

Sælgers marked

Er magten ved at skifte til leverandørerne?

"Corona-Disruptions"

Corona'en har i 2020 og 2021 betydet at mange forsyningskæder er blevet afbrudt midlertidigt, eller at kapacitet er nedsat.

Produkter som indeholder mange komponenter og dybe stk lister er særligt hårdt ramt, da blot få mangler kan udløse produktionsstop eller nedsat takt. I mange tilfælde må man indskrænke det antal varianter der kan leveres, fordi bestemte konfigurationer mangler komponenter.

Særligt i mekanisk industri er man hårdt ramt, hvilket skaber forsinkelser i leverancer til bilindustri, IT-udstyr, maskiner, ligesom det rammer de relaterede servicevirksomheder som installører og vedligeholder de selvsamme maskiner.

De disruptive tendenser forventes at fortsætte langt ud i fremtiden, da der i mange brancher er sket store opbrud mht. at kunne få sikre leverancer fra de sædvanlige leverandører.

Ubalancer mellem udbud og efterspørgsel mellem lande og destinationer har skabt mangler i transport kapacitet, som tillige har været reduceret under corona'en, ventetider er øget, og tilhørende infrastruktur i havne og lufthavne samt transport-udstyr er ikke længere optimalt allokert ift de nye mønstre, hvor indkøbere må finde alternativer i en fart.

Som følge heraf er transportraterne steget voldsomt og mange "landed cost" kalkulationer holder derfor ikke længere, priserne stiger etc.

Hvad skal man så gøre nu, post-corona?

Før corona

I årtier har der været bygget en magtstruktur i supply chains baseret på at køber sad med de stærke kort på hånden - via strategiske sourcing-projekter, spend-analyser, effektiv category management og udbud blev køberen stærkere og stærkere.

Køber sidder med store datamængder som udnyttes til at opnå fordele.

Teknologier som purchase-to-pay, indkøbsportaler og demand management har understøttet at købers rolle var den drivende og styrende kraft i relationen.

Det kan vi kalde **power relation**-tilgangen.

SRM, Supplier Relationship Management, er et styringsværktøj som er blevet benyttet til at indpakke købers rettigheder i en pakke af styringsværktøjer for at få sælgere til at passe ind i forskellige strategiske programmer som køber lancerer; produktudvikling, kvalitetsstyring og supply chain fleksibilitet - samt ofte få dem til at underskrive "cost-out" aftaler (hvor priser skal reduceres med XY% pr år) før man overhovedet kan få lov at blive leverandør.

Hvad sker der nu?

Billedet vender nu, da udbudet er knapt - købere skal gøre sig mere interessante for at kunne købe noget som helst. Man må sikre at de oprindeligt oplyste leveringstider og -priser holder, for at holde på de leverandører man har. Ofte medfører dette nu at man må acceptere prisstigninger, kapacitets-nedsættelse/del-leveringer, forsinkelser, eller man kan blive tvunget til at købe materialer, som ikke er de nyeste komponenter ift. produktudvikling osv.

Leverandører kan i stigende grad prioritere hvem man vil sælge til, efter hvorledes de oplever kundernes "performance" mht. dækningsgrad, vækst, reklamationer, forecast kvalitet, samt ikke mindst betalingsbetingelser og -evne (ændring i disse kan have en stor cashflow impact, hvilket i disse tider er blevet en vigtigere strategisk faktor end tidligere).

De købere, som har drevet deres indkøb med power relationen for øje, får brug for mentalt at omstille sig til i langt højere grad at kunne sætte sig ind i hvorledes sælgerne ser på både markedet og den kanal køber tilhører, og dermed også netop deres egen virksomheds profil og ledelsesfilosofi.

Desuden vil køberne få brug for bedre operationelle procedurer og værktøjer til at sikre at deres indgående leverancer rent faktisk ankommer, at kvaliteten er i orden og at forecast respekteres og planlægges hos leverandørerne.

Hårdt pumpede løsninger fra købers side med krav om leverandør-betalte consignment lagre kan få svære tider for produkt områder, hvor der er for lidt af det hele, og sælger hellere vil levere i rene handler med betaling ved levering i stedet for en usikker fremtidig betaling.

Sælgers marked

Er magten ved at skifte til leverandørerne?

En sideeffekt heraf er at cash-flowet forringes hos købere, og også på det punkt flytter "fordelen" dermed over på sælgers side.

Tilsvarende vil indkøbsportaler med meget svingende demand-signaler drevet direkte fra MRP på købers side (ofte uden sikkerhedslager) få det sværere, da disse medfører stor kapacitetsomkostning hos sælger i form af enten sikkerhedslager eller fri produktionskapacitet.

**" Hvem har magten?
Og behøver - eller bør -
nogen have 'magten'? "**

Muligheder for at imødegå "magtskiftet"

En del af købende virksomheder har dog udviklet **collaborative sharing** praktikker, hvor man tilbyder data og indflydelse og inspiration til leverandører ift. demand, produkt udvikling, kundeservice, logistik, lagerstyring mv.

Denne form for relation vil til en vis grad være "selv-balancerende", da der ofte er en grad af "open book" involveret – mens de købere som har kørt klassiske power relations forudsætter der er varer og materialer nok, og man i sidste ende kan spille leverandørerne ud mod hinanden (selv om man naturligvis ikke signalerer dette udadtil).

En tilgang til køber-sælger relationen som opfordrer til **samarbejde og deling af data** vil således arbejde henimod at magten ikke placeres på den ene eller anden part, men at der i stedet opstår et samarbejde og en forståelse for den anden parts udfordringer og forretningsgrundlag.

SRM kan således benyttes til at kultivere relationen, i stedet for at blive benyttet ensidigt.

Fokus skal vendes fra internt til eksternt, hvilket for mange virksomheder vil være en grundlæggende "revolution" af tilgangen til eksterne partnere.

Før corona'en var det blot en mulighed – nu er det blevet en nødvendighed.

Løsninger som faciliterer styring af udviklingen

scat3 udvikler og implementerer løsninger baseret på teknologier der skaber en sikkerhed hos køber for at de kan håndtere de nye normer og tendenser:

- Metoder til vurdering af hvorledes sælgersiden ser på ens egen virksomhed, på en række parametre (**two-way assessment**) – til forskel fra traditionelle ensidige leverandør-scorecards – så man kan blive klogere på hvordan måden man agerer på overfor sine leverandører bliver opfattet af den anden part.
- EDI, **kobling af interne og eksterne systemer**, tracking af ordrer, bekræftelser og forsendelser, som er købers indgående forsyningskæde.
- Systemer til at opbygge **visibilitet i forsyningskæden**, hvor køber og sælger deler informationer om lagerbeholdninger, MRP-data, forecast-modeller, stamdata, mm., med henblik på at optimere i alle led i kæden, ikke kun internt.

Systemer som ovenstående kan benyttes til at **fremme samarbejde og transparens i forsyningskæden**, frem for at hver part udnytter det aktuelle styrkeforhold – det kan snævert set være til egen fordel, men vil suboptimere og kan føre til ophobning af lagre (bullwhip-effekten), ligesom det ikke kultiverer en **sund langsigtet køber-sælger relation**.

Systemer bliver ofte implementeret i sammenhæng med en fornyet tilgang til køber-sælger relationen.

scat3's løsninger er altid udviklet ud fra en supply chain strategi og proces forståelse hos kunden, og løsningerne udvikles gennem dialog for at sikre tilpasning til den individuelle organisation og dens processer.

Værktøjskassen i form af digitale produkter bringes i anvendelse når løsningen er på plads og den tekniske løsning består typisk af samspil med eksisterende interne systemer, en integrationsplatform og evt. nye applikationer, samt kundens forretningspartners systemer, f.eks. transport, ecommerce-kanaler, 3.-parts lager m.fl.