

Editorial

Af Axel Schultz-Nielsen

Fagområdet logistik har gennem de senere år gennemløbet en nærmest eksplosiv udvikling, hvor mange nye begreber og buzz-words er blevet præsenteret som bud på ny mainstream. Fænomener som eksempelvis inbound/outbound logistics, marketing logistics, material management og materials logistic management har optaget meget spalteplass i tidsskrifterne tilbage fra midten af 1980-erne. I sidste halvdel af 90-erne fandt fagfeltet Supply Chain Management fodfæste, og meget tyder på, at SCM for alvor er blevet forankret som ledelsesdisciplin. Herom vidner udviklingen af uddannelser på handelshøjskolerne, hvor specifikke SCM cand.merc.-linier i dag indgår i standard-sortimentet.

Redaktionen af L&E har derfor valgt at sætte fokus på Supply Chain Management i nærværende temanummer af L&E. Hensigten er at præsentere "state of art" på området, herunder at indkredse den sandsynlige udvikling de kommende 5-10 år. Redaktionen har været i den heldige situation, at *call for papers* har afstedkommet rigtig mange artikler til publicering. De fire artikler, som præsenteres i det følgende er valgt med omhu. Et af kriterierne for dette valg har været, at få bidrag fra tre af de miljøer, som forskningsmæssigt beskæftiger sig med SCM. Et andet kriterium har været at præsentere artikler, hvor forfatterne forener teori og praksis. I den forbindelse skal hovedredaktøren udtrykke sin glæde over, at to af forfatterne har sit ståsted i praksis. Det sidste og måske vigtigste

udvalgs-kriterium er de enkelte artiklers fremadrettede perspektiv.

Trioen Steen Nielsen, Ole Mortensen og Jesper Nielsen tager i den første artikel fat på de omkostningsmodeller, der knytter sig forsyningskæden. Således introduceres Supply Chain Costing (SCC) begrebsmæssigt som en nødvendighed for integrationen på tværs af funktioner i virksomheden. Forfatter berører spørgsmålet om, hvorledes en kombineret kunde - leverandør analyse kunne gennemføres. Dette fører direkte over i Supply Chain Costing modellen, hvor transaktionsomkostninger og Kaplan's ABC er væsentlige elementer. Forfatterne inddrager Arla Foods Europa Division som case. Uagtet Arlas førerposition på SCM-området, er det forbundet med store vanskeligheder at implementere SCC i praksis. Der gives afslutningsvis nogle ganske kvalificerede bud på hvordan SCC vil kunne tillempes i praksis.

Den næste artikel inddrager også en case virksomhed som empirisk prøvesten, nemlig Danfoss A/S. Svend Ole Madsen og Ole Stegmann Mikkelsen har her set nærmere på hvad en concerns decentraliseringsgrad betyder for organiseringen af indkøbet. Forfatternes udgangspunkt er dette, at en concernstruktur ikke automatisk sikrer en eller anden form for optimal "added value". Det er baggrunden for den divisionalisering, af store virksomheder, som gennem årene har været konsulentpraksis standardløsning på problemet. Det gælder også forfatternes case virksomhed, Danfoss A/S, hvor indkøbet i 80-erne også blev decen-

traliseret. Erfaringen har imidlertid vist et behov for koordinering og dermed en form for central styring af indkøbet med støtte fra moderne IT med tilhørende database-strukturer, på nudansk kaldet *Data Warehouse*. Der ses nærmere på hvorledes samarbejdsrelationerne mellem center og divisioner kan styres. Det præsenterede budskab er, at en concerns center og divisioner fint kan indgå i frugtbare relationer. Paradoksalt nok er man på vej tilbage til en stigende centraliseringsgrad.

Poul Erik Christiansen tager spørgsmålet om, hvordan det strategiske leverandør-samarbejde kan udbygges og forbedre forsyningskædens konkurrenceevne, under behandling. Som i de to foregående artikler bygger forfatteren sin fremstilling op på cases repræsenterende tre store danske virksomheder fra hver sin branche. Der ses på forskellige typer af køber-leverance relationer, hvor strategisk partnerskab i praksis synes at være løsningen. Poul Erik Christiansen føjer gennem artiklen sit bidrag til den moderne opfattelse af, hvordan leverandørsamarbejde håndteres i praksis.

I den sidste artikel anlægger Britta Gammelgaard det store perspektiv på SCM som ledelsesfilosofi. Udgangspunktet for Britta Gammelgaard er den moderne infor-

mationsteknologs hastige fremmarch og den stigende globaliseringsgrad. To tendenser, som på flere måder er forbundne. Forfatteren peger på, at Supply Chain Management nærmest er skræddersyet til at give virksomheden et strategisk fundament, hvor virksomhedens rolle som integreret led i en samlet forsyningskæde bliver eksplicit. Nøgleordene er skabelse af netværk og relationer på alle niveauer. Britta Gammelgaard gennemgår begrebsapparatets enkelte elementer, samt SCM's rolle i relation til IT og globalisering. Forfatteren tangerer også sandsynlige negative effekter, som følger af manglende bæredygtighed og udvikling i den 3. verden.

Den gamle redaktør lukker og slukker i denne omgang med klummen "Lederiets fortsatte udvikling", hvor spørgsmålet rejser om, hvem der skal være initiativtager til et ledelsesakademi med det forudsigelige navn "Det Danske Ledelsesakademi", DDL. Nærværende L&E-redaktør skal i al fri-modighed foreslå nestoren indenfor lederiet: Erik Johnsen - himself. *Civiløkonomerne* vil være en hel naturlig sponsor for projektet.

Med disse fem gode bidrag til forståelse af forskellige aspekter på ledelsesområdet overlades L&E 3/2002 til videre foranstaltning hos læserne. God fornøjelse!