

Covid-19 krisen afslører sårbare forsyningskæder

Covid-19 krisen råber: "Se forsyningskæden har jo intet tøj på". Supply chain guru John Gattorna mener, at forsyningskæder er gået for langt med at effektivisere, og at fokus nu bliver at bygge mere robuste forsyningskæder, der indeholder høj grad af agilitet.

"Covid-19 krisen viser, at vi er gået for langt med at effektivisere og trække omkostninger ud af vores værdikæder. Forsyningskæderne er blevet for sårbare, og fokus skifter nu til at opbygge resiliens eller robusthed, og agilitet er en vigtig komponent i denne robusthed", fortæller han på et webinar arrangeret af supply chain tech-virksomheden Otilon.

Han refererer til management guru Jim Collins, der taler om, at vi nu går ind i en æra præget af "ferocious instability" (vild ustabilitet, red.), og han understreger, at mere robuste forsyningskæder ikke nødvendigvis er dyrere kæder, det er blot smartere kæder.

Han fremhæver også, at robuste forsyningskæder skal forholde sig til to niveauer og to dimensioner af volatilitet eller disruptions, nemlig 1) normal volatilitet (op til 40 procent udsving i ordrer eller forsyninger) og ekstreme udsving samt 2) volatilitet i henholdsvis efterspørgsel- og forsyningsdimensionen.

Skift fra indefra-ud til udefra-ind

"Vi har grebet ledelse af forsyningskæder forkert an i årevis. Vi har anlagt en indefra-ud tilgang, hvor vi fremover kommer til at anlægge en udefra-ind tilgang, hvis vi skal udvikle robuste forsyningskæder, der ikke bliver blæst omkuld hver gang, der kommer en sort svane forbi og disrupter forhold enten på markedet eller på forsynings siden", fortæller han.

Han påpeger:

- at der brugt enorme mængder ressourcer på business proces reengineering af alle mulige typer,
- at de har det tilfælles, at de tager udgangspunkt i virksomhedens egne systemer, processer og medarbejdere, og
- at markedet og kunders købsadfærd er blevet overset og ignoreret – fokus har i stedet været på at udvikle den ideelle forsyningskæde, one-size-fits-all.

"Vi har groft sagt gættet løs på, hvordan forsyningskæden skulle designes, så den både bliver effektiv og robust. Det er synd, fordi svaret ligger lige for øjnene af os: Vi skal finde en måde at forstå vores markeder og vores kunders købsadfærd og så oversætte det til et sæt forsyningskæder, der på passende vis kan servicere de forskellige markeder og kundegrupper. Jeg og mine medforskere kalder det 'dynamic alignment'", fortæller John Gattorna.

Han har sammen med medforskere udviklet fem arketyper af kundegruppetyper og et tilsvarende sæt af forsyningskædetyper, som han for eksempel beskriver i sin bog "[Transforming supply chains: realign your business to better serve customers in a disruptive world](#)".

John Gattornas fem forsyningskæder fordeler sig på fem forskellige flows med forskellige karakteristika. De fordeler sig fra meget stabilt og jævnt flow i den ende over mere og mere ustabile og uforudsigelige flow til den ekstremt uforudsigelige forsyningskæde, der reelt er ny innovation hver gang.

Læg siloerne ned

”En af de største barrierer vi oplever i supply chain management er, at vi fortsætter med at lede og drive vores virksomhed vertikalt, altså organiseret i lodrette funktioner eller siloer. Men værdien for kunderne bliver skabt i den horisontale proces, der går på tværs af salg, indkøb, planlægning, kundeservice, produktion, økonomi etc. Det du’r ikke at lede en virksomhed vertikalt, det skal ske horisontalt, ligesom det er nødvendigt for virksomheder højt og tydeligt at erkende, at alle dele af en virksomhed er del af forsyningskæden”, fortæller han og fremhæver nogle få eksempler på virksomheder, der faktisk formår at ’lede vertikalt’, nemlig Li & Fung, Zara og Adidas.

Han foreslår en metafor for den ’vertikalt ledede virksomhed’, nemlig en stribe af transportbånd, der kører parallelt men i forskellige tempi.

”Den vertikalt ledede virksomhed med forskellige kundetilpassede forsyningskæder vil kræve, at ledelsen opbygger en række subkulturer med et antal medarbejdere, der har en personlighedsprofil og en indstilling, der matcher den pågældende forsyningskæde og kundetype. Medarbejderne skal kunne forstå og kommunikere med kundegruppen. Nogle medarbejdere skal tænke i lave omkostninger, andre i kreative løsninger og andre i tæt samarbejde”, fortæller han.

Han understreger, at det vil kræve en slags dobbelt organisation, hvor virksomheden både har de lodrette siloer og de vandrette teams, der sameksisterer og supplerer hinanden.

”Får vi ikke lagt siloerne ned, så har vi ikke forsyningskæder, der skaber værdi for kunderne, og vi har ikke skabt den robusthed, der er brug for i en post-corona verden præget af ’ferocious instability’, som Jim Collins taler om”.

Netværksmodellering

Den rette kombination eller konfiguration af fælles og skræddersyede infrastruktur, processer og systemer i forsyningskæden er ifølge John Gattorna afgørende for den robuste forsyningskæde, der formår at levere tilpasset værdi til forskellige kundegrupper. Han taler om placering af dekoblingspunkter de rette steder i designet, så virksomheden kombinerer lean med agilt med fleksibelt etc.

”Enhver større virksomhed bør anvende intelligente supply chain modelleringsværktøjer, der gør brug af kunstig intelligens til at skabe scenaria, der kan skabe basis for den rette konfiguration af forsyningskæderne”, fortæller han og tilføjer: ”Jeg ser også control tower konceptet som et vitalt virkemiddel til at overvåge, styre og løbende tilpasse forsyningskædekonfigurationerne. Moderne digitale værktøjer kan skabe den gennemsigtighed, der skal til for at styre og tilpasse”, fortæller han.

Kræver subkulturer

Ligesom John Gattorna ikke mener, at one-size-fits-all forsyningskæder har nogen fremtid, mener han heller ikke, at en one-size-fits-all tilgang til organisation og sammensætning af medarbejdertyper skaber stærke forsyningskæder.

”Lige nu med den ekstrem disruption, som covid-19 pandemien repræsenterer, er der i mange virksomheder brug for medarbejdere med entreprenør-karaktertræk. Det er medarbejdere, der er visionær, som kan træffe selvstændige beslutninger og er meget selvkørende. Til andre tider og/eller andre kunder er der brug for mere stabile og rationelt orienterede medarbejdere, der kan servicere kunder, der ønsker et stabilt flow af forsyninger”, fortæller han.

Han mener ikke, det giver mening at begynde at skabe kundetilpassede forsyningskæder, hvis ikke virksomheden også etablerer subkulturer i organisationen, der matcher forsyningskæden og kundegruppen. Det samme gælder for den leverandørvendte del af virksomheden, her skal medarbejderprofilerne også matche de forskellige leverandørtyper.

>Boks<

Bliv klogere på 'dynamic alignment'

John Gattorna har i flere årtier arbejdet ihærdigt på at skubbe på den faglige udvikling af SCM og har systematisk søgt efter nye og innovative idéer, som han har samlet op i en stribe bøger og i talrige foredrag samt workshops og thought leadership retreats verden over. Han modtog i 2018 æresprisen CSCMP Distinguished Service Award for sit pionerarbejde.

Hans seneste bog "[Transforming supply chains: realign your business to better serve customers in a disruptive world](#)" er skrevet på baggrund af seks såkaldte "retreats", hvor John Gattorna og medarrangører har samlet en stribe særlig udvalgte supply chain-direktører, konsulenter og forskere til en solid omgang refleksion eller "thought leadership". Retræterne er foregået i Sydney, Singapore, Hong Kong, Amsterdam, Cape Town og Hamburg i 2017 og 2018. Læs mere om kommende retræter på <https://www.gattornaalignment.com/>