

Covid-19 har rystet alverdens forsyningskæder og afsløret mange sårbarheder, og det har på kort tid betydet, at virksomheder skifter fokus fra lean til modstandsdygtighed. Små og mellemstore danske virksomheder får nu en hjælpende hånd fra projekt på SDU.

Tekst: **Poul Breil-Hansen**



Sådan styrker du forsyningskædens robusthed



FAKTA OM PROJEKTET

- Titel: Supply Chain Resilience i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder.
- Varighed: 2 år - fra juni 2021 til juni 2023.
- Formål: At gøre danske produktionsvirksomheder mere robuste over for forstyrrelser i forsyningskæden.
- Mål: At udvikle metoder og værktøjer.
- Deltagere: Lektor Ole Stegmann Mikelsen; kommunikationskonsulent Tina Kjær og professor Jan Stentoft, alle SDU.
- Styregruppe: Professor Per Vagn Freytag, SDU; administrerende direktør Tommy Christensen, JEVI A/S og administrerende direktør Søren Vammen, Dansk Indkøbs- og Logistikforum.
- Bliv klogere på www.scr-smv.dk

"Pandemien har været en helt vild markedsføring af disciplinen supply chain management, og stakkevis af SCM lærebøger er lige nu i færd med at blive omskrevet, så man får læringerne af covid-19 med i bøgerne", fortæller professor Jan Stentoft på gå-hjem møde på SDU Kolding den 15. juni. Han leder projektet "Supply Chain Resilience" finansieret af Industriens Fond og tilføjer:

"Forsyningskæderne har vist sig at være for sårbare efter mange års fokus på lean, hvor virksomheder har arbejdet ihærdigt på at reducere lagre og levere just-in-time. De sidste mange års fokus på at outsource eller placere produktion i fjerne lavomkostningslande har også vist sig at være problematisk. På samme måde har fokus på single-sourcing, global konsolidering af leverandørbasen og centralisering af produktion og distribution har sig at skabe problemer, når forsynings-

kæden blev udfordret af en pandemi med nedlukninger over hele verden".

Eksempler på forstyrrelser i forsyningskæden omfatter:

- Pandemier.
- Naturkatastrofer (jordskælv, vulkanudbrud, orkaner, oversvømmelser med mere).
- Prissvingninger.
- Cyberangreb.
- Nedlukninger.
- Krige/politisk ustabilitet.
- Menneskeskabte forstyrrelser som for eksempel brand, grundstødninger med mere.

VERDEN ER BLEVET USIKKER

Han fremhæver, at verden er gået fra at være relativ forudsigelig til nu pludselig med pandemi, krig i Ukraine og stor uro i verdensøkonomien at være en usikker verden. Her evnen til at forudsige og håndtere forstyrrelser helt afgørende. Resiliens indebærer veludviklet evne til efter en alvorlig forstyrrelse

hurtigt at komme tilbage til udgangspunktet eller et endnu bedre niveau end udgangspunktet. Og det er lige præcis, hvad projektet "Supply Chain Resilience" går ud - at udvikle en værktøjskasse som små og mellemstore virksomheder (SMV) kan gøre brug af for at styrke deres forsyningskæders modstandsdygtighed. Det sker i et toårigt forløb, hvor to gange ti SMV'er gennemgår et praktisk forløb, hvor de udvikler og tester en række værktøjer i form af modeller og fremgangsmåder.

"Vi lægger stor vægt på den praktiske anvendelighed af værktøjerne. De vil være prøvet af i praksis af de 20 deltagervirksomheder. Den eksisterende litteratur på området er dels meget teoretisk og dels meget amerikanske orienteret. Der er derfor behov for metoder, der er testet af i praksis, ligesom der er behov for metoder, der er tilpasset danske forhold", fortæller han.

Projektet er i skrivende stund (sommeren 2022, red.) halvvejs, hvilket betyder, at 8 virksomheder har været igennem et forløb, mens to virksomheder har været for presse af forsyningskædekaos og truende dagbøder til at gennemføre. SDU nu indleder forløb med 10 nye virksomheder, som skal køre frem til sommeren 2023.

TAL SAMMEN OG KAST LYS PÅ 'TAVS VIDEN'

"Vi har nu høstet de første læringer fra første fase af projektet. Vi kan blandt andet konkludere, at opbygning af modstandsdygtighed i forsyningskæde på samme måde som etablering af en sales & operations planning-proces i høj grad handler om, at virksomhedens forskellige dele begynder at tale sammen på tværs af afdelinger som salg, markedsføring, økonomi, supply chain, udvikling etcetera. Vi kan også konkludere, at 'tavs viden' er udbredt i danske SMV'er og bidrager til at gøre SMV'ernes forsyningskæder mere sårbare. Den tavse viden giver sig for eksempel udtryk i manglende standardprocesser og manglende eller ukorrekte stamdata", fortæller Jan Stentoft.

Projektets overordnede model fordeler sig indtil videre på fire faser: 1) Kortlæg forsyningskæden, 2) identificer sårbarheder og kapabiliteter, 3) prioriter og skab tværor-ganisatorisk afstemning samt 4) udarbejd handleplaner for læring og udvikling i en travl hverdag.

TOP 20 SÅRBARHEDER OG EGENSKABER

De første otte virksomheder i projektet har

identificeret følgende top 20 sårbarheder, som de har valgt at adressere og arbejde med. Sårbarhederne er her listet i prioriteret orden med de mest udbredte sårbarheder øverst:

1. Menneskelige ressourcer og sårbarheder.
2. Afhængighed af unikke råvarer/leverandører.
3. Tilgængelighed af råvarer og forsyninger.
4. Leverandør-, produktions- og distributjonskapacitet.
5. Uforudsigelig efterspørgsel.
6. Leverandørpålidelighed.
7. Pandemier.
8. Udsving i priser og valutakurser.
9. Begrænsede materialer.
10. Prispres.
11. Politiske regulatoriske ændringer.
12. Virksomhedsansvar (krav om CSR/bæredygtighed).
13. Konkurrenternes innovation.
14. Teknologifejl eller -nedbrud.
15. Udstyrs pålidelighed.
16. Import- og eksportkanaler.
17. Produktansvar/kundeerstatning.
18. Geopolitiske forstyrrelser.
19. Grad af outsourcing.
20. Koncentration af kapacitet.

De otte virksomheder har på samme måde identificeret de væsentligste kapabiliteter eller egenskaber, der kan styrke virksomhedens supply chain modstandsdygtighed. Top 20 over gode egenskaber lyder i prioriteret orden:

1. Flere leverandører/forsyningskilder.
2. Forecasting.
3. Hurtig omstilling i forhold til behov.
4. Finansielle reserver og likviditet.
5. Risikostyring.
6. Informationsudveksling.
7. Samarbejde om forecasting.
8. Even til at lære af erfaring.
9. Prismargin.
10. Kundeloyalitet/fastholdelse.
11. Kriseledelse.
12. Lagerstyring.
13. Mobilisering af ressourcer.
14. Multisourcing.
15. Overvågning af tidlige varselssignaler.
16. Reservekapacitet.
17. brug af informationsteknologi.
18. reduktion af gennemløbstid.
19. Forebyggelse af fejl.
20. Kreativ problemløsning.

Læs mere på www.scr-smv.dk 



Forsyningskæderne har vist sig at være for sårbare efter mange års fokus på lean, hvor virksomheder har arbejdet ihærdigt på at reducere lagre og levere just-in-time.



DE 8 FØRSTE VIRKSOMHEDER

- Ellepot, Esbjerg.
- Logitrans, Ribe.
- SBS Friction, Svendborg.
- KVM Conheat, Haderslev.
- Vikan, Skive.
- Tonica Elektronik, Farum.
- Vitrolife, Viby J.
- Farmdroid, Vejen.