



SCM er en bra organisatorisk struktur som selvfølgelig anvender "verktøyer", men ikke kan ekskludere strategiprosesser, innkjøps- og samhandlingsstrategier, lagerets rammebetingelser, lagerets oppgaver og funksjon, interorganisatorisk samordning og det menneskelige bidraget. Vi ser her SCM fra ett logistisk perspektiv, som er en virkelig organisasjonsutfordring.

# SCM utfordring og logistikk

SCM-organisasjons  
utfordring i varehandel.

ERP ABBATE UK LTD



«...vi ser her SCM fra ett logistisk perspektiv...»

# SCM-organisasjons utfordring i varehandel (mer enn ett system!)

## Introduksjon

"Supply Chain Management", eller "ledelse av forsyningskjeder", er ett begrep som stadig får større utbredelse i næringslivet. Selv om vi har forskjellig innhold (f.eks. kjemisk industri kontra maskin-verktøy industrien eller varehandel kontra oljeindustrien), så finnes det alltid fellesnevnerne. Disse fellesevnerne bringer oss til å betrakte og studere SCM som en helhet, hvor varehandelsbedriftene, leverandørene av logistiske tjenester, og kundene møtes. Derfor er SCM mer enn ett EDV-System eller en "god" logistikk-leverandør: SCM er en bra organisatorisk struktur som selvfølgelig anvender "verktøyer", men ikke kan ekskludere strategiprosesser, innkjøps- og samhandlingsstrategier, lagerets rammebetingelser, lagerets oppgaver og funksjon, interorganisatorisk samordning og det menneskelige bidraget. Vi ser her SCM fra ett logistisk perspektiv, som er en virkelig organisasjonsutfordring.

## Målsetning

Logistikkstrukturen er Amazons (*US on-line bokleverandør*) springende punkt: systemet virker fordi Wilmington logistiksenter i Delaware utleverer den rette varen til rett tid. CRM verktøyet er kanskje "user friendly", men det er ikke alene hovedgrunnen til Amazons popularitet. "Jeg bestiller, og får varene mine til rett tid", sier kunden: det er grunnen. Derfor behøver man en funksjonell logistikk for å levere det kunden krever så raskt som mulig. Imidlertid har vi bruk for en bra målsetning for å utvikle ett logistisk system som "virker". Vi vil ikke ha ett prosjekt uten målsetning. Dette er ett stort problem f.eks., i varehandelen. Varehandelstrukturene blir stadig større på grunn av globaliseringsutfordringene, og stadig oftere blir logistikken *out-sourced* til de spesialiserte logistiske leverandørene som CEVA Logistics, Deutsche Post eller Tekno Inform AS. Her finner vi en SCM struktur, hvor:

- Kunden bestiller til varehandel-firmaet
- Varehandelsfirmaet out sources lager og utleveringsprosedyrer til en logistikk-leverandør
- Logistikk-leverandøren styrer lagerdrift og -beholdning og utleverer kundens vare

Kunden vil gjerne motta varene straks, varehandelsbedriften vil gjerne selge mer og mer, mens logistikk-leverandøren har bruk for å vite "*hvor mange mer?*" for å kunne organisere lagerfunksjonene. Det som for varehandel firmaet er et "kunde tilfredshets -problem", blir for leverandøren ett dimensjonalt problem: "Hvor mange varelinjer hver dag? Hvor mange hver uke? Finnes gjennomsnittlige siffer?". Uansett finnes kun ett svar til ett "hvor mange" spørsmål: målsetning!

## SCM - risikoer

Der er mange risikoer som stammer fra dårlig målsetning og beskrives som:

- *finansielle risikoer*: man betaler alt for meget for å sette logistikk i gang, har alt for mange varer på lager, må re-organisere lagerplassene for å klare prosjekt-feil (*målsetning!*) og betaler erstatning for varer som ikke utleveres i tide
- "kaos" risikoer: overreagering, unødvendige reaksjoner og urett informasjon skader systemsvirkningen
- bestemmelse risikoer: uten riktig informasjon, kan vi ikke beslutte riktig. Dette fører til feil og økende skader på logistikkstrukturen.
- marked risikoer: hvis logistikken ikke virker blir kunden utilfreds. Kunden sier "Jeg tror noe gikk galt med dem, jeg fikk ikke varene jeg har bruk for... jeg kjøper ikke mer fra dem". Derfor mister vi ett marked.

Der er kun en måte for å redusere risikoer: riktig logistisk målsetning (hva er bestillingers syklustid, utleverings data, materialers egenskaper, lagerdrifts forutsetning?), god implementerings plan, riktig evaluering av menneskelige ressurser, godt EDB-systems begrep og effektiv transport organisering.

## Situasjonens evaluering

Hvordan skal man reagere på en krisesituasjon i SCM? Spørsmålet er viktig: overreagering betyr feil. Bedriftene som har problemer med logistikk (f.eks., deres kunder får ikke varene i rett tid eller mottar feil varer) vil alltid spørre logistikk-leverandøren "Hvorfor får De det ikke til?". Varehandel firmaet og leverandøren må unngå det som på engelsk kalles "myopic fixes" (myopiske rettinger). Noe eksempler finnes under i tabellen:

Eksempel: SCM-problem	Myopisk retting	Potensiell uventet følge
Backlog av bestillinger: varene leveres ikke til rett tid	Sette opp farten med kritiske bestillinger av viktige kunder	Produksjons og utleverings skade: utsettelse av andre bestillinger, som skaper andre "kritiske" situasjoner
Høye material kostnader (f.eks. packaging)	Innkjøp av billigere rå-materialer: noe av varene blir ikke lenger pakket med PE-film.	Material skadene øker, dette fører igjen til høyere utilfredshet, flere klager og rettings kostnader
Lav kvalitet av ankomende varer	Mere materialer (buffering)	Mer komplisert lagerbeholdning: varene blir foreldet og lagerkostnader økes

Situasjonen må evalueres: upresise fornemmelser virker ikke. Overreagering bringer oss i en negativ situasjon, som en bedriftsleder en gang sa : "Jeg trodde jeg hadde rett, men nå øker kostnadene". Vi behøver Supply Chain Performance Management (SCPM) eller "evaluerings ledelse av forsyningskjeder".

### Supply Chain Performance Management (SCPM)

Vi skal:

- evaluere en rekke av systemer (som også betyr en rekke av logistikk-leverandører), da målsetningen er fremsatt, og en løsning skal velges.
- evaluere SCM-systemet vi har satt i gang og kontrollere systemets prestasjoner.

Hvis vi støter på problemer må vi evaluere situasjonen og de potensielle løsningene. Ett par eksempler:

- lagerprosedyrer for å oppdatere ankomende stocks er for trege: er anleggsstrukturen ikke dimensjonert til innkjøpsmaterialenes flyt, eller er det innkjøpsstrategien det er noe galt med? Kan vi gjøre innkjøp til et verktøy for å utvikle strategiske og logistiske fordeler og samtidig løse det som så ut som ett rammestrukturs problem? Viktig spørsmål: vi behøver investering for å løse problemer. Derfor kan vi ikke sette investeringer i gal retning.
- et varehandel-firma beklager seg over lave utleveringsiffrer (varelinjer/dag) fra logistikk-leverandøren. De sier: "Målsetning ytrer 8.000 linjer pr dag: dere har kun gjort 5.500 til nå". Hva er virkelig de gjennomsnittlige siffrer?

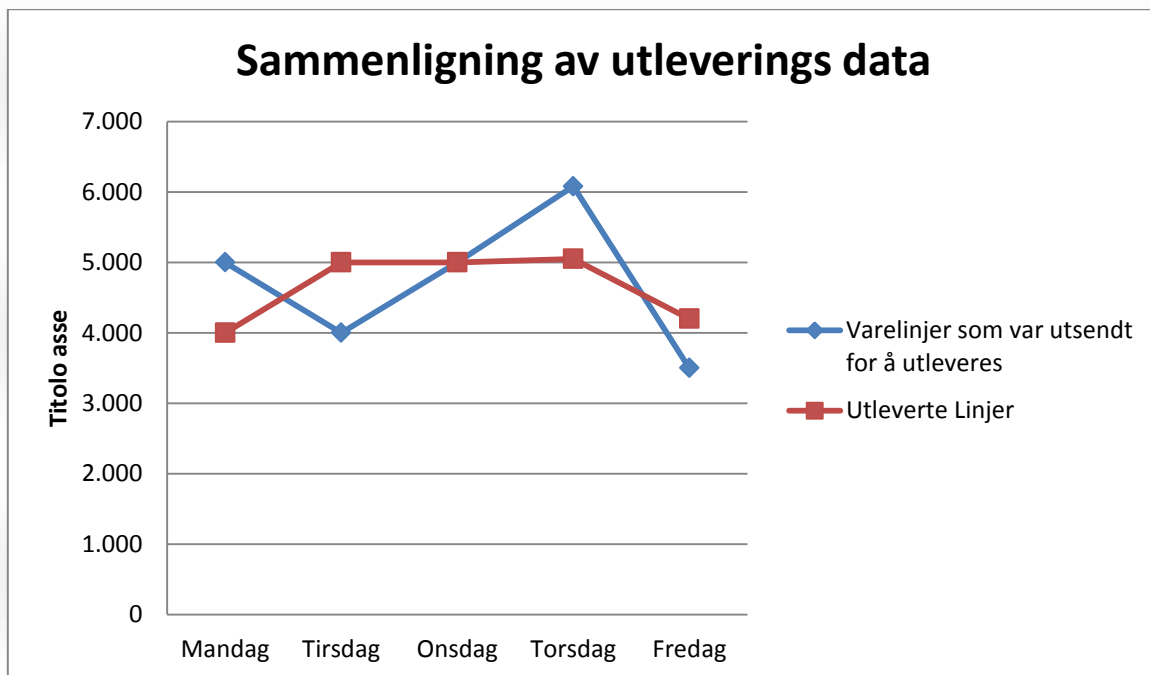
Dato	Kunden Nr.	Kunden Beskrivelse	Materialers Typ	Kodeks	Artikels Beskrivelse	Mengde	Pris
15/04/2013	114984	K. Bever A.S.	Computer	CDR178700W2004	CD-R 700MB	10	32,- NOK

Varelinjeseksempel

Hvor mange varelinjer kan virkelig utleveres med materialer på lager? Hvor mange varelinjer ble sendt til logistikk-leverandøren som linjer som skal utleveres? Hva sier målsetningsdokumentet: *gjennomsnittlig* 8.000 linjer pr dag eller 8.000 linjer hver dag? Som man kan se i tabellen under, er der ingen store forskjell mellom gjennomsnittssiffrerene.

Dag	Varelinjer utsendt for å utleveres	Utleverte Linjer
Mandag	11.000	7.500
Tirsdag	9.000	9.800
Onsdag	8.600	9.800
Torsdag	6.500	7.900
Fredag	5.000	5.000
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>8.020</b>	<b>8.000</b>
Total	40.100	40.000

Vi kan godt forstå hvorfor varehandel-firmaet beklager seg: de tror deres logistikk-leverandør kan gjøre 8.000 linjer hver dag, men leverandøren skal betrakte de gjennomsnittlige siffrer for å organisere seg. Så det kan ikke være ett surplus av ressurser hver dag for å gjøre 8.000 linjer hver dag. De utleverte kun 68% på mandag, men de gjennvart rytmen de neste dagene: 109% på Tirsdag, 114% på Onsdag og 122% på Torsdag (forskjellen mellom utsendte linjer og faktisk utleverte linjer - ikke dårlig). Faktisk utleverte de 8.000 linjer i gjennomsnitt. I det følgende eksempel, har vi ett høyt punkt på torsdag (6.080 linjer sendt til den logistiske partner).



Sammenligning av utleverings data: hva er rett?

Hva varehandel firmaet sier er faktisk:

Dag	Varelinjer som var utsendt for å utleveres	Utleverte Linjer	Forskjell
Torsdag	6.080	5.050	83%

Det lyder som: "**Dere gjorde kun 83% på torsdag**".

I virkelighet gikk utleveringsprosedyrene ikke så dårlig.

Dag	Varelinjer som var utsendt for å utleveres	Utleverte Linjer	Forskjell
Mandag	5.000	4.000	80%
Tirsdag	4.000	5.000	125%
Onsdag	5.000	5.000	100%
Torsdag	6.080	5.050	83%
Fredag	3.500	4.200	120%
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>4.716</b>	<b>4.650</b>	99%
Total	23.580	23.250	

Det er kun 1% lavere i gjennomsnitt (som skal forbedres), men linjers tendenser sannsynligvis krysser seg. Aldri overreagere (*faktisk, var der kun 3.500 linjer som blev utsendt for å utleveres på Fredag*), alltid analysere.

### Konklusjon :

Der er spørsmål som må besvares i målsetnings fasen. Konsulenter må gå i dybden på sammenhengen mellom organisasjon, strategi, ledelse og interorganisatoriske relasjoner: her må vi identifisere både interne og eksterne verdiskapende prosesser som vi kan styre. Imidlertid skal vi sjekke systemet når det blir satt i gang og evaluere prestasjoner. Derfor har vi, som evalueringsområder, det menneskelige bidraget, bedriftsprosessene og det logistiske systemet. De skal fungere sammen og vi behøver SCPM for å skape det.



ERP ABBATE UK LIMITED  
Anova House - Wickhurst Lane  
Broadbridge Heath  
Horsham - West Sussex  
RH12 3LZ  
info@erp-abbate.co.uk