



Af: Jan Stentoft, professor. Jesper Piihl, lektor. Kent Adsbøll Wickstrøm, lektor. Anders Haug, lektor, SDU Business School.

Fremtidens strategiske supply chain beslutninger

Denne artikel præsenterer resultaterne fra en mini-undersøgelse gennemført i SCM.dk og produktion.dk panelerne med fokus på supply chain beslutninger. Panelerne er oprettet i et samarbejde mellem scm.dk og produktion.dk og SCM-forskere fra Syddansk Universitet Business School. Formålet med undersøgelsen er at belyse relevante udfordringer inden for produktion og Supply Chain Management, som de opleves i praksis, og dernæst skabe et overblik, der kan hjælpe læserne med at vurdere kompetencebehov i egen organisation.

1. INTRODUKTION

Supply Chain Management (SCM) har gennem de seneste årtier udviklet sig fra primært at handle om effektiv styring af materialeflow til i stigende grad at være et strategisk ledelsesområde med afgørende betydning for virksomheders konkurrenceevne. Globalisering, geopolitiske spændinger, pandemier, klimaforandringer, cybertrusler, digitalisering og kunstig intelligens har fundamentalt ændret de vilkår, som virksomheder træffer deres strategiske beslutninger under (Stentoft et al, 2026, p. 11). Samtidig er forsyningskæder blevet mere komplekse, mere sammenhængende og mere afhængige af hurtige og velunderbyggede beslutninger på tværs af organisationen.

Dermed er fokus i stigende grad flyttet fra, hvordan forsyningskæder drives, til hvordan de vigtigste supply chain beslutninger træffes. Beslutninger om eksempelvis forecasting, lagerstrategi, leverandørvalg, produktionsplanlægning, netværksdesign, automatisering, reshoring og cybersikkerhed har stor betydning for både virksomhedens robusthed, omkostningseffektivitet, innovationsevne og konkurrencekraft. Samtidig forventes kunstig intelligens at ændre beslutningsprocesserne markant gennem bedre dataanalyser, prognoser og beslutningsstøtte (Stentoft, 2024). Det rejser en række centrale spørgsmål: Hvilke strategiske supply chain beslutninger bliver vigtigst i de kommende år? Hvilke bliver de mest komplekse at træffe? Hvilken rolle kommer AI til at spille? Hvem forventes at træffe beslutningerne, og hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige forudsætninger bliver afgørende for at sikre høj beslutningskvalitet?

For at belyse disse spørgsmål har Det Danske Supply Chain og Produktionspanel gennemført en undersøgelse blandt danske supply chain praktikere. Undersøgelsen tager udgangspunkt i, at virksomhedernes evne til at træffe strategiske beslutninger i stigende grad bliver en afgørende konkurrenceparameter. Fremtidens beslutninger handler ikke alene om at optimere omkostninger eller leveringsevne, men om samtidig at balancere effektivitet,

robusthed, bæredygtighed, risikostyring og innovation. Samtidig bliver beslutningerne mere tværfunktionelle og kræver et tæt samspil mellem blandt andet supply chain, indkøb, produktion, salg, økonomi og IT. AI og avancerede dataanalyser forventes at forbedre beslutningsgrundlaget, men stiller samtidig nye krav til ledelse, kompetencer og organisatorisk koordinering.

Med denne analyse ønsker vi derfor at skabe et samlet billede af, hvordan danske virksomheder forventer, at fremtidens strategiske supply chain beslutninger vil udvikle sig. Formålet er at identificere de beslutningsområder, der forventes at få størst strategisk betydning, belyse hvilke faktorer der øger beslutningskompleksiteten, samt diskutere, hvordan virksomheder kan styrke deres beslutningskapacitet i en tid præget af stigende usikkerhed, digitalisering og kunstig intelligens.

2. FREMTIDENS STRATEGISKE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER: STRATEGISK BETYDNING, BESLUTNINGSKOMPLEKSITET OG AI-UNDERSTØTTELSE

Respondenterne er blevet bedt om at vurdere hvilke supply chain beslutninger, der forventes at få størst betydning for deres virksomhed i de næste fem år; hvilke supply chain beslutninger, der bliver de vanskeligste at træffe de næste fem år og hvilke strategiske supply chain beslutninger, de forventer vil blive understøttet af kunstig intelligens i de næste fem år. Resultaterne som fremgår af tabel 1 viser, at der ikke nødvendigvis er sammenfald de tre spørgsmål. Blandt de strategisk vigtigste beslutninger fremhæves især investeringer i AI og digitale teknologier (53%), S&OP (51%), sourcingstrategi (48%), forecasting (47%) og supply chain risikostyring (45%). Det peger på, at både den løbende planlægning og mere langsigtede beslutninger om teknologi, sourcing og risici står højt på virksomhedernes strategiske dagsorden.



Tabel 1. Fremtidens supply chain beslutninger: Strategisk betydning, kompleksitet og AI-understøttelse

Beslutning	Størst strategisk betydning			Sværest at træffe			AI får størst betydning		
	Prod.	Øvrige	I alt	Prod.	Øvrige	I alt	Prod.	Øvrige	I alt
Efterspørgselsprognoser og forecasting	49%	41%	47%	43%	38%	42%	65%	82%	69%
Salgs- og driftsplanlægning (S&OP)	57%	31%	51%	24%	31%	26%	51%	64%	54%
Lagerstrategi	20%	21%	20%	11%	7%	10%	31%	29%	30%
Produktions- og kapacitetsplanlægning	49%	21%	42%	22%	17%	21%	59%	54%	58%
Leverandørvalg	29%	28%	28%	14%	17%	15%	10%	11%	10%
Leverandørudvikling	34%	31%	33%	12%	14%	13%	7%	7%	7%
Sourcingstrategi (global, regional eller lokal)	51%	38%	48%	41%	24%	38%	18%	11%	17%
Reshoring/Nearshoring	2%	0%	2%	8%	3%	7%	2%	0%	2%
Transport- og distributionsstrategi	12%	41%	18%	12%	17%	13%	18%	18%	18%
Design af forsyningskæden (Supply Chain Network Design)	23%	28%	24%	24%	17%	23%	22%	25%	23%
Investering i automatisering	33%	45%	35%	17%	21%	18%	11%	21%	13%
Investering i AI og digitale teknologier	45%	83%	53%	42%	52%	45%	20%	11%	18%
Supply chain risikostyring	51%	24%	45%	51%	31%	46%	27%	39%	29%
Cyber- og informationssikkerhed	19%	21%	19%	29%	31%	30%	18%	18%	18%
Bæredygtighed i forsyningskæden	26%	38%	28%	36%	41%	38%	9%	29%	13%
Andet	3%	10%	5%	2%	3%	2%	6%	0%	5%

Note: Prod. = produktionsvirksomheder. Øvrige dækker over detailhandel, grossister, logistik/transport og andet.

Når der ses på beslutningskompleksiteten, er billedet delvist anderledes. Supply chain risikostyring vurderes som vanskeligst at træffe (46%), tæt efterfulgt af investering i AI og digitale teknologier (45%) og forecasting (42%). Sourcingstrategi og bæredygtighed følger herefter med 38% hver. Det er samtidig bemærkelsesværdigt, at cyber- og informationssikkerhed samt bæredygtighed oftere vurderes som vanskelige end som strategisk vigtige. Det kan indikere områder, hvor kompleksiteten er høj, selv om de ikke placeres helt øverst på den strategiske dagsorden.

Det tydeligste resultat findes imidlertid i forventningerne til AI. Hele 69% forventer, at AI får stor betydning for forecasting, efterfulgt af produktions- og kapacitetsplanlægning (58%) og S&OP (54%). AI forventes således især at påvirke de data- og planlægningsintensive beslutninger. Omvendt er forventningerne betydeligt lavere inden for eksempelvis leverandørvalg (10%), leverandørudvikling (7%) og sourcingstrategi (17%). Resultaterne kan dermed indikere, at virksomhederne først og fremmest ser AI som beslutningsstøtte til analyse, prognostisering og planlægning (Stentoft, 2025a), mens beslutninger med et større strategisk, relationelt eller forhandlingsmæssigt element fortsat i højere grad opfattes som menneskelige beslutningsområder.

Der er desuden interessante forskelle mellem produkti-

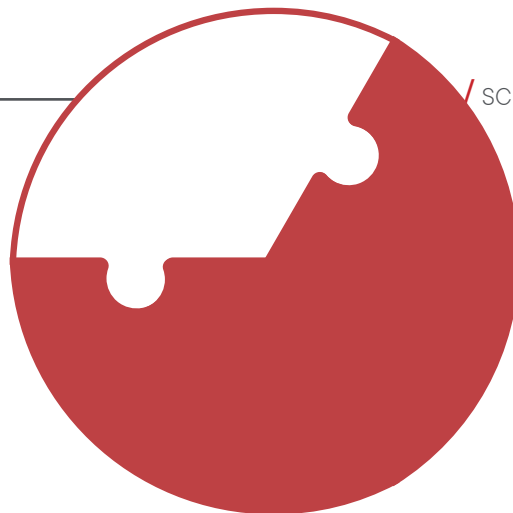
onsvirksomheder og de øvrige virksomheder. Produktionsvirksomhederne tillægger blandt andet S&OP (57% mod 31%), produktions- og kapacitetsplanlægning (49% mod 21%), sourcingstrategi (51% mod 38%) og supply chain risikostyring (51% mod 24%) større strategisk betydning. De øvrige virksomheder fremhæver derimod især investeringer i AI og digitale teknologier (83% mod 45%) samt transport- og distributionsstrategi (41% mod 12%). Forskellene afspejler sandsynligvis virksomhedernes forskellige placering og opgaver i forsyningskæden.

3. BESLUTNINGSANSVAR FOR STRATEGISKE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER

Respondenterne er også blevet spurgt om, hvem, der træffer supply chain beslutninger. Som det kan ses af tabel 2, træffes en stor del af virksomhedernes supply chain beslutninger primært tværfunktionelt, men også at beslutningsformen varierer betydeligt mellem de forskellige beslutningstyper. Tværfunktionelle teams er den hyppigste beslutningsform inden for seks af de ti områder, mens én funktion står stærkest inden for transport- og distributionsstrategi samt sourcingstrategi. Resultaterne understreger dermed, at supply chain beslutninger i betydelig grad går på tværs af virksomhedens traditionelle funktionelle grænser.

Tabel 2. Ansvar for supply chain beslutninger

	Én funktion	Et tværfunktionelt team	Direktionen	Ingen (aktivitet sker ikke)	Ved ikke
Efterspørgselsprognoser og forecasting	22%	64%	11%	3%	0%
S&OP og balancering af udbud og efterspørgsel	19%	63%	13%	4%	0%
Lagerstrategi	38%	38%	17%	5%	3%
Produktions- og kapacitetsplanlægning	39%	51%	5%	3%	1%
Leverandørvalg	38%	54%	5%	2%	2%
Sourcingstrategi	43%	34%	18%	4%	1%
Transport- og distributionsstrategi	55%	29%	8%	8%	2%
Design af forsyningskæden	27%	48%	9%	12%	3%
Reshoring/Nearshoring	18%	30%	15%	20%	17%
Supply chain risikostyring	23%	44%	20%	10%	3%



Den stærkeste tværfunktionelle organisering findes inden for forecasting og S&OP. 64% angiver, at efterspørgselsprognoser og forecasting primært håndteres af et tværfunktionelt team, mens det tilsvarende tal for S&OP og balancering af udbud og efterspørgsel er 63%. Kun henholdsvis 22% og 19% placerer disse beslutninger i én funktion. Dette er ikke overraskende, da begge beslutningsområder kræver koordinering af information og hensyn fra eksempelvis salg, produktion, indkøb, logistik og økonomi. Resultaterne indikerer således, at forecasting og især S&OP i høj grad er etableret som tværfunktionelle processer i virksomhederne (Stentoft, 2025a).

Også leverandørvalg (54%), produktions- og kapacitetsplanlægning (51%), design af forsyningskæden (48%) og supply chain risikostyring (44%) træffes hyppigst af tværfunktionelle teams. Det peger på, at virksomhederne i betydelig grad involverer flere funktionelle perspektiver, når beslutninger har konsekvenser på tværs af forsyningskæden. Lagerstrategi skiller sig lidt ud, idet beslutningsansvaret er ligeligt fordelt mellem én funktion og tværfunktionelle teams med 38% til hver.

Andre beslutninger er fortsat i højere grad funktionelt forankrede. Det gælder især transport- og distributionsstrategi, hvor 55% angiver én funktion og kun 29% et tværfunktionelt team. Sourcingstrategi viser et lignende, om end mindre markant mønster, idet 43% placerer det primære beslutningsansvar i én funktion mod 34% i et tværfunktionelt team. Det kan indikere, at disse beslutningsområder fortsat ofte betragtes som specialiserede ansvarsområder placeret hos eksempelvis logistik- eller indkøbsfunktionen.

Direktionen er derimod kun den primære beslutningstager i et mindretal af virksomhederne. Den spiller den største rolle inden for supply chain risikostyring (20%), sourcingstrategi (18%) og lagerstrategi (17%). Det er interessant, fordi disse områder kan have betydelige økonomi-

ske og strategiske konsekvenser. Resultaterne tyder dog på, at direktionens rolle generelt er mindre fremtrædende end både den funktionelle og den tværfunktionelle beslutningsform.

Reshoring/nearshoring skiller sig markant ud fra de øvrige beslutninger. Kun 30% angiver et tværfunktionelt team som primær beslutningstager, mens 20% svarer, at aktiviteten slet ikke finder sted, og hele 17% svarer "ved ikke". Det understøtter billedet af reshoring og nearshoring som beslutninger, der ikke indgår som en etableret eller tilbagevendende supply chain proces i mange virksomheder.

Samlet viser resultaterne en tydelig tværfunktionel karakter af supply chain beslutningstagningen. Jo mere en beslutning kræver koordinering mellem efterspørgsel, kapacitet, leverandører og virksomhedens øvrige ressourcer, desto mere synes beslutningen at blive placeret i tværfunktionelle teams. Samtidig eksisterer der fortsat en betydelig funktionel forankring, særligt inden for sourcing, transport og distribution. Resultaterne tegner derfor ikke et billede af, at den funktionelle organisering er blevet erstattet, men snarere at virksomhederne anvender forskellige beslutningsformer afhængigt af beslutningens karakter og behovet for tværgående koordinering.

4. BEGRÆNSNINGER FOR KVALITETEN AF STRATEGISKE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER

Det har også været af interesse at undersøge hvad respondenterne opfatter som begrænsninger fore at skabe kvalitet i strategiske supply chain beslutninger. Som det kan ses af figur 1, begrænses kvaliteten af virksomhedernes strategiske supply chain beslutninger især af usikkerhed og problemer med datagrundlaget. Den hyppigst angivne begrænsning er stor usikkerhed om den fremtidige udvikling, som 57% af respondenterne peger på. Herefter følger eksterne forhold som geopolitik, lovgivning og markedssændringer (48%) samt mangelfuld datakvalitet (45%).

Utilstrækkelig adgang til relevante data fremhæves af 31%. Resultaterne peger dermed både på betydningen af den eksterne usikkerhed, som virksomhederne skal navigere i, og kvaliteten af det informationsgrundlag, de har til rådighed.

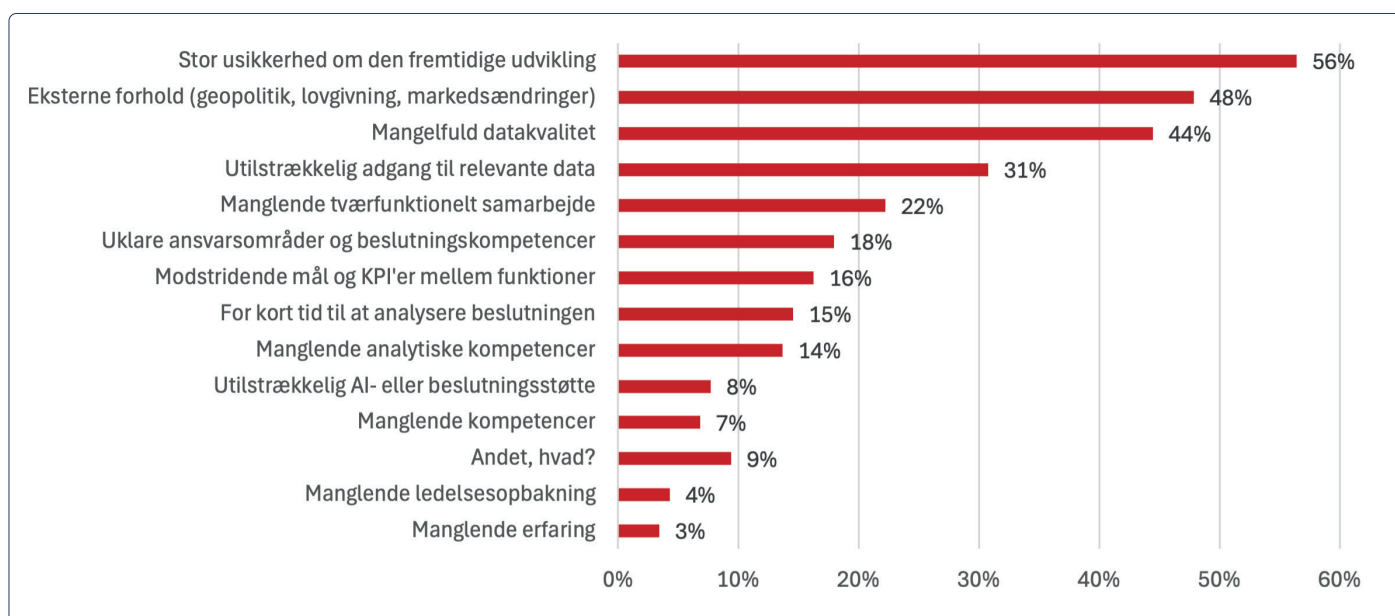
Manglende tværfunktionelt samarbejde fremhæves af 22%. Det peger på, at beslutningskvalitet ikke alene afhænger af data og information, men også af virksomhedens evne til at bringe forskellige funktioners viden og perspektiver sammen. Organisatoriske forhold spiller også en rolle, idet 18% peger på uklare ansvarsområder og beslutningskompetencer, mens 16% fremhæver modstridende mål og KPI'er mellem funktioner.

Mere operationelle begrænsninger fylder mindre. 15% angiver for kort tid til at analysere beslutningen, 14% manglende analytiske kompetencer og 8% utilstrækkelig AI- eller beslutningsstøtte. Det er bemærkelsesværdigt, at manglende AI-understøttelse placeres relativt lavt sammenlignet med datakvalitet og adgang til data. Det kan indikere, at virksomhedernes primære udfordring ikke nødvendigvis er mangel på avanceret teknologi, men snarere at fundamentet for at anvende teknologien, relevante og valide data, ikke er tilstrækkeligt på plads (Stentoft, 2025b).

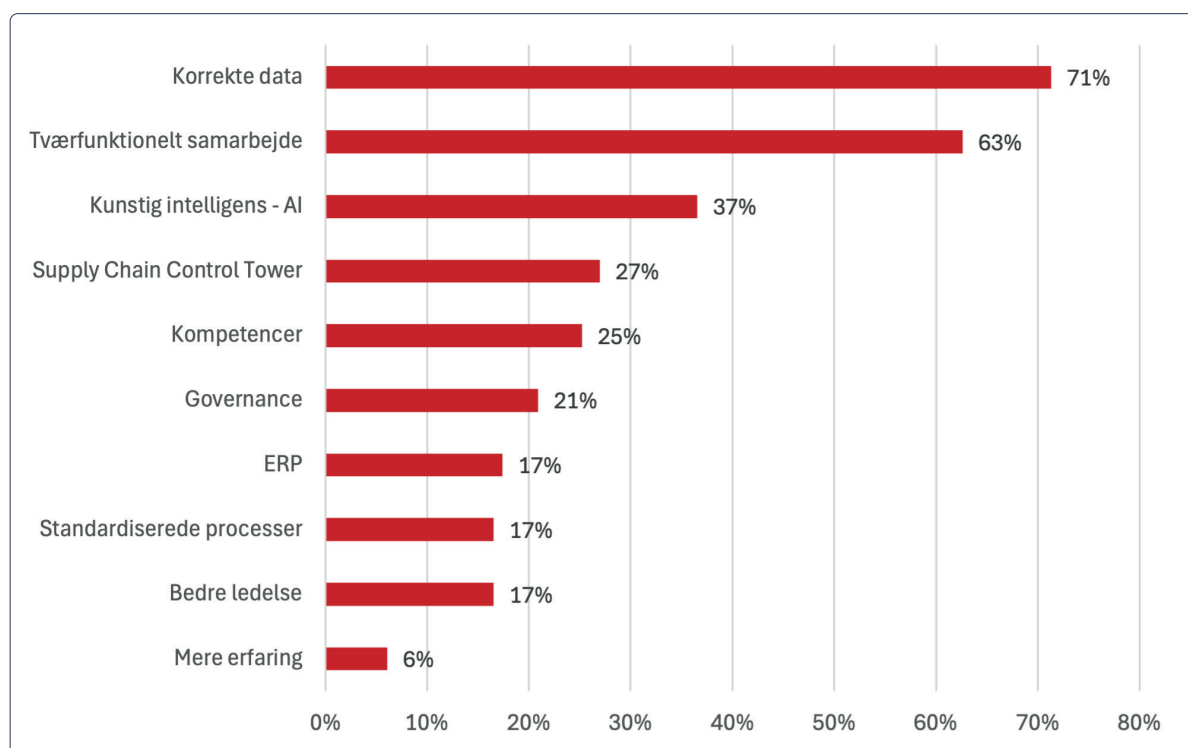
Samlet tegner resultaterne et billede af tre centrale barrierer for gode strategiske supply chain beslutninger: 1) Usikkerhed om fremtiden og eksterne forhold, 2) utilstrækkeligt datagrundlag og 3) organisatorisk koordinering. Det understøtter samtidig resultaterne fra de øvrige spørgsmål, hvor respondenterne netop fremhæver bedre data, forecasting, S&OP og tværfunktionelt samarbejde som centrale områder for at forbedre beslutningskvaliteten. Resultaterne peger dermed på, at bedre supply chain beslutninger ikke alene kræver bedre analyseværktøjer, men et samspil mellem data, organisatorisk integration og evnen til at håndtere usikkerhed.

Under "andet" er givet svar som følgende:

- Manglende forretningsforståelse/silotænkning
- Manglende behov
- Markedets bevægelse
- For hyppige ændringer i definerede forudsætninger
- Beslutninger i driften der ikke hænger sammen med strategiske beslutninger
- Lovgivning som gør det svært at foretage valg.
- Kunden vil ikke betale for større sikkerhed, dvs. markedsprisen er for lav



Figur 1. Faktorer, der begrænser kvaliteten af strategiske supply chain beslutninger



Figur 2. Vigtige forudsætninger for bedre supply chain beslutninger

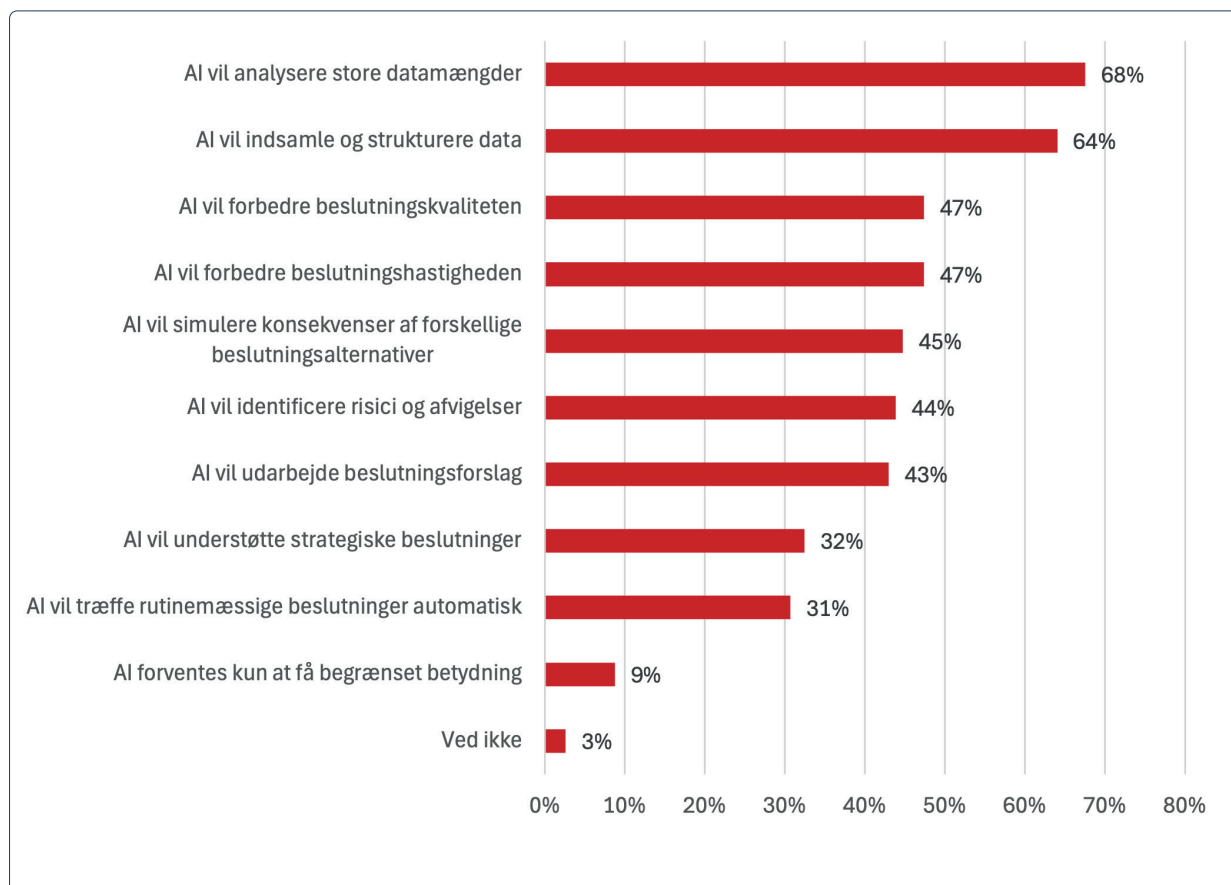
5. FORUDSÆTNINGER FOR BEDRE STRATEGISKE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER

Respondenterne er også blevet bedt om at vurdere, hvilke forudsætninger, de ser, som vigtigst for at kunne træffe bedre supply chain beslutninger fremover. Resultaterne i figur 2 viser korrekte data klart ligger øverst og fremhæves af 71% af respondenterne. Herefter følger tværfunktionelt samarbejde med 63%. Der er således et markant spring ned til de øvrige faktorer.

Resultatet understreger først og fremmest betydningen af et solidt datagrundlag. At næsten tre ud af fire peger på korrekte data, indikerer, at kvaliteten af supply chain beslutninger i høj grad opfattes som afhængig af kvaliteten af den information, beslutningerne baseres på. Dette resultat hænger tæt sammen med den foregående analyse af barriererne for gode beslutninger, hvor mangelfuld datakvalitet og utilstrækkelig adgang til relevante data netop

var blandt de hyppigst nævnte begrænsninger. Samtidig viser den høje placering af tværfunktionelt samarbejde, at bedre beslutninger ikke alene opfattes som et spørgsmål om data og teknologi. Supply chain beslutninger går ofte på tværs af salg, indkøb, produktion, logistik og økonomi, og resultaterne peger derfor på betydningen af at kunne kombinere forskellige funktioners information, viden og hensyn i beslutningsprocessen. Dette harmonerer også med de tidligere resultater, hvor en stor del af virksomhedernes forecasting, S&OP, leverandørvalg og kapacitetsplanlægning allerede blev angivet som tværfunktionelt organiserede.

Kunstig intelligens (AI) indtager tredjepladsen med 37%, efterfulgt af Supply Chain Control Tower (27%), kompetencer (25%) og governance (21%). Det er interessant, at AI vurderes som vigtigt, men samtidig ligger betydeligt under korrekte data og tværfunktionelt samarbejde. Sam-



Figur 3. AI's rolle i fremtidens supply chain beslutninger

menholdt med de øvrige resultater kan dette fortolkes således, at virksomhederne ser et betydeligt potentiale i AI, men ikke betragter teknologien som en løsning i sig selv. AI kræver et fundament af korrekte data og en organisation, der kan omsætte analyser og anbefalinger til koordinerede beslutninger.

De øvrige faktorer tillægges mindre betydning. ERP, standardiserede processer og bedre ledelse angives hver af 17%, mens mere erfaring med 6% placeres klart lavest. Samlet peger resultaterne således på tre centrale byggesten for fremtidens bedre supply chain beslutninger: 1) Data, 2) tværfunktionel integration og 3) AI-understøttelse. Teknologien er vigtig, men resultaterne indikerer samtidig, at det datamæssige og organisatoriske fundament kommer først.

6. AI'S FREMTIDIGE ROLLE I STRATEGISKE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER

Respondenterne er blevet spurgt om, hvilken rolle de forventer, at kunstig intelligens (AI) vil få i fremtidens supply chain beslutninger. Som det kan ses af figur 3, forventer respondenterne, at AI får en analytisk og beslutningsun-

derstøttende rolle. De to hyppigst valgte anvendelser er, at AI skal analysere store datamængder (73%) samt indsamle og strukturere data (60%). Dermed knytter forventningerne til AI sig i særlig grad til teknologiens evne til at skabe et bedre informations- og analysegrundlag for beslutninger (Stentoft, 2024).

Herefter følger en gruppe anvendelser, som mere direkte vedrører selve beslutningsprocessen. 48% forventer, at AI vil forbedre beslutningskvaliteten, mens 47% forventer en forbedring af beslutningshastigheden. 45% peger på anvendelse af AI til at simulere konsekvenserne af forskellige beslutningsalternativer, og ligeledes 45% forventer henholdsvis, at AI vil identificere risici og afvigelser og udarbejde beslutningsforslag. Resultaterne peger således på en bevægelse fra AI som et værktøj til datahåndtering og analyse mod AI som egentlig beslutningsstøtte, der kan identificere problemer, opstille alternativer og vurdere konsekvenser.

Det er samtidig bemærkelsesværdigt, at respondenterne er mere tilbageholdende med at overlade selve beslutningen til AI. 35% forventer, at AI vil understøtte strategiske beslutninger, mens 31% forventer, at AI automatisk vil

træffe rutinemæssige beslutninger. Kun 9% vurderer, at AI vil få begrænset betydning.

Samlet tegner resultaterne derfor et billede af AI som beslutningsstøtte snarere end beslutningstager. AI forventes især at styrke virksomhedernes evne til at indsamle, strukturere og analysere data samt skabe hurtigere og bedre beslutningsgrundlag. Resultaterne indikerer dermed, at AI's potentiale i høj grad ligger i at kvalificere supply chain beslutninger, mens den endelige strategiske beslutning fortsat i høj grad forventes at være organisatorisk og menneskeligt forankret.

7. VURDERING AF KVALITETEN AF STRATEGISKE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER

Respondenterne er blevet spurgt om, hvordan de vurderer kvaliteten af deres virksomheds supply chain beslutninger (se figur 4). Vurderingen er foretaget på seks forskellige dimensioner på en fem-punkt Likertskaala gående fra 1 (i meget lav grad) til 5 (i meget høj grad). Resultaterne viser overordnet et moderat positivt billede, men samtidig forskelle mellem de enkelte dimensioner.

Den højeste vurdering gives til, at supply chain beslutningerne skaber værdi, med et gennemsnit på 3,61. Herefter følger, at beslutningerne træffes hurtigt, med 3,46. Respondenterne vurderer således relativt positivt både værdiskabelsen fra beslutningerne og virksomhedernes evne til at træffe dem med en vis hastighed. Vurderingen er mere moderat, når der ses på selve beslutningsproces-

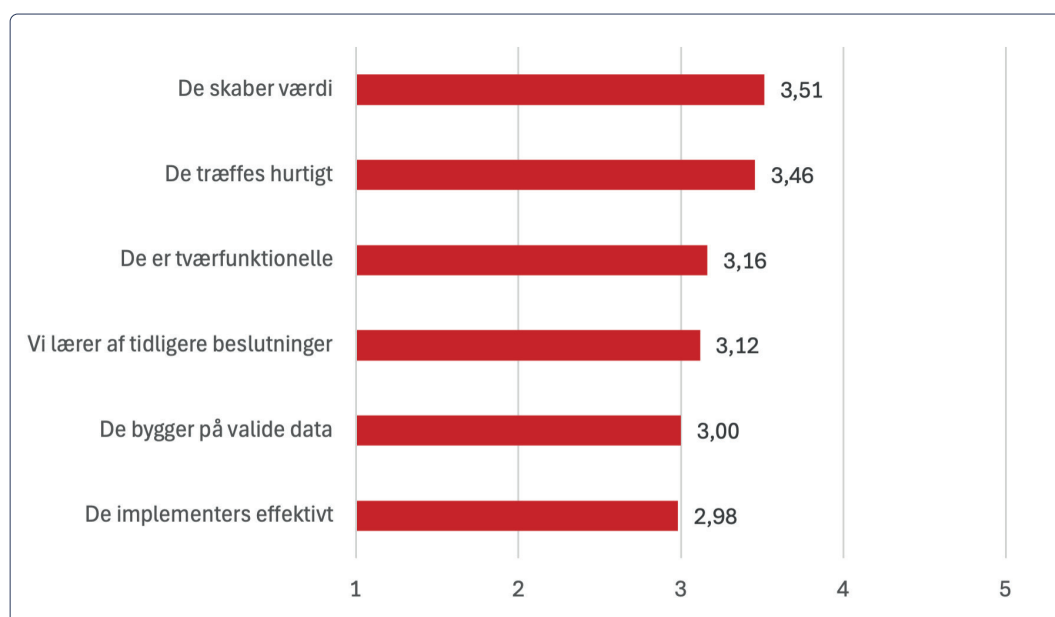
sen og den organisatoriske læring. At virksomheden lærer af tidligere beslutninger, ligger på 3,25, mens udsagnet om at beslutningerne er tværfunktionelle opnår et gennemsnit på 3,22.

De laveste vurderinger findes for, om beslutningerne bygger på valide data (3,03), og om de implementeres effektivt (3,09). Dette er særligt interessant i sammenhæng med de øvrige resultater, hvor datakvalitet fremstår som en væsentlig udfordring, og korrekte data samtidig fremhæves som en central forudsætning for bedre beslutninger.

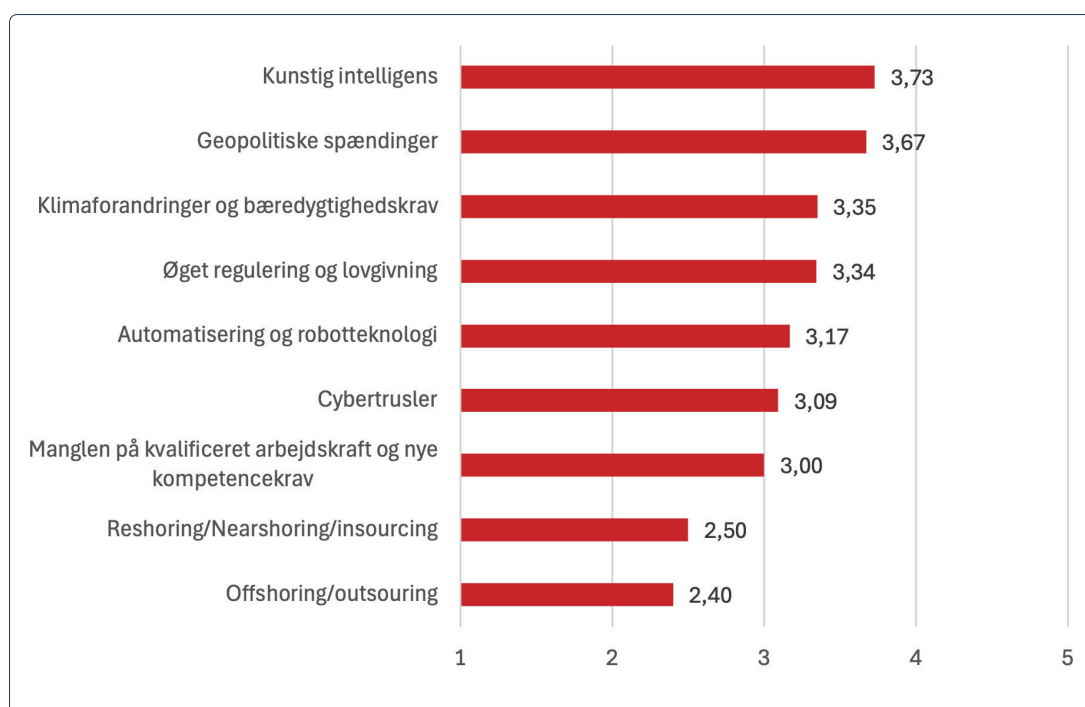
Samlet tegner resultaterne et billede af, at virksomhederne i højere grad oplever, at deres supply chain beslutninger skaber værdi og træffes hurtigt, end at beslutningsgrundlaget og implementeringen fungerer optimalt. Der synes således at være et forbedringspotentiale særligt knyttet til datagrundlaget og evnen til effektivt at omsætte beslutninger til handling.

8. UDVIKLINGSTENDENSER MED BETYDNING FOR STRATEGISKE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER

Respondenterne er blevet spurgt om, i hvilken grad en række udviklingstendenser forventes at påvirke virksomhedens strategiske supply chain beslutninger i de næste fem år. Vurderingen er foretaget på en fem-punkt Likertskaala gående fra 1 (i meget lav grad) til 5 (i meget høj grad). Resultaterne, som fremgår af figur 5, viser, at virksomhederne forventer påvirkning fra en bred vifte af teknologi-



Figur 4. Vurdering af kvaliteten af virksomhedernes supply chain beslutninger



Figur 5. Udviklingstendenser med betydning for fremtidens strategiske supply chain beslutninger

ske, geopolitiske, regulatoriske og bæredygtighedsmæssige udviklinger.

Kunstig intelligens vurderes som den udviklingstendens, der vil få størst betydning, med et gennemsnit på 3,73. Tæt herefter følger geopolitiske spændinger med 3,67. Det er interessant, at de to højest placerede faktorer repræsenterer meget forskellige former for påvirkning. AI udgør en teknologisk udvikling, som virksomhederne i betydelig grad selv kan vælge, hvordan de vil anvende, mens geopolitiske spændinger udgør en ekstern usikkerhed, som virksomhederne må forsøge at navigere og tilpasse deres forsyningskæder til (Stentoft & Sølvsten, 2024). Herefter følger klimaforandringer og bæredygtighedskrav (3,35) samt øget regulering og lovgivning (3,34). De næsten identiske vurderinger af disse to områder kan hænge sammen med, at bæredygtighed i stigende grad også kommer til udtryk gennem regulatoriske krav. Resultaterne peger dermed på, at virksomhedernes fremtidige supply chain beslutninger ikke alene formes af markedsmæssige og teknologiske forhold, men også i betydelig grad af de rammevilkår, virksomhederne opererer under.

Automatisering og robotteknologi (3,17), cybertrusler (3,09) samt mangel på kvalificeret arbejdskraft og nye

kompetencekrav (3,00) placerer sig i midtergruppen. Disse resultater viser, at både teknologi, sikkerhed og adgang til de rette kompetencer forventes at få betydning for fremtidens beslutninger, men ikke i samme grad som AI og geopolitik. De laveste vurderinger findes for reshoring/nearshoring/insourcing (2,50) og offshoring/outsourcing (2,40). Det er bemærkelsesværdigt i lyset af den betydelige opmærksomhed, som ændringer i virksomhedernes globale produktions- og sourcingstrukturer har fået. Resultaterne indikerer, at respondenterne i højere grad forventer, at virksomhedernes strategiske supply chain beslutninger bliver påvirket af de underliggende drivkræfter, AI, geopolitik, bæredygtighed og regulering, end af konkrete ændringer mellem offshoring og reshoring i sig selv.

Samlet tegner resultaterne et billede af en fremtid, hvor strategiske supply chain beslutninger i stigende grad skal træffes i krydsfeltet mellem teknologiske muligheder og voksende ekstern usikkerhed. Særligt kombinationen af AI og geopolitiske spændinger er interessant - samtidig med at omgivelserne bliver vanskeligere at forudsige, får virksomhederne adgang til nye teknologiske muligheder for at analysere information og understøtte beslutninger.

9. HVAD SKAL FORBEDRES FOR AT SKABE BEDRE SUPPLY CHAIN BESLUTNINGER?

Som det afsluttende åbne spørgsmål blev respondenterne bedt om at angive, hvilken én ting de ville forbedre, hvis målet var at øge kvaliteten af virksomhedens supply chain beslutninger. Resultaterne er sammenfattet i tabel 3. Besvarelsene viser, at respondenterne ser en række forskellige muligheder for at forbedre kvaliteten af deres supply chain beslutninger. På tværs af svarene kan der identificeres otte centrale temaer: 1) Data og informationsgrundlag, 2) forecasting og planlægning, 3) AI og digitale teknologier, 4) tværfunktionel integration, 5) ledelse og strategi, 6) SCM-kompetencer, 7) ekstern supply chain integration og 8) eksterne rammevilkår og usikkerhed. Særligt data, forecasting/S&OP, AI og tværfunktionelt samarbejde træder tydeligt frem.

Det mest gennemgående tema er data og informationsgrundlag. Respondenterne efterspørger bedre datakvalitet, valide data, lettere adgang til relevante informationer samt større transparens på tværs af forsyningskæden. Nogle peger desuden på behovet for realtidsdata og bedre integration mellem forskellige datakilder og systemer. Svarene indikerer dermed, at udfordringen ikke alene er mangel på data, men også kvaliteten, tilgængeligheden og anvendeligheden af de eksisterende data. Flere respondenter fremhæver samtidig behovet for bedre data fra kunder, leverandører og distributører, hvilket viser, at beslutningsgrundlaget ikke alene afhænger af virksomhedens interne informationssystemer.

Tæt forbundet hermed er forecasting og planlægning. Bedre prognoser, salgsforecast, S&OP og SI&OP nævnes gentagne gange. Respondenterne efterspørger således ikke alene bedre information om den aktuelle situation, men også en bedre evne til at omsætte informationen til forventninger om den fremtidige efterspørgsel og til koordinerede planer for salg, lager, produktion, indkøb og kapacitet. Enkelte svar peger direkte på behovet for et stærkere S&OP-setup, eksempelvis gennem et egentligt "S&OP-kontor" eller en bedre afstemning mellem masterplan og procesflow.

AI og analytics udgør et tredje tydeligt tema. Flere respondenter angiver ganske enkelt AI som den ene ting, de ville forbedre, mens andre er mere konkrete og peger på AI integreret med ERP-systemer, Business Intelligence, dataanalyse samt øgede AI-kompetencer blandt medarbejdere og ledelse. De mere uddybende svar viser samtidig, at AI

ikke nødvendigvis betragtes som en isoleret løsning. Værdien af AI synes at være tæt forbundet med adgang til valide og integrerede data samt kompetencer til at analysere resultaterne og omsætte dem til handling. Der tegner sig dermed en sammenhængende kæde fra data over analyse og AI til forecasting, planlægning og beslutning.

Besvarelsene viser imidlertid også, at bedre supply chain beslutninger ikke kun er et spørgsmål om data og teknologi. Tværfunktionelt samarbejde og organisatorisk integration fylder betydeligt. Respondenterne efterspørger mindre silotænkning, større involvering af relevante nøglepersoner, bedre samarbejde mellem eksempelvis salg, teknik og supply chain samt KPI'er og incitamenter, der understøtter fælles mål. Hertil kommer svar om ledelse, strategisk retning, SCM-forståelse og behovet for mere systematiske beslutningsprocesser. Det understreger, at selv et godt datagrundlag ikke nødvendigvis fører til bedre beslutninger, hvis funktionerne arbejder ud fra forskellige mål og prioriteringer.

Endelig peger nogle respondenter på eksterne forhold, især geopolitisk usikkerhed og regulering. Disse forhold kan virksomheden kun i begrænset omfang påvirke, men de øger behovet for at kunne identificere ændringer hurtigt og tilpasse supply chain beslutningerne derefter. Samlet peger resultaterne derfor på, at kvaliteten af supply chain beslutninger skabes gennem et samspil mellem data, teknologi, planlægningsprocesser, kompetencer og organisatorisk integration. AI fremstår som en vigtig mulighed, men besvarelsene indikerer samtidig, at teknologien ikke kan stå alene: dens værdi afhænger af kvaliteten af det datamæssige og organisatoriske fundament.



1. Data og informationsgrundlag	Datakvalitet og validitet	Korrekte, valide og pålidelige data som grundlag for beslutninger	"Datakvalitet", "Valide data", "Sikring af valide data", "Datakorrekthed"
	Datatilgængelighed	Lettere adgang til relevante data	"Bedre data", "Bedre datagrundlag", "Lettere adgang til relevante data/informationer"
	Transparens og visibility	Overblik på tværs af den samlede supply chain	"Total datatransparens", "Real time full transparency"
	Realtidsdata	Hurtigere og mere kontinuerlig dataopsamling	"Alt forretningsdata blev realopsamlet i en datalake"
	Dataintegration	Sammenhængende data på tværs af systemer og funktioner	"SCM-data fra A-Z", datalake og integreret AI"
	Eksterne data	Bedre data fra kunder, distributører og leverandører	"Adgang til bedre data og forecast fra kunderne", "Bedre oplysninger fra vores distributører"
2. Forecasting og planlægning	Forecasting	Mere præcise prognoser for fremtidig efterspørgsel	"Bedre prognoser", "Forecasting", "Salgsforecast"
	Kunde-/markedsforecast	Bedre information om kundernes faktiske marked	"Dybere indblik" i største kunders markedsdata
	S&OP	En mere integreret planlægningsproces	"Bedre S&OP", "S&OP dataproces", "Et S&OP kontor"
	SI&OP	EksPLICIT integration af salg, lager og operations	"SI&OP - Sales, Inventory & Operations Planning"
	Master planning	Koordinering mellem overordnede planer og procesflow	"Afstemt Masterplan (S&OP) og proces flow koordineret"
	Fleksibel planlægning	Løbende tilpasning af produktion og kapacitet	"Fleksibel planlægning i produktion - løbende optimering evt. via AI"
	Lagerstrategi	Bedre beslutninger om lager og økonomiske trade-offs	"Lagerstrategi", "EOQ/MOQ/Balanced Cost"
3. AI, analytics og digitale teknologier	AI-beslutningsstøtte	Anvendelse af AI til at understøtte SCM-beslutninger	"AI", "Større anvendelse af AI"
	Integreret AI	AI koblet direkte til virksomhedens data og systemer	"AI som har adgang til virksomhedens ERP"
	AI-kompetencer	Medarbejdere skal kunne anvende AI struktureret	"Alle i Supply chain forstår og kan arbejde struktureret med AI"
	Ledelsesforståelse af AI	Topledelsen skal forstå AI's strategiske potentiale	"Top ledelsens forståelse i hvordan AI kan skabe bedre styring"
	Analytics/BI	Større analytisk kapacitet og bedre beslutningsanalyse	"Hyre data analytiker med Business Intelligence forståelse"
	Analytisk beslutningskultur	Mere systematisk analyse før beslutninger	"En mere analytisk tilgang", "mere fokus på analyse og konklusioner deraf"
	ERP/systemunderstøttelse	Bedre digitale grundsystemer	"Bedre ERP-system"
4. Tværfunktionel integration	Nedbrydning af siloer	Mere samarbejde mellem organisatoriske enheder	"Væk fra silotænkning og mere samarbejde"
	Tværfagligt samarbejde	Forskellige fagligheder inddrages i beslutninger	"Tværfagligt samarbejde", "Tværfaglighed"
	Organisatorisk involvering	Flere relevante aktører involveres	"Inddragelse af alle relevante nøglepersoner", "Øget tværorganisatorisk involvering"

	Salg-teknik-SCM	Bedre koordinering mellem centrale funktioner	"Kommunikation mellem salg-teknik og supply chain"
	Fælles KPI'er	Funktionerne optimerer mod samme mål	"KPI'er gik i samme retning på tværs af afdelinger og funktioner"
	Incitamentsstruktur	Reducere konflikter mellem lokale mål	"Bedre balance i de incitamenter og KPI'er som forskellige funktioner ... bliver målt på"
5. Ledelse, strategi og governance	Strategisk SCM	Supply chain skal behandles som et strategisk område	"Virksomheden tænker grundlæggende ikke strategisk, når det gælder SCM"
	Strategisk retning	Klarere overordnede prioriteringer	"Klarhed af virksomhedens strategi / strategiske retning"
	Ledelse	Stærkere ledelsesmæssigt fokus	"Ledelse"
	Systematik	Mere struktureret SCM-arbejde	"Systematisk arbejde med hele vores supply chain"
	Beslutningsstruktur	Klarere processer og ansvar	"Beslutningsprocessen/strukturen"
	Organisatorisk kapacitet	Flere ressourcer til SCM	"Flere interne ressourcer"
6. SCM-kompetencer	SCM-forståelse	Større forståelse af sammenhænge i supply chain	"Generel supply chain forståelse"
	Data- og analysekompetencer	Evnen til at omsætte data til handling	"Data, både tilgængelighed, kvalitet og kompetencer til at analysere og agere på dem"
	AI-kompetencer	Evnen til at anvende AI i SCM	"Alle i Supply chain forstår og kan arbejde struktureret med AI"
7. Ekstern supply chain integration	Kundeintegration	Bedre forståelse af efterspørgsel og kundebehov	"Forstå kundernes behov"
	Kundedata	Mere detaljerede data fra kunder	"Bedre adgang til vores største kunders markedsdata"
	Leverandørintegration	Stærkere relationer til leverandører	"Styrkede leverandørrelationer"
	Leverandørdata	Bedre information til/fra leverandører	"Bedre data til bedre forecast ved leverandører"
	Leverandørstyring	Bedre kontrol hos leverandører	"Underleverandørers egenkontrol"
	Distributørdata	Bedre downstream visibility	"Bedre oplysninger fra vores distributører"
8. Eksterne rammevilkår og usikkerhed	Geopolitik	Mindre geopolitisk usikkerhed	"Færre geopolitiske spændinger i verden"
	Politisk usikkerhed	Mere stabile politiske rammebetingelser	"Afsæt Trump! Han skaber enorm usikkerhed"
	Regulering	Færre og enklere regulatoriske krav	"Færre reguleringer fra EU"
	Harmonisering	Mere ensartede regler på tværs af lande	"Dokumentationskrav er forskelligt i de enkelte EU-lande"
	Myndighedsvejledning	Større klarhed om implementering af regulering	"Større sikkerhed omkring hvordan nye regulativer skal implementeres"
	Global stabilitet	Reduktion af ekstreme globale forstyrrelser	"Verdensfred"

10. KONKLUSION

Denne panelundersøgelse tegner samlet et billede af, at strategiske supply chain beslutninger bliver stadig mere krævende. Virksomhederne skal både håndtere stigende ekstern usikkerhed og udnytte nye teknologiske muligheder. AI og geopolitiske spændinger forventes at være blandt de udviklingstendenser, der får størst betydning, mens forecasting, S&OP, sourcing og risikostyring står centralt på den strategiske beslutningsdagsorden. Samtidig viser resultaterne, at de vigtigste beslutninger ofte går på tværs af organisatoriske funktioner, og at forecasting, S&OP, leverandørvalg og kapacitetsplanlægning i høj grad allerede håndteres tværfunktionelt.

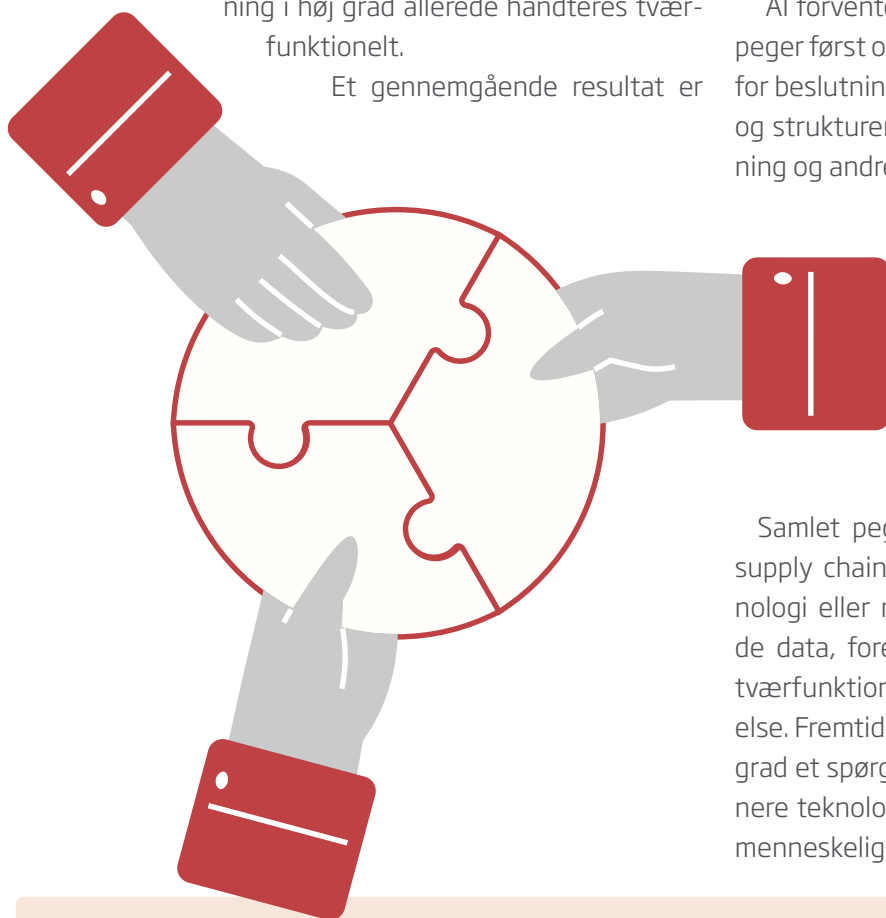
Et gennemgående resultat er

betydningen af data, men resultaterne viser samtidig en markant betydning af den eksterne usikkerhed. Stor usikkerhed om fremtiden og eksterne forhold som geopolitik, lovgivning og markedsændringer er de hyppigst nævnte begrænsninger for beslutningskvaliteten. Mangelfuld datakvalitet og utilstrækkelig adgang til relevante data fylder ligeledes markant, mens korrekte data og tværfunktionelt samarbejde omvendt fremhæves som de vigtigste forudsætninger for bedre beslutninger. Dette resultat understøttes af tidligere panelundersøgelser, som ligeledes har vist, at datakvalitet er afgørende for både forecasting og den bredere beslutningstagning i forsyningskæden.

AI forventes at få en væsentlig rolle, men resultaterne peger først og fremmest på AI som beslutningsstøtte frem for beslutningstager. AI forventes især at kunne analysere og strukturere data og understøtte forecasting, planlægning og andre dataintensive beslutninger. Tidligere panel-

resultater har samtidig vist, at anvendelsen af AI fortsat er relativt begrænset, og at mangel på viden, talent og strategi udgør væsentlige barrierer. Der synes derfor fortsat at være et gab mellem AI's forventede potentiale og virksomhedernes aktuelle kapabiliteter til at realisere det.

Samlet peger undersøgelsen på, at bedre strategiske supply chain beslutninger ikke skabes af én enkelt teknologi eller metode. Det kræver et samspil mellem valide data, forecasting og planlægning, AI-understøttelse, tværfunktionelt samarbejde, kompetencer og risikoforståelse. Fremtidens beslutningskapabilitet bliver dermed i høj grad et spørgsmål om virksomhedernes evne til at kombinere teknologi og data med organisatorisk integration og menneskelig dømmekraft.



REFERENCER

Stentoft, J. (2025a), "Forecasting i praksis: Vejen til bedre beslutninger i en digital tidsalder", SCMpanelet.

[Læs panelundersøgelsen her.](#)

Stentoft, J. (2025b), "God praksis med at sikre datakvalitet i forsyningskæderne", SCMpanelet. [Læs panelundersøgelsen her.](#)

Stentoft, J. (2024), "Muligheder med kunstig intelligens undersøges og det anvendes indenfor få områder", SCMpanelet.

[Læs panelundersøgelsen her.](#)

Stentoft, J. & Sølvsten, S. (2024), "Forbedrede relationer til kunder og leverandører kan styrke risikostyringen i forsyningskæderne", SCMpanelet. [Læs panelundersøgelsen her.](#)

Stentoft, J., Mikkelsen, O.S., Wickstrøm, K.A., Keating, V., Tumchewics, L., Schmitt, O., Theussen, A., Peressotti, M., Mayer, P. & Kankam-Boateng, J. (2026), [SMV'ers cybersikkerhed og forretningskontinuitet: Resultater og perspektiver](#), Institut for Erhverv og Bæredygtighed/Center for War Studies/Institut for Matematik og Datalogi, Syddansk Universitet og Forsvarsakademiet.