

## Design din forsyningskæde efter kundernes adfærd

*Overskriften lyder måske som en selvfølge, men det er det langt fra. I hvert fald hvis man spørger John Gattorna, som har været med i SCM og logistik siden midt 70'erne. Han mener, at de fleste supply chains er designet som one-size-fits-all og med et inside-out perspektiv. Og det er ikke godt.*

”De fleste forsyningskæder har i årtier været baseret på det rene gætværk, og det meste arbejde med business process reengineering, lean og andre koncepter har været spild af tid. De velkendte koncepter anlægger en inside-out tilgang, og det fører aldrig til effektive forsyningskæder”, fortæller australske John Gattorna på et webinar arrangeret af supply chain tech leverandøren Optilon.

Han har bidraget til udviklingen af moderne SCM som konsulent, foredragsholder, underviser, forsker og forfatter gennem hele sin karriere, der tog sin start i midt 70'erne. Og han bider stadig fra sig med syleskarpe analyser, stort overblik, masser af værktøjer og provokerende budskaber.

Han lagde på webinarret ud med et suverænt overblik over udviklingen de seneste 50 år.

- 1975: Disciplinen blev kaldt PDM, production and distribution management, og hovedfokus her var at skære omkostninger og det handlede udelukkende om outbound logistik.
- 1985: Man begyndte at anvende termen ”Logistics”, æraen var præget af lav integration mellem systemer, funktioner og aktører, og det organisatoriske design stod i vejen for udvikling. Man begyndte at se på både in- og outbound vareflow.
- 1995: Internettet og Dot.com-bølgen synliggjorde, hvor vigtig ”backend” er, og hvor dårlig sammenhængen mellem front- og backend var.
- 2000: SARS-epidemien. I denne periode udvikler supply chain management-begrebet sig, og man begynder at have fokus på end-to-end.
- 2010: Den globale finanskrisen, den rystede for alvor virksomheder og hele det finansielle system – og skærpede opmærksomheden på lagerbindinger, working capital og forsyningskædens betydning for virksomhedens finansielle sundhed. Digitaliseringen tager sin start, netværk er stadig tænkt som ”lineære”.
- 2020: Covid-19 skaber ekstra volatilitet i en verden, der allerede var volatil. Digitaliseringen tager for alvor fart, netværksbegrebet bliver udvidet, og man begynder så småt at arbejde med kundetilpassede forsyningskæder.

## Alt starter i markedet

”Alt starter i markedet, og det er derfor også nødvendigt at designe forsyningskæden med udgangspunkt i markedet og kunderne. Der er mange, som taler om kundeorientering, men der er faktisk meget få, der helt reelt har implementeret kundeorientering i deres praktiske forsyningskæde og operations. De fleste forsyningskæder er designet indefra-og-ud og ikke udefra-og-ind. De tager udgangspunkt i virksomhedens egen verden, eget perspektiv og egne ressourcer og kompetencer – ikke kundernes behov og adfærd. Sådan har det været i årtier, og sådan er det desværre stadig”, fortæller John Gattorna.

Han argumenterer inderligt og insisterende på mindst tre ting:

1. Den kundeorienterede forsyningskæde starter med virkelig at forstå kunderne og de underliggende drivkræfter, der er på spil, når kunder køber ind. Her kan det være nyttigt at gøre brug af redskaber og metoder fra sociologi, psykologi og antropologi.
2. Forsyningskæden består både af marked, strategi, kultur og ledelse. Det er nødvendigt at tænke i alle niveauer og aspekter og sikre, at der sker en dynamisk afstemning mellem alle aspekter. Supply chain management er ikke kun teknik, costs, måltal og vareflow. Det er også ledelse, kultur og HR. John Gattorna har lanceret modellen "Dynamic alignment", som nærmere beskriver, hvordan man kan arbejde med at skabe sammenhæng.
3. One-size-does-not-fit-all: Kunders behov og adfærd er forskellige og skal derfor behandles forskelligt med forsyningskæder, der er indrettet forskelligt.

### **Fire-fem forsyningskæder dækker det meste**

"Det store spørgsmål er så, hvor mange købsadfærdstyper er der, og hvor mange forsyningskæder er der brug for i bestræbelsen på at imødekomme de forskellige kundetyper og adfærdsmønstre? Jeg og mine medforfattere har fundet frem til, at svarene er: Vi kan koge det ned til, at der er 16 købsadfærdstyper, og der er behov for fire eller fem forskellige forsyningskæder og værditilbud for at servicere de 16 kundetyper", fortæller han.

John Gattorna og hans forskerfæller navngiver og beskriver de fire til fem forsyningskæder på følgende måde:

- Den 'collaborative' orienterede kunde kræver en 'samarbejdende forsyningskæde'. Det er kunder, der satser på lange og tætte relationer med leverandøren, høj grad af informationsdeling og vind-vind indstilling.
- Den 'transaktionelle' kunde ønsker lave priser og tilbyder stabilt ordreflow og høj forudsigelighed. Svaret til denne kundetype er en 'lean forsyningskæde'.
- Den 'projektorienterede' kunde ønsker komplette leveringer, der typisk er 'pakketeret' til en bestemt lokation i en afgrænset tidsperiode med høj forudsigelighed. Svaret her er en 'projektorienteret' forsyningskæde.
- Den 'dynamiske' kunde er uforudsigelig og kræver hurtig reaktionsevne til ukendt efterspørgsel-udbud. Svaret her er en 'agil' forsyningskæde.
- Den 'innovative' kunde er ekstrem uforudsigelig og har ofte karakter af en 'nødsituation', hvor kunden har desperat brug for hjælp, en ny innovativ løsning eller noget tredje fra leverandørens side. Svaret her er en 'fuldt fleksibel' forsyningskæde, der kan arbejde lynhurtigt og løsningsorienteret, måske med udvikling af nye tech-baserede løsninger til nye markedsudviklinger eller måske som svar på radikale disruptions fra jordskælv, terrorhændelser, pandemier eller andet.

### **Kræver empatisk ledelse**

For at en virksomhed skal understøtte tre, fire eller fem forskellige forsyningskæder, kræver det opbygning af forskellige subkulturer i virksomheden, der kan servicere de forskellige kundekulturer – og det er både krævende og nyt for den traditionelle supply chain funktion, der

typisk består af mandlige medarbejdere, der er uddannet ingeniører og er vant til at tænke rationelt og teknisk.

”En af de store barrierer for at udvikle ’dynamic alignment’ og forsyningskæder, der er på ’talefod” med markedet og kunderne, er, at strategier af alle slags ikke bliver til virkelighed. Ikke fordi der er markedsfølsom eller ekstern konkurrence, men fordi der er intern modstand i virksomhedens egen organisation – og den modstand er ikke og bliver ikke adresseret af ledelsen. Dynamic alignment og ægte kundeorientering kræver ledere, der er empatiske over for både kunder og egen organisation. Hvad sker der i vores egne rækker, hvad tænker og føler vores medarbejdere, er de klædt på til at forstå og kommunikere med hinanden og med kunderne etc.?” , fortæller John Gattorna.