

Kort om teori og modeller

Hvad skal vi bruge dem til?

Teoretiske rammer - Supply chain management

Forretningsprocesser - swimlanes

Ifølge APICS (Handfield, 2013) er en forretningsproces defineret som en række af logisk relaterede opgaver eller aktiviteter, som har til formål at opnå et bestemt resultat. Resultatet kan være af enten fysisk, monetær eller informativ karakter, men er også ofte en kombination af alle 3. Processer deles op i 3 typer, som er **primary process**, **support process** og **development process**. Primary process defineres som en proces der er værditilførende for hovedaktiviteterne i et firma, hvor en support process er en proces, som understøtter forretningen, og derfor vigtig, men ikke er direkte værditilførende. En development process er en proces, som har til formål at udvikle primary og support processes.

For at din virksomhed kan håndtere og forbedre sine processer, er det vigtigt, at I alle kan forstå dem. Her er et process map et oplagt værktøj, da det giver en fælles forståelse for processen og dets relaterede aktiviteter. Der skelnes imellem et "almindeligt" process map og et swim lane process map. Jeg anbefaler ofte brug af et swim lane process map, da man på en simpel måde kan illustrere, hvordan processerne foregår i dag.

Forskellen ved at benytte et swim lane process map frem for et "almindeligt" process map, er at det er vigtigt at vide, *hvem* der gør hvad – og ikke kun *hvad* der bliver gjort. Når hele processen er kortlagt i et process map, har vi et langt bedre overblik over, hvilke aktiviteter som ikke er værditilførende og kan undlades, samt hvor mange parter, der er involveret.

For at finde ud af om processen effektueres effektivt nok, skal det klarlægges hvem, der er involveret, og hvordan de er involverede, men der er også brug at vide, hvor lang tid de forskellige aktiviteter tager. For at finde ud af dette gennemføres en række tidsobservation for kerneinteressenterne, som kan bruge til at udregne gennemsnitstiderne for aktiviteterne. Herved opnåes et bedre indblik i cyklustiden for hver proces, men også på et dybere niveau for de vigtigste aktiviteter.

Man kan i sin forretningsproces-analyse belyse både de direkte, men især de indirekte omkostninger forbundet med de enkelte aktiviteter. Her belyses omkostningen som et tidsfaktum, da medarbejdernes tid kunne have været brugt mere hensigtsmæssigt, hvis processen er for omstændig, hvilket indirekte fører til en omkostningsminimering. Som udgangspunkt dykker man altid dybere ned i de indirekte omkostninger i forbindelse med overgang til TCO kostpris tilgangen.

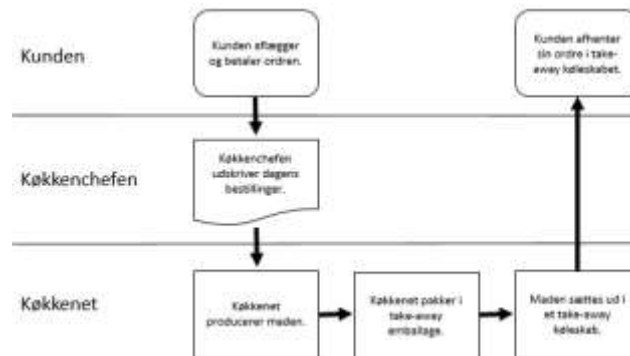
Vil du finde din virksomheds #resiliensfeld så kontakt Nanna P. Feld på kontakt@resiliens-feld.dk - se mere på website www.resiliens-feld.dk

Kort om teori og modeller

Hvad skal vi bruge dem til?

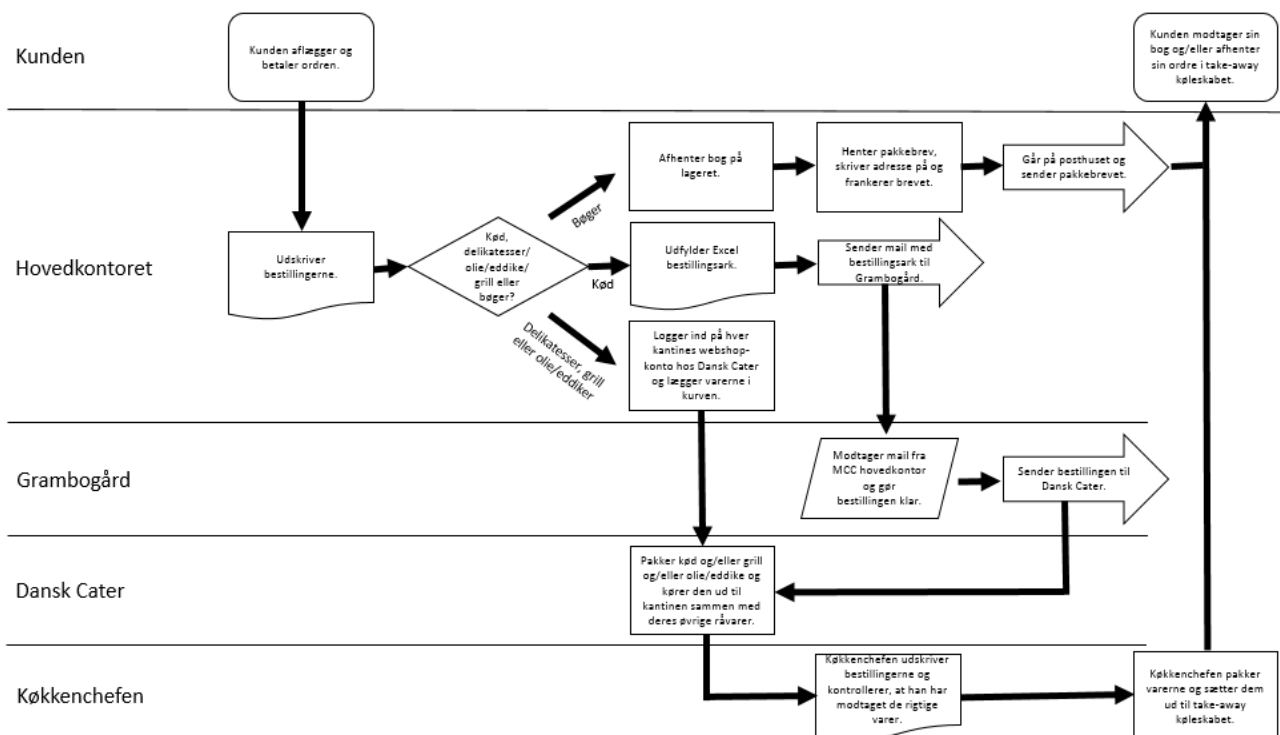
Eksempel på swimlanes ved online bestilling af fødevarer

Nedenfor illustreret scenarie, som er en bestilling af "take-away", som er lokale varer kokken selv producerer i huset.



Figur 1 - egen indvirkning

Nedenfor illustreret scenarie, som er bestilling af "delikatesser", "olier/eddiker", "grill", "bøger" og/eller "kød", som er de centrale varer.



Figur 2 - egen indvirkning

Som det ses af model 2 er der ved køb af centrale varer op til 5 involverede parter, og processen er noget mere omfattende og har markant flere aktiviteter end ved bestilling af lokale varer. (Herefter følger en analyse samt løsningsforslag til optimering)

Vil du finde din virksomheds #resiliensfeld så kontakt Nanna P. Feld på kontakt@resiliens-feld.dk - se mere på website www.resiliens-feld.dk

Kort om teori og modeller

Hvad skal vi bruge dem til?

Total cost of ownership - TCO

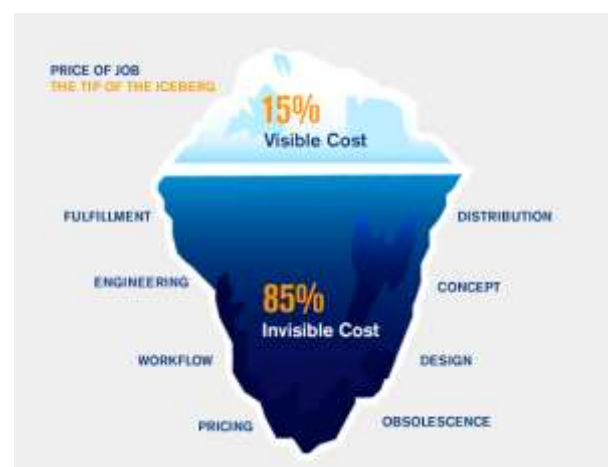
For at opnå et mere retvisende billede af rentabiliteten og investeringen i produktlinjerne eller serviceydelser, benyttes teorien om TCO. (Chopra&Meindl, 2016)

Denne teori vælges for at belyse den finansielle indvirkning af de forskelligt relaterede transaktionsomkostninger, der påløber både direkte, men også indirekte på tværs af processer internt som eksternt i virksomheden, både før, under og efter bestilling, levering og efterservice af de forskellige serviceydelser og produktserier.

Den overordnede tilgang med TCO er, at synliggøre de mange forskellige omkostninger, der påløber i varens levetid, end-to-end, således at jeres virksomhed herved har det bedst mulige beslutningsgrundlag, at tage udgangspunkt i, når der skal tages stilling til, om et udvalgt produkt/serviceydelse skal udfases jf. livscyklusmodellen eller fortsat blive i produktporteføljen.

I mange videnskabelige artikler og teorien omkring TCO omtales isbjergseffekten, da omtrent 15% af omkostningerne i supply chainen er de synlige omkostninger, som varens kostpris, fragt og direkte omkostninger. Ideen i TCO er således at rette fokus mod de mange skjulte omkostninger, der er i den komplette supply chain.

Herved kan der jf. TCO teorien bedre tages stilling til levedygtigheden samt valg af fremstillingssteder, skal en given produktionen af "serviceydelse" eller produkt fortsætte og udvides med flere tilbud, så det bliver mere rentabelt eller skal nogle "virksomhedsben" lukkes ned?



Kilde: <http://www.domeprinting.com/total-cost-ownership/>

Vil du finde din virksomheds #resiliensfeld så kontakt Nanna P. Feld på kontakt@resiliens-feld.dk - se mere på website www.resiliens-feld.dk

Kort om teori og modeller

Hvad skal vi bruge dem til?

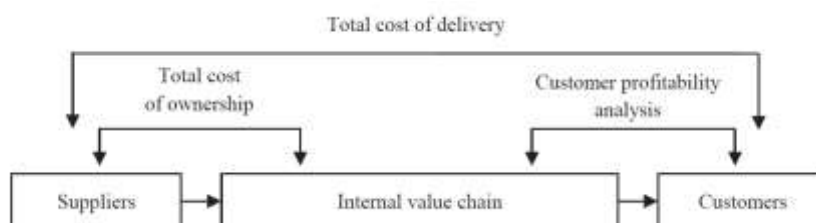
Activity Based Costing

En underlæggende aktivitet til TCO er den økonomiske activity based costing teori, hvor hver enkelt process opgøres i antal aktiviteter og tid samt en beregnet omkostning for den estimerede tid. ABC costing er ikke som udgangspunkt et optimeringsredskab, men et hjælpeværktøj til at få bedst muligt overblik over hvor i forsyningskæden, det kan sandsynliggøres, at der er potentiale for optimering grundet ikke værdiskabende aktiviteter. Efterhånden som udbredelsen af totalcost tankegangen er blevet mere og mere udbredt er behovet for at kunne afdække omkostningerne for de enkelte processer steget korrealt.

For at få bedst muligt overblik over hvor i forsyningskæden, det kan sandsynliggøres, at der er potentiale for optimering, grundet overforbrug af ikke værdiskabende aktiviteter, opstilles processerne for frembringelse af serviceydelse eller produkter ud til consumerne som aktiviteter med estimeret tid og beløb pr. proces.

Dette skal ske med henblik på hvilken fase virksomheden er i for nuværende og hvor man ønsker at bevæge sig hen, Der er i teorien identificeret seks faser af omkostningsorienteret supply chain tilgang, som er;

- stage 1: functional cost minimization,
- stage 2: lowest delivered costs,
- stage 3: total cost of ownership,
- stage 4: enterprise value-add costs of sales,
- stage 5: inter-enterprise value-add cost with immediately adjacent trading partners,
- stage 6: lowest end-user delivered supply-chain cost



Figur 5

Kilde: Bartlomeijs model

Figure 1. Supply chain profit management

Source: author's own elaboration based on: [Reeve 2005, p. 338].

Vil du finde din virksomheds #resiliensfeld så kontakt Nanna P. Feld på kontakt@resiliens-feld.dk - se mere på website www.resiliens-feld.dk

Kort om teori og modeller

Hvad skal vi bruge dem til?

Strategimodel - handlingsplan og målstyring - KPI'er

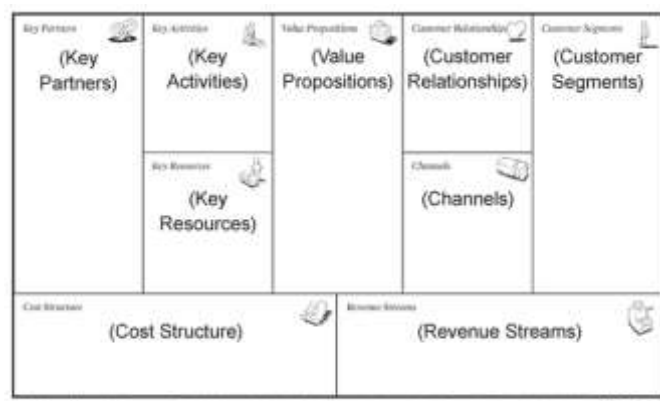
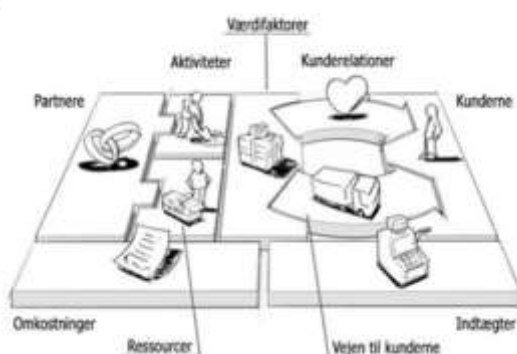
Canvasmodellen

En forretningsmodel er nøglen til succes for enhver virksomhed uanset produkter eller serviceydelse. Det er alt afgørende for at få succes på markedet. Forretningsmodellen beskriver hvordan virksomheden skaber, tilvejebringer og leverer værdi til kunden og den afdækker de centrale processer, der danner grundlag for en erhvervsvirksomhed.

En klar forståelse for virksomhedens forretningsmodel samt hvordan forsyningskæden med skarp supply chain management, kan understøtte den ønskede strategi, kan skabe en stor konkurrencefordel på markedet. Ved at forbedre indtægterne samt de underliggende processer, der findes i en virksomhed, kan Resiliens dermed tilbyde din virksomhed en højere merværdi. Forretningsmodellen 'Business Model Canvas' er et redskab, der ofte er blevet anerkendt, da dette giver en effektiv analyse af virksomhedens forretningsmodel samt giver dig som leder eller virksomhedsejere et overskueligt overblik over resultaterne.

Forretningsmodellen 'Business Model Canvas' er en skabelon for strategisk ledelsen, som er nyttig til at udvikle eller kortlægge en virksomheds forretningsmodel. Men modellen er også meget nyttig til projektopbygning, således at det fra starten tilsikres at alle processer og interesser er indtænkt i projektet.

Modellen er oprindeligt udviklet af Alexander Osterwalder og har til formål at hjælpe virksomheder med at indrette deres hovedaktiviteter efter potentielle kompromisløsninger. Forretningsmodellen er bygget op omkring 9 byggesten, som vi kan gennemgå på en work-shop.



Den danske version er oversat af Poul Mouritsen fra Mindbiz og Jacob Salmon.

Vil du finde din virksomheds #resiliensfeld så kontakt Nanna P. Feld på kontakt@resiliens-feld.dk - se mere på website www.resiliens-feld.dk

Kort om teori og modeller

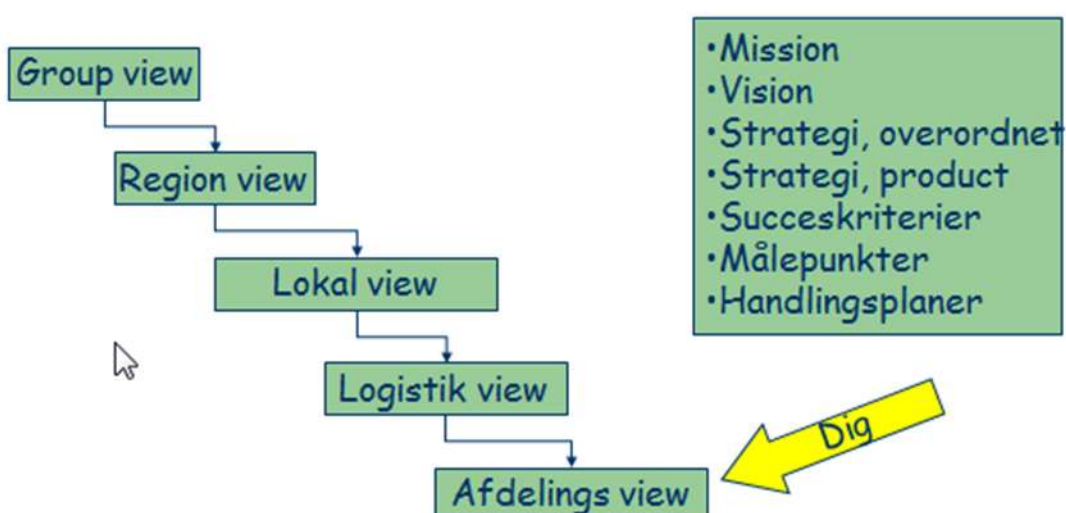
Hvad skal vi bruge dem til?

Handlingsplan

Når strategien er fastlagt med f.eks. Canvas modellen, så er der brug for en handlingplan, så der kan eksekveres på opgaverne. Det kræver at opgaverne er tænkt holistisk igennem end-to-end, som supply chain tankegangen understøtter. Udgangspunktet er, at vi bevæger os step by step oppefra og ned, så udgangspunktet er overordnet Mision og vision ud fra Sineks Circle, herefter belyses strategien med "canvas" og handlingsplan opbygges i nedbrydelige opgaver.

Vi opstiller sammen jeres succes kriterier, identificerer de intelligente målepunkter, (der ikke spænder ben for andre i supply chainen) og endeligt opstilles KPI'er for løbende opfølgning og kontrol af, om vi er på rette vej.

Mission (Idégrundlag)	Hvad er vi her for?
Vision	Hvor vil vi hen?
Strategi	Hvordan kommer vi derhen?
Handlingsplaner	Hvilke tiltag for at nå strategi?
Succes kriterier	Hvornår er vi tilfredse?
Målepunkter	Hvordan kan vi se status?
KPI	Hvordan viser vi status?



Vil du finde din virksomheds #resiliensfeld så kontakt Nanna P. Feld på kontakt@resiliens-feld.dk - se mere på website www.resiliens-feld.dk

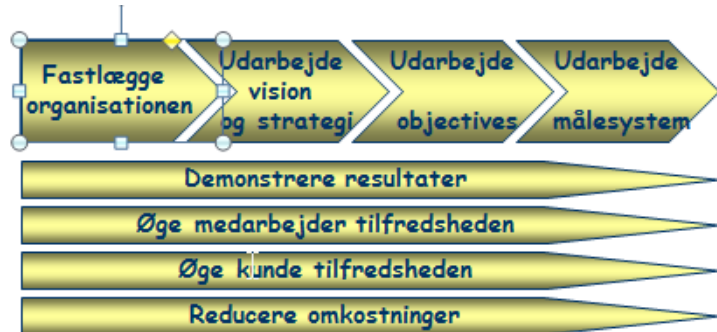
Kort om teori og modeller

Hvad skal vi bruge dem til?

Målstyring/KPI'er/Balanced Score Card

Hvorfor har vi brug for målstyring og KPI'er (Key performance indicators)

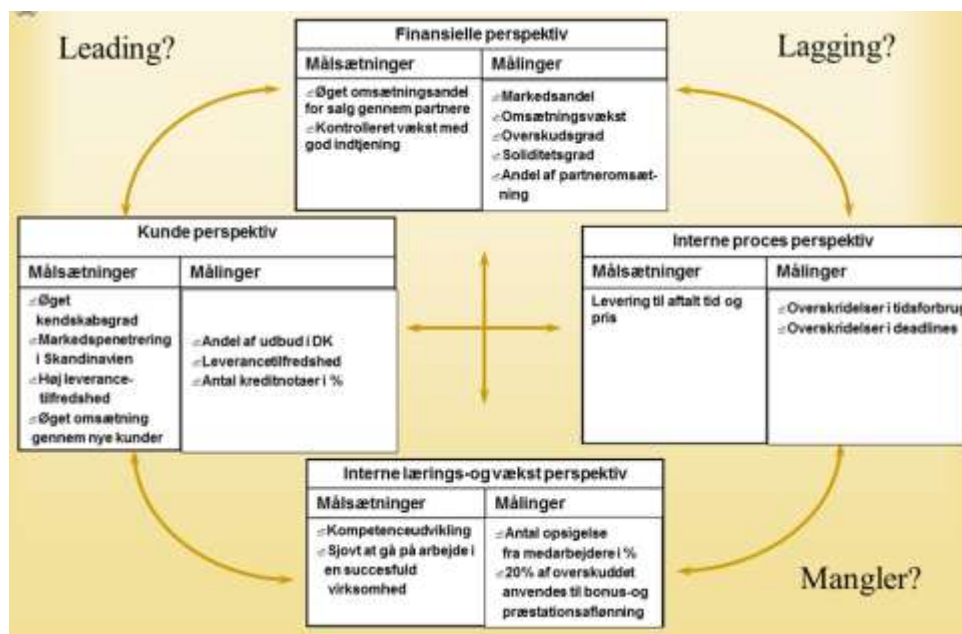
- Behov for hurtigt overblik
- Behov for retvisende indikatorer (KPI)
- Behov for at engagere alle medarbejdere
- Mulighed for at benchmarke, internt og eksternt
- Fokus på specifikke områder
- Resultat forbedring
- Forbedret forhandlingsituation



Hurtige resultater!

Men målstyring er ikke kun positivt, ved uhensigtsmæssig opstilling af målstyring risikerer du at alle i virksomheden eller organisationen fokuserer på de forkerte indsatsområder. Det er derfor af højeste vigtighed, at målstyringen er gennembearbejdet oppefra og ned, Top-down teorien, således, at vi tilslirker understøttelse af den oprindelige forretningsmodel og strategi.

Kaplan, der er faderen bag teorien om balanced scorecard, fremhæver netop, at der skal være balance mellem de forskellige indsatsområder, således at virksomhedens kapabiliteter udnyttes bedst muligt og der frigives tid til produkt/serviceudvikling eller nedbringes omkostninger, således at bundlinjeresultatet optimeres løbende.



Vil du finde din virksomheds #resiliensfeld så kontakt Nanna P. Feld på kontakt@resiliens-feld.dk - se mere på website www.resiliens-feld.dk