

Lean Supply Chains virker ikke for alle - i alle situationer

Lean forsyningskæder duer ifølge Supply Chain-eksper-ten John Gattorna ikke i alle tilfælde. Man kan ikke bare oversætte Lean Manufacturing til forsyningskæden, fordi forsyningskæden er mere ukontrollerbar og følsom over for markedsudsving, og derfor meget ofte har brug for mere "overskud" end Lean-konceptet tillader. De fleste forsyningskæder har også tre-fire kundesegmenter, som kræver hver deres servicering, hvor Lean ofte kun kan tilfredsstille behovene hos ét kundesegment.

■ Af Dr. John Gattorna, forfatter til Living Supply Chains

Er Lean Supply Chains løsningen til alle udfordringer? Skal svaret være kort, er det helt bestemt "nej!" Men at dømme efter den måde Lean konceptet bliver lovpriset i mange virksomheder, skulle man tro, at svaret var det modsatte. Lean idéerne bliver i bedste fald brugt i flæng og i værste fald misforstået, hvilket har ført til urimelige og uindfrie forventninger. Vi ser det over det hele. Ledere og medarbejdere søger ukritisk mirakelløsningen, mens de overser alle de subtile nuancer i en proces, der til tider går meget hurtigt.

Der er ingen tvivl om, at anvendelsen af Lean-principper medfører reduktion af spild i materialer, processer, tid og information. Men sommetider bliver denne gevinst opnået på bekostning af smidighed ("agility") og fleksibilitet. I ekstreme tilfælde kan Lean gøre et logistiknetværk sårbart og tilbøjeligt til at fejle på grund af manglen på indbygget overskud.

Forsyningskædens følsomhed

Problemet er, at de originale Lean Manufacturing principper (som de blev udviklet af japanske bilproducenter) ikke kan oversættes direkte til det bredere forsyningskæde koncept, hvor følsomheder i markedet ofte kræver det stik modsatte – mere frem for mindre kapacitet. Den større kapacitet er til tider overflødig og derfor kostbar.

Det originale Lean koncept, som det er implementeret i det relativt kontrollerede produktionsmiljø, forudsætter et relativt forudsigeligt marked på kundesiden, og et højt niveau i samarbejdet med leverandører på forsyningsiden, i en fælles indsats for at reducere spild og omkostninger. Desværre ser man disse markedsvilkår langt mindre i dag, end man gjorde i 1980'erne.

Kundeadfærd bestemmer forsyningskæden

Vores viden om kunderne vedrørende efterspørgsel er, at deres adfærd kan kategoriseres i en række dominerende købeadfærdstyper, og at sælgere skal matche købeadfærden med et korresponderende sæt af

responsadfærdstyper. Dette har jeg opsamlet i mit koncept "Dynamic Alignment" beskrevet i bogen "Living Supply Chains". Kort sagt kræver dette koncept, at leverandørvirksomheder må være i stand til at mestre mindst tre eller fire forskellige responstyper i deres forretning, hvis de skal have en chance for at være i overensstemmelse med eller på "talefod" med flertallet af deres kunder. Lean er blot en ud af en række mulige reaktioner.

Ikke alle kunder ønsker at samarbejde

På kundesiden har min forskning i mange forskellige markeder med en vrimmel af produktkategorier afsløret, at ikke alle kunder er – eller overhovedet ønsker at være – samarbejdsvillige i deres kontakt med leverandører. Nogle kunder er direkte fjendtlige; andre er krævende og har behov for hurtige reaktioner, og andre igen kaster al forsigtighed overbord i desperate situationer og forventer, at deres leverandør leverer innovative løsninger til lige præcis deres aktuelle problemer. Og kunder kan ændre deres foretrukne adfærd i kortere perioder. Så en endimensionel løsning som Lean er ikke tilstrækkelig; det er nødvendigt at forberede en portefølje af forskellige løsninger, som man kan tilbyde kunderne afhængigt af markedsbehov. En lignende situation gælder for forsyningsiden, hvor leverandører på samme måde skal tilpasse sig forskellige og skiftende kundebehov.

Gør det godt – hverken mere eller mindre

Så Lean Supply Chain varianten af det originale Lean Manufacturing koncept handler i højere grad om at levere lave omkostninger ved at sikre sig, at kunderne ikke bliver overserviceret, og at man ikke spilder ressourcer i processen. Husk på at de fleste virksomheder i realiteten overservicerer nogle af deres kunder og underservicerer andre, og at problemet er, at de ikke ved, hvem der er hvem!

I Lean Supply Chains, som jeg definerer dem, opnår man lave omkostninger, ofte under temmelig fjendtlige omstændigheder ved at gøre de elementære ting godt - hverken mere eller mindre end "godt". De mere samarbejdsorienterede forsyningskæder (som jeg har benævnt Continuous Replenishment Supply Chains) fungerer ganske anderledes. Her deler kunder villigt information, bliver involveret i fælles projekter og søger generelt lange stabile relationer med nogle få nøgleleverandører.

Lean kræver forudsigelighed

Men i den klassiske Lean Supply Chain er kunder ikke villige til at dele informationer, så leverandører må producere på basis af egne forecasts. Disse forecasts er baseret på historiske erfaringer, hvilket fungerer fint under forudsigelige markedsvilkår, men er en katastrofe i følsomme markeder. Og alligevel ser vi mange virksomheder gå efter at udvikle endnu mere præcise produktforecasts i disse følsomme markeder, selvom de burde fokusere på at forecaste fremtidige kapacitetsbehov. Klassiske Lean Supply Chains handler om at skubbe ("push") produkter baseret på forecasts, hvor mere samarbejdsorienterede modeller tillader Continuous Replenishment >>

Supply Chains at kombinere ”skub” og ”træk”. På leverandørsiden er det mere sandsynligt, at der vil være tæt samarbejde, specielt hvis magtbalancen ligger hos kunden, som det for eksempel gør sig gældende for leverandører til Wal-Mart. De har stort set ikke noget valg, men er dette ægte samarbejde baseret på fælles værdier eller en form for tvunget samarbejde?

Lean kontra Agile

For ægte Lean Supply Chains er værdien for kunderne, at leverandøren tilbyder en standardiseret konsistens og pålidelig lavomkostningsservice, som kunden kan stole på. De VED, hvad de kan forvente, og de kan planlægge derefter. Leverandørernes primære fokus i denne situation er effektivitet på det operationelle niveau, hvor leverandøren

producerer produkter og services med lav varians, og som er nemme at forecaste. Nøglen til denne form for forsyningskæde er store volumener, hvor man kan opnå synergier i produktion og logistik. Dette er alt sammen gode nyheder. Lad os nu se nærmere på ulemperne.

Paramenterne involveret i at designe og udføre Lean Supply Chain, som jeg har defineret dem, sker på bekostning af reduceret behændighed (agility). Agile Supply Chains, som er nødvendige i mere uforudsigelige markeder, har brug for overskudskapacitet, der står stand by i tilfælde af behov for en pludselig hurtig respons. Dette er Make-To-Order (MTO) i kontrast to Make-To-Forecast (MTF), hvor Lean Supply Chains hersker. Se figur 1 og 2 der beskriver de forskellige interne og eksterne betingelser for henholdsvis Lean og Agile Supply Chains.

Lean supply chains

.....focusing on efficiency and lowest cost-to-serve

Focus	High volume; Low variety; Low costs; MTF
Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Seek economies of scale • Low cost production & distribution • Forecast demand; mature products; predictable lead-times
Cultural Capability	<p><i>Hierarchical</i> sub-culture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organization around core processes • Standard processes; emphasis on cost • L-T capital investment in ERP & other systems • DIFOTEF; forecast accuracy • Conform to set policies • Centralized control – rules and regulations • Regular; structured; ‘need to know’ basis • Emphasis on analysis and measurements • Recruit players with analytical skills
Leadership Style	<p><i>Traditional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leads by procedure and precedent • Implements proven business practices • Cost controller; efficiency focus • Uses information to control • Seeks stability

Figur 1.

Lean Supply Chains er sjældent tilstrækkeligt

Så hvad har vi lært? Lean Supply Chains er mere komplekse end deres mere konventionelle produktionsvariant. Isoleret set er Lean Supply Chains formentlig utilstrækkelige, når det handler om at servicere en bred vifte af kunder, som tilsammen repræsenterer tre eller fire dominerende former for købsadfærd – hvoraf kun én vil blive tilstrækkeligt serviceret af en Lean model. Derfor er konceptet med Multi Supply Chain Alignment, hvor forsyningskæder med forskellige konfigurationer opererer i forskellige kombinationer med henblik på at dække den fulde bredde af kundernes købsadfærd, den bedste løsning for de fleste.

Så hvor langt skal du gå med at implementere Lean principper? Kun markedet kan besvare dette spørgsmål. Se på hvordan markedet er struktureret med hensyn til de relative størrelser af eksisterende adfærdsegmenter. Dette vil give dig informationer om, hvor meget vægt, du skal lægge på Lean-principperne i din virksomhed. Implementér Lean, hvor det er relevant, men anerkend, at du sandsynligvis også har behov for andre veje til kundeservice. Dette kan ske i parallelitet eller i serieforbindelse, men det skal først og fremmest ske i synkronisation.

(Oversat af redaktionen)

Agile supply chains

.....where quick response is paramount

Focus	Manage enterprise for responsiveness ; MTO
Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Fast decision making • Fast delivery • Respond rapidly in unpredictable conditions
Cultural Capability	<p><i>Rational</i> sub-culture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modular; network-based and virtual • Process short-cuts; fast response • Applications: Postponement; SCP; APS; • Absolute speed of response • Achievement of targets; cash bonuses • Authority /Autonomy established by clear limits • Formal; regular; action-oriented • Problem-solving; resource management • Recruit personnel who are results- driven
Leadership Style	<p><i>Company Baron</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leads by objectives • Embraces change • Goes for growth • Focuses on what’s important • Analytical; fact-based solutions

Figur 2.