionellt tänkande	Digitalt nätverkande
Inifrån-ut-processer	Utifrån-in-processer
Fokus på att skapa effektiva interna organisatoriska silos	Fokus på att bygga värdenätverk
Användning av i huvudsak historiska transaktionsdata <ul style="list-style-type: none"> Tillverkningsprocesser Affärssystem Linjär optimering 	Användning av alla tillgängliga databaser <ul style="list-style-type: none"> Design av nya processer som möjliggör detta Ostrukturerade och strukturerade data Öppna källor
Fokus på att utnyttja tillgängliga fakta	Fokus på att skapa relevanta och intelligenta fakta
Standardiserade processer	Självstyrande flexibla processer

Källa: Lora Cecere - Building the Network of Networks: Some Insights

ankrat. Kanske inte främst på grund av att viljan till nytänkande saknas. Utan mer på att man inte är beredd och helt förberedd på att ta det intellektuella utvecklingssprånget som krävs för att gå från analogt till digitalt tänkande. Uppställningen på föregående sida visar den förändring som är på gång.

Språnget kan tyckas stort men det tas ju inte i ett enda jättekliv utan steg för steg. Det kräver ett nära samspel mellan såväl interna som externa spelare. Att bygga partnerskap på detta sätt kommer att vara avgörande för framgång. Utgångspunkten är att alla inblandade parter ser till helheten snarare än sin egen situation. Ensam är aldrig stark inom Supply Chain.

RÅD 5:

Se till att informationen är tillgänglig

Visibilitet bygger på att man kan arrangera relevanta avhämtningspunkter för data på strategiska ställen i Supply Chain. Redan idag har många retailers och e-handelsföretag kommit långt då det gäller sista milen. Man är duktig på realtidsuppdatering och att använda information när det gäller den sista länken i den långa Supply Chain-kedjan. Men för att skapa verklig och övergripande visibilitet krävs att man kan gå längre tillbaka i kedjan - helst till själva produktionen.

Ju fler mätpunkter, dvs avhämtningspunkter för information, man kan skapa desto bättre överblick och kontroll och större möjligheter att upptäcka avvikelser i tid och att åtgärda dessa. För att åstadkomma detta krävs ett nära samarbete mellan alla parter som ingår i leveranskedjan. Detta måste ske från ett övergripande kundperspektiv - hur ska vi arbeta tillsammans i Supply Chain och dela information så att våra kunder har preferenser för oss? Detta kräver ett givande och ett tagande.

Utgångspunkten är att all information i princip redan finns. Det gäller bara för Supply Chain-ägaren

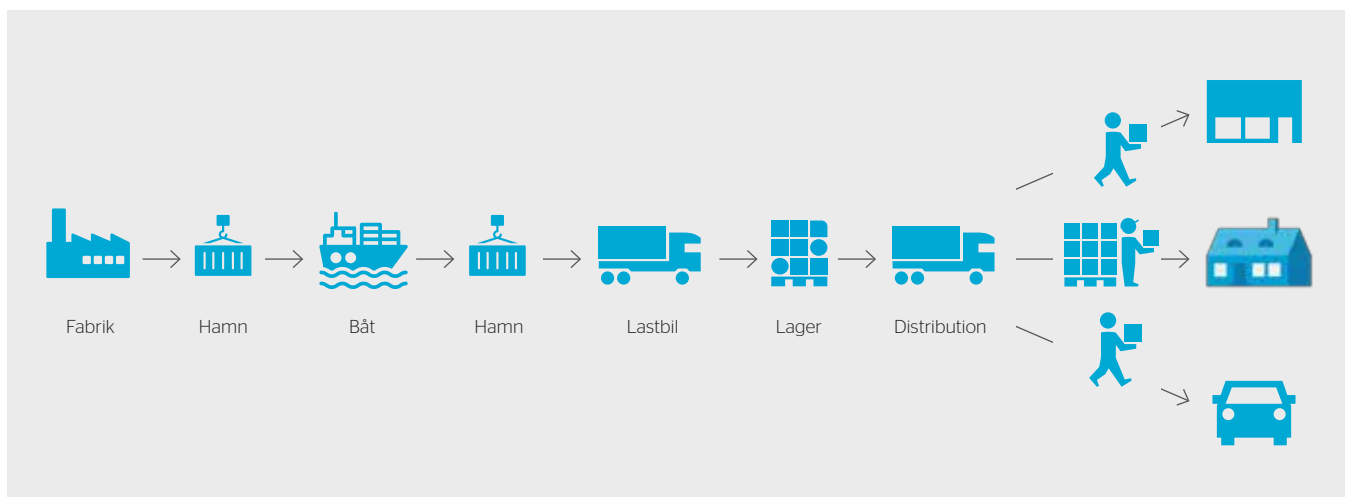
att identifiera vilken information som krävs, börja samla ihop och kravställa på leverantörer och system för att i slutändan skapa ett gemensamt "språk" och de gränssnitt som behövs. Ett sätt är att arbeta med stöd av APLer (Application Programming Interface). Dessa APLer utgör nycklarna för att information i realtid kan samlas in och värderas för att sedan omsättas till relevanta beslut som gynnar kunden och/eller den egna organisationen exempelvis det egna butiksnätet. Genom att fakta kommer upp på bordet kan tyckande och subjektiva åsikter undvikas.

Genom att visibiliteten ökar, ökar även kontrollen, vilket skapar möjligheter för relevant kommunikation med alla berörda parter under resans gång. Ytterligare förbättringar till snabba beslut i leveranskedjan kan ske genom att introducera nya verktyg som Artificiell Intelligens (AI). Grunden för AI är tillgången till stora datamängder av historisk information. Utifrån denna bas och ett antal förutbestämda datapunkter kan sannolikheten för det kommer att bli avvikelser räknas fram med hjälp av Machine Learning. Dessutom går det att diagnosticera vilka enheter som löper störst risk att avvika. På så sätt kan den egna organisationen i tid få varningssignaler på sådant som "troligtvis kommer att hända". Denna information skapar möjligheter till en bättre bevakning, alternativa leveranser kan förberedas och man kan arbeta med mer aktiv kommunikation mot slutkunden, lagret eller butiksnätet.

RÅD 6:

Gör upp en plan för genomförande

En fungerande Supply Chain kan bara utgå från ett tydligt kundlöfte och en tydligt fastlagd strategi. Om inte strategin är tydlig blir inte heller logistikens roll i företaget tydlig. Att arbeta professionellt med visibilitet är i detta sammanhang affärskritiskt. Ökad visibilitet ger ökade möjligheter till kontroll



Visibilitet handlar om att kunna följa en produkt i alla steg från tillverkning till dess att den når slutkunden. Ju fler avhämtningspunkter för information man kan arrangera desto bättre möjligheter att upptäcka avvikelser i tid och att åtgärda dessa.

och styrning. Den ger också ökade möjligheter till att agera proaktivt.

Visibiliteten måste alltså finnas på dagordningen och bygger på samarbete baserat på nya digitala möjligheter. Den mest realistiska planen är att arbeta sig bakåt i Supply Chain - från kunden till produktionen. Genom att göra det steg för steg skapar man sig erfarenheter och bygger nätverk med leverantörer. Det finns egentligen inga genvägar och få färdiga lösningar. Större företag har ofta resurser - såväl personella som finansiella - att hantera detta. Det har också en god förhandlingssituation mot sina partners/leverantörer. Mindre företag har inte samma starka position utan måste hitta andra vägar framåt. Ett sätt är naturligtvis att koncentrera sig på samarbeten med partners/leverantörer som har visibilitet som ett ledande begrepp.

RÅD 7:

Använd KPIer som styrinstrument

Genom att introducera och aktivt använda KPIer (Key Performance Indicators) skapas förutsättningar för att tydliggöra hur Supply Chain fungerar i förhållande till målsättningarna. KPIer ger dessutom tidiga signaler om när förändringar måste

ske och företaget kan därmed agera proaktivt och utveckla sin Supply Chain så att den svarar upp mot kundernas förväntningar.

Grundläggande är en insikt om logistikens övergripande betydelse för produkttillgängligheten och kundupplevelsen. Utifrån denna plattform formuleras relevanta KPIer som ger möjlighet att följa utvecklingen inom de viktigaste områdena. Visibiliteten är här en nyckelfaktor eftersom den styr så många andra parametrar. KPIer är därmed inte bara en fråga för logistikmedarbetarna utan en ledningsfråga som kräver en samsyn på högsta företagsnivå. På så sätt undviker man suboptimering och att felaktiga slutsatser dras på funktionsnivå.

Vilka KPIer ska då ett företag använda? Denna fråga har naturligtvis inget generellt svar utan måste besvaras individuellt. Härintill finns en sammanställning över vilka olika mått som kan introduceras för att mäta prestationen inom olika discipliner. Det viktiga är att KPIer verkligen utnyttjas på ett professionellt sätt. Introduktionen av dem bör ske i en takt som är anpassad till den utveckling av Supply Chain som sker. Agerande och mätningar måste gå hand i hand.

Effektivitet	Kundvärde	Hållbarhet
<p>Cost to Serve (CTS) /turnover (Kundlönsamhet) Enhet: % av omsättningen</p> <p>Number of handlings per unit (Antalet hanteringar per enhet - operativa gränssnitt) Enhet: antal per enhet</p>	<p>Net Promoter Score (NPS) (Rekommendationsgradering)</p> <p>Nöjd Kund Index (NKI) Enhet: Skala/gradering</p> <p>Customer Retention Rate - Kundlojalitet (Inflöde nya kunder minus utflöde kunder under given tidsperiod) Enhet: %</p> <p>Customer Lifetime Value CLV (Kundens livsintäkt) Enhet: %</p> <p>On Time In Full (OTIF) (Hur många leveranser levereras i tid utan att någon artikel saknas) Enhet: % av totala antalet leveranser</p> <p>Order Cycle Time (OCT) (Ordercykeltid)</p> <p>Return Lead-Time (Ledtidsreturer) Enhet: tid per order</p>	<p>CO₂-emissions Kvalitativa eller kvantitativa uppgifter inom socialt och miljömässigt ansvar samt antikorrupcion. Exempelvis;</p> <p>Sociala aspekter Sjukfrånvaro, olycksfall i arbete, jämställdhet och mångfald</p> <p>Miljö och klimat Möjlighet att följa upp klimatpåverkan för att t.ex. effektivisera sin logistik. Möjlig KPI: CO₂-utsläpp per år eller enhet, alternativa drivmedel</p> <p>Leverantörskedjan Möjlig KPI: Andel underleverantörer som krävts och/eller följs upp avseende sociala och miljömässiga krav kopplade till varor eller tjänster.</p>
Kapitalutnyttjande		Riskhantering
<p>Days Inventory Held (DIH) (Genomsnittligt antal dagar i lager)</p> <p>Days Sales Outstanding (DSO) (Genomsnittligt antal dagar kundfordringar)</p> <p>Days Payables Outstanding (DPO) (Genomsnittligt antal dagar leverantörsskulder)</p> <p>Cash conversion cycle (CCC) (Kassaflödescykel)</p> <p>Working capital (Rörelsekapital) Enhet: Dagar alt. %</p>		<p>On Time in Full (OTIF) (Hur många leveranser levereras i tid utan att någon artikel saknas) Enhet: % av totala antalet leveranser</p> <p>Missed Sales Opportunity (Missad försäljning) Enhet: % av leads</p>
Lönsamhet		
<p>EBIT Margin (Rörelsemarginal) Enhet: %</p> <p>Lönsam omsättningstillväxt Enhet: %</p>		

Genom att aktivt använda KPIer inom olika områden kan företag proaktivt utveckla sin Supply Chain. Sammanställningen visar de viktigaste måtten inom olika discipliner.

Sammanfattning:

Visibilitet är förmågan att kunna följa en produkt från råvara till förbrukning på aktivitetsnivå. Ju bättre visibilitet, desto bättre möjligheter att skapa överblick och kontroll över sin Supply Chain samt att tidigt kunna förutse avvikelser och hantera dessa.

Det handlar ytterst om för retailern eller e-handlaren att effektivt kunna överblicka det komplexa nätverket av producenter/partners/leverantörer/distributörer på ett sådant sätt att man möter kundernas specifika krav. En utmaning är bristen på förmågan hos olika IT-system att kunna kommunicera med varandra. Det handlar om att ha en digital utgångspunkt istället för en analog. Det handlar om att se visibilitet som ett affärskritiskt verktyg. Och det handlar ytterst om att föra upp dessa frågor på ledningsnivå genom att inkludera logistikchefen i företagsledningen.

Utgångspunkten är att all information i princip

redan finns. Det gäller bara för Supply Chain-ägaren att identifiera vilken information som krävs, börja samla ihop och kravställa på leverantörer och system för att i slutändan skapa ett gemensamt "språk" och de gränssnitt som behövs. Ett modernt sätt att skapa visibilitet är att använda APIer. Dessa utgör nycklarna för att information i realtid kan samlas in och värderas för att sedan omsättas till relevanta beslut som gagnar kunden och/eller den egna organisationen exempelvis det egna butiks nätet. Genom att avvikelser snabbare kan diagnosticeras med AI kan också kunderna få "early warning".

Med KPIer kan man hela tiden hålla koll på att företagets Supply Chain fungerar som den ska. KPIerna ger också indikationer om när förändringar måste ske och skapar ett incitament till proaktivt agerande.

Källor

Förutom de i texten angivna källorna har följande specialister bidragit med input:

Arne Andersson,
Rådgivare och talesperson inom digital handel PostNord

Petra Björkeson,
Director Business Development, PostNord Insight

Jan Jakobsson,
eCommerce Manager, PostNord

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

Rekommenderad ytterligare läsning:

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