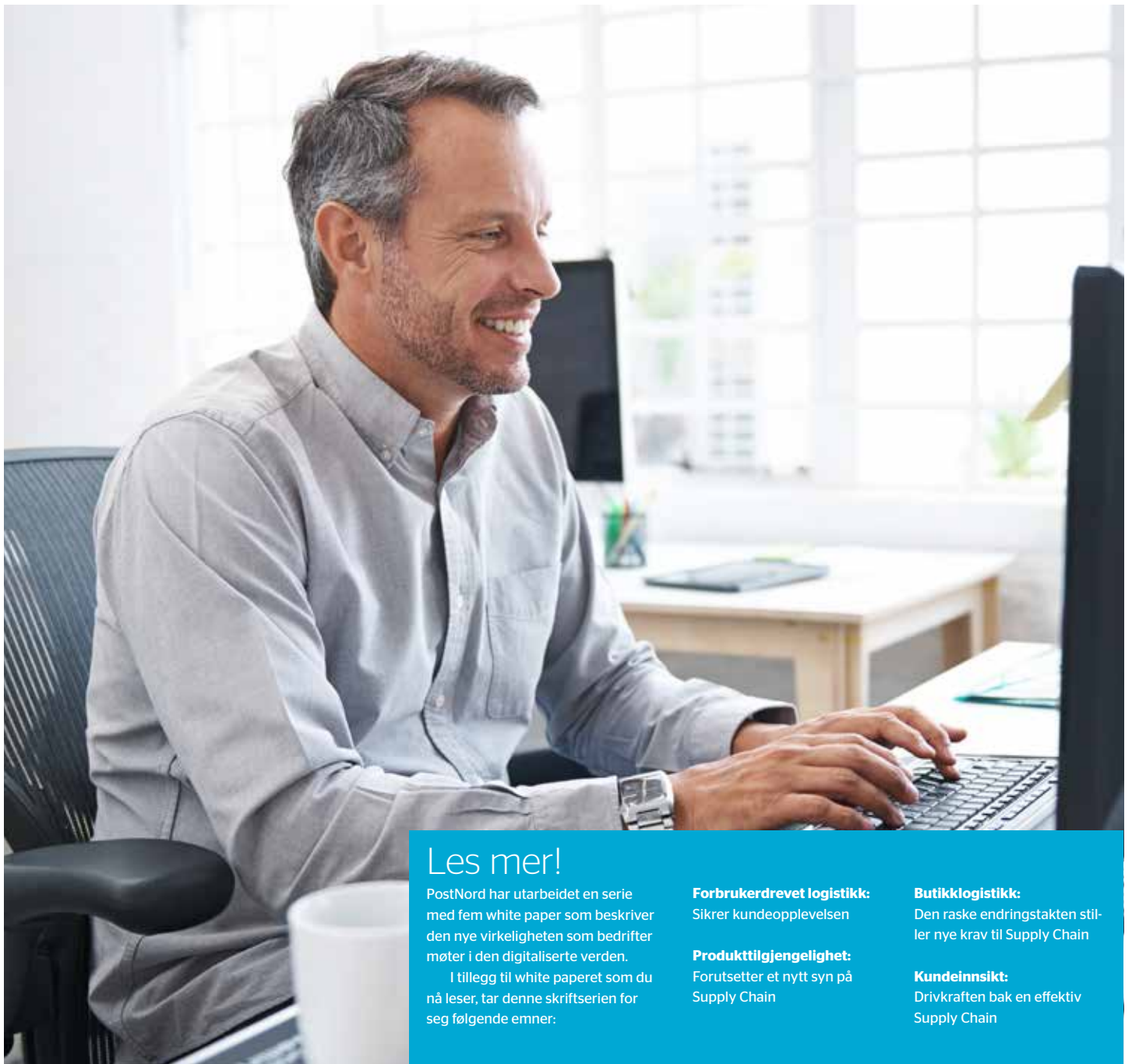


Et white paper om: **Synlighet**

Ved å skape synlighet i hele leveringskjeden kan et produkt følges fra råvare til forbruk. Dette gir bedre kontroll, overblikk og mulighet til å optimalisere kundens opplevelse og bekvemmelighet. Grunnprinsippet for synlighet er å identifisere hvilken informasjon som er relevant, og ut fra dette skape et felles "språk" for alle parter som er involvert i Supply Chain.



Les mer!

PostNord har utarbeidet en serie med fem white paper som beskriver den nye virkeligheten som bedrifter møter i den digitaliserte verden.

I tillegg til white paperet som du nå leser, tar denne skriftserien for seg følgende emner:

Forbrukerdrevet logistikk:

Sikrer kundeopplevelsen

Produkttilgjengelighet:

Forutsetter et nytt syn på Supply Chain

Butikklogistikk:

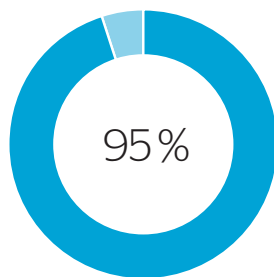
Den raske endringstakten stiller nye krav til Supply Chain

Kundeinnsikt:

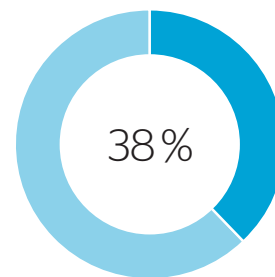
Drivkraften bak en effektiv Supply Chain

Synlighet: Gir oversikt og kontroll over Supply Chain

Digitaliseringen er en av vår tids viktigste forretningstrender. Det gir blant annet bedrifter helt nye forutsetninger når det gjelder å få oversikt og kontroll over egen Supply Chain. Data samles inn og struktureres, målepunkter settes opp og virksomkritisk informasjon synliggjøres. På den måten skapes det synlighet tvers gjennom hele leveringskjeden og et produkt kan følges fra råvare til forbruk, noe som gir bedre kontroll og overblikk. Avvik kan oppdages tidlig og utbedres proaktivt. Ut fra et eksternt perspektiv gir økt synlighet mulighet til å optimalisere kundens opplevelse og bekvemmelighet.



Nesten alle bedrifter mener at synlighet er svært viktig for å kunne handle raskt ...



... men bare litt mer enn 1/3 av dem mener at de fullt ut lever opp til kravene som stilles.

Forbrukerne har tatt makten

Ifølge den gamle logikken var det kunden som søkte opp produktet. I dag er det det omvendte som gjelder: produktet må søke opp kunden. Forbrukerne endrer nå raskt spillereglene for alle detaljhandlere og netthandelsaktører som ønsker å oppnå suksess. Utvalget øker dramatisk. Ifølge en rapport fra World Economic Forum kan forbrukerne allerede i dag velge mellom over en milliard forskjellige produkter på det globale markedet. Parallelt med dette stiller kundene stadig høyere krav til rask levering, økt transparens og mer praktiske og smidige løsninger. Samtidig ønsker de at kjøpet skal være inspirerende og spennende.

Forbrukerne tar i større og større grad makten over kjøpsprosessen. Samtidig er de mindre og mindre lojale overfor leverandørene. Den økte forbrukermakten stiller en rekke nye krav med

spesielt fokus på leveringskjeden/logistikken. For å beholde kundene må leverandørene reagere raskere og mer fleksibelt, være innovative og utnytte de nye mulighetene som teknologien gir.

Et nytt og friskt syn på Supply Chain

Endringen på markedet går raskt, og den er ubønnhørlig. Denne innsikten må ledsages av en intern innsikt om at det stilles helt nye krav til hvordan bedriften arbeider med sin egen Supply Chain. Den må trinn for trinn og i rask takt rekonstrueres slik at den tilpasses den endrede omverdenen. Den tradisjonelle interne "silotankegangen" hører fortiden til. Alt arbeid innen Supply Chain må baseres på et utenfra-og-inn-perspektiv etter mottoet "kunden har alltid rett".

Den handler om å organisere logistikken slik at den blir kundedrevet. Områder det er viktig å

fokusere på, er produktenes tilgjengelighet, at det er mulighet for synlighet i hele leveringsprosessen, hvordan butikklogistikken organiseres, samt evnen til å dra nytte av kundeinnsikt og handle basert på dette. Dette white paperet tar spesifikt for seg konseptet synlighet. Problematikken og mulighetene på andre områder behandles i separate white paper.

Synlighetens to dimensjoner

Hva menes med synlighet? Ifølge PostNords måte å se det hele på innebærer synlighet muligheten til å kunne følge et produkt fra råvare til forbruk på aktivitetsnivå. Jo bedre synlighet, desto bedre mulighet til å få overblikk og kontroll over egen Supply Chain og til å kunne forutse avvik tidlig for å kunne håndtere disse.

Den eksterne dimensjonen er helt avgjørende. Måten det hele skjer på, må være relevant for forbrukerne og være basert på deres bekvemmelighet og opplevelse. De ønsker full synlighet over ordren fra det øyeblikket de sender inn bestillingen, til de har varen i hånden. Mange av tjenestene som før ble regnet som premium - f.eks. å kunne følge levering- en i sanntid på mobilen - oppleves i dag mer eller mindre som standard.

Den interne virkeligheten skal gjenspeile kundens virkelighet. Det innebærer at bedriften må ha kontroll over produksjonsordrene, innkjøpsordrene, lagersaldoen, de fysiske lagrene, butikkene, varen, pakken og ha nær tilgang til og kommunikasjon med den som leverer pakken. Dette gjelder uansett hvor i logistikkjeden varen befinner seg - på båt, i butikk eller i budbil for retur. Det betyr at detaljhandlere og netthandelsaktører må bygge sin Supply Chain på en slik måte at den tilbyr full synlighet fra tidspunktet for fremstilling av produktet til sluttkunden har det i hånden og eventuelt også velger å returnere det.

Sju viktige råd for å skape synlighet

Digitalisering og teknologiske løsninger skaper helt nye forutsetninger for å møte kravene til synlighet, både internt og eksternt. Nystartede bedrifter som ser med åpne øyne på virksomheten sin, kan relativt enkelt bygge virksomheten ut fra den nye virkeligheten. For etablerte bedrifter er prosessen vanskeligere, siden den krever nytenkning og at gamle strukturer og prosesser må gjennomgås og endres. Dette kan ses på som en revolusjon, men det bør først og fremst betraktes som en trinnvis utvikling som skjer i takt med at teknologien skaper nye åpninger og muligheter.

I det følgende i denne rapporten gis det noen grunnleggende råd for å skape en Supply Chain som lever opp til dagens - og fremtidens - krav til synlighet.

RÅD 1:

Skap internt samsyn

Synlighet er blitt et moteord. Mange snakker om det, men forvirringen er stor ettersom ulike aktører har ulik forståelse og definisjon av hva begrepet virkelig innebærer. Dette tar Lora Cecere opp i rapporten *Building the Network of Networks: Some Insights*. Hun sier at bedrifter ofte har en innebygget og intuitiv forståelse av synlighet og viktigheten av det. Dette gjelder særlig i B2C-grensesnitt mot forbrukerne, der alle forstår hvilke krav som stilles og vil bli stilt. Men når det gjelder måten man kan skape synlighet over hele Supply Chain på, er begrepsforvirringen stor, og her gjenstår det mye å utvikle.

Den store utfordringen er evnen til å få IT-systemer til å kommunisere med hverandre på en måte som gjør det mulig å strukturere data for å tilby praktisk bruk. Dette gjelder selvfølgelig dels internt der avdelingene mange ganger fungerer som selvstendige siloer, dels eksternt overfor leverandører, agenter, transportbedrifter og i forskjellige typer samarbeid.

Å skape synlighet i digitale grensesnitt handler om å balansere en rekke forskjellige synsmåter og dermed også forskjellige plattformer. For at det skal lykkes kreves det at alle forstår viktigheten av dette og hva det innebærer. Alle må arbeide frem mot samme mål.

RÅD 2:

Klarlegg forretningsfordelene

For at begrepet synlighet skal få fotfeste i en bedrift kreves det at det selges inn og forstås på ledelsesnivå. Denne forståelsen må være direkte koblet til den forretningsnyttene som kan skapes ved at bedriften aktivt arbeider med synlighet. Det finnes en rekke undersøkelser som støtter koblingen mellom økt synlighet og økt forretningsnytte. Den amerikanske forretningsguruen Lora Cecere er en av dem som i en rekke rapporter har demonstrert denne forbindelsen.

Ved å skape synlighet i sanntid i alle deler av Supply Chain kan bedriftene reagere betydelig raskere, redusere kapitalkostnadene og forbedre risikohåndteringen. En leder i det ledende programvareselskapet E2Open har uttrykt fordelene på følgende måte:

“Vi ser hvordan kundenes økende forventninger til produkttilgjengelighet og rask levering driver frem utviklingen innen handelen. For å leve opp til disse kravene og samtidig optimalisere lagerbeholdningen i hele Supply Chain kreves det at detaljhandlere og netthandelsaktører fokuserer på synlighet og optimalisering. Det handler f.eks. om å akselerere mulighetene til lagersynlighet og etterspørselsplanlegging ved å gå over fra månedlige til daglige prognoser. Dette kan skje ved hjelp av kunstig intelligens (AI – Artificial Intelligence) som bruker forskjellige gjenkjenningsteknikker for å analysere data – f.eks. fra salgsstedet, værpåvirkning og sosiale medier – for å kunne forutse etterspørsel og volumer på en mer nøyaktig måte.

Ved å arbeide på denne måten har våre detaljhandlere og netthandelsaktører i gjennomsnitt klart å oppnå en 30-40 % reduksjon av sine lagre i alle ledd i Supply Chain.

–Shawn Lane, Vice president Sales and Marketing E2 Open

RÅD 3:

Styrk logistikksjefens rolle i bedriften

Undersøkelser viser at leveringingen av varer har en direkte påvirkning på NKI/NPS (“Norsk Kundebarometer” / Net Promoter Score). Logistikken kan ikke bare ses på som en transporttjeneste, men utgjør også en viktig del av kundeopplevelsen. Den blir dermed virksomhetskritisk og et stadig viktigere konkurransefortrinn og en stadig viktigere suksessfaktor.

Den rimelige konklusjonen på dette er at logistikkspørsmålene må løftes opp på ledelsesnivå i

bedrifter som ønsker å oppnå suksess. Ved å inkludere logistikksjefen i ledelsesgruppen integreres logistikkspørsmålene på en naturlig og sømløs måte i forretningsbeslutningene. For mange bedrifter er de til og med drivende for strategien.

PostNord har intervjuet 657 logistikkansvarlige i de største detaljhandelsbedriftene i Norden om hvordan de arbeider med logistikk, hvordan de ser på utviklingen, og hva som er de største utfordringene. Et sentralt spørsmål var hvordan logistikken prioriteres i bedrifter som er eksperter på logistikk overfor andre aktører, og hvilken viktighet de ble gitt i den interne organisasjonen. Undersøkelsen viser at 68 % av logistikkspertene har logistikk i ledelsesgruppen sammenlignet med bare 49 % hos de øvrige. Dette viser en tydelig trend.

Ved å inkludere logistikksjefen i ledelsesgruppen skapes det et naturlig forum for samspill mellom forskjellige funksjoner som økonomi, marked, salg, kundetjeneste og logistikk. På den måten rives veggene mellom avdelingene ned, og relasjoner kan bygges på like vilkår og dermed styrke bedriftens konkurransevne.

RÅD 4:

Tenk digitalt i stedet for analogt

Ifølge en aktuell undersøkelse der 337 bedriftsledere i 20 land deltok (*GTNexus: The Current and Future State of Digital Supply Chain Transformation*) mener bare 15 % av dem at hoveddelen av den informasjonen som berører hele deres Supply Chain, er tilgjengelig for deres organisasjoner. I kontrast til dette står at de har håp om at over halvparten av informasjonen vil være håndgripelig innen fem år. Det er altså et stort sprang mellom hva som er “mulig”, og hva som er “ønsket”.

Hva skyldes dette? Den tradisjonelle måten å tenke på er sannsynligvis fremdeles sterkt og dypt forankret. Kanskje ikke først og fremst fordi viljen

Tradisjonell tenkemåte

Innenfra-og-ut-prosesser

Fokus på å skape effektive, interne organisatoriske siloer

Bruk av hovedsakelig historiske transaksjonsdata

- Produksjonsprosesser
- Forretningssystem
- Lineær optimalisering

Fokus på å utnytte tilgjengelige fakta

Standardiserte prosesser

Digital nettverksbygging

Utenfra-og-inn-prosesser

Fokus på å bygge verdinettverk

Bruk av alle tilgjengelige databaser

- Design av nye prosesser som muliggjør dette
- Ustrukturerte og strukturerte data
- Åpne kilder

Fokus på å skape relevante og intelligente fakta

Selvstyrende fleksible prosesser

til nytenkning mangler, men mer fordi man ikke er klar og forberedt på å ta det intellektuelle utviklingspranget som kreves for å gå fra en analog til en digital tenkemåte. Oppstillingen på forrige side viser den endringen som er i ferd med å skje.

Spranget kan virke stort, men det tas jo ikke i ett kjempebyks, men trinn for trinn. Det krever et nært samspill mellom både interne og eksterne aktører. Å bygge partnerskap på denne måten kommer til å være avgjørende for suksess. Utgangspunktet er at alle involverte parter ser på helheten, og ikke bare på sin egen situasjon. Alene er man aldri sterk innen Supply Chain.

RÅD 5:

Sørg for at informasjonen er tilgjengelig

Synlighet bygger på at man kan organisere relevante innhentingspunkter for data på strategiske steder i Supply Chain. Allerede i dag har mange detaljhandlere og netthandelsbedrifter kommet langt når det gjelder den siste milen. Man er flink på sanntidsoppdatering og på å bruke informasjon når det gjelder det siste leddet i den lange Supply Chain-kjeden. Men for å skape en virkelig og overgripende synlighet kreves det at man kan gå lenger tilbake i kjeden – helst til selve produksjonen.

Jo flere målepunkter, dvs. innhentingspunkter for informasjon, man kan sette opp, desto bedre oversikt og kontroll og større muligheter til å oppdage avvik i tide og å utbedre dette. For å oppnå dette kreves det et nært samarbeid mellom alle parter i leverandørkjeden. Dette må skje fra et overordnet kundeperspektiv – hvordan skal vi arbeide sammen i Supply Chain og utveksle informasjon slik at kundene våre foretrekker oss? Dette krever at man både gir og tar.

Utgangspunktet er at all informasjon i prinsippet allerede finnes. For Supply Chain-eieren gjelder det å identifisere hvilken informasjon som trengs og å

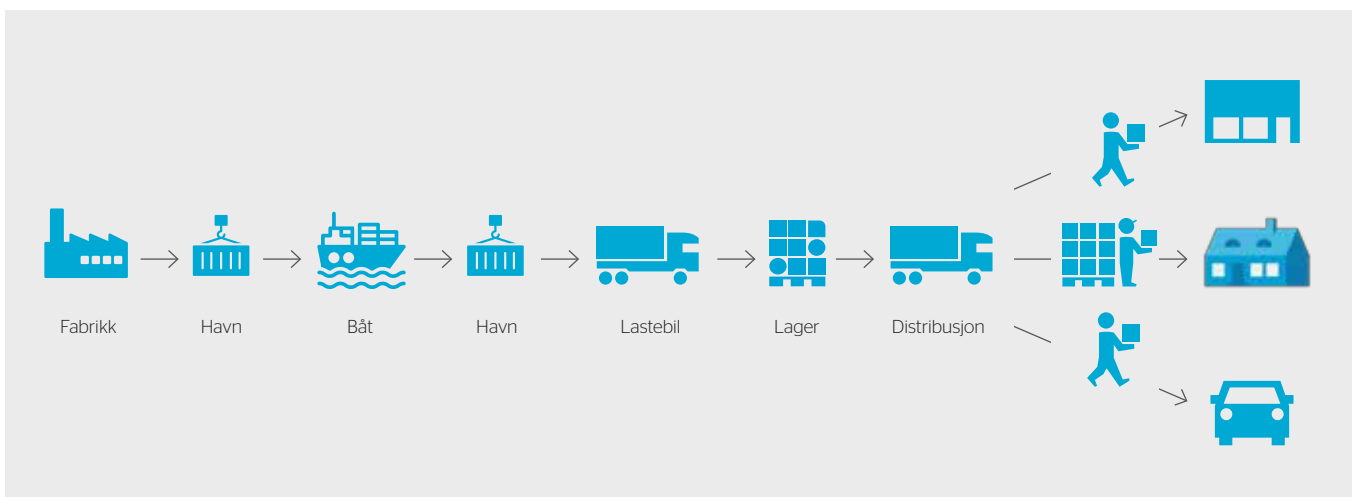
begynne å samle og stille krav til leverandører og systemer for å kunne skape et felles ”språk” og de grensesnittene som trengs. En måte er å arbeide med støtte av API-er (Application Programming Interface). Disse API-ene er nøklene som gjør det mulig å samle inn og vurdere informasjon i sanntid, som deretter kan overføres til relevante beslutninger som gagnar kunden og/eller egen organisasjon, f.eks. eget butikknettverk. Ved at fakta kommer på bordet kan man unngå syensing og subjektive meninger.

Med økt synlighet øker også kontrollen, noe som skaper muligheter for relevant kommunikasjon med alle berørte parter under reisens gang. Ytterligere forbedringer til raske beslutninger i leveringskjeden kan skje ved å innføre nye verktøy som kunstig intelligens (Artificiell Intelligens – AI). Grunnlaget for AI er tilgangen til store datamengder av historisk informasjon. Ut fra dette grunnlaget og en rekke forhåndsbestemte datapunkter kan sannsynligheten for at det vil oppstå avvik, regnes ut ved hjelp av såkalt *Machine Learning*. Dessuten kan man diagnostisere hvilke enheter der det er størst risiko for at det vil oppstå avvik. På den måten kan ens egen organisasjon få varselsignaler i tide om det som ”trolig kommer til å skje”. Denne informasjon skaper muligheter for bedre overvåking, alternative leveringer kan forbedres, og man kan arbeide med mer aktiv kommunikasjon mot sluttkunden, lageret eller butikknettverket.

RÅD 6:

Lag en plan for gjennomføring

En fungerende Supply Chain kan bare være basert på et tydelig kundeløfte og en tydelig definert strategi. Hvis ikke strategien er tydelig, blir heller ikke logistikkens rolle i bedriften tydelig. I denne sammenhengen er det virksomhetskritisk å arbeide



Synlighet handler om å kunne følge et produkt i alle trinn fra produksjon og frem til det når sluttkunden. Jo flere innhentingspunkter for informasjon man kan sette opp, desto bedre blir muligheten til å oppdage avvik i tide og utbedre dette.

profesjonelt med synlighet. Økt synlighet gir økte muligheter for kontroll og styring. Det gir også økte muligheter til å reagere proaktivt.

Synlighet må altså stå på dagsordenen og bygges på samarbeid basert på nye digitale muligheter. Den mest realistiske planen er å arbeide seg bakover i Supply Chain – fra kunden til produksjonen. Ved å gjøre det trinn for trinn innhenter man erfaring og bygger nettverk med leverandører. Det finnes egentlig ingen snarveier og få ferdige løsninger. Større bedrifter har ofte ressurser – både personellmessige og økonomiske – til å håndtere dette. De har også en god forhandlingssituasjon overfor sine partnere/leverandører. Mindre bedrifter har ikke den samme sterke posisjonen, men må finne andre veier fremover. En måte er selvfølgelig å konsentrere seg om samarbeidet med partnere/leverandører som har synlighet som et ledende begrep.

RÅD 7:

Bruk KPI-er som styringsinstrument

Ved å innføre og aktivt bruke KPI-er (Key Performance Indicators) skapes det forutsetninger for å tydeliggjøre hvordan Supply Chain fungerer i for-

hold til målene. KPI-er gir dessuten tidlige signaler om når endringer må skje, og bedriften kan dermed handle proaktivt og utvikle sin egen Supply Chain slik at den kan oppfylle kundenes forventninger.

Innsikt om logistikkens overordnede betydning for produkttilgjengeligheten og kundeopplevelsen er grunnleggende. Basert på denne plattformen formuleres det relevante KPI-er som gjør det mulig å følge utviklingen på de viktigste områdene. Her er synligheten en nøkkelfaktor, siden den styrer så mange andre parametere. KPI-er dermed ikke bare et spørsmål for logistikkmedarbeiderne, men et ledelsesspørsmål som krever enighet på høyeste nivå i bedriften. På den måten unngår man suboptimalisering og at det trekkes feil konklusjoner på funksjonsnivå.

Men hvilke KPI-er skal en bedrift bruke? Det finnes selvfølgelig ikke noe generelt svar på dette spørsmålet, det må besvares individuelt. Nedenfor ser du en sammenstilling av hvilke forskjellige mål som kan innføres for å måle ytelsen innen forskjellige disipliner. Det viktige er at KPI-er virkelig brukes på en profesjonell måte. De bør innføres i en takt som er tilpasset utviklingen i Supply Chain. Tiltak og målinger må gå hånd i hånd.

Effektivitet	Kundeverdi	Bærekraft
<p>Cost to Serve (CTS) / turnover (Kundelønsomhet) Enhet: % av omsetningen</p> <p>Number of handlings per unit (Antall håndtering per enhet – operative grensesnitt) Enhet: antall per enhet</p>	<p>Net Promoter Score (NPS) (Anbefalingsgradering)</p> <p>NKI (Norsk Kundebarometer) Enhet: Skala/gradering</p> <p>Customer Retention Rate – Kundelojalitet (Innflyt nye kunder minus utflyt kunder i gitt tidsperiode) Enhet: %</p> <p>Customer Lifetime Value (CLV) (Kundens levetidsverdi) Enhet: %</p> <p>On Time In Full (OTIF) (Hvor mange leveringer leveres i tide uten at noen artikler mangler) Enhet: % av totalt antall leveringer</p> <p>Order Cycle Time (OCT) (Ordresyklusetid)</p> <p>Return Lead-Time (Ledetid returer) Enhet: Tid per ordre</p>	<p>CO₂-utslipp Kvalitative eller kvantitative opplysninger innen sosialt ansvar, miljøansvar og antikorrupsjon. Eksempler:</p> <p>Sosiale aspekter Sykefravær, arbeidsulykker, likestilling og mangfold.</p> <p>Miljø og klima Mulighet til å følge opp klimapåvirkningen for f.eks. å effektivisere logistikken. Mulig KPI: CO₂-utslipp per år eller enhet, alternativt drivstoff.</p> <p>Leverandørkjeden Mulig KPI: Andel underleverandører det er stilt krav til, og/eller som følges opp med tanke på sosiale og miljømessige krav knyttet til varer eller tjenester.</p>
<p>Kapitalutnyttelse</p> <p>Days Inventory Held (DIH) (Gjennomsnittlig antall dager på lager)</p> <p>Days Sales Outstanding (DSO) (Gjennomsnittlig antall dager kundefordringer)</p> <p>Days Payables Outstanding (DPO) (Gjennomsnittlig antall dager leverandørgjeld)</p> <p>Cash conversion cycle (CCC) (Kontantstrømsyklus)</p> <p>Working capital (Driftskapital) Enhet: Dager alt. %</p>		<p>Risikohåndtering</p> <p>On Time in Full (OTIF) (Hvor mange leveringer leveres i tide uten at noen artikler mangler) Enhet: % av totalt antall leveringer</p> <p>Missed Sales Opportunity (Mistet mulighet for salg) Enhet: % av leads</p>
<p>Lønnsomhet</p> <p>EBIT Margin (Driftsmargin) Enhet: %</p> <p>Lønnsom omsetningsvekst Enhet: %</p>		

Ved å bruke KPI-er aktivt på forskjellige områder kan bedriftene utvikle sin Supply Chain proaktivt. Sammenstillingen viser de viktigste målene innen forskjellige disipliner.

Oppsummering:

Synlighet er evnen til å kunne følge et produkt fra råvare til forbruk på aktivitetsnivå. Jo bedre synlighet, desto bedre mulighet til å få overblikk og kontroll over egen Supply Chain og til å kunne forutse avvik tidlig og håndtere disse.

For detaljhandleren eller netthandelsaktøren dreier det seg til sjuende og sist om å ha en effektiv oversikt over det komplekse nettverket av produsenter/partnere/leverandører/distributører på en slik måte at man kan oppfylle kundenes spesifikke behov. En utfordring er forskjellige IT-systemers manglende evne til å kommunisere med hverandre. Det handler om å ha et digitalt utgangspunkt i stedet for et analogt. Det handler om å se på synlighet som et virksomhetskritisk verktøy. Og til sjuende og sist handler det om å løfte disse spørsmålene opp på ledelsesnivå ved å inkludere logistiksjefen i bedriftsledelsen.

Utgangspunktet er at all informasjon i prinsippet allerede finnes. For Supply Chain-eieren gjelder det å identifisere hvilken informasjon som trengs og å begynne å samle og stille krav til leverandører og systemer for å kunne skape et felles "språk" og de grensesnittene som trengs. En moderne måte å skape synlighet på er å bruke API-er. Disse er nøklene som gjør det mulig å samle inn og vurdere informasjon i sanntid, som deretter kan overføres til relevante beslutninger som gagnar kunden og/eller egen organisasjon, f.eks. eget butikknettverk. Ved at avvik raskere kan diagnostiseres med kunstig intelligens (AI) kan også kundene få "early warning".

Med KPI-er har man hele tiden oversikt over om bedriftens Supply Chain fungerer som den skal. KPI-ene gir også indikasjoner på når endringer må skje, og skaper et incitament til å opptre proaktivt.

Kilder

I tillegg til kildene som er angitt i teksten, har følgende spesialister bidratt med innspill:

Arne Andersson
Rådgiver og talsperson innen digital handel, PostNord

Petra Björkeson
Director Business Development, PostNord Insight

Jan Jakobsson
eCommerce Manager, PostNord

Jörgen Olsson
Management Consultant - Supply Chain Excellence,
PostNord Insight

Annen anbefalt lesning:

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 i samarbeid med Accenture, 2017

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