

Den levende forsyningskæde 1. del



Forsyningskæder er levende systemer, der bliver drevet af mennesker og menneskelig adfærd. Jo før virksomhederne erkender det, jo bedre står de rustet i arbejdet med at skabe 'dynamisk overensstemmelse' mellem kundernes behov og forsyningskæden. Her følger første artikel af to om den levende forsyningskæde.

"Det er desværre stadig tilfældet, at de fleste virksomhedsledere udelukkende tænker på logistik og forsyningskæder som områder, hvor der skal reduceres omkostninger", sagde professor John Gattorna ved verdens største SCM-konference, der i år blev holdt i Texas.

1 Af Poul Breil-Hansen, San Antonio

En af verdens førende Supply Chain-forskere mener, at virksomheder har forsømt at betragte forsyningskæden som et levende væsen. Forsyningskæder bliver behandlet som mekaniske systemer, hvilket ifølge den australske professor John Gattorna er en stor misforståelse, der er årsag til mange dårlige resultater.

Hvad er det, virksomheder som Zara, Dell, IKEA, Nokia og Li & Fung kan, som andre ikke kan? De fleste logistikfolk kender disse forbilledlige virksomheder, som formår at udvikle forsyningskæder, der præsterer bedre end alle andre. Men det er de færreste, der virkelig forstår, hvorfor de præsterer bedre. Svaret finder du i denne artikel.

Mennesker er hjertet i alle forsyningskæder, og forsyningskæden er hjertet i enhver forretning. Hårde aktiver - som lagre, distribution, teknologi, lastbiler, containerskibe etc. - er elementer i forsyningskæden, men det er ikke det, der virkelig driver forsyningskæden og skaber forspring til konkurrenter. Det er overensstemmelsen mellem mennesker og strategi, der gør forskellen. Ligesom overensstemmelsen mellem alle enkelthederne er afgørende for, at Tiger Woods kan slå en golfbold, som han kan. Så simpelt er det ifølge den australske professor John Gattorna, der i næsten tre årtier nu har været en af verdens førende analytikere og forskere inden for det, der i dag hedder Supply Chain Management, og som tidligere hed Physical Distribution (70'erne) og Logistics Management (80'erne og 90'erne).

Forsyningskæden er forretningen

I maj 2006 udgav John Gattorna bogen 'Living Supply Chains: How to mobilize the enterprise around delivering what your customers want'. I den argumenterer han for, at forsyningskæden ikke er en statisk mekanisme, men er et levende væsen. Han sammenligner forsyningskæder med golf: "Forsyningskæder og golf har mange fællestræk; for at opnå de bedste resultater skal alt være i dynamisk overensstemmelse ("dynamic alignment") med hinanden. Spørg bare Tiger Woods".

I sin bog argumenterer Gattorna for, at både den overordnede

forretningsstrategi og forsyningskædestrategien i langt højere grad skal tage udgangspunkt i en segmentering af kundernes købeadfærd. Når virksomheden har styr på kundesegmenteringen, skal der ske etableres en overensstemmelse ("alignment") mellem strategi og de reelle aktiviteter og adfærd i den daglige drift.

"Alt for mange strategier bliver aldrig til noget, simpelthen fordi medarbejderne ikke er enige i strategien og derfor ikke agerer i overensstemmelse med strategien. Strategien og virksomhedskulturen skal være på linje med hinanden, ellers rykker det ingenting", fortæller den australske professor på et meget velbesøgt foredrag på verdens største konference om Supply Chain Management, CSCMP Annual Conference (www.cscmp.org), der i 2006 foregik i San Antonio i det sydlige Texas.

Som en rodet skål spaghetti

Når man stræber efter at skabe dynamisk overensstemmelse i forsyningskæden, betyder det ifølge Gattorna at man behandler sin forsyningskæde som et levende væsen, og ikke som et mekanisk bæst, der skal makke ret. Forskellen er den samme som forskellen mellem en golfkølle, der befinder sig i en golftaske og en golfkølle i hænderne på Tiger Woods. Det handler om energi, udførelse og dynamikken mellem mennesker og bevægelser.

John Gattorna foreslår en ny, mere bredtfaende og liberal definition på forsyningskæden: "Forsyningskæden er hvilken som helst kombination af processer, funktioner, aktiviteter, relationer og stier, som produkter, services, informationer og finansielle transaktioner følger internt i virksomheden og eksternt mellem virksomhederne i kæden. Forsyningskæden omfatter alle bevægelser fra den oprindelige producent til slutbrugeren, og den omfatter alle medarbejdere, der er involveret i disse bevægelser".

Hvis vi accepterer denne definition på forsyningskæder, har alle verdens virksomheder af enhver karakter en eller anden form for forsyningskæder, der løber igennem dem. Det kan være alt fra producenter og grossister til servicevirksomheder og offentlige kontorer,

små og store, tykke og tynde, firkantede eller trekantede, alle er på en eller anden måde involveret i ikke bare én men masser af forsyningskæder. De er overalt, og de fleste virksomheder indeholder bogstavelig talt hundreder af forsyningskæder, der tilsammen mere ligner en skål elektrificeret spaghetti end, det ligner et velordnet system af transportbånd.

Forsyningskæderne har været usynlige

”Det har medført to problemer. Det første er, at forsyningskæderne for langt de fleste ledere og medarbejdere har været usynlige. De ser kun den sporbare tilstedeværelse af varer (og måske informationer), der bevæger sig og de hårde aktiver som teknologien, lastbilerne og lagrene. Den ægte forsyningskæde er druknet i kompleksitet. Det andet problem er, at selv om ledere og medarbejdere anerkender disse komplekse forsyningskæder, angriber de kompleksiteten på utilstrækkelige måder”, lyder det fra John Gattorna.

Virksomheder i servicesektoren – offentlig som privat – lider i meget udpræget grad af denne ‘forsyningskæde-blindhed’. Servicevirksomheder tænker, at fordi deres produkter er immaterielle og uhåndgribelige, så er logistik og Supply Chain-principper ikke relevante for deres virksomhed. Det er ifølge Gattorna en helt forkert antagelse. Virksomheder i industrien og detailsektoren ser som regel kompleksiteten, men de angriber kompleksiteten med en operationel forhammer. De er overbevist om, at løsningen er at reducere den interne operationelle kompleksitet, som de skal lede og håndtere. Konsekvensen er, at de har travlt med at standardisere, rekonstruere processer og installere nye teknologier, alt sammen med det formål at reducere kompleksiteten i den måde, virksomheden handler med kunden på.

Men det er meget sjældent, at disse virksomheder reelt bliver mindre komplicerede at handle med set fra kundens perspektiv, tværtimod. Det vil være langt mere produktivt, hvis virksomhederne erkender og konfronterer den indbyggede kompleksitet, og dernæst går efter at styre samt mestre den.

”Værktøjerne og teknikkerne er tilgængelige, det er kun et spørgsmål om at få tilvejebragt en bevidst forståelse for og stræben efter at rumme kompleksiteten”, fortæller John Gattorna.

Se blot på Nokia

Første skridt i bestræbelsen på at styre kompleksiteten er at erkende, at tiden er moden til at tænke helt nye tanker, når vi designer og driver forsyningskæderne, som forbinder vores virksomhed med leverandører og kunder - uanset om de er lige rundt om hjørnet eller befinder sig på de anden side af kloden.

”I alt for lang tid har der været en usund besættelse af at reducere omkostninger, som ofte er drevet af aktionærkravet om at producere kvartalsrapporter til børsmarkedet. Det er desværre stadig tilfældet, at de fleste virksomhedsledere udelukkende tænker på logistik og forsyningskæder som områder, hvor der skal reduceres omkostninger”, fortæller John Gattorna og tilføjer: “Løbende reduktion af omkostninger er vigtigt, men vil man skabe fremtidig konkurrencekraft, har man brug for mere sofistikerede tiltag end blot at reducere omkostninger. Man kan ikke skabe forretningsvækst via nedskæringer ...”.

Der er ifølge Gattorna brug for vedvarende investeringer i præstationsfremmende forsyningskæder. Han peger på Nokia som et godt eksempel på en virksomhed, der har forstået behovet for kontinuerligt at investere i sine egne evner til at fastholde en dynamisk overensstemmelse med sine kunders købefærd. Nokia har leveret et positivt Cash Flow Return on Investment (CFROI) igennem en meget lang periode og kan derfor løbende investere i konkurrencekraftskabende færdigheder.

Forsyningskæder er mennesker

“Hvad anser du for at være den mest centrale ingrediens i en moderne forsyningskæde?”, spørger John Gattorna retorisk og fortsætter: “Teknologi eller lastbiler? Eller de mennesker, som designer og driver den?”.

”Forsyningskæder ser muligvis ukontrollerbare ud, livløse bæster, men det er i virkeligheden levende væsner, der bliver drevet af mennesker og menneskelig adfærd. Det ser ud til, at den erkendelse er ved langsomt at brede sig, i hvert fald i visse kredse. I en rundbordsdebat arrangeret af Harvard Business Review i 2003 drog en af paneldeltagerne følgende konklusion: “På trods af års banebrydende procesarbejde og elegante teknologiløsninger, er det alligevel ikke muligt at opnå en tilfredsstillende tilpasningsdygtig og effektiv forsyningskæde. Måske er det, fordi menneskene kommer i vejen for arbejdet”. Det er lige præcis, hvad der sker. Vi er dog ikke så interesseret i, hvordan de kommer i vejen, men mere i hvordan, de bringer forsyningskæden til live”, siger John Gattorna.

Læs artikelen anden del på side 16.

De første tre artikler fra konferencen CSCMP i San Antonio, Texas, blev bragt i Logistik Horisont nr. 11. 2006.

Læs de sidste artikler fra konferencen i Logistik Horisonts januar-nummer 2007.

John Gattornas forslag til ny definition på forsyningskæden:

“Forsyningskæden er hvilken som helst kombination af processer, funktioner, aktiviteter, relationer og stier, som produkter, services, informationer og finansielle transaktioner følger internt i virksomheden og eksternt mellem virksomhederne i kæden. Forsyningskæden omfatter alle bevægelser fra den oprindelige producent til slutbrugeren, og den omfatter alle medarbejdere, der er involveret i disse bevægelser”

John Gattorna er professor og co-director ved Centre for Supply Chain Research under University of Wollongong, 85 km syd for Sydney.

Gas- og dieseltruck fra Jungheinrich

Indtærene
fra 1.400 til 8.000 kg

Priser fra kun
kr. 105.000,00
ekskl. moms og levering

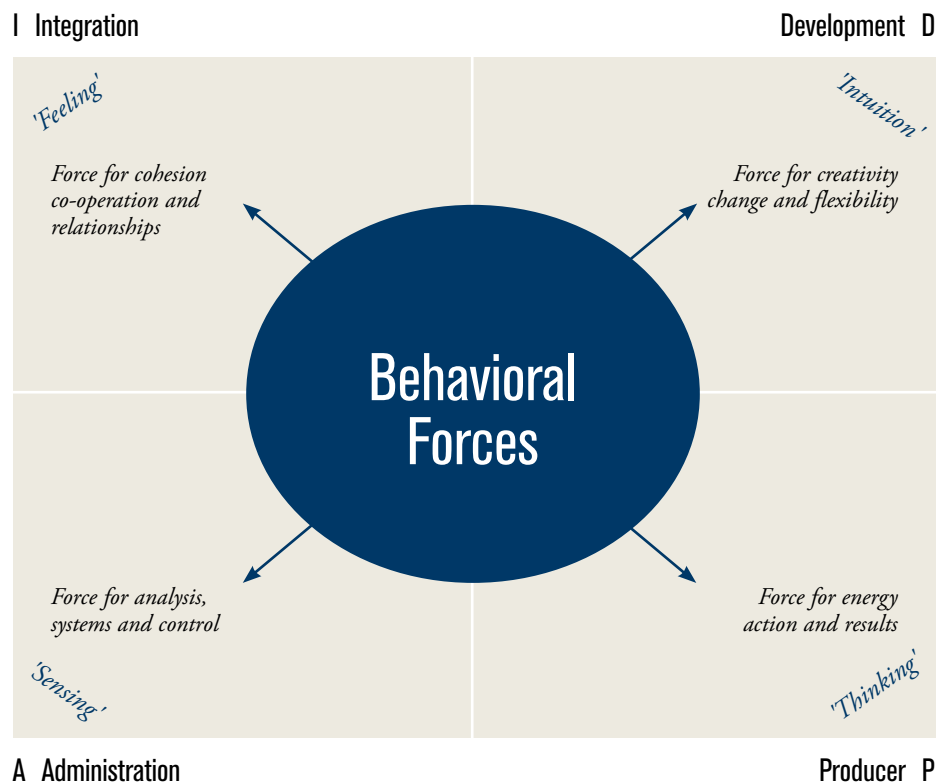
Telefon 7127 4044
kontakt@jungheinrich.dk
www.ju og heinrich.dk



JUNGHENRICH
der altid bringer

Kilde:
Adapted from Figure 29.2 in Gattorna (1998).

Figur:
General characteristics of the four dominant behavioral forces or logics.



Den levende forsyningskæde 2. del

1 Af Poul Breil-Hansen, San Antonio

Professor John Gattorna har sammen med forsker- og konsulentkollegaer udviklet en rammemodel, der kortlægger de adfærdsmæssige mønstre, som foregår både i markedet og i virksomhedens forsyningskæder, og hvordan disse adfærdsmønstre interagerer med hinanden. Altså hvilke adfærdsmønstre, der "taler godt sammen", og hvilke der ikke gør.

Læs om resultatet i den anden artikel af to om den levende forsyningskæde.

"Begrebet overensstemmelse ("alignment") er ikke noget nyt begreb. Det er faktisk ældgammelt og har optrådt flittigt i filosofi og erhvervsforskning. Den japanske historiker K. Akumatsu beskrev for eksempel i 1962, hvordan 'overensstemmelsen' sker i den måde gæs flyver i V-formation på. Gæs i V-formation kan flyve cirka fem gange så langt som gæs, der flyver alene; så kraftfuld er den aerodynamiske fordel, flyveformationen giver gæssene", fortæller John Gattorna og tilføjer:

"Et andet eksempel er det australske 4.000 meter holdforfølgelses cykelhold, som vandt olympisk guld i Athen i 2004. De fire ryttere er i stand til at køre med meget høj fart med kun ganske få millimeters afstand mellem hinanden, så de kan udnytte den lavere vindmodstand. Ved at overføre dette billede

på overensstemmelse til forsyningskæden, forsøger jeg at understrege den dynamik, der er involveret. Derfor kalder jeg det 'dynamisk overensstemmelse'. Det er et levende begreb, som gælder for hele virksomheden, og vi mener, at begrebet opfanger de underliggende principper og arketyper for enhver forsyningskæde - stor som lille - der per definition er under konstant forandring".

Kortlægger adfærdsmønstre

John Gattornas rammemodel for adfærdsmønstre i forsyningskæden har sin rod i psykoanalytikerens Carl Jungs teori om psykologiske arketyper, der fastslår, at al bevidst mental aktivitet foregår inden for to opfattende processer: sansning og intuition, samt to vurderende processer: tænkning og føling. De to ledelsesforskere Ichak Adizes og Gerard W. Faust har videreudviklet Jungs model og identificeret fire nøgletyper, der opsamlere de dominerende adfærdsmønstre. Disse fire nøgletyper af menneskelig adfærd er til stede i alle menneskelige interaktioner inklusive interaktionen mellem kundesegmenter og forsyningskæder (se figur).

Fire grundlæggende adfærdsmønstre

John Gattorna har oversat disse fire universelle adfærdstyper til fire adfærdstyper, som er relevant for forsyningskædekonteksten.

Det giver de fire arketyper (se figur):

- P for Producenten: handlekraft, resultater, hastighed, fokus
- A for Administratoren: repræsenterer stabilitet, kontrol, pålidelighed, logik og effektivitet. Den modsatte kraft af D.
- D for 'Developer': kreativitet, forandring, innovation og fleksibilitet
- I for Integratoren: Samarbejde, sammenhæng, deltagelse og harmoni. Den modsatte kraft af P.

Modellen giver f.eks. en salgsafdeling et nyttigt redskab til at kortlægge, hvad køberens præferencer er. Sælgeren kan måske registrere en dominerende præference hos køberen for hastighed og resultater, hvilket er P-præferencer. Sælgeren registrerer endvidere sekundære præferencer for pålidelighed, konsistens og pris, hvilket er A-præferencer. Den hurtige opsummering af den pågældende køberadfærd kan blive repræsenteret ved koden Pa.

Pointen i Gattornas tænkning er, at alle kunder har hierarkier af værdier. Sælgeren stræber efter at afdække de mest dominerende køberværdier, fordi de vil i sidste ende styre køberens adfærd og derfor også styrer de værdier, som sælgerens respons skal stemme overens med.

Kortlægning af overensstemmelse

Gattornas model for dynamisk overensstemmelse består af forskellige niveauer af adfærdsmønstre. Det første niveau er kortlægning af køberadfærd, som vi netop har behandlet ovenfor. Det andet niveau er strategielementet, altså planen for forbindelsen og overensstemmelsen mellem den interne kultur eller adfærd og det eksterne marked. Hvis der er flere forskellige kundesegmenter, kræver det også flere forskellige 'subkulturer' i virksomheden, der er i stand til at spille sammen med de forskellige kundesegmenters adfærd og forventninger. Niveau 3 er der, hvor virksomheden får flere forskellige subkulturer og forsyningskæder til at fungere side om side. Det sidste og fjerde niveau er ledelsens evne til at forstå, rumme, lede og skabe overensstemmelse mellem de mange forskellige adfærdsmønstre, kundesegmenter og subkulturer. John Gattorna opererer med fire primære ledelsestyper: den visionære, virksomhedsbaronen, traditionalisten og coachen.



Redskaber til overensstemmelse

”Kortlægningen af adfærdsmønstre hos kunderne og den måde, virksomheden skal respondere på kundernes adfærd og forventninger, er også et redskab for virksomheden, fordi kortlægningen præciserer, hvordan virksomheden kan skabe overensstemmelse mellem specifikke forsyningskæder og specifikke kundesegmenter. Det er årsagen til, at jeg mener, konceptet er et gennembrud for ledelsestænkning i almindelighed og for Supply Chain Management i særdeleshed. Konceptet forklarer for første gang, hvordan de blødere videnskaber om menneskelig adfærd kan kombineres med den mere håndgribelige – og generelt bedre forstået – verden af infrastruktur og teknologi”, fortæller John Gattorna.

Værdien i konceptet ligger i dets evne til at afdække interaktionen mellem kundeønsker, hjælpe med at formulere relevante responsstrategier til disse kundeønsker og endelig udføre strategierne via udvikling af interne kulturelle egenskaber. Det sidste sker gennem relevant lederskab.

Forbillederne gør det allerede

Succesfulde organisationer har generelt ledere, der tydeligvis er i tæt kontakt med

– og empatiske overfor – kundernes behov og markedets vilkår. Empatiske ledere har en tendens til at formulere de relevante strategier og forme de rette kulturelle egenskaber, som vil understøtte strategierne og skabe overensstemmelse mellem markederne og virksomhedens forsyningskæder.

”Tesco, IKEA, Dell, Cessna, Nokia og Caterpillar er blot nogle få eksempler på virksomheder, der mestrer den dynamiske overensstemmelse mellem markeder og forsyningskæder. Et andet eksempel er lord Sebastian Coe og hans hold, der vandt retten til at være værtsby for de olympiske lege i 2012 til London. Det var et glimrende eksempel på fremragende dynamisk overensstemmelse, der var forstået og udført til perfektion”, fortæller John Gattorna til forsamlingen af logistikfolk på konferencen CSCMP Annual Conference i San Antonio i Texas.

Han nævner også nogle eksempler på virksomheder, som ikke har formået at skabe den dynamiske overensstemmelse. Det er virksomheder som IBM under virksomhedens krise i starten af 90'erne, Enron, Marks & Spencer, AMP, Paramalat, J. Sainsbury og senest Hewlett-Packard under ledelse af Carla Fiorina. Alle disse virksomheder kæmper i dag for at genvinde tidligere tiders storhed, som har fået et knæk, fordi virksomheden

var kommet alvorligt ude af trit med kundernes behov, hvilket som en negativ spiral har forværret både operationelle og finansielle præstationer.

Forsyningskæderne ER forretningen

En meget almindelig iagttagelse blandt virksomhedsledere er ifølge Gattorna: ”Vi ved, at vi over-servicerer nogle kunder, men vi under-servicerer andre. Vi ved blot ikke hvem, der er hvem”.

John Gattorna mener, at den under- og over-servicering kan undgås ved at etablere dynamisk overensstemmelse. ”Det vil betyde, at kunderne bliver serviceret på den rigtige måde og på det rette niveau, hverken mere eller mindre”.

”Dynamisk overensstemmelse af forsyningskæder betyder, at man er i stand til at se livet i forsyningskæderne, at man kan opfange den energi og de muligheder, der ligger skjult, og få det til at spille sammen med kundebehov. I fremtiden vil der ikke ske meget i virksomhederne, som ikke har direkte berøring med forsyningskæderne. Forsyningskæderne ER forretningen, tro mig”, slutter John Gattorna.

Kilde: John Gattorna: 'Living Supply Chains', Pearson Education Limited, 2006