

Covid-19 har synliggjort mange af forsyningskædernes sårbarheder. Tre universiteter er derfor gået sammen med Industriens Fond om at udvikle en praktisk anvendelig værktøjskasse, som mindre og mellemstore virksomheder kan bruge til at gøre deres forsyningskæder mere modstandsdygtige - supply chain resilience (SCR).



Håb på det bedste, forbered dig på det værste

Tekst: Poul Breil-Hansen



EKSEMPLER PÅ KONKRETE SCR-TILTAG

Alle virksomheder og forsyningskæder er forskellige, og derfor vil et SCR-beredskab også være unik for enhver virksomhed. Eksempler på tiltag kunne være:

- Kortlægning og gentænkning af interne processer.
- Brug af nye materialer eller 'friske øjne' på R&D af produkter.
- Højere it-sikkerhed i systemer, processer, governance og adfærd.
- Mere præcise og relevante lagerniveauer.
- Flere leverandører.
- Hjemtagning eller outsourcing af dele af produktionen.
- Tættere samarbejde med kunder/leverandører.
- Tættere planlægning på tværs af funktioner og forsyningskæden.
- Mere relevant strategi for rekruttering og kompetenceudvikling.
- Opbygning af skabelon for 'war room' - et kriserum, der skal lede forsyningskæden i en krisesituation.
- Gentænkning af forretningsmodel, nye alliancer med partnere/konkurrenter.

Måske er I afhængige af få eller en enkelt leverandør på kritiske råvarer. Måske er jeres sourcing i Kina eller Bangladesh for sårbar, dårlig, usikker, langsom eller dyr. Måske er I afhængige af et materiale, som er sjældent eller CSR-problematisk. Måske er jeres lagerniveauer blevet for lave eller for ujævne og tilfældige. Måske er jeres forretningsmodel uddateret og trænger til en gentænkning. Måske har I for meget 'usund' kompleksitet i processer, data eller it-systemer, der ikke skaber værdi. Måske er I bare supereffektive og klar til hvad som helst.

NØDPLANER OG SKARPERE LEDELSE

Det sidste gælder for de færreste mindre og mellemstore industrivirksomheder i Danmark. Det mener i hvert fald professor i supply chain management Jan Stentoft fra Syddansk Universitet (SDU), der sammen med kollegaerne Ole Stegmann Mikkelsen og Tina Højrup Kjær fra SDU, professor Aseem Kinfra fra Universität Bremen og professor Kim Sundtoft Hald fra CBS er gået sammen med Industriens Fond om et nyt toårigt forskningsprojekt.

Projektet skal styrke danske industri-SMV'ers modstandsdygtighed over for det uforudsigelige som for eksempel cybe-

rangreb, naturkatastrofer, blokade af forsyningslinjer, råvaremangel, politisk eller finansiel uro osv. 'Supply chain resilience' er den fagtekniske term, og målet er helt enkelt, at virksomhederne skal være bedre beredt, når de bliver ramt af det, de ikke havde forestillet sig, de ville blive ramt af.

"Det er vores påstand, at der er stort behov for både at have bedre nødplaner samt at skabe en skarpere, mere bevidst og mere proaktiv ledelse og styring af forsyningskæden. Vi kan se, at der er mange problemer i industrivirksomheders forsyningskæder, og pandemien har synliggjort, at virksomhederne ikke var opmærksomme på mange af problemerne", fortæller Jan Stentoft og supplerer:

"De fleste problemer er eller var uerkendte og er derfor ikke formulerede. De er usynlige og skjulte af det, vi kunne kalde for 'for høj vandstand'. Det er først, når der kommer en ekstrem situation som for eksempel covid-19, der 'sænker vandstanden', at problemerne lige pludselig bliver tydelige og alvorlige".

VIL BYGGE EN VÆRKTØJSKASSE

De tre universiteter vil gribe projektet meget praktisk an og bygge en konkret og anvendelig værktøjskasse baseret på erfaringer fra



Det er først, når der kommer en ekstrem situation som for eksempel co-vid-19, der 'sænker vandstanden', at problemerne lige pludselig bliver tydelige og alvorlige.

20 virksomheder, som deltager i projektet.

"I første omgang søger vi samarbejde med 10 mellemstore industrivirksomheder, der vil deltage i et fire dages interview- og workshopforløb. Forløbet vil give virksomhederne indsigt i egen forsyningskæde og eventuelle sårbarheder, og de vil blive klædt på til enten at formulere en strategi for supply chain resilience (SCR) eller at implementere konkrete tiltag, der kan styrke deres SCR - eller begge dele", fortæller Jan Stentoft.

Forløbet vil strække sig over følgende fire faser:

1. Forstå egen forsyningskæde og kortlægge mulige sårbarheder.
2. Undersøge forebyggelse af forstyrrelser: Hvor og hvordan?
3. Mitigere: Hvordan kan virksomheden mindske de mulige skader ved forstyrrelser?
4. Genoprette: Sådan kan virksomheden komme tilbage til udgangspunktet eller til et niveau, der er 'bedre' end udgangspunktet.

Forløbene med de 10 virksomheder vil strække sig over andet halvår 2021 og skal resultere i et bud på en lavpraktisk værktøjskasse med måske 25 til 30 værktøjer. Er du interesseret i at deltage i projektet, så hør mere på <https://scr-smv.dk/rekruttering-af-virksomheder/>

tøjskasse med måske 25 til 30 værktøjer. Er du interesseret i at deltage i projektet, så hør mere på <https://scr-smv.dk/rekruttering-af-virksomheder/>

NED I ØJENHØJDE

"Den værktøjskasse kalder vi for version 1, og den skal så afprøves og tryktestes af 10 nye virksomheder. Fungerer værktøjerne, eller kan de forbedres? Vi gennemfører derfor i efteråret 2022 en ny praktisk runde med 10 nye industrivirksomheder. Man kan sige, at det er en slags eksperimenterium eller praksisnær udvikling. Man kan også sige, at samarbejdet mellem de tre universiteter er et eksempel på, at vi smider rygmærkerne og samarbejder på tværs", fortæller Jan Stentoft og tilføjer:

"Det ligger os meget på sinde, at resultatet af projektet bliver relevant og praktisk anvendeligt. Det skal ned i øjenhøjde, og der er ikke brug for nogen ph.d.-grad for at være med eller gøre brug af værktøjerne".

Projektparterne vil i løbet 2022 og 2023 invitere til en række arrangementer, der vil præsentere læringer fra projektet til alle interesserede. ✚

**ELEMENT
LOGIC**

Fra systemdesign til produktion

– vi er en end-to-end system integrator af varelagerautomatisering

Vi tilbyder skræddersyede løsninger baseret på dine behov, industrikrav og vores erfaringer med AutoStore.

Vores standardiserede processer til levering af komplette varelagerløsninger er designet til at sikre, at du hurtigt får det optimale udbytte af din AutoStore-investering.

OPTIMIZING WAREHOUSE PERFORMANCE

elementlogic.dk