

Logistisk effektivitet

Leveringsservice

- Leveringstid til kunden
- Lagerservicegrad
- Leveringsoverholdelse
- Leveringsfleksibilitet
- Leveringsinformation

Logistikomkostninger

- Lageromkostninger
- Transportomkostninger
- Emballage- og håndteringsomkostninger
- Administrative omkostninger
- Mangelomkostninger

Fig. 2.1 Elementer i den logistiske effektivitet.

Logistikomkostninger

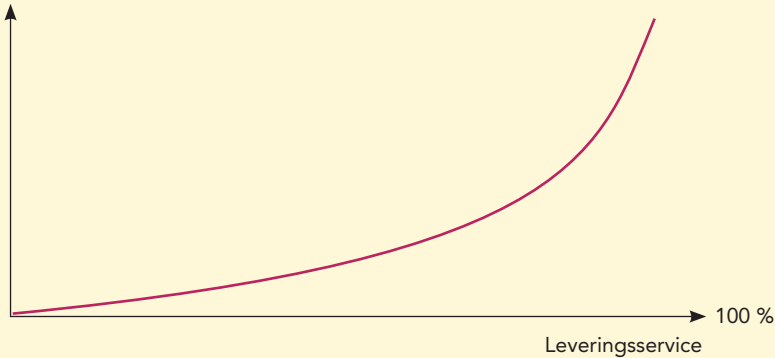


Fig. 2.2 Trade-off mellem leveringsservice og logistikomkostninger.

Logistisk lead time



Fig. 2.3 Logistisk lead time – en sum af forskellige tidselementer.

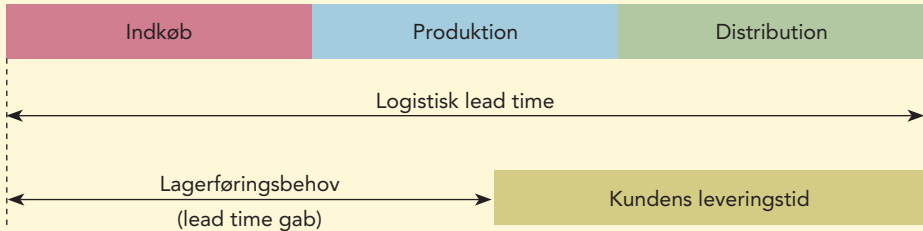


Fig. 2.4 Kundens krav til leveringstid kræver overvejelser om lagerføring.

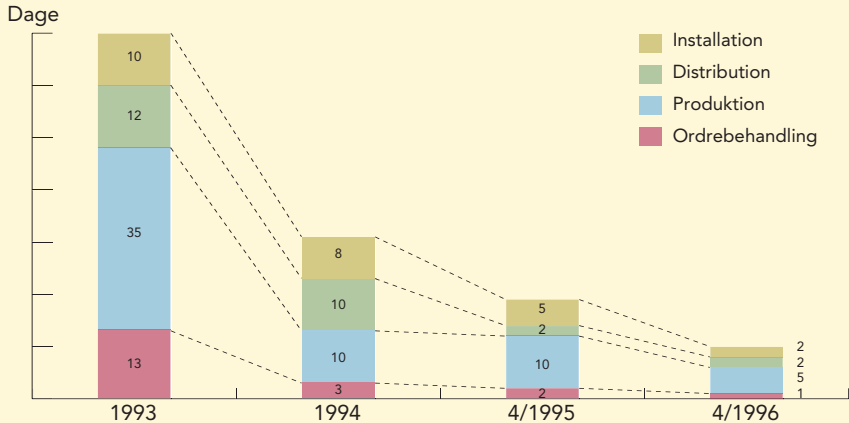


Fig. 2.5 Reduktion af lead time i HP.

Kilde: Schneckenburger, T.: The Hewlett Pachard Case, Dilef-orientering, København, 2000.

Hvad skyldes forsinkelsen?

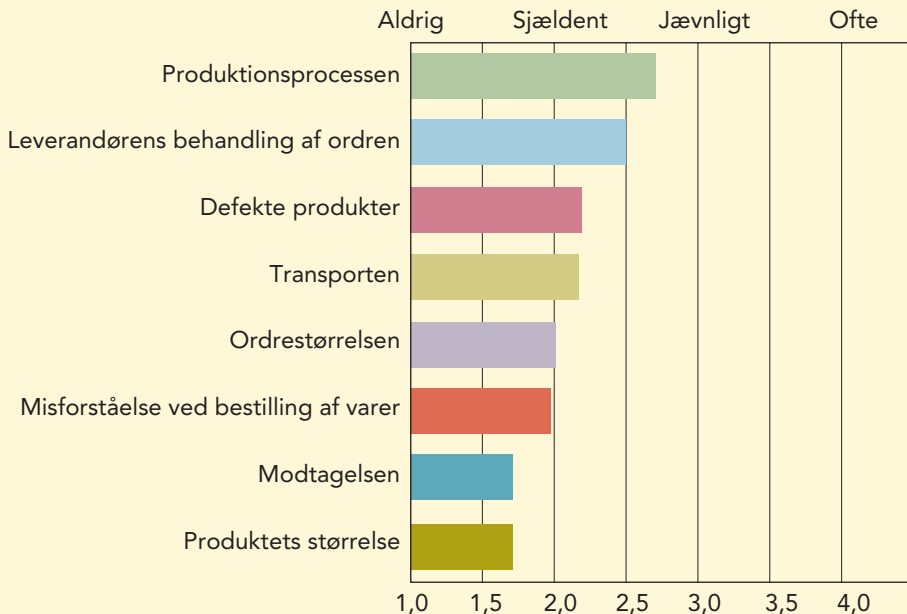


Fig. 2.6 Årsager til leveringsforsinkelser.

Kilde: Kjærasing, M. & Gudum, K., Årsager til udsving i leveringstider i danske mellemstore og store virksomheder, Dilef-orientering, København, 2000.

Lagertype	Årets vareforbrug (1.000 kr.)	Lagerværdi (1.000 kr.)	Omsætnings- hastighed (gange)
Råvarer	2.455	1.600	1.53
Komponenter	12.000	4.000	3.00
Halvfabrikata	20.000	15.000	1.33
Varer i arbejde	50.000	25.300	1.98
Færdigvarer	40.300	30.198	1.33
Total lager	124.755	76.098	1.64

Fig. 2.7 Eksempel på beregning af omsætningshastigheden for forskellige varegrupper.

Logistik- omkostninger	Hovedfunktioner		
	Indkøb	Produktion	Distribution
Administration	○	○	○
Lagerdrift	○	○	
Transport	●		○
Håndtering	●	●	●
Pakning/emballage			○
Mangelomkostninger		●	○

● Mindre betydning ○ Stor betydning

Fig. 2.8 Eksempel på fordeling af logistikomkostninger.

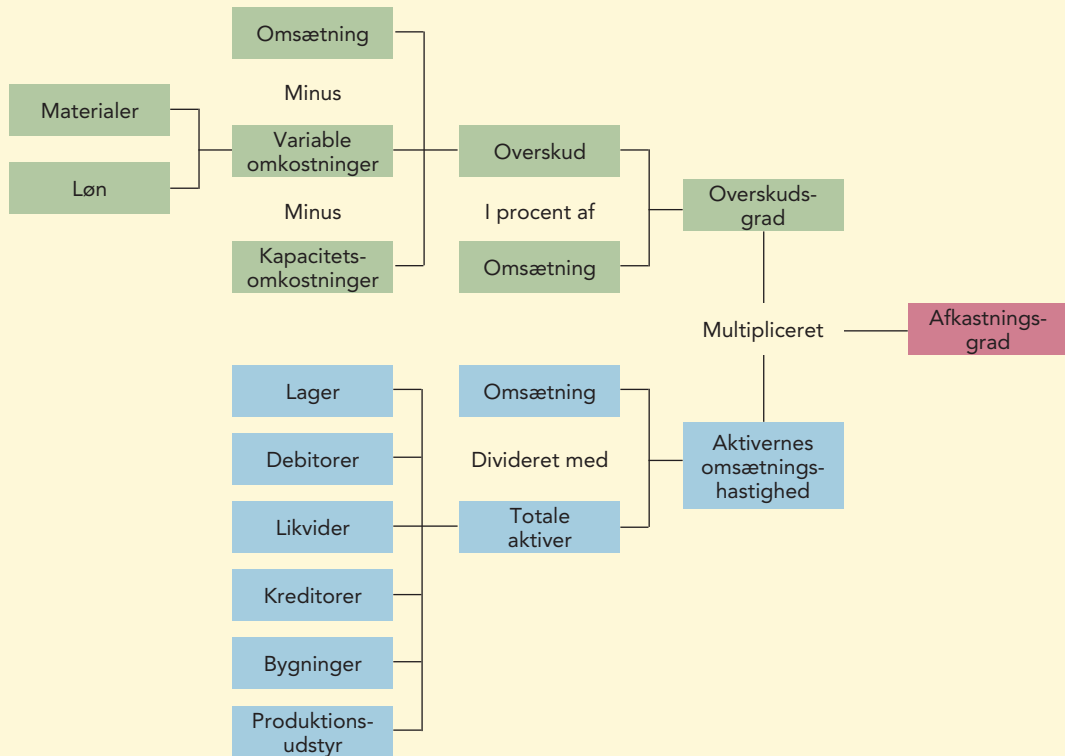


Fig. 2.9 *Dupont-modellen* viser sammenhængen mellem forskellige logistikelementer og virksomhedens afkastningsgrad.

Drift

Aktiver

Omsætning	700
Materialer	250
Løn	80
Kapacitetsomkostninger	30

Bygninger og Produktionsudstyr	330
Lagerbeholdninger	240
Debitorer	50
Likvider	10

Fig. 2.10 Uddrag af årsregnskab i Netscan A/S for 2012.

Netscan A/S satser på SCM

Dupontelementer	Nuværende situation (mill. kr.)	Fremtidig situation (mill. kr.)	Forslag
Omsætning	700	770	10 %
Variable omkostninger	330	331	Se forklaring*
Kapacitetsomkostninger	300	285	5 %
Overskud	70	154	
Overskudsgrad	10	20	
Lagerbeholdninger	240	120	50 %
Debitorer	50	45	10 %
Likviditet	10	12	20 %
Kreditorer	0	0	
Bygninger/ produktionsudstyr	330	330	
Totale aktiver	630	507	
Aktivernes omsætningshastighed	1,11 gange	1,51 gange	
Afkastningsgrad (afrundet)	11	30	

Fig. 2.11 Afkastningsgraden i Netscan A/S ved den nuværende og fremtidige situation.

I fig. 2.11 ovenfor er afkastningsgraden beregnet i Netscan A/S i den nuværende situation, og hvordan den bliver, hvis de opstillede forslag bliver gennemført.

* Forklaring:

Efter forbedringer:	Materialer (250 mill. kr. – 10 %) =	225 mill. kr.
	Løn (80 mill. kr. – 5 %) =	<u>76 mill. kr.</u>
	Variable omkostninger	<u>301 mill. kr.</u>

Da salget stiger 10 %, stiger de variable omkostninger tilsvarende:
 $301 \text{ mill. kr.} \times 10 \% = 30,1 \text{ mill. kr.}$

De totale variable omkostninger i den fremtidige situation bliver derfor:
 $301 \text{ mill. kr.} + 30,1 \text{ mill. Kr.} = 331 \text{ mill. kr. (afrundet)}$

Fig. 2.11 viser, at afkastningsgraden i Netscan ved de opstillede forslag bliver ændret fra 11 til 30, hvilket er en stigning på 173 %. Dupont-modellen viser tydeligt, at logistik og SCM har en stor effekt på virksomhedens økonomi. Dupont-modellen viser også, at reduktioner i bygninger og produktionsudstyr gennem *outsourcing* ligeledes vil kunne medføre en betydelig effekt på afkastningsgraden. I kapitel 10 om SCM-koncepter vil *outsourcing* i forsyningskæden blive beskrevet mere indgående.

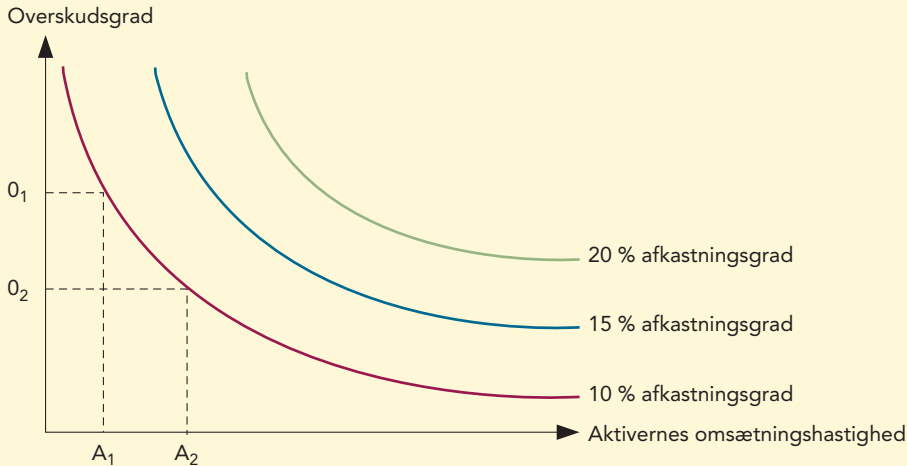


Fig. 2.12 Effekt på afkastningsgraden ved samtidig forbedring af overskudsgrad og aktiver-
nes omsætningshastighed.

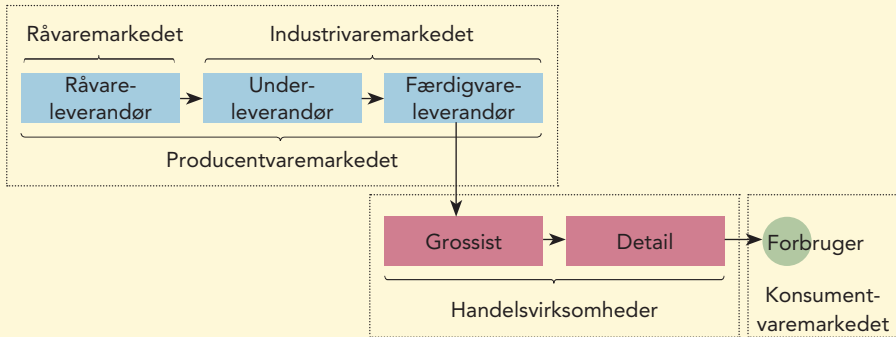


Fig. 2.13 Virksomhedstyper og markedstyper i forsyningskæden.

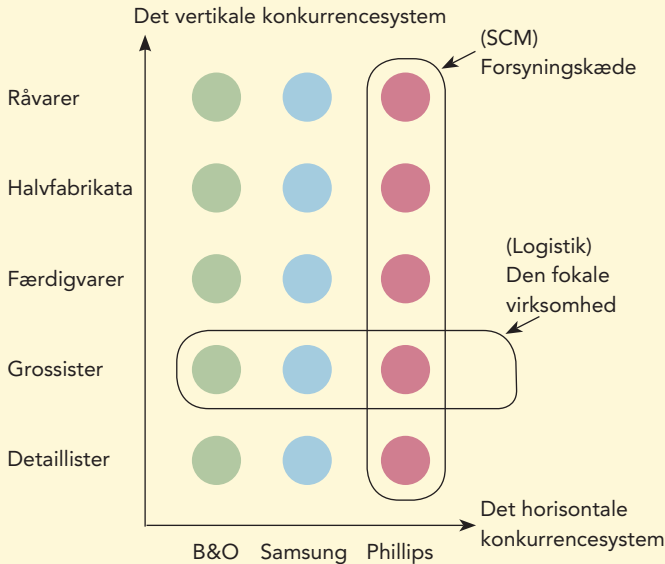


Fig. 2.14 Det vertikale og horisontale konkurrencesystem.

Varetype	Konsumentvaremarkedet	Producentvaremarkedet
Forbrugsvarer	Dagligvarer	Råvarer, halvfabrikata, olie etc.
Investeringsvarer	Langvarige forbrugsgoder	Instrumenter, maskiner, etc.

Fig. 2.15 Varetyper på konsument – og producentvaremarkedet.

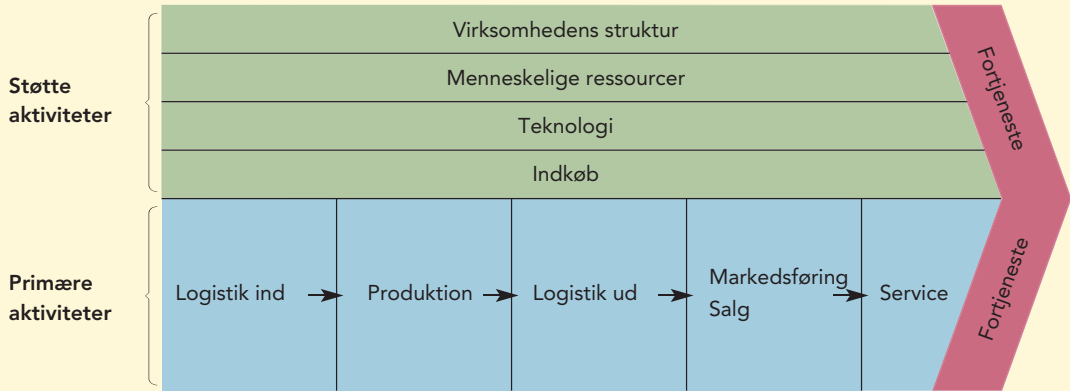


Fig. 2.16 Virksomhedens værdikæde.

Kilde: Porter, M.: Competitive Advantage, New York, The Free Press, 1985.

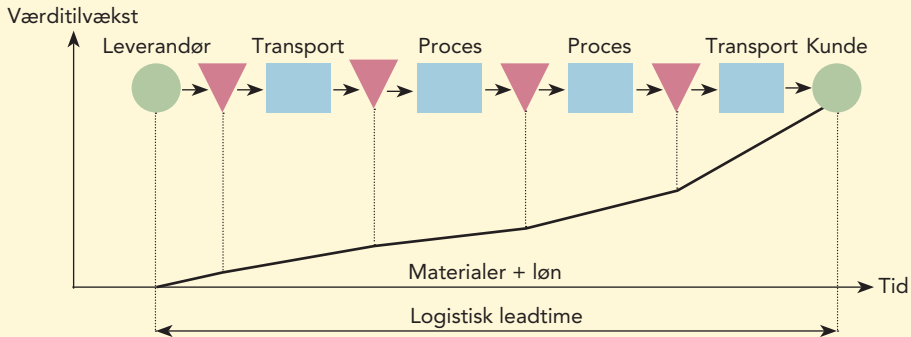


Fig. 2.17 Eksempel på en værditilvækstkurve for en produktionsvirksomhed.

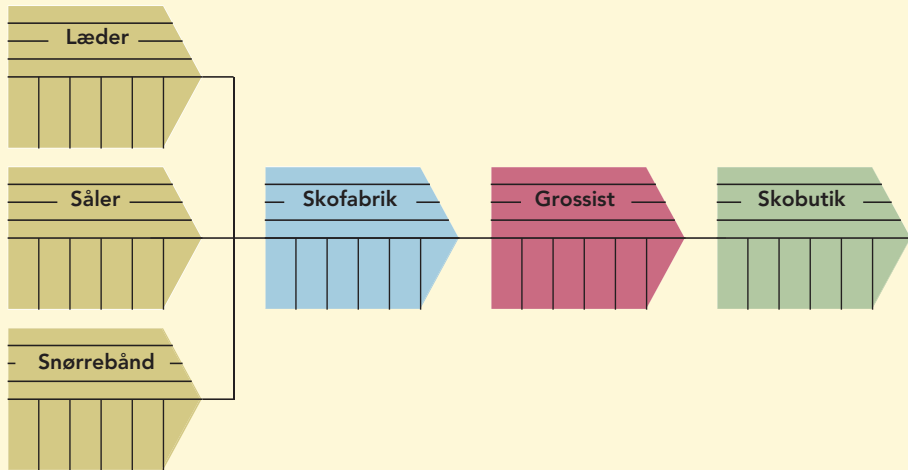


Fig. 2.18 Eksempel på en forsyningskæde, der består af flere værdikæder med en *skofabrik* som den *fokale* virksomhed.

Differentiering af logistisk effektivitet

Produktvariable	T-shirt	Modetøj
Sortiment	Smalt: Få farver, standard-størrelser	Bredt: Mange farver, specielt design
Designændringer	Sjældent	Hyppige
Pris	Tilbudspriser	Højeste pris
Kvalitet	Standard	Mærkevarer
Salgsvolumen	Jævn over perioden	Sæsonbetonet
Konkurrenceparameter	Pris	Brand, kvalitet, leveringstid
Logistikmål	Logistikomkostninger	Leveringsservice

Fig. 2.19 Eksempel på differentieret logistisk effektivitet på to produkttyper.

Kilde: Harrison, A. & Hoek, R.: Logistics Management & Strategy, Financial Times, Prentice Hall, 2008.

Variabler	Effektive forsyningskæder	Responsive forsyningskæder
Primær fokus	Omkostningsstyring	Hurtig reaktionstid
Produktion	Høj kapacitetsudnyttelse	Buffer kapacitet
Lagerstyring	Høj omsætningshastighed	Sikkerhedslager
Leveringstid	Baseret på lagerservicegrad	Reducer lead time
Leverandørvalg	Lav pris	Leveringsservice, kvalitet
Designstrategi	Specialisering	Fleksibilitet

Fig. 2.20 Design af forsyningskæder.

Kilde: Baseret på Fisher, M.: What is the Right Supply Chain for Your Product? Harvard Business Review, 1997.

	Funktionelle produkter	Innovative produkter
Effektiv forsyningskæde	Match	Mismatch
Responsiv forsyningskæde	Mismatch	Match

Fig. 2.21 Valg af SCM strategi.