

## **Seriøs og intelligent gennemførelse af komplekst Supply Chain transformationsprogram "PROF" sikrer Forsvarsministeriet Den Danske Supply Chain Pris i 2019**

Der er noget "Coming home" over, at Forsvarsministeriet vinder Den Danske Supply Chain pris for det store transformationsprogram, som er gennemført i koncernen, herunder ved Forsvarets Materiel- og Indkøbsstyrelse over de seneste 4 år. For logistikbegrebet blev jo i sin tid undfanget i militæret. Og så alligevel. For en af årsagerne til, at dommerkomiteen tildeler prisen til netop denne kandidat er, at man har brudt med de vaner og den tænkning omkring logistik, som hidtil har været dominerende i militæret. I stedet har man søgt inspiration i den bedste praksis fra den kommercielle verden med udgangspunkt i anerkendte Supply Chain modeller og teorier. Og involveret en bred skare af eksterne eksperter i at sikre de grundlæggende effekter af transformationen.

Prisen tildeles for stærk anvendelse af Supply Chain teorier og værktøjer kombineret med en suveræn ledelse af forandringerne i et stærkt politisk miljø med en stor opgavemæssig- og organisatorisk kompleksitet. Eksempelvis global servicering af skibe, fly, køretøjer og personel, som eksempelvis resulterer i 800.000 varenumre, hvoraf 300.000 er lagerførte.

Motivationen for at etablere "Program Optimeret Forsyningskæde" (PROF) findes i en Rigsrevisionsrapport fra 2015 med en skarp påtegning fra Statsrevisorerne. Det var ikke kun statsrevisorerne, som var utilfredse, brugerne var det også: *"Manglende sikkerhedsbeholdning og dårlig lagerstyring forlænger processen på leveringstid, og det er frustrerende, også for vores mekaniker, som så har en bil til at stå i et spor, hvor der så ikke kan laves noget."*

Et meget grundigt forarbejde over et års tid med involvering bredt i Forsvaret førte til formuleringen af en Materiellogistisk Strategi for Forsvarsministeriets Koncern, som blev godkendt i slutningen af 2016. Strategien indeholdt ud over målsætninger en beslutning om fire fundamentale principper samt fire strategiske fokusområder. Her 3 år senere er de centrale strategiske fokusområder fortsat:

- Opgavedbrydning og behovsafstemning, bl.a. demand and supply planning (D&OP)
- Leverings- og servicekoncept
- Logistisk styring og drift, bl.a. bortskaffelse af lagre af materiel der ikke anvendes
- Logistisk fundament, bl.a. stamdata og datakvalitet

Programmet blev designet efter principper fra 'best practice' for programledelse med fokus på meget bred og dyb organisatorisk involvering kombineret med involvering af stærke faglige kompetencer:

- Der blev etableret en "programbestyrelse" bestående af direktører fra ministeriet og Forsvarets styrelser, hvorunder der blev etableret en programstyregruppe.
- Maskinrummet har bestået af programleder, souschef, fire projektledere og 25 sagsbehandlere, samt tilknyttede eksterne konsulenter.
- Programmets governance blev sikret via et programkontor med en erfaren ekstern konsulent som leder.
- Der er udpeget en gruppe af forandringsagenter på afdelingschefniveau til at repræsentere kunderne og tage det lokale implementeringsansvar på sig.
- Der har været gennemført et antal kandidatspecialer i programmet, som har tjent som inspiration for både studerende og programmets medarbejdere, og fra 2020 er der også tilknyttet et ph.d.-stipendiat

Et bemærkelsesværdigt karakteristika ved programmet er en erkendelse af, at Forsvaret ikke besad en tilstrækkelig viden om best practice inden for supply chain management. Det betød, at der

nærmest blev opbygget et SCM-videns-økosystem med nyrekrutterede SCM-specialister, eksterne konsulenter der bidrog i programmet, referencevirksomheder som blev besøgt, anerkendte best practice modeller, hvor SCOR-modellen f.eks. blev anvendt som udgangspunkt for en tilpasning af Supply Chain processer til Forsvarets særlige situation. Et eksempel er "Sales & Operations Planning", som næsten alle store Supply Chain transformationer indeholder, der i projektet først blev omtalt som Demand & Supply Planning" for i den endelige implementering at have fået betegnelsen "Afstemning og beholdningsdimensionering". Hensigten var ikke at gøre alt efter bogen, men at kende bogen for at kunne skrive sin egen historie.

Undervejs i programmet blev den organisatoriske implementering opprioriteret ved, at det har fået sit eget spor i projektet. Et eksempel er, at kommunikation af væsentlige tiltag og begreber blev opprioriteret, og det er bl.a. sket via artikler på LinkedIn (søg på "Program Optimeret Forsyningskæde"). Disse artikler var en del af implementeringen ud fra deisen, at programmet startede med "udvikling af programmet PROF og dets indhold", og blev efterfulgt af "massiv uddannelse", herunder kommunikation via LinkedIn. Implementeringen blev afsluttet ved årsskiftet 2019, og efter en fase med "driftsstøtte" og "support" overgik ansvaret til basisorganisationen d. 1. juli 2020 samtidig med, at en ny organisation går i luften.

Resultaterne for programmet bør ses ud fra to dimensioner: 1) nye processer & daglige rutiner, nye kompetencer, nye systemer og 2) målbare resultater. Der er således bl.a. implementeret:

- Afstemnings- og beholdningsdimensioneringsproces.
- Målstyringshierarki med forecast accuracy på toppen understøttet af Supply Chain dashboard.
- Best practice proceslandskab for Supply Chain organisationen baseret på SCOR.
- Nyt leveringskoncept der indeholder automatisering af lagre, digitalisering via webshop og automatiserede processer via brug af Robotics. Leveringskonceptet viser, hvordan bestillings- og vareflowet fungerer i praksis.
- Servicekoncept, der beskriver hvorledes brugerne skal opleve leveringskonceptet.
- En storstilet stamdataopdatering og -rensning med dertilhørende oprydning og kassation af fysisk lager for flere mia. DKK til følge.

Blandt de direkte målbare resultater, som er under indfrielse, hæfter dommerkomiteen sig ved:

- 25-30% bedre leveringsevne (nuværende performance ~ 80-90%)
- Gennemløbstidsreduktion for bestillinger med ca. 14 dage, så procestiden nedbringes til ca. 5 dage. Lagerførte varer leveres nu fra dag til dag mod tidligere 7-9 dage.
- 70 mio DKK i årlige omkostningsbesparelser

Ikke alle resultater er helt indfriet endnu, men dommerkomiteen vurderer, at den stærke implementering og den nye stærke Supply Chain division vil være i stand til at bidrage med fortsat signifikante forbedringer i de kommende år.

Der er med programmet skabt gode resultater, målbare og måske i særlig grad processuelle, infrastrukturelle og organisatoriske. De basale ting er kommet på plads. Det er bemærkelsesværdigt og imponerende i en så kompleks og politisk præget organisation, at det er lykkedes at lave en så markant transformation. Det skyldes suverænt program- og forandringsledelseshåndværk og modeller, som i sig selv er Best Practice. Dommerkomiteen håber, at den med tildeling af Supply Chain Prisen til Forsvarsministeriet kan få dette program til at være til stærk inspiration for andre offentlige organisationer, som ønsker at drive en større transformation igennem og nå de ønskede resultater både i tid og økonomi.