



**Et vigtigt spørgsmål er dog, hvilken udvikling vi vil se i virksomhederne fremover. Går det hele stille og roligt i stå, når covid-19 er fortrængt, eller tager vi ved lære af erfaringerne? Vi opfordrer til det sidste.**

## Kronik.

# Forsyningskæders forstyrrelser - husker vi at tage ved lære?



Af professor Jan Stentoft, lektor Ole Stegmann Mikkelsen og kommunikationskonsulent Tina Højrup Kjær, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, Kolding

I en begyndende post covid-19-tid oplever vi, at virksomhedsledere for alvor er blevet opmærksomme på at identificere sårbarheder i forsyningskæderne. Derudover har de indset vigtigheden af at sætte ind med tiltag, der kan minimere risici for, at forstyrrelser finder sted.

Generelt er forsyningskæder blevet mere sårbare som følge af en udbredt praksis med lean, hvor lagre er nedbragt til et absolut minimum, antallet af leverandører er reduceret, produktion er outsourcet og offshoret til lavtlønslande, og leverandørmarkedet er konsolideret, hvilket har ændret risikobilledet.

Covid-19-pandemien har vist, hvor sårbare mange forsyningskæder var og fortsat er. Virksomheder blev ramt på både omsætningsiden og forsyningsiden. Forsamlingsforbud fjernede indtjeningsgrundlaget for en del, og på forsyningsiden udeblev leverancer fra Asien med en stigende hamstring af varer til følge.

**FORSTYRRELSER I FORSYNINGSKÆDER** indtræffer dog ikke kun som følge af pandemier. De kan også opstå som følge af handelskonflikter, pris- og valutakursudvikling, naturkatastrofer som jordskælv, orkaner og brand, cyberangreb og menneskeskabte fejl som f.eks. en grundstødning i Suezkanalen. Når forstyrrelser indtræffer, kan de påvirke virksomheders performance negativt, hvis de ikke kan levere varer og serviceydelser som følge af manglende råvarer, komponenter og dele.

I kølvandet på covid-19 ser vi, at mange danske virksomheder er ramt af stigende råvarepriser indenfor bl.a. elektronik, jern og stål, aluminium, plastik og træ. Ligeledes opleves i flere brancher mangel på kvalificeret arbejdskraft, som hindrer virksomhederne i at skabe vækst.

En måde at blive bedre til at håndtere forstyrrelser i forsyningskæder på, er ved at arbejde med og implementere praksisser indenfor *supply chain resilience* (SCR). Begrebet har fokus på at sikre et beredskab, der kan bringe en virksomhed tilbage til udgangssituationen eller ligefrem til et bedre performance-niveau, efter en forstyrrelse har fundet sted.

Virksomheder, der arbejder med SCR, bliver bevidste om, hvor deres forsyningskæder er sårbare, og de sætter forebyggende ind med f.eks. alternative le-

verandører, lokale leverandører og etablering af sikkerhedslagre. Med covid-19-pandemien og følgerne med knaphed på materialer er det spørgsmålet, om danske virksomheder i tilstrækkelig grad har fokus på at ruste deres forsyningskæder, således de er mere robuste overfor kommende forstyrrelser.

**EN NY UNDERSØGELSE** blandt danske produktions- og logistik- og transportvirksomheder i Region Syddanmark viser, at covid-19 generelt betraget ikke har påvirket virksomhedernes performance negativt. Dog viser data, at virksomhederne er ramt forskelligt på deres omsætning som følge af pandemien.

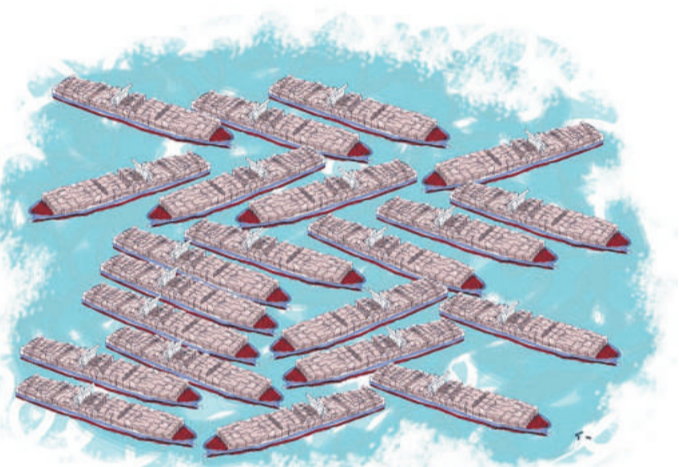
Halvdelen har oplevet en stort set uændret omsætning, medens knap en fjerdedel har oplevet omsætningsmæssig fremgang eller meget fremgang, og godt en fjerdedel har oplevet tilbagegang eller stor tilbagegang som følge af covid-19. På trods af sådanne performanceindvirkninger indikerer undersøgelsen, at der generelt ikke er væsentligt fokus på SCR. De praksisser, som synes at være mest udbredte, er at arbejde med to eller flere leverandører på kritiske varer og serviceydelser og en generelt større bevidsthed på såvel kunde- og leverandørsiden.

Det er overraskende, at der kun i nogen grad er fokus på risikostyring, sikkerhedslagre, lokal sourcing og egentlige resilience-planer. En mulig forklaring herpå kan være, at respondenterne samtidig svarer, at en væsentlig barriere for at arbejde med SCR er, at de er fuldt belagt med driftsopgaver på bekostning af udviklingsarbejde, herunder skabelsen af resiliente forsyningskæder.

Hertil kommer mangel på ressourcer til at gennemføre arbejdet. Dette forhold er blevet stærkt bekræftet i vores kontakt med 100 virksomheder i forbindelse med opstarten af projektet 'Supply Chain Resilience i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder' (se [www.scr-smv.dk](http://www.scr-smv.dk)), som er støttet af Industriens Fond. I projektets første del arbejder vi med ti virksomheders forsyningskæder med henblik på at udvikle konkrete metoder og værktøjer til at skabe robuste forsyningskæder.

I processen med at finde de ti virksomheder er vi ofte blevet mødt med svaret, at projektet er meget spændende og relevant, men at virksomheden desværre ikke kan deltage, fordi de ikke har tid. Spørgsmålet er imidlertid, om virksomhederne har travlt med det rigtige?

**VI OPLEVER OFTE**, at virksomheder nærmest har projektforstoppelse, hvor en projektsanering kunne være på sin plads, således de rette projekter, der understøtter den strategiske udvikling, kunne igangsættes. Den relativt lave praksis med SCR er paradoksalt, når virksomhederne samtidig anerkender, at der er behov for at arbejde med det i form af øget samarbejde, fleksibilitet og adræthed samt ved at forbedre informationsdelingen og gennemsigtigheden i forsyningskæderne.



Virksomhederne er i nogen grad opmærksomme på, at der er behov for at søge efter ny viden om SCR, tage den til sig, dele den internt i virksomheden for derefter at anvende den med henblik på at skabe større robusthed. Data fra undersøgelsen indikerer dog, at der er rum for forbedring blandt virksomhederne til at arbejde mere struktureret med ny viden og få den omsat til konkrete tiltag i virksomhederne. Måske det relativt store driftsfokus spiller en rolle her.

**ET VIGTIGT SPØRGSMAAL** er dog, hvilken udvikling vi vil se i virksomhederne fremover. Går det hele stille og roligt i stå, når covid-19 er fortrængt, eller tager vi ved lære af erfaringerne?

Vi opfordrer til det sidste og anbefaler, at der investeres ressourcer i at skabe et overblik over virksomhedernes forsyningskæder med henblik på at identificere svage led og derefter definere konkrete forebyggende aktiviteter og handlingsplaner, hvis forstyrrelser skulle indtræffe. Et sådant arbejde vil skabe en større parathed.

Imidlertid er det at arbejde med supply chain resilience ikke gratis. Der skal måske investeres flere ressourcer i at opbygge sikkerhedslagre, at etablere samarbejde med lokale leverandører samt at anskaffe eksterne rapporter, der analyserer udviklingen i markeder og priser og tilgængelighed af råvarer. Vi forventer at se en varieret praksis.

På den ene side vil vi se virksomheder, der i højere grad er drevet af Excel-ark, og som igen vil sætte fokus på billig, billig, billig sourcing. På den anden side vil vi se virksomheder, der udover pris også vægter andre forhold i valget af leverandører og andre samarbejdspartnere for at sikre robusthed. Valget af løsning bør baseres på en bevidst tilgang og på den læring, man har tilegnet sig gennem forstyrrelser i forsyningskæden.