



**Sårbarheder kan f.eks. være stor afhængighed af bestemte råvarer i knapt udbud; afhængighed af bestemte leverandører; for dårlige salgsforecast og udokumenterede processer, som fører til tavs viden.**

## Kronik.

# Kan man skabe modstandsdygtige forsyningskæder uden tværorganisatorisk samarbejde?



Jan Stenoft, professor, og Ole Stegmann Mikkelsen, lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, Kolding

De seneste tre år har budt på en lang række udfordringer for danske produktionsvirksomheder. Covid-19 førte til nedlukning af fabrikker og grænser, som skabte varemangel med store prisstigninger og hamstring af varer til følge. Evergreens grundstødning i Suezkanalen gav også forstyrrelser i de globale forsyningskæder i form af forsinkede leveringer. Ruslands invasion af Ukraine har ligeledes skabt forstyrrelser i forsyningskæder for blandt andet fødevarer, jern og metal samt olie og gas, og mængden af cyberangreb er også steget betydeligt.

Oveni dette kommer klimatiske udfordringer, hvor vi har været vidner til en tørlægning af Rhinen, som påvirkede flere store tyske virksomheders materialeforsyninger. Hertil har flere virksomheder udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft som for eksempel faglærte håndværkere og ingeniører. Endelig oplever vi stigende energipriser, renter og inflation.

**GEOPOLITIK, FORSTÅET SOM** hvordan lande og regioner interagerer med hinanden for at opnå indflydelse, fylder også mere i virksomheders strategiske beslutninger om styring og ledelse af forsyningskæderne.

"Friend-shoring", som fokuserer på partnerskaber mellem nationer, der baserer sig på de samme værdisæt, er af den amerikanske finansminister Janet Yellen foreslået som en løsning, hvor man fravælger samhandel med virksomheder fra lande, der f.eks. ikke respekterer menneskerettigheder, og hvor der er politisk ustabilitet.

I USA bygger man fabrikker til produktion af semiconductors for at reducere afhængigheden af asiatiske leverandører. I EU er der lignende planer. Apple har planer om at flytte produktion ud af Kina og i stedet satse på Indien og Vietnam.

**OVENSTÅENDE FORHOLD HAR** givet og giver fortsat rigeligt med arbejde til hverdagens helte i forsyningskæderne, men hvordan skal de gribe arbejdet an med at skabe større modstandsdygtighed?

Et igangværende forskningsprojekt på SDU Kolding har netop fokus på at skabe større Supply Chain Resilience i små og mellemstore danske pro-

duktionsvirksomheder ([www.scr-smv.dk](http://www.scr-smv.dk)). 18 virksomheder har deltaget i udviklingen af en procesmodel til at skabe større modstandsdygtighed mod forstyrrelser i forsyningskæderne. Projektet gennemføres med midler fra Industriens Fond.

Kernen i arbejdet er at skabe en tværorganisatorisk bevidsthed om, hvordan virksomhedens nuværende forsyningskæder ser ud, samt hvilke sårbarheder det medfører og hvilke kapabiliteter der er nødvendige for at håndtere sårbarhederne. Sårbarheder kan f.eks. være stor afhængighed af bestemte råvarer i knapt udbud; afhængighed af bestemte leverandører; for dårlige salgsforecast og udokumenterede processer, som fører til tavs viden.

Kapabiliteter er de evner, virksomheden enten har eller bør have for at opnå den rette håndtering af sårbarhederne. Eksempler herpå er genbrug af komponenter i flere produkter; brug af flere leverandører af samme komponent; samarbejde om forecast med kunder og intern og ekstern ledelse af relationer.

I arbejdet med virksomhederne skal medarbejdere fra forskellige funktioner som salg, produktion, indkøb, produktudvikling, IT og økonomi selvstændigt vurdere, hvad, de mener, der er sårbarheder.

Dette viser, at medarbejderne er præget af den funktion, de til daglig sidder i. Det er ikke unaturligt, at medarbejdere i indkøb peger på kritiske leverandører som en sårbarhed, og at man i salg peger på manglende eller for ringe forecast. Når de enkelte funktioner har gennemført øvelsen, gentages den i fællesskab for alle funktioner.

Her er det en fordel, at den enkelte funktion har gennemført analysearbejdet først, så man samlet set er bedre forberedt til i fællesskab at prioritere sårbarheder og identificere kapabiliteter for virksomheden generelt. Vores deltagelse i virksomhedernes processer viser, at mere stille typer også kommer til orde i den fælles proces, fordi resultaterne fra deres individuelle analyser bliver synlige for hele holdet. I den fælles proces bliver der således sat ord på, hvorfor en funktion har medtaget noget bestemt som en sårbarhed, mens andre har valgt noget andet. Dialog fremmer forståelsen.

**DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR** i en af de deltagende virksomheder i Supply Chain Resilience projektet oplyste, at man i ledelsen, inden man deltog i projektet, var af den opfattelse, at virksomhedens største udfordringer lå på indkøbsområdet. Ledelsen består af den administrerende direktør, repræsentanter fra salg, produktudvikling og økonomi – men ikke indkøb. Efter at have arbejdet med procesmodellen, hvor indkøb også deltog, opnåede de en ny fælles forståelse af, hvilke sårbarheder virksomheden har, og som skal prioriteres. Indkøbsområdet var nu faldet fra at være første prioritet til det syvende vigtigste område, virksomheden bør fokusere på.

Generelt kan vi gennem arbejdet med virksomhederne se, der er en bred erkendelse af, at man arbej-

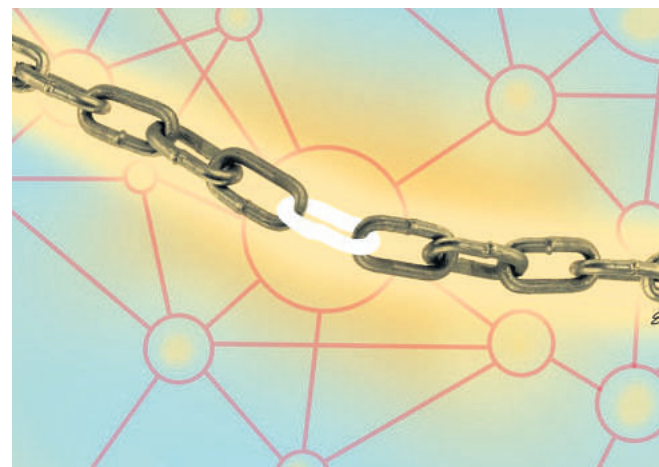


Illustration: Gert Ejton

der for lidt sammen på tværs af afdelingerne. Vil man skabe større modstandsdygtighed i forsyningskæderne, fordrer det tværorganisatorisk samarbejde for at sikre, at man har det samme billede af virksomheden og dens sårbarheder. I fællesskab kan man så prioritere indsatsområder, som herefter skal implementeres i en travl hverdag med drift.

Små og mellemstore virksomheder (SMV'er) har i forhold til store virksomheder ofte færre finansielle og menneskelige ressourcer, og de har et langt større driftsfokus på bekostning af udvikling.

**PROCESMODELLEN TIL AT** skabe større Supply Chain Resilience, som er offentlig tilgængelig på [www.scr-smv.dk](http://www.scr-smv.dk), kan med fordel anvendes med hjælp fra eksterne facilitatorer enten fra det offentlige erhvervsfremmesystem eller fra private aktører. Materialet, der udvikles i projektet, er dog lagt an på, at virksomheder selv skal kunne drive processen. Det vil der uden tvivl være en del, der kan. Men der vil også være en del, der ikke kan.

Og endnu værre, en del SMV'er måske slet ikke klar over, hvor sårbare deres forsyningskæder er. Offentlige og private rådgivere kan her spille en meget vigtig rolle. En mulighed kan være, at det offentlige tildeler en pulje med midler, hvor SMV'er kan søge om tilskudsouchers til at få afdækket deres Supply Chain Resilience med efterfølgende handlingsplan for at sikre større modstandsdygtighed.

SMV'erne har en stor betydning for dansk økonomi. De udgør i antal langt den største andel af danske virksomheder, de bidrager med cirka 60 procent af den samlede værdiskabelse i den private sektor, og de beskæftiger cirka to tredjedele af alle ansatte i den private sektor. Et øget fokus på Supply Chain Resilience kan sikre, at der med rettidig omhu kan gribes ind, så vi sikrer arbejdspladser og skaber øget vækst i Danmark.