

Jan Stentoft, Einar Scholte og Poul Breil-Hansen

# DEN STÆRKE VÆRDIKÆDE

– SÅDAN SKABER DU KONKURRENCEKRAFT



PUBLISHARE

# **DEN STÆRKE VÆRDIKÆDE – SÅDAN SKABER DU KONKURRENCEKRAFT**

1. udgave, 1. oplag 2016  
Copyright © 2016 Forfatterne

Forfattere: Jan Stentoft, Einar Scholte og Poul Breil-Hansen  
Forlag: Publishare ApS / Spintype.com  
Cover: Per-Ole Lind  
Grafisk opsætning: Publishare ApS / Spintype.com  
Tryk: Specialtrykkeriet Viborg A/S

ISBN print: 978-87-7192-014-7  
ISBN pdf: 978-87-7192-015-4  
ISBN e-pub: 978-87-7192-016-1

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUKTION</b> .....	<b>7</b>
<b>KAPITEL 1: LEDELSE AF VÆRDIKÆDER</b> .....	<b>13</b>
LAD OS FÅ VÆRDIKÆDEN FREM I LYSET .....	13
VÆRDIKÆDER SÆTTES PÅ DAGSORDENEN .....	16
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	18
PERFORMANCE OUTPUT Gennem SCM .....	21
SALES & OPERATIONS PLANNING .....	23
SEKS MEGATRENDS SOM VIL PÅVIRKE FORSYNINGSKÆDER .....	25
DEN UBALANCEREDE VIRKSOMHED .....	26
VÆRDIKÆDEN OG NY LEDELSESAGENDA .....	29
FÆLDER I BESLUTNINGSSITUATIONER .....	30
FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	34

<b>KAPITEL 2: SUPPLY CHAIN INNOVATION</b> .....	<b>37</b>
NOGLE NØGLEBEGREBER .....	37
INVENTION OG INNOVATION .....	37
INKREMENTEL OG RADIKAL INNOVATION .....	38
AMBIDEXTERITY .....	38
TAME OR WICKED UDFORDRINGER .....	39
LUKKET OG ÅBEN INNOVATION .....	42
TRIGGERS OG KILDER TIL INNOVATION .....	43
DE 4 P'ER OM INNOVATION .....	45
DOMINANT DESIGN .....	46
SUPPLY CHAIN INNOVATION: EN FORSTÅELSESRAMME .....	48
CONTINUOUS TRANSFORMATION FRAMEWORK (CTF™) .....	51
CTF™ RUMMER LEAN & CO. ....	54
FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	56
<b>KAPITEL 3: ERKEND BEHOVENE</b> .....	<b>59</b>
VI HAR ET SUPPLY CHAIN PROBLEM .....	59
650 EXCEL-ARK BINDER VÆRDIKÆDEN SAMMEN .....	62
DERFOR SEJLER DET I VÆRDIKÆDEN .....	64
DEN BALANCEREDE VIRKSOMHED .....	67
FEM AFSLØRENDE SPØRGSMÅL .....	70
HÅNDVÆRK KONTRA INDUSTRI .....	74
FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	78
<b>KAPITEL 4: KORTLÆG PROBLEMER OG MANGLER</b> .....	<b>81</b>
SEKS TRIN TIL OVERBLIK .....	81
BARRIERER OG INCITAMENTER .....	96
FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	100

<b>KAPITEL 5: VÆLG DIN INDSATS</b> .....	<b>103</b>
SUPPLY CHAIN LEDERENS BOLVÆRK .....	103
OPERATING MODEL OVERSÆTTER STRATEGIEN .....	107
FORHOLDET MELLEML DRIFT OG UDVIKLING .....	113
HVORDAN FORANDRER MAN SÅ? .....	118
KOMPETENCEPARADOKSET .....	120
SEKS GODE RÅD TIL UDVIKLING AF FORSYNINGSKÆDER .....	124
FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	125
<b>KAPITEL 6: GØR DET OG FØLG OP</b> .....	<b>127</b>
FIRE FORUDSÆTNINGER FOR EKSEKVERING .....	127
TOPPEN SKAL IND I EKSEKVERINGEN .....	130
4 BYGGESTEN I EKSEKVERING AF STRATEGI .....	131
10 GODE DYDER .....	136
THINKING, SEEING, FEELING ELLER DOING FIRST .....	139
MERE FOKUS PÅ EKSEKVERING .....	141
FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	144
<b>KAPITEL 7: SÆT LÆRING I SYSTEM</b> .....	<b>147</b>
NY LÆRING ER GULD VÆRD .....	147
MANAGEMENT OG LEADERSHIP .....	149
LÆRING KRÆVER STRUKTURFASCISME .....	150
SUPPLY CHAIN INNOVATION OFFICE .....	151
PROJECT MANAGEMENT OFFICE .....	152
PROJEKTRAPPORTERING – TRAFIKLYS .....	154
PORTEFØLJELEDELSE .....	155
PROGRAMLEDELSE .....	156
PROCESSER MED AT SÆTTE LÆRING I SYSTEM .....	157

FRA UBEVIDST INKOMPETENCE TIL UBEVIDST KOMPETENCE .....	158
BYGGESTEN I DEN LÆRENDE ORGANISATION .....	159
TEORI U .....	165
VALG AF FORANDRINGSSTRATEGI .....	166
SHINGO-MODELLEN .....	169
FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	171
<b>KAPITEL 8: SAMMENFATNING OG PERSPEKTIVERING ..</b>	<b>173</b>
HOLD FINGEREN PÅ PULSEN .....	173
LIDT OM DE FEM FASER .....	174
ROBUST OG RUMMELIG RAMME .....	174
EN DYNAMISK RAMME .....	175
DET HANDLER OM KONKURRENCEKRAFT .....	177
AFSLUTTENDE FEM SKARPE TIL LÆSEREN .....	180
<b>SLUTNOTER .....</b>	<b>181</b>
<b>STIKORDSREGISTER .....</b>	<b>189</b>



# FORORD

Gennem en årrække har forsyning, produktion og drift ikke været ”hype”. Denne bog fjerner blufærdigheden ved brug af ”de gamle dyder”, som knytter sig til de grundlæggende opgaver i produktions- og servicevirksomhederne, hvad enten de opererer globalt, nationalt eller lokalt.

Hvor politikere, embedsværk og organisationer har brugt meget tid på at overbevise os andre om, at Danmark kan udvikle sig som *Informationssamfund*, *Servicesamfund* og/eller *Vidensamfund*, så skal der andet og mere til end de fine ord og hensigter.

Det seneste års brug af begrebet ”Produktionsdanmark” signalerer nødvendigheden af, at virksomheder og institutioner arbejder med omsætning af viden til konkrete forandringer i egne ledelser, i interne systemer og i samspillet med partnere. Formålet er – udover overlevelse – at sikre bidragene til samfundets produktivitet.

Nyudviklede og afprøvede fremgangsmåder brugt med fornuft i arbejdet med værdikæder er en af nøglerne til at sikre både kundetilfredshed og konkurrencedygtighed.

Bogens eksempler viser mulighederne. Forfatterne hjælper gennem enkle metoder og kritiske spørgsmål til at stimulere forandringsprocesserne.



Der er veje til forbedringer i virksomheders og institutioners præstationer.

Det skal være ”hype” igen at skabe balancerne mellem drift og udvikling. Værdikæden er en af de farbare veje.

*Jan Bendix, juli 2016*

# INTRODUKTION

## TID TIL AT SMIDE RYGMÆRKERNE

Værdikæden, forsyningskæden eller supply chain har stor indflydelse på stort set alle virksomheders omkostninger. Det ved de fleste. Men værdikæden har ikke kun indflydelse på omkostningerne. Smart ledelse af værdikæden åbner op for store muligheder for at vinde nye markedsandele, øge salget og måske etablere nye forretningsmodeller. Erfaringstal viser, at bare det at fokusere på forsyningskæden og høste lavt hængende frugter kan forbedre bundlinjen med 5-20 procent inden for 24 måneder. Oven i de lavt hængende frugter er der andre gevinster at hente ved at udvikle forsyningskæden. Leverandørnetværket er for eksempel en potentiel kilde til innovation af både processer og produkter, og vi ved, at en højere forecast-præcision via en forbedret sales & operations planning-proces kan have meget stor indflydelse på on-time-delivery, kundetilfredshed, omsætning og bundlinje. Last-mile levering, lagerpluksomkostninger og håndtering af returvarer er en flaskehals for mange e-handelsvirksomheder og kan være afgørende for konkurrencen på det voksende e-handelsmarked. Men det kræver aktiv udvikling af værdikæden, hvis potentialet skal omsættes til konkurrencekraft. Og det kræver, at værdi- eller forsyningskæden tænkes sammen med den kommercielle del af forretningen. Gør man det, er der større muligheder for produktivitetsgvinster, end de fleste er opmærksomme på – påstår vi. Vi kan tage fejl, men læs bogen, del den med dine kollegaer, tag diskussionen og foretag jeres egen vurdering af potentialet.