

Forbedrede relationer til kunder og leverandører kan styrke risikostyringen i forsyningskæderne



Denne artikel præsenterer resultaterne fra en mini-undersøgelse gennemført i SCM.dk panelet med fokus på risikostyring i forsyningskæderne. SCM.dk panelet er oprettet i et samarbejde mellem scm.dk og SCM-forskere fra Institut for Erhverv og Bæredygtighed ved Syddansk Universitet i Kolding. Formålet med undersøgelsen er at belyse relevante udfordringer inden for supply chain management, som de opleves i praksis, og dernæst skabe et overblik, der kan hjælpe læseren med at vurdere deres egen forsyningskædes evner inden for risikostyring i forhold til undersøgelsens resultater.



Af: Jan Stentoft, professor og Simon Sølvsten, Director of European Center for Risk & Resilience Studie, Institut for Erhverv og Bæredygtighed, Syddansk Universitet.



1. INTRODUKTION

Risikostyring i forsyningskæderne er en essentiel proces for at opretholde konkurrencekraften. Denne proces fokuserer på at identificere, vurdere og afbøde risici i forsyningskæden samt overførsel af eventuel rest-risiko til tredjepart, hvis nødvendigt, for at sikre kontinuitet i driften og minimere forstyrrelser. Risici i forsyningskæderne opstår som en naturlig følge af de beslutninger og handlinger, vi foretager, hvilket skaber en sandsynlighed for, at både positive og negative hændelser kan finde sted. De negative risici bringer med sig potentielle konsekvenser, som kan påvirke forsyningskædens effektivitet og stabilitet.

Samtidig medfører risici også muligheder, og de, som pro-aktivt arbejder med risikostyring, står stærkere når ugunstig hændelse indtræffer. Effektiv risikostyring i forsyningskæden hjælper virksomheder med at navigere i usikkerheder og opretholde en konkurrencemæssig fordel i en stadig mere kompleks og globaliseret verden. Hovedformålet med risikostyring er at optimere effektivitetsmål såsom omkostninger, profit og lagerbeholdninger (Heckmann et al., 2015).

Vigtigheden af risikostyring kan ikke overvurderes. Globale forsyningskæder er ofte komplekse og strækker sig over flere lande, og involverer et stort antal leverandører, producenter og logistikvirksomheder. Denne kompleksitet medfører forskellige risici, herunder brande, naturkatastrofer, geopolitiske spændinger, cyberangreb, leverandørfejl og pandemier. COVID-19-pandemien, var som den perfekte storm og afslørede f.eks. betydelige sårbarheder i globale forsyningskæder, hvilket førte til omfattende forstyrrelser, der påvirkede næsten alle industrier. Uden en robust strategi for risikostyring i forsyningskæderne kan virksomheder stå over for alvorlige økonomiske tab og opnå skade på deres renommé.

Risikostyring kan opdeles i fem faser: 1) identifikation af

risici, 2) risikovurdering, 3) behandling af risici, 4) overvågning af risici og 5) reetablering efter hændelser (Ho et al., 2015). Tilgangen til risikostyring i forsyningskæden kræver en proaktiv strategi. Det første skridt er at identificere potentielle risici ved at kortlægge hele forsyningskæden og forstå de indbyrdes afhængigheder blandt dens forskellige komponenter (Stentoft et al., 2023, s. 51). Denne kortlægning bør ikke kun omfatte de direkte leverandører, men også underleverandører og andre tredjepartsaktører, der spiller en rolle i forsyningskæden. Med et klart billede af forsyningskædens struktur kan virksomheder bedre forudse, hvor sårbarheder kan opstå.

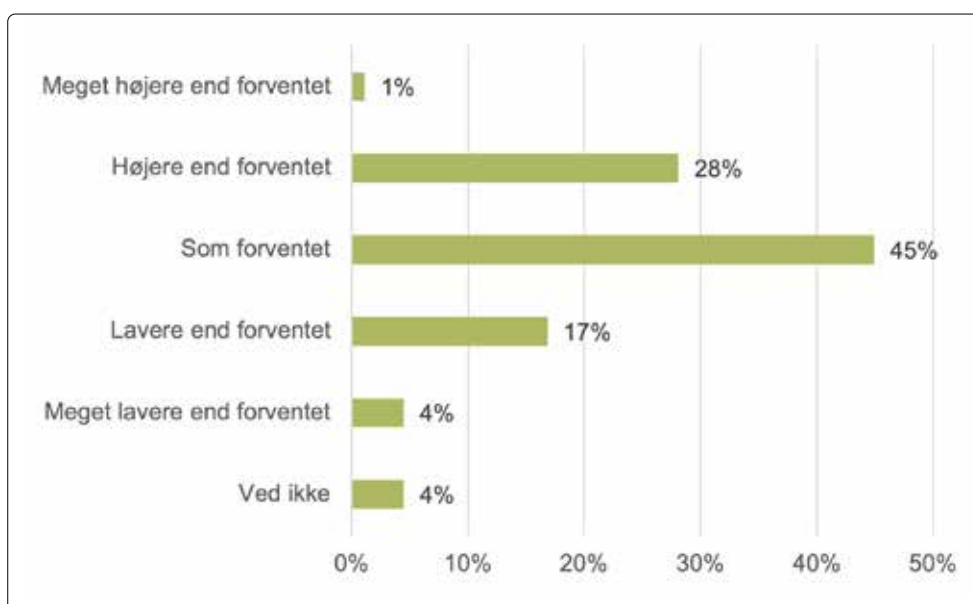
Når risici er identificeret, skal de vurderes ud fra deres sandsynlighed og potentielle påvirkning. Denne vurdering gør det muligt for virksomheder at prioritere risici og tildele ressourcer effektivt til at håndtere de mest betydelige trusler. Risikohåndtering handler om at afbøde indvirkningerne af hændelser. I den ene ende kan det være helt afgørende at eliminere en risiko helt, mens det i den anden ende kan være nødvendigt at acceptere og leve med den pågældende risiko. Mellem disse ekstreme yderpunkter søges risici mindsket ved f.eks. at øge sikkerhedslagre og overføre risici gennem kontrakter, forsikringer og kurssikringer.

Overvågning af risikostyringsprocessen giver virksomheder mulighed for at holde sig opdaterede med nye risici og tilpasse deres strategier derefter. Sidst bør der udvikles beredskabsplaner, så man hurtigt kan reetablere processerne efter forstyrrelserne. Disse planer bør skitsere specifikke handlinger, der skal tages i forskellige risikoscenarier, men samtidig sikre den fornødne agilitet i organisationen for tilpasning til det faktiske scenarie. Der er ingen tvivl om, at risikostyring af forsyningskæderne er en vigtig proces, og derfor sætter vi fokus på dette her i SCM.dk panelet.

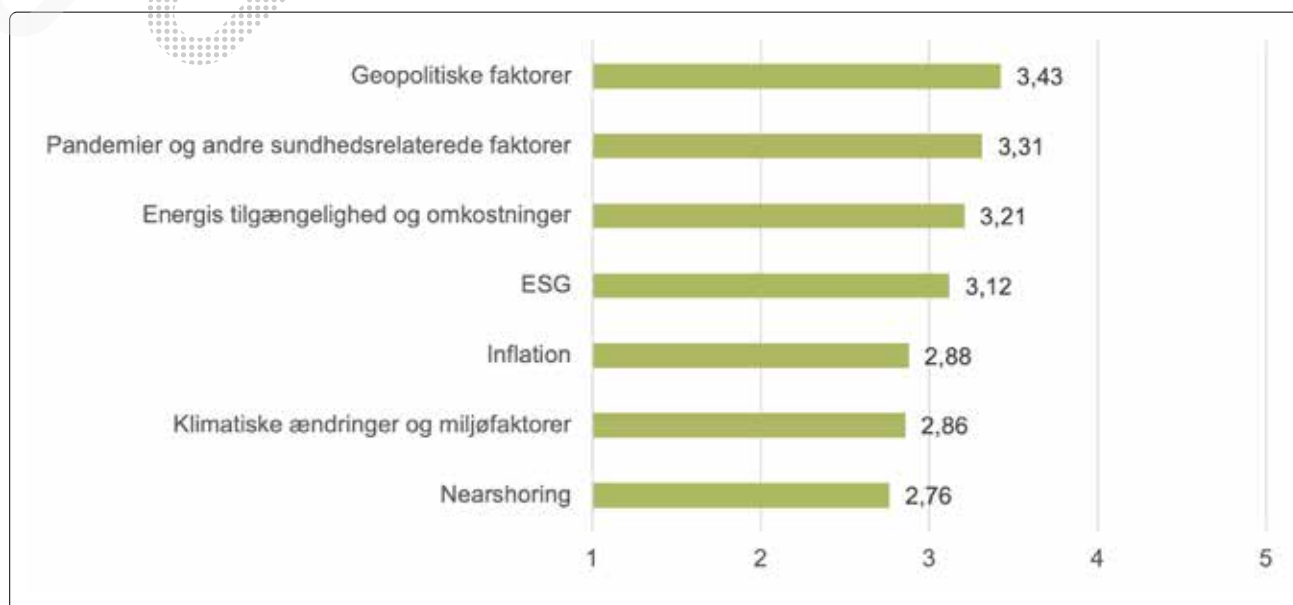
2. TAB SOM FØLGE AF RISICI I FORSYNINGSKÆDERNE

Paneldeltagerne, som omfatter både SMV'er og store virksomheder, er blevet spurgt om omfanget af tabet relateret til risici i forsyningskæderne over de sidste to år. Af figur 1 fremgår, at knap halvdelen (45%) af respondenterne er af den opfattelse, at omfanget af tab er sket som forventet. 29% mener at tabene er højere eller meget højere end forventet. Sammenligner man med WTW's globale undersøgelse i 2022 (WTW, 2023), er tallene her væsentligt højere, idet 15% mener, at tabene er meget højere end forventet, og 50% mener, at tabene er højere end forventet. Dette kan på den ene side indikere, at danske virksomheder gør

mere på området med risikostyring i forsyningskæderne. På den anden side kan forskellene også skyldes, at WTW's undersøgelse blev gennemført i slutningen af 2022, hvor besvarelser muligt er påvirket af perioden med COVID-19. Det er derfor umiddelbart ikke muligt at trække en direkte parallel til denne danske undersøgelse, som er fra august 2024. Vi håber dog, at fremtidige undersøgelser vil vise, at den positive forskel kan tilskrives det øgede fokus på risikostyring og resiliens i denne periode. Dog er det knap en tredjedel, der har oplevet større tab end forventet, hvilket peger på, at der bør lægges endnu mere fokus på risikostyring i forsyningskæderne.



Figur 1. Omfanget af tab relateret til risici i forsyningskæderne over de sidste to år



Figur 2. Globale tendensers indflydelse på risikostyring i forsyningskæderne

3. GLOBALE TENDENSERS INDFLYDELSE PÅ RISIKOSTYRING

Deltagerne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere en række globale tendensers indflydelse på risikostyringen i forsyningskæderne ud fra en fempunkts Likertskala, hvor 1 = "i meget lav grad", og 5 = "i meget høj grad". Som vist i figur 2, opnår de geopolitiske faktorer det højeste gennemsnit på 3,43. Globaliserede forsyningskæder gennemgår i øjeblikket betydelige transformationer med stigende geopolitiske spændinger, såsom Brexit, handelskrigen mellem USA og Kina og den russiske invasion af Ukraine. Dette påvirker stabiliteten i de globale forsyningskæder og skaber nye risici (Schmitt et al., 2024). Disse faktorer har ført til en genovervejelse af strukturen i globale forsyningskæder, med en tendens mod øget regionalisering og friend-shoring (Stentoft et al., 2024a). Pandemier opnår et gennemsnit på 3,31, tilgængelighed af energi opnår et gennemsnit på 3,21, mens ESG lander på 3,12. De øvrige faktorer opnår gennemsnit på under i "nogen grad". De store virksomheder

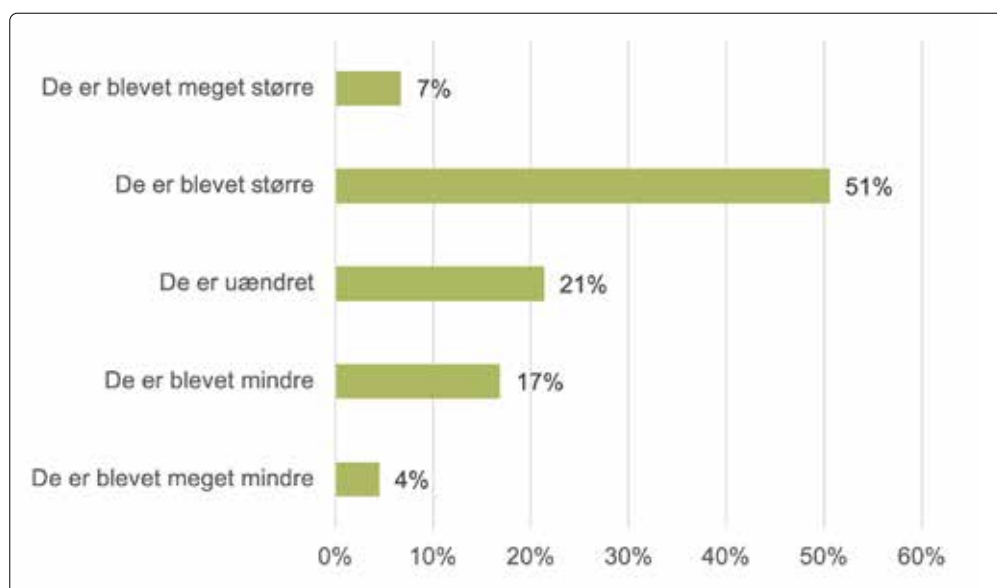
ser i højere grad ESG som en risikofaktor med et gennemsnit på 3,55, mens gennemsnittet for SMV'erne er på 3,00. En tidligere panelundersøgelse (Stentoft, 2024) fandt også, at de store virksomheder er længere fremme på ESG-området end SMV'erne blandt andet som følge af, at de store virksomheder er de første, der skal være i compliance med lovgivning på området.

4. UDVIKLING AF RISICI I FORSYNINGSKÆDERNE OG FORVENTNINGER TIL FREMTIDEN

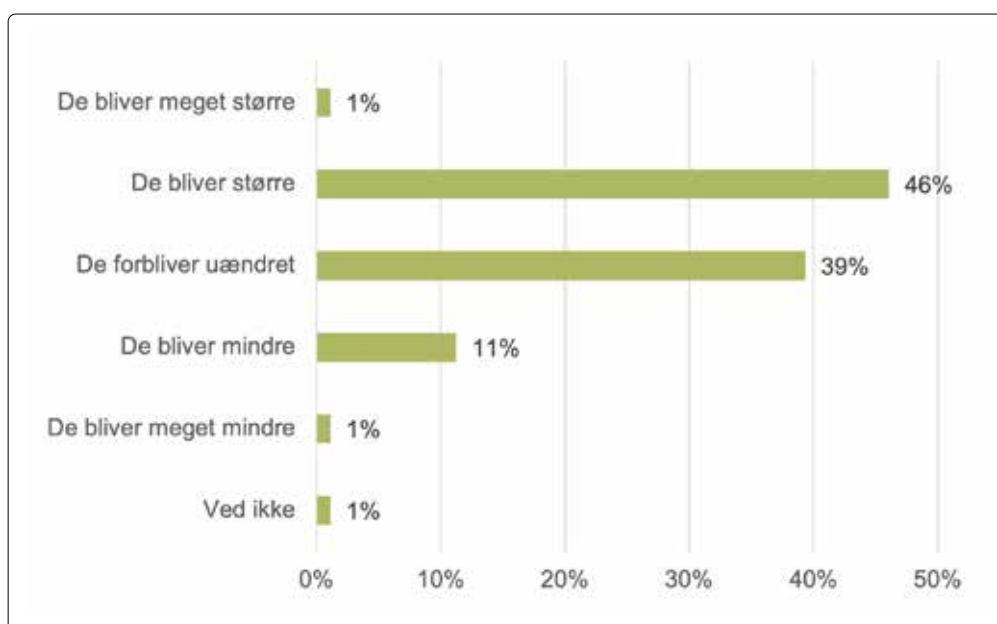
Respondenterne er også spurgt ind til, hvordan udviklingen af risici i forsyningskæderne har ændret sig over det seneste år, samt hvilke forventninger de har til det kommende år. Som vist i figur 3, mener over halvdelen (58%) at risiciene er blevet større eller langt større. Godt en femtedel mener, at de er uændrede, mens godt en femtedel mener, de er blevet mindre eller meget mindre. Dette indikerer, at der er en tendens til en stigning i risiciene i forsyningskæderne, afstedkommet af en række forskellige hændelser,

hvorfor vigtigheden af risikostyring og kompleksiteten heri må anses for stigende.

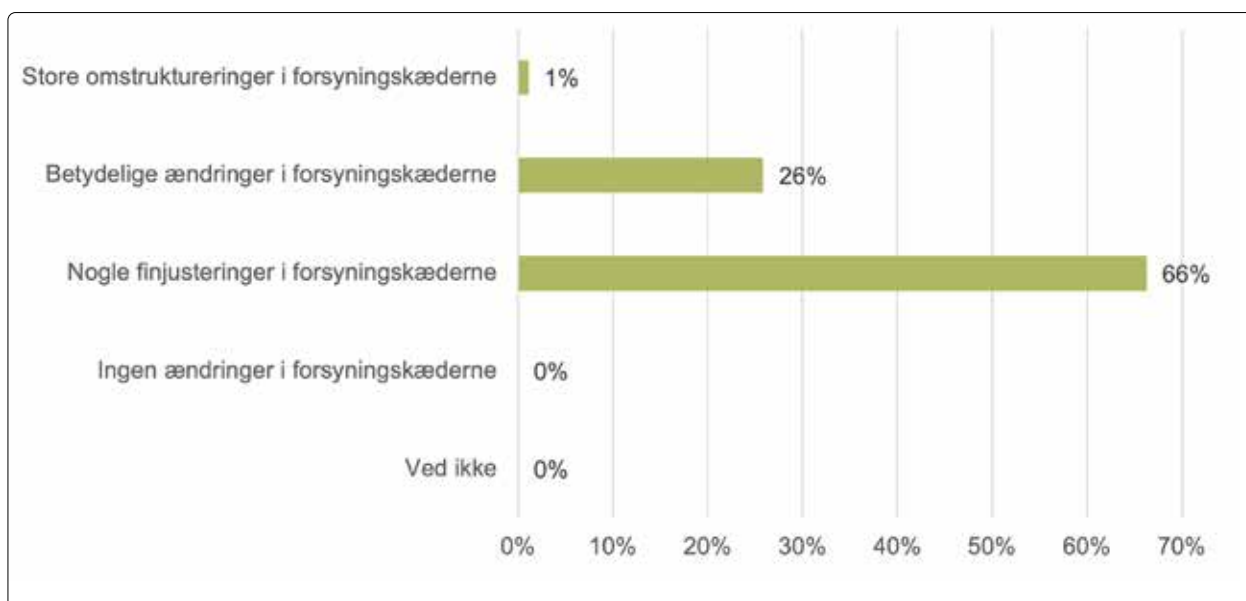
Hvad angår forventninger til udvikling af risici i forsyningskæderne over det kommende år, viser figur 4, at knap halvdelen (47%) forventer, at risiciene bliver større eller meget større. 39% mener, risiciene forbliver uændrede, og 12% mener, de bliver mindre eller meget mindre. En udvikling med stigende risici efterspørger flere ressourcer til at håndtere risikostyringsprocessen med de aktiviteter, der blev beskrevet i introduktionen. Hvis forventningerne til risikoudviklingen i de kommende år bliver indfriet, vil der være et stigende behov for, at virksomheder sørger for, at risikostyring bliver en aktiv del af både topledelsen og bestyrelsen. Undersøgelsesresultater viser, at det er afgørende, at ledelsesteamet integrerer risikostyring på alle niveauer – strategisk, taktisk og operationelt. Risikostyring bør derfor være en central funktion i beslutningsprocesserne, så organisationen kan forberede sig på og håndtere kommende risici effektivt.



Figur 3. Udviklingen af risici i virksomhedens forsyningskæder over det seneste år



Figur 4. Forventninger til udvikling af risici det kommende år



Figur 5. Omfanget af ændringer i virksomhedens forsyningskæder indenfor de kommende 12 måneder

5. PLANLAGTE ÆNDRINGER I FORSYNINGSKÆDERNE

Både den erfarede vækst i risici i forsyningskæderne samt forventningerne til yderligere risici kan nødvendiggøre ændringer i forsyningskæderne. Figur 5 viser, at to tredjedele af respondenterne mener, at der indenfor det kommende år vil ske finjusteringer i forsyningskæderne. Undersøgelsen fokuserede ikke på, hvilke finjusteringer det kunne være, men eksempler kan være øget transparens, kvantificering af risici, justeringer af sikkerhedslagre, øget kommunikation med eksisterende leverandører og styrket overvågning af risikostyringsprocessen. Betydelige ændringer omfatter f.eks. søgning efter og anvendelse af alternative leverandører og materialer, reshoring af produktion og en styrkelse af relationer til kritiske leverandører og lønsomme kunder.

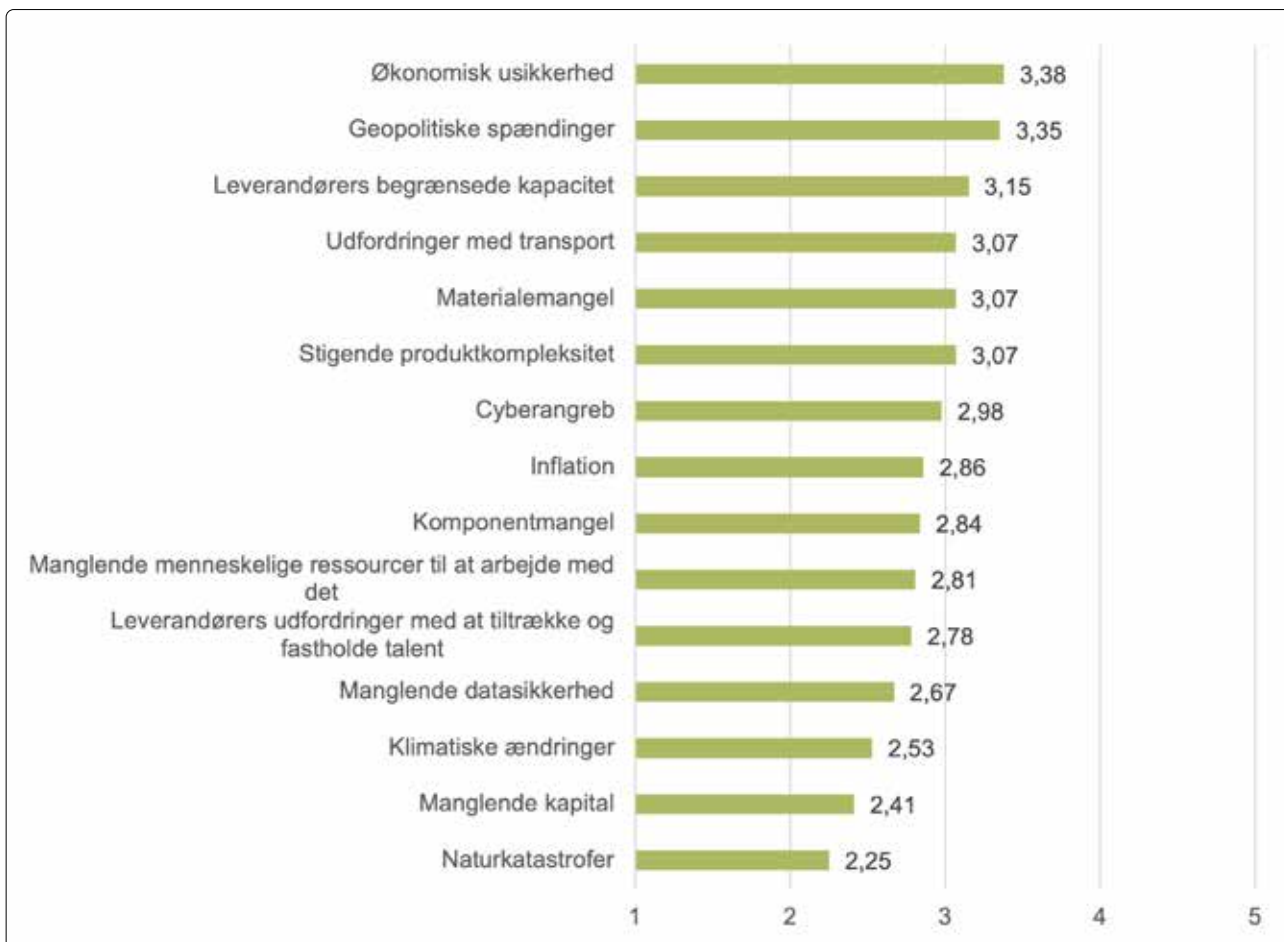
6. RISIKOFAKTORER

Paneldeltagerne er blevet bedt om at tage stilling til en række foruddefinerede risikofaktorer i forsyningskæderne. På en fempunkts Likertskala, hvor 1 = "i meget lav grad", og 5 = "i meget høj grad", skulle de vurdere, i hvilken grad risikofaktorerne spiller en rolle for forsyningskæderisici. Af figur 6 fremgår det, at de listede faktorer ikke vurderes at spille nogen større betydning for forsyningskæderisici. De højeste gennemsnit opnås af økonomisk usikkerhed og geopolitiske spændinger med gennemsnit på henholds-

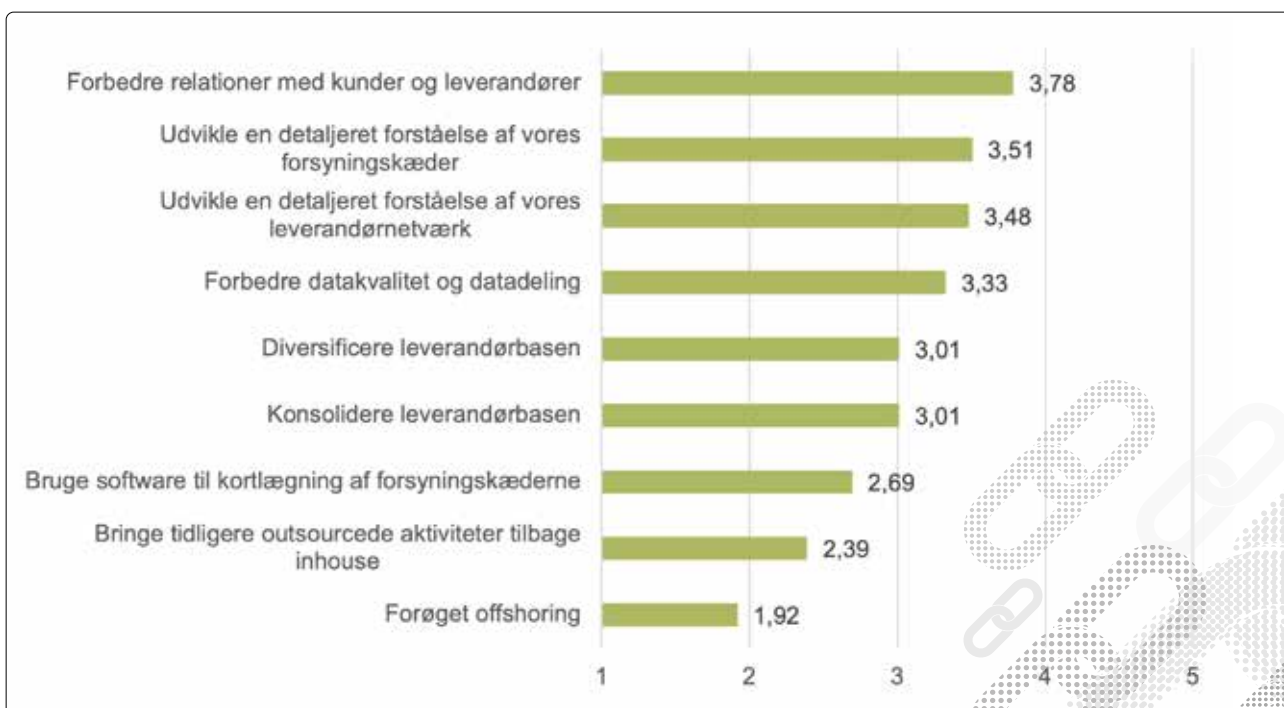
vis 3,38 og 3,35. Herefter falder gennemsnittene fra lidt over "i nogen grad" (3,15) til 2,15. En forklaring kan være, at COVID-19-pandemien har igangsat et arbejde med risikostyring, som der nu høstes af efter pandemien. Det er opmærksomhedsværdigt, at manglende menneskelige ressourcer til at arbejde med risikostyring kun opnår et gennemsnit på 2,81. Mangel på menneskelige ressourcer angives ofte som en væsentlig udfordring i de panelundersøgelser, vi gennemfører, men det er glædeligt at se, at ressourceudfordringer tilsyneladende ikke synes at være så store på dette område. Det er også opmærksomhedsværdigt, at cyberangreb kun opnår et gennemsnit på 2,98. En ny forskningsrapport baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt danske produktions SMV'er viser, at 20% har været ramt af cyberangreb, og at de virksomheder, der har været ramt, er langt mere opmærksomme på risiciene ved cyberangreb (Stentoft et al., 2024b).

7. TILTAG TIL AT STYRKE RISIKOSTYRINGEN

Risikostyring i forsyningskæden kan forbedres på en række forskellige måder. Paneldeltagerne er derfor blevet bedt om at vurdere nogle praksisser på områder ud fra en fempunkts Likertskala, hvor 1 = "i meget lav grad", og 5 = "i meget høj grad". Forbedring af relationer med kunder og leverandører opnår det højeste gennemsnit på 3,78 efterfulgt af udvikling af en detaljeret forståelse af forsyningskæderne med et gennemsnit på 3,51 og udvikling af en



Figur 6. Faktorer for forsyningskæderisici



Figur 7. Praksisser, der kan forbedre risikostyring i forsyningskæderne

detaljeret forståelse af leverandørnetværket med et gennemsnit på 3,48. At styrke relationsledelse med kunder og leverandører kan fremme kommunikationen, tilliden og samarbejdet, hvilket er afgørende for effektiv risikostyring i forsyningskæderne. Stærkere relationer kan føre til bedre informationsdeling, hurtigere respons på forstyrrelser og større fleksibilitet i håndteringen af potentielle risici. Denne proaktive tilgang kan bidrage til at identificere og mitiggere risici tidligt, hvilket kan resultere i mere modstandsdygtige og effektive forsyningskæder.

8. KONKLUSION

Denne artikel har behandlet resultaterne af en panelundersøgelse om risikostyring i forsyningskæderne. Ca. en tredjedel af respondenterne er af den opfattelse, at tab som følge af risici i forsyningskæderne er højere end forventet. Af globale tendenser, der påvirker risikostyringen i forsyningskæderne, opnår geopolitiske faktorer, pandemier, energis tilgængelighed og ESG de højeste gennemsnit. 58% af respondenterne mener at udviklingen af risici i forsyningskæderne er blevet større eller meget større over det seneste år. 47% mener, at udviklingen af risiciene bliver større det kommende år. Alle respondenterne angiver, at der i det kommende år vil ske ændringer i deres forsyningskæder. 66% mener, der vil ske mindre justeringer,

26% svarer, at der vil ske betydelige ændringer, mens 1% svarer, at der vil ske store omstruktureringer. De højeste gennemsnit for risikofaktorer for forsyningskæderne opnås af økonomisk usikkerhed, geopolitiske spændinger og leverandørers begrænsede kapacitet. Praksisser, der kan styrke risikostyringen i forsyningskæderne med de højeste gennemsnit, er relationsledelse med kunder og leverandører og at udvikle en detaljeret forståelse af forsyningskæderne og leverandørnetværk.



REFERENCER

Heckmann, I., Comes, T. and Nickel, S. (2015), "A critical review on supply chain risk – definition, measure and modeling", *Omega*, Vol. 52, pp. 119–132.

Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., Talluri, S. (2015), "Supply chain risk management: a literature review", *International Journal of Production Research*, Vol. 53 No. 16, pp. 5031–5069.

Schmitt, O., Keating, V. & Stentoft, J. (2024), "Er din virksomhed forberedt på geopolitiske chok?", *Kronik i Erhverv+ (Industri og produktion)*, 22. februar, s.15.

Stentoft, J. (2024), "Arbejdet med ESG er i gang, men de små og mellemstore virksomheder halter bagefter", *SCM.dk*, [Læs den her](#).

Stentoft, J., Mikkelsen, O.S. & Kjær, T.H. (2023), Supply chain resilience i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet. [Læs den her](#).

Stentoft, J., Mikkelsen, O.S., Schmitt, O., Keating, V.C., Theussen, A., Peressotti, M., Mayer, P., Kankam-Boateng, J. & Tumchewics, L.A. (2024b), Cybersikkerhed i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder, Institut for Erhverv og Bæredygtighed/ Center for War Studies, Institut for Matematik og Datalogi, Syddansk Universitet. [Læs den her](#).

Stentoft, J. Schmitt, O. & Keating, V. (2024a), "Risikostyring i forsyningskæderne i et geopolitisk perspektiv", *SCM.dk*. [Læs den her](#).

WTW (2023), 2023 Global Supply Chain Risk Report. <https://www.wtwco.com/en-us/insights/2023/02/2023-global-supply-chain-risk-report>