



Vend SCM problemerne til succeser

Thomas Bøhm Christiansen, Implement, tbc@implement.dk, Bestyrelsesmedlem, effektivitet.dk

En stor del af de afskårne roser, som danske kvinder begaves, med stammer fra Kenya, hvorfra de dagligt flyves til Europa. Tænk lige over den miljøpåvirkning, der ligger bag dit næste køb af roser. Prøv så også at tænke over den trussel, der hænger over virksomhederne i Rose-Supply-Chain'en (herunder måske navnlig bønderne i Kenya), hvis folkestemningen vender sig mod den i klimaets hellige navn.

Baggrund for konferencen

Der er mange muligheder for at gå til konferencer inden for Supply Chain management området også i Danmark, så hvad er særlig interessant ved netop konferencen "Turning Supply Chain Barriers into Successes"? Det korte svar er: Tema, indlægsholdere og organisationen bag. Temaet om barrierer i Supply Chains er til stadighed interessant og bliver behandlet på mange andre konferencer, men kombineret med, at arrangøren af konferencen er en global Supply Chain organisation for professionelle, hvor 90% af indlæggene er udenlandske, så bliver det straks rigtig interessant.

Organisationen bag hedder "Council of Supply Chain Management Professionals" (CSCMP). Den er meget amerikansk i sin opbygning og ageren, hvilket i denne sammenhæng ikke er en kritik. Måden man når ud til sine medlemmer på er ved at have "roundtables" (vi ville kalde dem Netværksgrupper) rundt omkring i verden, også i Danmark. Organisationen har over 9.000 medlemmer globalt. Det kan anbefales at slå et smut ind om hjemmesiden www.cscmp.org, hvor bl.a. CSCMP University (med online-SCM-kurser) er beskrevet.

Lidt tankevækkende statistik

I materialet til konferencen kan man bl.a. læse, at logistikomkostninger i 1980 i USA androg 17,9 % af BNP, hvor det i dag er 10,1 %. Grundet mindre afstande anslås andelen i EU til at være 7,2 %. I Kina og Indien er den tilsvarende omkostning henholdsvis 22,3 % og 17 %.

Det fremhæves også, at AMR Research's "Supply Chain Top 25" har en gennemsnitlig "total return" på næsten 18 % mod et gennemsnit på 3,5 % for S&P500. Det er altså – ikke overraskende – interessant at se, hvad de dygtige virksomheder arbejder med lige nu.

To hovedtemaer på konferencen

Sætter man sig i helikopteren og ser på konferencen oppe fra synes to hovedtemaer at åbenbare sig. Det ene er Supply Chain aktiviteters påvirkning af klimaet, kaldet "Carbon foot print'et" med Supply Chain slang. Det andet hovedtema er at Supply Chain ansvarlige i stigende grad har fokus på end-to-end i de Supply Chains, som de er involverede i. Derudover kom flere virksomheder ind på behovet for at påtage sig større ansvar for hele værdikæden.

Carbon foot print

Fokus på kulstoffodaftrykket kommer naturligvis som følge af drivhusgassernes påvirkning af klimaet. I den sammenhæng er det morsomt som dansker at høre, at der er behov for at tænke på den tredobbelte bundlinje og også arbejde med miljø- og sociale regnskaber. Der har vi jo været for 10 år siden. Men måske det kunne være, at noget af dette arbejde skulle støves af og bringes til live igen?

Idet CO₂ jo regnes som hovedsynderen bag drivhuseffekten, og transportsektoren er ansvarlig for en meget stor del af CO₂-udslippet, må det simpelthen være et tema, som enhver Supply Chain orienteret virksomhed må beskæftige sig med.

På konferencen blev det nævnt, at hver liter forbrændt brændstof medfører et udslip af 2,6 kg CO₂. Eller sagt med lidt andre ord, at hver gang vi tanker bilen op, så lægger vi omkring 100 kg CO₂ i bagagerummet. Det bliver til en del rundt om på kloden i løbet af et år. Med en stadigt større global arbejdsdeling er det svært at forestille sig, at transportbehovet reduceres fremover, så en af udfordringerne for ledere af Supply Chains må være at anvende mindre CO₂-forurenende transportmuligheder uden at forretningsmodellerne ødelægges.

CO₂ udledningen fra et skib er f.eks. 16 gange mindre end fra et fly for samme transporterede mængde, og det er netop, hvad FloraHolland arbejder på at udnytte. For at sikre, at den nuværende forretningsmodel med at gro billige roser i Kenya og Etiopien kan fastholdes.

Tro det eller lad være, men det kan faktisk lade sig gøre, at sejle afskårne roser over mere end 3 uger, så de stadig har en "shelf life" på mere end 7 dag når de rammer et supermarked i Europa. Hemmeligheden bag ligger i en gel, som holder roserne friske. Det sætter betegnelsen "letfordærlige varer" i et andet lys.

Besparelsen er også til at tage og føle på – 60 % lavere transportomkostninger. Og så er der naturligvis CO₂ besparelsen på 93 %.

Der er naturligvis også mange andre veje til mindre CO₂ udslip. Og Maersk Logistics CEO, Rolf Habben-Jansen udtrykte det vel meget godt med "Supply Chain efficiency => Lower cost => Lower CO₂".

Konklusionen fra konferencen er på dette vigtige tema er, at alle er meget bevidste om dette carbon foot print, at mange førende virksomheder arbejder aktivt med det, at der er mange muligheder for at reducere CO₂ og samtidig reducere omkostninger.

End to end perspektiv (E2E)

I begrebet Supply Chain management ligger naturligt et end to end fokus. Men traditionelt primært med fokus på materialeflowet og de tilknyttede informationsflows.

På konferencen synes to nye opgaver at optage Supply Chain ansvarlige.

Den ene opgave er at få skabt Key Performance Indicators (KPI'er) som dækker hele værdikæden E2E og ikke bare dele af den. Det

er en udfordring, som bl.a. indlægsholdere fra Maersk Logistics og Siemens nævnte.

Den anden opgave er at få skabt en god Sales and Operations Planning proces, hvor Salg og Operations mødes om at få efterspørgsels- og kapacitetsenderne til at mødes på en måde, der både tilgodeser kunde- og omkostningshensyn. Det at have en S&OP-proces står i enhver Operations lærebog, men desværre har lærebøgerne undladt at skrive, hvordan man får den til at virke. Indlæg fra Grohe (tysk armaturproducent) og LEGO kom ind på, hvordan de Supply Chain ansvarlige i disse virksomheder har taget opgaven på sig og fået det til at virke.

Påtag større ansvar for hele værdikæden

Derudover var flere af indlægsholderne inde på behovet for at tage ansvar for hele værdikæden, f.eks. også for leverandører. Dette sker bl.a. af hensyn til at reducere forretningsmæssige risici.

FloraHolland presses af deres kunder (store supermarkedskæder, mf.) for at garantere et shelf life på 6 – 7 dage på afskårne blomster (prøv at tjekke indpakningen for en garanti næste gang du selv køber en buket). Det fører til et øget samarbejde og en større involvering med leverandører for at reducere den usikkerhed, som FloraHolland påtager sig ved at udstede en sådan garanti.

En anden virksomhed nævnte specifikt under en workshop, at den var gået ind og holdt hånden økonomisk under flere leverandører her i krisetiden. Dette blev nævnt i en diskussion af brugen af single-source leverandører. I virkeligheden er brugen af single-source leverandører ét valg på trade-off kurven mellem risiko og omkostninger. Finanskrisen har gjort det nødvendigt for nogle virksomheder

at revurdere dette trade-off og i stigende grad gøre brug af flere leverandører til samme komponenter for at reducere risiko.

Konklusion

Deres udsendtes væsentlige formål med at deltage på konferencen var at høre, om der var nye store "bevægelser" på vej, noget der er på vej til at tage over efter Lean. Det ser ikke sådan ud. Der er tilsyneladende ikke noget nyt stort monster på vej.

Modsat var det utrolig lidt, at ordet "Lean" blev brugt. Det var i højere grad ord som "agile" og "flexible", som blev anvendt, så alt i alt er der snarere tale om evolutioner end revolutioner. Dette ses også af en undersøgelse udført European Logistics Association, som viser at vægtningen mellem nogle af de vigtigste parametre i Supply Chain området stort set vil være de samme i 2015 som i dag.

Af tabellen ses, at omkostninger stadig vægtes højt, men at evnen til at reagere vurderes til at blive en smule vigtigere i 2015 end i dag. Det er dog tydeligt, at i Supply Chain sammenhæng er det stadig pålidelighed, der vægtes absolut højest.

Konklusionen på konferencen er, at den var af ganske høj kvalitet, idet mere end halvdelen af indlæggene var høj-interessante og at disse indlæg blev leveret af virkelig højtrangerede ledere i virksomhederne. Desværre var krisen mærkbar i det at deltagerantallet var skuffende lavt. Dette reducerede kvaliteten i diskussionerne af indlæggene en hel del. Men det ændrer ikke ved helhedsindtrykket, at organisationen CSCMP har et godt koncept og er ganske kompetent, og for nogle måske et nærmere bekendtskab værd. Naturligvis ved siden af det fortsatte medlemskab af effektivitet.dk.

Parameter	2008	2015
Reliability	4,2	4,2
Cost	3,2	3,1
Response capability	3,0	3,1
Flexibility	2,8	2,8
Ressource utilization	2,1	2,1

Straube, "Trends and Strategies in Global Logistics Networks", conferenceindlæg.