

Sådan går det med SCM i 2019

Tekst: Poul Breil-Hansen

SCM+Logistik har spurgt 16 SCM-eksperter om, hvad der vil ske på SCM-banen i 2019. Svarene tyder på, at følgende tre områder fortsat vil fylde det meste:

- 1) Data og digitalisering,
- 2) S&OP og kompetenceudvikling samt
- 3) strategi og innovation.

Men i 2019 kommer der en ny dimension, nemlig: samfund og miljø. Men læs selv. De 16 eksperter bud på 2019 er en guldgrube af inspiration til, hvordan du kan udvikle din forsyningskæde.



Torben Knudby, Associate Professor, Operations and Supply Chain Management, DTU

FOKUS PÅ KOMPETENCEUDVIKLING

Udfordringer:

Fremover kommer alle supply chains til at omfatte en form for cirkularitet, der skal indarbejdes i både produktdesign, produktion, distribution og service. Det vil i høj grad blive supply chain lederen, der skal føre det ud i livet gennem returlogistik eller lignende, således at virksomhedens supply chain kan bidrage til fremtidens krav om cirkulær økonomi.

Virkemidler:

Da supply chain lederen næppe alene kan gennemføre ovennævnte, stiger kravene til supply chain medarbejdere hastigt. Det kræver både supply chain indsigt, teknisk indsigt og it-eksperise at være den, der driver udviklingen – derfor bliver fokus i 2019 og fremover at udvikle nuværende medarbejdere gennem videreuddannelse og rekruttere nye supply chain medarbejdere med nyeste viden.



Lars Kyed, adm. direktør, GS1 Denmark

SIKKER OG EFFEKTIV DELING AF DATA

Udfordringer:

Presset for at styre data har aldrig været større. Dermed også behovet for at få integreret sine interne systemer. Det er en stor udfordring for mange virksomheder, både med hensyn til antal systemer og kompleksitet. Men det er nødvendigt for at kunne eliminere manuelle processer og sikre kvalitet.

Virkemidler:

Det interne samarbejde skal styrkes, og det må SCM-lederen gå aktivt ind i. Det handler særligt om nært samarbejde med stamdata- og marketingafdelinger, fordi data må og skal deles effektivt og sikkert internt, hvis det skal lykkes at få optimale informationer ud til kunderne – både B2B og B2C.



Jens Davidsen, Project Leader, Aurora Group

DIGITALISERING KRÆVER STYR PÅ STAMDATA

Udfordringer:

Digitaliseringstoget vil kun få endnu mere fart på i 2019. De logistikunge virksomheder, som ikke kommer med på vognen med for eksempel kunstig intelligens og machine learning nu, vil sakke bagud i konkurrencen.

Virkemidler:

En vigtig og overset forudsætning for at drage fordele af digitaliseringen er styr på stamdata. I en digital forsyningskæde er der ingen menneskelig "fornemmelse", der lige kan korrigere forkerte stamdata. I vores verden er stamdata først og fremmest størrelser og vægt på pakker. De skal bare være 100 procent korrekte, og det er en stor udfordring. PIM-systemer (product management information) med stærk integration kan være en stor hjælp.



Nis Kampp, Director SCM management consulting, 4Improve

TÆTTERE SAMARBEJDE BÅDE OP OG NED I KÆDEN

Udfordringer:

Det er væksttider og sælgers marked, og supply chain er begyndt at prioritere downstream mod kunderne og mere aktivt allokere resurser. Vi i supply chain skal derfor aktivt bruge vores viden om kundesamarbejde upstream mod leverandørerne med mere opmærksomhed på resurseknaphed og kapacitet. Fokus vil være evnen til at følge efterspørgslen. Forudsætningen er en stærk S&OP proces, gode relationer og tæt samarbejde i forsyningskæden.

Virkemidler:

1. Prioritering – hvilke ordrer, produkter og kunder skal forfordes for at sikre kort- og langsiget profitoptimering.
2. Fokusering – hvilke produkter og ydelser skal vi selv stå for, og hvilke skal vi optimere gennem partneraftaler.
3. Effektivitet – højere output af hele værdikæden gennem samarbejde på tværs.
4. Evnen til at af-dække potentialer og høste dem i høj hastighed bliver afgørende.
5. Det kræver den rigtige organisation, styr på driften og at udviklingsaktiviteterne understøtter ovenstående.



Bo Quist, COO, Peter Justesen Company A/S

SUPPLY CHAIN INTELLIGENCE ER NØGLEN

Udfordringer:

Hastighed. Long term er blevet mid term, og mid term er blevet short term; krav til hurtigt at kunne navigere og eksekvere på et oplyst grundlag er blevet endnu mere udtalt.

Virkemidler:

Det er et "must", at supply chain er positioneret på et strategisk niveau i virksomheden, "One-size fits all" findes ikke, og fokus vil være at operere med distinkte kundespor, hvor man til stadighed formår at differentiere mellem henholdsvis pris, fleksibilitet og hastighed. Supply chain intelligence er her nøglen til at opnå succes.



Henrik Knak, Partner, Syncronic

2019 BLIVER ET BOS-ÅR FOR SCM-LEDEREN

Udfordringer:

SCM-lederen skal fortsat sikre høj effektivitet og lave omkostninger. Derudover vil 2019 byde på fokus på specielt tre ting (BOS): 1) Bæredygtighed i to varianter: CSR i såvel B2C som B2B - og en høj OTIF trods forstyrrelser og risici. 2) Orkestrering af den samlede værdikæde med fokus på integrated business planning og S&OP. 3) Skat i form af told og afgifter er en djævel, som ikke kun Trump anvender. Overalt i verden ændres vilkårene for et optimalt netværk af forsyning af råvarer, produktion samt service.

Virkemidler:

Evnen til at tænke strategisk og opbygge en optimal og fleksibel forretningsmodel bliver en kritisk kompetence for SCM-lederen i førende virksomheder. Finansielle kompetencer bliver i stigende grad centrale i optimeringen af kæden, ligesom evnen til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere - globalt - afgør om, man vinder eller ej.



Omera Khan, Professor Supply Chain Management, University of Agder og University of London

BLIV SKRAP TIL AT HÅNDTERE USIKKERHEDER

Udfordringer:

Stigende geopolitiske usikkerheder og udfordringer med at rebalancere væksten. Lurende handelskrige, Brexit og voksende tendens til protektionisme skaber store vanskeligheder. Evnen til at håndtere disse usikkerheder bliver en primær udfordring for supply chain lederen i 2019.

Virkemidler:

De primære virkemidler bliver scenario planlægning samt en realistisk tilgang til at bygge robusthed og agilitet, som kan håndtere de uforudsete hændelser, som alle kan forvente vil ske.



Jan Stentoft, professor, Department of Entrepreneurship and Relationship Management, Syddansk Universitet

SKAB FÆLLES FODSLAG PÅ TVÆRS

Udfordringer:

Det kommende år vil blive domineret af tre udfordringer: 1) At få skabt og fastholdt tværorganisatorisk alignment (fælles fodslag) mellem demand og supply processer. 2) At sikre de rette supply chain kompetencer er om bord. 3) At sikre virksomheden opererer på den rette it- og dataplatform.

Virkemidler:

De primære virkemidler til at håndtere de tre udfordringer er: 1) Sales & Operations Planning med fokus på både adfærd og datamodel. 2) Kompetenceafklaring - er der sammenhæng mellem strategiske krav og ressourcerne, der skal føre det ud i livet? 3) It- og dataparathed, assessment og strategisk udviklingsplan.



Esben Jansen, Vice President Supply Chain, Nissens

AFVIGELSER OG MACHINE LEARNING

Udfordringer:

Verden bliver mere og mere dynamisk, og antallet af udfordringer, der skal håndteres i hele værdikæden, stiger. Det er fx Brexit, handelsbarrierer, ressourcebegrænsninger (alt fra medarbejdere til råvarer tilgængelighed) etc. En af de store udfordringer i 2019 bliver at håndtere balancen i hele værdikæden og samtidig arbejde aktivt med at finde nye og innovative løsninger, der sikrer den gode kundeoplevelse.

Virkemidler:

Digitalisering vil fortsat være af enorm betydning for at kunne håndtere denne udvikling. Den stigende kompleksitet kræver, at fokus skal være på håndtering af afvigelser, og at den intelligente "machine learning" får lov til at udvikle sig i virksomhederne. Desuden skal der være stort fokus på fleksibilitet og omstillingsparathed, så der hurtigt kan reageres på ændringer i markedsforholdene.



Anders S. A. Pedersen, Department manager, Logistics, BWSC (vinder af Supply Chain Prisen 2017)

SKAB EN KULTUR DER TÆNKER PÅ TVÆRS

Udfordringer:

I global konkurrence med stadig stigende hastighed i produktudvikling er det nødvendigt at skabe en virksomhed, der evner hurtigt at dele erfaringer vedrørende behov for produkttilpasninger/-ændringer. En moderne supply chain skal evne agilt at adoptere og fastholde disse til kommende leverancer for derigennem at sikre, at virksomheden forbliver markedsrelevant.

Virkemidler:

Udvikle en organisation og ånd der arbejder på tværs i virksomheden og ikke silo-opdelt. Hertil skabe en it-infrastruktur, der understøtter datadeling på tværs, så hele værdikæden bliver transparent og effektivt arbejder sammen. Ud fra dette kan processer og "dashboards" defineres, der understøtter en proaktiv arbejdsform.



John Gattorna, Supply Chain Thought Leader og modtager af CSCMP's Distinguished Service Award 2018

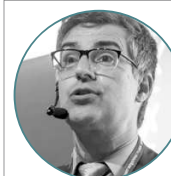
KOM I SYNC MED DINE MARKEDER

Udfordringer:

Usikkerheder på markederne skaber voksende volatilitet, og supply chain ledere skal derfor finde nye måder at håndtere denne sårbare situation. Det kan ske ved at øge tempoet i beslutningsprocesserne og øge rytmen i organisationen. Jeg kalder dette for "clockspeed". Lykkedes det, kan virksomheder opnå synkronicitet med den eksterne volatilitet. Det vil betyde, at uoverensstemmelsen mellem interne og eksterne driftsvilkår vil blive reduceret, og det samme vil omkostningsniveauet.

Virkemidler:

Virkemidlerne til at øge clockspeed er mangfoldige. Det omfatter fx nye organisationsdesigns, re-engineering af processer, digitalisering i hele værdikæden og hurtigere beslutningsprocesser via modellering og udvikling af kulturen i virksomheden. Supply chain lederen skal krydse funktionsgrænser og gøre, hvad der kræves for at få hendes/hans forsyningskæde til at køre hurtigere hele tiden - og ikke kun fra "sten til sten" som er meget dyrt.



Carlos Cordon, Professor Strategy and Supply Chain Management, IMD

FÅ DIGITALE TILTAG TIL AT LEVE

Udfordringer:

Den største udfordring er, at CEOs nu bliver nødt til at bede deres CSO om at opskalere deres digitale initiativer, hvor mange i dag blot er på proof of concept-stadiet. Det skal ske, så virksomheder kan høste gevinsterne af de levedygtige initiativer og skille sig af med de initiativer, der ikke leverer håndgribelige og mærkbare resultater.

Virkemidler:

De primære virkemidler vil være roadmaps for at eksekvere på opskalering og prioriteringsværktøjer - samt benchmarking med det mål at lære af andre, hvad der virkelig gør en forskel.





Kai Hoberg, Professor of Supply Chain and Operations Strategy, Kühne Logistics University

TÆT STYRING AF LAGER GØR STOR FORSKEL

Udfordringer:

Den kommende økonomiske nedtur (delvist drevet af politik) vil udfordre forsyningskæder til at fokusere endnu mere på omkostninger. Det vil specifikt reducere ressourcer til strategiske projekter. Efter år med snak om nye supply chain 4.0 teknologier er det nu på høje tid, at supply chain ledere implementerer værktøjer, så de undgår tab af goodwill hos interessenter og markedsandele til markedsførere.

Virkemidler:

Lean lagre og agil lagerstyring vil være afgørende for at håndtere store udsving i efterspørgslen. Vi har for nylig undersøgt de finansielle effekter af lagerstyring under finanskrisen med data fra 1263 virksomheder. Konklusionen er, at virksomheder, der styrede lagre tæt og undgik høje lagerbindinger, klarede krisen betydeligt bedre end andre.



Holger Schiele, Professor of Technology Management, University of Twente

RPA ER STÆRKT PÅ VEJ

Udfordringer:

Det er uklart, hvor længe den økonomiske opturn vil vare. Hvis vi følger "the skyscraper curve", der bygger på den interessante observation, at verdens højeste bygninger næsten altid er blevet opført i recessionstider, så kan vi være på vej ind i en vanskelig periode. Konstruktionen af bygninger, der forventeligt vil blive verdens højeste, er planlagt til at stå færdige i slutningen af 2019 eller i 2020. Går vi ind i en recession, vil modus skifte tilbage igen til skarpt omkostningsfokus.

Virkemidler:

Vi ser nu de første applikationer inden for Industri 4.0. Vi ser for eksempel god fremdrift inden for forhandlings-avatare, altså maskiner der forhandler med maskiner. De første digitale forhandlinger kunne foregå i 2019. Det ser også ud til, at RPA (robotic process automation) er tæt på et gennembrud. De første eksempler på RPA-applikationer, der overtager simple og repetitive processer, er allerede i drift.



Mette Boysen, COO, Stena Recycling

BÆREDYGTIGHED SKAL SUPPLERE PRIS SOM PARAMETER

Udfordringer:

Hos Stena Recycling er vi efter en turn-around klar til vækst. Vi ser et øget fokus på bæredygtighed og bedre løsninger for eksempel til recycling af plast og metaller, men samtidig ser vi også et omkostningspres på for eksempel transport. Vi skal derfor være endnu mere effektive, og samtidig skal vi klargøre os til at møde fremtidens krav til recycling.

Virkemidler:

Vores fokus på bæredygtighed skal bringe os derhen, hvor konkurrenceparameteren ikke alene er pris. Vi skal sammen med vores kunder finde løsninger, der konstant udvikler og udfordrer hele værdikæden for at tackle fremtidens udfordringer og dermed kunne tilbyde endnu bedre affaldsløsninger. Effektiviseringer skal komme gennem digitalisering i bred forstand, robot-løsninger i både administration og produktionen samt en helt anden anvendelse af information.



Andreas Wieland, Associate Professor of Supply Chain Management, CBS

SCM SKAL OGSÅ OMFATTE SAMFUND OG MILJØ

Udfordringer:

Set i lyset af klimakrisen er den materielle økonomi forældet. Vi er på vej ind i et skifte fra lineære til cirkulære forsyningskæder, fra kunder til brugere og fra produkter til tjenesteydelser. Virksomheder vil opføre med at eksistere, hvis de holder sig til konventionel visdom og undlader at udvikle radikale idéer, der kan drive disse dramatiske forandringer.

Virkemidler:

Vores virkemidler er muligvis tilstrækkeligt modne, men deres anvendelsesområde skal udvides: SCM startede som en vision om at rive funktionelle siloer ned. Næste trin i visionen var at etablere interorganisatoriske broer mellem kunder, leverandører og leverandørers leverandører. Det næste logiske trin vil være at etablere bro mellem virksomheder, samfund og miljø.



TEKST: MARK HOLLOWAY



99
FAGFOLK
SKRIVER

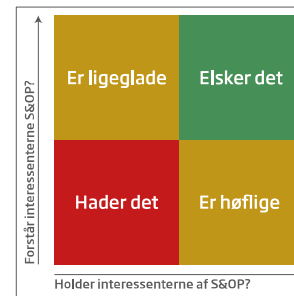
Supply chain ledere skal holde op med at brokke sig over S&OP

Supply chain professionelle skal tage ansvar og hjælpe kollegaer i sales & marketing til at elske sales & operations planning. Det mener en erfaren supply chain leder.

Jeg støder oftere og oftere på artikler og blogs, der beklager sig over, at salgs- og markedsførings-medarbejdere ikke er tilstrækkelig engagerede i sales & operations planning-processen – og at processen mangler opbakning fra topledelsen. Beklagelserne går på, at salg, marketing og topledelse tænker for kortsigtet, er uengagerede og ikke bakker op. Ja, beklagelserne er forståelige, hvis vi kan se en S&OP fremtid, og vores venner ikke kan se den samme fremtid. Jeg mener, at supply chain ledere skal tage udgangspunkt i, at det er supply chain afdelingens ansvar, at vennerne klart og tydeligt ser den samme fremtid, som vi gør. Tillad mig at fremhæve tre forhold:

- Jeg hører ikke salg beklage sig over mangel på sponsorship eller engagement i forhold til deres salgsleveringer eller kundebesøg.
- Jeg hører ikke markedsføring beklage sig over mangel på sponsorship eller engagement i forhold til deres innovations- og markedsføringsplaner.
- Og lad mig stoppe dig, før du påpeger, at S&OP er en tværfunktionel proces, hvilket salg, markedsføring, HR, it etc. ikke er... så lad mig påpege, at du har uret. I dag er hastighed, agilitet og derved også alignment helt basale forventninger, og derfor er alle værdiskabende processer efter min ydmyge mening per definition tværfunktionelle.

Jeg vil gerne foreslå, at vi som supply chain professionelle vender brokieret til en mulighed. Muligheden består i, at vi – som fremhævet af Rick Maurer i artiklen "Dealing Effectively with the Seven Key Challenges of



Major Change" – behøver at gøre to og kun to ting for at opnå forståelse for, at en effektiv S&OP er vigtigt for alle i virksomheden. Se i øvrigt figur 1.

Vi skal som det første hjælpe vores interessenter til at forstå S&OP og hvorfor S&OP også er vigtigt for dem. De har behov for at forstå processen på en måde, der giver mening for dem. Salgsafdelingen behøver for eksempel ikke nødvendigvis forstå hele kompleksiteten i, hvordan hastig vækst i antal varenumre påvirker kapacitetsplanlægningen eller forstå præcis hvilken statistisk model, vi anvender til at kalkulere efterspørgselsmønstre. Men de har behov for at forstå, hvorfor faktabaserede salgsprognoser er væsentlige.

Vi skal – og det er muligvis en smule vanskeligere – hjælpe vores interessenter til at holde af S&OP. Her er det helt afgørende, at interessenterne forstår WIIFM (what's in it for me = hvordan er dette en gevinst for mig). Det er vigtigt, at interessenterne for-

står, hvordan processen vil gøre livet lettere for dem, og hvordan mangel på engagement i processen kan gøre deres arbejds hverdag meget mere besværlig.

S&OP vil for eksempel hjælpe sælgere til bedre at forstå og dele risici forbundet med leverancer til kunder; det vil hjælpe dem til at opnå højere sikkerhed for, at kunderne modtager de forventede leverancer; og det vil klæde sælgerne bedre på til at tage højde for risici og foretage de rette korrigerende handlinger, når der sker uforudsete hændelser.

Hvis sælgerne ikke forstår og holder af S&OP, vil de "brandslukke" for at skaffe flere forsyninger; de vil ikke opnå gennemsigtighed i, hvad markedsføring og produktion planlægger; og de vil bruge uforholdsmæssig mange ressourcer på at administrere fulfilment.

Mit forslag er, at vi i supply chain lærer af vores venner i markedsføring, nemlig at fokusere på hvordan vi skaber "lovers" af S&OP, og hvordan vi konverterer "haters" med tiltag fremfor med brok.

Jeg siger det bare... ✖



OM SKRIBENTEN

Mark Holloway er selvstændig supply chain konsulent med mange års erfaring fra fast moving consumer goods, automotive og health care med globale lederpositioner i virksomheder som Cilag, Goodyear, Diageo, Unilever etc.