

TEMA: ESG I FORSYNINGSKÆDEN

Værdikæden der giver mere end, den tager

ESG-udfordringen kan kun finde sin forløsning, hvis vi tager fat om problemernes rod.

ALIS SINDBJERG HINRICHSSEN OG HENNING DE HAAS



KLIMAKRISEN FORVÆRRER KVINDERS VILKÅR

UN Women fastslår, at klimakrisen ikke er kønsneutral. Kvinder bliver forholdsmeget hårdere ramt af klimaforandringer.



GEOPOLITISKE BENSPÆND SKABER UORDEN

De sidste 30 års verdensbillede er væk, og verden er med ét blevet mere farlig. Det påvirker i stor stil globale forsyningskæder.

I APRIL RAMMER EN STOR EMBALLAGEFRIST

I april 2024 falder første deadline for producentansvar for emballage. Her begynder indberetningen af data om emballagemængder.

FABRIKS-INDIEN UDFORDRER FABRIKS-KINA

61 procent af 500 amerikanske supply chain ledere svarer i en undersøgelse, at de ville vælge Indien fremfor Kina, hvis...

TOP 10 SUPPLY CHAIN TENDENSER 2024

Foreningen ASCM giver her sit allerbedste bud på hvilke toptendenser, der vil gælde for ledelse af forsyningskæden i 2024.

Indhold

TEMA: ESG I FORSYNINGSKÆDEN

- 20 Værdikæden der giver mere end, den tager**
Det bæredygtige perspektiv er ikke nok. Der skal mere til, hvis vi skal skabe en sund forretning i sunde omgivelser.
- 30 41.000 rammer stor emballagefrist**
I april 2024 falder første deadline for producentansvar for emballage. Målet er mest mulig bæredygtighed.
- 22 Klimakrisen forværrer kvinders vilkår**
UN Women fastslår, at klimakrisen ikke er kønsneutral. Kvinder bliver forholdsmæssigt hårdere ramt af klimaforandringer.
- 27 4 hacks til hvordan CPO kan skabe mere ESG**
Her følger lidt gode råd til, hvordan indkøbsdirektører kan skabe mere ESG.
- 24 Servitization baner vej for både bæredygtighed og profit**
Abonnementsbaserede servitization-modeller tilbyder både mere bæredygtighed, en højere profit og mere stabil omsætning.

STRATEGI & LEDELSE

- 8 Geopolitiske benspænd skaber uorden**
De sidste 30 års verdensbillede er væk, og verden er med ét blevet mere farlig. Det påvirker i stor stil globale forsyningskæder.
- 10 Top 10 supply chain tendenser 2024**
Foreningen ASCM giver her sit allerbedste bud på hvilke toptendenser, der vil gælde for ledelse af forsyningskæden i 2024.
- 12 Logistikdirektøren som antropolog og facilitator**
Hans fornemmeste opgave er at hente synergier ud af de 10 europæiske DC'er med mere end 3000 ansatte, så logistikken hele tiden forbedrer sig. Det kræver nøje afbalanceret ledelse.
- 14 Ordentlighed giver modstandsdygtighed i kriser**
Covid-19 afslørede mange sårbarheder. For Pressalit viste den også, at ordentlighed i samarbejdet med leverandører giver gevinst, når krisen kradser.
- 18 Udlændingestyrelsen satser på resiliens**
Udlændingestyrelsen er ét eksempel på en af mange statslige organisationer, som satser hårdt på at etablere beredskab.



30 41.000 virksomheder rammer stor emballagefrist

I april 2024 falder den første deadline for producentansvar for emballage. Her begynder indberetningen af data om emballagemængder. Målet er mest mulig bæredygtighed.



18 Styrelsen satser på resiliens

Udlændingestyrelsen er ét eksempel på en af mange statslige organisationer, som satser hårdt på at etablere beredskab.



10 Top 10 supply chain tendenser 2024

Foreningen ASCM giver her sit allerbedste bud på hvilke toptendenser, der vil gælde for ledelse af forsyningskæden i 2024.

8

Geopolitiske benspænd skaber uorden

De sidste 30 års verdensbillede er væk, og verden er med ét blevet mere farlig. Det påvirker i stor stil globale forsyningskæder.



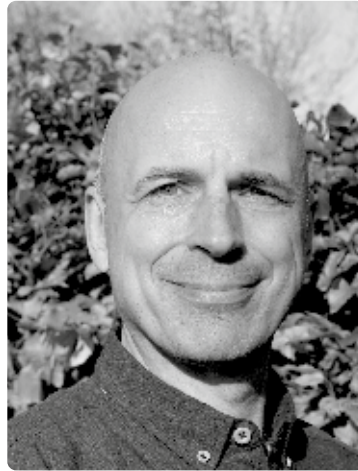
14

Ordentlighed giver modstandsdygtighed

Covid-19 afslørede mange sårbarheder. For Pressalit viste den også, at ordentlighed i samarbejdet med leverandører giver gevinst, når krisen kradser.



Heling af forsyningskæden



Poul Breil-Hansen, redaktør

Forsyningskæderne er 'broken', og der er behov for at hele dem. Det er baggrunden for bogen 'Re-Imaging the Value Chain – a Regenerative Approach', der er skrevet af Henning de Haas og Alis Sindbjerg Hinrichsen. De er begge garvede supply chain fagfolk med masser af teoretisk indsigt og praktisk supply chain erfaring fra virksomheder som LEGO, B&O, Vestas, VELUX, Danfoss, Odense Universitetshospital, Aarhus Universitet og flere.

De har begge haft fingrene dybt nede i drift og udvikling af forsyningskæder, og de ved, hvad de taler om. De har været der, og de har med egne øjne set, hvor meget ledelse af forsyningskæder sidder fast i gamle forretningsdogmer om effektivitet, omkostningsfokus og kortsigtet værdiskabelse, og hvordan arbejdet med den grønne omstilling forslår som skrædder i helvede. I bogen vælger de en neutral og konstruktiv kritisk tilgang, hvor de har fokus på det genopbyggelige perspektiv. Meget sympatisk – og ja netop konstruktivt.

"Det er tid til at beskytte forretningers værdiskabelse på den lange bane. Neutralitet – eller 'gør ikke yderligere skade' – bliver i stigende grad anset for at være en utilstrækkelig ambition. Det skal ses i lyset af tab af naturkapital og klimamæssige vendepunkter, der truer millioner af menneskers sundhed, sikkerhed og overlevelse".

'Gå til problemernes rod'. Sådan lyder bogens anslag oversat til dansk. Bogen er skrevet på engelsk. Anslaget fokuserer dernæst på den næste generation og deres helt anderledes syn på forretningens ansvar for den helhed, de er en del af. Generation Z og andre unge generationer ser ikke E (miljø), S (samfund) og G (styringsprincipper) som et tillæg. ESG er en integreret og fundamental del af forretningsdrift.

Læs mere i dette magasins tema om ESG i værdikæden.

WWW.SCM.DK

SCM+LOGISTIK

Erhvervsmagasinet SCM+Logistik er Danmarks førende medie om Supply Chain Management med fokus på indkøb, lager og transport, industriel produktion og teknologi, samt de processer som skaber konkurrencedygtige virksomheder på tværs af brancher. Det er bladets målsætning at give læserne nye perspektiver og inspiration til at udvikle deres kompetencer, at skabe indsigt og overblik – og at være reference for ledere, som skal skabe sammenhæng i virksomhedernes forsyningskæder.

Målgruppen:

Magasinet SCM+Logistik og www.scm.dk med det dertil hørende e-brev er målrettet til ledere, beslutningstagere og fagfolk med særlig interesse i Supply Chain Management, indkøb, lager, outsourcing, industriel produktion og distribution.

Stof til redaktionen modtages fortrinsvis som word-fil eller lignende via mail til red@horisontgruppen.dk, såvidt muligt vedhæftet foto, grafer og andet illustrationsmateriale i høj opløsning, helst som eps- eller jpg-filer (HUSK tydelig kreditering).

Eftertryk er kun tilladt efter forlods aftale med redaktionen.

Redaktion:



Rasmus Brylle
Udgiver (ansv.)
rb@horisontgruppen.dk



Poul Breil-Hansen
Redaktør
pbh@horisontgruppen.dk



Majbritt Refsgaard
Grafiker
mr@horisontgruppen.dk

Salg & Marketing:



Gitte Kastrup
Business Manager
gk@horisontgruppen.dk
Telefon 2784 8138



Mikkel Feldt Baunsgaard
Marketing & Customer Support
mfb@horisontgruppen.dk

Abonnement:

Ændringer af navn eller adresse for modtagelse af magasinet SCM+Logistik, skriv venligst mail til: abo@horisontgruppen.dk

ISSN: 2246-820X

Tryk:



Udgiver:

Horisont Gruppen a/s
Strandlodsvej 44 . DK 2300 København S
Telefon: +45 5350 6060
info@horisontgruppen.dk
www.horisontgruppen.dk





Plads til forbedringer vedrørende bæredygtighed

I en ny global måling fra World Economic Forum er Danmark blandt verdens ledende nationer i forhold til fremtidens vækstmotorer, når det gælder innovation, inklusion og resiliens. Til gengæld scorer Danmark lavt på bæredygtighed i forhold til Danmarks ambitioner på området. World Economic Forum opfordrer i rapporten Future of Growth 2024 til en ny tilgang til at måle vækst, som ikke kun måler på økonomi. I rapporten fremhæves en betydelig økonomisk opbremsning,

som er anslået til at falde til den laveste rate i tre årtier frem til 2030. Ifølge rapporten er Danmark rangeret i gruppen af højindkomstlande og placerer sig i top fire og fem, når det gælder innovation og inklusion og som nummer otte på resiliens. Til gengæld havner Danmark som nummer 13 – nummer fire blandt højindkomstlandene – når det gælder bæredygtighed. Teknologisk Institut er World Economic Forums danske samarbejdspartnere.

Midler til elektriske lastbiler lader vente på sig

Andelen af elektriske lastbiler var mindre i januar 2024 end i januar 2023. Det skyldes, at de midler, som politikerne afsatte til indkøb af elektriske lastbiler i finansloven, ikke er effektueret endnu.

I januar måned fortsatte væksten i varebilsalget fra fjerde kvartal af 2023, da der blev indregistreret 23,6 procent flere varebiler sammenlignet med januar måned sidste år. Dog faldt antallet af elektriske varebiler, hvilket muligvis kan tilskrives, at det højere bundfradrag i registreringsafgiften for nulemissionskøretøjer fra finanslovsaftalen, først trådte i kraft 1. februar.



"Det er meget positivt, at 2024 starter ud med fremgang i varebilsalget, efter et år med stor ustabilitet. Det er til gengæld ærgerligt, at andelen af elektriske varebiler ikke er så høj, som den kunne have været, hvis der ikke havde været et midlertidigt fald i bundfradraget", siger Mads Rørvig, administrerende direktør for De Danske Bilimportører.

Nyt skridt mod at blive klima positiv i egen drift



Sidste år vandt Coop den internationale energipris Award of Excellence in Energy Management for sit systematiske arbejde med at sænke energiforbrug og CO₂-udledning siden 2016. Og nu er der en ny milepæl at fejre, idet Coop har nået sin målsætning om at gøre egne butikker til fossilfri butikker. Det vil sige, at alle Coops egne butikker nu er uden gas og olie som varmekilder. Coop begyndte at udskifte butikkernes olie- og gasfyr i 2018, og butik-

kerne har i stedet fået installeret renere energiformer i form af varmepumper, fjernvarme og el-varme. Anne Mette Brasen, ESG-chef i Coop, siger: "Med de fossilfri butikker når vi en vigtig milepæl i Coops bæredygtighedsrejse, og vi er kommet et skridt nærmere vores 2030-målsætning om at blive klimapositiv i egen drift. Og så er konverteringen til grønnere energikilder med til at styrke den økonomiske bundlinje, og det er også positivt".



Få overblik over forstyrrelser i forsyningskæden

Efter de første angreb fra Houthierne i november har rederier valgt at omdirigere skibe til at sejle nedenom Afrika. I nogle tilfælde er ruten forlænget med over 10 dage. Panama kanalen er ramt af tørke, hvilket har påvirket vandstanden i kanalen og dermed også kapaciteten af skibe, der kan passere igennem. Det sætter rederier i et dilemma om, hvorvidt de skal sejle en omvej, som gør leveringstiderne længere, eller om de vil risikere at sidde i kø for gennemsejling i Panama kana-

len. Disse udfordringer og usikkerheder sætter et pres på den globale forsyningsituation både med hensyn til stigende priser fra rederierne men også længere leveringstider. Der opstår et logisk behov for at følge udviklingen tættere og måske foretage mere dybdegående analyser af situationen. DI Handel har udarbejdet et logistikbarometer, der gør det muligt at dykke ned i indeksudviklingen på spotmarkedet for søfragt mellem Asien og Europa.

Linde Material Handling

Linde



Enhver investering i sikkerhed, er en investering i dine medarbejdere

En investering i sikkerhed i virksomheden er ganske enkelt en god forretning. Sammen kortlægger vi jeres sikkerhedsudfordringer og kan ud fra dette tilbyde en lang række gennemprøvede løsninger.



Scan QR koden
og se hvordan du
øger sikkerheden

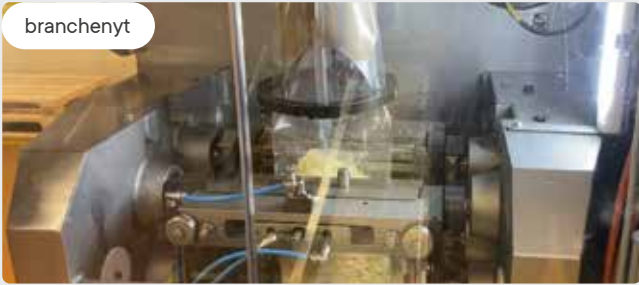
Kontakt os på

99 83 83 83

- og aftal et møde

ncnielsen

nc-nielsen.dk | info@nc-nielsen.dk



Fleksibel plastemballage skal være genanvendeligt

Plastemballage fra fødevarer ender ofte med at blive brændt, da emballagen er sammensat af flere materialer, som ikke kan adskilles og genanvendes. Med støtte fra Innovationsfonden har en række aktører gennem de seneste tret-et-halvt år samarbejdet om at udvikle teknologi, der kan gøre fleksibel plastemballage genanvendeligt. Resultaterne er opløftende.

Plastaffald udgør et stort miljø-mæssigt problem globalt set, og i fremtiden vil alle producenter, der bringer et produkt på marke-

det, derfor skulle sikre, at emballagen genanvendes. Det udgør et særligt problem for fødevarerproducenter, der af hensyn til fødevarens holdbarhed, emballerer fødevarer med en multilaminatfilm. Projektet har arbejdet på at udvikle en emballageløsning, som i stedet benytter såkaldt monofilm, der kun består af én plasttype og dermed er lettere at genanvende – og der har været stor opbakning fra fødevarerindustrien, som gerne ser en løsning på udfordringen.

Stort grønt gennembrud i den tunge industri

Cement og stål kan med fordel produceres ved hjælp af strøm direkte fra vedvarende energi frem for at afbrænde kul, olie og gas. Teknologien udvikler sig, og en række virksomheder er på vej med kommercielle anlæg inden for industrier, man hidtil ikke har troet kunne elektrificeres. Det viser en ny publikation fra Rådet for Grøn Omstilling.

"Det bobler frem med cement- og stålvirksomheder, der er lykkedes med at skabe nye processer til at elektrificere deres produktion.

Vi står på tærsklen til en række gennembrud på området, som branchen og politikere bør lade sig inspirere af, så vi kan gøre os fri af fossile brændsler i den tunge industri", siger Jens Dahlstrøm, seniorrådgiver hos Rådet for Grøn Omstilling. Ifølge rapporten har en del virksomheder lovende teknologier, der demonstrerer, at elektrificering af selv højtemperaturprocesser (1500–2000 grader), som i dag er nødvendige i fremstillingen af både stål og cement, er mulig.



Netbutikker skifter logistikfokus



Netbutikkerne ser i mindre grad gratis retur og ekspreslevering som vigtige konkurrenceparametre, men holder fast i fri fragt. Det viser en ny analyse.

"Giganternes tiltag kan få indvirkning på andre netbutikker, der kæmper for bundlinjen".

Sådan lød vurderingen fra Dansk Erhvervs Jens Wedenborg, da H&M og Zalando i 2023 meddelte, at de ville skærpe deres fokus på at reducere antallet af returer. Længst gik H&M, da den svenske gigant meddelte, at virksomheden ville droppe gratis

retur. Jens Wedenborgs forudsigelse var rigtig. I hvert fald viser Dansk Erhvervs

E-handelslogistikanalyse, at færre netbutikker ser gratis retur som et vigtigt konkurrenceparameter. Analysen viser også, at netbutikkerne i mindre grad vurderer, at ekspreslevering (samme-dag-levering) er et vigtigt konkurrenceparameter. Mens gratis retur og ekspreslevering mister betydning, så vurderer netbutikkerne stadig, at fri fragt er et meget vigtigt konkurrenceparameter.



Grønne brændstoffer i havne skaber nye risici

Havnene kan blive knudepunkter for den opblomstrende Power-to-X-industri (P2X). Dels vil der være opbevaring (oplæg) af nye brændstoffer i form af brint, ammoniak og/eller metanol, dels vil der være udskibning af brændstofferne, og dels skal skibene også selv tankes (bunkring) og anvende dem som brændstof ombord.

Dermed bliver havnene også komplekse snitflader mellem forskellige faggrupper, deres arbejdsopgaver og regler til lands

og til vands. Samtidig medfører havnenes nye rolle nye risikoscenarier for sikkerhed, miljø og almen sundhed samt behov for nye færdigheder. Hvis der ikke er styr på området, kan det i værste fald få konsekvenser for liv og værdier, ligesom P2X kan møde modstand i offentligheden og dermed sinke den grønne omstilling.

DBI's nye projekt 'SafeSBU' skal resultere i en guideline, som understøtter hurtig og sikker implementering af Power-to-X i havne.



Selv de bedste algoritmer har svagheder

ChatGPT og andre løsninger baseret på kunstig intelligens buldrer afsted. Men selv de mest succesfulde algoritmer har begrænsninger. Forskere på Københavns Universitet har som de første i verden påvist matematisk, at bortset fra simple problemer er det ikke muligt at lave algoritmer, som altid er stabile. Studiet kan føre til retningslinjer for, hvordan man skal teste algoritmer bedre

og minder os om, at maskiner trods alt ikke har menneskelig intelligens.

Maskiner fortolker skanningsbilleder bedre end lægerne, hjælper os med at forstå fremmede sprog, og snart kan de formentlig styre biler mere sikkert end vi selv. Men selv de bedste algoritmer har svagheder. En forskningsgruppe på Datalogisk Institut, Københavns Universitet, afdækker dem.

Misinformation og desinformation truer samfundet

Misinformation, AI og cybersikkerhed er ved at blive de mest alvorlige globale risici, der stemmer med at forstyrre valgprocesser, forværre samfundsmæssige polariseringer og undergrave demokratiske institutioner. Sådan lyder nogle af hovedkonklusionerne i The Global Risks Report 2024, der netop er offentliggjort af World Economic Forum. Her er "Misinformation og desinformation" gået fra en 15. plads sidste år og direkte ind på førstepladsen i år.

Ifølge World Economic Forum vil der i løbet af de næste to år være næsten tre milliarder mennesker, der skal stemme i flere lande, herunder USA, Indien, Storbritannien, Mexico og Indonesien. Her vurderer de adspurgte 11.000 ledere fra 113 lande, at misinformation kan være med til at destabilisere den reelle og opfattede legitimitet af nyvalgte regeringer, hvilket risikerer at øge den politiske uro, vold og terrorisme.

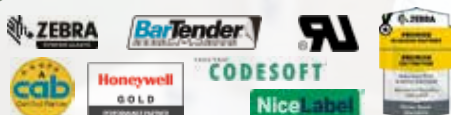


Fungerer din printerløsning?

- Er du i tvivl om valg af labelprinter?
- Er du tilfreds med jeres printer-performance?
- Har du en optimal printer-integration til ERP?
- Hvad kan du gøre ved printkvaliteten?
- Har I ordentlig teknisk support på systemet?

**FÅ EN KOMPETENT SECOND OPINION
PÅ DINE LABELPRINT-PROJEKTER...**

npt
Norris Print-Tech
STREGKODER - LABELS - DATAFANGST



NORRIS PRINT-TECH A/S • Sofiendalsvej 81 • DK-9200 Aalborg SV • Tel. +45 9818 1777 • info@npt.dk • WWW.NPT.DK



Geopolitiske benspænd skaber verdens-u-orden

Verden er af lave. De sidste 30 års verdensbillede er væk, og verden er med ét blevet en mere farlig verden. Det påvirker i stor stil global handel og forsyningskæder. Ny engelsksproget podcast kaster lys på hvordan.

Tekst: Poul Breil-Hansen

”Det eneste, vi med sikkerhed ved, er, at vi ikke ved, hvor verden i øjeblikket bevæger sig hen”. Sådan lyder det fra Olivier Schmitt, der er professor på Center for War Studies på SDU i den nye podcast ”Geopolitical tensions and cybersecurity”, som er udgivet på scm.dk.

Podcasten er produceret af værterne Tina Kjær, som er selvstændig kommunikationskonsulent og professor Jan Stentoft, der er professor i SCM på SDU.

Han tilføjer: ”Det medfører, at politikere, embedsfolk og virksomhedsledere ikke ved, hvad de skal gøre, fordi vi befinder os i en skiftezone fra et kendt verdensbillede til en komplet anderledes verden”.

Behov for mere resiliens

Han mener, at den bedste strategi er at antage det værste og forberede sig på den udvikling. Det indebærer, at vi i fællesskab skal skabe nogle nye strukturer, der er mere resiliente, og som vil bidrage med højere sikkerhed for virksomheders drift.

”Vi har i mange år været vant til ikke at tænke i geopolitiske forhold, fordi de internationale forhold var stabile. Det er i højt tempo i færd med at ændre sig. Verden og særligt de geopolitiske omstændigheder er blevet mere uforudsigelige, og det er derfor blevet værdifuldt at have en god forståelse for, hvordan sammenhængene mellem forretning og geopolitik er”, fortæller Olivier Schmitt.

Hans kollega Vincent Keating, der også er forsker på Center for War Studies på SDU peger på, at risikobilledet er steget. Men han pointerer, at der altid vil være risici med rod i geopolitiske

forhold, og han mener, at vejen at gå er at arbejde med rammeværk, der kan hjælpe virksomheder med at tænke klart og ’højt’ på, hvordan forskellige geopolitiske forandringer kan påvirke danske virksomheder og deres forsyningskæder.

Tendens til regional orientering

”Geopolitiske ændringer kan for eksempel påvirke, hvordan virksomheder udvikler og strukturerer nye forsyningskæder, som måske i højere vil være orienterede mod det regionale frem for det globale. Det bliver måske dyrere på den korte bane, men det kan måske bidrage til at forebygge store skadevirkninger fra geopolitiske spændinger, og alternativet kan måske være, at virksomheden pludselig mister en nøgleleverandør. I den nye verden er det nødvendigt at tænke på forsyninger, efterspørgsel og forbundethed på en fuldstændig anderledes måde, hvor virksomheder i høj grad tager højde for, hvordan geopolitik kan påvirke driften”, fortæller Vincent Keating.

Globaliseringen er død

Olivier Schmitt fremhæver, at globaliseringen, som vi har kendt den de sidste 30 år, er død eller stærkt på vej til at dø. Det er der særligt to årsager til:

1. Den globale handel igennem de sidste 30 år var afhængig af, at USA var den eneste dominerende nation, og landet var villig til at bruge militær magt for at sikre den globale handel.
2. Systemet var baseret på det faktum, at stort set alle – frivilligt eller ej – var enige om neoliberal globalisering og fremme af demokrati.

”Disse to faktorer gjorde tilsammen globaliseringsæraen mulig. Men den tid er ovre nu”, fortæller han.

USA er ikke længere den eneste supermagt, og verden er præget af konkurrerende modeller for økonomisk udvikling, hvor nogle af dem modarbejder den form for fri handel, frie vareflow og frie services, som vi har været vant til de seneste 30 år.

SMV'er skal navigere i ny verdensorden

De to forskere er enige om, at verden forandrer sig, og at forandringerne i form af politiske konflikter meget hurtigt kan udvikle sig til krigstilstande. Der er mindre enighed om, hvilken økonomisk model, der er den bedste, og der er derfor ikke enighed om, hvilken form for forbundethed mellem lande, der skal eksistere. De er også enige om, at vi ikke kan bruge tidligere historiske perioder som skabeloner, og at vi derfor er nødsaget til at skabe ny viden, der kan hjælpe virksomheder med at navigere i det nye internationale landskab.

De to forskere er derfor sammen med en større gruppe forskere og virksomhedsfolk gået ind i det toårige projekt Cybersikkerhed og forretningskontinuitet, der er støttet af Industriens Fond. De fortæller mere om projektet, og hvordan små og mellemstore danske virksomheder kan tage højde for den nye verdensorden præget af geopolitiske spændinger og tilhørende cyberkriminalitet, i podcasten. Ligesom de præsenterer konkrete metoder, som virksomheder kan tage i brug.

ER I KLAR TIL UCC ÆNDRINGERNE?



Ændringer af toldbehandling i alle europæiske lande

Der er i øjeblikket en forandringsproces i gang for hvordan virksomheder i hele Europa indsender toldangivelser til toldmyndighederne. Det er derfor vigtigt at forberede sig på de ændringer, der kommer inden for rammerne af UCC (Union Customs Code).

Vi står klar med velafprøvet funktionalitet til håndtering af eksport, import, håndtering af toldoplæg og oprettelse af nødvendige toldangivelser i ét system.

Kontakt os for at diskutere, hvordan ændringerne påvirker din virksomhed.



Top 10 supply tendenser 20

Jorden under supply chain lederens fødder fortsætter med at ryste og forandre sig. De gamle kneb er ikke længere nok. Der skal nye greb til, hvis forsyningskæden skal have succes i fremtiden. Brancheforeningen ASCM giver her sit allerbedste bud på hvilke toptendenser, der vil gælde for ledelse af forsyningskæden i 2024.

Tekst: Poul Breil-Hansen

ASCM står for Association of Supply Chain Management og er en af de tungeste institutioner inden for udvikling af SCM i verden. Organisationens 'Innovation and Strategy Sensing Subcommittee' har gravet dybt i alle tilgængelige efterretninger og undersøgelser om, hvordan disciplinen SCM vil forme og udvikle sig i 2024. Det er der kommet følgende prioriterede liste over toptendenser ud af:

1. Den digitale forsyningskæde

Evnen til at konvertere fysiske og digitale former til brugbare data er fundamentet for at kunne arbejde med internet of things, kunstig intelligens, blockchain, smarte kontrakter, cloud-baserede løsninger og et utal af andre nye teknologier, der kan sætte skub på den effektive, agile og værdiskabende forsyningskæde. Digitale økosystemer, hvor netværk af virksomheder samarbejder,

er fremtiden – og det kræver høj kvalitetsdata. Der vil være forskellige veje og hastigheder for forskellige virksomheder, men fremtidens forsyningskæder skal være digitale superhelte.

2. Big data og skarpe analyser

Vejen til at identificere ineffektivitet, reducere omkostninger, forbedre kundeservice og styrke resiliens samt agilitet går gennem skarpe analy-

< En forsyningskæde er en meget kompleks mekanisme med en stor 'overflade', og forsyningskæden er derfor et oplagt mål for cyberkriminelle.

ser af store datamængder. Analyserne skærer alt ud i pap på tværs af operationel effektivitet, ruteoptimeringer, reduktion af udledninger, forudsigelser af efterspørgsel, lageroptimeringer, kundeservice og så videre. Data kommer for eksempel fra sensorer og digitale tvillinger, og det vil kræve, at supply chain organisationer bliver dygtige til at prioritere og organisere dataudvekslinger samt informationsdelinger. Denne tendens var nummer ét på 2023-listen.

3. Kunstig intelligens

Mange ville sikkert forvente, at kunstig intelligens (AI) ville være på toppen af denne liste; men fænomenet må nøjes med en tredjeplads i 2024 efter en fjerdeplads i 2023. Udviklingen af AI og særligt generativ AI foregår i øjeblikket i et hæsblesende tempo, og der er utallige anvendelsesområder for supply chain organisationer. Det gælder for eksempel inden for intelligent sour-

4. Investeringer i systemer og mennesker

Denne tendens er helt ny på listen i forhold til tidligere år. ASCM forventer, at markedet for applikationer til SCM vil være i nærheden af 31 milliarder US dollars. Der sker og vil ske en acceleration af nye supply chain tech løsninger indenfor automation, tingenes internet, blockchain, supply-chain-as-a-service, cloud-baserede løsninger med meget mere. Det vil kræve investeringer i supply chain arkitektur og ikke mindst i at træne medarbejdere til at følge med denne udvikling. De skal både trænes i de konkrete teknologier og i nye måder at tænke, arbejde og samarbejde på. Det er ikke nok at indføre nye smarte teknologier, medarbejderne skal også kunne følge med og ikke mindst udnytte teknologien.

5. Gennemsigtighed, sporbarhed og lokalisering

Denne tendens er faktisk også helt ny på listen. Gennemsigtighed og sporbarhed i forsyningskæden gør det muligt for organisationer at følge bevægelsen af varer og materialer gennem hvert enkelt led i kæden. Derved kan supply chain organisationer tilbyde interessenter tæt på realtids-data relateret til ordrer, lager, leveringer og potentielle forstyrrelser. ASCM forventer endvidere, at lokaliseringsintelligens vil blive en stor hjælp for at tilvejebringe værdifuld kontekst om den aktuelle status på forsyningsnetværk. Lokaliseringsintelligens kombineret med AI har potentialet til markant at forbedre forudsigelser om fremtidige forhold baseret på historiske forsinkelser, trafik- og vejrmønstre, havne- og motorvejs-flaskehalse og så videre.

6. Forstyrrelser og risikostyring

Forstyrrelser i forsyningskæden er blevet hverdag. Der opstår hele tiden flaskehalse i transport- og logistikinfrastrukturen, geopolitiske forandringer, naturkatastrofer og ekstremt vejr, mangle på råmaterialer, globale pandemier... ja fortsat selv listen. Virksomheder bliver langsomt bedre til løbende at forberede sig på forstyrrelser gennem effektiv risikostyring. Det indebærer at identificere og vurdere både interne og eksterne risici; at udvikle mitigerende strategier som for eksempel at diversificere leverandørbasen, at opbygge lagre og forbedre gennemsigtighed og mange andre tiltag. Denne tendens lå på tredjepladsen i ASCM's 2023-opgørelse.

7. Agilitet og resiliens

Dette er den tredje nye tendens på listen. Verden er gået fra at være leverandørorienteret til at være kunde- og forbrugerorienteret. Det kræver en anden type forsyningskæde – én som er i stand til at forudsige og reagere på hastigt skiftende efterspørgselsmønstre samt mix af produkter og kanaler. Der er behov for at arbejde intenst på forsyningskædens agilitet som for eksempel hurtigere omstillingstider i produktionen, hånd-

tering af et bredere produktsortiment samt forsendelsesmetoder, kollaborative robotter, smart emballering og så videre. Det stiller igen krav om kvalificerede og fleksible medarbejdere, der kan håndtere de mange nye digitale teknologier og de komprimerede problemløsninger, der typisk skal foregå i korte inkrementelle sprint. Evnen til at meget hurtigt at få forsyningskæden tilbage på sporet, når der sker en forstyrrelse, bliver vigtigere end nogensinde.

8. Cybersikkerhed

Moderne forsyningskæder er globale, og det samme gælder for de trusler, de er op imod. Cyberkriminelle er ikke begrænset af geografi og kan slå til hvor som helst. En forsyningskæde er en meget kompleks mekanisme med en stor 'overflade', og forsyningskæden er derfor et oplagt mål for cyberkriminelle. Cyberkriminaliteten er desværre kraftigt stigende, og en del af årsagen til det er de stigende geopolitiske spændinger, verden har oplevet de sidste par år. Supply chain ledere har derfor en stor opgave og et stort ansvar i løbende at opdatere forsyningskædens digitale sikkerhed – hvilket både kræver teknologi, processer og ikke mindst træning af medarbejdere. Denne tendens var nummer 6 på 2023-listen.

9. Grøn og cirkulær

Mange supply chain organisationer har formuleret ambitiøse mål om at blive CO₂-neutrale, affaldsneutrale og reducere vandforbrug i den nærmeste fremtid. Der er samtidig et pres fra både kunder, medarbejdere, investorer, regeringer og myndigheder på mange andre virksomheder om omhyggeligt at overveje bæredygtighedsstatus for deres fremtidige drift. Cirkulære forsyningskæder er kun noget, virksomheder opnår, hvis de kan forankre det i den fulde end-to-end værdikæde, hvilket indebærer omfattende samarbejder med partnere og interessenter. Denne tendens er faldet fra 7. til 9. pladsen fra 2023 til 2024.

10. Geopolitik og deglobalisering

Den 10. tendens på listen er et nyt felt for ledere i forsyningskæden. Geopolitiske spændinger i form af krig, økonomisk og teknologisk konkurrence, klimaeffekter med mere er har i flere årtier spillet en meget tilbagetrukket rolle, men det er slut nu. De sidste par år er der skiftet et radikalt skifte, og geopolitik påvirker forsyningskædedrift i massivt omfang. En afledt effekt er, at mange virksomheder begynder at trække aktiviteter tættere til hjemmemarkedet (near- og friendshoring), og at forsyningskæder bliver mere regionale end globale. Deglobaliseringen vil måske resultere i højere sikkerhed og resiliens, men det vil formentlig også resultere i højere priser, begrænset udvalg og lavere grad af innovation, fordi markederne bliver mindre.



chain 24

Der vil være forskellige veje og hastigheder for forskellige virksomheder; men fremtidens forsyningskæder skal være digitale superhelte.

cing, lageroptimering og logistisk ruteoptimering. Cobots vrirmler ud på lagergangene og skaber store forbedringer af alle lagerprocesser, og det sker med AI som brændstof. Det samme gør sig gældende med robotter på fabriksgulvet, der er i fuld sving med at revolutionere alle mulige processer. AI-underteknologiernes machine learning er på samme måde i fuld færd med kraftigt at forbedre forudsigelser om efterspørgselsudvikling, kvalitetskontrol, produktudvikling og så videre.

Udfordringen

Logistikdirektøren som antropolog og facilitator

Han har ansvaret for 10 distributionscentre (DC) – og flere på vej - spredt rundt i Europa, der indtil 2021 var organiseret i to forskellige selskaber. Hans fornemmeste opgave er at hente synergier ud af de 10 DC'er med mere end 3000 ansatte, så logistikken hele tiden forbedrer sig. Det kræver nøje afbalanceret ledelse.

Tekst: Poul Breil-Hansen



Ole Thomsen. Foto: JYSK

FAKTA

OM OLE THOMSEN

Aktuel position:

Executive Vice President, Logistics, JYSK.

Uddannelse:

Officersuddannelsen, officer af linjen.

Erhvervs erfaring:

25 års erfaring med logistikledelse fra JYSK, Dansk Supermarked/Salling Group og REMA Distribution. Bestyrelsesmedlem i Aarhus Havn.

”Min største opgave er at udnytte vores netværk af fysiske distributionscentre, menneskelige kompetencer, best practices, teknologi og it, så hvert enkelt DC løbende bliver endnu bedre. Det indebærer masser af viden- og erfaringsdeling på tværs. Det er min opgave at facilitere det samarbejde og finde den rette balance mellem centrale standarder og respekt for de lokale kulturer og kompetencer”, fortæller Ole Thomsen, der er logistikdirektør for JYSK.

Det indebærer for eksempel, at han rejser meget mellem DC'erne, så han hele tiden er tæt tingene. Interviewet foregår en fredag, og Ole Thomsen har i ugens løb været i Valencia i Spanien, Sofia i Bulgarien og Ecser i Ungarn.

Direktør og antropolog

Han fortæller, at det kræver meget 'fingerspidsfornemmelse' og, at en stor del af hans arbejde har karakter af antropologisk arbejde. Der er stor forskel på kulturen i Danmark og Holland kontra Ungarn, Bulgarien og Spanien, og det er vigtigt at tage højde for de forskelle, når Ole Thomsen og hans lederhold definerer standarder. Der skal nemlig også være plads til nogle forskelle, og det er vigtigt, at den lokale ledelse og medarbejderstab ikke oplever, at de får en masse centrale koncepter presset ned over hovedet.

”JYSK ekspanderer løbende. Vi er lige nu i færd med at bygge et nyt DC i Holland, og vi har allerede købt jord til endnu et DC i Valencia i Spanien, der efter planen skal åbne i 2027/2028. De nye DC'er bliver så at sige 'bygget på skuldrene' af de gamle DC, hvor vi hele tiden lærer af erfaringerne og bruger det bedste samtidig med, at vi luger ud i det, der ikke fungerer så godt. Det kræ-

Vi opererer i en meget uforudsigelig verden, hvor vi hele tiden skal reagere på forstyrrelser og ændringer.

ver meget udveksling mellem DC'er, og det er mit ansvar at facilitere den udveksling”, fortæller han.

Læring og løbende forbedringer

Det hollandske DC bliver for eksempel i høj grad opført efter samme koncept som det senest opførte DC, nemlig Ecser i Ungarn. Ligesom Valencia-DC'et vil blive bygget på skuldrene af det hollandske DC. ”Det ungarske DC fungerer godt, men der er selvfølgelig altid mulighed for forbedringer. Vi vil for eksempel indføre mere robotautomatisering og kasselager til e-handel i Holland”, fortæller Ole Thomsen og tilføjer:

”Vi opererer i en meget uforudsigelig verden, hvor vi hele tiden skal reagere på forstyrrelser og ændringer. Det er vilkårene”.

Han nævner Ruslands invasion af Ukraine og uroen i Det Røde Hav som to aktuelle eksempler, der griber ind og komplicerer JYSK's logistik. Det var planen, at det ungarske DC skulle forsyne Rusland; men efter invasionen har JYSK helt trukket sig ud af Rusland. Det ungarske DC fremstod derfor lige pludselig som en potentiel overinvestering, og Ole Thomsen og hans hold har derfor omlagt markederne, så det ungarske DC i starten af 2024 overtog markederne Bosnien og Serbien fra JYSK's bulgarske DC.

STATUS QUO ER IKKE EN MULIG HED

CBS  HD



Ønsker du mere ansvar?
Ønsker du mere i løn?
Ønsker du større arbejdsglæde?
Ønsker du nye kompetencer?
På CBS HD kan du få alle ønskerne opfyldt.

Kickstart din karriere til sommer.

Læs mere på hd.cbs.dk

Ordentlig behandling af leverandører giver modstandsdygtighed i kriser

Covid-19 viste, at forsyningskæden har mange sårbarheder. For Pressalit viste den også, at ordentlighed i samarbejdet med leverandører giver gevinst, når krisen kradser. Toiletsædeproducenten har valgt at gøre arbejdet med den modstandsdygtige forsyningskæde til en kontinuerlig indsats på mange fronter.

Tekst: Poul Breil-Hansen

”I 2022 havde vi en leveringskvalitet på 98,8 procent, hvilket er højere end det, kunderne stiller som krav. Så det er ikke fordi, vi har store problemer. Vi mener dog, det er vigtigt altid at have fokus på at forbedre os”, fortæller Henrik Damborg, COO hos Pressalit.

Virksomheden valgte derfor at indgå i et to-årigt projekt om SCR (supply chain resilience) sammen med SDU og finansieret af Industriens Fond.

Men allerede inden resiliens-projektet havde Pressalit lagt grundlaget for en mere modstandsdygtig forsyningskæde.

”Vi klarede os hæderligt igennem pandemien, fordi vi havde et godt økonomisk råderum, gode relationer til leverandører og et godt maskinrum i produktion og lager i form af gode processer”, fortæller Henrik Damborg.

De tre S'er

Han fremhæver tre S'er som vigtige for en høj modstandsdygtighed:

- Stamdata.
- Samarbejde med leverandør præget af ordentlighed.
- S&OP.

Han understreger, at stamdataene er fundamentet for alle processer og alle forretningsbeslutninger. Så hvis der er slør i stamdata, skaber det



”Man kan sige, at hvis stamdata ikke er korrekte, så er meget andet forbedringsarbejde lidt overflødig”, fortæller Henrik Damborg. Foto: Pressalit.

FAKTA

FAKTA OMPRESSALIT

- Dansk privatejet virksomhed 3. generation.
- Optimale badeværelsesløsninger siden 1954.
- Kontorer i 9 lande og repræsenteret i 45 lande verden over.
- Cirka 300 engagerede medarbejdere.
- Omsætning +400 MDKR.



Vi klarede os hæderligt igennem pandemien, fordi vi havde et godt økonomisk råderum, gode relationer til leverandører og et godt maskinrum i produktion og lager i form af gode processer”, fortæller Henrik Damborg. Foto: Pressalit.

skæve processer og risiko for forkerte beslutninger. Det kan hurtigt komme til at koste dyrt i form af flere dyre returløb, lavere effektivitet og dårligere kvalitet.

”Vi prioriterer løbende at vedligeholde og opdatere vores stamdata, så grundlaget for en stor del af vores arbejde i forsyningskæden er korrekt. Man kan sige, at hvis stamdata ikke er korrekte, så er meget andet forbedringsarbejde lidt overflødig”, fortæller han.

På samme måde lægger Pressalit vægt på at have en god relation til centrale leverandører. Det indebærer tæt samarbejde, dialog, åbenhed, ordentlighed og ikke mindst en fair pris.

Det tredje S er sales & operations planning (S&OP), som Pressalit med hjælp fra en konsulentvirksomhed i 2015 indførte på forretningsområdet for toiletsæder, som er det ene af tre forretningsområder. De to andre forretningsområder er 'Care' og 'Tilbehør'.

”S&OP-processen er vigtig for os, fordi den faciliterer en forståelse på tværs af vores funktioner, som betyder, at vi arbejder mere synkroniseret. Det betyder også, at vi får bedre forecast-data, så vi har et bedre grundlag for at fastlægge, hvad vi skal indkøbe, producere og lagere. Vores S&OP foregår som et fysisk tavlemøde en gang om måneden, og det er af stor værdi, at vi her kan udveksle og afstemme informationer på tværs af funktionerne. Det er egentlig ret simpelt, og ef-

fekten er stor”, fortæller Henrik Damborg.

Emner på S&OP tavlemøderne mellem salg, finans og supply chain er for eksempel:

Salg:

- Forecast ændringer produkter.
- Trends per produktfamillie.
- Kampaner.
- Nye produkter/ markeder / kunder.

Indkøb:

- Kritiske komponenter.
- Leverings issues.

Planlægning/produktion:

- Masterplan.
- Kapacitets bindinger.
- Leverings performance.

Investeringer/lagre:

- Produktions udstyr/værktøjer.
- Effekt på lager niveau FV.

Tavlemøder, gennemsigtighed og lagerstyring

Pressalit arbejder også med daglige tavlemøder i logistik og produktion. Det er stående møder, der typisk tager 10-20 minutter og indeholder emner som ulykker, kvalitet, udstyr & opetid, effektivitet og levering. De foregår før et dagligt og tværgående online-møde klokken 08.35, der samler op på en fastlagt dagsorden.

”Vi har længe arbejdet med et rigtig godt rapporteringsværktøj i QlikView, der er integreret →

FAKTA

STIKORD OM PRESSALITS FORSYNINGSKÆDE

- 2400 Færdigvarer.
- 2200 Halvfabrikata.
- 2650 Råvarer.
- Årligt SPEND (indkøb): 150 MDKK.
- 29 procent af spendet er fra Kina, 28 procent fra Danmark.
- 180 Leverandører (top 10 udgør 50 procent).
- 3 Produktions enheder i RY (beslag, toilet sæder, CARE).
- Logistikcenter.

→ ind i vores Dynamics 365. Det er en fantastisk måde at synliggøre data. Det kan for eksempel være data og målsætninger fra vores tavlemøder. Det skaber høj gennemsigtighed”, fortæller Henrik Damborg.

Pressalit har siden 2022 også arbejdet systematisk med at optimere lagerbeholdningerne, som efter covid-19 var blevet slået en del ud af kurs med høje sikkerhedslagre på nogle kategorier.

”Vi kalder det ’Sunde lagre’. Projektet sæt-



”S&OP-processen er vigtig for os, fordi den faciliterer en forståelse på tværs af vores funktioner, som betyder, at vi arbejder mere synkroniseret”, fortæller Henrik Damborg. Foto: Pressalit.

ter fokus på lageret generelt, og vi har foretaget opbremsning i forhold til faldende salg. Vi har gennemgået og justeret eksisterende lagerstyringsværktøjer, fastlagt og implementeret ny kategorisering af vores varer (ABC-XYZ), kortlagt særlige fokusområder (seriestørrelser/indkøbsmængder, sikkerhed, varer med faldende omsætning) og ikke mindst fjernet de ekstra sikkerhedslag”.

Resiliens sammen med SDU

I 2022 og 2023 har Pressalit indgået i projektet ”Supply Chain Resilience” (SCR) sammen med SDU og finansieret af Industriens Fond. Pressalit deltog med CEO Kim Boyter CEO, CFO Palle Kongerslev Lilleøre, Planning Manager Dorthe Hoffmann Atzen, Technical Product Manager Ole Bakke Nielsen og COO Henrik Damborg.

”Vi havde en overordnet workshop i efteråret 2022, hvor vi så på interne og eksterne sårbarheder og fik afstemt sårbarhedsbilledet mellem topledelse, finans og supply chain. Det gav anled-

ning til en lang række mere konkrete handlinger”, fortæller Henrik Damborg og supplerer:

”Hele forløbet har givet rigtig god værdi for tiden brugt, fordi SDU kom med en model, hvor der er foretaget en masse indledende arbejde og forvalg. Det kvalificerede vores arbejde betydeligt og gav en meget hurtig arbejdsproces samtidig med, at vi hurtigt fik et fælles sprog. Vi har faktisk tilladt os at kopiere princippet i modellen og anvendt den på vores supply chain strategiarbejde”.

Henrik Damborg fremhæver, at Pressalit har fået store gevinster ud af SCR-arbejdet. Det omfatter en mere robust forsyningskæde, systematiske risikovurderinger, årlige leverandørrisikovurderinger, en skarpere værktøjskasse, et skarpere lager og en strategi for nearsourcing.

FAKTA

PRESSALITS PRODUKTGRUPPER

- Toiletsæder.
- Tilbehør til badeværelser.
- Højdejusterbare køkkener.
- Tilgængelige badeværelser.
- Bruse- og skiftelejer.
- Pusleborde.

ELEMENT
LOGIC

Vi er eksperter i intralogistik

Vi tilbyder end-to-end-løsninger, der optimerer dit vareflow og forbedrer din logistik:

- AutoStore robotlager
- Banestyling til optimering af vareflow
- Sorteringssystemer
- Emballerings- og etiketteringsmaskiner, kartonhejsere, kantonlukkere mv.
- Softwarestyringer til AutoStore, banestyling og robotpluk

Skræddersyede lagerautomationsløsninger til både mindre og større virksomheder.

Vil du vide mere?
sales@elementlogic.dk

www.elementlogic.dk



LOGISTIK I BALANCE

I stiller høje krav til jeres forsyningskæde, når I arbejder med:

- Optimering af omkostninger
- At fremme vækst
- At skabe service
- Bæredygtig drift
- At forblive fleksibel.

Det forstår vi, og én faktor vil altid påvirke andre. Kun ved at være opmærksom på konsekvenserne kan du træffe de rigtige beslutninger.

Vi kalder det Logistik i balance.

Baseret på Skandinaviens mest erfarne forsyningskæde- og logistikteam kan vi hjælpe jer med at overskue denne balance og gøre jeres forsyningskæde effektiv og optimal.



Udlændingestyrelsen satser på supply chain resiliens

Udlændingestyrelsen er ét eksempel på en af mange statslige organisationer, som satser hårdt på at etablere beredskab. Målet er at sikre den fortsatte drift i tilfælde af forstyrrelser af forsyninger. Det er en effekt af covid-19, cybertrusselsbilledet, energi- og klimakrise, geopolitiske spændinger og andre truende forstyrrelser.

Tekst: Poul Breil-Hansen

FAKTA

OM SFOS' OPGAVE

SFOS styrker Danmarks forsyningsikkerhed. I samarbejde med andre aktører forebygger styrelsen mangel på kritiske ressourcer i samfundet. Under forsyningskriser er SFOS et udførende led i en effektiv krisestyring. Læs mere på sfos.dk

Tingene er ikke længere, som de plejede at være. Det har ledere og medarbejdere i Udlændingestyrelsen erfaret gennem de sidste tre til fire år.

"Covid-19 viste os, at vi ikke bare kan regne med, at vi modtager alle de varer og services, som vi har brug til vores daglige drift af både vores omfangsrige asylafdeling og vores styrelses-hovedkontor", fortæller Mette Møller Pedersen, der

er chef for enheden 'Beredskab og Styring'.

"Vi nåede også at få en mindre forskrækkelse i den heldigvis relativt korte periode i 2022, hvor energipriserne steg voldsomt, og en russiske invasion af Ukraine truede forsyning af naturgas til Europa. Det skabte en masse usikkerhed på energiområdet".

Professor Olivier Schmitt og hans forskerkollega Vincent Keating fra Center for War Studies

< "Covid-19 viste os, at vi ikke bare kan regne med, at vi modtager alle de varer og services, som vi har brug til vores daglige drift af både vores omfangsrige asylafdeling og vores styrelses-hovedkontor", fortæller Mette Møller Pedersen. Foto: 123rf.com.

Det er en større proces, fordi vi skal tænke helt anderledes end, vi har været vant til.

på SDU formulerer det på denne måde i en ny podcast "Geopolitical tensions and cybersecurity", som er udgivet på scm.dk:

"Det eneste, vi med sikkerhed ved, er, at vi ikke ved, hvor verden i øjeblikket bevæger sig hen. Det medfører, at politikere, embedsfolk og virksomhedsledere ikke ved, hvad de skal gøre, fordi vi befinder os i en skiftezone fra et kendt verdensbillede til en komplet anderledes verden".

Behov for resiliens og beredskab

De to forskere mener, at den bedste strategi er at antage det værste (og håbe på det bedste) og så forberede sig på den udvikling. Det indebærer, at vi i fællesskab i samfund, stat og erhvervsliv skal

Vincent Keating peger på, at risikobilledet er steget. Men han pointerer, at der altid vil være risici med rod i geopolitiske forhold, og han mener, at vejen at gå er at arbejde med rammeværk, der kan hjælpe virksomheder med at tænke klart og 'højt' på, hvordan forskellige geopolitiske usikkerheder kan påvirke danske virksomheder og deres forsyningskæder.

Styrelsen opbygger beredskab

Og det er præcis, hvad Udlændingestyrelsen gør: "Vi har indledt et samarbejde med Styrelsen for Forsyningsikkerhed (SFOS) om at opbygge et beredskab, så vi kan sikre vores fortsatte drift af både styrelsen og asylaktiviteter", fortæller Mette

vores operatører, som er Røde Kors i Danmark og en række kommuner. Her har vi i fællesskab set på, hvad der kunne ske, hvis vi mangler det eller det andet – og hvilke løsninger, vi i så fald kunne forestille os. Det har givet mange nye indsigter og erkendelser, og det danner starten på en bevidsthedsrejse, som vi forventer, vi skal rulle endnu mere ud på flere workshops i løbet af 2024", fortæller Mette Møller Pedersen.

Ny hverdag for styrelsen

Hun fremhæver, at beredskabsarbejdet kræver meget samarbejde, åbenhed om sårbarheder og deling af viden samt erfaringer. Hun fremhæver også, at SFOS er en værdifuld rådgiver i arbejdet, fordi de kommer med en masse konkret viden fra andre statslige organisationer og den private sektor, og at de på den kan flytte løsninger på tværs af organisations- og sektorskel.

"Vi er i Udlændingestyrelsen vant til kriser, eftersom vi arbejder med asylansøgere, der kommer direkte fra kriseramte områder og derfor per definition er kriseramte. Men vi er ikke vant til 'forsyningskriser', så det er noget, vi skal øve os på, så bevidsthed om risici og beredskab på forsyningsfronten bliver en del af hverdagen for os", fortæller Mette Møller Pedersen.



"Vi har ikke været vant til 'forsyningskriser', så det er noget, vi skal øve os på, så bevidsthed om risici og beredskab på forsyningsfronten bliver en del af hverdagen for os", fortæller Mette Møller Pedersen. Foto: Udlændingestyrelsen.

skabe nogle nye strukturer, der er mere resiliente, og som vil bidrage med højere sikkerhed for virksomheders drift.

"Vi har i mange år været vant til ikke at tænke i geopolitiske forhold, fordi de internationale forhold var stabile. Det er i højt tempo i færd med at ændre sig. Verden og særligt de geopolitiske omstændigheder er blevet mere uforudsigelige, og det er derfor blevet værdifuldt at have en god forståelse for, hvordan sammenhængene mellem forretning og geopolitik er", fortæller Olivier Schmitt.

Møller Pedersen og supplerer:

"Det er en større proces, fordi vi skal tænke helt anderledes end, vi har været vant til. Vi mener derfor også, at det er vigtigt at få hjælp fra SFOS, som har deres faglige kernekompetence på dette felt".

Styrelsen har organiseret forskellige workshops med SFOS og internt, hvor de arbejder på at danne sig et overblik over kritiske forsyninger, se på mulige plan B og C eller alternativer, afdække sårbarheder og risici og så videre.

"Vi har afviklet én workshop sammen med

FAKTA

SAMFUNDSVIGTIGE FUNKTIONER

1. Energi.
2. Informations- og kommunikationsteknologi.
3. Transport.
4. Beredskab, politi og civilbeskyttelse.
5. Sundhed.
6. Sociale forhold.
7. Drikkevand og fødevarer.
8. Spildevand og renovation.
9. Finans og økonomi.
10. Uddannelse og forskning.
11. Meteorologi.
12. Forsvar samt efterretnings- og sikkerhedstjeneste.
13. Udenrigstjeneste.
14. Myndighedsudøvelse generelt.
15. Tværgående krisestyring.

Værdikæden der giver mere end, den tager – del 1: Introduktion

Det bæredygtige perspektiv er ikke nok. Der skal mere til, hvis vi skal skabe en sund forretning i sunde omgivelser. Det 'mere' kan for eksempel være 'det regenerative perspektiv'. Den regenerative værdi- eller forsyningskæde er kort sagt en kæde, der giver mere tilbage end, den tager. Dette er del 1 af en artikelserie på 4.

Tekst: Poul Breil-Hansen



Neutralitet – eller 'gør ikke yderligere skade' – bliver i stigende grad anset for at være en utilstrækkelig ambition. Sådan lyder det i ny bog. Foto: 123rf.com.



Forsyningskæderne er 'broken', og der er behov for at hele dem. Det er baggrunden for bogen 'Re-Imaging the Value Chain – a Regenerative Approach', der er skrevet af Henning de Haas og Alis Sindbjerg Hinrichsen. De er begge garvede supply chain fagfolk med masser af teoretisk indsigt og praktisk supply chain erfaring fra virksomheder som LEGO, B&O, Vestas, VELUX, Danfoss, Odense Universitetshospital, Aarhus Universitet og flere.

De har begge haft fingrene dybt nede i drift og udvikling af forsyningskæder, og de ved, hvad de taler om. De har været der, og de har med egne øjne set, hvor meget ledelse af forsyningskæder sidder fast i gamle forretningsdogmer om effektivitet, omkostningsfokus og kortsigtet værdiskabelse, og hvordan arbejdet med den grønne omstilling forslår som skrædder i helvede. I bogen vælger de en neutral og konstruktiv kritisk tilgang, hvor de har fokus på det genopbyggelige perspektiv. Meget sympatisk – og ja netop konstruktiv.

"Det er tid til at beskytte forretningers værdiskabelse på den lange bane. Neutralitet – eller 'gør ikke yderligere skade' – bliver i stigende grad anset for at være en utilstrækkelig ambition. Det skal ses i lyset af tab af naturkapital og klimamæssige vendepunkter, der truer millioner af menneskers sundhed, sikkerhed og overlevelse".

Gå til problemernes rod

Sådan lyder bogens anslag oversat til dansk. Bogen er skrevet på engelsk. Anslaget fokuserer dernæst på den næste generation og deres helt anderledes syn på forretningers ansvar for den helhed, de er en del af. Generation Z og andre unge generationer ser ikke E (miljø), S (samfund) og G (styringsprincipper) som et tillæg. ESG er en integreret og fundamental del af forretningsdrift.

Forfatterens egentlige budskab er, at den ESG-mæssige udfordring, langt de fleste borgere, regeringer og virksomheder i dag anerkender, kun kan finde sin forløsning, hvis vi tager fat om problemernes rod eller kerne. Udfordringerne skal ses og takles som en del af en større helhed.

Vi har derfor ifølge forfatterne behov for en regenerativ tilgang: "Regeneration er et koncept, der adresserer udfordringer på en bredspektret måde og tilbyder forretnings- og supply chain-ledere et omfattende rammeværk for arbejdet med at skabe og beskytte den langtidsorienterede værdi. Den langtidsorienterede værdi tager højde for:

- Samklang mellem organisationen og nye værdier samt drivkræfter for værdiskabelse,
- inspirerer til innovation og
- opbygger virksomhedens resiliens".

Virksomheden er ikke en øde ø

Bogen taler for et komplet systemskifte, som tager hånd om de globale problemers grundårsager. Det indebærer ifølge forfatterne, at virksomheder ser sig selv som del af en større helhed. Den større helhed er 'al liv på jorden' i form af både natur, mennesker og økonomi. Det regenerative perspektiv er en ambitiøs vision om at skabe en bedre verden – frem for at fokusere på de klimakatastrofer vi skal undgå.

Er du interesseret i svar på følgende typer af spørgsmål, så er bogen noget for dig:

- Hvad er regeneration? Hvad er drivkræfterne bag en regenerativ forsyningskæde? Hvordan kan I transformere og skabe fremtidig strategisk værdi?
- Hvordan kan I indarbejde regenerative tænkning i jeres fremtidige mentale modeller, produkter og processer?
- Hvad er et forretningsmæssigt økosystem –

og hvilke fordele giver det at indarbejde økosystemet som et nøgleelement i transformationen?

- Hvordan kan værdikæde-teknologi understøtte og accelerere forvandlingen mod en regenerativ fremtid?

Man kan også formulere det på en anden måde. Bogen tilbyder følgende:

- Indsigt i at dekarbonisering, bæredygtighed og ESG blot er starten på en længere rejse og hvad det mere præcist vil sige at være 'regenerativ' i en forsyningskæde-kontekst.
- Rammeværk, modeller og værktøjer der kan understøtte jeres regenerative transformation, så I vil blive klar til fremtiden.
- Inspiration til hvordan du kan lede forandringen i jeres lederteam og/eller bestyrelse i retning mod nye mentale modeller og tankesæt.
- Indsigt i hvordan det bæredygtige arbejde kan blive løftet op til en strategisk regenerativ transformation af den samlede værdikæde.

FAKTA

BLIV KLOGERE

Dette er del 1 af en artikelserie på 4, der alle har afsat i bogen 'Re-Imaging the Value Chain – a Regenerative Approach' (2023) skrevet af Henning de Haas og Alis Sindbjerg Hinrichsen. Del 2 fortæller lidt om hvorfor det regenerative er relevant, del 3 om hvad det er, og del 4 om hvordan I så transformere til en regenerativ forsyningskæde. Find de andre artikler på scm.dk ved at søge på 'Værdikæden der giver mere end, den tager'.

Klimakrisen forværrer kvinders vilkår

UN Women fastslår; at klimakrisen ikke er kønsneutral. Kvinder bliver forholdsmæssigt hårdere ramt af klimaforandringer.

Tekst: Poul Breil-Hansen



"UN Women fastslår, at klimakrisen ikke er kønsneutral. Kvinder bliver forholdsmæssigt hårdere ramt af klimaforandringer", fortæller Melanie Salter. Foto: 123rf.com.

Det er årstid for supply chain prognoser. Det vrirler med forudsigelser for, hvordan det vil gå for SCM i 2024 fra kilder som Forbes, KPMG, McKinsey, BAIN & Co., McKinsey og så videre. Bæredygtighed og ESG optræder som en af de største tendenser i prognoserne.

"Det er hjertevarmende at se, hvor stor en rolle og anerkendelse vi som supply chain disciplin får tildelt i arbejdet med at forebygge klimakrisen – særlig når man betænker, at forsyningskæderne for otte industrier er ansvarlige for mere end 50 procent af den globale udledning", skriver Melanie Salter i nyhedsbrevet Supply Chain 50/50. Hun er Director of Supply Chain Research hos "boom! Global Network". Hun supplerer:

"En meget stor del af vores arbejde handler om at bygge resiliens ind i forsyningskæderne med det formål at dæmme op for klimatruslen. Det giver derfor rigtig god mening faktisk at være en del af løsningen" - altså at bidrage til en bæredygtigt ansvarlig verden og ikke kun skabe resiliens.

Kvinder bliver ramt først og hårdest

Organisationen "boom! Global Network" har normalt fokus på diversitet og DE&I (diversity, equity and inclusion, red.) og forsyningskæder, så hvorfor stiller Melanie Salter så skarpt på bæredygtighed?

Det gør hun, fordi bæredygtighed og diversitet, ligestilling mellem køn samt inklusion hænger tæt sammen: "UN Women fastslår, at klimakrisen ikke er kønsneutral. Kvinder bliver forholdsmæssigt hårdere ramt af klimaforandringer, og det gælder særligt, hvis vi ser nærmere på de særligt

marginaliserede kvindegrupper som ældre, LGBTQ og handicappede kvinder".

Melanie Salter refererer til negative følgeeffekter som:

- Tørke: I nogle dele af verden har kvinder det tungeste ansvar for vand. Mad og brændstof.

UN Women fastslår; at klimakrisen ikke er kønsneutral.

Når disse ressourcer bliver en mangelvare, betyder det ofte, at unge piger bliver taget ud af skolen for at hjælpe deres mødre og bedstemødre.

- Konflikt: Klimakrisen forværrer sociale, politiske og økonomiske spændinger og fører til konflikt. Konflikter øger mængden af kønsbaseret vold såsom seksuelle overgreb, menneskesmugling med prostitution som mål, børnevielser og andre former for vold.
- Katastrofer: Kvinder har lavere sandsynlighed for at overleve en katastrofe og har større sandsynlighed for at blive kvæstet på grund af kønsuligheder som for eksempel adgang til informationer og mobilitet. Når den værste katastrofe er drevet over, skaber de samme

uligheder dårligere vilkår for kvinders adgang til nødhjælp og assistance.

- Moderskab og nyfødte: Katastrofer og klimaforandringer reducerer kvinder og børns adgang til sundhedsvæsenet. Forskning tyder på, at ekstrem varme øger risici for dødfødsler samtidig med, at klimaforandringer øger sygdomme som malaria og denguefeber, der skaber problemer for graviditeter og flere nyfødte med komplikationer.

Gevinsten er bedre livsvilkår

Listen er lang, og den er ikke køn. Melanie Salter mener, der er god grund til at tage ansvaret på sig i arbejdet med at reducere lidelsen hos udsatte kvinder i verdens forsyningskæder.

Her kommer nye reguleringer ind i billedet. Det er for eksempel reguleringer som det nye EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), der pålægger virksomheder af en vis størrelse at rapportere om ESG. Den nye COP28 global climate agreement vil også påvirke virksomheder til at genbesøge deres kort- og langsigtede bæredygtighedsmål.

"Disse nye krav om mere bæredygtighed i forsyningskæden er ikke nødvendigvis lette at implementere, men gevinsten er intet mindre end livsforandrende – det gælder særligt for de mennesker, der er mest udsatte for klimaforandringerne, nemlig kvinder og børn", skriver Melanie Salter.



3 centrale trin til ESG i din materialehåndtering

Den bæredygtige fremtid er blevet nutid. Det er NU, I skal påbegynde den grøn omstilling i alle dele af jeres værdikæde og blive klar til den fremtidige ESG-rapportering. Her følger tre ESG-områder, som I med fordel kan drøfte indgående med jeres leverandør af materialehåndteringsudstyr og -løsninger.

Tekst & foto: Toyota Material Handling

ESG står for environment, social og governance. Det er parametre for, hvordan en virksomhed handler ansvarligt indenfor miljø-, sociale-, og ledelsesmæssige faktorer. Det gælder naturligvis også for materialehåndtering, som i mange virksomheder har en stor indvirkning på både klimaaftryk og arbejdsmiljø.

"Det kan virke som en kompliceret affære at integrere ESG i den daglige drift i materialehåndteringen, men det kan sagtens lade sig gøre", fortæller Christina Christensen, der er EHS Manager hos Toyota Material Handling. Hun supplerer:

"Det kræver bevidsthed og vilje til handling i topledelsen. Som altid er det fornuftigt at bryde elefanten ned i mindre dele. Det vigtige er at turde handle, skabe læring og forandring i den måde ressourcer og energi forbruges".

Et oplagt første skridt er at se på, hvordan I sammen med leverandørerne kan sætte fart på den grønne omstilling. Her følger tre eksempler på temaer, som I med fordel kan drøfte med nuværende eller potentielle leverandører:

Stil krav om ESG-rådgivning

"Vi anbefaler, at virksomheder samarbejder med leverandører, der kan levere kvalificeret faglig rådgivning og sparring om, hvordan virksomheden bedst integrerer ESG i materialehåndteringen. Mål kan ikke stå alene, samarbejde med værdikæden er et nødvendigt fokus og essentielt

for en virksomheds reelle omstilling", fortæller hun.

Rådgivning skal ske på baggrund af konkret erfaring. Har jeres leverandør selv forpligtet sig til bæredygtighedsprincipper ved for eksempel proaktivt og helhjertet at implementere EU's kommende regulering ESRS/CSRD eller lignende initiativer? Den slags arbejde viser, at leverandøren tager ESG alvorligt – altså at det bæredygtige ansvar tages alvorligt med ambitionen om at hæve barren og omfavne forandringen – og dermed kan leverandøren fungere som en kvalificeret sparringspartner. Det betyder også, at leverandøren kan levere omfattende data og dokumentation, som direkte kan indgå i jeres egen ESG-rapportering.

Bæredygtige energiløsninger

Energi og drivmidler er et tungt område for materialehåndtering. Den grønne omstilling handler i høj grad om skiftet til vedvarende energikilder, og her skal materialehåndteringen selvfølgelig bidrage. I øjeblikket er det ESG-rigtige valg af trækere, gaffeltruck, AGV'er, paleløftere og andre lagerkøretøjer elektriske udgaver med lithium-ion batterier. På lidt længere sigt kan brint muligvis komme til at spille en rolle.

"Elektrisk udstyr kan reducere udledningen af CO₂ og andre skadelige gasser i forhold til benzin-, diesel- og gasdrevet udstyr markant", fortæl-

ler Christina Christensen og supplerer: "Energi fra vedvarende og grønne kilder bidrager effektivt til at mindske luftforureningen og den samlede miljøpåvirkning – ude som inde. Et varianter er desuden støjsvage og bidrager på den måde til at forbedre arbejdsmiljøet for brugeren. En tredje gevinst er bedre driftsøkonomi, li-ion batterier har simpelthen en bedre energiuudnyttelse".

Sikkerhed, inklusion og træning

S'et i ESG står for social bæredygtighed. Det indebærer for eksempel høj sikkerhed for brugeren, når de anvender udstyret. Spørg ind til hvordan leverandørernes produkter bidrager til højere sikkerhed for brugeren. Udstyret skal ikke kun være effektivt og pålideligt, det skal også reducere risici og nedslidning under brug.

"Tekniske hjælpemidler skal også understøtte inklusion og ligestilling. Kan udstyret betjenes af alle medarbejdere og altså også af dem, der måtte have fysiske udfordringer? Tilbyder jeres leverandør træning i korrekt og sikker anvendelse af udstyret?", spørger Christina Christensen.

Hun fremhæver også, at et effektivt flådestyringsværktøj bidrager til den rette energiuudnyttelse og sikkerhedsmæssige adfærd i brugen af maskinerne, hvilket giver logistikledelsen et faktisk værktøj til løbende og databaserede forbedringer af miljø, sikkerhed, udstyrets levetid etcetera.

Abonnementsbaserede servitization-modeller er fremtidens forretningsmodeller. Her opnår virksomheder både mulighed for mere bæredygtighed, en højere profit og mere stabil omsætning. Det handler om at omlægge salg af fysiske produkter til salg af services, og det kan være første skridt mod en cirkulær forretningsmodel. Forudsætningen er en effektiv forsyningskæde.



Servitization baner vej både mere bæredygtig og højere profit

Tekst: Poul Breil-Hansen

Du kender det fra Netflix, Spotify, Hello Fresh og mange andre serviceudbydere. Fællestrækket er køb af en service på abonnement. Men det foregår også i industrien. Volvo Trucks tilbyder deres kunder truck-as-a-service, hvor de ikke sælger kunderne en lastbil, men en transportkapacitet. Volvo Trucks' motorer er designet til genbrug, så skridtet til at realisere en cirkulær forretningsmodel ligger tæt på. Den forretningsmodel kalder man 'servitization'. Tetra Pak og Electrolux er to andre eksempler på industrivirksomheder, der arbejder aktivt med servitization.

Servitization handler om at udvide sin forretningsmodel til at inkludere ikke blot det fysiske produkt, men også hele produktets virke og værdiskabelse – eller måske endda overtage selve driften af produktet i kundens organisation. Og tendensen til servitization er i vækst.

Det skriver CBS-professor Christer Karlsson i artiklen 'Servitization: Extended Business Model for more Revenue and Profit' fra 2018 i magasinet Effektivitet. Artiklen argumenterer for, at servitization åbner op for store økonomiske gevinster, og den byder på mange indsigter i, hvordan man

kan gribe transformationen til 'servitization' an.

En undersøgelse fra IFS bekræfter, at interessen for servitization er i vækst. Undersøgelsen viser også, at det er afgørende at have styr på forsyningskæden, hvis virksomheder skal have succes med at sælge værdi, udbytte eller servicebaserede abonnementsydelser.

"Jeg forventer, at udbytte- eller abonnementsbaserede forretningsmodeller – eller servitization – vil erstatte traditionelt produktsalg i mange brancher i fremtiden. En af de brancher, som er længst fremme på området, er servicebranchen, som andre brancher med fordel kan skele til i omstillingen af traditionelle forretningsmodeller", fortæller Jesper Illum, der er lendedirektør for IFS Danmark.

Mange positive følgeeffekter

Han fremhæver, at servitization baner vejen for både bedre økonomiske gevinster og mere bæredygtighed: "Servitization er et skridt på vejen mod en cirkulær forretningsmodel, hvor virksomheden også tager hånd om scope 4, nemlig kundernes klimaaftryk. Når virksomheden selv ejer og servicerer aktivet, og kunden abonne-

rer på produktet som en service, er der meget større muligheder for at tage produktet retur og genbruge dele til nye løsninger, så man støtter den cirkulære økonomi og reducerer CO₂ aftrykket på sigt".

Undersøgelsen afdækker, hvor langt erhvervslivet er i implementering af udbyttebaserede forretningsmodeller, og den viser, at en femtedel af de virksomheder, som er længst fremme, arbejder inden for service. Det er også blandt denne gruppe af virksomheder, at interessen for de nye forretningsmodeller er størst. 40 procent af lederne på serviceområdet mener således, at tiden er inde til at implementere servitization og ønsker at komme i gang med arbejdet nu.

Supply chain og R&D centrale aktører

Undersøgelsen er gennemført blandt 2.000 beslutningstagere i Norden, Frankrig, Tyskland, England, USA, Japan og UAE, og den viser også, at forsyningskæden sammen med R&D spiller en afgørende rolle for at få succes med servitization. 41 procent af respondenterne anser således forsyningskæden for at være den mest kritiske funktion i forhold til at implementere udbytteba-

for hed

"Jeg forventer, at udbytte- eller abonnementsbaserede forretningsmodeller - eller servitization - vil erstatte traditionelt produktsalg i mange brancher i fremtiden. Foto: 123rf.com."

serede forretningsmodeller, mens 42 procent har R&D øverst på listen.

Jesper Illum peger på, at servitization udover at skabe mere stabil omsætning også skaber et mere stabilt grundlag for, at:

- produktionen kan optimere produktionen,
- lagerledelsen bedre kan udnytte kapaciteten og vedligeholde skarpe lagerniveauer,
- indkøb kan optimere indkøb samt leverandør-samarbejde,
- leverandører får mere kvalificerede prognoser at arbejde med
- og så videre.

30 procent af de virksomheder, der allerede har implementeret servitization, og som har fokuseret på forsyningskæden og R&D i processen, oplever, at de lettere og mere succesfuldt kan indtage nye markeder. 27 procent har styrket kundeloyaliteten. Blandt de virksomheder, der har planlagt at implementere servitization, men mangler teknologi til at understøtte processen, peger 58 procent på kunstig intelligens (AI) som den vigtigste teknologiske faktor.

"Virksomheder, der arbejder med service, har

som udgangspunkt gode forudsætninger for at få succes med servitization. De er i forvejen vant til at sælge serviceydelser og skal ikke som producenter omstille sig til en helt en helt ny type forretningsmodel. Men det kræver stadig en omstilling af forretningen for servicevirksomhederne at ændre indtjeningsgrundlaget gående mod et udbyttebaseret salg. Vores undersøgelse viser, at forsyningskæden sammen med R&D spiller en central rolle i omstillingsprocessen, og det er derfor glædeligt, at så mange virksomheder prioriterer netop disse områder på rejsen", Jesper Illum.

4 gode råd

Han peger på fire anbefalinger, som kan hjælpe virksomheder med at transformere forretningsmodellen til at inkludere ikke blot det fysiske produkt, men også hele produktets virke og værdiskabelse – eller måske endda overtage selve driften af produktet i kundens organisation.

1. Ny måde at tænke på: Servitization kræver uddannelse af ledelse og organisation i at tænke radikalt anderledes. Både salg, logistik, produktion, kundeservice etcetera skal tænke i abonnement med fordele, og der noget gan-

ske andet end salg af et fysisk produkt. Organisation skal have indsigt i hvorfor det er en god idé, og hvordan det er anderledes.

2. Transformationen kræver investeringsvilje og mod: Overgang til servitization vil typisk medføre et dyk i omsætning i en periode, fordi abonnementsindtægterne først kommer på den lidt bane. Det kræver derfor vilje og mod til at foretage den nødvendige 'investering' i en lavere omsætning i en overgangsperiode.
3. I skal leve op til jeres SLA'er: Det er afgørende for kundernes tillid, at I formår at efterleve de serviceaftaler, I indgår med kunderne. Det kan være en udfordring, fordi der netop er tale om en transformation. Det er derfor vigtigt, at I ikke lancere servitization-modellen, før hele jeres leveringsapparat er klar til det. Gulero- den er, at den nye service i de fleste tilfælde vil åbne op for en premium-pris.
4. Ting tager tid: De færreste virksomheder formår at designe den perfekte model første gang. Måske skal transformationen deles op i flere faser, det vigtige er, at I anerkender, at det er en udviklingsproces, som tager tid.

UNLOCK EVERY INCH OF YOUR STORAGE SPACE!

COMBILIFT
LIFTING INNOVATION

ENHANCE THE SAFETY, STORAGE AND EFFICIENCY OF YOUR LOGISTICS WITH COMBILIFT

For 25 years, Combilift has been revolutionising the way companies handle and store goods. We help companies of all sizes and from every industry to maximise the capacity, safety and efficiency of their warehouse and storage facilities.

Our pioneering product range of autonomous, multidirectional, articulated and pedestrian forklifts, straddle carriers and container loaders allow you to manoeuvre long loads safely, reduce aisle widths and increase the amount of space available for storage.

Aisle Master articulated forklifts are designed specifically help you gain up to 50% more storage space in your warehouse. They can operate in very narrow aisles, as narrow as 6 foot, enabling ease of movement throughout your facility.

CONTACT US TODAY

To find out how Combilift can help you unlock every inch of your storage space.



combilift.com

4 hacks til hvordan CPO kan skabe mere ESG

Indkøb er på vej ind i nye tider, hvor gamle paradigmer for sourcing ikke længere holder vand. Verden er truet af klima- og miljøforandringer, og det har store konsekvenser for forretning og indkøb. Her følger lidt gode råd til, hvordan indkøbsdirektører kan skabe mere ESG.

Tekst: Poul Breil-Hansen



"Topledelsen og virksomheden generelt bliver nødt til at beslutte sig for, at dette er vejen, vi går – og at det vil kræve investeringer", fortæller Björn Stenecker, der er CPO for Vattenfall, i ny rapport. Foto: 123rf.com.

Mange har længe anskuet det på den måde, at indførelse af en bæredygtig adfærd i indkøbspraksis ville belaste omsætning og omkostninger på negativ vis, og

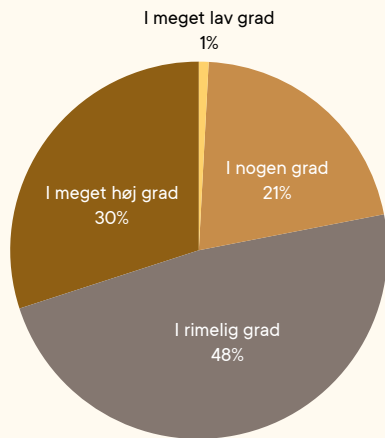
derfor har mange per automatik valgt at fortsætte business-as-usual.

"Men det valg er simpelthen ikke længere en mulighed. Det er faktisk sådan, at det i dag vil

være økonomisk uansvarligt ikke at reagere på klimatruslen". Sådan skriver Nancy Gills i forordet til rapporten "The Power of Procurement: Tackling the Climate Challenge" udgivet af konsu- →

FAKTA

I HVOR HØJ GRAD OPLEVER DU, AT DINE INPUT SOM CPO BLIVER TAGET SERIØST I STRATEGISKE BESLUTNINGSPROCESSER?



Kilde: "The Power of Procurement: Tackling the Climate Challenge" udgivet af konsulenthuset Egon Zehnder i samarbejde med First Movers Coalition og World Economic Forum.

→ lenthuset Egon Zehnder i samarbejde med First Movers Coalition og World Economic Forum.

Krav om scope 3 rapportering, kritiske komponenter i restordre, udsving i energipriser, logistiske nedbrud forårsaget af tørke, storme eller brande – det er alt sammen klimarelaterede hændelser, som indkøbsdirektører ikke kan komme udenom at forholde sig meget aktivt til, hvis deres virksomheder skal holde gang i hjulene. De må i endnu højere grad end tidligere tænke i 'systemer' – og et omfatter ikke kun egen forsyningskæde og alle de leverandører og geografier, det involverer, men det omfatter også den bredere værdikæde, som virksomheden er en del af.

4 hacks til mere ESG

Thomas Buch Andersson, der er stifter af startup-virksomheden Responsibly og tidligere BCG-konsulent, har læst rapporten og trukket fire eksempler på, hvordan CPO'er (corporate procurement officer) kan skabe mere ESG i deres indkøbspraksis, ud af den gode rapport.

I et opslag på LinkedIn skriver han: "40 procent af de globale drivhusgasemissioner påvirkes ifølge CDP direkte eller indirekte af indkøb. Tænk over det. Indkøb er en så massiv kraft, at vi kan gøre en seriøs forskel, hvis vi integrerer klima eller bæredygtighed i vores optimeringskriterier. Men hvad er nogle af de konkrete bedste praksis? Her er nogle temaer fra en fantastisk rapport fra Egon Zehnder".

1. Forpligt dine leverandører: Det første tema er elementært – men meget indflydelsesrigt. Gør som Volvo Group, Schneider Electric og mange andre klimaledere og inddrag dine leverandører til at beregne emissioner og forpligt sig til at reducere dem. Vis dem, at dette betyder noget, når du vurderer og udvælger leverandører. Undervurder ikke kraften i dette signal.

2. Tænk i dine leverandørers behov: Sommetider har leverandører brug for en hjælpende hånd til at klare den grønne omstilling. Hjælp dine leverandører med at finansiere det ved for eksempel at underskrive købsaftaler. Når en leverandør har forpligtet efterspørgsel i en længere periode, kan de gå til en bank og få finansiering baseret på den efterspørgsel. Det betyder, at de nu kan finansiere investeringer i aktiver på forhånd for at imødekomme efterspørgslen. Det er også meget lettere for dem at lave den interne forretningscase for at prioritere det.

3. Samarbejd, samarbejd, samarbejd: Der er et fantastisk citat i rapporten fra Kazuhiro Takahashi, CPO for Mitsui O.S.K. Lines, Ltd. om at skifte kultur fra en konkurrencedrevet tilgang til den nødvendige samarbejdsorienterede tilgang. Der er også et fantastisk eksempel på, at Vattenfall indgår dybt samarbejde med en leverandør om at producere fossilfrit stål. I så høj grad at de skabte et joint venture omkring det.

4. Data, data, data: Du skal opgradere dine datakompetencer for at håndtere en bæredygtig indkøbsændring. Bæredygtighed er kompleks. Forsyningskæden har enorm skala. Sammenfaldet af disse skaber en kolossal efterspørgsel efter data, der går langt ud over, hvad de fleste indkøbsorganisationer kan håndtere i dag. Undervurder ikke behovet for at hæve dine datakompetencer – og det potentiale generativ AI har for at håndtere det.

Kompleks eksekvering

I kommentarsporet til opslaget er der en del gode kommentarer, og én af dem er fra Joerg Hofstetter, der er Associate Professor på KEDGE Business School & President at International Forum on Sustainable Value Chains (ISVC): "Jeg er helt enig i, at indkøb er en af de vigtigste funktioner i arbejdet med at tackle miljømæssige og sociale temaer. Jeg er dog mindre sikker på, at integration af bæredygtighed i indkøb er en 'no-brainer'. Behovet for det er en no-brainer, ja. Men set fra mit perspektiv er det ikke en no-brainer at implementere det".

Det er Thomas Buch Andersson ganske enig i. Han skriver: "Jeg er helt enig i, at behovet er en no-brainer, men at eksekveringen er en kompleks affære. I min opfattelse er første skridt at introducere temaet i indkøbskriterier og i samtaler med

leverandører. Selv hvis vægten af kriteriet reelt er 0, så har det alligevel effekt, fordi du sender et signal om, at her er der noget, som leverandørerne på sigt skal forholde sig seriøst til. Du kan også opdage, blandt to leverandører, der på alle andre parametre fremstår jævnbyrdige, er den ene måske væsentligt mere avanceret på bæredygtighedsparameteren".

5 benspænd og 5 løftestænger

Rapporten fremhæver fem store benspænd for indførelse af ESG i værdikæden:

1. 73 procent peger på afbalancering af omkostninger, kvalitet og kvantitet med bæredygtighedsmål som en udfordring.
2. 53 procent peger på begrænsninger i den teknologiske værktøjskasse til at understøtte bæredygtighedstiltag.
3. 25 procent peger på mangel på konsekvent støtte fra kollegaer i ledelsen af andre funktioner.
4. 20 procent peger på utilstrækkeligt mandat fra topledelsen.
5. 10 procent peger på mangel på kompetent arbejdskraft.

Undersøgelsen har også fundet frem til fem løftestænger til, hvordan CPO'er kan fremme ESG-arbejdet i indkøb. De fem løftestænger både overlapper med og supplerer Thomas Buch Andersson fire hacks listet oven for.

1. 60 procent peger på, at styrkelse af relationer med leverandører kan fremme det bæredygtige indkøb.
2. 45 procent peger på en udvidelse af samarbejdet på tværs af afdelinger internt i virksomheden.
3. 38 procent peger på integration af cirkulære økonomi-koncepter i indkøbspraksis. Det omfatter for eksempel recirkulering og upcycling.
4. 28 procent peger på at prioritere bæredygtighed i de interne politikker og målstyringer.
5. 20 procent peger på investeringer i avancerede indkøbsteknologier og kunstig intelligens for at generere databaserede miljøvenlige beslutninger.

Der er ingen tvivl om, at tilføjelsen af bæredygtighed på tværs af ledelsen og styringen af en virksomhed er en stor udfordring. Traditionelle forretningsmodeller og rapporteringspraksisser har en indbygget modstand mod omkostninger forbundet med transformationer, og bæredygtighed er en stor transformation. Rapporten fra Egon Zehnder citerer Björn Stenecker, der er CPO for Vattenfall, for at sige:

"Topledelsen og virksomheden generelt bliver nødt til at beslutte sig for, at dette er vejen, vi går – og at det vil kræve investeringer".

ikke længere

Vi sælger skrivemaskiner

Labelprintere er blevet en del af vores DNA, og service & support er vores superkræfter.

Derfor går vi all-in på at finde den allerbedste label-løsning til dig. Vores labelprintere er lige så gode som vores konkurrenters, men vi tilbyder den bedste service & support.

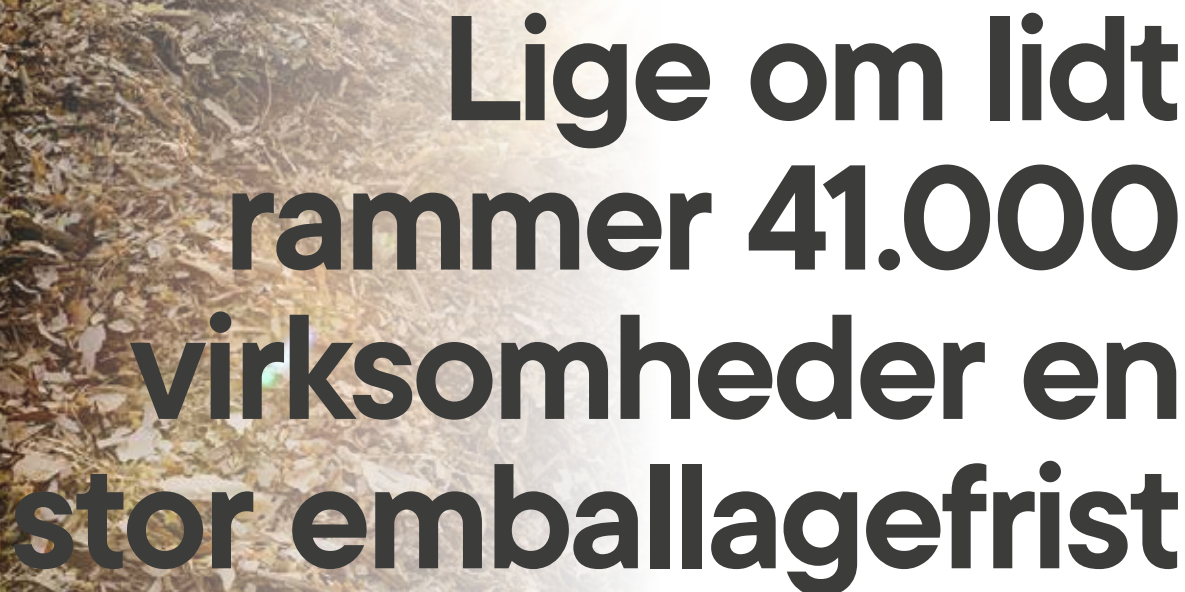
brother.dk/vi-elsker-labels



Vi står klar med:

- ✓ **Kompromisløs service**
Vi følger dig tæt for at finde den rigtige løsning
- ✓ **Dansk support og serviceværksted**
Vores supportere sidder klar ved telefonerne med råd og vejledning
- ✓ **3 års fuld garanti**
Brothers professionelle labelprintere kommer med 3 års garanti





Lige om lidt rammer 41.000 virksomheder en stor emballagefrist

"Det er en enorm opgave, som skal løftes af virksomhederne både individuelt og i fællesskab", fortæller Morten Harboe-Jepsen. Foto: Emballageretur.

I april 2024 falder den første deadline for producentansvar for emballage. Her begynder indberetningen af data om emballagemængder. Målet er mest mulig bæredygtighed. Der er heldigvis hjælp at hente. Den kollektive ordning Emballageretur lancerer nemlig nu det digitale værktøj 'Budgetskemaet', der er en god løftestang.

Tekst: Poul Breil-Hansen

Producentansvaret giver nemlig anledning til at tænke over design, materialer og mængder af emballage. På den måde kan producentansvaret være et værktøj til at optimere din forretning på flere områder.

Fra den 1. juli 2025 bliver omkring 41.000 virksomheder omfattet af producentansvaret for emballage, men allerede fra den 1. april i år skal virksomhederne registrere sig og indberette deres emballagemængder til myndighederne. Virksomhederne skal blandt andet indberette, hvor meget pap, plast, glas, tape, clips og så videre, de forventer at bruge i 2024. Og om det er emballage, der ender hos erhverv eller private husholdninger.

Den kollektive ordning Emballageretur ønsker at give virksomhederne en hjælpende hånd og samtidig være med til at sikre, at indberetningerne sker korrekt. Ordningen har derfor udviklet det digitale værktøj 'Budgetskemaet'. Med Budgetskemaet kan en virksomhed systematisk arbejde sig igennem de

informationer, som de er forpligtet til at indberette til myndighederne. Når alle informationer er på plads, kan virksomhederne gennem selvsamme Budgetskema foretage den faktiske myndighedsindberetning gennem Emballagereturs systemer.

"For mange virksomheder kræver det en del mandetimer at finde frem til og regne på tallene, der skal fremgå af indberetningen. Med Budgetskemaet får virksomhederne et digitalt værktøj, der er en form for tjekliste og samtidig kan bruges til selve indberetningen, som vi har automatiseret for at mindske fejl og for at undgå unødigt bureaukrati," siger Morten Harboe-Jepsen, adm. direktør i Emballageretur.

En samlet regning på 2,35 milliarder årligt

Estimatet på hvor meget emballage, der vil være omfattet af producentansvaret, lyder på 1,1 millioner tons emballage - og at det kommer til at koste de berørte virksomheder 2,35 milliarder kroner om året at få emballagen håndteret. Det er en omfattende opgave, som bliver løst af kollektive ordninger såsom Emballageretur.

"Det er en enorm opgave, som skal løftes af virksomhederne både individuelt og i fællesskab. Hvis man ikke allerede er i gang med forberedelserne, vil jeg anbefale, at man hurtigst muligt får afsat ressourcer i organisationen til at komme i gang. Emballageretur er funderet på knap 20 års erfaring med håndtering af producentansvar, og

FAKTA

TO PLIGTER I 2024

Producentansvaret for emballage træder i kraft 1. juli 2025, men allerede i 2024 skal de 41.000 omfattede virksomheder indberette deres forventede emballagemængder for 2024 til Dansk Producentansvar (DPA).

Der er to pligter, som de berørte virksomheder skal forholde sig til i 2024 i perioden 1. april til 31. august.

1) Den første er registreringspligten, hvor man skal lade sin virksomhed registrere hos Dansk Producentansvar (DPA), som administrerer data omkring producentansvaret på vegne af myndighederne. I den forbindelse skal man også oplyse, hvilken kollektiv ordning man har valgt at blive medlem af.

2) Den anden pligt er indberetningspligten, hvor virksomheder skal indberette mængden af de forskellige emballagetyper (pap, plast, glas, etc.) virksomheden forventer at bruge i 2024, og om det er emballage, der ender og dermed skal indsamles, hos erhverv eller private husholdninger. Informationerne bruger DPA til at tilrettelægge den såkaldte tildelingsnøgle, der bestemmer, hvor stor en andel af det samlede emballageaffald, som de forskellige kollektive ordninger skal håndtere på vegne af virksomhederne.

vi er klar til at hjælpe virksomhederne fra første dag,” siger Morten Harboe-Jepsen.

Skal motivere virksomheder til mere bæredygtige løsninger

Det kommende producentansvar for emballage giver virksomhederne det praktiske, økonomiske og juridiske ansvar for deres produkters emballage fra vugge til grav. I sidste ende er det overordnede mål at motivere virksomheder til at designe og/eller købe de emballageløsninger, der er mest muligt bæredygtige.

Derfor er der sat en økonomisk ramme for finansieringen af affaldshåndteringen i producentansvaret, der for eksempel giver rabat på udgifterne forbundet med producentansvaret, hvis virksomheder benytter sig af mere miljøvenlige emballagetyper, der nemmere kan genbruges og/eller genanvendes. På den måde er der en økonomisk gevinst for virksomhederne i at vælge bestemte emballagetyper, den generelle miljøbelastning sænkes, indsamlingen og håndteringen af emballageaffald bliver bedre og den cirkulære økonomi styrkes.

Ud over rapporteringsdelen, som begynder



”Med Budgetskemaet får virksomhederne et digitalt værktøj, der er en form for tjekliste og samtidig kan bruges til selve indberetningen” siger Morten Harboe-Jepsen. Foto: Emballageretur.

FAKTA

OM EMBALLAGERETUR

Emballageretur er en non-profit kollektiv ordning, der håndterer producentansvaret for emballage på vegne af virksomheder i Danmark. Det gør vi gennem en ansvarlig og omkostningseffektiv håndtering af emballageaffald fra det afleveres på genbrugspladsen til, det enten bliver genbrugt, genanvendt i nye produkter eller miljøansvarligt bortskaffet.

Emballageretur er en del af Retur, en familie af de foreløbigt fire kollektive ordninger Elretur, Emballageretur, Batteriretur og Tekstileretur, som håndterer producentansvaret for hhv. elektronik, emballage, batterier og i fremtiden også tekstiler. Som medlem af en eller flere kollektive ordninger under Retur får man bl.a. hjælp til at håndtere sine producentansvar ét og samme sted samt adgang til den samlede viden, ekspertise og det internationale netværk organisationen rummer.

Sammen udgør Retur en one-stop shop for producentansvaret og i fællesskab arbejder vi for at øge genbrug og genanvendelse. Det gør vi for at sikre, at så mange dyrebare ressourcer som muligt bliver løftet op fra affaldsstrømmen og kommer tilbage til kredsløbet – Retur til fremtiden.





Det overordnede mål med producentansvaret er at motivere virksomheder til at designe og/eller købe de emballageløsninger, der er mest muligt bæredygtige. Foto: Emballageretur.

→ for virksomhederne til foråret, så venter der dem derfor også en stor opgave indenfor design af emballage. Her har Emballageretur også udviklet et hjælpeværktøj, nemlig 'Prisindikatoren' der blev lanceret i efteråret 2023.

"Der er mange opgaver forbundet med producentansvaret, men det giver også muligheder for at styrke din forretning. Producentansvaret giver nemlig anledning til at tænke over design, materialer og mængder af emballage. På den måde kan producentansvaret være et værktøj til at optimere din forretning på flere områder. Prisindikatoren viser, hvad de forskellige mængder og typer emballage kan koste din virksomhed, og giver derfor også et kvalificeret bud på, hvilke gevinster der er at hente ved at designe sin emballage bedre," siger Morten Harboe-Jepsen.

FAKTA

OM KOLLEKTIVE ORDNINGER

En kollektiv ordning er en privat, kommerciel eller non-profit virksomhed, der mod betaling tilbyder den enkelte omfattede virksomhed at udføre de administrative og praktiske opgaver forbundet med producentansvaret. Det er dog stadig den producentansvarlige virksomhed, der selv har det overordnede ansvar.

På vegne af sine medlemsvirksomheder sørger Emballageretur for at foretage de lovpligtige registreringer hos det digitale producentregister (Dansk Producentansvar), håndtere virksomhedernes affald på en ansvarlig og omkostningseffektiv måde, vejlede om gældende lov og nye regler, opnå stordriftsfordele ved at håndtere producentansvaret kollektivt og sørge for, at materialerne enten bliver genbrugt, genanvendt eller miljøansvarligt bortskaffet.

HANNOVER MESSE 2024

ENERGIZING A SUSTAINABLE INDUSTRY

Products and solutions at #HM24
22 – 26 April 2024 ■ Hannover, Germany
hannovermesse.com

WORLD. LEADING. INDUSTRYSHOW.

HANNOVER MESSE



Dansk forsvarsindustri har et stort potentiale

Den nye sikkerhedspolitiske situation kalder på oprustning i Europa. Det betyder stigende efterspørgsel på materiel og teknologi fra forsvarsindustrien. Det er dansk teknologi, der giver F-35 fly luft under vingerne. IRIS Group har udarbejdet en rapport om dansk forsvarsindustri for Erhvervsministeriet. Erhvervsminister Morten Bødskov siger:

"Den danske forsvarsindustri er helt afgørende i en tid med krig på europæisk jord og voksende spændinger i Mellemøsten. Vi

kan se, at de danske produkter er eftertragtede internationalt. Derfor skal vi sikre et stærkt fundament for de virksomheder, der hver dag leverer vigtige komponenter til både kampvogne og fly og udvikler teknologi, der bruges i alt fra droner til navigationsudstyr. Nu har vi et solidt billede af, hvordan vi kan styrke den danske forsvarsindustri. Det tager vi med i arbejdet med en ny strategi for forsvarsindustrien, så vi kan sikre de rigtige rammer for vækst i fremtiden".



Transport- og logistikuddannelse giver hurtigt job

Blandt erhvervsuddannelser ligger området transport og logistik i top, når det gælder beskæftigelse for nyuddannede dimittender. Generelt fører en erhvervsuddannelse hurtigere til job end de længerevarende uddannelser. Det viser tal fra Danmarks Statistik. Hele 86 procent af de nyuddannede, der i 2019 fik et svendebrev som kranfører, godschauffør, autohjælper, ambulanceredder

eller et af de andre specialer på transport- og logistikområdet, var i arbejde ni måneder efter afsluttet uddannelse. Mekanikerne følger lige efter: Blandt cykel-, auto- og skibsmekanikere var 81 procent i arbejde ni måneder efter afsluttet uddannelse. Næsten det samme gælder for dem, der blev uddannet inden for strøm og elektronik, heraf er cirka halvdelen elektrikerne.

Iværksætterpris går til banebrydende mikroskop

branchenytt

Clair Scientific har udviklet et state-of-the-art digitalt mikroskop og blev for nylig hyldet ved et awardshow i København. Den ambitiøse vindervirksomhed modtog Industriens Fonds Iværksætterpris og den medfølgende præmiecheck på 500.000 kroner. Når små og mellemstore life science-virksomheder og talentfulde forskere vil købe nyt laboratorieudstyr, er det ofte forbundet med kæmpestore udgifter. De høje priser er en udfordring for mange og skaber uoverkomme-

lige barrierer i forhold til at give innovative opdagelser luft under vingerne. Men med et nyt mikroskop, baseret på helt ny billedteknologi og kunstig intelligens, vil Clair Scientific gøre laboratorieudstyr meget mere tilgængeligt. Mikroskopet er halvt så stort som almindelige mikroskoper og koster kun en fjerdedel. Clair Scientific arbejder ud fra en filosofi om, at det skal være muligt for alle at gøre nye opdagelser inden for life science.



E-handelsbutikker har ikke styr på data

Plutonic Media har lavet en omfattende markedsundersøgelse blandt 231 danske Shopify webshops, der afslører, at succes i branchen kræver en harmonisk balance mellem avanceret dataindsigt, omkostningseffektivitet og en agil markedsføringsstrategi. Resultaterne fra undersøgelsen indikerer, at succesfulde virksomheder har en resultatbaseret fremgangsmåde og formår at mestre tre afgørende forretningsprincipper: En kombination af datahåndtering, omkostningsstyring og en alsidig markedsfø-

ringsstrategi.

"De mest succesfulde e-handelsvirksomheder i Danmark er dem, der ikke blot følger digitale trends, men forstår at integrere data, finansiel indsigt og kreativ markedsføring til at skabe unikke kundeoplevelser og bæredygtig vækst", udtaler Loui Kiær, administrerende direktør hos Plutonic Media. Danske webshops udnytter ikke det fulde potentiale af datahåndtering. Kun 9,4 procent af de adspurgte respondenter føler, de har fuldstændig styr på deres data.





Bæredygtighedsrapportering spøger i horisonten

Virksomheder er stadig ikke forberedt på EU's direktiv om bæredygtighedsrapportering - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), som træder i kraft senere i år. nShift opfordrer detailhandlere til at begynde at tracke emissionsdata nu. Ifølge en undersøgelse foretaget i december 2023 føler 88 procent af virksomhederne sig endnu ikke klar til at opfylde kravene i CSRD, og 57 procent føler, at de har ringe eller ingen viden om de nye rapporteringsforpligtelser. nShift

er en verdensførende virksomhed inden delivery management software, som årligt håndterer næsten en milliard forsendelser på tværs af 190 lande. nShifts software anvendes globalt inden for e-handel, detailhandel, produktion og tredjepartslogistik. nShift har for nyligt lanceret Emissions Tracker. Værktøjet hjælper e-handelsvirksomheder og lagre med at beregne, registrere og analysere udledningen af drivhusgasser for hver forsendelse.

Ny passagerrekord i Billund Lufthavn

I 2020 blev ambitionerne for passagerer og luftfragt i 2040 sagt højt. Derefter kom krisen. I 2022 kom trafikken tilbage. I 2023 kom Billund Lufthavn for alvor tilbage på vækstkurven med et nyt passagerrekordår. Luftfragten i Billund Lufthavn ser tilbage på et år med flere lyspunkter og en god afslutningsmåned. På trods af, at der er en passagernedgang på 2,4 procent i december i forhold til julemåneden sidste år, er der ved udgangen af december sat et historisk punktum med ny passa-

gerrekord i Billund Lufthavn. Året har vist et rekordhøjt passagerantal, da der i alt er gået 3.979.320 passagerer igennem terminalen i 2023. Det er en vækst på 7 procent i forhold til 2019, som er det tidligere rekordår. Med intet mindre end en decembervækst på 24,7 procent i luftfragtcenteret i Billund Lufthavn i forhold til samme måned sidste år, blev nedgangen for 2023 minimeret til 0,7 procent. Der er fragtet 76.363 tons luftfragt via Billund Lufthavn i 2023.



Logistikvirksomhed udgiver jubilæumsbog

Frode Laursen A/S er en dansk-ejet familiekoncern og Nordens største logistikvirksomhed inden for fokusområderne: Detailhandel, Byg og Recycling. I anledning af sit 75 års-jubilæum har Frode Laursen udgivet bogen: 'Knofedt, kundefokus og købmændskab'.

"Det er en bog, der først og fremmest tager udgangspunkt i medarbejdernes fortælling de sidste 25 år. Vi var jo aldrig nået hertil, hvor vi er i dag, uden gode, dygtige medarbejdere", siger Thorkil Andersen, der efter mere end 30 år som direktør nu er bestyrelsesformand i Frode Laursen.

Frode Laursen, der blev etableret i Vitten, nord for Aarhus i 1948, er på 75 år gået fra at være en lille lokal vognmand til at være

en international logistikvirksomhed. Alene de sidste 25 år er virksomheden vokset fra 325 til cirka 1.700 medarbejdere, fra 100 til 700 lastbiler og fra cirka 80.000 m² lagerhotel i Danmark



til omkring 630.000 m² lagerhotel i Danmark, Sverige, Tyskland og Finland.



Forsyningskæden spiller nøgle-rolle i servitization

Det er afgørende at have styr på forsyningskæden, hvis virksomheder skal have succes med at sælge værdi og udbytte. Udbyttebaserede forretningsmodeller - eller servitization - forventes at erstatte traditionelt produktsalg i mange brancher i fremtiden. En af de brancher, som er længst fremme på området, er servicebranchen, som andre brancher med fordel kan skele til i omstillingen af traditionelle forretningsmodeller. Det viser en undersøgelse

fra IFS. Undersøgelsen afdækker hvor langt erhvervslivet er i implementering af udbyttebaserede forretningsmodeller. 40 procent af lederne på serviceområdet mener, at tiden er inde til at implementere servitization og ønsker at komme i gang med arbejdet nu.

Undersøgelsen er gennemført blandt 2.000 beslutningstagere i Norden, Frankrig, Tyskland, England, USA, Japan og UAE.



Med Slimstocks planlægnings- og forecasting platform, Slim4, har ILVA oplevet en 5% stigning i servicegrad samt 25% reduktion i lagerbeholdning og forbedret effektivitet. www.slimstock.com/dk



Københavns Maskinservice, leverandør af maskiner og udstyr til bl.a. håndværkere, har implementeret digitale prisskilte for at sikre branchens bedste priser i webshop og fysisk butik. www.delfi.com



Download gratis e-bog om BI-løsning udviklet specielt til Supply Chain Management. Kom nemt og hurtigt i gang med over 100 KPI'er som standard og brugervenlig visning i Power BI. www.bredana.dk



Automatiser A-B palletransporter med den innovative førerløse truck fra Global AGV og spar op til 60 procent på den daglige drift sammenlignet med chaufførbetjent gaffeltruck. www.global-agv.com



Mitsubishi Forklift Trucks lancerer nye gaffeltrucks med kapaciteter fra 6-12 tons. FB60-120N(H)-serien tilbyder enorm kraft uden at gå på kompromis med ydeevne og præcision. www.mitsubishi-forklift.dk



Jysk Skorstens Service har gjort produktion af stålskorstene 30 procent mere effektiv via en analyse fra MADE, der analyserede produktionen. Næste skridt er nye svejserobotter. www.industriensfond.dk

INDBYDELSE TIL **SCM-DAGEN 2024** | 17. APRIL | AI INNOVATION HOUSE



Bliver AI en gamechanger i Supply Chain?

Glæd dig til en inspirerende seminardag med 11 indlæg, hvor strategi og teknologi er omdrejningspunkter

Vi kommer tæt på AI og præsenterer dig for en række stærke værktøjer i Microsoft Dynamics 365 Finance og Supply Chain Management.

- › Sådan indvirker teknologierne på jeres ERP-strategi 2024
- › Microsoft satser stort på AI: Vi har kun set toppen af isbjerget
- › Få indblik i en verden af stærke lagerstyringsværktøjer
- › Opnå central prisstyring og slip for uklarheder
- › Effektiv oprettelse og vedligeholdelse af stamdata på tværs af selskaber
- › Kom nemt i gang med Business Intelligence løsning til Supply Chain

... og meget mere

Gæstetalere på SCM-dagen



**Professor
Jan Stentoft:**

Hvordan kommer AI til at påvirke Supply Chain?



**Antropolog
Dennis Nørmark:**

Skaber eller fjerner digitalisering og AI meningsløse opgaver?



**PROGRAM OG
TILMELDING HER.
DELTAGELSE ER
GRATIS.**