

Har finanskrisen sat en stopper for supply chain-innovation og -udvikling?

Maria Juel Christensen, Chefkonsulent PA Consulting Group, maria.juel.christensen@paconsulting.com

John Mogensen, Chefkonsulent PA Consulting Group, john.mogensen@paconsulting.com

Efter en årrække hvor Supply Chain-innovation for alvor kom på agendaen i såvel store som små virksomheder på tværs af industrier, har finanskrisen nu sat en stopper for al Supply Chain-udvikling og tvunget virksomheder "back to basics" – i hvert fald inden for de industrier der er hårdest ramt af finanskrisen! Desværre betyder dette kortsigtede fokus, at en række virksomheder vil stå alvorligt svækket på konkurrenceevnen på den anden side af finanskrisen.

Der er sket meget siden temaer som forsyningskæder og forsyningsnetværk kom på virksomhedernes agenda. Supply Chain management har for længst vundet indpas og bevist sin eksistensberettigelse. Langt de fleste større virksomheder har taget konsekvensen heraf og etableret globale Supply Chain-organisationer med en repræsentant i direktionen.

Disse Supply Chain-organisationer har typisk til formål at sikre, at virksomhederne kan opfylde kundeefterspørgsel hurtigere, bedre og billigere end konkurrenterne. Men at opnå dette i et globalt marked, hvor produktlivscykler forkortes, antallet af produktlanceringer eksploderer og presset på leveringstider stiger, er ekstremt vanskeligt. I erkendelse heraf har mange virksomheder haft et stærkt fokus på at gennemføre en række Supply Chain-innovations- og udviklingsinitiativer de seneste år, for at vinde kampen om at etablere fremtidens vindende Supply Chains.

Den globale finanskrisen har imidlertid sat et afgørende præg på virksomhedernes dagsorden, og dermed også på Supply Chain-organisationernes fokus og mulighedsrum. Denne artikel belyser de udfordringer Supply Chain-organisationer står over for i lyset af finanskrisen og giver i forlængelse heraf et bud

på, hvilken vinkel virksomheder bør anlægge i forhold til forsyningskæden, så længe krisen raser.

Danske virksomheder var nået langt

I en erkendelse af den centrale rolle, forsyningskæden spiller m.h.t. at skabe konkurrencemæssige fordele, har Supply Chain-udvikling været på topledelsens agenda som et middel til at differentiere sig afgørende fra konkurrenter – uanset industri og virksomhedsstørrelse.

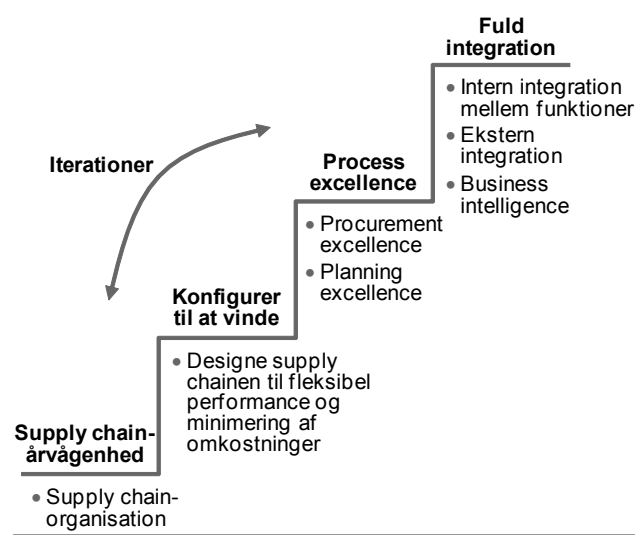
Virksomheder har bevæget sig op ad en række udviklingstrin, hvor det første trin omhandler at skabe Supply Chain-årvågenhed og dermed forståelse for vigtigheden af Supply Chain management. Det er på dette trin supply chain-organisationer etableres.

På det andet trin konfigureres Supply Chain-

nen, så den understøtter forretningens behov, det være sig i forhold til den fysiske struktur (placering af produktionsfaciliteter, lagre osv.), men ligeledes i forhold til styringsstrukturen og de anvendte planlægningsprincipper (forecast-principper, dekoblingspunkter m.v.).

De, der er nået et trin videre, arbejder intensivt med process & planning excellence. Begge dele kræver en stærk Supply Chain intelligence, som indbefatter forståelse af Supply Chain-omkostningers tilknytning til de enkelte produkter, og dermed danner grundlag for løbende optimeringer. Dette er således helt afgørende for at være i stand til fremadrettet at konfigurere supply chainen konkurrencemæssigt korrekt, men også for at kunne sikre at f.eks. salgsorganisationen ikke afsætter produkter med et reelt negativt dækningsbidrag.

Supply chain-udviklingstrin



I forlængelse heraf arbejder de virksomheder, der er nået længst, også med Supply Chain- integration, såvel internt i virksomheden mellem salg, marketing, R&D osv., som med leverandører og kunder. Denne integration er afgørende for, at man kan synkronisere efterspørgsel med levering og i sidste ende styre virksomhedens cash flow bedst muligt.

De fire udviklingstrin betrædes ikke kun én gang, men genbesøges i takt med at Supply Chain management udvikles i den enkelte virksomhed. Eksempelvis vil der foregå et kontinuerligt arbejde med procesinnovation og -optimering for herigennem at skabe konstant harmoni mellem virksomhedens strategi og dennes Supply Chain-processer, og måske af og til være behov for at skabe årvågenhed omkring Supply Chain managements vigtighed for virksomhedens performance.

Finanskrisens indvirkning

Men hvad har finanskrisen ændret i dette billede? Finanskrisen har i bedste fald introduceret et nyt fokus – eller måske snarere genkaldt fokus på nogle af de "gamle dyder" som kan være blevet glemt i iveren efter at etablere fremtidens vindende Supply Chains. Således ser vi, at virksomheder uafhængigt af nuværende performance har etableret initiativer til at høste nogle af de lavthængende frugter inden for logistikken, hovedsagligt lageroprydning og genforhandling af kontrakter. Nogle virksomheder fordi de er tvunget til det, andre for at høste fordelene af en Supply Chain der er presset i alle led.

Desuden arbejdes der nu på højtryk med at skabe visibilitet i forsyningskæderne for at opnå gennemsigtighed på omkostningsdannelsen og dermed muliggøre eksempelvis produktionaliseringer, der som bekendt er et af de mest effektive kortsigtede omkostningsreducerende tiltag.

I nogle tilfælde har finanskrisen helt sat en stopper for samtlige initiativer på den langsigtede Supply Chain-udviklingsagenda (de fire udviklingstrin) og bevirket, at der udelukkende fokuseres på de lavthængende frugter og "crash fixes".

Mens det er performance-uafhængigt, om virksomheder har opstartet initiativer for at skabe kortsigtede forbedringer, så er det langt fra performance-uafhængigt, hvorvidt der er lukket fuldstændigt ned for Supply Chain-innovation og -udvikling som følge af finanskrisen. Vi ser, at de industrier og virksomheder, der i høj grad er påvirket af krisen – eksempelvis leverandører til byggebranchen – i langt videre udstrækning har sat en stopper for Supply Chain-innovation og -udvikling end de virksomheder, der indtil videre klarer sig nogenlunde gennem krisen, eksempelvis i den farmaceutiske branche. Der kan siges at være et Supply

Chain-vakuum, hvor ingen af de virksomheder, der i høj grad er påvirket af krisen, formår at opretholde innovation, og kun ganske få af de, der i nogen grad er påvirket, formår at opretholde innovation og udvikling af deres Supply Chains.

Øvrige parametre i dette billede, er virksomhedens ejerforhold, kapital-reserver osv., hvor vi ikke overraskende ser, at de børsnotede og kapitalfondsejede virksomheder har et langt mere kortsigtet fokus end eksempelvis de familieejede virksomheder. Hos de førstnævnte er der ikke plads til udviklingsprojekter, hvor benefits kan realiseres om flere kvartaler.

Forbedret supply chain performance kræver fokus på både indtjening og aktivernes omsætningshastigheder

Virksomheder, der ønsker at forbedre deres performance nu, og som stadig har finansielt råderum til at kunne arbejde med at forbedre konkurrenceevnen på den anden side af finanskrisen, bør tænke Supply Chain-udvikling på såvel på kort som langt sigt.

Men dette er ikke nok! Hvis vi kigger på virksomheders Supply Chain performance i forhold til deres evne til at genere et operationelt "return on net assets" (RONA), så er det åbenbart, at det ligeledes er afgørende, at der fokuseres både på virksomhedens indtjening og på dens evne til at omsætte aktiver.

Da RONA udtrykkes som overskudsgraden gange nettoaktivernes omsætningshastighed, betyder det, at ensidigt fokus på forbedring af enten overskudsgrad (eksempelvis via reduktion af produktionsomkostninger) eller nettoaktivernes omsætningshastighed (eksempelvis via reduktion af lagerbindinger) ikke nødvendigvis vil forbedre RONA nævneværdigt, og dermed heller ikke virksomhedens samlede performance.

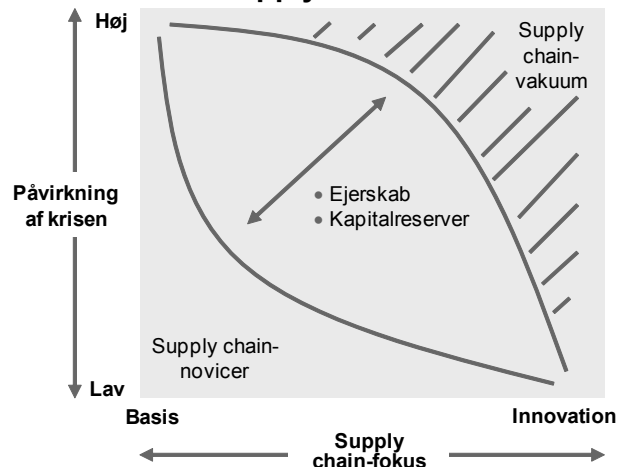
Supply Chain-initiativer må således fokusere på at forbedre såvel indtjening som aktivernes omsætningshastighed, såvel på kort som langt sigt.

Initiativer med effekt

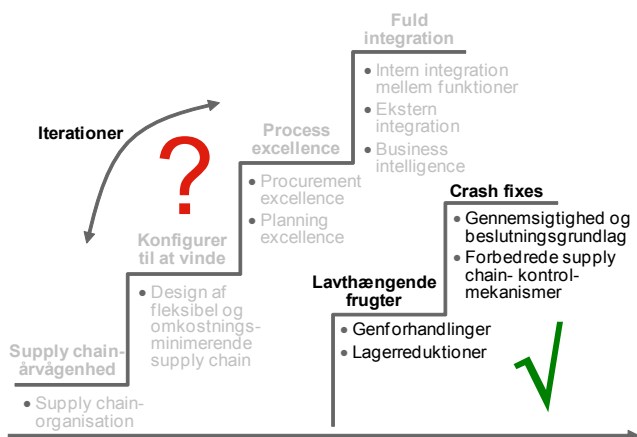
PA har i første halvår gennemført en række surveys af virksomheders Supply Chain i sammenhæng med den finansielle performance (RONA). Disse surveys er gennemført i en række industrier, nogle der er hårdt ramt af krisen og andre, hvor krisen blot har skærpet fokus.

Disse surveys viser, at de mest succesfulde virksomheder er de, der har iværksat en række tiltag til både at forbedre kort- og langsigtet performance. Nedenfor er udvalgt en række af de tiltag, der gennem analysen har vist sig mest effektfulde:

Krisens indvirkning på supply chain-fokus



Supply chain-udviklingstrin under krisen



- 1) Initiativer for at forbedre den kortsigtede indtjening
 - Genforhandling/revurdering af indkøbsaftaler (herunder materialer og transport)
 - Porteføljesanering (både kunder, produkter og projekter)
 - Omkostningsgennemsigtighed og prisændringer (eks. vha. ABC-analyse).
- 2) Initiativer for at forbedre den kortsigtede omsætningshastighed på aktiver
 - Produktrationalisering
 - Lageroptimering (inkl. lukning af lagre) og scrap-projekter
 - Ændrede batch-størrelser
 - Fokus på cash to cash-cyklustid
 - Forbedret forecasting.
- 3) Initiativer for at forbedre den langsigtede indtjening
 - Procesoptimering og -integration
 - Globalt indkøb
 - Fleksibilitet i levering (levering on time)
 - Omkostningsvisibilitet.
- 4) Initiativer for at forbedre den langsigtede omsætningshastighed på aktiver
 - Sourcing strategy (make/buy)
 - Rationalisering af det fysiske netværk (produktion, lagre, distribution)

- Rationalisering af maskinpark
- Reduktion af gennemløbstider
- Integreret planlægning for harmonisering af demand og supply
- Bedre kapacitetsudnyttelse.

Som nævnt iværksættes de kortsigtede initiativer af alle, uanset nuværende performance og påvirkning fra den finansielle krise, mens de langsigtede initiativer som oftest kun opretholdes eller iværksættes af de virksomheder, som er begrænset berørt af krisen.

Vigtigt er det således, at virksomheder gennemtænker Supply Chain-initiativer i kontekst af virksomhedens overordnede strategi – det være sig både den langsigtede strategi samt "krisestrategien".

Krisetid – en kærkommen mulighed til at få ryddet op!

Ligeså negativt, det kan være for virksomheders fremtidige konkurrenceevne at sætte al Supply Chain-innovation og -udvikling på hold, lige så positivt kan det være, at finanskrisen har sat "de gamle dyder" på agendaen. Med finanskrisen har vi fået øjnene op for vigtigheden af simplicitet og gennemsigtighed i Supply Chainen. Komplexitet koster – og med pres på cash flow og indtjening er der ikke råd til et produktsortiment, hvor halvdelen af varenumrene på lageret har en omsætningshastighed tættere på nul end på en, eller produkter hvor indtjeningen reelt er negativ, men produktet er bevaret, fordi det altid har været en del af sortimentet.

Således bør vi ikke kun se på krisen med pessimisme – de virksomheder, der benytter krisen som en kærkommen lejlighed til at få ryddet op samtidig med, at de bibeholder fokus på Supply Chain-innovation og -udvikling, vil efter al sandsynlighed stå endnu stærkere på den anden side af krisen.