

The Triple-A Supply Chain

Thomas Thorsted, NNIT, thot@nnit.com, effektivitet.dk

Temaet for dette nummer af Effektivitet handler om transformation. I forretningsudviklings-sammenhæng består transformation af: Change som er eksternt, og transition som er internt. Det eksterne handler om, at få ændringer i virksomhedens politikker, praksis (way of doing business) og (infra)struktur til at virke. Det interne handler om psykologi: Om at få organisationen til at erkende det nye som værende bedre end det gamle. Før dette sker, vil forandringen ikke virke.

Hvorfor starter jeg på denne vis i forbindelse med en artikel om redesign af ens Supply Chain? Jo, det gør jeg fordi, at vi med finanskrisens indtog, kunne læse om en bunke af virksomheder, hvis første handling i retning af at finde massive besparelser, var omkostningseffektivisering af deres Supply Chain. Efter en lang række fede år hvor den usexede disciplin Supply Chain management, fyldte meget lidt på agendaen på direktiongangen, skal Supply Chainen godt nok gennemgå en change. Hastigheden skal op, og der skal høvles helt ind til benet hvad angår omkostninger.

Således lyder kreativiteten fra direktiongangen omkring at gøre Supply Chainen værdiskabende for virksomheden, og derved sikre at virksomheden kan vinde på det meget pressede globale marked.

Men hvis alle gør dette, får man så lukket gap'et til sine konkurrenter? Spørgsmålet er retorisk. For faktum er, at de bedste virksomheder konstant udvikler og optimerer deres Supply Chain uafhængigt af konjunkturer, men i tråd med egne strategier og udviklingsønsker, og øger derved konstant kløften i forhold til virksomheder, som alene arbejder med traditionelle Supply Chain dyder: Hastighed og omkostninger.

Det er ikke svært med udgangspunkt i markedssituationen i dag at acceptere behovet for change, men det kan være endog meget svært at acceptere, at den hurtigste og billigste Supply Chain kan blive din virksomheds undergang.

The Triple-A Supply Chain

For at understøtte denne hypotese har jeg skrevet en synopsis af en Harvard Business Review artikel fra oktober 2004: The Triple-A Supply Chain af Professor ved Stanford Graduate School of Business in Stanford, Californien, Hau L. Lee. Men husk at tage dine 3D-transition briller på før du læser videre.

Hau har i mere end 25 år studeret forskellige branchers design af deres Supply Chains. I årenes løb har han observeret og dokumenteret et fundamentalt problem, som de fleste virksomheder og Supply Chain eksperter synes at ignorere: At hvis alt andet er lige, så har de virksom-

heder hvis Supply Chains er blevet mere hastigheds- og omkostningseffektive ikke opnået vedvarende konkurrencefordele i forhold til deres konkurrenter. Faktisk, så er disse virksomheders performance støt blevet ringere qua deres Supply Chain filosofi.

Ifølge Hau's lange research, så består top-performing Supply Chains af tre kritiske succes faktorer. Disse er meget forskellige, men de skal alle tre være til stede i et supply chain design:

1. De bedste supply chains er agile. Det betyder at, de kan reagere og tilpasse sig meget hurtigt på pludselige forandringer i efterspørgsel og udbud.
2. De tilpasser sig løbende over tid i samme tempo som markedsstrukturer og strategier udvikler sig.
3. De er designet således, at benefits kommer alle virksomheder i netværket til gode. Herved opnås at virksomheder optimerer kædens performance, når de arbejder med at maksimerer egne benefits.

Dette kalder Hau for agile, adaptable og aligned Supply Chains, eller: "Triple-A Supply Chain". Kun sådanne Supply Chains giver virksomheder vedvarende konkurrencemæssige fordele i forhold til konkurrenter.

Effektive Supply Chains er ikke nødvendigvis konkurrencedygtige

Hvorfor er effektive Supply Chains ikke i stand til at levere konkurrencemæssige fordele? Et sammenskriv af eksemplerne i artiklen giver et svar på dette:

En virksomhed har centraliseret produktion og distribution for at skabe stordriftsfordele. De leverer derfor kun i store enheder til kunderne. Dette for at minimere transporttid, omkostninger og antal leveringer. Da efterspørgslen stiger uden forudgående advarsel, er virksomheden ikke i stand til at levere. Selv om de har deres varer pakket og klart på lageret, kan containeren ikke sendes, før den er fuld. Denne "best" practice forsinker leverancerne med en uge eller mere, og skaber stock-outs i Supply Chainen, som gør, at kunderne vendte virksomheden ryggen. Da virksomheden endelig leverer de efterspurgte varer resulterer det i bugnende lagere. For at komme af med disse varer sætter virksomheden priserne ned tidligere end planlagt. Disse nedsættelser reducerer virksomhedens profit, men det eroderer også virksomhedens brand. De loyale kunder bliver sure, fordi de købte virksomhedens varer til fuld pris for ikke ret længe siden.

Et halvt år senere oplever virksomheden en strukturel ændring i markedet. Asien bliver det hurtigst voksende marked i deres branche. Virksomhedens reaktionstid stiger, fordi virksomheden ikke har en fabrik i Asien. Ydermere er virksomheden ikke i stand til at kundespecificere deres varer eller lave modifikationer på grund af tiden og omkostningerne det tager Supply Chainen at gøre disse ting på tværs af kontinenter. Virksomhedens problemer bliver yderligere forværret, da dens leverandører flytter deres produktion til Kina for at udnytte den billigere arbejdskraft. Nu må virksomheden flyve komponenter hjem, for at samle dem og dernæst sende dem tilbage. Det er både fordyrende og tidskrævende.

Op til virksomhedens lancering af et nyt og innovativt produkt, bestemmer ledelsen sig for ikke at opbygge et bufferlager. De ønsker at holde lageromkostninger nede, hovedsageligt fordi ingen er i stand til at give et sikkert forecast på dette nye produkt. Da efterspørgslen stiger kort efter lancering for at falde kraftigt efterfølgende, presser virksomheden først sine leverandører til at øge produktionen pludseligt for derefter at presse dem til at skære ned. Da efterspørgslen efter et par uger igen går drastisk op beder de leverandørerne om igen at øge produktionen. Efter få dage udtørrer Supply Chainen for det nye produkt.

Virksomheden opdager til sin skræk at leverandørerne har haft så travlt med at skruer op og ned for produktionen, at de ikke haft tid til at ordne fejl i både komponent- og samleprocesserne. Da leverandørerne prøvede at øge produktionen anden gang, steg antallet af defekter til et uacceptabelt niveau. De blev derfor nødt til at lukke ned for produktionen for at ordne problemerne. Da de endelig igen er i stand til at producere på et acceptabelt kvalitetsniveau, er det innovative produkt blevet "gårsdagens nyhed".

De fleste af os kan sikkert genkende dele af vores egen Supply Chain i ovenstående! Hau's pointe er, at en usund besættelse af at skabe hastigheds- og omkostningseffektive Supply Chains, kan resultere i at ens forretningsmodel bryder sammen. I værste fald er de en trussel mod ens eksistensgrundlag.

Det som Hau foreslår, man som virksomhedsledelse skal gøre i stedet for, er at genopbygge sin Supply Chain efter "Triple-A" principperne - se boksen til højre.

Er det besværligt at indføre Triple-A?

Når man læser design principperne, kan man med rette spørge sig selv, om dette ikke er krævende teknologimæssigt, og om ikke det medfører store investeringer i infrastruktur?

Intet kunne være mere forkert, svarer Hau. De fleste virksomheder har allerede en infrastruktur på plads til at skabe en Triple-A Supply Chain. Det, de har brug for, er en frisk innovativ attitude, og en ny supply chain management forståelse og -kultur for at få deres Supply Chain til at levere Triple-A performance.

Det bringer mig tilbage til min indledning om transformation udtrykt som change + transition. Jeg håber, at denne korte fortolkning af Hau's Supply Chain filosofi beskrevet i artiklen har skabt refleksion nok til at gå i gang med den personlige transition, som er første nødvendige skridt for at kunne forandre din nuværende Supply Chain til en triple-A Supply Chain.

Har du brug for mere læsestof om Triple-A principperne inden du er klar til at acceptere afskaffelsen af paradigmet om, at hastigheds- og omkostningseffektive Supply Chains vinder verdensherredømmet i din branche, så kan jeg anbefale Hau L. Lee's HBR On Point udgave: "The Triple-A Supply Chain" som kan købes og down-loades som pdf-fil for kun 6.50 dollars, og/eller hans bog "The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge" til 83 dollars begge på amazon.com.

Agility

Målsætning: At kunne reagere på kortsigtede forandringer i udbud/efterspørgsel hurtigt, og at kunne håndtere eksterne afbrydelser gnidningsløst.

Metode:

- Del flowet af information med kunder og leverandører.
- Udvikle collaborative relationer til leverandører.
- Systemet skal kunne klare forsinkelser.
- Opbyg lagerbufferne ved at have lager af billige nøglekomponenter.
- Skab et pålideligt logistiksystem som eventuelt inkluderer partnere.
- Skab contingency planer og et kriseberedt management team.

Adaptability

Målsætning: Tilpas Supply Chain setup'et til at kunne klare strukturelle skift i markedet, ændre løbende Supply Chain netværket i forhold til strategier, produkter og teknologier.

Metode:

- Monitorér den økonomiske situation over alt på kloden for at spotte nye supply baser og markeder.
- Brug samarbejdspartnere til at udvikle leverandører og logistikinfrastruktur.
- Evaluér din ultimative forbrugers behov – ikke bare din øjeblikkelige forbruger.
- Skab fleksible produkter.
- Bestem hvor din virksomheds produkter er placeret i forhold til teknologiens og produktets livscyklus.

Alignment

Målsætning: Skab incitamenter for løbende at forbedre performance.

Metode:

- Udveksle informationer og viden mellem leverandører og kunder uden restriktioner.
- Fastlæg roller, opgaver og ansvar klart for leverandører og kunder.
- Del risici, omkostninger og fordele ved implementerede forbedringer retfærdig og ligeligt.