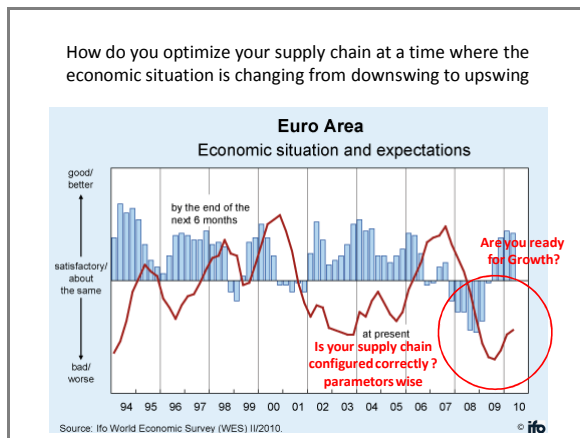


Fra "sovende" til markedsorienteret forsyningskæde.

Af Søren Klinkby, Syncronic, jan. 2011

Virksomhederne står overfor forandringer i forhold til markedsituationen. Det kan være direkte farligt at fortsætte med styringsprincipperne anvendt under recession i en efterfølgende konjunkturopgang. Undersøgelser peger på, at vinderne er dem der hurtigt tilpasser sig. Specielt efter en recession vil de sande vindere vise sig. (Jeffrey Russels, (2009))

Vi er på vej ud af downswing/recession og på vej ind i et upswing scenario (et maked i vækst). Spørgsmålet er, hvordan man forbereder sig til et kommende vækstscenario, og hvad det betyder for virksomhedens forsyningskæder samt måden de styres på. Hvornår skal man ændre styringsprincipperne og parametrene, og lige så vigtigt, hvad skal man ændre disse til for at optimere sine forsyningskæder til de ændrede markedsbetingelser.



Virksomhedernes supply chain ansvarlige skal ændre deres mind-set og holdinger til, hvordan man styrer forsyningskæder, når markedet igen vender tilbage til vækst. Måden, hvorpå man styrer sine forsyningskæder, er vidt forskellig alt efter om markedet befinder sig i downswing eller i upswing med vækst. De mekanismer og måder, man hidtil har optimeret sine forsyningskæder ud fra, vil ikke være hensigtsmæssige i et marked med vækst, og man er nødt til at justere sine holdninger og principper for at få optimal udnyttelse af den givne markedsituation.

Recession eller vækst

Følgende oversigt viser de forskelle, der optræder for forsyningskæden i hhv. downswing og upswing:

Downswing / recession:

Markedsbehovet er faldende, hvilket påvirker følgende:

- At forsyningskæden er under mindre pres rent kapacitetsmæssigt, og man vil opleve, at man får overkapacitet og at flaskehalse forsvinder.
- Lageromsætningen falder og produkterne har længere liggetid på lageret. Hvis man ikke får justeret sine forventninger til markedsituationen, vil der opstå en lageropbygning.
- Det er lettere at få råvarer fra ens leverandører.
- Markedsprisen er under pres, forbrugerne bruger færre penge og efterspørgslen falder.
- Der kommer stor fokus på at justere ens forsyningskæde – cost cutting, nedbringelse af lager, justering af kapaciteten osv.
- Man vil have mentalt fokus på at overleve i et marked, hvor det føles svært at sælge sine produkter.

Upswing / vækst:

Markedsbehovet er stigende, hvilket påvirker følgende:

- Efterspørgslen af ens produkter øges, og forsyningskæden har svært ved at følge med, da der kommer mange nye ordrer ind.
- Der er risiko for at gå stock out med tab af salgsmuligheder – prioritering og differentiering af produkter er vigtigt.
- Det er vigtigere at udnytte kapaciteten fuldt ud end at optimere sin lagersituation – produkterne kan formentligt sælges i nær fremtid, så omsætningshastigheden for lageret vil være stor.
- Forecast af fremtidens behov bliver afgørende specielt i forhold til prioritering af produkter.
- Markedet bliver mindre prisfølsomt – kunderne vil opleve, at det er sværere at få fat i de eftertragtede produkter, hvilket påvirker kundernes holdning til pris.
- Det bliver sværere at få råvarer, og samarbejde med ens leverandører bliver vigtigere for at få etableret en optimal forsyningskæde.

Styringsfokus af forsyningskæderne

Ovenstående forskelle på de to markedssituationer bevirker, at man skal styre sine forsyningskæder vidt forskelligt alt efter om man befinder sig i en markedssituation i recession eller i vækst.

Der er 4 hovedområder, som kræver speciel fokus i denne styringsændring:

- Demand Forecasting – anvendelse af salgshistorik, samt hvordan man får korrekt markedsinput, kommer i fokus.
- Lagerstyring – håndteringen af lager vil kræve, at man ændrer styringsprincipper og parametre m.h.t. sikkerhedslagerkoncept, cyklisk lager samt kategorisering af materialer.
- Kapacitetsstyring – optimal udnyttelse af ens kapacitet vil være et fokuspunkt for at undgå flaskehalsproblemer.
- Leverandørsamarbejde – etablering af optimalt leverandørsamarbejde bliver afgørende for at sikre, at man kan fremskaffe råmaterialer hurtigt og effektivt til den bedste pris.

Demand Forecasting:

Det at forudsige den fremtidige markedssituation, når man går fra recession til vækst, er særdeles vanskeligt. Hvornår vender markedet? Tør man stole på de indikationer, som markedet begynder at vise? Samtidig vil historisk salg være misvisende, hvilket bevirker, at når der anvendes statistisk forecasting baseret på salgshistorik, vil dette ikke afspejle den kommende markedssituation med vækst, men fastholde en i troen på, at recessionen vil fortsætte. Derfor er det påkrævet, at man justerer sin tilgang til udarbejdelse af forecastet og sikrer, at relevante markedsinput medtages i ens overvejelser.

Samtidig vil ens forecast og markedsinput vise større efterspørgsel på ens produkter, hvilket med stor sandsynlighed vil sætte pres på ens produktionsapparat kapacitetsmæssigt. Prioritering af behovene bliver derfor en vigtig aktivitet, og skabelsen af konsensus omkring et "constraint demand forecast" bliver afgørende for optimal styring af forsyningskæden.

Lagerstyring:

Lagerstyring er det andet hovedområde, som kræver fokus. Sikring af, at ens service koncept er afspejlet i

lagerstyringsprincipperne vil være afgørende for, at man kan servicere sine kunder optimalt. Kategorisering af ens produkter i overensstemmelse med virksomhedens servicekoncept med tilhørende lagerprincipper og sikkerhedslagerkoncept bliver derfor en vigtig aktivitet i dette område.

Samtidig bliver man tvunget til at afveje den servicegrad, man ønsker at give kunderne mod lageropbygningen. Står man i den situation, at ens lagerkapacitet er begrænset, er det afgørende, at der er konsensus omkring virksomhedens servicekoncept, og at dette kommunikerer entydigt såvel internt som eksternt.

Kapacitetsstyring:

Det tredje fokusområde er kapacitetsstyring af ens produktion. Udnyttelse af produktionskapaciteten kommer igen i fokus, man oplever, at dette område sættes under pres, og der er risiko for flaskehalsproblemer. Minimering af skift på maskiner samt optimal sekvensplanlægning bliver afgørende for optimal styring. Differentiering af forskellige produktionsflows samt optimale ordrestørrelser bliver vigtigt for at opnå størst mulig kapacitetsudnyttelse af produktionsapparatet.

Endvidere skal afvejning af ordrestørrelser mod lageropbygning foretages, således at servicekonceptet overholdes. Produktionsplanlægningen kommer derfor i centrum, og det er vigtigt, at man fastsætter optimale planlægnings- og produktionsstrategier for de forskellige produkter.

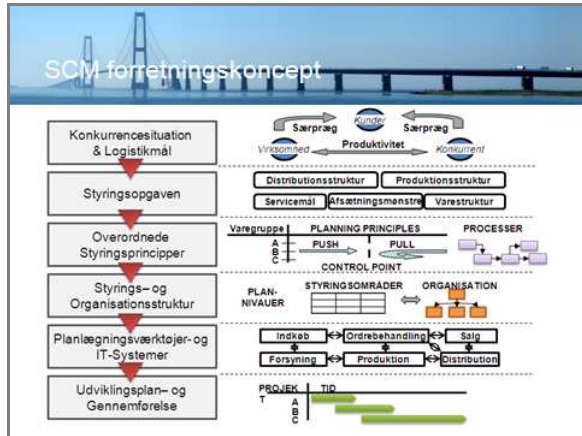
Leverandørsamarbejde:

Det fjerde område er leverandørsamarbejde med anskaffelse af materialer (råvarer), som skal anvendes i ens produktion. Da leverandører også vil mærke større efterspørgsel fra markedet, vil disse ligeledes være under pres og have svært ved at følge med efterspørgslen. Derfor bliver etablering af tættere samarbejde med ens leverandører vigtigere og afgørende for, at man kan få de råvarer, som er nødvendige – rettidigt og i en nødvendig kvalitet. Der findes en række måder, hvorpå man kan strukturere sådanne leverandørsamarbejder f.eks. i form af partnerskabsaftaler samt etablering af SMI koncepter.

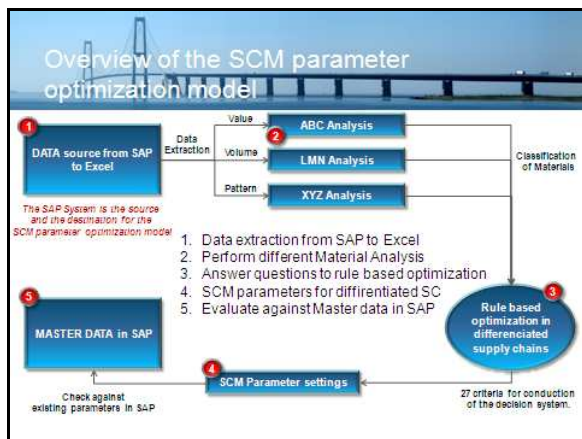
Fokus mod ens leverandører ændrer sig fra minimering af pris til leverings- og kvalitetssikkerhed samt skabelse af tættere bånd i partnerskabsaftaler.

Assessment af virksomhedens styringsparametre

En forudsætning for, at man kan agere effektivt i et omskifteligt marked, er, at man har fastlagt virksomhedens SCM service og styringskoncept med differentierede forsyningskæder og produktsegmentering.



Syncronic har udviklet et værktøj og en metode/model til at analysere og optimere styringsparametre i en virksomheds forsyningskæder på tværs af demand og supply. Værktøjet tager udgangspunkt i data fra virksomhedens ERP system, som anvendes til at fastsætte styringsparametrene optimalt. Med mange tusinde materialer er der ofte store besparelser at hente på, at styringsparametrene er sat optimalt.



Det unikke ved værktøjet er, at det baseres på data, virksomheden allerede har i sit ERP system sammenkoblet med en række beslutningskriterier omkring produkt, lager, produktion og kunde.

Nøglen til succes er segmentering af ens produkter samt etablering af differentierede forsyningskæder indeholdende styringsmekanismer og principper, som passer til den definerede produktsegmentering.

Ved etablering af differentierede forsyningskæder opnår virksomhederne, at de hurtigt kan skifte mellem disse for de enkelte produkter, når dette er påkrævet. Dermed opnår man bedre reaktionsevne, når markedsændringer indtræffer, og responstid bliver mindre med bedre kundeservice til følge.

Mange virksomheder har erkendt, at det er komplekst at fastsætte styringsparametrene optimalt. Her vil værktøjet kunne hjælpe med at formalisere processen og give et faktabaseret grundlag som beslutningsstøtteværktøj i forbindelse med denne proces.

Skal "den sovende forsyningskæde" vækkes?

Ingen kender fremtiden – men fortiden viser, at markedet bevæger sig cyklisk, og vækst vil vende tilbage efter recession. Spørgsmålet er blot, hvornår dette sker, og om man som virksomhed er parat til denne ændring, når den indtræffer?

At etablere en kontinuerlig formaliseret proces omkring fastsættelse af styringsparametre i ens ERP system er afgørende for, at virksomheden kan reagere rettidigt på markedsændringerne og hermed have optimal styring af virksomhedens forsyningskæder.

Samtidig er der store fordele ved at gøre fastsættelsen af styringsparametre faktabaseret for ens produkter og anvende eksisterende data i ens ERP system til at argumentere for, hvorfor ændringer i styringsmekanismer og principper er nødvendige i den givne situation.

De virksomheder, som er morgendagens vindere, har netop forstået dette og arbejder med at gøre det til en integreret del af styringen af virksomhedens forsyningskæder.