



Skab et solidt datafundament, der optimerer jeres cash flow



Frigør kapital i din supply chain, og finansier din egen vækst

kastrup|andersen :: [www.kastrupandersen.dk](http://www.kastrupandersen.dk)

## Skab et solidt datafundament, der optimerer jeres cash flow

*Der ligger en guldgrube i virksomhedens data – hvis I vedligeholder og bruger dem rigtigt. En struktureret og kontrolleret tilgang til arbejdet med data kan være nøglen til både bedre cash flow, mere vækst og højere produktivitet.*

I vores artikelserie om cash flow i virksomhedens forsyningskæde har vi tidligere set på [2xABC-analysen](#), [Sales and Operation Planning-processen](#) og [replenishment-strategier](#). I denne fjerde artikel er turen kommet til et af de grundlæggende kriterier for succes: stamdata (masterdata). Stamdata danner forudsætningen for korrekte analyser og beslutninger, og her er det særlig vigtigt med høj datadisciplin.

En af de væsentligste forudsætninger for at få ABC-analysen, Sales and Operations Planning-processen og replenishment-strategien til at fungere optimalt er, at stamdata er på plads, retvisende og dækkende. De fleste kan nok nikke genkendende til det lidt fortærskede udtryk: "Crap in, crap out", som siger, at hvis ikke kvaliteten af datainputtet er god nok, så bliver kvaliteten af outputtet tilsvarende lav.

Hvis datagrundlaget ikke er i orden, så får virksomheden ikke fuldt udbytte af hverken analyser, processer og strategier – og i værste fald kan ledelsen komme til at træffe beslutninger, der hviler på et ufuldstændigt eller forkert datagrundlag. Når virksomheden ønsker at høste gevinsterne ved dataopsamling, så skal kvaliteten af data være høj, og det kræver, at man i hele virksomheden har en disciplineret tilgang til arbejdet med data.

Læs med her i artiklen, hvor vi kommer ind på, hvordan I får styr på jeres data, og hvordan jeres virksomhed bliver klar – og vi ser også på, hvilke data I skal være særligt opmærksomme på.



## Få styr på jeres data

Når en virksomhed vokser og udvikler sig, bliver it-landskabet oftest mere kompliceret. Opkøb, ekspansion på nye markeder og i nye lande kan resultere i, at virksomheden benytter flere systemer, applikationer og teknologier. Et fragmenteret it-miljø skaber betydelige udfordringer i forhold til datastyring og dermed også forvaltning af de stamdata, der er relateret til supply chain.

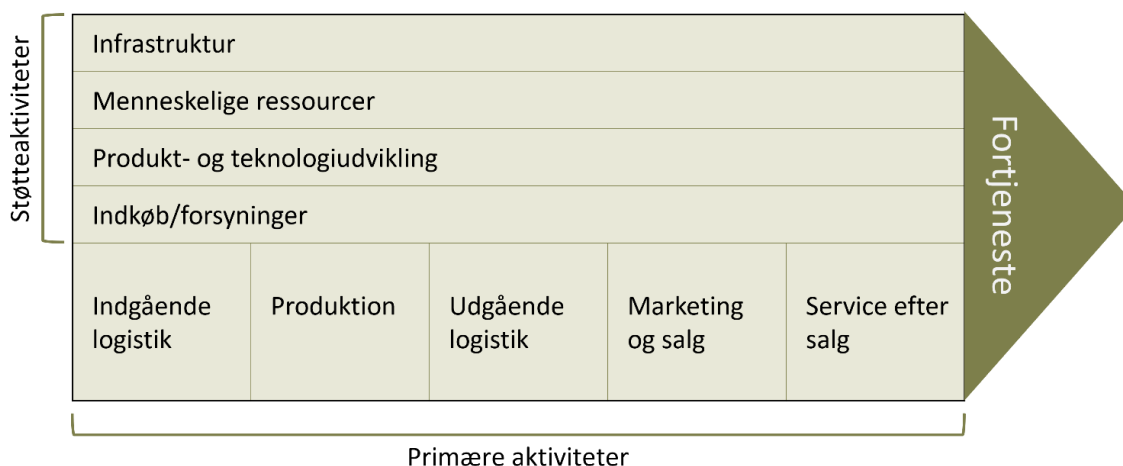
Vi kan godt være enige om, at perfekte stamdata og processer styrker virksomhedens konkurrenceevne. Invalide stamdata kan derimod være problematiske i alle led: for eksempel i forhold til styklister i produktionen, cost-priser, som ikke er opdaterede, manglende eller upræcise forecasts fra kunder eller upræcise lagerbeholdninger.

Stamdata, som ikke er opdaterede og retvisende medfører også, at mange sammenhænge i virksomheden bliver utydelige. Og effekten forstærker sig selv: Den manglende transparens gør, at datastyringen bliver mere og mere uorganiseret, og det medfører, at værdien og [kvaliteten af data bliver lavere og lavere](#).

En af konsekvenserne er, at medarbejdere og processer ikke er optimalt forbundet på tværs af afdelinger og funktioner, og det er derfor svært at understøtte virksomhedens mål om vækst. Det

er mange virksomheder klar over og iværksætter initiativer, der skal optimere processerne i virksomheden. Men i mange tilfælde glemmer virksomhederne at holde fokus på de grundlæggende data, der skal supportere processerne og flyde mellem funktionerne. Det resulterer desværre ofte i, at medarbejderne benytter selvopfundne, lokale Excel-ark til at styre data. Det kan godt være, at virksomheden når sit mål i forhold til forenkling af processerne, men når dataflows, datadisciplin og dataforvaltning ikke indgår som centrale elementer i procesarbejdet, så vil sammenhænge i virksomheden fortsat være uklare og – endnu værre – det datagrundlag, som skal give ledelsen transparens og overblik, er ikke til stede.

Det er vores erfaring, at den bedste tilgang til effektiv styring af dataflow tager udgangspunkt i produktets vej gennem værdikæden i virksomheden. Figuren nedenfor viser et forenklet overblik over værdikæden i en virksomhed. Når virksomheden arbejder med at skabe gode og effektive arbejdsprocesser, bør dataflowet mellem aktiviteterne medtænkes, så der er fokus på, hvilke data de forskellige afdelinger og funktioner udveksler: datainput og dataoutput. Samtidig bør ejerskabet af data fastlægges, så ingen er i tvivl om, hvem der har ansvaret for datakvaliteten.

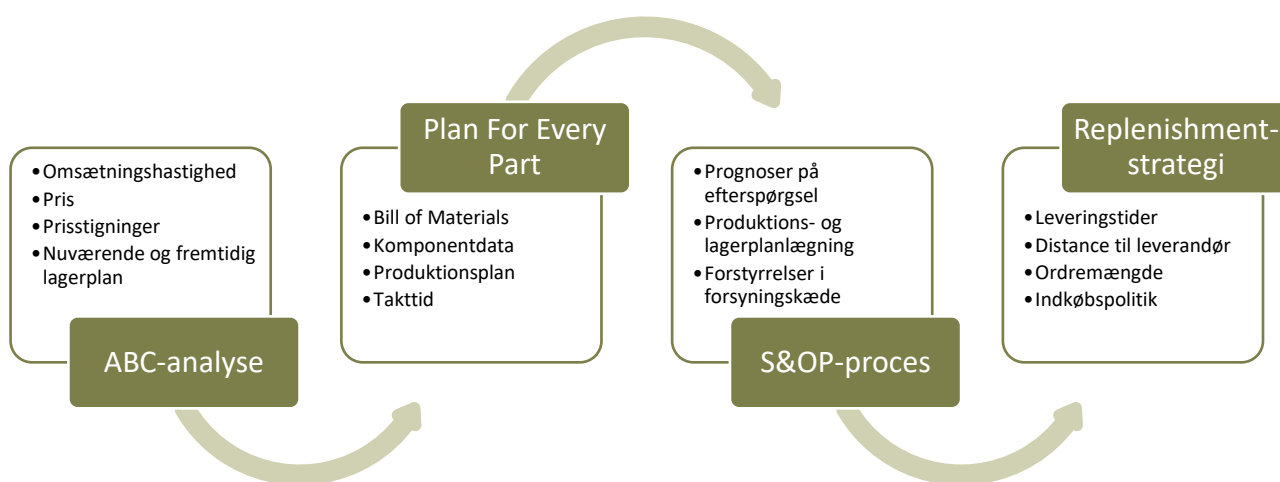


Virksomhedens værdikæde. Egen fortolkning af Michael E. Porters model (Competitive advantage, 1986).

## Hvilke data er vigtige?

Når vi fokuserer på at skabe en bedre forsyningskæde og et bedre cash flow, så er der nogle typer af data, som er vigtigere end andre. Figuren nedenfor nævner specifikke datatyper, som kræver særlig opmærksomhed og

datadisciplin, idet de er helt centrale for effektiviteten i de forskellige processer – og i sidste ende for den samlede værdi, som virksomheden kan høste fra sine data.



Figuren ovenfor giver samtidig et overblik og en forståelse af, hvordan data i de forskellige områder har indflydelse på hinanden, og at det derfor er helt afgørende, at data er retvisende og at flowet foregår på kontrolleret og struktureret vis.

Hvis virksomheden skal styrke sin position på markedet og har et ønske om en supply chain, der kan tilpasses til varierende efterspørgsel efter virksomheden produkter, er virksomheden nødt til at investere i at have data, der er opdateret og sikre, at datadisciplinen er høj i alle led. Det betyder også, at mange virksomheder skal gentænke opfattelsen af, at ansvaret for og ejerskabet af stamdata ligger i it-afdelingen eller i økonomiafdelingen.

Det koster tid og ressourcer at sikre en høj datakvalitet, og det kræver, at hele organisationen har et mindset, hvor "kvalitet" er et nøglebegreb. Det kvalitetsorienterede mindset er grundlaget for, at medarbejderne i organisationen har fokus på og er i stand til at identificere og rette fejl effektivt i data, under hensyntagen til processer og sammenhænge.

Læs også vores [casebeskrivelse](#) af, hvordan vi har hjulpet en kunde med at skabe et effektivt lager med Plan For Every Part.

## Digitalisering, der støtter jeres arbejde

Digitalisering står som en central del af fremtiden for mange virksomheder. En digital transformation vil hjælpe virksomheden med at leve op til markedets krav til leveringshastighed, fleksibilitet og nye produkter og samtidig lette og effektivisere virksomhedens samarbejde og kommunikation med både leverandører og kunder.

Generelt er implementering af ny og digital teknologi ikke langt fremme i virksomheders supply chain. Og for mange virksomheder er der langt til en digital modenhed på området.

Det åbner for gode muligheder for at gribe digitaliseringen af supply chain rigtigt an, så gevinsterne kan realiseres effektivt – det kan gøres ved at se på både interne processer, validitet af virksomhedens stamdata, produktionsflow, samarbejde med leverandører og kunder etc. Der er mange steder at sætte ind, og det kan være svært at se, hvor man skal starte og slutte.

Valget af indsatsområder kommer an på virksomhedens fokus og behov. Et fornuftigt udgangspunkt vil dog oftest være at lægge særlig vægt på virksomhedens primære aktiviteter (se figuren på side 3) og det cash flow, som flyder igennem dem. Ved at centrere digitaliseringen i dette område, får virksomheden styr på både sine interne kompetencer, men også på de eksterne faktorer, som direkte påvirker virksomhedens konkurrenceevne.

### Digitalisering af interne processer

Det første trin mod en fuldt digitaliseret forsyningskæde er at tilpasse systemer og processer i egen organisation. Det skal identificeres, hvor og hvordan interne processer og workflows kan forbedres, så de fungerer så effektivt som muligt både i de forskellige trin af

virksomhedens supply chain, men i særdeleshed også på tværs af og gennem hele supply chain.

Et godt udgangspunkt er digitalisering af Sales and Operations Planning-processen (S&OP). Digitalisering af S&OP-processen kræver, at virksomheden har styr på alt lige fra efterspørgsel til udbud. Det handler om kerneprocesser, og når de er digitaliseret, så opnår virksomheden et unikt overblik at navigere ud fra. Der er flere forskellige steder at starte, men det kan for eksempel være at kæde prognoser for efterspørgsel sammen med produktions- og lagerplanen. Her kan en ABC-analyse hjælpe godt på vej i forhold til at planlægge, hvad der er vigtigt at have på lager.

Digitalisering af de interne kommunikationsprocesser i organisationen gør det lettere at [udveksle information mellem alle interessenter på tværs af værdikæden](#). Her kan blandt andet være tale om at implementere opgavestyringssystemer, der ikke begrænser sig til enkelte afdelinger, men som rækker gennem hele organisationen, skaber transparens og danner grundlag for datadrevne beslutninger i forhold til både daglig drift, udvikling og strategi.

Har du læst vores [artikelserie om transparens og effektivitet](#)? Her fokuserer vi på, hvordan transparens på alle niveauer i organisationen styrker den samlede forretning.

### Digitalisering af eksterne processer

Virksomhedens succes afhænger også af et velfungerende samarbejde med kunder, leverandører og samarbejdspartnere. Det gælder også det digitale samarbejde.

Langt de fleste data, som virksomhedens forsyningskæde har behov for, kommer fra

kunder og øvrige samarbejdspartnere. Virksomheden har derfor kun kontrol over en mindre del af de informationer, der er behov for.

Det er dog desværre ofte sådan, at informationsdelingen mellem en virksomhed og dens leverandører og kunder er begrænset, hvilket medfører brug af unødvendige ressourcer og tid, og det kan skabe frustrationer over mangel på information.

Digitalisering af forsyningskæden åbner for gode muligheder for at integrere eksisterende systemer mellem virksomheden og dens samarbejdspartnere og dermed skabe transparens – og bedre samarbejde. Samtidig vil den samlede reaktionstid på ændringer i markedet blive væsentlig reduceret.

## Er I klar til at høste fordelene?

Det siger sig selv, at når data bruges som grundlag for at træffe beslutninger på både operationelt og strategisk niveau, så er det af afgørende betydning, at datakvaliteten er høj. Det er heller ikke overraskende, at der ligger megen værdi gemt i data, og det kan derfor undre, at mange virksomheder ikke har større fokus på dette område.

Det kan skyldes mange ting, men oftest er den vigtigste grund, at det i de fleste virksomheder virker som en stor, uoverskuelig og svært definerbar opgave at få skabt de rette strukturer, dataflows og processer for at kunne sikre en høj datakvalitet på både kort og langt sigt.

I kaastrup|andersen er vi overbeviste om, at "data" bør være et fokusområde i enhver virksomhed, der ønsker at vækste og udfolde sit potentiale. Der findes ikke nogen endegyldig løsning på, hvordan virksomheden skal arbejde med data, men overblik og transparens er første skridt til at identificere de mange områder, hvor data er grundlæggende. Og når vi kombinerer det med en indgående analyse af og kendskab til, hvordan virksomhedens interne processer fungerer og hvilken overordnet forretningsstrategi, der er i spil, står vi med klare indikationer på, hvor det giver mest mening at sætte ind – og hvad der skal til – i forhold til arbejdet med data.

Hvordan står det til med masterdata i jeres virksomhed? Har I overblik over de mange dataflows, der binder jeres processer og funktioner sammen? Og udnytter I jeres data til fulde? Kontakt os og lad os sammen se på, hvordan vi styrker jeres forretning og høster de mange gevinster, der ligger gemt i god datakvalitet, skarp datadisciplin og rammesat dataforvaltning.



**Morten Mikkelsen-Rieck**  
Senior Consultant  
Supply Chain Management  
Tel: 7027 7719  
[mmr@kaastrupandersen.dk](mailto:mmr@kaastrupandersen.dk)