

Leveransedyktighet – En obligatorisk del av konkurransestrategien din

I vår «alltid på» kultur, blir respons og leveransedyktighet stadig viktigere. Men de fleste bedrifter har fremdeles langt å gå. Hvorfor er ikke høy leveransedyktighet en opplagt del av måten vi velger å konkurrere på i Norge?

Leveransedyktighet er en av 8 konkurransestrategier (se fagnotat 16), og handler om å bruke *tid* som konkurransevåpen. Det å konkurrere med *tid* blir stadig viktigere pga. vår økende grad av kollektiv utålmodighet.

Leveringsdyktighet er en *kundenærhets strategi* i likhet med *kundeservice* (fagnotat #34) og skreddersøm og *kundetilpasninger* (fagnotat #36). Felles for disse er at de bør brukes av lokale leverandører opp mot globale aktører.

«Opplagt», tenker du kanskje, «lokalitet er jo nettopp nærhet».

Men nei! Det er på ingen måte slik at norske bedrifter gjør det opplagte i hjemmemarkedet opp mot internasjonale konkurrenter. Det opplagte er heller ikke alltid enkelt å gjennomføre; spesielt ikke, som vi skal se, for bedrifter med komplekse produktporteføljer eller med krevende leverandørkjeder.

Leveransedyktighet – og om 3 byggeklosser for konkurransekraft gjennom bruk av «tid»

De tre byggeklossene for konkurransekraft gjennom leveransedyktighet er *tilgjengelighet*, *presisjon* (forutsigbarhet) og *ledetider*.

Tilgjengelighet (= «ikke utsolgt») er noen ganger at «varen ligger i hyllen», andre ganger er det mer knyttet til en *kategori* av noe vi etterspør; f.eks. en *sitteplass* på toget, eller en taxi med *nok* bagasjeplass.

Tilgjengelighet kan deles inn 3 undergrupper:

- *Lokasjon*: Tilgjengelighet på ønsket sted, f.eks. i nærmeste butikk
- *Tid*: Tilgjengelighet for ønsket tidspunkt, f.eks. en foretrukket togavgang
- *Kvalitet*: Tilgjengelighet for ønsket variant (f.eks. sitteplass ift. ståplass)

Presisjon (= *forutsigbarhet*) er svært viktig i de fleste av våre kjøpsbeslutninger, dvs. at ting kommer når det skal! Dette gjelder uansett om det er en varelevering eller en togavgang.

Ledetid er «*ventetid*» når tilgjengeligheten er *lav* (altså «utsolgt»). Det er et interessant omvendt forhold mellom ledetid og presisjon: Når ledetidene er korte, blir presisjonen uvesentlig, mens den er svært viktig når de er lange. Ta f.eks. trikken: Dersom det er 5 min. mellom avgangene (kort ledetid), spiller det liten rolle om vi eller trikken kommer litt for sent. Derimot er det kritisk å komme presis når det er 4 timer til neste flyavgang.

Eksempler på leveransedyktighet i samferdsel

La oss starte med noen enkle eksempler fra samferdsel for å forstå hvordan *tilgjengelighet*, *presisjon* og *ledetid* er koblet sammen i en *totalopplevelse av leveransedyktighet*.

Toget er typisk kun tilgjengelig *hver time fra faste stasjoner*. Pga. disse begrensningene er *presisjonen* spesielt viktig: at toget kommer når det skal, og at det er fremme etter ruten. Kapasiteten (plass-tilgjengeligheten) er normalt god mht. selve transport-produktet (toget), men den kan likevel være dårlig mht. komfort-produktet (ønsket sitteplass).

Bytrikken er tilgjengelig hvert 10 minutt fra faste holdeplasser. Pga. høyere frekvens (tids-tilgjengelighet) er presisjonen mindre viktig. Tilgjengeligheten er som for tog begrenset til faste stasjoner. Sitteplass-tilgjengeligheten er variabel, jeg kan risikere å måtte stå.

Drosje er derimot tilgjengelig «der du er» og «når du ønsker», men til en høyere pris. Sitteplass-tilgjengeligheten er sikret. *Ledetiden* er derimot uforutsigbar, det kan ta fra noen minutter opptil like lang tid som selve transporten før du får tak i en bil, avhengig av f.eks. vær og tid på døgnet.

Eksempler på leveransedyktighet i varehandel

La oss gå fra samferdsel til handel: Jeg kjøpte nylig en blekkskriver som benytter en ny patrontype. Jeg opplever en stigende frustrasjon over butikkkjedens uprofesjoelle håndtering av leveransedyktighet.

Forretningsmodellen for skrivere er jo at de selges billig, mens økonomien ligger i salget av blekk. Altså ville man forvente at butikkene var nøye med å forsyne kundene med nok og riktige blekkpatroner, ikke sant?

Men nei!

Skriveren min er en bestselger og benytter 5 ulike patroner. Dette betyr at fulle «sett» av patroner bør være tilgjengelige, omtrent på samme måte som at det er fornuftig for en dagligvarebutikk å ikke gå tom for hverken tacosaus eller tacoskjell på fredager. Men forstår butikksjefene dette?

Butikken der jeg kjøpte skriveren, er systematisk tom for 2-3 av de 5 ulike



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #34 (Kundenærhet/Service) og #36 (Produkttilpasninger) vedr. beslektede temaer

De tre hovedelementene for konkurransekraft gjennom leveransedyktighet er *tilgjengelighet*, *presisjon* (forutsigbarhet) og *ledetid*

Det er et «omvendt forhold» mellom kravene til ledetid og presisjon. Når f.eks. trikken kommer hvert 5. minutt, blir presisjonen nesten uvesentlig

Fagnotat #35: Leveransedyktighet og leveransestrategier – en obligatorisk del av konkurransestrategien din

patronene. I over en uke sto det en kartong full av blekkpatroner uten at innholdet var plassert inn i hyllene. Ledetidene er udefinerte: det er ikke mulig å få et presist svar på når varene er tilgjengelige. Når man spør er tilbakemeldingen: «du kan jo forsøke neste torsdag». Men neste torsdag er problemet det samme. Butikken har åpenbart ikke kontroll.

Så hvordan endrer dette adferden min, rent bortsett fra at jeg i økende grad tenker på hele butikk-kjeden som grunnleggende uprofesjonell?

Jeg ser meg om etter andre kanaler, selvsagt; inkludert fra den globale produsenten som opplagt ønsker direkte salg for det blekksalget som gjør skriveren lønnsom; det mer-salget er jo selve grunnlaget for de lave prisene!

Så hva burde kjeden gjort? Den burde selvsagt løst leveransedyktighetsproblemet, både mht. *tilgjengelighet*, *ledetider* (inkl. å vite når varene faktisk kommer) og *presisjon* (at varene var der når de skulle). De kunne også gått lenger – og solgt meg et abonnement med hjemme levering samtidig med at jeg kjøpte skriveren. Det forsøkte de heller ikke!

Dette er illustrerende eksempler på hvordan lokale leverandører *ikke* skal velge å konkurrere opp mot globale selskaper.

Kompliserte produktporteføljer krever forenkling når man konkurrerer med leveransedyktighet

Strategier for leveransedyktighet er mer krevende enn eksemplet for skriverblekk gir inntrykk av fordi leverandører samtidig må håndtere mange varianter (f.eks. mange skrivere med ulike blekkpatroner) til kundegrupper med forskjellige behov (f.eks. til bedrifter og til privatkunder).

Ulike behov fører typisk til en *variant- og kompleksitetseksplosjon* som gir mange leverandører så store logistiske utfordringer at de gir opp i møtet med kundegrupper med ulike krav til *varetilgjengelighet*, *presisjon* og *ledetider*.

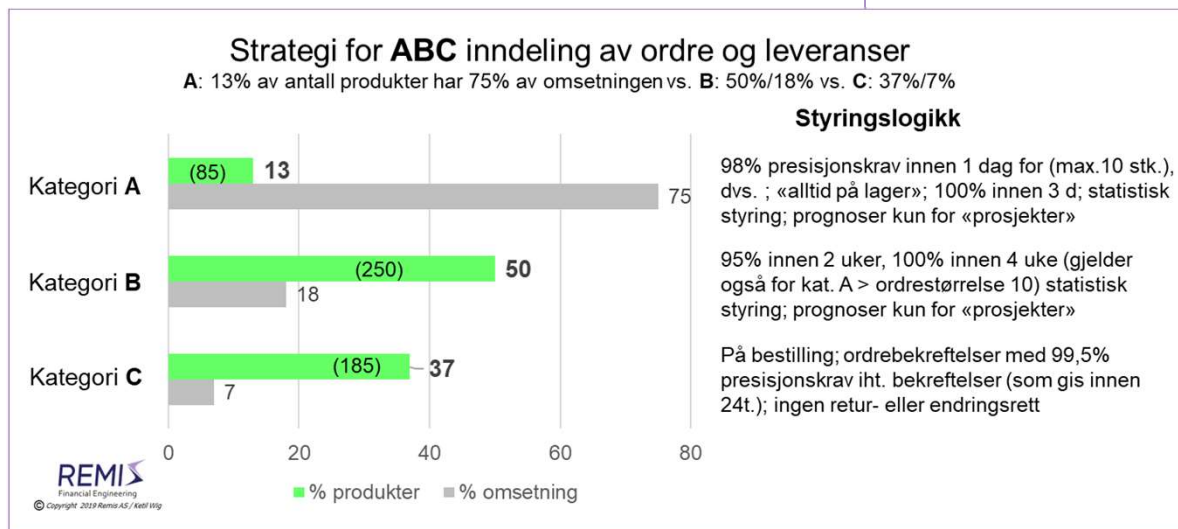
Løsningen på dette dilemmaet er å kombinere 3 typer av forenklinger:

1) Forenklinger basert på kundegrupper og volumandeler

Leveranser deles inn i f.eks. 3 ulike «volumgrupper»: A: 20% av produktene (med 80% av volumet), B: 70% av varene (med 15% av volumet), og C: 10% av leveransene (de siste 5%). Poenget er å differensiere *tilgjengelighet*, *ledetider* og *presisjon* for disse ulike «volumgruppene».

2) Forenklinger basert på standard vs. ikke-standard

Det er stor forskjell å styre standardordre («smør-og-brød») i forhold til kundespesifikke ordre, f.eks. for ventetider, tillatte ordre-endringer og mht.



Figur 1: En ABC inndeling av ordre for å konkurrere effektivt med leveransedyktighet

retur-rett. Kundespesifikke ordre kan derfor ofte ha sine egne regler.

3) Forenklinger basert på variasjoner i etterspørsel

Når etterspørselen er stabil så er også leveranser forutsigbare. Men når ordrene svinger, blir planleggingen mer utfordrende. Styring av leveransedyktighet er derfor et grunnleggende problem med å håndtere *variasjoner*. Tenk f.eks. på toget igjen. Dersom antall passasjerer er konstant mellom to stasjoner, så kan Vy planlegge nøyaktig hvilken kapasitet de trenger.

Variasjoner i etterspørsel gjør at leverandøren enten må ha reserve kapasitet for å håndtere svingningene (et «lager»), eller at ledetidene (ventetiden) typisk går opp og presisjonen synker (altså forsinkelser).

Derfor kan inndelingen med fordel baseres på variasjoner i etterspørsel. Slik inndeling styrer betjeningen basert på hvor store variasjoner som skal kunne håndteres (typisk antall «standardavvik» fra gjennomsnittet).

De ovennevnte måtene å dele inn etterspørselen på: i volumkategorier; i standard vs. skreddersøm; og etter variasjonsmønstre – representerer forenklinger som grunnlag for robuste strategier for leveransedyktighet.

La oss nå se på et eksempel på en slik helhetlig strategi.

Mange varianter (og brede produktporteføljer) er en grunnleggende årsak til hvorfor opplagte strategier for økt leveransedyktighet likevel ikke benyttes.

Løsningen er å bruke 3 typer forenklinger: ordregrupper ift. volum, standard ift. ikke-standard, og grad av variasjoner i etterspørsel

Et eksempel på en helhetlig strategi for å konkurrere på leveransedyktighet

Et selskap selger ca. 500 ulike produkter. Etter dybdeintervjuer med kunder er det klart at ca. 85 av disse produktene er smør-og-brød som jevnlig etterspørres, og som derfor alltid bør være tilgjengelige. Dybdeanalyser av de øvrige 415 produktene viser at 250 av disse er varer som selges 3 - 5 ganger pr. år. De siste 165 produktene har sterkt varierende salgshyppighet.

Bedriften beslutter seg for en A/B/C inndeling av varespekteret. A varene (85) står for ca. 75% av salget og skal kunne levere en «normalordre» (opptil 10 enheter) med 98% sannsynlighet (servicegrad) neste dag (ledetid 1 dag), og med 100% betjening innen 3 dager.

B varene (250) står for 18% av salget og har mål om 95% levering innen 2 uker (100% innen 4 uker). Målet er avstemt med et antall kunder i forkant.

C varene (de siste 165) står for ca. 7% av omsetningen. C varer krever kundespesifikke bestillinger med bekreftede leveransetider. Når kundene har akseptert bestillingen (basert på bekreftet leveringstid), så er de bundet (bestillinger kan derimot endres for A og B varer fordi det er enkelt for bedriften å omfordele disse til andre kunder). Selskapets mål er 99,5% servicegrad for C varer ift. den bekreftede leveringstiden.

Kundesenterets arbeidsmetodikk er tilpasset denne strategien. Bestillinger av A varer som er mottatt før kl. 18 (åpningstid frem til kl. 18:30), leveres neste dag i hele Sør-Norge; leveringstidspunktet for B og C varer bekreftes til kundene innen 24 timer. Selskapet har definert egne inngangskanaler (mailadresse/chat-kanal) til kundesenteret for «ordre» ift. andre typer av henvendelser. Responstid og saksbehandlingstid måles ukentlig for alle typer henvendelser (telefon, mail, chat, EDI). Det er økonomiske fordeler for kundene ved å benytte elektroniske henvendelser; størst for EDI og for ordre der kundene leverer «komplett informasjon» første gang. Kundesenteret har jevnlig møter med et antall større kunder for å kontinuerlig optimere prosessene ift. konkurrenter og for å luke ut irritatorer.

Det å få et slikt «system» som beskrevet over til å fungere løpende og innenfor de leveransemålene som er konsistent med *hvordan selskapet har valgt å konkurrere*, er et eksempel på en *leveransestrategi*.

Betydningen av leverandørutvikling for å selv konkurrere på leveransedyktighet

For bedrifter som konkurrerer med leveransedyktighet og presisjon, er innpresisjon fra leverandørene spesielt viktig fordi «gapet» mellom inn-

ut-presisjon må fylles i form av varelagre eller uønskede forsinkelser.

Profesjonelle kunders viktigste krav (utover kvalitet/kostnad) er presisjon, og kravet er vanligvis 97-98%. Kostnadsulempen for leverandøren er høy kapitalbinding pga. kravet til lagre som øker med svakere innpresisjon.

Først en smule matematikk. Det finnes nesten ingen 1-stykkers leveranser. Kunder bestiller sam-leveranser fordi det er effektivt for frakt og varemottak. Hvis en bedrift skal levere 5 ordrelinjer samlet (vanligvis er det flere) med 95% presisjon, må hver av varene ha en innpresisjon på 99%; med 10 ordrelinjer er innkravet 99,5%, med 50 ordrelinjer er det 99,9%.

I en perfekt verden leverer alle akkurat når de skal, og det er derfor mulig å tilfredsstille kunders typiske 98% presisjonskrav uten sikkerhetslagre, men slik er ikke virkeligheten. Mangel på innpresisjon fanges opp av buffere i form av lagre. For å fange opp 99% avvik trenger man en buffer på ca. 3 ganger gjennomsnittsvariasjonen (standardavviket); for å fange opp 95% ca. 2 ganger avviket. Altså: for en leverandør med 5 dagers avvik (vektet ift. volum), trenger man en buffer på ca. 15 dagers forbruk.

Det er pga. disse sammenhengene at leverandørpresisjon blir prioritert #1 for selskaper som selv konkurrerer på presisjon ut mot markedet.

Leveransedyktighet bør være en obligatorisk konkurransestrategi!

Utenlandske konkurrenter har vanligvis innebygde ulemper ift lokale leverandører pga. lange transportlinjer og rigide produksjonssystemer.

Hvis det blant de 8 grunnleggende konkurransestrategiene er én kandidat som «skal være med» for norske selskaper, så er det *leveransedyktighet*.

Å benytte *tid som konkurransevåpen* kommer ikke til å gå av moten!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier) om de 8 konkurransestrategiene og fagnotat #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer

Hvis det blant de 8 grunnleggende konkurransestrategiene er én kandidat som «skal være med» for norske selskaper, så er det leveransedyktighet!

Å benytte tid som konkurransevåpen kommer ikke til å gå av moten

