

VELUX er på forkant med udfordringerne i forsyningskæden

VELUX sikrer produktionen med fleksible udviklingsprocesser

VELUX formår at tilpasse produkterne til den usikre forsyningsituation på det globale marked for elektroniske komponenter.

Som så mange andre produktionsvirksomheder er VELUX berørt af de verdensomspændende udfordringer med at skaffe elektroniske komponenter, som indgår i en lang række produkter. Leverandørerne har svært ved at levere komponenter grundet mangel på både produktionskapacitet og råvarer samt udfordringer med logistik og transport. For VELUX betyder leveranceusikkerheden, at produktionen kommer i fare. Samtidig er det uvist, hvordan situationen bliver i fremtiden.

VELUX har en proaktiv tilgang til leveranceusikkerheden og sørger for at afdække mulige scenarier og risici. Det betyder, at virksomheden arbejder med at udvikle flere alternativer til løsningerne, så produktionen – og dermed forretningen – ikke går i stå.

Læs mere i casebeskrivelsen nedenfor, hvor vi fortæller om et af de projekter, hvor kaastrup|andersen er med til at sikre, at VELUX bevarer sin position i markedet.



Projektet havde en fleksibel tilgang til udviklingsprocesserne. Det gik hånd i hånd med en topmotiveret organisation og stærk, deltagende projektledelse. Resultatet er, at vi er kommet godt i mål med en robust, alternativ løsning.



Martin Armand Mortensen
Projektejer, Senior Manager, Drive
Units & Controls, VELUX A/S

Udfordring

Den helt konkrete udfordring i det projekt, som vi fortæller om her, var for VELUX at sikre den fortsatte produktion af et kerneprodukt. Produktionen var truet grundet manglende leverancer af komponenter, så en alternativ komponent skulle identificeres og indarbejdes i en eller flere nye versioner af det eksisterende produkt. Og de nye versioner af de kendte produkter skulle naturligvis leve op til markedets krav om (og VELUX' standarder for) både hurtig levering og høj kvalitet.

Udfordringen delte sig i to: kort og langt sigt. På kort sigt var det centralt at opretholde produktionen og tilfredsstille markedet med det efterspurgte produkt. På langt sigt er der behov for, at VELUX-organisationen arbejder agilt og skaber fleksible og robuste løsninger, der tager højde for flere forskellige [scenarier](#) på én gang, så eventuelle fremtidige mangelsituationer kan håndteres hurtigt og effektivt.

Løsning

Den problematiske komponent var en microcontroller unit (MCU). Projektets første opgave var at identificere en passende erstatning og dernæst sørge for at tilpasse VELUX' produkt til den alternative komponent – så forbrugeren ikke oplevede ændringer i produktets kvalitet og funktionalitet.

Da erstatningskomponenten var fundet, skulle projektet gennemføre både software- og hardwareudvikling i højt tempo for at sikre, at produktionen af produktet ikke gik i stå. VELUX' stage-gate projektmodel er velgennemprøvet og med til at sikre en høj kvalitet af produkterne. Men den giver også relativt lange projektløb, fordi én gate skal passeres før næste stadie kan påbegyndes. For at kunne nå hurtigt frem til resultater og dermed sætte gang i produktionen af den nye version af produktet, var det imidlertid nødvendigt at tilpasse selve projektmodellen for at kunne køre flere processer parallelt.

Ændringer i projektmodel og proces kræver en del af både organisation og systemer. VELUX er kendt for høj kvalitet i både produkter og service og der var skarpt fokus på, at ac-

celereringen af udviklingsprocessen ikke fik negativ indvirkning på denne kvalitet. Det var derfor centralt for projektet at holde fokus på kommunikation og involvering af projektdeltagerne, så alle interessenter havde et godt overblik over de mange opgaver, der var i spil på samme tid.

Vigtigheden af projektet var klart kommunikeret af ledelsen, så det var tydeligt i organisationen, hvad der var højt prioriteret. Det betød, at det var muligt med kort frist at samle de rette kompetencer til for eksempel workshops, hvor man frit kunne diskutere forskellige løsningsforslag. Samtidig gjorde den tydelige prioritering det muligt at få deltagelse af alle de 'rigtige' inputgivere, så nye løsninger og/eller mitigeringer hurtigt kom på plads.

Projektlederen fra kaastrup|andersen havde desuden skarpt fokus på løbende at afdække kommende risici og mulige scenarier for hele tiden at være på forkant med både udviklingsprocessen og de udefrakommende påvirkninger – for eksempel i form af forsinkede eller manglende leverancer af andre komponenter.



Resultat

Projektteamet gennemførte den accelererede udviklingsproces, hvor VELUX' traditionelle udviklingsmodel blev modificeret og projektet fik ekstra stor bevågenhed og ressourcer tilført. Det resulterede i en ny version af produktet med den nye, alternative komponent, indenfor fastsat deadline.

Projektløbet er samtidig et godt bud på, hvordan produktionsvirksomheder i fremtiden kan skrue op for fleksibiliteten i udviklingsprocesserne. Det viser også vigtigheden af at holde skarpt fokus på scenarieplanlægning og risikohåndtering samt sikre et samlet, opdateret overblik, der både dækker selve projektet, men også forholder sig til omgivelserne – både de andre initiativer og projekter, der foregår i organisationen, men også de bevægelser, der sker i markedet.

På et mere generelt plan vil uvisheden om forsyningssikkerheden få stor betydning for, hvordan produktionsvirksomheder som VELUX arbejder med flere forskellige varianter af deres produkter. Det kræver omstilling af både processer og tankegang:

Udviklingsafdelingen skal skabe flere varianter af et givent produkt, alle med samme funktionalitet og kvalitet. Indkøbsfunktionen skal være i tæt kontakt med leverandører og hele tiden afsøge markedet for at finde alternative løsninger.

Salgsafdelingen skal være skarp med deres forudsigelser af fremtidige købsmønstre hos forbrugeren og være i stand til at vurdere, hvor og i hvilken grad det kan tillades at ændre på funktionaliteten af produktet.

Produktionsafdelingen skal kunne jonglere med forskellige indkøb, tidsforbrug og produktionsprocesser, så der kan skiftes fra produktion af én version af produktet til en anden. S&OP (Sales and Operations)-processerne skal tilpasses, så de bliver fleksible og kan understøtte de hyppige ændringer i omgivelserne.

Og hele organisationen skal være indstillet på – og motiveret for – at ændre kurs hurtigt og (sam)arbejde agilt. kaastrup|andersen stod for ledelsen af projektet.

Vil du vide mere?

I kaastrup | andersen er vi klar til at hjælpe jer, og du er altid velkommen til at kontakte os for at få en uforpligtende snak om dine overvejelser.

På www.kaastrupandersen.dk finder du alle vores cases, som du kan filtrere på forretningsområde.

[Se alle cases her](#)



Thomas Tengstedt

Mail: tte@kaastrupandersen.dk

Telefon: [+45 70 27 77 19](tel:+4570277719)