

Frigiv arbejdskapital fra forsyningskæden

Af **Chr. Reed**, Effektivitet, Deloitte Business Consulting

Som supply chain-leder har man sikkert prøvet at skulle styre gennem turbulente nedgangstider. Men denne krise er anderledes – både med hensyn til størrelse og globalt omfang. De metoder og teknikker, der fungerede godt tidligere, er måske ikke gode nok denne gang.

HVAD KAN VI LÆRE AF USA?

Et gammelt ordsprog siger, at stærke strømme og stride vinde er en fordel for den erfarne sejler. Danske virksomheder kan med fordel skele til de erfaringer, der er gjort i USA, hvor virksomhedernes ledelse og deres supply chain-folk allerede er godt i gang med en trimning af omkostningsbasen.

Denne artikel beskriver nogle af de overordnede erfaringer, der er gjort i amerikanske virksomheder, og en række mere supply chain-orienterede indsatsområder der kan frigive arbejdskapital fra forsyningskæden i en kreditkrise.



TAKTISKE TILTAG ER NÆPPE NOK

Deloitte har interviewet supply chain-managere for at kortlægge, hvordan den nuværende kreditstramning påvirker dem. Mere end 80 procent svarer, at deres supply chain- og produktionsafdelinger har en stor del af ansvaret for forvaltningen af driftskapitalen i deres virksomhed. Et lignende antal svarer, at de forventer, at den nuværende kreditstramning vil få en betydelig og længerevarende virkning over de kommende et til to år – måske længere. Set i det lys er taktiske supply chain-tiltag vigtige, men vil næppe være tilstrækkelige. Danske virksomheder vil med fordel kunne udnytte en strukturel tilgang til omkostningsreduktion. De typiske økonomiske gevinster er både større og mere holdbare end taktiske omkostningsreducerende tiltag. Mens taktiske tiltag fokuserer på kortsigtede og umiddelbare besparelser, er strukturelle initiativer en strategisk optimering af virksomhedens omkostningsbase, hvormed lønsomhed og produktivitet øges markant. I relation til optimering af forsyningskæden er det derfor helt centralt, at de igangsatte tiltag understøtter virksomhedens samlede omkostningsagenda.

ERFARINGER FRA AMERIKANSKE VIRKSOMHEDER

For at kortlægge de seneste tendenser inden for optimering af virksomhedens omkostningsbase gennemførte Deloitte i 2007 og 2008 et survey med topledere fra 70 amerikanske Fortune 500-selskaber. Formålet var at belyse de tilgange, virksomhederne anvendte til at optimere omkostningsbasen, og hvilke erfaringer de gjorde sig i processen.

Undersøgelsen viser, at virksomhederne

typisk er meget opmærksomme på initiativer til at reducere omkostningerne, men at de ofte fokuserer på taktiske tiltag og derfor kun opnår begrænsede besparelser. Størstedelen af de adspurgte virksomheder forventer at reducere deres omkostninger med mindre end 10 procent gennem mindre, enkeltstående og taktiske forbedringer. I modsætning forventer de virksomheder, der har iværksat gennemgribende strukturelle initiativer, at opnå markante besparelser gennem en strategisk restrukturering af deres omkostningsbase.

DIREKTIONEN SKAL HOLDE FAST

Direktionen iværksætter aktivt omkostningsreducerende initiativer, men ansvaret for at implementere initiativerne delegeres ned i virksomheden med relativt dårligere resultater til følge. I mere end 70 procent af de deltagende virksomheder har direktionen iværksat det seneste initiativ. Kun i 25 procent af virksomhederne var et direktionsmedlem ansvarlig for implementeringen.

Virksomheder sætter typisk taktiske initiativer i gang som svar på konkurrence udefra uden nødvendigvis at adressere strukturelle problemer med implikationer for omkostningsbasen.

Eksternt pres som eksempelvis en høj omkostningsbase rangerer højere end internt pres såsom fusionering og opkøb. Effekten af strukturelle initiativer overgår i højere grad den forventede omkostningsbesparelse.

36 procent af de strukturelle tiltag oversteg forventningerne, kun 20 procent af de taktiske tiltag oversteg forventningerne. Fravær af incitamentsstruktur hindrer fuld udnyttelse af potentialet

Virksomheder med en formel incitamentsstruktur, der belønner omkostningsreducerende initiativer, oplever i højere grad, at besparelser overstiger forventningerne. Kun 26 procent af virksomhederne etablerer en sådan struktur. Men ud af disse overgår 44 procent deres besparelsesmål. Det gælder kun for 25 procent af virksomhederne uden en incitamentsstruktur.

TI TILTAG, DER FRIGIVER ARBEJDSKAPITAL I FORSYNINGSKÆDEN

Erfaringerne viser som sagt, at supply chain-ledelsen skal sikre en tæt integration mellem topledelsen, den overordnede omkostningsagenda og de relaterede strukturelle tiltag. Men det betyder ikke, at alle taktiske supply chain-tiltag skal skrinlægges. Alle sten skal vendes, og i det følgende beskrives ti områder, som supply chain-ledelsen bør overveje:

FOKUSÉR PÅ "CASH-TO-CASH ONVERSION CYCLE"

Under normale omstændigheder fokuserer virksomhederne primært på resultatopgørelsen – på at forøge toplinen samtidig med at styre bundlinjen. Rutineopgaver, såsom at betale regninger og lave tilgodehavender om til kontanter, tages ofte for givet. Men dette er selvfølgelig ikke normale omstændigheder. Det er derfor, at dygtige virksomheder flytter deres fokus fra resultatopgørelsen til balancen. Af de tre elementer inden for supply chain-driftskapital – debitorer, kreditorer og lager – har lederne af forsyningskæden tendens til at fokusere på lageret. Men for at minimere kravene til driftskapital i disse vanskelige tider er det vigtigt at have en koordineret tilgang, som håndterer alle tre områder.

TÆNK SOM EN CFO

Supply chain-managere bruger typisk tiden på at tænke over driften og bruger ikke megen energi på finans- og kasseproblemer. Oftest styres lagerbeholdningen og andre kritiske forretningsparametre af driftskapaciteten og krav om kundeservice ikke af økonomiske begrænsninger. Men hvad nu hvis situationen var omvendt? Hvad nu hvis driftskapitalen var virksomhedens primære begrænsning af lageret, og supply chain-manageren fik til opgave at få det til at fungere? Hvordan ville det påvirke aktiviteterne inden for supply chain og lager? Det er et interessant spørgsmål, for hvis ikke kreditstramningen letter væsentligt inden

for de næste par måneder, kan dette hypotetiske scenarie blive en grim realitet for mange virksomheder.

FOKUS PÅ REDUKTION AFLAGRE

Næsten 85 procent af de interviewede supply chain-folk fra en anden undersøgelse planlægger at håndtere den nuværende kreditstramning ved at reducere lageret af færdigvarer og råvarer. Det bliver desværre nok ikke så let, som det lyder. Virksomheder, der stadig bruger simple måder at styre deres lager på, kan måske godt foretage en hurtig vurdering og finde nogle hurtige måder at bringe lageret ned på. Mange virksomheder vil dog sandsynligvis mene, at store nedskæringer i lagrene vil have en negativ virkning på kundeservicen og produktionen. Vedvarende besparelser vil højst sandsynligt kræve fundamentale forbedringer af efterspørgselsplanlægning, lager- og sikkerhedslagerpolitikker, produktionsplanlægning, komprimering af gennemløbstider, integreret available-to-promise funktionalitet og rationalisering af lagerenheder. Dette giver muligvis ikke nogen besparelser umiddelbart, men kan forbedre konkurrenceevnen betydeligt under en længerevarende nedgang og gøre en virksomhed klar til hurtig vækst, når økonomien begynder at bedres.



En nedbringelse af lagre kan dog være en langsommelig affære.

Derimod er det forholdsvis hurtigt at slanke lagerbøgerne ved at etablere råvarelagre i konsignation hos leverandører. Dette påvirker ikke den driftsmæssige fleksibilitet. Man bør dog naturligvis kun have færdigvarer i konsignation til strategiske kunder.

UDVID GÆLDEN TIL KREDITORER PÅ EN BEGAVET MÅDE

En måde at bevare driftskapitalen på er ved at være længere tid om at betale sine leverandører. Nogle virksomheder har ensidigt besluttet at forhale deres betalinger og påtvinge deres leverandører forlængelsen.

Sådan en metode kan naturligvis ødelægge forholdet til leverandøren. Og hvad der er værre, det kan fratage supply chain-partnere de kontantmidler, de skal bruge for at fastholde deres drift, hvilket igen kan føre til forsinkede leveringer og kvalitetsproblemer. Den belastning, det pålægger leverandørforholdet, er underordnet. En af de interviewede i denne undersøgelse mener, at i dette stramme kreditmiljø, "vil enhver form for forsinkelse af betalinger

have en negativ indvirkning [på vores leverandører].” En mere konstruktiv, om end tidskrævende, tilgang er at samarbejde med leverandørerne om en aftale, begge parter kan leve med. Der kan endda være situationer, hvor man kan blive nødt til at fremskynde betaling til en kritisk leverandør, der er på fallittens rand, for at bevare forsyningskæden intakt og undgå et kritisk brud.

STYR OG FREMSKYND TILGODEHAVENDER

Virksomheder har en tendens til at have en afslappet holdning over for tilgodehavender, når det er let at få kredit, og økonomien blomstrer. Men nu, hvor tingene er strammet til, er det værd at kigge nøje på, hvordan ens tilgodehavender styres. Vi har lige talt om strategien med at forsinke betalinger til sine leverandører. Og ikke overraskende tænker kunderne på fuld- stændig det samme. Derfor er det vigtigt at stramme opkrævningsprocessen. Fokusér på specifikke kunders betalingssevne og find ud af, hvem der kunne finde på at ændre deres betalingspraksis. Sørg for at have tingene i orden, såsom rettidig og præcis fakturering. Fejl i faktureringsprocessen kan medføre bekostelige forsinkelser i modtagelsen af betalingen.

REVIDER KREDITOR- OG DEBITORTRANSAKTIONER

Vær sikker på, at du betaler det rette beløb for varer og ydelser, du køber, og opkræv det rette beløb for varer og ydelser, du sælger. På gældssiden skal man dobbelttjekke, at ens betalinger ankommer rettidigt til at opfylde betalingsbetingelserne, og at man drager fuld nytte af alle tilgængelige rabatter. På tilgodehavende- siden skal man holde øje med situationer, hvor der er blevet anvendt ufortjente rabatter – og derefter gå aggressivt efter den korrekte betaling. Når disse processer er blevet revideret, skal man kigge efter længerevarende forbedringer af politikker og processer, som kan forhindre nye problemer i at opstå.

OVERVEJ OM DER ER ANDRE MÅDER AT FINANSIERE FORSYNINGSKÆDEN PÅ

En måde at generere kontanter og udvide driftskapitalen på er at anvende sine tilgodehavender som sikkerhed for kortsigtet finansiering. Denne praksis har eksisteret i nogle år, men har vundet frem i de senere måneder. En anden mulighed for at øge driftskapitalen er at tilbyde kunderne rabat for at betale før tiden. Rabatbetingelserne kan defineres klart på forhånd, så de ikke skal genforhandles hver gang; kunden beregner ganske enkelt den rigtige rabat ud fra et defineret betalingskema. Med denne teknik betaler man reelt kunderne for at yde kortsigtet finansiering. Og omkostningen kan være stor: En konventionel rabat for tidlig betaling på ”to procent netto 10 dage” giver en meget høj procentsats på årsbasis. Men når bankkredit er stram eller ikke-eksisterende, kan dette være den eneste mulighed. Når den nuværende krise er stillet af, må kreditgivning dog forventes at forblive meget strammere end i de senere år, hvilket betyder, at der vil blive flere og flere tilfælde, hvor forsyningskædefinansiering ikke bare er nyttigt – men nødvendigt!

SØRG FOR ET ROBUST SYSTEM TIL AT STYRE RISIKOEN I FORSYNINGSKÆDEN

Styring af forsyningskæden er en kompleks udfordring og finansieringsrelaterede problemer gør kun risikoen større. Ved man, om nogle af ens kunder har problemer

og måske ikke kan betale for de varer og ydelser, man leverer? Hvis man producerer en vare og ønsker at sælge den til en kunde uden for landets grænser, kræver man normalt en remburs fra en meget solid og kreditværdig bank, som dokumenterer, at køberen kan betale. Denne remburs er ikke blot en kilde til den endelige betaling, den kan også anvendes til at sikre finansiering af lageret, mens varer er i transit. Men er disse remburs stadig sikre med den situation, mange internationale banker befinder sig i på nuværende tidspunkt? Det er ikke så meget et spørgsmål om udbud eller efterspørgsel, men snarere et spørgsmål om de internationale købere kan betale eller skaffe kreditten til at købe.

FJERN FASTE OMKOSTNINGER

I usikre tider er det normalt en god idé at skifte faste omkostninger ud med variable, hvor det er muligt – og bevare kerneforretningen samtidig med at øge fleksibiliteten i supportområderne. At sælge aktiver og tilbagelease dem er én måde at skaffe penge i et nødstilfælde. Man kan også overveje at udvide brugen af andre muligheder, såsom kontraktproduktion, leasing af transportflåde og outsourcing af lager og logistik til tredjepart. Efterhånden som økonomien halter af sted, finder man sandsynligvis en række leverandører, der er villige til at yde store rabatter og andre incitamenter for at skaffe forretning.

TÆNK PÅ HELE FORSYNINGSKÆDEN

For at maksimere driftskapitalen skal man ikke kun fokusere på sin egen drift og lagerbeholdning. Man skal tage hele forsyningskæden med i overvejelserne. At presse lageret ud af sin drift er måske ikke til megen nytte – og kan medføre en stor risiko – hvis det blot flytter byrden til en leverandør eller en kunde. Det samme gælder debitorer og kreditorer. Det er vigtigt nøje at overveje de forskellige virkninger af ens handlinger. En af vores interviewede personer foreslår at foretage en overordnet risikovurdering på alle kritiske eneleverandører for at afdække problemerne, før de opstår. I ekstreme tilfælde, hvis en leverandør er i knibe, kan man endda blive nødt til at købe en andel i selskabet eller købe virksomheden for at beskytte sin forsyningskæde og holde sine varer og ydelser i bevægelse.

