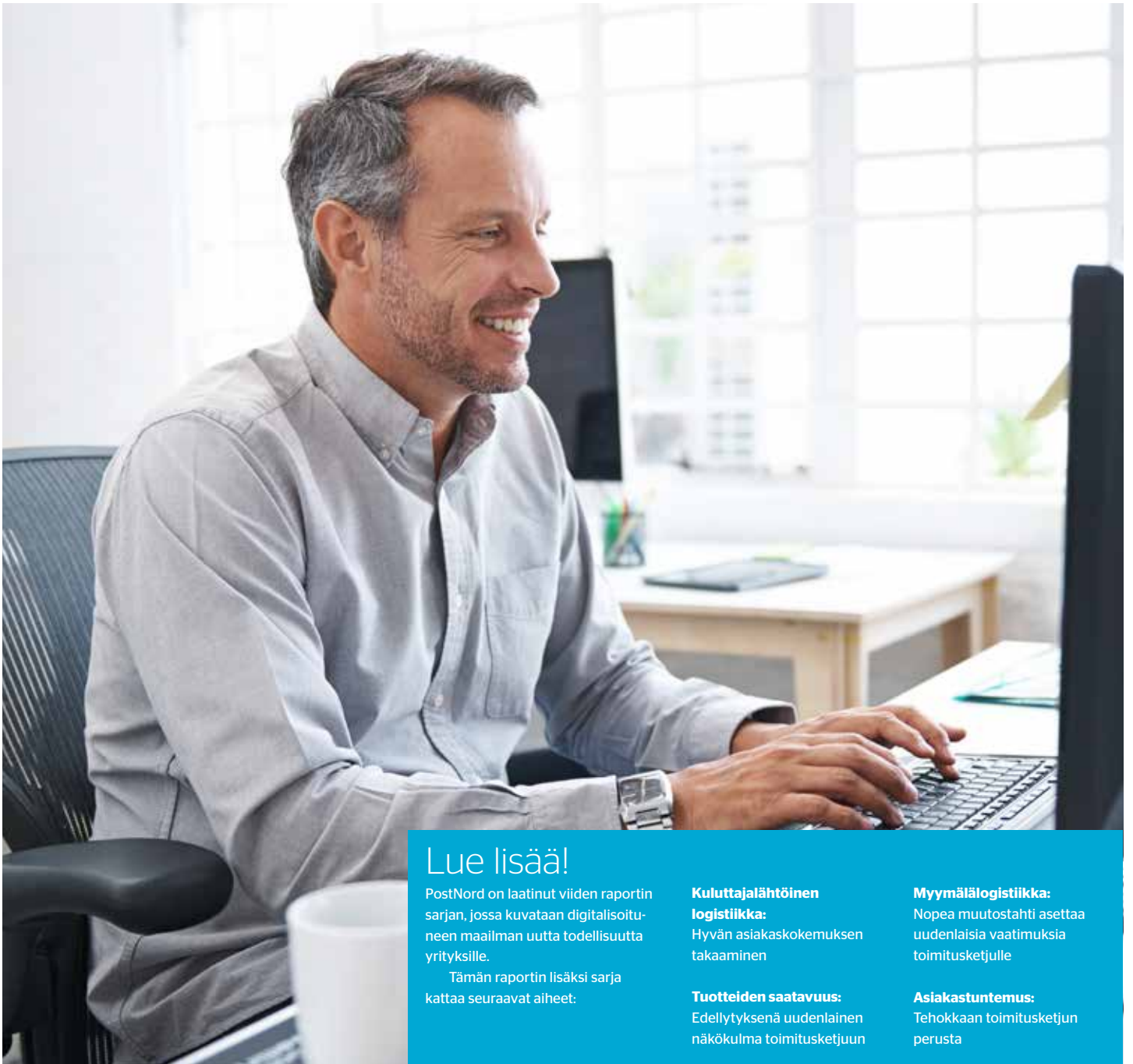


Raportti: Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyyden ansiosta tuotetta voidaan seurata koko toimitusketjun ajan aina raaka-aineesta käyttöön asti. Se tarjoaa mahdollisuuksia hallinnan parantamiseen, yleiskuvan muodostamiseen ja käyttömukavuuden sekä asiakaskokemuksen optimointiin. Läpinäkyvyyden perusperiaate on tunnistaa asianmukaiset tiedot ja luoda niiden perusteella yhteinen ”kieli” kaikille toimitusketjun yhteistyökumppaneille.



Lue lisää!

PostNord on laatinut viiden raportin sarjan, jossa kuvataan digitalisoituneen maailman uutta todellisuutta yrityksille.

Tämän raportin lisäksi sarja kattaa seuraavat aiheet:

Kuluttajalähtöinen logistiikka:

Hyvän asiakaskokemuksen takaaminen

Tuotteiden saatavuus:

Edellytyksenä uudenlainen näkökulma toimitusketjuun

Myyvälälogistiikka:

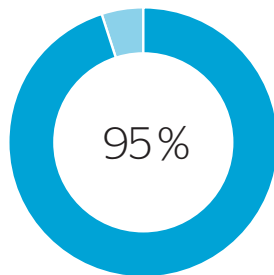
Nopea muutostahti asettaa uudenlaisia vaatimuksia toimitusketjulle

Asiakastuntemus:

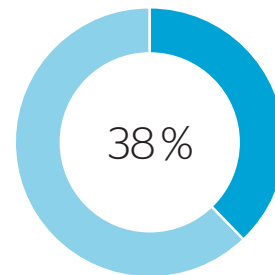
Tehokkaan toimitusketjun perusta

Läpinäkyvyys: Toimitusketjun yleiskuva ja hallinta

Digitalisaatio on yksi aikamme tärkeimmistä trendeistä. Se tarjoaa yrityksille muun muassa täysin uusia mahdollisuuksia valvoa ja hallita toimitusketjua. Tietoa kerätään ja jäsennetään, mittareita kehitetään ja liiketoiminnan kannalta keskeisiä virtauksia visualisoidaan. Näin toimitusketjuun saadaan läpinäkyvyyttä, jonka ansiosta tuotetta voidaan seurata raaka-aineesta aina käyttöön saakka. Tämä tehostaa hallintaa ja yleiskuvan saamista. Poikkeamat voidaan havaita varhain ja ennakoivasti. Asiakkaan näkökulmasta katsottunua läpinäkyvyyden parantaminen mahdollistaa käyttömukavuuden ja myönteisten kokemusten tarjoamisen asiakkaille.



Lähes kaikki yritykset pitävät läpinäkyvyyttä erittäin tärkeänä edellytyksenä nopealle toiminnalle...



...mutta vain vähän yli 1/3 katsoo täyttävänsä hyvin sen asettamat vaatimukset.

Valta on nyt kuluttajilla

Vanhan logiikan mukaan asiakkaat etsivät itse tarvitsemansa tuotteet. Nyt tilanne on päinvastainen: tuotteen on löydettävä asiakkaan luokse. Kuluttajien jälleenmyyjille ja verkkokauppiaille asettamat pelisäännöt muuttuvat nopeasti. Valikoima kasvaa dramaattisesti. Maailman talousfoorumin raportin mukaan kuluttajat voivat jo nyt valita yli miljardista eri tuotteesta globaaleilla markkinoilla. Samalla kuluttajat asettavat yhä suurempia vaatimuksia nopeille toimituksille, läpinäkyvyydelle ja mukavuudelle. Ostosten tekemisen pitää myös olla innostavaa ja jännittävää.

Kuluttajat ottavat yhä laajemmassa mittakaavassa ostoprosessin omiin käsiinsä. Myös uskollisuus toimittajia kohtaan vähenee. Kuluttajien lisääntynyt valta asettaa uusia vaatimuksia erityisesti toimitusketjulle ja logistiikalle. Asiakkaiden

säilyttämiseksi toimittajien on oltava nopeampia ja joustavampia, osoitettava innovatiivisuutta ja hyödynnettävä teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia.

Uudenlainen näkökulma toimitusketjuun

Markkinoilla muutokset ovat nopeita ja armoittomia. Yritysten on ymmärrettävä, että alalla kohdistuu täysin uudenlaisia vaatimuksia sille, kuinka toimitusketjuja hoidetaan. Toimitusketjua on vaihe vaiheelta ja nopeassa aikataulussa uudistettava siten, että se vastaa muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Perinteiset yrityksen sisäiset siilot kuuluvat menneisyyteen. Kaikkea toimitusketjuun liittyvää työtä on tarkasteltava ulkoa sisäänpäin ja ”asiakas on aina oikeassa” -periaatteen mukaisesti.

Logistiikka on järjestettävä asiakaslähtöisesti. Tärkeitä painopistealueita ovat tuotteiden saata-

vuus, koko toimitusprosessin läpinäkyvyys, myymälälogistiikan järjestäminen sekä mahdollisuus hyödyntää asiakastuntemusta. Tämä raportti käsittelee erityisesti läpinäkyvyyden konseptia. Muiden osa-alueiden problematiikkaa ja mahdollisuuksia käsitellään erillisissä raporteissa.

Läpinäkyvyyden kaksi ulottuvuutta

Mitä läpinäkyvyydellä tarkoitetaan? Post-Nordin mukaan läpinäkyvyydellä tarkoitetaan mahdollisuutta seurata tuotteen vaiheita raaka-aineesta aina käyttöön saakka. Mitä parempi läpinäkyvyys on, sitä tehokkaammin voidaan luoda yleiskäsitys toimitusketjusta ja hallita sitä. Sen ansiosta poikkeukset huomataan jo varhain ja niihin voidaan puuttua.

Ulkoisen ulottuvuus on ratkaisevassa osassa. Yrityksen toiminnan on oltava asiakkaiden kannalta merkityksellistä ja sen on perustuttava heidän mukavuuteensa ja kokemukseensa. Asiakas haluaa mahdollisuuden seurata lähetystään tilaushetkestä aina siihen saakka, kun tuote on hänen käsissään. Monet aiemmin premium-tasoisina pidetyistä palveluista, esimerkiksi lähetysten seuranta reaaliajassa mobiililaitteella, nähdään nykyään enemmän tai vähemmän vakiokäytäntöinä.

Sisäisen ulottuvuuden on heijastettava asiakkaan todellisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on hallittava tuotantotilauksia, ostotilauksia, varastosaldot, fyysisiä varastoja, myymälöitä, tuotteita ja paketteja. Pakettien toimittajan kanssa on harjoitettava tiivistä viestintää. Tämä pätee siitä riippumatta, missä logistiikkaketjun vaiheessa – rahtialuksessa, myymälässä tai lähettipalvelun autossa – tuote parhaillaan on. Jälleenmyyjien ja verkkokauppioiden on siis rakennettava toimitusketjunsansa niin, että se tarjoaa täydellistä läpinäkyvyyttä tuotteen valmistusvaiheesta aina siihen saakka, kunnes loppuasiakas saa tuotteen käsiinsä ja pitää tai palauttaa sen.

Seitsemän keinoa läpinäkyvyyden parantamiseen

Digitalisaatio ja tekniset ratkaisut luovat uusia edellytyksiä läpinäkyvyyden vaatimusten täyttämiseen sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella. Uudet yritykset, jotka suhtautuvat maailmaan avoimin mielin, voivat usein helposti rakentaa toimintansa uuden todellisuuden pohjalle. Vakiintuneille yrityksille prosessi on hankalampi, koska se edellyttää uutta ajattelua ja sitä, että vanhoja rakenteita ja prosesseja tarkastetaan ja muokataan. Muutos voi vaikuttaa todelliselta vallankumoukselta. Siihen kannattaa

kuitenkin suhtautua kehityksenä, joka etenee vaihe vaiheelta yhtä matkaa tekniikan kanssa, joka avaa yrityksille uusia mahdollisuuksia.

Seuraavaksi raportissamme esitellään perustavanlaatuisia keinoja luoda nykypäivän – ja tulevaisuuden – läpinäkyvyyden vaatimukset täyttävä toimitusketju.

KEINO 1:

Luo sisäistä yhteisymmärrystä

Läpinäkyvyydestä on tullut trendikäs käsite. Monet puhuvat siitä, mutta eri toimijat käsittävät ja määrittelevät käsitteen sisällön eri tavoin, mikä johtaa hämmennykseen. Tämän tuo esiin Lora Cecere raportissaan Building the Network of Networks: Some Insights. Hänen mukaansa yrityksillä on usein luontainen ja intuitiivinen käsitys läpinäkyvyyden merkityksestä. Tämä koskee etenkin B2C-rajapintaa kuluttajiin päin. Siinä jokainen ymmärtää nykyiset ja tulevat vaatimukset. Kun puhutaan läpinäkyvyyden lisäämisestä koko toimitusketjuun, käsitteet kuitenkin sekoittuvat toisiinsa. Alueella onkin vielä paljon kehitettävää.

Suurin haaste on saada IT-järjestelmät kommunikoimaan keskenään siten, että tietoja voidaan jäsentää ja käyttää tehokkaasti. Tämä pätee osin sisäisesti, koska osastot toimivat usein itsenäisinä siiloina, ja osin ulkoisesti suhteessa toimittajiin, edustajiin, kuljetusyrityksiin ja kaikenlaiseen yhteistyöhön.

Läpinäkyvyyden luominen digitaaliseen rajapintaan edellyttää erilaisten näkemysten ja toimintaympäristöjen yhteensovittamista. Jotta työssä onnistuttaisiin, kaikkien osapuolten on ymmärrettävä sen merkitys ja tärkeys. Kaikkien on puhallettava yhteen hiileen.

KEINO 2:

Tuo esiin edut liiketoiminnalle

Jotta läpinäkyvyyden käsite saisi jalansijaa yrityksessä, se on otettava käyttöön ja ymmärrettävä johdon tasolla. Ymmärrys on kytkettävä suoraan liiketoiminnallisiin etuihin, joita yritys voi saavuttaa kiinnittämällä aktiivisesti huomiota läpinäkyvyyteen. Useat tutkimukset tukevat läpinäkyvyyden ja liiketoimintaetujen välistä yhteyttä. Erityisesti amerikkalainen liiketoimintaguru Lora Cecere on tuonut yhteyden esiin useissa raporteissaan.

Kun läpinäkyvyys toteutetaan reaaliajassa kaikissa toimitusketjun osissa, yrityksessä voidaan lyhentää huomattavasti reaktioaikoja, vähentää pääomakustannuksia ja tehostaa riskienhallintaa. Eräs E2Open-ohjelmistotalon johtajista kertoo läpinäkyvyyden eduista näin:

"Olemme huomanneet, kuinka asiakkaiden kasvavat vaatimukset tuotteiden saatavuudelle ja toimitusnopeudelle vievät eteenpäin kehitystä kaupan alalla. Vastatakseen vaatimuksiin ja tehostakseen varastonpitoa koko toimitusketjussa jälleenmyyjien ja verkkokauppioiden on keskityttävä panostamaan toiminnan läpinäkyvyyteen ja optimointiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi varastonhallinnan ja kysynnän ennakoinnin tehostamista siirtymällä kuukausittaisista ennusteista päiväkohtaisiin ennusteisiin. Siinä voidaan hyödyntää tekoälyä, joka käyttää esimerkiksi myyntipisteestä, säästä tai sosiaalisesta mediasta saatujen tietojen analysointiin erilaisia tunnistusmenetelmiä. Näin pystytään entistä tarkemmin ennakoimaan kysyntää ja volyyymiä.

Tämän työtavan ansiosta jälleenmyyjämme ja verkkokauppiamme ovat onnistuneet pienentämään varastojaan keskimäärin 30-40 prosenttia kaikissa toimitusketjun vaiheissa."

- Shawn Lane, Vice president Sales and Marketing E2 Open

KEINO 3:

Vahvista logistiikkapäällikön roolia yrityksessä

Tutkimukset osoittavat, että tuotteiden toimitus vaikuttaa suoraan CSI-indeksiin ja NPS-pisteisiin (Customer Satisfaction Index / Net Promoter Score). Logistiikkaa ei saa nähdä vain kuljetuspalveluna, vaan tekijänä, joka muodostaa merkittävän osan asiakaskokemuksesta. Se on liiketoiminnan kannalta olennainen osa-alue, yhä tärkeämpi kilpailuetu ja menestystekijä.

Johtopäätös on se, että menestykseen pyrkivien yritysten on nostettava logistiikkaa koskevat kysy-

mykset esiin johtamisessaan. Kun logistiikkapäällikkö otetaan mukaan johtoryhmään, logistiikkaa koskevat seikat tulevat luontevasti ja saumattomasti osaksi liiketoimintapäätöksiä. Monissa yrityksissä logistiikka vaikuttaa suoraan strategiaan.

PostNord haastatteli 657:ää logistiikkajohtajaa Pohjoismaiden suurimmista jälleenmyyntiyrityksistä. Johtajilta kysyttiin, miten he työskentelevät logistiikan kanssa, miltä alan kehitys näyttää ja mitä he pitävät suurimpina haasteinaan. Keskeinen kysymys koski sitä, miten logistiikan asiantuntijoina tunnetut yritykset priorisoivat logistiikkaansa verrattuna muihin toimijoihin ja kuinka tärkeänä sitä pidettiin organisaation sisällä. Tutkimus osoitti, että 68 prosentilla logistiikan asiantuntijoista logistiikkaa käsitellään johtoryhmässä, kun vastaava luku muilla oli 49 prosenttia. Tässä on huomattavissa selkeä suuntaus.

Kun logistiikkapäällikkö otetaan mukaan johtoryhmään, syntyy luonnollinen yhteistyöympäristö eri toimintojen, kuten talouden, markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun ja logistiikan välille. Näin puretaan seiniä eri osastojen väliltä ja pystytään luomaan suhteita tasapuolisin ehdoin. Tämä puolestaan vahvistaa yrityksen kilpailukykyä.

KEINO 4:

Ajattele digitaalisesti, älä analogisesti

Tuoreessa tutkimuksessa, johon osallistui 337 yritysjohtajaa 20 maasta (GTNexus: The Current and Future State of Digital Supply Chain Transformation), kävi ilmi että vain 15 prosenttia oli sitä mieltä, että suurin osa toimitusketjua koskevista tiedoista oli organisaation käytettävissä. Sitä vastoin toiveena oli, että yli puolet tiedoista olisi käytössä viiden vuoden sisällä. Jo olemassa olevien mahdollisuuksien ja toiveiden välinen kuilu on siis syvä.

Mistä tämä johtuu? Todennäköisesti perinteinen ajattelutapa on edelleen vahva ja syvälle juurtunut.

Perinteinen ajattelu

Prosessit sisältä ulospäin

Painopiste tehokkaiden sisäisten organisaatiosilojen luomisessa

Pääasiassa historiallisten tapahtumatietojen käyttö

- Tuotantoprosessit
- Liiketoimintajärjestelmä
- Lineaarinen optimointi

Saatavilla olevan tiedon hyödyntäminen

Standardoidut prosessit

Digitaalinen verkottuminen

Prosessit ulkoa sisäänpäin

Painopisteenä arvoverkoston rakentaminen

Kaikkien saatavilla olevien tietokantojen käyttö

- Uusien prosessien suunnittelu käytön mahdollistamiseksi
- Jäsentymätön ja jäsennetty tieto
- Avoimet lähteet

Hyödyllisten, älykkäiden tietojen luominen

Itseohjautuvat, joustavat prosessit

Syynä voi olla myös se, että innovaatiohalua puuttuu. Yrityksessä ei ehkä olla valmiita ja valmistautuneita siihen harppaukseen, jota analogisesta ajattelusta digitaaliseen siirtyminen edellyttää. Edellisellä sivulla havainnollistetaan käynnissä olevaa muutosta.

Harppaus voi tuntua suurelta, mutta sitä ei tarvitse tehdä kerralla vaan askel askeleelta. Tarvitaan läheistä yhteistyötä niin sisäisten kuin ulkoistenkin toimijoiden välillä. Kumppanuuksien rakentaminen tulee olemaan ratkaisevan tärkeää menestyksen kannalta. Lähtökohdaksi on asetettava se, että kaikki osapuolet keskittyvät kokonaisuuteen pikemmin kuin omaan tilanteeseensa. Yksin mikään toimitusketjun osista ei ole vahva.

KEINO 5: **Varmista tietojen saatavuus**

Läpinäkyvyys perustuu siihen, että toimitusketjun strategiaan kohtiin pystytään järjestämään tiedonkeruupisteitä. Jo nyt monet jälleenmyyjät ja verkkokauppiat ovat päässeet pitkälle viimeisessä toimitusketjun osassa. Reaaliaikaisia päivityksiä tehdään ahkerasti ja tietoa käytetään pitkän toimitusketjun viimeisen lenkin kohdalla. Todellisen ja kaikenkattavan läpinäkyvyyden luominen edellyttää kuitenkin huomion kiinnittämistä jo ketjun aikaisempiin vaiheisiin, mieluiten tuotantoon saakka.

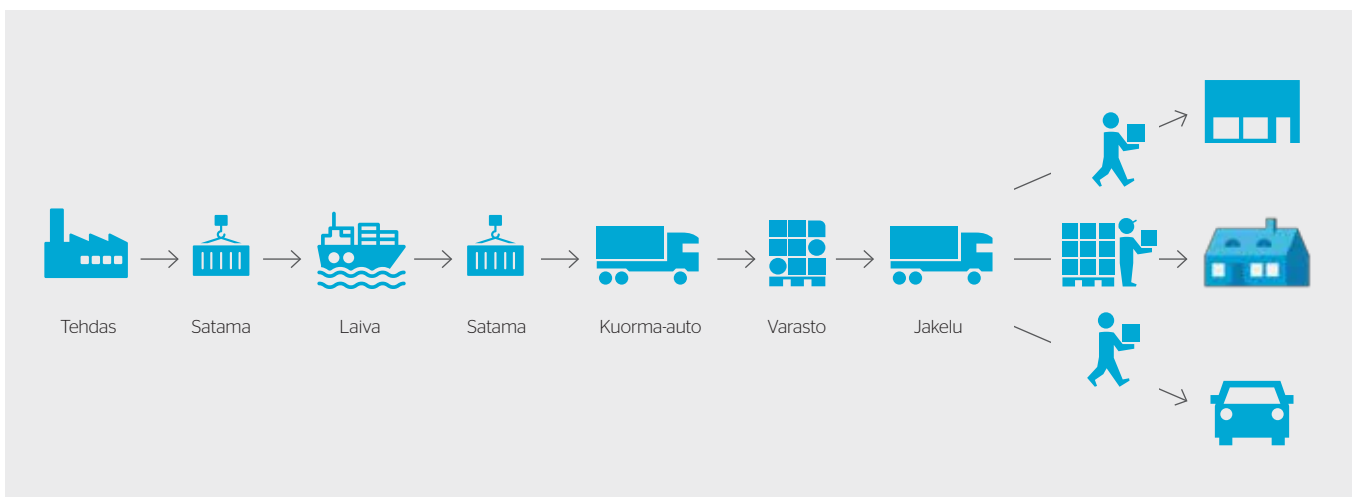
Mitä enemmän mittaus- eli tiedonkeruupisteitä on käytössä, sitä parempi yleiskuva voidaan luoda. Pisteet mahdollistavat myös hyvän hallinnan sekä entistä suuremmat mahdollisuudet havaita poikkeamat ajoissa ja korjata ne. Tämä edellyttää läheistä yhteistyötä toimitusketjun kaikkien osapuolten välillä. Työ on tehtävä asiakkaan näkökulmasta: miten toimitusketjun parissa pitäisi työskennellä ja miten voisimme jakaa tietoja niin, että olisimme asiakkaidemme ykkösvalinta? Tarvitaan antamista ja ottamista.

Lähtökohtana on se, että periaatteessa kaikki tieto on jo olemassa. Toimitusketjun omistajan on vain määritettävä, mitä tietoja tarvitaan, aletaan kerätä ja vaaditaan toimittajilta ja järjestelmiltä. Tavoitteena on luoda yhteinen "kieli" ja tarvittava rajapinta. Yksi keino on käyttää työn tukena ohjelmointirajapintoja (Application Programming Interface, API). Ohjelmointirajapintojen avulla voidaan koota ja arvioida tietoa reaaliajassa, minkä jälkeen niiden pohjalta voidaan tehdä asianmukaisia päätöksiä asiakkaan ja oman organisaation, kuten myymäläverkoston, eduksi. Kun pöytään saadaan faktatietoa, omat mielitymykset ja mielipiteet voidaan jättää sivuun.

Läpinäkyvyyden kohentuessa tehostuu myös hallinta, mikä luo mahdollisuuksia hyvään viestintään kaikkien asianomaisten kumppanien kesken. Päätöksentekoa toimitusketjussa voidaan nopeuttaa ottamalla käyttöön uusia työkaluja, esimerkiksi tekoälyyn (Artificial Intelligence, AI) perustuvia ratkaisuja. Tekoälyn toiminta perustuu massiivisiin tietomääriin. Tämän pohjan ja ennalta määritettyjen datapisteiden avulla voidaan laskea poikkeamien todennäköisyys koneoppimista hyödyntäen. Lisäksi on mahdollista määrittää, millä yksiköillä on suurin poikkeamariski. Näin omassa organisaatiossa voidaan huomata ajoissa varoitusmerkit todennäköisistä tapahtumista. Tiedot luovat mahdollisuuksia parempaan seurantaan, vaihtoehtoisten toimitusten valmisteluun ja entistä aktiivisempaan viestintään loppuasiakkaiden, varastojen ja myymäläverkoston kanssa.

KEINO 6: **Laadi toteutus suunnitelma**

Toimivan toimitusketjun perustana voi olla vain tarkasti muotoiltu asiakaslupaus ja selkeästi määritetty strategia. Jos strategia ei ole selkeä, myös logistiikan rooli yrityksessä jää epäselväksi. Läpinäkyvyyden hoitaminen ammattimaisesti on tässä yhteydessä



Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan mahdollisuutta seurata tuotteen vaiheita aina valmistuksesta loppuasiakkaalle asti. Mitä enemmän tiedonkeruupisteitä on käytössä, sitä paremmin voidaan havaita poikkeamat ajoissa ja korjata ne.

liiketoiminnan kannalta olennaisen tärkeää. Läpinäkyvyyden parantaminen tarjoaa entistä paremmat mahdollisuudet hallintaan ja ohjaukseen. Se myös mahdollistaa proaktiivisen toiminnan.

Läpinäkyvyys on siis sisällytettävä toimintasuunnitelmaan ja perustettava uusiin digitaalisiin mahdollisuuksiin tukeutuvaan yhteistyöhön. Realistinen suunnitelma on liikkua toimitusketjussa taaksepäin, asiakkaasta aina tuotantoon asti. Kun toimitusketju käydään läpi vaihe vaiheelta, se tulee tutuksi ja samalla rakentuu verkosto toimittajien kanssa. Oikoteitä ja valmiita ratkaisuja ei ole. Suurilla yrityksillä on usein resursseja eli henkilöstöä ja pääomaa läpinäkyvyyden kehittämiseen. Niillä on myös hyvä neuvotteluasema kumppaneihin ja toimittajiin nähden. Pienten yritysten asema ei ole yhtä vahva, vaan niiden on löydettävä muita eteenemiskeinoja. Yksi tapa on keskittyä yhteistyöhön sellaisten kumppanien/toimittajien kanssa, jotka ovat läpinäkyvyyden asiantuntijoita.

KEINO 7:

Käytä KPI-mittareita ohjaustyökaluna

Ottamalla käyttöön ja hyödyntämällä aktiivisesti KPI-mittareita (Key Performance Indicators) luodaan edellytykset selvittää, kuinka toimitusketju onnistuu tavoitteisiin nähden. KPI-mittarit antavat

myös varhaisia merkkejä tarvittavista muutoksista. Tällöin yritys voi toimia proaktiivisesti ja kehittää toimitusketjuaan vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.

Keskeisessä osassa on näkemys logistiikan kaikenkattavasta vaikutuksesta tuotteiden saatavuuteen ja asiakaskokemukseen. Tämän alustan pohjalta laaditaan sopivat KPI-mittarit, joiden avulla voidaan seurata kehitystä tärkeimmillä osa-alueilla. Läpinäkyvyys on keskeisessä osassa, sillä se vaikuttaa moniin muihin parametreihin. KPI-mittarit eivät koske vain logistiikkatyöntekijöitä, vaan ovat myös johtamiseen liittyvä kysymys, joka edellyttää yhteistä linjaa yrityksen korkeimmalla tasolla. Näin voidaan välttää suboptimointi ja virheelliset panostukset toiminnallisella tasolla.

Mitä KPI-mittareita yrityksen kannattaa käyttää? Kysymykseen ei ole yleispätevää vastausta, vaan se on selvitettävä tapauskohtaisesti. Alla on tiivistelmä erilaisista mittareista, joita voidaan käyttää eri osa-alueiden suorituskyvyn arvioimiseen. Tärkeintä on hyödyntää KPI-mittareita ammattimaisella tavalla. Käyttöönotto on toteutettava sellaisella nopeudella, että se sopii toimitusketjussa tapahtuvaan kehitykseen. Toiminnan ja mittauksen on tapahduttava käsi kädessä.

Tehokkuus

Cost to Serve (CTS) / turnover

(Asiakaskannattavuus)

Yksikkö: % liikevaihdosta

Number of handlings per unit

(Toimien yksikkökohtainen määrä - operatiivinen rajapinta)

Yksikkö: yksikkökohtainen määrä

Pääoman käyttö

Days Inventory Held (DIH)

(Keskimääräinen varastointiaika)

Days Sales Outstanding (DSO)

(Myyntisaamisten kierto)

Days Payables Outstanding (DPO)

(Ostovelkojen kierto)

Cash conversion cycle (CCC)

(Kassavirtasykli)

Working capital

(Käyttöpääoma)

Yksikkö: Päiviä tai %

Kannattavuus

EBIT Margin

(Liikevoittomarginaali)

Yksikkö: %

Liikevaihdon kannattava kasvu

Yksikkö: %

Arvo asiakkaalle

Net Promoter Score (NPS)

(Suositteleeindeksi)

Asiakastyytyväisyysindeksi (CSI)

Yksikkö: Skaala/asteikko

Customer Retention Rate

- asiakasuskollisuus

(Tietyllä ajanjaksolla saadut uudet asiakkaat miinus menetetyt asiakkaat)

Yksikkö: %

Customer Lifetime Value CLV

(Asiakkaan elinkaariarvo)

Yksikkö: %

On Time In Full (OTIF)

(Kuinka monta lähetystä toimitetaan ajallaan ilman että tuotteita puuttuu)

Yksikkö: % toimitusten kokonaisuudesta

Order Cycle Time (OCT)

(Tilaussykli)

Return Lead-Time

(Palautusten läpimenoaika)

Yksikkö: tilauskohtainen aika

Kestävyys

CO₂-päästöt

Kvalitatiiviset tai kvantitatiiviset tiedot yhteiskunta- ja ympäristövastuusta sekä korruption torjunnasta. Esimerkki:

Sosiaaliset näkökohdat

Sairauslomien, työtapaturmien, tasa-arvo ja monimuotoisuus

Ympäristö ja ilmasto

Mahdollisuus seurata ympäristövaikutusta esimerkiksi logistiikan tehostamiseksi. Mahdolliset KPI-mittarit: Vuosittaiset tai yksikkökohtaiset CO₂-päästöt, vaihtoehtoiset polttoaineet

Toimittajaketju

Mahdolliset KPI-mittarit: Niiden alihankkijoiden osuus, joiden kohdalla asetetaan ja/tai seurataan tavaroihin tai palveluihin liittyviä sosiaalisia ja ympäristövaatimuksia.

Riskienhallinta

On Time in Full (OTIF)

(Kuinka monta lähetystä toimitetaan ajallaan ilman että tuotteita puuttuu)

Yksikkö: % toimitusten kokonaisuudesta

Missed Sales Opportunity

(Menetetty myynti)

Yksikkö: % potentiaalisista kaupoista

Kun KPI-mittareita käytetään aktiivisesti eri osa-alueilla, yritys voi kehittää proaktiivisesti toimitusketjuaan.

Yhteenvedossa esitetään tärkeimmät mittarit eri aloilla.

Yhteenveto:

Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan mahdollisuutta seurata tuotteen vaiheita raaka-aineesta aina käyttöön saakka. Mitä parempi läpinäkyvyys on, sitä paremmin voidaan luoda yleiskäsitys toimitusketjusta ja hallita sitä. Sen ansiosta poikkeukset huomataan jo varhain ja niihin voidaan puuttua.

Viime kädessä kyse on siitä, että täyttääkseen asiakkaiden erikoisvaatimukset jälleenmyyjä tai verkkokauppias voi tehokkaasti kartoittaa tuottajien/yhteistyökumppaneiden/toimittajien/jakelijoiden monimutkaista verkostoa. Haasteena on erilaisten IT-järjestelmien heikko yhteispeli. Siksi lähtökohdan on oltava digitaalinen, ei analoginen. Läpinäkyvyys tulee nähdä liiketoiminnan kannalta olennaisen tärkeänä työkaluna. Sitä koskevat kysymykset on nostettava yritysjohdon tasolle ottamalla logistiikkapäällikkö osaksi johtoryhmää.

Lähtökohtana on se, että periaatteessa kaikki tieto on jo olemassa. Toimitusketjun omistajan on vain määritettävä, mitä tietoja tarvitaan, aletaan kerätä ja vaaditaan toimittajilta ja järjestelmiltä. Tavoitteena on luoda yhteinen "kieli" ja tarvittava rajapinta. Nykyaikainen keino luoda läpinäkyvyyttä on käyttää ohjelmointirajapintoja. Ohjelmointirajapintojen avulla voidaan koota ja arvioida tietoa reaaliajassa, minkä jälkeen niiden pohjalta voidaan tehdä asianmukaisia päätöksiä asiakkaan ja oman organisaation, kuten myymäläverkoston, eduksi. Kun poikkeamia voidaan diagnosoida entistä nopeammin tekoälyä apuna käyttäen, myös asiakkaita pystytään varoittamaan ajoissa.

KPI-mittarien avulla voidaan jatkuvasti varmistaa, että yrityksen toimitusketju toimii niin kuin pitääkin. KPI-mittarit auttavat lisäksi huomaamaan, milloin on tarvetta tehdä muutoksia ja toimia proaktiivisesti.

Lähteet

Annettujen lähteiden lisäksi tekstissä on hyödynnetty seuraavien asiantuntijoiden näkemyksiä:

Arne Andersson, neuvonantaja ja PostNordin digitaalisen kaupankäynnin asiantuntija

Petra Björkeson,
Director Business Development, PostNord Insight

Jan Jakobsson,
eCommerce Manager, PostNord

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

Lue lisää:

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