

Synspunkt

Hvordan kan minus 10% blive til minus 70%?

Kurt Hansen, KHA Consult ApS, kurt@khaconsult.dk, Bestyrelsesmedlem i effektivitet.dk

Alle diskuterer, hvor længe den økonomiske krise vil vare. Mit synspunkt er, at der de seneste måneder i forsyningskæderne er sket "ubalancerede" effekter, som vil blive justeret igen i løbet af 2009. Så ud fra et logistikmæssigt synspunkt vil det snart vende.

Bullwhip effekten

Blandt logistikfolk er det kendt, at der ofte opstår store udsving tilbage (upstream) i en forsyningskæde. Normalt skyldes dette salgskampagner, kvantumsrabatter, store seriøse størrelser, m.m. Dette er kendt som bullwhip effekten.

Under den nuværende økonomiske krise er der opstået en ny voldsom effekt - herefter kaldet "Recession Bullwhip Effekten". Effekten er foranlediget af to forhold:

- I sidste led i forsyningskæden direkte til slutforbruger sker der faktisk et fald i afsætningen.
- Krisens kapitalmangel medfører "panik" i hele forsyningskæden, og alle tilstræber reduktion i lagre.

Dette betyder, at der tilbage i forsyningskæden mangler afsætning og likviditet.

Fra ti til halvfjers procent

Forsyningskæde eksempel: Savværk » Tømmerhandel » Komponentproducent » Møbelabrik » Møbelgrossist » Møbelkæde » Forbruger.

Finanskrisen medfører, at der sker et fald på f.eks. 10% i afsætningen hos møbelkæden.

Men den afledte effekt er ikke blot minus 10% tilbage i forsyningskæden! Pga. krisen mangler der kapital, der hersker stor usikkerhed, ligesom lagrene i kæden i forvejen er fyldt godt op, fordi man i opgangsperioden har "hamstret" materialer og komponenter.

Derfor tilstræber alle lagerreduktioner for at reducere kapitalbehov og risici.

Hvis alle led i kæden systematisk reducerer sine lagre over en periode, vil det betyde en dramatisk nedgang i afsætning langt tilbage i forsyningskæden. Matematisk kan man regne ud, at hvis alle led reducerer sine lagre med ca. 20% over en 4 måneders periode, kan det betyde henholdsvis minus 20, 30, 40, 50 og 60% for grossist, fabrik, komponentproducent, tømmerhandel og savværk. Markedsmekanismerne vil endvidere reducere prisen, hvorfor omsætningen hos savværket i eksemplet vil falde mindst 70%. Forbrugers fald på blot minus 10% bliver således til minus 70% længst tilbage i forsyningskæden!

Markedsprisen for tømmer er faldet mere end 30% det seneste år, hvilket underbygger eksemplet.

Værst for råvareleverandørerne

Min erfaring siger, at effekten er helt reel og endda er blevet forværret af, at mange virksomheder de seneste år under opsvinget har oplevet svigtende forsyninger og derfor har "hamstret" varer. Derfor er mange lagre fyldt godt op, og det medfører, at en systematisk reduktion i lagrene i en forsyningskæde kan have en længerevarende reduktion i aktivitetsniveau tilbage i forsyningskæderne.

Denne "Recession Bullwhip Effekt" er meget alvorlig for mange virksomheder især

for de leverandører, der ligger længst tilbage i forsyningskæderne.

Som konsulent har jeg i årevis arbejdet med forsyningskæder, og netop nu opererer jeg bl.a. i Baltikum, hvor der er mange underleverandører og leverandører af råmaterialer f.eks. træ. Disse lande er derfor særlig hårdt ramt, da virksomhederne her ligger tidligt i forsyningskæderne.

Forbruger: Lad være at overreagere

Alle er enige om, at den nuværende situation vil vende med stigende omsætning, bedre likviditet, højere aktiekurser, m.m. til følge. Spørgsmålet er bare, hvornår?

Set ud fra et forsyningskædesynspunkt over jeg den påstand, at det ikke vil vare så lang tid. Det viser sig jo, at omsætningen i detailledet faktisk ikke falder ret meget.

Så mit råd er: Lad være med at overreagere - på et eller andet tidspunkt bliver virksomhederne i forsyningskæderne motiveret til igen til at købe mere ind, for man kan jo ikke blive ved med at tære på sine lagre. Endvidere må de igangsatte krisepakker snart kunne tilvejebringe mere kapital! Herefter kan der ske en "omvendt" bullwhip effekt, hvor den stigende afsætning vil få effekt ned gennem forsyningskæderne med stigende priser til følge.

Hvornår det præcist vil ske, er der nok ingen der med sikkerhed kan sige, og i eksempelvis byggebranchen vil recessionen nok betyde en længerevarende krise.

Men der kommer igen et konjunkturopsving!