

Fashion Accelerator

15. juni 2010

Workshop: Værdikædeoptimering
Mest mulig værdi, med færrest mulige ressourcer

Lennart Bernhoft
Aspire Management
www.aspiremanagement.dk

Workshop agenda

- Introduktion
- Teorien (ganske kort)
- Den traditionelle brancheværdikæde
- Best practice: Do's & Dont's
- Gruppearbejde
- Præsentation af løsninger fra grupperne samt sparring på tværs af grupperne
- Afrunding samt konklusioner

Introduktion

- Premierløjtnant af Reserven, Den Kgl. Livgarde
- 20 års erfaring fra mode- og tøjbranchen, inkl. ophold i Indonesien, Indien, Hong Kong, Belgien:
 - Uddannet Tekstilagent hos Helge Fleischer
 - Carli Gry Intl, fra Indkøber til Indkøbsdirektør
 - Eurotex Network, starthjælp til branchen
 - Lee/Wrangler, Sourcing Director
 - Mads Nørgaard Copenhagen, Adm. Direktør
- Aspire Management, Consulting & Rekruttering
- Bestyrelsesmedlem Ticket to Heaven A/S
- Læst MBA, Henley Business School

Teorien (ganske kort)

Lean => Minimere spild af ressourcer!

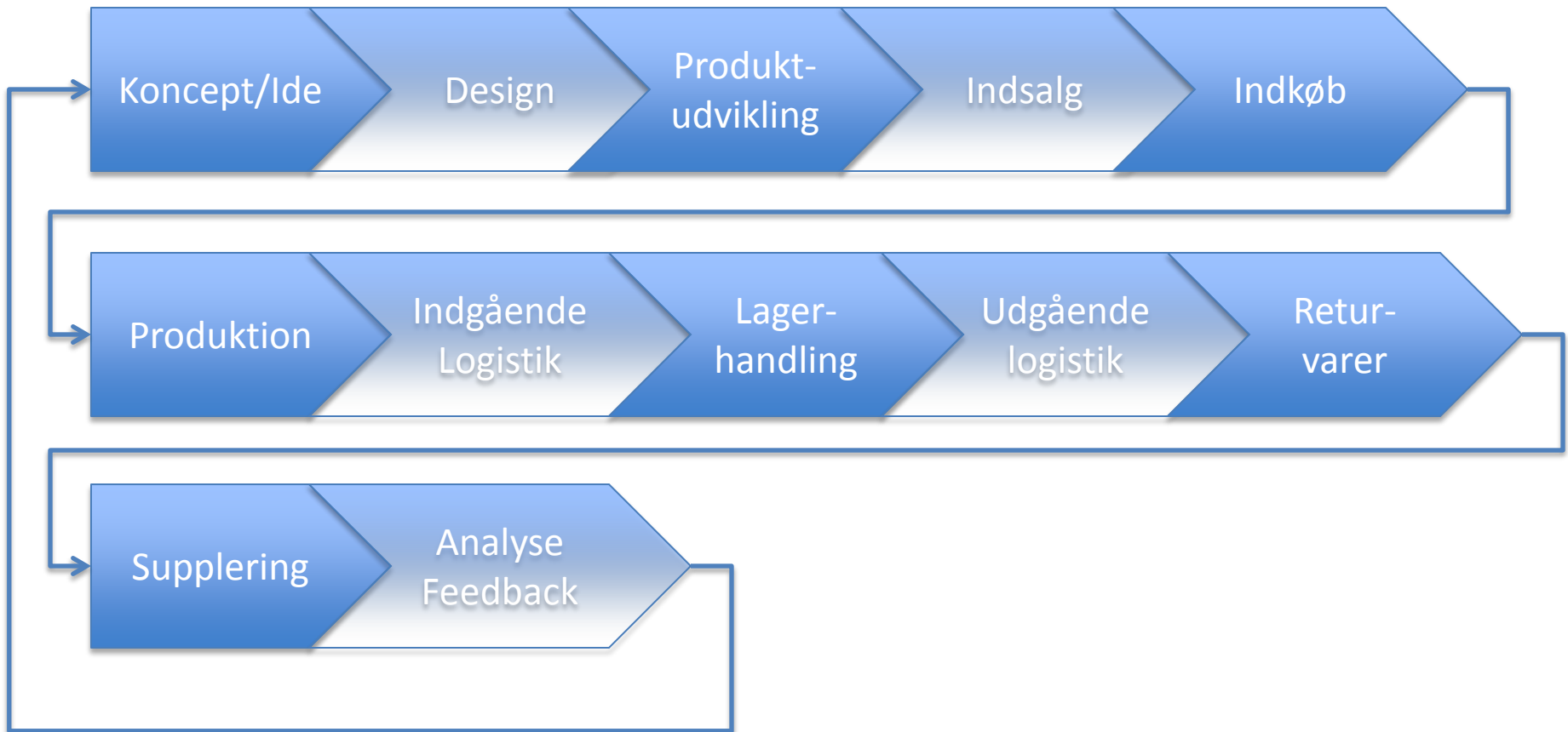
De 5 hovedprincipper:

- Værdi og værdikæder: Hvad skaber værdi for kunden og beskriv kæden
- Spild: Afdække aktiviteter og forhold, som ikke skaber værdi for kunden, herefter eliminere disse
- Flow: Skabe flow med færrest stop/ansvarsskift
- Træk: Lad kunden bestemme hvad der skal produceres og hvornår
- Løbende forbedringer: Søge mod perfektion i hele organisationen

De Syv Klassiske Spild Typer

- Overproduktion: Fx opbygge varelagre uden et klart behov
- Ventetid: Fx afvente forrige aktivitet før næste kan starte
- Transport: Fx Overlevering/overdragelse, vareflytning o.lign
- Bevægelse: Fx tidsspilde pga. afstande
- Unødvendig procestid: Fx genindtastning af ordre, rapporter ingen anvender
- Fejl og mangler: Fx reklamationer og skuffede kunder
- Lageropbygning: Fx Ophobning af ”indbakker”, råvarer, færdigvarer etc.

Den Traditionelle Brancheværdikæde (en gros)



Koncept-/Idéfasen

Do's

- Research koncept/idé
- Sørg for at skabe relevant værdi til målgruppen.
- Opbyg merchandiseplan ud fra historik/erfaringer samt budgetter (fastsæt MÅL)
- Fokus på antal SKU samt pris/margins (fastsæt MÅL)
- Struktur (pris) i kollektionen
- Indhent "accept" fra salg/sourcing, afstem forventninger
- Koordiner og styr tidsplan/kalender (kommunikation!!!)

Designfasen

Do's

- Fokuseret inspirationsrejser
- Styr på rejse-/prøvebudget
- Overordnet enighed om koncept/idé inden rejse
- Overdrag inspiration ved ankomst fra rejse
- Overhold tidsplanen
- Justere merchandiseplan om nødvendigt
- Sikre buy-in fra salg/sourcing

Dont's

- Miste overblik over koncept/idé
- Glemme prispunkter/margins
- Designe for stor/lille kollektion ud fra antal SKU
- Oprette information manuelt – Skal direkte i PDM! Undgå ”data-redundancy”

Produktudviklingsfasen

Do's

- Tæt samarbejde med design – evt. inspirationsrejse sammen
- Fuld viden om koncept/idé samt målsætning
- Stram styring af tidsplan inkl relevant buffer
- Spil på flere heste i sample fasen. Vær ærlig og hold leverandørerne orienteret omkring konkurrencen

Produktudviklingsfasen (fortsat)

Do's

- Sørg for at kende target price og orienter evt. leverandøren
- Som minimum få prototype price og afstem med Design/Salg
- Sørg for at få fuld viden, minimum, leadtimes etc
- Sørg for at leverandøren kender jeres kvalitetsstandarder m.m
- Stram styring af sample
- Opsøge nye leverandører

Indsalgsfasen

Do's

- Salgskick-off, 1. line clean
- Book kunder ind tidligt
- Fastsæt klare mål/delmål
- Tæt opfølgning på salg
- Key accounts ind tidligt!
- Withdrawals/additions
- Overhold salgsdeadlines
- Debtorsikring?
- NB: Husk at fejre sejre!!

Indkøbsfasen

Do's

- Sikre produktionskapacitet
- Fremsende salgstal
- Overholde deadlines
- Fokus på Standard Cost / COGS.
- Valutakurssikring
- Klare leverandøraftaler
- Bump ups eller upcharges
- CMT kontra FOB

Produktionsfasen

Do's

- Uanmeldt leverandørbesøg
- Fokus på Code of Conduct, CSR, sustainable production
- Undgå over-/under buy
- Konsekvens ved forsinkelse
- Quality Audit versus Quality Control
- Pre-pack om muligt

Indgående Logistik

Do's

- Opfølgning på PO's
- Inddrag 3PL tidligt
- Klarhed omkring INCO terms
- Forsikring af varer?
- Analyse fra 3PL på cost /performance
- Konstant fokus på fragtoptimering
- Afvejning mellem en 3PL kontra flere specialister

Lagerhandlingfasen

Do's

- Kend markedet, fordele og ulemper ved outsourcing
- Stregkoder /lokationsstyring
- EDI
- Stil hele tiden nye krav til 3PL.
Inddrag til optimering
- Opstil performancemål
- Rapportering / analyser
- Forskellige priser på engros, web m.m.
- Clean inventory

Don'ts

- Undgå "special handling".
Få det ud til produktionen!

Udgående Logistik

Do's

- Afvej pris kontra serviceniveau
- Køb fragten billigt, e.g. Linklog
- Hvad ønsker kunden?
Hurtighed kontra pris?
- Opfølgning (track/trace)
- E-fakturering

Returvarer

Do's

- Få styr på procedurerne.
RMA nr.!
- Kan det betales sig at få varen retur?
- Udbedring af defekt lokalt?
- Gebyr for ombytning?
- Tag varen retur i butik og sælg igen (2nd hand!)
- Inkluder retur i COGS?
- Outletstrategi

Supplering

Do's

- Introducer B2B portal
- Styr på varelageret. Evt. løbende status
- Klarhed over tilgængelige varer (On Hold)
- Overvejelser omkring nedsat pris kontra salg via anden kanal (e-commerce)

Dont's

Analyse / Feedback

Do's

- Closing af sæson / kollektion o.lign
- Konstant fokus på KPI
- Find og opsøg afvigelser fra planen
- Gennemsalgsrapporter

Organisation

Do's

- Fastsæt værdier / holdninger
- Sikre handlekraftige medarbejdere
- Ansættelse, udvikling, afvikling

Gruppearbejde

Opgave:

Definer 4-6 aktuelle udfordringer fra jeres egne værdikæder.

Diskuter mulige forslag til optimering og redegør for disse.

Gerne fokus på jeres overvejelser, pro's & con's.

Hvilket "spild" kan fjernes?

Præsenter "casen" til debat

Arbejdstid:

45 min.

Grupper

Gruppe I:

Henrik Grønlund, Emily Shen, Ann-Louise Uhlmann, Michael Gjerdeng, Camilla Dalager,

Gruppe II:

Runa Larsen, Helene Gravlund, Charlotte Galsgaard
Ole Ankær Christensen, Heidi Svarre

Gruppe III:

Brit Haunstrup Andreassen, Lars Korsgaard,
Kristine Schultzer, Henrik Ralf Nielsen, Mai Andersen

Konklusioner

- Skaber alle processer værdi til kunden? Husk at spørge jer selv om dette i alle led i værdikæden
- Tænk på hvordan I kan reducere ”spild” i jeres kæde
- Alle kan bidrage – inddrag organisationen & jeres partnere/stakeholders!
- Sørg for effektiv performancemåling i værdikæden (KPI, Balance Scorecard, Lean etc.)
- Gå efter ”operational excellence”. Der kan hele tiden trimmes.
- Husk at fejre jeres sejre, også de små.... 😊