

SCM

NYHEDSMAGASIN, PORTAL OG E-NYHEDSBREV OM LEDELSE AF HELE FORSYNINGSKÆDEN



**JYSK AUTOMATISERER
CENTRALLAGER**

EKSPERTER SPÅR OM SCM I 2009

12 bud på fremtidens udfordringer

Karl Poulsen, Senior Director, Novozymes:
"En af udfordringerne bliver at fastholde Lean som en langsigtet udviklingsfilosofi"



Lars Petersen, Group Senior Vice President SCM, Grundfos:

"Der bliver langt mere fokus på likviditet og lagernedbringelse end set i de senere år"

Dr. John Gattorna, Chairman Advisory Board Victoria University, Melbourne:
"Evnene til hurtigt at skalere kapaciteten ned eller midlertidigt op vil komme i høj kurs"



Carlos Cordón, Professor, IMD, Schweiz:
"Forsyningskæden skal i nogle tilfælde redde virksomhedens finansielle situation"

Asger Rønnow, Vice President SCM, Chr. Hansen:

"Vi vil se øget fokus på både fleksibilitet, omkostninger og kapitalbinding"



Martin Christopher, Professor, Cranfield School of Management:

"Den globale konkurrence vil eskalere"

**FORSYNING ER
UFORUDSIGELIG HOS
DANISH CROWN**

**LOGISTIK ER AFGØRENDE
FOR FREMTIDENS
HOSPITALER**

CSCMP konference, Denver:
**Virksomheder
rykker på
ansvarlighed**

Sådan går det med SCM i 2009

Af Poul Breil-Hansen

Vi har spurgt 12 eksperter fra ind- og udland om, hvad der vil ske inden for Supply Chain Management i 2009, hvad det vil kræve af virksomhederne og ikke mindst, hvordan finanskrisen vil påvirke forsyningskæderne i 2009. Det er der kommet en masse spændende svar ud af, som du kan læse nedenfor.

Alle eksperter har svaret på følgende tre spørgsmål:

- Hvad bliver de fem største udfordringer for forsyningskæden i 2009?
- Hvilke kompetencer bliver de vigtigste for Supply Chain-lederen i 2009?
- Hvordan forventer du, at finanskrisen vil påvirke Supply Chain Management i 2009?



René de Koster, Professor of Logistics and Operations Management, Erasmus University, Holland

De største udfordringer?

- 1) Klima: Udfordringer forårsaget af kravet om at reducere vores miljømæssige fodaftryk. De omfatter reduktion af udledning af drivhusgasser, mere bæredygtige arbejdsmetoder og mindre belastning af

naturens ressourcer. Dette kan for eksempel medføre skabelsen af nye lukkede eller recirkulerende (closed-loop) forsyningskæder eller måder at designe produkter på.

- 2) Brændstof: Nye udfordringer som konsekvens af de stigende brændstofpriser. Denne udfordring spiller tæt sammen med klimaudfordringen og vil tvinge virksomheder til meget eksplicit at tage højde for transportomkostninger, når der skal træffes beslutninger om sourcing og distribution. Det vil måske også lede til udvikling af nye kombinerede transportformer (tog, flodpramme...), måske ikke i morgen, men på længere sigt. Eftersom mængden af naturressourcer bliver mindre, og efterspørgslen efter energi ikke ser ud til at falde, vil brændstofpriser uundgåeligt stige på længere sigt.
- 3) Arbejdskraft: Efterhånden som gennemsnitsalderen i Europa bliver ældre, vil der opstå mangel på visse typer af arbejdskraft. Der sker allerede i dag en import af arbejdskraft fra Østeuropa for at dække behovet, eftersom det lokale udbud er utilstrækkeligt. Det betyder også, at virksomheder skal gøre sig umage for at fastholde den eksisterende medarbejdergruppe. En anden konsekvens er, at

virksomheder skal indrette processer efter medarbejdere, som ikke taler det lokale sprog.

- 4) Konkurrence: Den globale konkurrence fra øst vil stige i styrke og sprede sig til områder, hvor der ikke tidligere har været den store konkurrence. Kineserne vil starte på at tilbyde egne brands og bedre biler, elektronik, modevarer, sko, møbler etc. De vil i første omgang producere til hjemmemarkedet, men vil også se på muligheder for at sælge på de vestlige markeder.
- 5) Partnerskaber: Partnerskaber med strategisk udvalgte aktører for at stå stærkt i konkurrencen med andre forsyningskæder bliver en væsentlig udfordring. Graden af outsourcing stiger, og virksomheder er derfor langt mere afhængige af hinanden. Det er derfor en løbende udfordring at sikre kontinuerlig innovation og forbedring af konkurrenceevne.



Dr. John Gattorna, Visiting Professor Cranfield University, Chairman Advisory Board Victoria University, Melbourne

De vigtigste kompetencer?

People management. Evnen til at fastholde de dygtige medarbejdere og stimulere dem til at innovere og forbedre processer.

Finanskrisens konsekvenser?

Den aktuelle finansielle krise vil formentlig medføre recession. Vi kan allerede nu se tydelige tegn på aktivitetsfald i nogle dele af den fysiske verden (indkøbsindekser er faldet markant, automotive og byggebrancherne har store problemer, Kinas vækst er kun på 9,9 %...). Det er svært at forudse, hvor lang tid krisen vil vare; men forringelsen af naturressourcer og miljø er en langsigtet udfordring, som vil kræve langt større investeringer i at udvikle bæredygtige løsninger, end vi præsterer i dag.

De vigtigste kompetencer?

Supply Chain Managerens viden om forskellige kundesegmenter og deres respektive behov samt adfærd bliver afgørende. I nogle tilfælde vil Supply Chain Manageren fungere som dirigent eller orkesterleder for det samlede "virksomhedsorkester". Supply Chain Operations vil blive styret af specialister, mens strategiudvikling og planlægning vil blive udført af tværdisciplinære lederteams i virksomheden. Der bliver behov for større viden om og forståelse for interne virksomhedskulturer og ikke mindst, hvordan interne kulturer kan spille sammen med strategier. Der bliver også behov for metoder til at koble interne funktioner sammen, så de alle er fokuseret på de samme kundebehov og de samme mål. Endelig vil der blive stort behov for bedre udnyttelse af IT til at understøtte forsyningskædestrategierne.

Finanskrisens konsekvenser?

Likviditet og stram styring af pengestrømmen vil stå højt på agendaen i 2009. Det betyder, at forsyningskæder skal øge hastigheden på cash-to-cash cyklusen. Nye finansielle modeller udviklet sammen med banker kan være en stor nytte. Det kunne for eksempel indebære, at banker betaler leverandøren på afsendelsestidspunktet og modtager betaling fra kunden på modtagelsestidspunktet. Det vil lette både leverandørens og kundens kapitalbinding.

Detail-virksomheder går en svær tid i møde i 2009, hvor efterspørgslen vil dale. Leverandører bliver derfor nødt til at udtænke nye måder at levere til kunder i mindre partier, hurtigere og oftere afhængig af kundens behov. Alle i forsyningskæden vil blive påvirket af faldende forbrugertillid og efterspørgsel, evnen til hurtigt at skalere kapaciteten ned (eller midlertidigt op) vil derfor komme i høj kurs.

De største udfordringer?

- 1) At forandre den måde, virksomheder organiserer forsyningskæder på fra fokus på funktioner til fokus på multidisciplinære "clusters". De multidisciplinære "clusters" skal fokusere på forskellige kundesegmenter og specifikke kundefærdsmønstre. Den aktuelle måde at organisere forsyningskæder på er utilstrækkelig og skaber unødvendige omkostninger og mange servicefejl i en verden, som bliver mere og mere uforudsigelig.
- 2) For at redesigne forsyningskæderne, så de bliver organiseret med udgangspunkt i kunden, bliver det nødvendigt at anvende teknikker til adfærdsegmentering.
- 3) Pga. stigende priser på brændstof og voksende krav til reduktion af klimabelastende virksomhed, er der grund til at genoverveje globaliseringen. Nogle virksomheder vil finde frem til, at en mere lokal eller regional forsyningskædestrategi måske vil være mere hensigtsmæssig. Det vil igen ændre den måde, forsyningskæder bliver organiseret og ledet på.



Lars Petersen, Group Senior Vice President – SCM, Grundfos

De største udfordringer?

Jeg tror, at 2009 vil blive et år med meget fokus på:

- 1) Kraftige opbremsninger: Der er i øjeblikket kraftige opbremsninger hos kunderne, men også hos leverandører, idet en række selskaber ønsker at reagere på forkant af de meldinger, som dagligt bombarderer os alle. Dette udløser ofte kædereaktioner gennem hele forsyningskæden, og ikke alle har mulighed for at "rebe sejlene" i tide. Jeg vil antage, at vi skal hen til Q3 – Q4, før vi ser en stabilisering.
- 2) Fortsat vækst i Emerging Markets: Der er jo stadig god vækst i de nye markeder, om end de har sænket det en smule. Udfordringen vil være at kunne differentiere sine markeder med recession på nogle og stadig en god vækst i andre, start – stop af forsyningskæder vil være et big issue. Kina planlægger stadig med 8 %!
- 3) Transparens: Vi vil mere end tidligere få brug for al den transparens, der er mulig i forsyningskæden, for at kunne efterkomme behov, men også at kunne reagere på de behov, som ikke kom!
- 4) Balance mellem køber og sælger: I vækstperioder er det ofte sælgers marked for en del produkter, eftersom efterspørgsel ofte er større end udbud. Dette vil for en stund ændre sig, og vi vil se faldende priser, herunder også på en række råvarer.
- 5) Ændring af planlagte strategier: En lang række virksomheder vil komme til at re-

videre deres planlagte strategier. Der har nu været en lang periode med pæn og relativt stabil vækst, og en række virksomhedsledere troede, at dette ville fortsætte de næste mange år. Der vil derfor givetvis skulle revideres på en række punkter samt horisonter, som nu vil ligge noget længere fremme. De korte strategier vil få en endnu højere betydning og dermed også påvirke SCM.

De vigtigste kompetencer?

Der vil i 2009 blive lagt mere vægt på at optimere driften og ændre forsyningskæden til at blive mere agil og fleksibel. Det betyder, at man skal være mere driftsfokuseret for en stund. Man skal kunne være holistisk, men også spotte detaljen. Kunne operere i en verden med både recession og vækst, hvilket vil kræve, at der er forskellige strategier, som skal implementeres samtidig.

Finanskrisens konsekvenser?

I 2009 vil der blive fokuseret langt mere på drift og driftsoptimering. Der bliver langt mere fokus på likviditet og lagernedbringelse end set i de senere år primært som følge af, at det bliver sværere at låne penge for virksomhederne, men også at dette nok ikke har haft større fokus tidligere. For en række virksomheder vil kravet om lagernedbringelse sende store ringe baglæns til leverandører og dennes underleverandør. Det vil desværre få krisen til gøre endnu mere ondt. Der vil opstå en række kontrollerbare og ukontrollerbare aspekter. Der vil blive foretaget tilpasninger af arbejdsstyrken som ikke set i seneste år. I de senere år har langt hovedparten af fokus ligget på at tilvejebringe de rette varer til rette tid og sted. Der vil fremover blive behov for trimning, cash optimering samt at skabe en endnu mere agil supply chain. Der vil komme større fluktuationer end tidligere set.



Martin Christopher, Professor i marketing og logistik, formand for "The Centre for Logistics og Supply Chain Management på Cranfield School of Management"

De største udfordringer?

- 1) Efterspørgselsiden: Udsigt til global recession som har indflydelse på de fleste industrier.
- 2) Forsyningsiden: Stadig risiko for yderligere omkostningsstigninger.
- 3) Konkurrencepres: Den globale konkurrence vil intensiveres.
- 4) Finansiell risiko: Valutakursudsving, vanskelig adgang til kapital.
- 5) Politisk risiko: Mange geo-politiske usikkerheder med risiko for at påvirke forsyningskæder.

De vigtigste kompetencer?

- * Udvikling og forbedring af processer for at gøre forsyningskæder endnu mere lean og agile.
- * Styring af kapitalbinding med fokus på at øge varers omsætningshastighed, likviditet og frigøre arbejdskapital.
- * HR- og forandringskompetencer efterhånden som organisationer slankes og omstruktureres.

Finanskrisens konsekvenser?

Alle virksomheder vil blive ramt og dermed behovet for at fokusere på den størst enkle mulighed for omkostningsreducering og værdiforøgelse: Forsyningskæden!

D



Jan Stentoft Arlbjørn, Professor i Supply Chain Management, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet



De største udfordringer?

- 1) Som udgangspunkt er det stadigvæk en udfordring at overbevise virksomheders topledelse om, at der kan skabes konkurrencemæssige fordele gennem intelligent ledelse af forsyningskæder. Den første udfordring er således for supply chain-folket, der er hverdagens helte, at få omsat og synliggjort resultater af SCM-løsninger til et CEO-sprog. Med andre ord: Hvordan genererer eller understøtter SCM-løsninger vækst i omsætningen? Og hvordan skaber SCM-løsninger omkostningsreduktioner, uden at det forringer serviceniveauet?
- 2) En anden stor udfordring bliver design af forsyningskæder, der udnytter fordelene ved "emergent markets" (som Kina og Indien), uden at det forringer SCM-performance, f.eks. gennem længere lead-times og højere lagerniveauer.
- 3) En tredje udfordring er at sikre bæredygtige strategier for Corporate Social Responsibility (CSR) i globale forsyningskæder (inklusiv klimaforhold) og dermed sikre, at dette slår igennem i virksomhedens leverandørportefølje.
- 4) Dette hænger sammen med den fjerde udfordring, der handler om risikostyring i globale forsyningskæder (forsy-

ningssikkerhed, politisk stabilitet, valuta m.v.).

- 5) En femte udfordring er at igangsætte arbejde med at innovere virksomhedernes forsyningskæder frem for et overvejende driftsfokus. Udvikling bør være mere end tanker om det i bilen på vej hjem til weekend!

De vigtigste kompetencer?

Hvis man skal tackle ovenstående udfordringer, får man brug for forskellige kompetencer. For det første stiller det krav til, at virksomhedens SCM-performance måles, og at disse målinger stemmer overens med konkrete performance-fakta. Kompetencer om målstyring, datadisciplin og opfølgning er derfor en central kompetence. Det er også vigtigt at sikre, at virksomhedens SCM-design understøtter virksomhedens overordnede forretningsmodel. Det er med andre ord kompetencer, der betyder, at man løfter sig op over den daglige praksis for at se på virksomheden fra et højere lag i analyser af det rette "fit" mellem overordnet strategi og SCM-design. Et tredje og fjerde kompetenceområde er dels at sikre en større forståelse for, hvorledes CSR-forhold spiller ind i de forsyningskæder, virksomheden er en del af, og dels at sikre en bedre kulturforståelse i stadig mere globaliserede økonomier. Et femte kompetenceområde er at udvikle og gennemføre bevidste strategier, der sikrer kontinuerlig SCM-udvikling samtidig med den kørende drift.

Finanskrisens konsekvenser?

Supply Chain Management som disciplin arbejder både med tiltag, der kan øge omsætningen (toplinjen) gennem serviceforbedringer og øge bundlinjen gennem omkostningsreduktioner. Nogle virksomheder har brugt de gode tider til at udvikle og forny sig. Andre har ikke. Hvis finanskrisen for alvor slår igennem, vil vi se, at tiltag med omkostningsreduktioner vil dominere SCM-praksis i 2009. Det vil lægge et stigende pres på optimering af likviditet gennem optimeringsprojekter i forsyningskæderne med fokus på lavere kapitalbindinger og bedre lageromsætningshastigheder. Der vil i højere grad blive sat fokus på at trække omkostninger ud af den samlede time-to-

market-proces fra idégenerering til lancering af produkter på markederne. Når krisen kradses, vil udviklingstiltag flere steder stoppes, hvorefter der køres efter en stram omkostningsstyring. Spørgsmålet er så, om sådanne skift ikke er for kortsigtede løsninger? Hvis pengekassen er tom, er det klogt. Hvis der er reserver, bør man i sådanne krisetider overveje at fortsætte det strategiske udviklingsarbejde for derved at stå bedre rustet, når bedre tider atter indtræffer.



Karl Poulsen, Senior Director, Novozymes A/S



De største udfordringer?

- 1) Evnen til at forudsige aftrækket og skabe balance i forsyningskæden. De store ændringer, der bliver i vareflowet som følge af aftræksændringer samt omstruktureringer for at nedbringe omkostninger, skaber en hidtil uset grad af ændringer og dermed behov for at styre den samlede værdikæde fra leverandør til kunde.
- 2) Nedbringelse af kapitalbehovet. Cash to cash cycles, VMI og konsignationslagre med leverandører. Forlængede betalingsbetingelser. Nedbringelse af lagre gennem sofistikerede modeller til beregning af sikkerhedslagre.
- 3) Differentiering af Supply Chain. Undgå prispres gennem Supply Chain Integration med kunder.

- 4) Green Logistics. Med den globale opvarmning og det øgede fokus på især transportsektorens påvirkning af klimaet vil der være et krav om, at ansvarlige firmaer er i stand til at dokumentere og nedbringe deres CO2-bidrag. Dette vil i højere grad blive et etisk spørgsmål.
- 5) Fastholde Lean som en langsigtet udviklingsfilosofi. Med kravet om kortsigtede besparelser vil det friste mange ledere til at sætte omkostningsreduktioner i gang i den hellige Leans navn, og det kan medføre, at dette årtis mest succesrige ledelsesfilosofi vil lide døden.

De vigtigste kompetencer?

- * Sales and Operations Planning - S&OP, altså evnen til at styre den samlede værdikæde.
- * Styling af likviditet og pengestrøm.
- * Category Management, fokuseret styling af leverandører og forhandling af optimale priser.
- * Green Logistics.
- * Crisis Management, back to basics værdikædeoptimering.

Finanskrisens konsekvenser?

Jeg forventer, at finanskrisen vil overskygge alt andet i 2009. Det vil desværre medføre, at de fleste virksomheder vil gå fra en innovativ udviklende kultur og ledelsesstil til stærkt fokus på overlevelse og dermed stram styring af omkostningerne – man vil se en bølge af ”back to basics”-initiativer. De nye ledere vil blive valgt ud fra deres dokumenterede erfaring i kriseledelse frem for deres evne til at skabe innovative og engagerede medarbejdere.

Krisen vil medføre en række følgeeffekter for afsætningen, der vil være umulig at forudsige og dermed skabe turbulens i forsyningskæden. Disse udsving vil både medføre leveranceproblemer og store lagre af ukurante varer. Ligeledes vil der være et stort pres på forbedring af bundlinien og dermed fokus på nedbringelse af lagre samt generel omkostningsoptimering. Bølgen af Lean-projekter vil ændre karakter fra at være langsigtede udviklingsprojekter baseret på at skabe vækst til rene omkostningsreduktionsprojekter med kort horisont. Den vigende afsætning vil ligeledes med-

føre overskudskapacitet, der på ny vil skabe debat om outsourcing / insourcing og føre til omfattende ændringer i styringen af den samlede Supply Chain.



Carlos Cordón, Professor Operations Management, IMD, Schweiz



De største udfordringer?

- 1) Styre risikoen gennem hele forsyningskæden med særlig opmærksomhed på kunders og leverandørers eventuelle konkurs.
- 2) Håndtere store udsving i efterspørgsel.
- 3) Fastholde gode relationer til kunder og leverandører på trods af turbulente tider.
- 4) Øge kompetencen i Supply Chain Finance eftersom traditionelle finanssystemer ikke virker tilstrækkeligt.
- 5) Håndtere prisudsving gennem forsyningskæden.

De vigtigste kompetencer?

- * Finansielle kompetencer og evnen til risikostyring.
- * Fleksibilitet og evnen til at foretage meget hurtige beslutninger på trods af risiciene.
- * Forretningsforståelse af den samlede Demand and Supply Chain.
- * Kreativitet i håndtering af helt nye situationer og uforudsigelig efterspørgsel.

Finanskrisens konsekvenser?

Konsekvenserne for forsyningskæden er kraftige. Det er for eksempel meget hurtige og uforudsigelige prisudsving for materialer, barrierer for forsyninger forårsaget af leverandørers finansielle problemer, total uigennemsigtigt efterspørgselsmønster og nye krav til Supply Chain Finance Systems, der kan supplere traditionelle finanssystemer. Forsyningskæden skal i nogle tilfælde redde virksomhedens finansielle situation, fordi banksystemerne ikke virker hensigtsmæssigt eller tilstrækkeligt. Det er en enorm forandring for forsyningskæden fra fokus på at håndtere vare- og informationsstrømmen til også at håndtere pengestrøm og risici. Det kan vise sig at være på kanten af det realistiske; men der er ikke noget alternativ, eftersom forsyningskædeaktørernes finansielle levedygtighed er forudsætningen for, at varerne fortsætter med at strømme gennem kæden.



D



Anders Thorstenson, Professor, Ph.D., Centre Director CORAL - Centre for OR Applications in Logistics, Aarhus School of Business, University of Aarhus



De største udfordringer?

- 1) Demand Management, da markederne bliver stadig mere dynamiske og produktlivscyklusser kontinuerligt bliver kortere.
- 2) Risk Management, da forsyningskæder fortsat vil være globale og afhængige af lokale forhold.
- 3) Revenue Management, da volatilitet i prisdannelse samt kortsigtede kapacitetsvariationer vil skabe behov for hensigtsmæssige styringsinstrumenter.
- 4) Tilpasning af forsyningskæden til nye regler, retningslinjer og muligheder knyttet til udviklingen forbundet med klimaeffekter, der vil medføre politiske og økonomiske tiltag inden for den nærmeste fremtid.
- 5) Håndtering af effekterne af finanskrisen 2008.

De vigtigste kompetencer?

- * Anlægge forretningsprocesmæssige perspektiver på forsyningskæden.
- * Bruge analytiske værktøjer til at håndtere komplekse sammenhænge.
- * Kommunikere mål og midler til styring

af forsyningskæden til kunder, medarbejdere og leverandører.

Finanskrisens konsekvenser?

- * Forandringer i de styrkemæssige forhold mellem verdenshandelens økonomier, der vil indvirke på priser, valutakurser og efterspørgselsrelationer.
- * Relative prisforandringer på varer og tjenesteydelser, der vil påvirke valget af forsyningskanaler.
- * Efterspørgselsforandringer på afsætningsmarkederne, herunder specielt volumenreduktioner, der vil påvirke effektiviteten i distributionskanalerne.



Asger Rønnow, Vice President Supply Chain Management, Chr. Hansen A/S



De største udfordringer?

- 1) Styring og planlægning af efterspørgsel (demand) bliver en stor udfordring. Der vil formentlig ske store udsving både op og ned i efterspørgselsmønsteret. Mange kundevendte virksomheder vil udvise tilbageholdenhed, og det vil uundgåeligt skabe dønninger ned gennem værdikæderne.
- 2) Den første udfordring skaber automatisk en anden udfordring, nemlig at sikre varretilgængelighed i en turbulent tid, hvor

efterspørgslen vil svinge op og ned i et uforudsigeligt mønster. Hvordan sikrer man, at man er i stand til at levere varen, når kunden placerer overraskende ordrer?

- 3) Kapitalbindingen vil blive presset, så alt, hvad der kan øge omsætningshastigheden i forsyningskæden, vil være meget interessant. Det vil også skabe et pres på leverandører om at levere oftere i mindre partier og måske på andre finansielle vilkår.
- 4) Der vil være endnu mere fokus på omkostninger end sædvanligt, men det vil skulle ske med skyldig hensyntagen til fleksibilitet. Omkostningsreduktioner, der skader virksomhedens fleksibilitet over for kunderne, kan vise sig at være meget dyre på lang sigt.
- 5) Den femte udfordring bliver at være åben over for nye forretningsmuligheder. Hvordan kan vi i en svær tid forbedre vores konkurrenceevne? Når tingene strammer til og the going gets tough, kan man nemt glemme den lange horisont. Det vil være farligt udelukkende at hyle med i ulvekoret og glemme at tænke progressivt.

De vigtigste kompetencer?

Det handler om ledelse forstået på to måder. Det handler om værdiledelse, om at stå fast på sine værdier og den retning, som er fastlagt. Det er et spørgsmål om autenticitet, troværdighed og integritet. Det tager ingen tid at spolere en troværdighed, som det måske har taget mange år at opbygge. Hold fast.

Det handler også om at lede på tværs af kulturer. Det er ikke nyt, men i en verden, som bliver mere og mere global, bliver det hele tiden endnu vigtigere at være i stand til at sætte et hold på tværs af kulturer, der arbejder frugtbart sammen mod de samme mål.

Finanskrisens konsekvenser?

Vi vil se øget fokus på både fleksibilitet, omkostninger og kapitalbinding. Vi vil - forhåbentlig - se kreative modtræk til store og uforudsigelige udsving i efterspørgsel.

D

22



Carsten Dalbo Pedersen, vicedirektør, Post Danmark Kurer, Ekspres, Pakker (KEP)

De største udfordringer?

- 1) Agilitet - tilpasning og fleksibilitet er altid vigtigt, men det bliver i endnu højere grad vigtigt i 2009, fordi efterspørgslen og ordremønstret bliver endnu mere uforudsigeligt end tidligere.
- 2) Back to basics - få styr på og optimer de interne processer. Orden i eget hus er forudsætningen for at kunne agere effektivt i relation til andre aktører i forsyningskæden.
- 3) Miljø og CO2 vil fortsætte med at få større kraft og betydning, også selvom vi går pressede tider i møde. At overse denne faktor vil være en fejl, som kan koste store markedsandele.
- 4) Risikostyring – det bliver afgørende for både forsyningsikkerhed, afsætning og likviditet at udvælge både leverandører og kunder (kreditorstyring) med omhu. Det vil i mange tilfælde også være en gevinst at være forberedt på alternative leverandører, der kan supplere, hvis der bliver problemer med forsyningsikkerheden.
- 5) Skab variabilitet - mindske kapacitetsomkostninger og øge skalerbarhed ved øget brug af outsourcing, det er vigtigt at kunne skalere forretningen efter skiftende forhold og store udsving i markedet.

De vigtigste kompetencer?

- * Forandringsledelse - skabe gejst, forståelse, tro og commitment, hurtig reaktionsevne bliver vitalt.
- * Relationshåndtering – etabler og fasthold stærke relationer til kerneleverandører og -kunder, det vil mindske sårbarheden og sikre, at prisparameteret ikke bliver altdominerende.
- * Overblikket og evnen til at kunne fokusere på de allermest relevante ting for virksomheden. Hvad er det, der skaber mest værdi?

Finanskrisens konsekvenser?

Fokus på det nære og styrbare - virksomhedens egne processer og de nære og vigtigste relationer i forhold til virksomheden. Innovation og langsigtede investeringer i den samlede værdikæde må for en stund træde i baggrunden til fordel for "secure business". Når det er sagt, vil jeg gerne understrege, at jeg nok ser store udfordringer i den nære fremtid, men ikke uoverstigelige katastrofer; jeg forventer mere et gearskifte fra et meget højt gear til et mere moderat tempo.



Alan Waller, Vice President Solving International, Chairman ELUPEG og Visiting Professor Cranfield University

De største udfordringer?

De største udfordringer i 2009 bliver den økonomiske recession, bæredygtighed,

store ledelsesudfordringer, mangel på kompetent arbejdskraft og behovet for et redesigne mange forsyningsnetværk.

De vigtigste kompetencer?

De vigtigste SCM-kompetencer i 2009 bliver evnen til at samarbejde og danne partnerskaber, kriseledelse, leadership og forandringsledelse.

Finanskrisen konsekvenser?

Jeg forventer, at finanskrisen vil medføre, at ledelse af forsyningskæder vil blive kraftigt udfordret på følgende områder:

- * Nedgang i efterspørgslen
- * Overkapacitet
- * Øget fokus på omkostninger
- * Pres på partnerskaber/alliancer



Erling Johns Nielsen, global leder af Maersk Logistics Supply Chain Development-afdeling

De største udfordringer?

- 1) Den finansielle & økonomiske krise: Logistikomkostningerne udgør ca. 10% af de samlede omkostninger i en gennemsnitsvirksomhed og er typisk den andenstørste omkostningspost på resultatopgørelsen. Fra varen er færdigproduceret i Kina, til varen ligger på hylden i supermarkedet, går der lang tid. En gennemløbstid på 100 dage eller mere er ikke unormal, når transport-,

lager- og ventetid gøres op. Tid er penge. Jo længere tid varen er undervejs (bemærk vente- og lagertid udgør typisk hovedparten af gennemløbstiden!), jo højere er kapitalbindingen og dermed finansieringsbehovet. Læg så oven i, at prisen på penge – som et resultat af den finansielle krise – er gået mærkbart i vejret sammenlignet med, hvad vi har oplevet de senere år, hvor der var penigerelighed til attraktive rentesatser. På den baggrund er det blevet endnu mere afgørende for virksomheder løbende at optimere virksomhedens forskellige forsyningskæder.

- 2) Klimaudfordringen samt stigende og stærkt fluktuerende energipriser: Behovet for fossile brændstoffer er steget markant de senere år, primært drevet af stærk økonomisk vækst i Asien (Kina, Indien, Vietnam), Østeuropa samt Sydamerika. Dette har resulteret i stærkt stigende samt meget volatile oliepriser. Ydermere har det øgede fokus på at begrænse CO₂-udledninger i forsyningskæden skærpet interessen for at kortlægge og reducere virksomheders CO₂-udledning. Maersk Logistics lancerede Supply Chain CarbonCheck™ i november 2007. Denne serviceydelse har gjort os i stand til at reducere CO₂-udledninger for vore nøglekunder betydeligt samtidig med en markant reduktion i logistikomkostninger. Ved at gennemgå Boots' forsyningskæde i detaljer fra Kina til deres lagerfacilitet i Nottingham i England lykkedes det os at reducere CO₂- samt logistikomkostninger med hhv. 29 og 21 %.
- 3) Sikkerhed: Kravene til sikkerhed i forsyningskæder er vokset voldsomt siden terrorangrebene i 2001. Dette vil løbende øge kravene til sporbarhed og sikkerhed i forsyningskæden.

- 4) Mangel på investeringer i infrastruktur (havne, jernbaner, veje): Hvis man kan sige en positiv ting om krisen, så er det, at problemerne med køer på veje, i havne samt på jernbanerne bliver lidt kortere på grund af de vigende volumener. Dette er desværre en stakket frist. Manglende og utilstrækkelig investering i infrastruktur har i de senere år været til stor gene for både forbrugere og virksomheder. Denne udfordring bliver ikke mindre fremover – tværtimod.

De vigtigste kompetencer?

Supply Chain Managers bør i 2009 sikre, at de elementære forhold i forsyningskæden er i orden, samtidig med at de skal holde et vågent øje med innovationsmuligheder. Der er altid muligheder i kaos, og presset for at reducere omkostninger kan give idéer til proces- og serviceforbedringer.

Supply Chain Managers bør have endnu mere fokus på finansielle forhold og holde et vågent øje med både debitor- og kreditorstyring. Supply Chain Managers skal være meget opmærksomme på, at beslutninger påvirket af den aktuelle finansielle krise ikke må påvirke forretningen negativt på længere sigt. De fleste virksomheder vil forståeligt nok stramme livremmen ind i 2009, men det er ekstremt vigtigt, at virksomheder også er levedygtige, når den økonomiske krise er et overstået kapitel.

Det kommende præsidentskifte i USA giver forhåbninger om, at USA vil deltage mere aktivt i at reducere CO₂-udledninger. Dette er afgørende for, at det forestående klimatopmøde i København i 2009 bliver en succes. Supply Chain Managers bør allerede nu starte arbejdet med at få styr på CO₂-udledninger samt sætte mål for, hvor meget CO₂-udledningen kan reduceres i de

kommende år. Dels er der god økonomi i det, dels er det en nødvendighed, hvis du vil være konkurrencedygtig fremover. Walmart – verdens største detailhandelskæde – har allerede meldt ud til deres underleverandører i Kina, at fokus på CO₂-udledninger er et vigtigt parameter for dem, når de vælger leverandører.

Finanskrisens konsekvenser?

Det er stadig usikkert, hvad der vil ske i 2009, ikke mindst på grund af den seneste udvikling i verdensøkonomien og på de finansielle markeder. I krisetider bliver Supply Chain Managers' betydning for den samlede forretning endnu større, fordi mange virksomheder vil søge efter måder at frigøre likviditet og alternative transportformer, der belaster kapitalbindingen mindre. Supply Chain Managers vil spille en central rolle i bestræbelserne på at gøre forretninger Lean.

Det er endnu vigtigere nu end tidligere, at virksomheder kortlægger og opnår en dyb forståelse for deres forsyningskæde samt deres interessenters behov med hensyn til servicevilkår, omkostninger, kvalitet og miljøet. Målet er at identificere nye muligheder og fastholde tætte samarbejdsrelationer, så virksomheden kan komme igennem den aktuelle finansielle turbulens.

WWW.SCM.DK/SUPPLYCHAIN

Sikker intern transport

– med MONTECH wafer transportbånd

Helt unikt system udviklet specielt til solcelle industrien sikrer nænsom transport af wafers (silicium skiver) og andre sarte materialer

- **Nænsom:** via 2 synkroniserede transportbånd
- **Modulopbygget:** mht. længde og bredde – også kundetilpasset
- **Nem at montere og afmontere**
- **Leveres også med vacuum transport**

Fron-Tech

Eneforhandler af Montech og Renishaw i Danmark

Fron-Tech Holcks Plads 10, kld. 2700 Brønshøj Tel. 3874 5422 ft@fron-tech.dk www.fron-tech.dk

VERDENSNYHED

