



Emnekode : ORG-440
Kandidatnr. : 9011
Dato : 16/12-10
Ark nr. : 1 av 20

Oppg 1

Supply Chain Management er definert som læren om å planlegge, samt koordinere prosesser i en supply chain, fra råvareprodusent til sluttkunde, for å best møte kundens behov.

En vare vil generelt bestå av to ting:

- Den fysiske varen
- Service

Den fysiske varen er det produkt eller tjeneste man kjøper, mens service er alle medfølgende attributter - som som varens plassering, kundeservice, fremstilling osv.

Kundens opplevelse av service vil være alle kombinasjoner av inntrykk den opplever i kjøpsammenheng. Helt fra varen blir bestilt og frem til den er levert. I markedsføringssammenheng er det derfor viktig med god kommunikasjon mellom logistikk, markedsføring og service, for å gi et så godt totalt inntrykk som mulig.

Supply Chain Management blir derfor viktig, for å best mulig møte sluttkundens behov igjennom å tilby det som trengs, i den form det trengs, når det trengs, til en konkurranseedyktig pris.

Sett fra et SCM perspektiv deler vi inn servicebegrepet inn i følgende:



Customer Loyalty:

- Kunde lojalitet
- Kunde tilfredshet

Kundelojalitet går på hvorvidt en kunde er loyal mot et produkt eller produsent, altså gjengjøp.

Mens kundetilfredshet blir kundens subjektive oppfattning med produktet, servicen og opplevelsen tilknyttet kjøpsprosessen.

Videre har vi tre verdi objekter:

- Operational Excellence
- Product leadership
- Customer intimacy

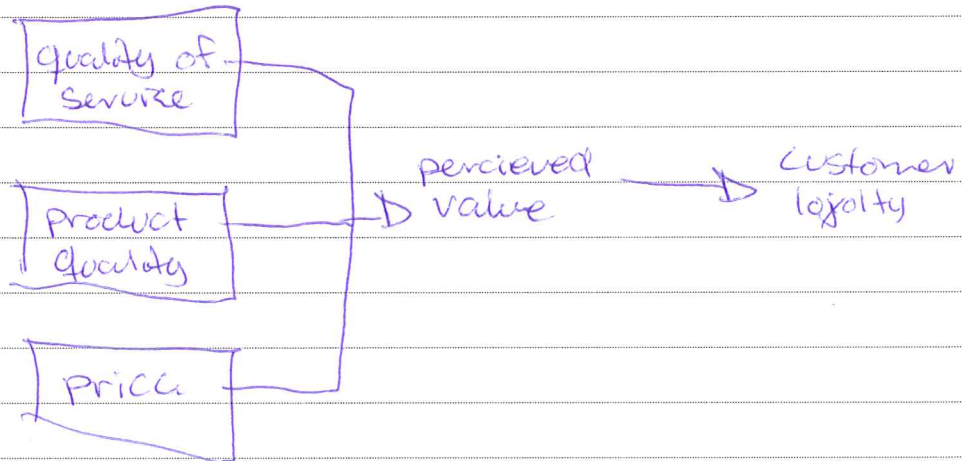
Dette er strategier for å tilby kunden produkter og service. Operational Excellence tar høyde for å optimalisere og profesjonalisere alle prosesser tilknyttet kundens opplevelse av kjøp samt sikre produktet en god kvalitet. De aller fleste bedrifter bangtter seg av denne strategien idag.

Videre har vi Product leadership. Denne strategien går ut på å stadig sikre produkter av innovativ grad, og tilby det nyeste. Eksempel på en slik bedrift er Apple, med sine mange revolusjonerende produkter. Customer intimacy tar utgangspunkt i et tett forhold med kunden, for å sikre tett oppfølging.

Disse faktorene vil samlet påvirke kundens opplevelse av service.



Vi kan sette opp følgende diagram for å vise sammenhengen:



Av diagrammet ser vi at oppfattet kvalitet er en funksjon av service kvalitet og pris.

De to sist nevnte er lettere ~~og~~ og for konkurransen å kopiere, og det blir derfor viktig å fokusere på quality of service.

Dette vil øke opplevd verdi, og på sikt skape loyale kunder. Loyale kunder er mer verdifulle, og det vil igjen gagne produsenten.

Det er derfor viktig for bedriftene å jobbe sammen i SC for å best møte kundens behov, igjennom å levere det som trengs, når det trengs, i den form det trengs. Dette vil øke kundens kundens oppfattede verdi og bidra til loyale kunder og bedre customer service.



Section A. Q2

Internasjonal logistikk har det som et resultat av en stadig mer globalisert verden. Den økende verdenshandelen har skapt et marked for handel, og stort økonomisk gevinstpotensiale for bedrifter. Verdenshandel er komplisert med flere faktorer som spiller inn, og det er derfor viktig å kunne organisere seg på best mulig måte for å håndtere disse.

Med handel over hele verden har effektiv produksjon, lave kostnader, transport og markedsføring blitt svært sentrale elementer som i stor grad påvirker en bedrifts suksess og resultat.

En verden med flere markeder har derfor ^{stilt} ~~levert~~ store krav til organiseringen av transport og logistikk. Videre er etterspørsel en viktig faktor som påvirker organisering. En stor verden skaper markeder for en ~~rekke~~ rekke ulike varer og tjenester, og effektiv levering til disse er avgjørende. ~~Disse markedene og~~

En bedrift kan balansere disse faktorene igjennom å organisere seg på riktig måte.

Tidligere var ofte en fabrikk



Emnekode : _____
Kandidatnr. : 1911
Dato : _____
Ark nr. : 5 av _____

lokalisert ~~igj~~ for å forsikre hjemmemarkedet. Etter hvert ser man en sentralisering av produksjonen, for å levere til bestemte markeder. Vi har fått en mer fokusert produksjon, med sentralisering av inventory.

Fordelen med dette er flere. Igjennom sentralisert produksjon vil man oppnå størrelsesfordeler, og en mer rasjonell produksjon. Av dette følger det flere fordeler som redusert inventory og det er lettere å levere varer innfall! I nyere tid har spesielt transportkostnader blitt lavere, hvilket kan bidra til å gjøre det lønnsomt å sentralisere produksjonen, for å samle distribusjonen til ett sted.

Denne formen for organisering vil bidra til lavere produksjonskostnader, men større distribusjonskostnader, men også større grad av spesialtilpassing på utstyr, men langere lead times

desverre tar det tid

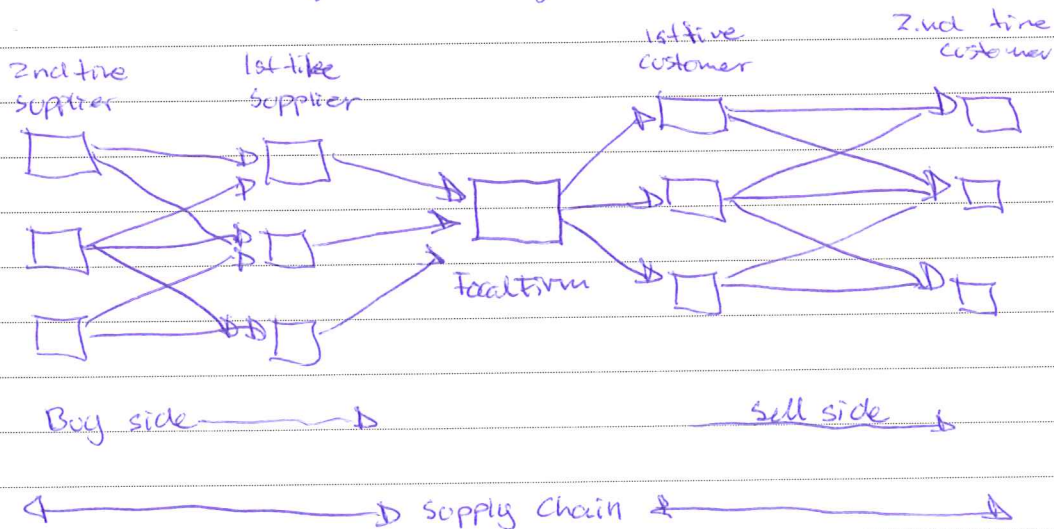


Section B, Q1

En supply chain er definert som et nettverk av samarbeids partnere, som kollektivt foredler en vare (oppstrøm) til et ferdig produkt (nedstrøm) som har verdi for sluttkunden.

Av definisjonen følger det at en SC er en samling bedrifter som jobber sammen mot et felles mål, verdi for sluttkunden. Formen for samarbeid er mange, og den valgte form vil derfor legge føringer på forholdet, og styringen mellom bedriftene. Jeg vil nå først beskrive de ulike former for samarbeid som eksisterer mellom bedrifter, før jeg diskuterer hvilke påvirkning de forskjellige formene har for styringen av samarbeidet.

I en SC har vi som sagt et nettverk av bedrifter, måten disse er organisert på kan illustreres i følgende diagram





Emnekode : _____
Kandidatnr. : 9011
Dato : _____
Ark nr. : 7 av _____

Focal Firm vil være den bedrift man tar utgangspunkt i. Utifra denne bedriften, som opptrer både som kjøper og selger i et marked, vil det eksistere et sett av relasjoner. Vi har følgende:

- Arms length
- Partnership
- Strategic alliance
- Joint venture
- Vertical integration

Alle disse formene for samarbeid vil ha varierende grad styrke i relasjonene. Arms length vil ha den mildeste grad av styrke. Denne formen vil være som å opptre i et marked som en vanlig aktør med kjøp og salg. Fra arms length til vertical integration vil styrken av relasjonen øke. Vertical integration vil være den sterkeste, ~~med~~ ^{med} oppkjøp eller sammenslåing av bedrifter.

Hvilken samarbeidsform man velger vil være avhengig av det produkt man kjøper eller produserer. Styrken av relasjonen kan derfor sees i sammenheng med kraljic innkjøpsmatrise. Han definerte fire produktgrupper utifra varens kompleksitet i leverandørmarkedet og verdien av investeringen. Ut ifra nevnte faktorer definerte han følgende produktgrupper:



- Ikke-strategiske produkter
- Strategiske produkter
- Tungvekts produkter, og
- Fløstehals produkter

Ikke strategiske produkter er produkter med lav grad av investeringsverdi, og lav kompleksitet i leverandørmarkedet, eksempelvis mange leverandører av et produkt.

Strategiske produkter, er produkter med høy investeringsverdi, og høy kompleksitet i leverandørmarkedet.

Tungvekts produkter har høy investeringsverdi, men lav grad av kompleksitet i leverandørmarkedet, mens

Fløstehals produkter har høy grad av investeringsverdi, og høy kompleksitet i leverandørmarkedet.

Ut i fra foregående produktgrupper, sette fram opp følgende matrise:

		Høy	
Grad av investering		Tungvektsprod	Strategiske produkter
		Ikke-strategiske produkter	Fløstehalsprod.
		Low	Høy
		Kompleksitet i Leverandør marked	



Emnekode : _____
Kandidatnr. : 9011
Dato : _____
Ark nr. : 9 av _____

Hvilket type produkt man produserer eller kjøper vil derfor være utslagsgivende for hva slags strategi og forhold man velger å ha til sine leverandører og kunder. Kvalificer foreslo følgende:

For ikke-strategiske produkter, det vil si produkter som ikke er av strategisk viktig karakter for bedriften, kan man velge en markedsstrategi.

Det vil si å standardisere kjøpsprosessen, slik at tid, ressurser og kostnader blir optimalisert.

Dette er varer som leveres av flere produsenter, og relasjonen med leverandøren blir derfor mindre viktig. Vi snakker her om et spotmarked med et 'arms length' forhold til leverandøren.

Videre har vi tungvektsprodukter. Dette er produkter med høy investeringsverdi, men mange leverandører. Som kjøper bør man derfor tilpasse seg leverandøren, for best mulig kunne utnytte et samarbeid. Gitt at dette er produkter med høy verdi vil man som kunde være viktig for leverandøren, men som kjøper bør man utnytte sin posisjon i markedet, da det eksisterer mange leverandører, og har forhandlingspotensialet hva gjelder pris. Sam arbeid er her allikevel viktig, og bør ha større grad av styrke, et partnerskap, eller strategisk allianse, vil derfor være passende.



Emnekode : _____
Kandidatnr. : 9011
Dato : _____
Ark nr. : 10 av _____

Flaskehalsprodukter er produkter som har høy kompleksitet i leverandørmarkedet. Det vil si få leverandører, og gjerne kompetent teknologi. Disse produktene krever tett samarbeid med leverandøren, for å sikre levering. Stop i leveransen vil kunne være svært utslagsgivende for egen produksjon, og forholdet krever sterk grad av relasjon mellom bedrifter. Eksempel på samarbeidsform vil være strategiske allianse, eller joint venture.

Til slutt har vi strategiske produkter.

Disse er av svært viktig karakter for bedriften, og leverandørene er få. Dette fordrer svært tette bånd mellom leverandør og kjøper, for å sikre leveranser og produktutvikling. Man bør her inngå samarbeid i f.eks. joint venture, eller vurdere vertikal integrasjon. Vertikal integrasjon er som tidligere nevnt den sterkeste formen for samarbeid, og omfatter oppkjøp og sammenføyninger. Denne formen for integrering vil sikre leveranser og fløyt av informasjon da man har interesser i den andre bedrift, være seg leverandører (oppstrøm), eller kunder (nedstrøm).

Valg av samarbeidsstrategi, vil som sagt, være utslagsgivende for forholdet mellom aktørene i SC. I en SC er to nøkkelord vare- og informasjonsflyt, og graden av denne utvekslingen vil påvirkes av samarbeidet



Emnekode : _____
Kandidatnr. : 9011
Dato : _____
Ark nr. : 11 av _____

mellom bedriftene. Resultatet og gevinstene ved sam arbeid vil derfor kunne være mange.

Godt samarbeid fordrer tillit og mellom partene. Tillit opparbeides over tid, med god erfaring over gjentatte transaksjoner.

Denne tilliten vil på sikt forandre enda flere fordeler. ~~Informasjon~~ Utveksling av informasjon er svært viktig i SC, for å få opplysninger om forhold og andre hendelser som kan ha innvirkning på egen produksjon og bedrift. Godt samarbeid fordrer som sagt tillit, og man vil derfor ha mindre behov for oppfølging og overvåking av samarbeidspartnere, samt at kontaktsutøvelser og andre eventuelle formleringer av avtaler blir mindre komplisert. Men slike former for samarbeid er allikevel ikke helt uten komplikasjoner.

Ved tette samarbeid, vil ofte graden av informasjonsutveksling ~~og være høy~~ og tillit være høy, samt monitorering være lav.

Dette følger av at koordinasjons- og motivasjonskostnadene blir redusert av gode og tette relasjoner. Som resultat av dette kan man oppleve opportunistisk atferd. Dette er atferd som ønsker å øke graden av egen vinning på bekostning av andre. Dette vil kunne være svært skadelig i SC-sammenheng



Udne har man utfordringer tilknyttet vegring for utlevering av informasjon, eller tilbakeholdt info - en form for passiv oppertonisme.

Andre utfordringer kan være knyttet til hold-op problemer. Dette følger av tette relasjoner og samarbeid mellom parter, som etterhvert leier en part i en makt posisjon, og kan benytte denne makten til å presse andre aktører eller partnere ~~u~~ ufordelaktig.

Vi ser som sagt at en bedrift som en del av en SC, er omringet av andre aktører med varierende grad av samarbeidsrelasjoner. Viktigheten av produktet blir avgjørende for hvilket samarbeidsform som bør velges, og hvordan man bør styre forholdet mellom de ulike relasjonene. Tett samarbeid fordelner flere fordeler som utveksling av info og vareflyt, men er ikke helt uten utfordringer.



Section B, Q 2

Tidsbasert konkurranse handler om å levere en vare - ikke for tidlig og ikke for sent - men akkurat på tiden.

Konseptet ved tidsbasert konkurranse har utviklet seg som resultat av kundens økende krav om kvalitet, utvalg og pris. Med stadig økende grad av krav, samt reduserte produkt sykluser, livssykluser og tidsintervaller, har logistikk blitt en svært viktig del av å sikre konkurransefortrinn.

Tidsbasert konkurranse handler derfor om å levere 'on time', in full og quality'. For å klare dette fordrer det en effektiv SC, med fokus på følgende, harde objektiver, myke objektiver, og støtte objektiver.

De harde objektiver er:

- Kvalitet
- tid
- Kostnad

Kvalitet er selve fundamentet i en SC. Kvalitet tilknyttet produktet, leveringsm og servicen legger grunnlaget for effektivitet og kundens oppfatning

Tidsaspektet er i motsetning til kvalitetsbegrepet absolutt, og kan måles. Tid er svært essensielt



Emnekode : _____
Kandidatnr. : _____ 9011
Dato : _____
Ark nr. : _____ 14 _____ av _____

i SC sammenheng, da prosesser og leveranser er avhengig av at ting blir levert når det skal.

Kostnadsbegrepet er ikke mindre viktig enn de to foregående. I produksjonssammenheng vil rasjonelle og effektiv produksjon hengesammen med kostnads effektivitet, som fører til høyere profitt, eller lavkostnadsstrategi for vover.

Man ser at disse tre faktorer påvirker hverandre i stor grad. Da det kan være kostnadsmessig effektivt å produsere ett sted, kan transporttiden fra dette stedet til et annet gjøre organiseringen ulønnsom.

Tidligere hadde man en oppfattelse av at man ikke kunne få kvalitet og lav pris, eller lav pris og effektiv levering, eller rask levering og høy kvalitet. Dette har etter hvert vist seg å være feil, ettersom man med fokus på kvalitet, vil kunne oppleve færre defekter og mindre returer, og til slutt lavere pris. Som sagt, disse faktorene påvirker hverandre og er lett målbar.

Videre har vi de myke objektorene, som er mindre målbar:

- Confidence,
- Security

Disse henger sammen med customer service



og fordrer at kunden kan stole på at informasjon blir lagret sikkert osv.

Støtteaktivitetene er

- Usikkerhet, og
- variabilitet

Usikkerhet er ^{nyttet til} evnen til å responere raskt på uforutsette endringer, og behandle disse på en effektiv måte. Videre har vi variabilitet, som tar sikte på å måle prestasjoner og avvik, blandt annet i de harde objektivene.

Støtteaktivitetene vil kunne være avgjørende for bedrifter der de ikke er ledende på de harde objektivene.

Det å konkurrere på tid, er som sagt avgjørende for en Supply Chain. Som et resultat ~~ett~~ av dette har det utviklet seg forskjellige strategier, vi har ~~III~~ Lean thinking, Agile thinking og quick-response. For jeg går inn på disse vil jeg først definere noen begreper,

Lead time: Er den tid det tar for et produkt eller vare å passere igjennom SC-pipelinen, fra kunden har bestilt varen.

P-time: Er prosessjonstiden for varen igjennom hele SC-pipelinen, fra råvare til ferdig produkt.

D-time: Er den tid kunden er villig til å vente ~~fra~~ han har bestilt til han forventer levering.



Det å konkurrere på tid, er utfordrende, med stadig lavere lead times-ferventninger, og kortere product lifecycles har time-based competition blitt avgjørende for å utvikle konkurransefertrinn.

Just-in-time - handler om å få en vare levert - ikke for tidlig, og ikke for sent, - men akkurat i tide. Teorien tar utgangspunkt i en Pull-scheduling demand, der produksjonen styres etter etterspørsel. Toyota har utviklet denne teorien over lang tid, og etterarbeider et system der produksjonen og levering foregår i harmoni med bestillinger fra kunde.

Videre har vi Lean thinking, dette handler om å redusere P-tid igjennom å fjerne 'wast' - altså uønsket, uproduktivt arbeid som ikke skaper verdi for kunden. Lean thinking handler om en dynamisk sirkel der man fokuserer på følgende;

- 1- Specify value
- 2- Identify value stream
- 3- Secure prod. flow
- 4- Pull scheduling

For å oppnå det siste fokus - perfeksjon. Hele prosessen handler om å fjerne 'wasti' i hvert av de fire prosessene. For å oppnå perfeksjon.



Vi har syv former for waster:

- Transport
- Inventory
- Movement
- Defect
- Overproduction
- Wait
- Over processing

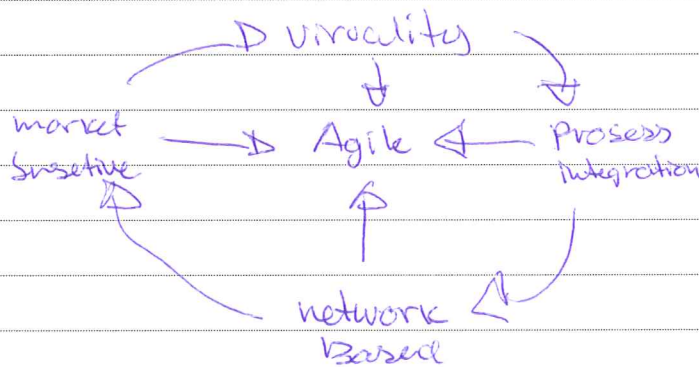
I alle disse prosessene ønsker man å se på hvor man kan oppnå effektiviseringsgevinst, og fjerne aktiviteter som ikke tilfører verdi. Unødvendig tid brukt til å vente på å få varer, eller defekte enheter er konstant og skaper ikke verdi for kunden. Tanken er at kunden heller ikke skal betale for disse prosessene som ikke er verdiskapende.

Videre har i lean production og lean ledning. Dette handler om å designe produktene på en slik måte at de er enkle å sette sammen for å spare tid. Videre ønsker man å utforme produksjonen på en slik måte at arbeidene ikke må beuge seg unødvendig eller gjennomføre andre handlinger som skaper 'waste'.

Agile-thinking handler om å respondere raskt på kundens behov, og tilpasse seg omgivelser og etterspørsel effektivt. Responsive - er derfor et nøkkelord. Tankegangen tar utgangspunkt i å se på SC - som et nettverk som jobber



Sammen for å best tilpasse seg kunden, og kan illosteres ifølgende figur;



Agile-thinking har et nye sterke fokus på tid, igjennom å responere raskt, som følge av endring i etterspørsel.

For å utvikle konkurransefortrinn må man først se på hvilket produkt man produserer. Man har følgelig innovative produkter, og funksjonelle produkter. Innovative produkter har kort livssyklus, høy profittmargin, og stor grad av nyvinning, mens svarte produkter har lengere levetid, lavere profittmargin og mindre grad av nyvinning. Type produkt man produserer legger føring for hvilket produksjonsstrategi som bør velges, man har

- Responsiv produksjon, og
- Effektiv produksjon.

Responsiv produksjon, er produksjon hvor man raskt må kunne tilpasse seg endringer



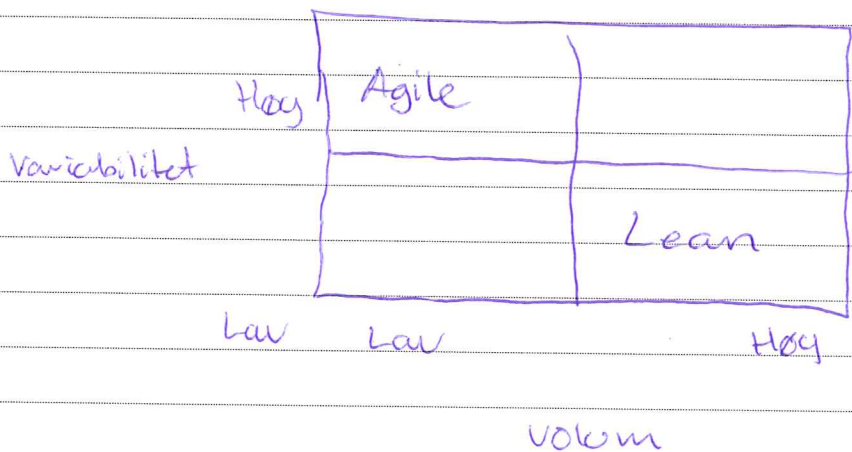
og produksjonsmetode, mens effektiv produksjon fokuserer på rutine, og lave kostnader. Vi kan illustriere i følgende diagram:

	Innovativt	Funksjonelle
Responsiv	Match	Mismatch
Effektiv	Mismatch	Match

Vi ser altså at en responsiv produksjon vil være sammenfallende med et innovativt produkt, mens en effektiv produksjon vil være passende for et funksjonelt produkt.

Følgelig må en bedrift bestemme seg for valg av produksjonsmetode utifra det produserte produktet.

Ser vi dette i sammenheng med tidligere nevnte teorier om lean- og agile tinking kan vi sette opp følgende diagram med horisontal akse; volum, og variabilitet på den vertikale



Vi ser at høy variabilitet og lavt volum, fordner en responsiv tilnærming i form av agility. Mens et høyt volum ved ~~lav~~ lav variabilitet gir fortrinn ved lean-thinking. Sammenfaller man dette ved sluttningene fra forrige side ser man at ved innovative produkter bør en agile-tilnærming benyttes, mens ved funksjonelle produkter bør lean-thinking brukes. Disse konklusjonene kan benyttes i utviklingen av konkurransefortrinn.

Logistikk er som tidligere nevnt en viktig del av supply chain management, og bistår utviklingen av konkurransefortrinn igjennom å levere quality of service. Dette vil si å levere on time, in full on quality. Derfor vil valg av produksjonstrategi, enten det er agile- eller lean-thinking være avgjørende for den på kvalitet, tid og service man tilbyr sluttkunden. Resultatet av dette vi kunne være ved på å scape vedvarende konkurransefortrinn.