

LOGISTIK HORISONT

Marts 2007 | Nr. 3 | 33. årgang



Lundbeck Lean'er
logistikken 18

Vejen til en Lean
forsyningskæde 24

DSB: Moden
outsourcing tager tid 32

Polsk logistik rykker 36

Klumme om Lean Six
Sigma: Man må slå et
par æg i stykker 13

Klumme om forecasting:
One size does
not fit all 38



Post på markedets
vilkår 28



Tema om
Transport-Messen 40

Kort Nyt
Branchenyt 46



Det er tid til at sadle om i 3PL-branchen

Der er problemer i 3PL-branchen. Der er eksempler på gode relationer mellem kunder og 3PL-aktører; Men der er også rigtig mange forretningsrelationer mellem logistikudbydere og kunder, som ikke lever op til forventningerne. Virksomheder med behov for at outsource hele eller dele af den logistiske håndtering af deres forskellige forsyningskæder har ifølge den anerkendte australske professor og Supply Chain-ekspert John Gattorna længe haft en ubehagelig mistanke om, at 3PL-udbydere i virkeligheden repræsenterer en servicerisiko for dem. Han mener, der er behov for nye boller på suppen, og han

peger på, at nøglen til at opnå høj præstation i forsyningskæden – både operationelt og finansielt – ligger i en anerkendelse af, at hvem der end er involveret i kæden, så skal alle parter bidrage med autentiske samarbejdsværdier og –kompetencer. For kunde-3PL relationen betyder det, at man skal skille sig af med tunge, komplekse og straforienterede kontrakter, og i stedet kaste sig ud i en mere åben samarbejdsorienteret relation, der baserer sig på en minimalistisk kontrakt, som nemt og hurtigt kan tilpasses skiftende vilkår.

Historien om hvordan 3PL-bran



Dette er et hurtigt overblik over 3PL-branchens brogede historie på den globale scene, skrevet af en verdens førende logistikekspert, der udover en akademisk karriere også har en lang karriere som konsulent og praktiker bag sig. Han har fulgt 3PL-branchens evolution på tættest hold siden 1970'erne, og han tilbyder her en hurtig analyse af 3PL-branchens udvikling og problemer samt et bud på, hvordan branchen og kunderne i fællesskab kan løfte værdien af samarbejdet.

”Nøglen til at opnå høj præstation i din forsyningskæde – både operationelt og finansielt – ligger i en anerkendelse af, at hvem der end er involveret i kæden, så skal alle parter bidrage med autentiske samarbejds værdier”, lyder det fra professor John Gattorna.

1 Af professor John Gattorna, Supply Chain Thought Leader, Co-Director, Centre for Supply Chain Research, University of Wollongong og Visiting Professor Cranfield School of Management

De første 3PL-udbydere dukkede op i 1970'erne primært som en konsekvens af forandringer i enten transport- eller lagerhotelvirksomheder. Det er bemærkelsesværdigt at iagttage, at de første 3PL-udbydere meget ”operationelle” indstilling i mange tilfælde er bevaret hele vejen igennem udviklingen til nutidens 3PL-udbydere – og her ligger også kimen til problemet med 3PL-branchen.

Virksomheder med behov for at outsource dele af den logistiske håndtering af deres forskellige forsyningskæder har længe haft en ubehagelig mistanke om, at 3PL-udbydere i virkeligheden repræsenterer en serviceringsskade for dem. Årsagen til serviceringsskaden er, at 3PL-udbydere er dårlige eller helt ude af stand til at forstå kundernes forretning og at varetage forretningen lige så omhyggeligt som forretningsejerne selv.

På den anden side tilbyder 3PL-virksomhederne store logistikvolumener med følgende fordelagtige omkostninger per håndteret enhed. Desværre har denne fordel ikke altid vist sig reelt at være til stede, og kundernes forventninger er ikke blevet indfriet.

I det sidste tiår har den bedst præsterende del af 3PL'erne gennemført betydelige indsatser for at komme troværdighedskløften over for kunderne til livs. Men problemet er ikke kun på 3PL'ernes side. Kunderne, der både forventer masseøkonomiske fordele og en løbende forbedringsindstilling, har generelt ikke påtaget sig sin del af ansvaret for at frisætte den kontraktmæssige kompleksitet, der er i årtier har tynget relationer mellem købere og sælgere af 3PL-ydelser. Konsekvensen er, at den ønskede stemning af innovation, kreativitet og tillid til fælles bedste generelt er udeblevet.

I mellemtiden har globaliseringen absorberet alle rationaliserings- og udviklingstiltag blandt de førende 3PL-aktører, som målrettet er gået efter at udvide både sit geografiske og produktmæssige virkefelt. Virksomheder som DPWN (Deutsche Post World Net) har gennem talrige opkøb sammensat en omfattende portefølje af services, og DPWN er derfor i en gunstig position til at imødekomme de evigt voksende krav fra deres globale kunder – hvis de vel at mærke kan få styr på integrationsudfordringerne.

nichen kan forbedre sin rolle

Nye forsyningskædemodeller dukker op

3PL var en ny forretningsmodel i 1970'erne, men i midten af 1990'erne blev det klart, at 3PL-kunderne var generelt utilfredse med det serviceniveau, de fik for pengene og den ledelsesindsats, som 3PL'erne kunne tilbyde. Tidligere tiders håb og forventninger var forsvundet, og større 3PL-kunder var på udkig efter alternative forretningsmodeller.

Virksomheder med behov for at outsource dele af den logistiske håndtering af deres forskellige forsyningskæder har længe haft en ubehagelig mistanke om, at 3PL-udbydere i virkeligheden repræsenterer en serviceisiko for dem.

Et bud på en ny forretningsmodel dukkede op i 1994, hvor Accenture (tidligere Andersen Consulting) lancerede 4. parts logistikmodellen (4PL). Fra kundeperspektivet var dette en lovende model, og den har rent faktisk også været implementeret med succes i mange industrielle sammenhænge over hele verden gennem det sidste tiår. Modellen tilbød et enkelt kontaktpunkt for kunderne og rettede med succes op på de strategiske svagheder ved den gamle 3PL-model. 4PL-konceptet bestod af en styrende part, der ikke i sig selv nødvendigvis ejede hårde aktiver som lager- eller transportfaciliteter, men som agerede som et slags kontroltårn, som man kender det fra lufthavne. 4PL-strukturen besad nogle særlige færdigheder såsom:

Det var for det meste ejet af én eller flere af de primære kunder, der brugte konceptet og ydelserne. Mange efterfølgende aktører har overset eller ikke fuldt forstået dette vigtige princip, hvor de virksomheder som ejer forretningen og forsyningskæderne også har en vægtig interesse i det nye serviceselskab.

Det var et koncept designet til et specifikt formål, og som sådan var nøglekompetencer hurtigt specificeret og introduceret til strukturen ved simpelthen at invitere de aktører, som allerede besad kompetencerne. Så det nye koncept var en såkaldt best-of-breed organisation, hvor aktørerne ejede varierende aktieandele.

4PL'erne var ikke hæmmet af den samme kontraktmæssige kompleksitet, som 3PL'erne havde døjet med, og som uværgeligt ledte til modsætningsfyldte samarbejds miljøer, efterhånden som forretningsrelationen blev mere og mere uforudsigelig.

4PL-modellen motiverede til innovation og strategisk tænkning som en integreret del af den nye forretningsmodel og spillede en komplementær rolle i forhold til den operationelle udførelse. Den almindelige model var, at 4PL'eren inviterede én 3PL-udbyder til at styre de operationelle opgaveudførelser, samtidig med at den pågæl-

dende 3PL'er nemt kunne være udførende på specifikke operationelle opgaver side om side med andre udvalgte 3PL'ere.

Det viste sig desværre hurtigt, at nogle 3PL-aktører var truet af 4PL-udviklingen, og at de derfor tog hul på at transformere sig selv til også at fungere som en slags 4PL-aktører. Dette ledte naturligt nok til en del forvirring blandt kunderne, og den oprindelige idé med 4PL blev udvasket eller helt tabt på gulvet. Konsekvensen var, at de såkaldte 4PL'er på markedet igen begyndte at levere dårlige serviceresultater over for kunderne. En variation af denne udvikling er the Lead Logistics Provider (LLP), hvor en 3PL-aktør på vegne af en specifik kunde påtager sig den styrende rolle i forhold til andre 3PL-leverandører. Dette arrangement har ligeledes opnået begrænset succes, særligt i de tilfælde hvor 3PL-aktører på samme niveau befinder sig i denne herre-tjener relation. Det kan muligvis fungere i Kina, hvor en mere sofistikeret 3PL-aktør påtager sig styringen af en stribe mindre logistikaktører, der servicerer yderliggende områder til en lav pris; men det har vist sig at fungere dårligt, hvor der er tale om 3PL'er, som befinder sig på samme kompetenceniveau.

Hvad er næste skridt i 3PL-udviklingen?

I virkelighedens verden har vi brug for både single leverandører og multi-leverandørmodeller som 3PL-aktørerne samt en overordnet styrende enhed, der kan integrere og lede alle de involverede parter. De har alle komplementære roller at spille. De kan tilsammen danne en højtydende 4PL, eller sagt med mere moderne sprogbrug et Joint Services Company (JSC), som koordinerer bestræbelserne på de to laveste niveauer samtidig med, at JSC-aktøren bringer kultur, viden, teknologi og innovation ind i et samspil. Disse tre niveauer kan og må »

Fakta om John Gattorna

Dr. John Gattorna er en international anerkendt "thought leader" på den globale Supply Chain scene. Gennem de sidste 25 år har han forsket, rådgivet og arbejdet i forskellige positioner i forsyningskæder rundt omkring i verden. Han etablerede og ledte Accentures konsulentvirksomhed i Australien, New Zealand og Sydøstasien fra 1995 til 2002, og han har siden fokuseret på rådgivning af bestyrelser og topledelse i, hvordan virksomheder transformerer og forbedrer "springen" af deres forsyningskæder med kunder, leverandører og tredjeparter. John er en engageret skribent om Supply Chain Management, og hans seneste bog *Living Supply Chains* (FT Prentice Hall, London, 2006) er blevet modtaget med stor ros for dens originalitet og faglige dybde. Han er en eftertragtet foredragsholder på den internationale konference scene og fungerer som gæsteprofessor på en række australske, asiatiske og europæiske universiteter. Se mere på www.johngattorna.com

TIL OG FRA ASIEN. HURTIGERE.



Nogle ting skal bare fungere. Især leveringen af den seneste kollektion fra Asien. DHL sætter dig i forbindelse med flere asiatiske byer inden kl. 9 og 12 end nogen andre. Og vi har mere end 45.000 dedikerede eksperter, som kender Asien ud og ind. Intet besvær. Ingen omveje. Ren know-how. Klik ind på www.dhltime.com/dk og se, hvordan dine asiatiske forsendelser holder stilen.

BY 9:00. BY 12:00. BY DHL.
www.dhltime.com/dk



"Husk på at teknologi og hårde aktiver ikke i sig selv kan drive et eneste produkt gennem forsyningskæden; det er menneskelig adfærd, som klarer det reelle arbejde", lyder det fra professor John Gattorna.

arbejde sammen, hvis man skal opnå fordele for kunden og en sund forretningsmæssig udvikling for logistikleverandørerne involveret i modellen. Det vigtige princip i denne model er, at alle parter skal have en vedholdende positiv bundlinie, og at parterne deler gevinsterne ved på lang sigt at reducere omkostningerne i forsyningskæderne. 3PL-aktørerne fortsætter deres vitale rolle med at udføre de fysiske opgaver, og kan eventuelt også have en rolle i JSC-modellen og på den måde opnå ikke én men to stykker af lagkagen. Der er på lang sigt ingen grænser for kombinations- og omstillingsmuligheder af 4PL'er/JCS'er, fordi konceptet går på tværs af industrigrænser og køber-sælger grænser. Men succes er kun mulig, hvis du holder dig strengt til de afprøvede principper, genveje er ikke tilladt.

3PL eller 4PL – nøglen ligger i kulturel sporing

Nøglen til at opnå høj præstation i din forsyningskæde – både operationelt og finansielt – ligger i en anerkendelse af, at hvem der end er involveret i kæden, så skal alle parter bidrage med autentiske samarbejdsværdier. For kunde-3PL relationen betyder det, at man skal skille sig af med komplekse og straforienterede kontrakter, og i stedet indføre en mere åben samarbejdsorienteret relation, der baserer sig på en minimalistisk kontrakt, som nemt og hurtigt kan modificeres, hvis skiftende arbejdsvilkår skulle kræve det.

Dette "kulturelle sporingstema" skal tages med i betragtning allerede i den fase, hvor kunden udvælger 3PL-aktøren, og det skal omfatte diskussioner mellem både virksomhedernes topledelse, mellemlidelse og operationelle ledelse. Det er nødvendigt, fordi alle niveauer skal arbejde sammen som en enhed på begge sider af relationen. Husk på at teknologi og hårde aktiver ikke i sig selv kan drive et eneste produkt gennem forsyningskæden; det er menneskelig adfærd, som klarer det reelle arbejde. Hvis du vælger en løsning på "industriniveau" og lede udviklingen af en 4PL-aktør, så ligger nøglen til succes i udvælgelsen af de rette parter i samarbejdet, som bibringer samarbejdet de ønskede færdigheder til den nye forretningsrelation, og at parterne er i fuld "sporing" med hinanden til gavn for forsyningskædens overordnede succes.

www.logistikhorisont.dk/3PL