

Kriseknuserne

Bæredygtig udvikling i en turbulent tid

Nils Marstrand, Marstrand Innovation, nils@marstrand-innovation.com

Den bedste logistikkonference nogensinde – mener mange. Endnu bedre end sidste år, der også var den hidtil bedste. Sådan skal det være. Et fyrværkeri af tankevækkende indlæg og endnu flere deltagere – 150 i alt.

En veloplagt vicesstatsminister Lene Espersen overrakte Logistikprisen til Linak for sin succes med at gøre logistik til en væsentlig konkurrenceparameter.

Formand Jan Lythcke introducerede konferencens tema, "Ledelse af globale supply chains i turbulente tider" og slog tonen an med fantastiske billeder fra en fyrværkerifestival i Cannes.

Vi blev på charmerende og kompetent vis ført igennem konferencen af Natasja Crone, der indledningsvis fik sat os ind i logistik udfordringerne i et turbulent hjem med 2 energiske børn, arbejde, madpakker, skolemøder osv.

SAS Institute. "Grib dagen"

Tim Fairchild, Solutions Architect, fra SAS Institute, konferencens hovedsponsor, indledte med en stærk og velunderbygget argumentation for at det er netop nu på lavpunktet af recessionen at man (ikke så overraskende) skal analysere sine data og investere i forandringer og udnytte den større parathed til forandring.

En undersøgelse fra Cap Gemini fra marts 2009 viser, at fokus i en krisetid skifter væk fra de mere strategiske tiltag mod indsats, der hurtigt påvirker cash flow og reducerer bindinger. Det handler om lageroptimering, synlighed, sales and operations planning og genforhandling af kontrakter med leverandører og transportører.

Der blev vist en række eksempler der understreger at de bedste fokuserer benhårdt på:

- Vækst i omsætning.
- Højere marginaler.
- Hurtigere omsætning af aktiver.

Triumph Motorcycles. Vinder markedsandele

Tue Mantoni, administrerende direktør, fortalte om, hvordan Triumph er lykkedes med at vinde markedsandele i de seneste år med ret enkle midler – faktisk en glimrende understregning af det første indlæg om betydningen af hurtige konsekvente beslutninger.

Nogle eksempler: Triumph fik nys om, at en vigtig italiensk underleverandør var ved at gå konkurs. Man sendte resolut flere lastvognstog til fabrikken og nåede i weekenden inden mandag morgens konkurs at få hentet alle formværktøjer, ejet af Triumph forstås, hjem. Hvis det ikke var lykkedes, kunne der være gået måneder, inden de var blevet frigivet fra konkursboet. I mellemtiden ville Triumph selv være blevet trukket med. En anden vigtig underleverandør måtte man understøtte økonomisk i et koordineret samarbejde med andre større kunder. Det lykkedes også at forhandle sig frem til fantastisk fordelagtige priser på to store rørbukkemaskiner, som man ellers ikke ville have haft råd til. De giver nu højere produktivitet og nye produktmuligheder.

Det lykkedes også, som noget ellers aldrig prøvet, at opnå medarbejderens tilsagn om fleksibel arbejdstid, henover året – 3-4 dage i lavsæsonen



LINAK - årets modtager af Den Danske Logistikpris

Fra venstre: Peter Brønd og Lars V. Krogh fra logistikkomiteen, Egon Jensen, Vice President i Linak A/S, økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen, Jan Lythcke-Jørgensen fra logistikkomiteen, Michael Steenberg Jensen, Corporate Logistics Manager i Linak A/S og Michael Johansen fra logistikkomiteen.



Tue Manton, Triumph Motorcycles i dialog med Ordstyrer Natasja Crone og Michael Johansen, logistikkomiteen

Foto: Kirsten Gregers Jørgensen

og 6 dage i højsæsonen.

Man forstår efter at have hørt Tue Mantonis præcise, humoristiske og afvæbnende fremstilling, hvordan det er lykkedes at vende krisen til en i den grad positiv udvikling.

Ecco Sko. "From cow to consumer."

Johs. M. Knudsen, VP med ansvar for forretningsudvikling, gennemgik den utrolige udvikling der har gjort Ecco til et af verdens førende brands.

So'erne: Fokus på produktionsomkostninger. Udflytning til lavtlønslande i asien.

go'erne: Produktudvikling. Komfort, nye materialer, langt større sortiment.

Det nye århundrede: Afsætning. Branding, egne og franchise, global afsætning. Tilbehør.

Det kommende årti: Agility gennem vertikal integration af hele kæden. Direkte dialog med forbrugerne, hurtig reaktion på trends. Bæredygtighed, social ansvarlighed.

Ecco er den eneste af verdens store sko-producenter, der sætter på ejerskab af hele værdikæden.

Den vertikale integration omhandler disse udviklingstrin:

- Standardiserede processer
- Transparens med fokus på performance og kunder
- Integration af forsyningskæden understøttet af IT
- Intelligent automatisering.

Det hele bygger på en dyb forståelse af værdi for kunden, salgsdata og afsætningens struktur og fluktuationer.

Meget tyder på, det fungerer. 2008 omsætning på 5,4 mia., salg af 17,4 mio. par sko, overskudsgrad på 15,4 %, mere end 16.000 ansatte.

Lego. Maskinrummet

Bali Padda, VP for Global Supply Chain, inviterede os med video og stort engagement ind i Lego's maskinrum, hvor store manuelt udfyldte konstant opdaterede tavler giver overblik og fokus på problemområder. I forrige nummer af Effektivitet beskrev vi nærmere de store omlægninger af logistik kæden og dens styring. Lego er i gang med at foretage. Alt dette er i høj grad med til den helt imponerende turn around, Lego har gennemgået. Også Lego vinder markedsandele.

Som i de øvrige indlæg skyldes det fokus på:

- markedet og kunderne gennem Internettet, point of sale data gennem et tæt samarbejde med de store kæder
- sales and operations planning der bringer salg og produktion til enighed efter helt standardiserede processer
- praktisk problemløsning og direkte ansvar. "Lego before ego"

Danisco Genecor. End to end

Dante J Laio, VP for Global Supply Chain, berettede om det sidste 10 års fuldstændigt imponerende resultater på alle logistikparametre samtidig med, at omsætning og volumen er forøget med 300 til 400 %. Halvering af logistikomkostningernes andel og markant forbedring af leverancepræcision og hastighed.

Opskriften er reduktion af kompleksitet, færre lagre, færre fabrikker, færre transportører. Og et fuldt ud integreret planlægnings- og eksekveringssystem.

Alt bygget op ud fra en strategisk plan. Som han udtrykte det: "Vision and strategy must come first".

Supply Chain Sustainability. Less is the new more

Stephen Weir er konsulent. Han hjælper virksomheder med at tænke i bæredygtige supply chains.

Han er stærkt bekymret og leverede gennem sine data og argumentation konferencens mest alvorlige indlæg om galskab og mangel på mådehold – i virkeligheden alt sammen affødt af forkert prissætning af varer og transport, der ikke tager højde for langsigtede miljøpåvirkninger. For en dansker er det nok ikke så overraskende. Vi er jo vant til afgifter der påvirker vores adfærd med det resultat at vi eksempelvis har relativt gode energisystemer, højt niveau for isolering og mange cykler. De fleste er nok også klar over, at vi skal langt videre.

Den gode nyhed er, at der er penge i at tænke i bæredygtighed. Stephen Weir pegede på mange "lavthængende frugter"; lufttrykket i dækkene, hvor langt man kører efter sine indkøb og samdistribution. Men det er langt fra nok. Den alvorlige besked er, at vi kommer til at ændre vores livsstil på mange områder, og at globaliseringen i dens nuværende form ikke er holdbar.

Et memento: Ved fremstillingen af en liter Coca Cola bruges 34 liter vand!

Frihed til ansvar, frihed til forskellighed

Arne Schumann gav den en ordentlig spand kul til sidst på dagen med en rivende talestrøm, hvor han dels provokerede og dels fornøjede os med citater og skæve vinkler om effektivitetens sande bestanddele, om fordelene ved et sløret syn når man skal male sten og vinde samurai dueller.

Efter en lang og inspirerende dag var vi klar til at nyde samværet over middagen og slutte af med prisoverrækkelse; stolthed og glæde.