

NÅR SUPPLY CHAIN TRANSFORMERER FORRETNINGEN

Ny bog argumenterer for, at SCM skal tage både de hårde og de bløde aspekter seriøst. Og så skal kæden tænkes udefra og ind i stedet for indefra og ud. Når det sker, bliver supply chain development ifølge John Gattorna rendyrket business transformation, der kan skabe konkurrencemæssige kvantespring.

Tekst: Poul Breil-Hansen

John Gattorna er en af den internationale supply chain scenes markante tænkere, der har bidraget med at forme og udvikle supply chain disciplinen de sidste knap 40 år. Han har for eksempel hentet forskningsviden fra discipliner som sociologi samt adfærdspsykologi og skabt nye forståelser for, hvordan parter i en forsyningskæde kan arbejde bedre sammen.

Ordet "alignment" går igen i al John Gattornas tænkning siden, han i 1978 første gang publicerede teorier om, hvordan det, vi i dag kalder supply chain management, kan fungere optimalt og bidrage til at styrke forretningsresultaterne i en virksomhed. Han har siden udviklet et utal af modeller og konkrete fremgangsmåder, som han



"Udvikling af forsyningskæden har stor effekt på hele forretningsmodellen og er derfor rendyrket forretningsudvikling eller -transformation", mener John Gattorna. Foto: Privat.



"Endimensionel tænkning vil ikke rykke virksomheden nogen steder hen. Der skal tænkes multidimensionelt og multidisciplinært", fortæller John Gattorna i bogen. Foto: FT Publishing.

som konsulent har implementeret i praksis i nogle af verdens største virksomheder.

Der er ikke nogen fuldstændig og tilfredsstillende oversættelse af ordet "alignment" til dansk, det nærmeste er overensstemmelse, afstemning eller simpelthen "fælles fodslag". Idéen er, at flere dele af eller funktioner i en virksomhed arbejder med samme mål og gensidigt understøtter hinanden – og at det princip også gælder for virksomheder på tværs af en forsyningskæde.

Skab sammenhæng og flow

"Supply chain management har i mange år været ganske uudviklet og præget af klassisk ingeniørtænkning med fokus på venstre hjernehalvdel og de hårde samt kvantificerbare aspekter af logistik og produktion. Der er store potentialer i at gøre det, jeg kalder "joining the dots", altså at skabe sammenhæng og flow i alle synlige aktiviteter. Det gælder både de hårde "dots" som maskiner samt systemer og de bløde "dots" som mennesker og menneskelig adfærd på både kunde- og leverandørsiden af relationen", fortæller John Gattorna på en klar og tydelig skype-forbindelse fra sit kontor i Sydney.

En anden væsentlig pointe i John Gattornas tænkning, som han har præsenteret i en række bøger gennem tiderne er, at supply chain development er det samme som business transformation. Hans aktuelle bog fra 2015 hedder "Dynamic Supply Chains

– how to design, build and manage people-centric value networks".

"Udvikling af forsyningskæden har stor effekt på hele forretningsmodellen og er derfor rendyrket forretningsudvikling eller -transformation. Området har i mange år levet en tilværelse i dunkle baglokaler, men flere og flere topledere får i dag øjnene op for det forretningsmæssige potentiale i supply chain udvikling", fortæller han.

I den nye bog præsenterer han en række principper og metoder til at håndtere den stigende markedsvolatilitet, kortlægge kundeadfærd og designe segmenterede forsyningskæder, der er "aligned" eller afstemt med virksomhedens forskellige kundesegmenter. Han skriver om forskellige forsy-

"...vi har stærkt brug for en ny model for virksomheden, der kan forklare os, hvordan vi skal håndtere et øget dynamisk driftsmiljø, hvor vores interaktioner vokser nærmest eksponentielt dag for dag.

John Gattorna

ningskædetyper, som han kalder lean, agile, kampagne, samarbejdende og den fuldt fleksible, og hvordan man bringer forsynings- og kundesiden tættere på hinanden. John Gattorna slutter den nye bog af med et kapitel, han kalder "Joining the dots to create dynamic institutions - How to move from an operations mind-set to full 'business transformation'". Her skriver han om at se om bag detaljerne i hverdagens driftsmiljø og afkode det bagvedliggende mønster. Det bagvedliggende mønster danner grundlaget for at kunne designe den rigtige forsyningskæde, som reelt kan understøtte virksomhedens forretning i en moderne dynamisk verden præget af det, mange kalder "det nye normale", nemlig at forandringstakten stiger, og efterspørgslen bliver mere og mere uforudsigelig.

Tænk multidimensionelt

"Med bogen ønsker jeg at formidle bud-

skabet om, at vi har stærkt brug for en ny model for virksomheden, der kan forklare os, hvordan vi skal håndtere et øget dynamisk driftsmiljø, hvor vores interaktioner vokser nærmest eksponentielt dag for dag. Interaktionerne er ikke bare med kunder og leverandører, det er også en bred vifte af interessenter på tværs af vores forsyningsnetværk", fortæller John Gattorna.

Den nye model omfatter blandt andet, at virksomheden forlader idéen om, at one-size-fits-all og designer forskellige forsyningskæder til forskellige kundebehov. Det vil skabe en mere afstemt relation til kunder ("alignment").

Han medgiver, at det er "lettere sagt og skrevet end gjort", og han peger på, at det kræver en bredere tilgang til SCM end, vi traditionelt har set. "Det kræver, at topledelsen og hele virksomheden anlægger en supply chain-vinkel på forretningen. Jeg kalder det en supply chain filosofi, fordi det indebærer en tro på, at det er muligt at transformere hele forretningen, og at transformationen skal være baseret på en holistisk forståelse af, hvordan forretningen hænger sammen med forretningsens placering i et netværk af netværk. Endimensionel tænkning vil ikke rykke virksomheden nogen steder hen. Der skal tænkes multidimensionelt og multidisciplinært", fortæller han.

Idéen om alignment skal eksekveres i et ekstremt ukontrollerbart miljø af værdikæder på tværs af virksomheder, og det er derfor en stor udfordring at vedligeholde synkroniseringen over en længere periode. Men John Gattorna insisterer på, at det er muligt, hvis man følger principperne i dynamic alignment. "Jeg ved det, fordi vi har gjort det. Og det har andre også. Internationale virksomheder som Apple, Unilever, Inditex, Li & Fung, Fonterra, Schneider Electric, EL-GEKA, Dell, Procter & Gamble, Walmart, CBH Group, DKSH og mange andre viser vejen", fortæller han. ☒



Læs mere

Gattorna, John. Dynamic Supply Chains: How to design, build and manage people-centric value networks. Pearson Education Limited 2015. Fås både som printbog og e-bog.