

Samarbeid i kjeder og nettverk:

Ulike forretningsmodeller og perspektiver på samhandling mellom logistikkaktører og vareeiere

**Lars Huemer, PhD BA
Professor, Handelshøyskolen BI**

SMARTLOG-PROFIT 27 NOVEMBER 2009

Dagens temaer

- **Granske noen aksepterte 'sannheter' i supply chain management**
- **Foreslå en alternativ forståelse, fra et strategisk perspektiv, av logistikkaktører**
- **Forskjellige perspektiver på samarbeid i forsyningskjeder/nettverk**
- **STRATLOG prosjektet**

Samarbeid i forretningsrelasjoner ...



- En jungel
 - 'Survival of the fittest'
 - Uavhengighet
 - Konkurransen
 - 'Zero sum game'
- ...eller en regnskog
 - Sameksistens
 - Gjensidig avhengighet
 - Samarbeid/samhandling
 - '+ sum games'

Aksepterte sannheter i (strategisk) supply chain management

- Produsenter og vareeiere er 'stjernene' i forsyningskjedene, logistikk aktørene og andre er støttespillere (support actors)
- Alle bedrifter skaper verdi ifølge verdikjedemodellen
- Posisjonering og integrering skjer i samsvar med verdikjedens grenser = 'upstream-downstream'
- Dagens konkurranse utspiller seg ikke mellom bedrifter, men mellom forsyningskjeder.
- Forsyningskjedene erstatter sukksesivt den enkelte bedriften som grunnleggende konkurrerenseenhet på de globale markedsplassene

Logistikk = ?

- Logistikk er den integrerte flyten av varer, informasjon og penger mellom aktører i en **verdikjede** - og er i så måte et sentralt kompetanseområde for alle bedrifter hvor vare- og informasjonsstrømmer er viktige prosesser.
- Produksjonslogistikk har et spesielt fokus på omforming av **produkter**, og hvordan dette kan skje nøyaktig etter kundenes behov og på en mest mulig effektiv måte. Denne omformingen kan skje gjennom produksjon, montasje, eller sammensetning av vareleveranser. Slik vil alle ledd i en **verdikjede** av bedrifter som leverer **fysiske produkter** være utøvere av produksjonslogistikk.
- <http://www.sintef.no/Projectweb/SMARTLOG/Fagmiljo-i-logistikk/>

Supply Chains & SCM



The supply chain is the flow of goods from the manufacturer on to the warehouse and distribution centre where products are stored, then to the retailer to meet orders and finally the consumer (e.g. Lamey, 1996).

Supply chain management is the same as managing upstream and downstream relationships with suppliers and customers (Christopher 1992).

Supply reasoning commonly assumes that all individual firms operate according to the activity logic of the value chain, i.e. the value chain operates within the supply chain, and shares its focus on the ‘*sequential value-adding activities*’ of acquiring, transforming and distributing products.

Strategic supply chain management...

“...strategic supply chain management elevates supply chain management from a *function that supports strategy* to a *key element of strategy*”

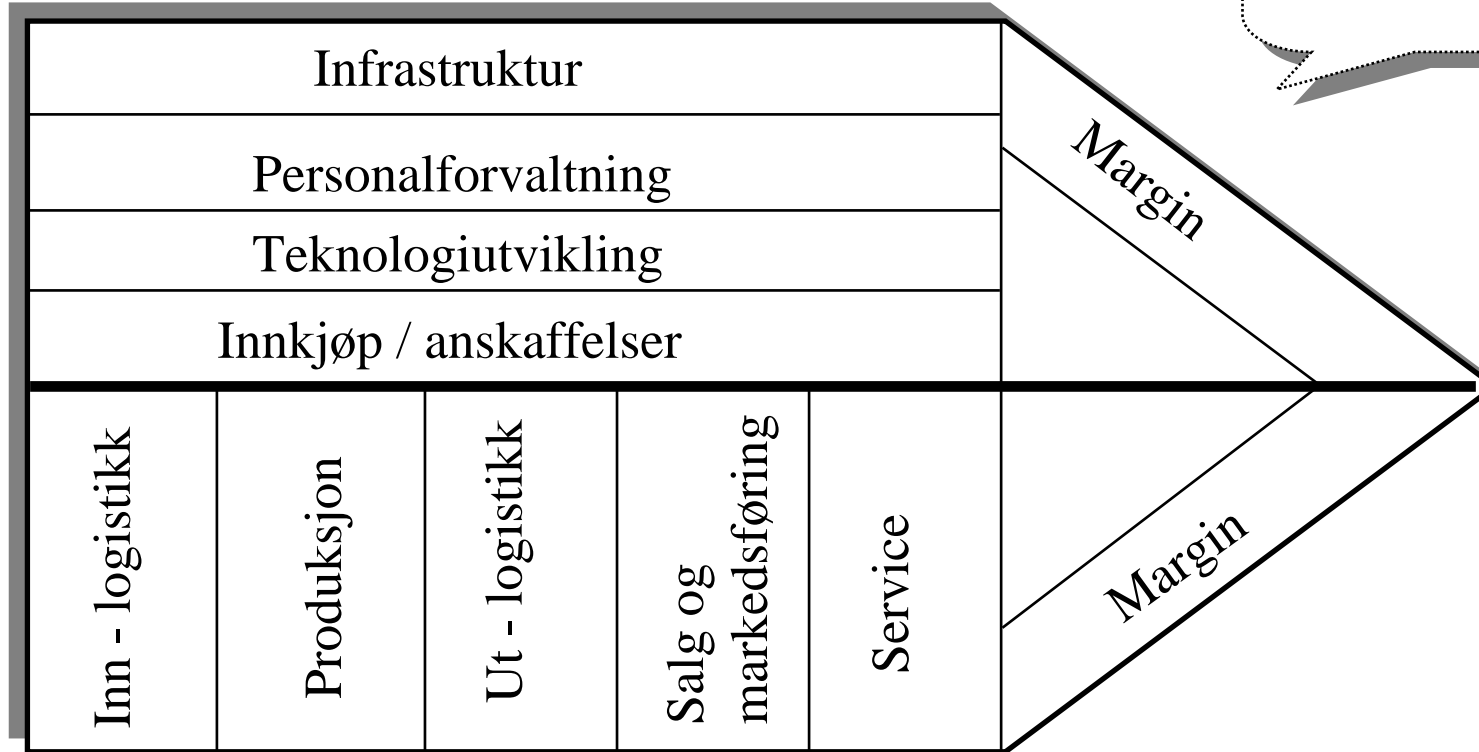
(Hult et al 2004 p 574 emphasis in original).

...for bedrifter som Wal-Mart, Zara og Dell

Strategic supply chain management fremhever forsyningskjedens strategiske betydning, for vareeierne. STRATLOG fremhever logistikkaktørenes strategiske betydning, på deres egne vilkår.

Verdikjeden

**STØTTE-
AKTIVITETER**



Vareeiere

PRIMÆR AKTIVITETER

Porter (1985)

BI

Om sekvensiell avhengighet og verdiskaping ...

Traditionally, logistics services and their providers have revolved around supply chains comprising channel structures of intermediaries that are linearly related to each other to facilitate the efficient flow of goods, information, and cash. This concept characterized intermediaries as non-value adding entities, performing routine functions in return for a portion of the margins in the channel.

Rabinovich & Knemeyer 2006



Logistikk, transport, distribusjon = ?

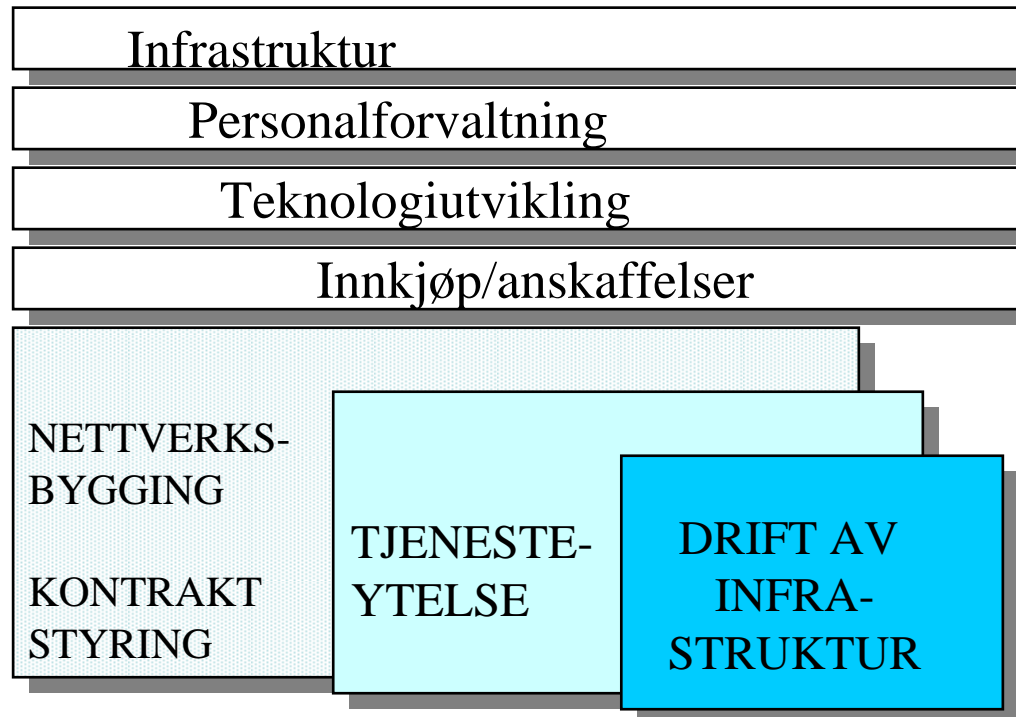
Existing studies of logistics actors and networks do not examine the implications of **indirect relationships** and the **mediating roles** that are part of logistics service providers' core activities (Selviaridis and Spring 2007).

Verdinettnet

”Value networks...rely on mediating technology...to link clients or customers who are or wish to be interdependent. The mediating technology facilitates exchange relationships among customers distributed in space and time. The firm itself is not the network. It provides a networking service”

Stabell og Fjeldstad (1998: 427).

Verdinetterket

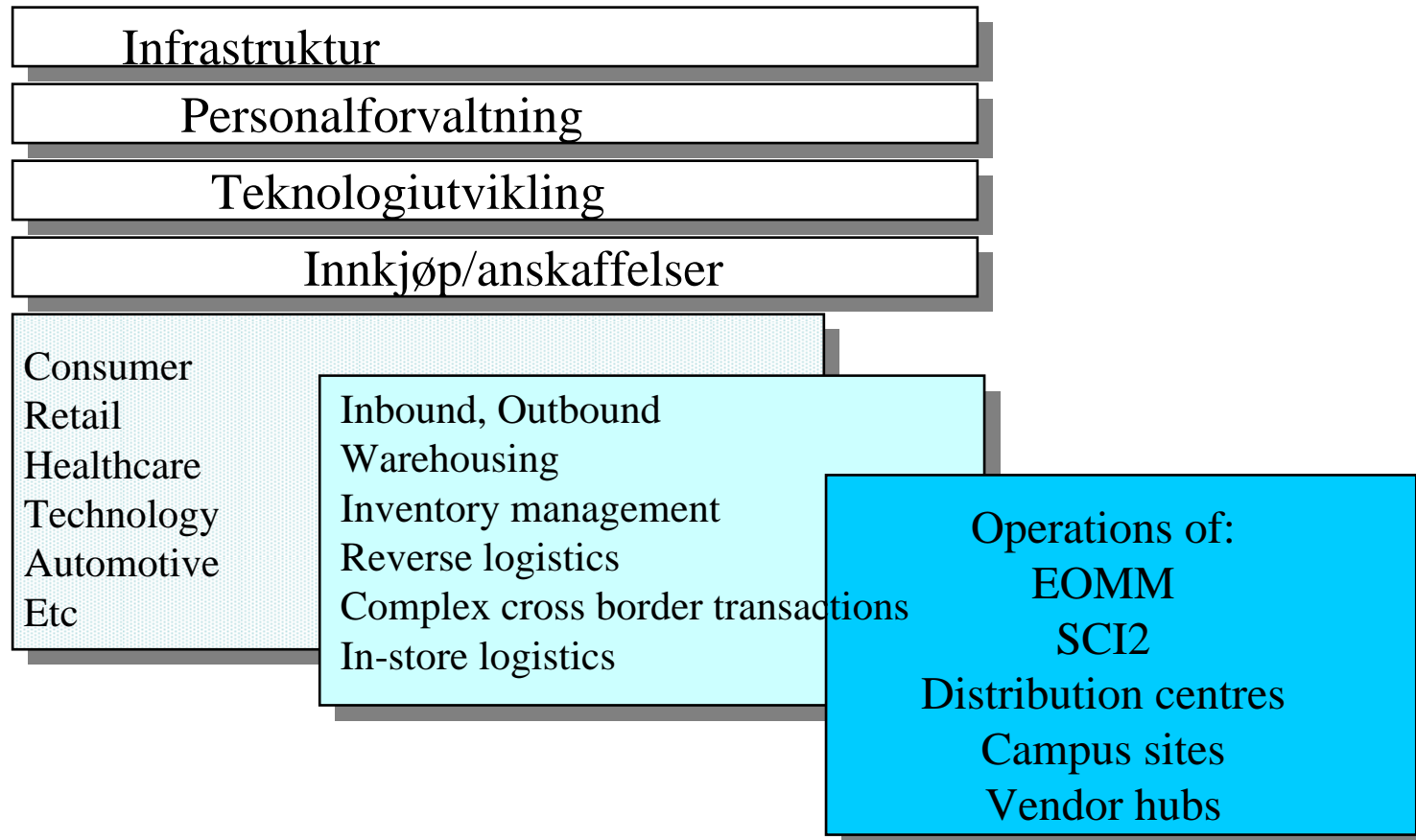


Stabell and Fjeldstad 1998

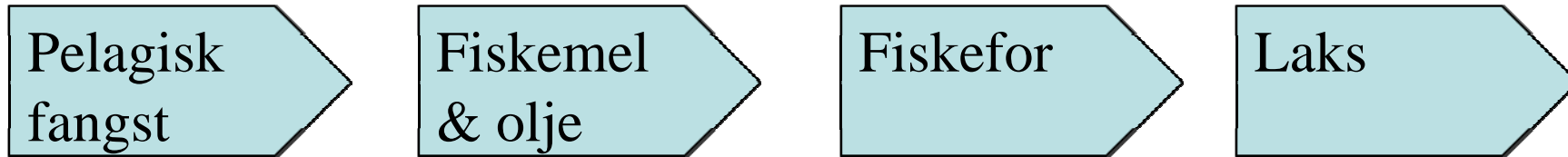
Verdinetterket generer verdi gjennom å kople kunder!



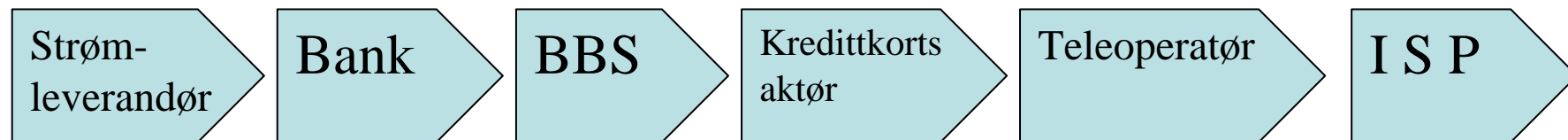
Exels verdinettverk



BRANSJER MED KJEDET VERDISKAPING



FORMIDLINGSBRANSJE



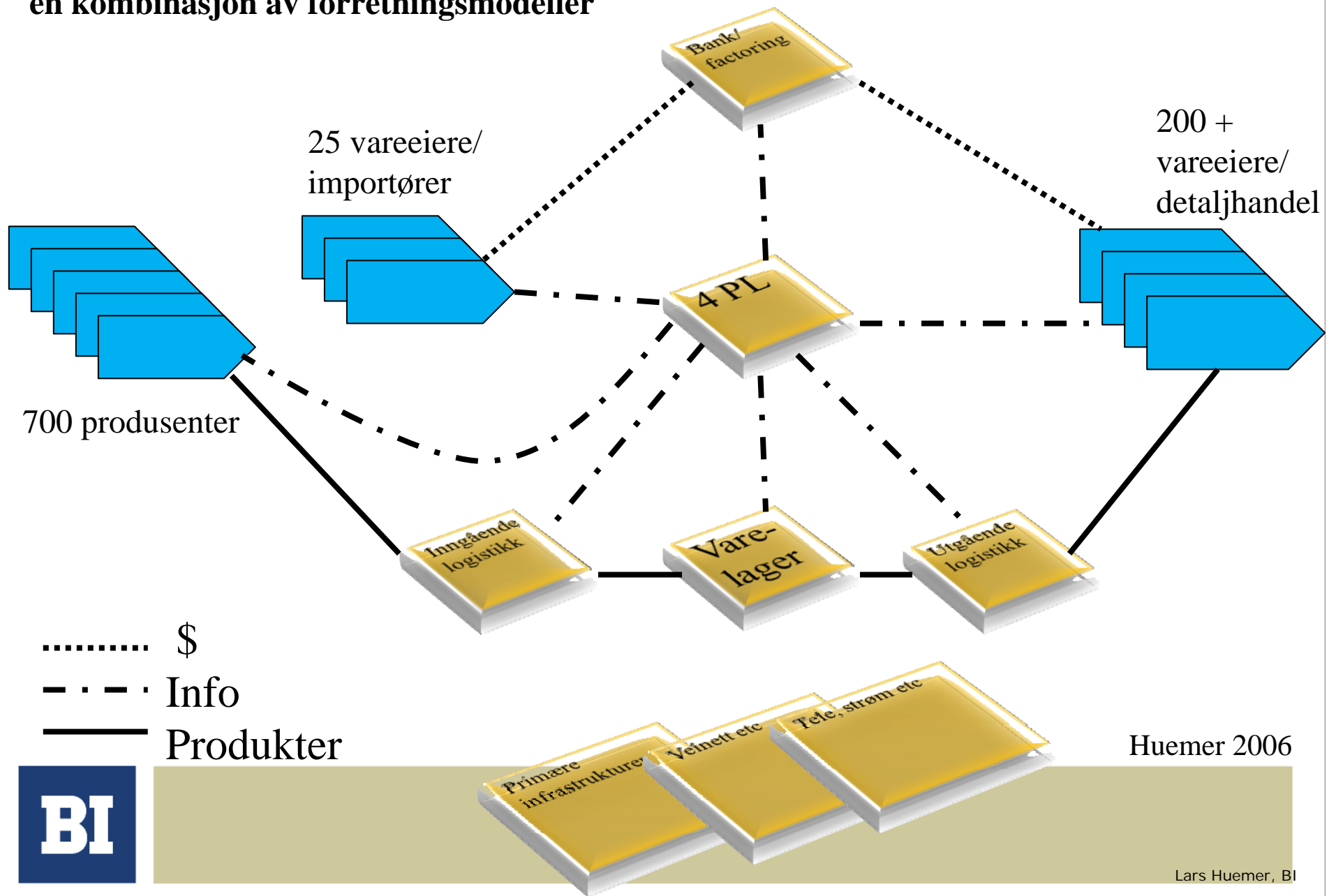
??



Forsyningsnettverk i rene formidlingsbransjer består av samproduserende og lagdelte verdinettverk som er avhengige av hverandre



Forsyningsnettverk består av en kombinasjon av forretningsmodeller



Huemer 2006



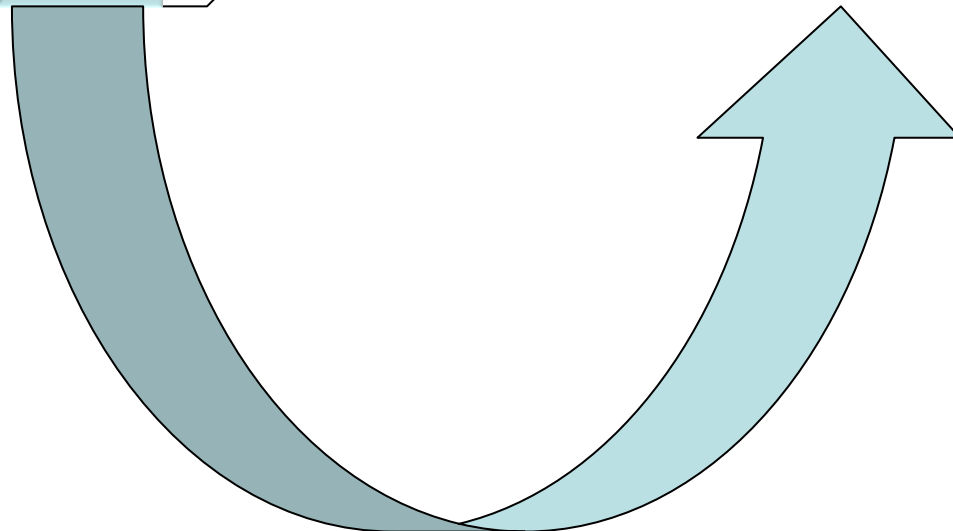
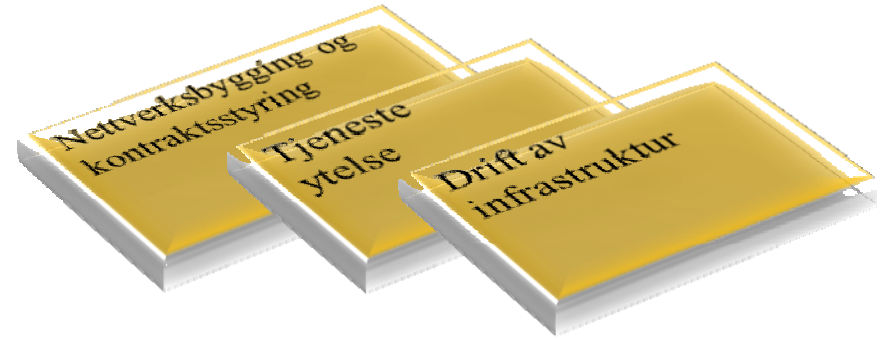
Logistikkoperatørens tolkning av vareeierens utgående logistikk

Verdikjeden



Verdinettnettet

Støtteaktiviteter



Huemer 2006

Ulike perspektiver på samhandling

Vareeiere

Dagens konkurranse skjer ikke mellom bedrifter men mellom 'supply chains'

Samhandling og tillitsbygging i forsyningskjeder

Hvilken er den riktige forsyningskjeden for mitt produkt?

Hvordan finne korrekt utnyttelse av logistiktjenester?

Logistikkaktører

Dagens konkurranse skjer ikke mellom 'supply chains' men mellom logistikknettverk, *og mellom nettverkets og vareeierens forretningsmodeller*

Samhandling og tillitsbygging mellom forsyningskjeder

Hvilken er den riktige produkten for mitt nettverk?

Hvordan finne korrekt utnyttelse av kundenes (supply chain) avhengigheter?

Kjeder vs nettverk

- Effektive forsyningsrelasjoner bygger på forståelse av både vareeiere og logistikkoperatørens forretningslogikk
- Fokus i dag er på vareeierne
- Både logistikkaktørene og deres kunder drar nytte av bedre innsikt om hverandres forretningsmodeller
- For logistikkaktørene har supply (chain) management alltid vært strategisk relevant