

SCM+LOGISTIK

SCM.DK - FORUM FOR LEDELSE AF FORSYNINGSKÆDEN

16. NOVEMBER 2025

NR. 04 - 52 ÅRGANG

TEMA: MODSTANDSKRAFT

Derfor dominerer resiliens agendaen anno 2025

De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem med de bedste planer. Det er dem, der kan tilpasse sig hurtigst.

VINCENT CLERC, ADM. DIREKTØR I MAERSK



HACKERE RAMMER LOGISTIKAKTIVITETER

Russiske hackergrupper går i stigende grad efter vestlige logistikelskaber, lyder det enslydende fra efterretningstjenester.



CSCO'ER OVERVURDERER EGEN EFFEKTIVITET

Mange chefer for forsyningskæder (CSCO'er) overvurderer deres effektivitet i forhold til, hvordan topledelsen opfatter dem.

5 GENVEJE TIL SUCCES SOM CSCO

Rollen som CSCO kan være uoverskuelig og diffus. Analysehus peger på fem afgørende egenskaber for succes som CSCO.

NY MODEL KAN GØRE SMV'ER MERE ROBUSTE

Danske SMV'er står over for en ny udfordring: Hvordan sikrer man sin forretning, når verden er i konstant forandring?

HALVERER ENERGIFORBRUG TIL LAGERDRIFT

Logistikvirksomheden Frode Laursen har reduceret energiforbruget til lagerdrift med 50 procent fra 2017 til i dag.

Indhold

TEMA:
MODSTANDSKRAFT

- 18 Derfor dominerer resiliens agendaen anno 2025
- 20 Ny model kan gøre SMV'er mere robuste
- 21 Usikkerhed i globale forsyningsskæder er blevet den nye (kostbare) standard
- 24 Kunsten at navigere i told-befængt farvand
- 26 Resiliens: Sådan bliver I klar til at håndtere den næste krise
- 28 Russiske hackere går efter vestlige logistikaktiviteter
- 30 Sådan diversificerer tech selskaber deres forsyningskæde

STRATEGI & LEDELSE

- 8 CSCO overvurderer egen effektivitet
- 10 5 genveje til succes som CSCO

LAGER

- 14 Søstre Grene automatiserer lagre for at løfte vækst

PLANLÆGNING

- 16 Fremtidens supply chain starter med enkelhed – ikke AI

PRODUKTION

- 12 Automation i produktionen: Virksomheder overser to faktorer



18 Derfor dominerer resiliens agendaen anno 2025

Verdens forsyningskæder har fået mange tæsk de seneste fem år. Forsyningskæde- og topledelser har derfor måtte sadle om og prioritere modstandskraft. Hvordan gør de bedst det?



28 Hackere går efter logistikaktiviteter

Russiske hackergrupper går i stigende grad efter vestlige logistikselskaber, lyder det enslydende fra efterretningstjenester.

8 CSCO'er overvurderer egen effektivitet

Mange chefer for forsyningskæder (CSCO'er) overvurderer deres effektivitet i forhold til, hvordan topledelsen opfatter dem.

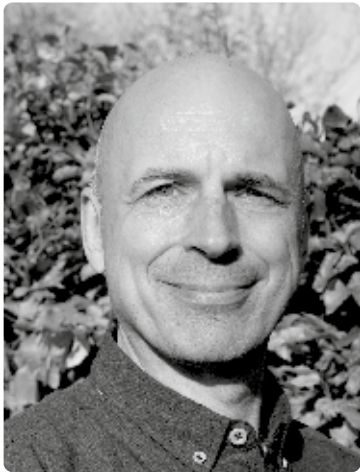
10 5 genveje til succes som CSCO

Rollen som CSCO kan være uoverskuelig og diffus. Analysehus peger på fem afgørende egenskaber for succes som CSCO.

20 Ny model kan gøre SMV'er mere robuste

Danske SMV'er står over for en ny udfordring: Hvordan sikrer man sin forretning, når verden er i konstant forandring?

Modstandskraft



Poul Breil-Hansen, redaktør

I 2025 er usikkerhed ikke længere en midlertidig tilstand, men en fast del af den globale forretningsverden. Geopolitiske spændinger, toldkrige, cyberangreb og klimakriser har gjort forsyningskæderne til den store sårbarhed i moderne virksomhedsdrift. Ifølge en ny rapport fra Syddansk Universitet (SDU), Industriens Fond og Forsvarskademiet står danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) over for en ny og kompleks udfordring: Hvordan sikrer man sin forretning, når verden er i konstant forandring?

Rapporten peger på, at SMV'erne – som udgør rygraden i den danske økonomi – ofte er det svageste led i forsyningskæden, når det kommer til sikkerhed og resiliens. Tre centrale udfordringer dominerer: cybertrusler, geopolitiske chok og manglende strategisk overblik. Hver femte danske produktions-SMV har allerede oplevet et cyberangreb, og mange ser cybersikkerhed som en omkostning frem for en investering – indtil krisen er et faktum.

"Det er ikke længere nok at være god til at producere. I dag handler det om at kunne tilpasse sig, når verden skifter under ens fødder", lyder det i rapporten. Den nye virkelighed kræver, at virksomheder ikke bare reagerer på kriser, men aktivt forbereder sig på dem.

Maersks seneste analyser om supply chain resilience viser, at virksomheder, der investerer i modstandsdygtige forsyningskæder, ikke bare undgår tab – de skaber vækst. I gennemsnit tabte virksomheder i 2024 mellem 3,6 og 4,7 procent af deres omsætning på grund af forsyningskædeforstyrrelser. Men en lille gruppe, kaldet 'resilience frontrunners', begrænsede deres tab til under 1 procent. Hvad gør disse virksomheder anderledes? De ser forsyningskæden som en strategisk vækstdriver, ikke bare en omkostning. Og de investerer i tre kerneområder:

- ledelse og kompetencer,
- teknologi og data samt
- samarbejde og partnerskaber.

"De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem, der reagerer hurtigst på kriser. Det er dem, der forudser dem", udtaler Harald Emberger, Chief Supply Officer hos Reckitt til Maersks analyser. Dette kræver en ny rolle for supply chain-ledere, der skal være med i topledelsen og drive innovation og vækst – ikke bare logistik.

WWW.SCM.DK

SCM+LOGISTIK

Erhvervsmagasinet SCM+Logistik er Danmarks førende medie om Supply Chain Management med fokus på indkøb, lager og transport, industriel produktion og teknologi, samt de processer som skaber konkurrencedygtige virksomheder på tværs af brancher. Det er bladets målsætning at give læserne nye perspektiver og inspiration til at udvikle deres kompetencer, at skabe indsigt og overblik – og at være reference for ledere, som skal skabe sammenhæng i virksomhedernes forsyningskæder.

Målgruppen: Magasinet SCM+Logistik og www.scm.dk med det dertil hørende e-brev er målrettet til ledere, beslutningstagere og fagfolk med særlig interesse i Supply Chain Management, indkøb, lager, outsourcing, industriel produktion og distribution.

Stof til redaktionen modtages fortrinsvis som word-fil eller lignende via mail til red@horisontgruppen.dk, såvidt muligt vedhæftet foto, grafer og andet illustrationsmateriale i høj opløsning, helst som eps- eller jpg-filer (HUSK tydelig kreditering). Eftertryk er kun tilladt efter forlods aftale med redaktionen.

Redaktion:



Rasmus Brylle
Udgiver (ansv.)
rb@horisontgruppen.dk



Poul Breil-Hansen
Redaktør
pbh@horisontgruppen.dk

Salg:



Rune Walther Hansen
Chief Operating Officer
rwh@horisontgruppen.dk
Telefon 5373 1373



Mette Kronborg
Business Manager
mk@horisontgruppen.dk
Telefon 2713 0010

Abonnement:

Ændringer af navn eller adresse for modtagelse af magasinet SCM+Logistik, skriv venligst mail til: abo@horisontgruppen.dk

ISSN: 2246-820X

Tryk:



Udgiver:
Horisont Gruppen a/s
Strandlodsvej 44 · DK 2300 København S
Telefon: +45 5350 6060
info@horisontgruppen.dk
www.horisontgruppen.dk





Fald i arbejdstid dækker over flere i job

Den gennemsnitlige arbejdstid i Danmark er faldet med 0,3 procent siden 2008. Men det betyder ikke, at danskerne arbejder mindre – tværtimod. Faldet skyldes, at flere unge, seniorer og fleksjobbere er kommet i beskæftigelse, og de arbejder typisk færre timer end gennemsnittet. Det viser en ny analyse fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE). Analysen viser, at arbejdsmarke-

dets "kernetropper" – almindelige lønmodtagere – faktisk har øget deres arbejdstid siden 2008. Den samlede nedgang skyldes altså ændringer i sammensætningen af arbejdsstyrken, ikke lavere arbejdsindsats. Ifølge AE er der derfor ikke grundlag for bekymring om, at danskerne arbejder mindre, som det ellers ofte er blevet fremhævet i den offentlige debat.

Arbejdskraft er virksomhedernes topprioritet

Adgang til kvalificeret arbejdskraft er det vigtigste for danske virksomheder. Det viser Dansk Industris store undersøgelse af lokal erhvervsvenlighed 2025, hvor over 40 procent af virksomhederne peger på arbejdskraft som deres højeste prioritet – endnu flere end sidste år. Ifølge DI bør kommunalpolitikere derfor have fokus på at skabe bedre rammer for virksomhederne, så de kan tiltrække de dygtige medarbejdere,

de har brug for. Mange virksomheder efterlyser også hjælp til at finde job til medfølgende partner ved internationale ansættelser. Vejen Kommune topper i år listen som Danmarks mest erhvervsvenlige kommune foran Billund og Ikast-Brande, der alle fremhæves for deres indsats for at understøtte virksomhedernes vækst, jobskabelse og muligheder for at rekruttere arbejdskraft.



Nyt producentansvar på emballage trådt i kraft



Fra oktober har cirka 7.000 danske virksomheder fået ansvar for den emballage, de sætter på markedet. Emballageretur, som repræsenterer over 2.100 af dem, er klar med priserne per kilo for de forskellige materialer. Ordningen bygger på 20 års erfaring fra Elretur og indgår i Retur-samarbejdet, der samlet dækker 3.400 virksomheder. Ifølge direktør Morten Harboe-Jepsen er målet at forene effektiv drift, miljøhensyn og økonomisk ansvarlighed i samarbejde med stærke partnere.

En udfordring er dog store forskelle i kommunernes beregninger af indsamlingsomkostninger, som kan variere med flere tusinde procent. Emballageretur efterlyser fælles retningslinjer for gennemsigtige beregninger. De kommunale omkostninger vurderes til 1,5–2 milliarder kroner årligt. Da virksomhederne nu betaler i stedet for borgerne, skal renovationsgebyret tilsvarende sænkes – ellers svarer det til en skjult afgiftsstigning.

ESG-aflønning bliver norm for danske ledere

Flere danske virksomheder integrerer nu ESG (miljø, social ansvarlighed og god selskabsledelse) som en central del af lederes aflønning. En ny rapport fra Center for Strategisk CSR, udarbejdet af EY, Erhvervslivets Tænketaank og Lederne, viser, at ESG ikke længere kun er en kommunikationsøvelse men et strategisk styringsværktøj med målbare resultater.

Undersøgelsen, der bygger på data fra C25-selskaber og over 1.000 danske ledere, afslører, at

15 procent af ledere i dag aflønnes ud fra ESG-mål. I de største virksomheder er kvaliteten af ESG-bonusmålene forbedret markant, med 75 procent flere specifikke og målbare mål siden 2022. De mest udbredte ESG-KPI'er omfatter CO₂-reduktion, medarbejder- og kundetilfredshed, sundhed, sikkerhed, diversitet og compliance. Rapporten understreger, at bestyrelsens opbakning er afgørende for at skabe reel værdi og troværdighed.



Ny ERP skal hjælpe med at nå vækst mål på 35 procent

”Alle konsulenterne fra Bredana Axcite har tidligere været ansat i en virksomhed og ved, hvad de taler om.”

Morten Præst
Business Process Manager
Furnipart

”Jeg kan godt lide de mennesker i Bredana Axcite, og jeg kan også godt lide, at der er direkte adgang til topledelsen. Skulle vi få behov for at diskutere noget under forløbet, kan vi hurtigt samle beslutningstagere om bordet og komme videre.”

Rasmus Byriel
CEO og medejer
Furnipart

Furnipart opruster digitalt og har valgt Bredana Axcite som samarbejdspartner. Projektet er afgørende for at nå en vækst på 35 procent inden for de kommende tre år.

Fokus er rettet mod en løsning tæt på standard ERP. Scenen er sat til et forandringsprojekt, solidt forankret i organisationen.

Det stærke WMS modul i Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management, suppleret med Bredana Axcites egne moduler, er krumtappen.



Scan koden og bliv inspireret af hele interviewet.

Aarhus
Runevej 2A
8210 Aarhus V

Kolding
Skovvangen 33
6000 Kolding

70 10 20 28
info@bredana.dk
www.bredana.dk

bredana Axcite



Store forskelle i kommunernes erhvervsklima

En ny analyse fra SMVDanmark viser, at der er store forskelle på erhvervsklimaet i landets kommuner. Undersøgelsen bygger på svar fra over 2.200 små og mellemstore virksomheder i 79 kommuner, vurderet på syv områder som infrastruktur, skatter, arbejdskraft og erhvervsservice. Struer toppe med den højeste erhvervsklimascore, tæt fulgt af Ikast-Brande, Mariagerfjord og

Billund. I bunden ligger Gribskov, Rudersdal og Jammerbugt. Analysen peger på, at geografi og størrelse ikke er afgørende, da storbyer som København, Aarhus, Odense og Aalborg placerer sig langt nede. Manglen på faglært arbejdskraft fremhæves som den største udfordring på tværs af landet, mens mange virksomheder samtidig oplever begrænset adgang til kommunale udbud.

Luftforsvar skaber vækst og nye arbejdspladser

Danmark får et nyt jordbaseret luftforsvar, som styrker både sikkerheden og dansk forsvarsindustri. Med en investering på 58 milliarder kroner i anskaffelse og drift er der tale om den største forsvarsinvestering nogensinde. Udenlandske leverandører pålægges at samarbejde med danske virksomheder for et tocifret milliardbeløb, hvilket skaber nye muligheder for vækst, udvikling og arbejdspladser. Investeringerne forventes at styrke sektorer som missilproduktion, radar- og

kommunikationsteknologi, droner og cybersikkerhed. Samarbejdet kan ske gennem køb af materiel eller udviklingspartnerskaber, der både omfatter drift og opgradering af de nye systemer i Danmark samt udvikling af fremtidige løsninger. Valget af systemer betyder, at franske, italienske, tyske og norske producenter bliver centrale samarbejdspartnere for dansk forsvarsindustri, mens Erhvervsstyrelsen står for de endelige aftaler.

Små industrivirksomheder mangler robotter

Små og mellemstore industrivirksomheder halter bagefter, når det gælder automatisering. En ny analyse fra Dansk Metal viser, at mens 90 procent af de største virksomheder har taget robotter i brug, gælder det kun for 25 procent af de små. I møbelindustrien har kun hver tredje virksomhed robotter, og i handel og transportindustrien er tallet 23 procent. Samtidig er lysten til at investere faldet. Kun 23 procent af virksomhederne forventer at købe robotter det næste år, mod 34 procent

i 2019. Dansk Metal advarer om, at forskellen kan koste både konkurrenceevne og arbejdspladser, hvis små virksomheder ikke kommer med på automatiseringsbølgen. Ifølge organisationen kræver det bedre adgang til investeringsstøtte, rådgivning og opkvalificering af medarbejdere. Analysen bygger på svar fra 470 tillidsrepræsentanter i industrien og viser, at fødevarerindustrien er længst fremme, mens andre brancher halter bagefter.



Emballageretur sænker priser og lancerer værktøj

Producentansvaret for emballage træder snart i kraft efter år med debat om priser og rammer. Regeringen har netop grebet ind for at mindske byrden for virksomhederne ved blandt andet at påbyde lavere kommunale gebyrer. Det gør, at Emballageretur nu kan sænke sine priser markant – for eksempel falder prisen på pap

med 34 procent. Samtidig relanceres Prisberegneren, et digitalt værktøj der gør det muligt for virksomheder at få overblik over deres faktiske udgifter og teste forskellige emballagescenarier. Værktøjet giver gennemsigtighed og understøtter både økonomisk planlægning og en grønnere brug af emballage.



Dobbelt belastning øger risiko for tidlig exit

Lønmodtagere, der både har et hårdt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, har over dobbelt så høj risiko for at trække sig tidligt fra arbejdsmarkedet. En ny analyse fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE) viser, at hver fjerde lønmodtager i alderen 49–59 år med både fysisk og psykisk belastning i 2018 var på en tidlig tilbagetrækningsydelse i november 2024. Til sammenligning gjaldt det kun 12,1 procent blandt dem, der ikke

havde et hårdt arbejdsmiljø. Analysen viser, at kombinationen af fysisk og psykisk pres fordobler risikoen for tidlig tilbagetrækning. Over hver femte lønmodtager i aldersgruppen havde i 2018 et hårdt arbejdsmiljø, hvilket ifølge AE peger på et udbredt problem med store konsekvenser for både livskvalitet, arbejdsmarked og økonomi. Resultaterne understreger behovet for en styrket indsats for at forbedre arbejdsmiljøet.

Virksomheder øger markant grønne indkøb

Danske virksomheders indkøb af miljømærkede produkter og services er vokset markant. En ny indrapportering fra Miljømærkning Danmarks Netværk for Miljømærket indkøb viser, at medlemmerne i 2024 købte miljømærkede varer og ydelser for 729 millioner kroner – en stor stigning fra knap 200 millioner i 2023. Netværket, der består af store private virksomheder som Novo Nordisk, Nykredit, Rambøll og Coop, arbejder for at fremme ansvarlige

indkøb. Størstedelen af væksten findes inden for møbler, rengøringservice og kantiner, hvor næsten halvdelen af møblerne og to tredjedele af rengøringsydelserne nu er miljømærkede. I alt er mere end en fjerdedel af de samlede indkøb i netværket miljømærkede, hvilket bidrager til en grønnere udvikling og sender et tydeligt signal om stigende efterspørgsel på bæredygtige løsninger.



Fungerer din labelløsning?

- Er labelen og overfladen holdbar nok?
- Klæber labelen tilfredsstillende?
- Matcher labelen de aktuelle printere?
- Opnår I et tydeligt, klart og robust print?
- Kan labels dispenseres, når det er ønsket?

**FÅ EN KOMPETENT SECOND OPINION
PÅ DINE MÆRKNINGSBEHOV...**

NORRIS PRINT-TECH A/S • Sofiendalsvej 81 • DK-9200 Aalborg SV • Tel. +45 9818 1777 • info@npt.dk • WWW.NPT.DK



CSCO’er overvurderer egen effektivitet

Mange chefer for forsyningskæder (CSCO’er) overvurderer deres effektivitet i forhold til, hvordan topledelsen opfatter dem. Det konkluderer en undersøgelse fra Gartner, Inc. Ifølge topledelsen er CSCO’ers evne til tværfagligt samarbejde en af fem afgørende egenskaber.

Tekst: Poul Breil-Hansen

Gartner har i marts 2025 undersøgt 201 ledere, heriblandt CSCO’er og andre medlemmer af topledelsen. Undersøgelsen ‘Supply Chain Today, CEO Tomorrow’ viser, at tre fjerdedele af CSCO’erne gav sig selv en score på mindst 75 ud af 100, da de blev spurgt, hvor effektive de anså sig selv for at være i deres stilling. Til sammenligning gav kun lidt over halvdelen af deres kollegaer i topledelsen dem en tilsvarende høj score.

”Både CSCO’er og deres kollegaer i topledelsen prioriterer samarbejde, men vores data viser en afstand mellem CSCO’ers opfattelse og resten af topledelsens opfattelse af, hvor effektive CSCO’erne egentlig er på dette afgørende område”, siger Claudia Clemens, Senior Director Analyst i Gartners Supply Chain-afdeling. ”Over 60 procent af CSCO’erne hævder, at de aktivt investerer i at opbygge relationer til deres kollegaer, men under halvdelen af deres kollegaer i top-

ledelsen anerkender faktisk disse bestræbelser”. Undersøgelsen identificerer, at evnen til at skabe værdi for topledelsen gennem effektivt tværfagligt samarbejde bidrager uforholdsmæssigt meget til CSCO’ers effektivitet. Dette er den vigtigste ud af fem centrale egenskaber, som topledelsen peger på som afgørende for CSCO’ers effektivitet.

- De fem egenskaber er i prioriteret orden:
1. Drive value for C-suite (skabe værdi for topledelsen): 42 procent.
 2. Leverage technology (udnytte teknologi til at skabe værdi): 21 procent.
 3. Build agility (bygge og integrere fleksibilitet): 18 procent.
 4. Enable profitable growth (understøtte lønsom vækst): 15 procent.
 5. Manage risks (håndtere risici): 4 procent.

Gartners analyse af denne afstand mellem opfat-

telser afslører, at barrieren for ydeevne ikke ligger i den tid, der bruges, men i kvaliteten af tiden. Dette er en mulighed for CSCO’er til at hæve samtalerne med deres kollegaer i topledelsen ud over dagligdagens udfordringer og i stedet fokusere på de muligheder for værdiskabelse, der ligger i samarbejde på tværs af topledelsen.

Vejen til bestyrelseslokalet

Både CSCO’er og deres kollegaer i topledelsen er enige om, at den ideelle CSCO er en innovativ, ”maverick”-ledertype, der er villig til at udfordre grænserne for, hvad en forsyningskæde kan være. CSCO’er, der lever op til denne ”maverick”-profil, har større chance for at få en plads i bestyrelseslokalet.

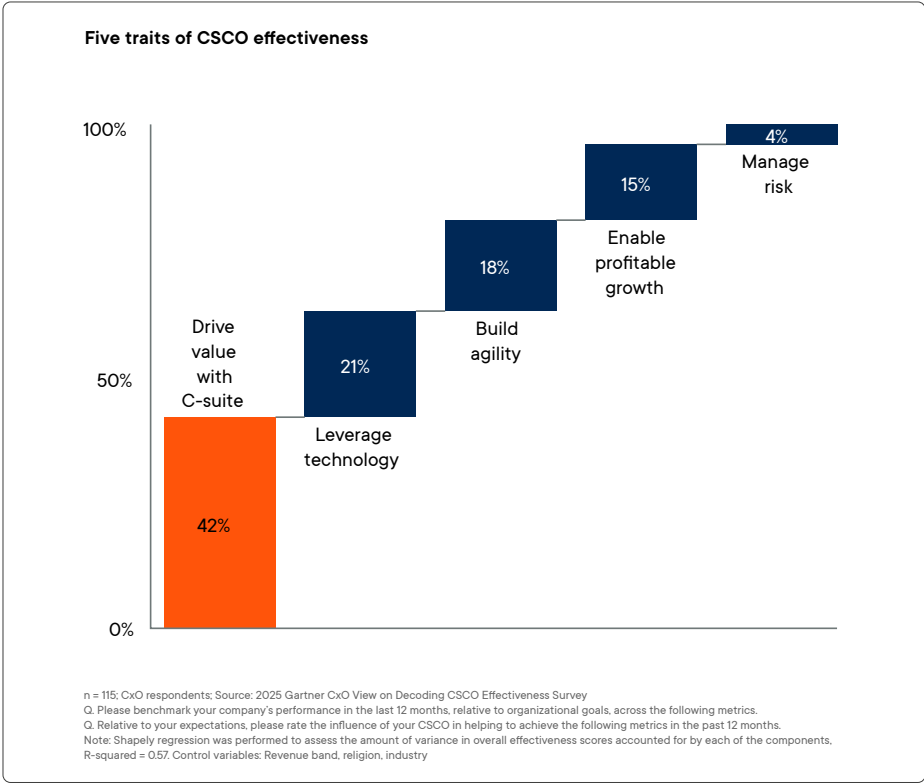
CSCO’er, der bryder igennem til bestyrelseslokalet, udviser typisk disse tre adfærdsmønstre:

1. Prioriter tid til de områder, topledelsen værdsætter mest: For at maksimere deres indfly-

^

”Både CSCO’er og deres kollegaer i topledelsen prioriterer samarbejde, men vores data viser en afstand mellem CSCO’ers opfattelse og resten af topledelsens opfattelse af, hvor effektive CSCO’erne egentlig er på dette afgørende område”, siger Claudia Clemens. Foto: 123rf.com.

delse skal CSCO’er tilpasse deres indsats til det, organisationen værdsætter højest – såsom tværfagligt samarbejde, agilitet, digital innovation, vækst og risikostyring. Dette gøre CSCO’er ved at prioritere virksomhedsdrevne mål frem for personlige opgaver, delegere



FAKTA

BLIV KLOGERE

Hent rapporten 'Supply Chain Today, CEO Tomorrow' på www.gartner.com/en/supply-chain/trends/supply-chain-today-ceo-tomorrow



daglige operationer og fokusere på langsigtede strategier.

2. Samarbejd for at skabe indflydelse: CSCO’er bliver generelt opfattet positivt af deres kollegaer i topledelsen for at tilpasse strategiske planer og proaktivt påpege risici. Men for at øge værdien af deres bidrag skal CSCO’er også præsentere løsninger på disse risici og tydeliggøre forsyningskædens rolle i at støtte virksomheden.
3. Vis forsyningskædens værdi: Næsten 40 procent af de adspurgte topledere mener, at CSCO’er ikke formår at hjælpe ledelsen med at forstå, hvordan forsyningskæden understøtter organisationen. Effektive CSCO’er kommunikerer og demonstrerer proaktivt forsyningskædens værdi ved at:
 - Tilpasse strategien til forretningsmålene.
 - Afklare afhængigheder.
 - Integrere forsyningskædeovervejelser i strategiske planer.
 - Forklare effekten af investeringer.
 - Fremhæve evner, der påvirker resultaterne.

I artiklen '5 genveje til at skabe sikker succes som CSCO' i dette magasin kan du læse uddybninger af, hvad Gartner mener, de fem egenskaber indebærer.

5 genveje til succes som CSCCO



At skabe værdi sammen med direktionen udgør ifølge Gartner 42 procent af CSCCO's effektivitet, hvilket gør det til den mest kritiske egenskab. Det handler ikke kun om at justere interne processer i forsyningskædeorganisationen: Det er vigtigt at arbejde på tværs af afdelinger for at opnå virksomhedens mål og tydeligt demonstrere forsyningskædens bidrag. Foto: 123rf.com

Rollen som CSCCO, supply chain direktør, COO eller hvilken mærkat, virksomheder nu vælger at sætte på ansvaret for ledelse af forsyningskæden, kan være uoverskuelig – og det kan være svært at identificere, hvordan man skaber succes i rollen. Analysehus peger på fem afgørende egenskaber for succes som CSCCO.

Tekst: Poul Breil-Hansen

Ledere i forsyningskæden (CSCCO'er) anser generelt sig selv for effektive ledere, hvor tre fjerdedele giver sig selv en score på mindst 75 ud af 100, når de bliver spurgt, hvor effektive de er i deres stilling. Det viser en undersøgelse, Gartner har udgivet i august 2025.

På den anden side ser kun 1 procent af deres kolleger i direktionen (CxO'er) og adm. direktører (CEO'er) CSCCO'en som indflydelsesrig, når det handler om at sikre ressourcer, opnå støtte til ideer og forme gruppens meninger.

Derudover tror mere end 40 procent af

CSCCO'erne, at de kunne blive fremtidige adm. direktører; men det synspunkt er kun 12 procent af direktionen er enige i.

3 benskænd for CSCCO-succes

Hvad står i vejen for, at CSCCO'erne får den respekt, de selv mener, de fortjener? De største udfordringer, som CSCCO'erne selv identificerer, er ifølge Gartner:

- Manglende evne til at skabe synlig værdi — eller mere specifikt, at CSCCO'erne ikke formår at undgå, at forstyrrelser distraherer dem fra at

fokusere på strategi, planlægning og de andre aktiviteter, der betyder mest for direktionen. Konsekvensen er, at CSCCO'erne opfattes som den mindst samarbejdsvillige CxO og den, som CEO lytter mindst til.

- At halte bagefter i forhold til teknologiske forandringer. Gartner-undersøgelsen finder det udtalt, at supply chain-funktionen er blandt dem, der ligger længst bagud i forhold til AI-kompetence (sammen med salg, indkøb, HR og juridisk).
- Uklare forventninger til supply chain-funktio-

nen. 36 procent flere CxO'er end CSCCO'er mener, at funktionel eksekvering stadig bør være en toprioritet for CSCCO'erne, hvilket understreger opfattelsen af, at CSCCO'erne primært ses som operationelle.

5 nøgleegenskaber for effektive CSCCO'er

Heldigvis er CSCCO'erne og deres kolleger i direktionen enige om de fem nøgleegenskaber for effektive CSCCO'er: at skabe værdi for direktionen, udnytte teknologi, bygge agilitet, muliggøre profitabel vækst og håndtere risici. Men hvordan kan du som CSCCO udvikle disse egenskaber? Gartner udforsker i analysen 'Supply Chain Today, CEO Tomorrow' strategier til at forbedre din CSCCO-effektivitetsscore for at påvirke centrale forretningsresultater — og til sidst blive forfremmet til administrerende direktør.

1) Effektive CSCCO'er skaber værdi sammen med direktionen

At skabe værdi sammen med direktionen udgør 42 procent af CSCCO's effektivitet, hvilket gør det til den mest kritiske egenskab. Det handler ikke kun om at justere interne processer i forsyningskædeorganisationen: Det er vigtigt at arbejde på tværs af afdelinger for at opnå virksomhedens mål og tydeligt demonstrere forsyningskædens bidrag.

Gartner anbefaler følgende taktikker:

- Prioriter tid til de områder, direktionen værdsætter mest: I øjeblikket bruger CSCCO'er tid på områder, der ikke anerkendes som effektivitetsfremmende, og direktionen forstår ikke fuldt ud, hvordan CSCCO'erne prioriterer deres tid, eller hvilken værdi den prioritering skaber. For at prioritere tiden på områder med størst indvirkning må CSCCO'erne først forstå direktionens forventninger. Dernæst skal CSCCO'erne ændre måden, deres prioriteringer fastsættes på – ved at træde ud af den daglige drift og fokusere mere på langsigtede strategier.

For at blive opfattet som en digital leder må en CSCCO tage ansvar for digital værdiskabelse i forsyningskæden og økosystemet (Gartner).

- Samarbejd for at skabe indvirkning, ikke kun indsats: Over halvdelen af CxO'erne siger, at de involverer CSCCO'erne bredt i nøglebeslutninger, omkostningsoptimering, strategi og omsætning, men kun 37 procent inddrager CSCCO'erne i diskussioner om ny teknologi, og endnu færre (36 procent) om emner knyttet til transformation og langsigtet værdi. Alligevel har CxO'erne en positiv opfattelse af

CSCCO'ernes evne til at tilpasse strategiske planer og proaktivt påpege risici for ledelsen. Nøglen for CSCCO'erne er derfor at præsentere potentielle løsninger på disse risici og tydeliggøre, hvilken værdi forsyningskæden leverer for at håndtere dem.

- Vis forsyningskædens kapaciteter og værdi: Næsten 4 ud af 10 CxO'ere angiver, at CSCCO'erne ikke gør nok for at hjælpe ledelsen med at forstå, hvordan forsyningskæden understøtter organisationen. Dygtige CSCCO'er modvirker dette ved at guide – ikke antage – direktionens opfattelse af værdiskabende kapaciteter. De definerer, hvordan forsyningskædestrategien er afstemt med og understøtter den overordnede forretningsstrategi; hvornår forsyningskædeimplikationer skal inddrages i strategiske planer; hvilke kapaciteter i forsyningskæden der muliggør organisatoriske resultater; og hvorfor investeringer i forsyningskæden vil føre til profitabel vækst

2) Effektive CSCCO'er udnytter teknologi

At realisere værdi fra digitale investeringer bidrager med 21 procent til CSCCO's effektivitet. Det er derfor ikke overraskende, at 82 procent af CSCCO'erne planlægger at øge udgifterne til teknologi. Men i baggrunden rapporterer CFO'erne, at 67 procent af de nuværende investeringer ikke lever op til forventningerne. For at blive opfattet som en digital leder må en CSCCO:

- tage ansvar for digital værdiskabelse i forsyningskæden og økosystemet,
- samarbejde direkte med CIO'en og andre,
- fremvise succeser og være fortalere for succesfuld forandringsledelse. Dette samarbejde på tværs af direktionen skaber et 'svinghjul', der ikke kun gør det muligt for forsyningskædeorganisationen at eksperimentere med teknologi, lære og tage risici, men også øger CSCCO's samlede effektivitet.

3) Effektive CSCCO'er skaber agilitet

At øge agile kapaciteter bidrager med 18 procent til CSCCO's effektivitet. Agilitet opnås, når forsyningskæder kan opretholde kontinuerlig drift ved at modstå og komme sig hurtigt over forstyrrelser med minimal forretningsmæssig påvirkning. Men det kan de ikke, hvis virksomheden er låst fast i manuelle processer og stive strukturer. Effektive CSCCO'erne erkender, at agilitet opnås gennem synkronisering af prioriteringer, afvejninger og evnen til at udføre dem med hastighed og effektivitet. CSCCO'erne bør:

- involvere direktionen i vurderingsprocessen for at sikre en helhedsorienteret forståelse af virksomhedens behov,
- vurdere forsyningskædens nuværende tilstand med hensyn til hastighed, pålidelighed, kvalitet og omkostningseffektivitet,
- designe processer for enkelhed og interoperabilitet samt give beslutningsvejledning for at muliggøre hurtig udførelse.

4) Effektive CSCCO'er muliggør profitabel vækst

Forsyningskædebaseret vækst udgør 18 procent af CSCCO's effektivitet. Både CSCCO'er og CxO'er ser finansielle mål som en af de tre vigtigste prioriteringer for CSCCO'ernes tid. Men da direktionen primært opfatter forsyningskædens værdi som omkostningsstyring og ikke omsæt-

Men da direktionen primært opfatter forsyningskædens værdi som omkostningsstyring og ikke omsætningsgenerering, er det vigtigt, at CSCCO'erne involverer CxO'erne dybere og mere specifikt i omsætningsvækst (Gartner).

ningsgenerering, er det vigtigt, at CSCCO'erne involverer CxO'erne dybere og mere specifikt i omsætningsvækst. Bryd med udelukkende at måle forsyningskædespecifikke nøgletal som levering og lagerbeholdning, og inkluder i stedet nøgletal relateret til kundeoplevelse og fastholdelse. Prioriter tid brugt på innovation, så transformationer både forestilles og implementeres succesfuldt. Transformation handler ikke kun om at følge med; det handler om at gøre forsyningskæden mere konkurrencedygtig og relevant.

5) Effektive CSCCO'er håndterer risici

Risikostyring udgør 4 procent af CSCCO's effektivitet. Da volatilitet har direkte indvirkning på profitabel vækst, kræver CEO'erne et mere integreret overblik over de risici, de står over for. Derfor forventer CxO'erne, at CSCCO'erne bruger mere tid på at vurdere og afhjælpe risici, end de faktisk gør. Effektive CSCCO'er styrker forsyningskædens risikostyring for at sikre effektiv håndtering af risici og præcis rapportering, herunder brug af et risikoregister, der fokuserer på at beskytte strategiske virksomhedsmål og -formål.

FAKTA

BLIV KLOGERE

Hent rapporten 'Supply Chain Today, CEO Tomorrow' på www.gartner.com/en/supply-chain/trends/supply-chain-today-ceo-tomorrow



Automation i produktionen: Virksomheder overser to faktorer

Produktionsvirksomheder står over for to store udfordringer: Stagnerende produktivitet og mangel på arbejdskraft. Automatisering og robotter tilbyder en løsning, men trods teknologiens modenhed, er fremskridtene ujævne. Det er ikke teknologien, der spænder ben. Det store benspænd består ifølge forskning fra McKinsey og MIT i, at virksomheder undervurderer den organisatoriske kompleksitet og den kulturelle forandring.



Automation i produktionsvirksomheder handler ikke primært om teknologi. Det handler om ledelse, strategi og evnen til at skabe en kultur, der omfavner forandring. Lyder det fra tre forskere. Foto: 123rf.com.

Tekst: Poul Breil-Hansen

FAKTA

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION:

Hvordan kan din virksomhed integrere automation som en kernekompetence?

Har I de rette kompetencer internt, eller skal I samarbejde med eksterne partnere?

Hvilke små, synlige projekter kan skabe momentum for automation i jeres organisation?

”Der er intet mere manuelt end automation,” som Etienne Lacroix, CEO af Vention, udtrykker det. Det er en paradoks sandhed: At erstatte menneskelige opgaver med robotter kræver omfattende menneskelig ekspertise og en strategisk tilgang, der rækker langt ud over selve teknologien.

Hvorfor automation er afgørende nu

Det er det ifølge artiklen Harvard Business Review-artiklen 'How to Successfully Automate in Manufacturing' fra september 2025 – forfattet af Steffen Fuchs, McKinsey; Ani Kelkar, McKinsey og Ben Armstrong, MIT – af to hovedårsager:

1. Produktivitet og arbejdskraftmangel driver behovet: I USA har kun 12 procent af fabrikker implementeret robotter, og kun 6 procent har automatiseret i stor skala. Robot-tætheden i

USA (295 enheder per 10.000 medarbejdere) ligger langt efter lande som Japan, Tyskland, Kina og Sydkorea. Samtidig viser undersøgelser, at virksomheder, der lykkes med automation, opnår markante gevinster: Kortere leveringstider, højere kvalitet og en mere fleksibel produktion, der kan tilpasse sig skiftende markedsbehov.

2. Gevinsterne rækker ud over omkostningsbesparelser: Automation handler ikke kun om at reducere lønomkostninger. Det kan også:

- Afhjælpe arbejdskraftmangel ved at overtage opgaver, der er svære at besætte.
- Forbedre kvaliteten og reducere fejl i produktionen.
- Øge fleksibiliteten og gøre det muligt at skifte mellem produkter hurtigere.
- Skabe bedre arbejdspladser ved at frigøre medarbejdere til mere værdiskabende opgaver.

En global bilkomponentleverandør har for eksempel identificeret anvendelsesområder for kollaborative robotter, autonome mobile robotter og maskinvision i 300 fabrikker. Resultatet: En årlig besparelse på 200 millioner dollar og en mere robust produktion.

4 store benspænd

De tre forskere peger på fem store benspænd – og uddyber også lidt om, hvordan virksomheder bedst overkommer benspændene. Her begrænser vi os til fire af benspændene:

1. Automatisering er en forretningsmodel, ikke bare en teknologi: Mange virksomheder begår den fejl at delegere automatisering til operations- eller ingeniøraftdelinger uden strategisk opbakning fra topledelsen. Succesfulde virksomheder som GXO (en af verdens største logistikvirksomheder, red.) har i stedet oprettet roller som "Chief Automation Officer", der rapporterer direkte til CEO'en. Dette sikrer, at automatisering bliver en kernekompetence og ikke bare et isoleret eksperiment.

2. Realistiske forretningsplaner er afgørende: "Pilotprojekt-besættelse" er en udbredt fælde: Virksomheder tester robotter i små projekter, men opgiver dem, når de ikke lever op til korte ROI-forventninger. Problemet er ofte, at forretningsplanen kun fokuserer på lønbesparelser og ikke på de bredere gevinster som kvalitetsforbedringer, dataadgang og operationel fleksibilitet. Tilbagebetalingstider er dog blevet kortere – ofte 1-3 år i stedet for 5-7 år – takket være digitale tvillinger og modulære platforme, der gør det muligt at simulere og validere løsninger, før man investerer.

3. Integration er nøglen – og den største udfordring: De fleste automatiseringsprojekter fejler ikke på grund af robotterne, men på grund af integrationen med eksisterende systemer. Fragmenterede it-landskaber, manglende standarder og komplekse arkitekturer gør det svært at skabe bæredygtige løsninger. Virksomheder som Siemens og Schneider Electric arbejder derfor på at udvikle åbne platforme og standarder, der kan reducere kompleksiteten og gøre "plug-and-play" automation muligt.

4. Mennesker er succesfaktoren: Automation kræver ikke kun teknologi, men også medarbejdere, der kan betjene, programmere og vedligeholde systemerne. Virksomheder som Hypertherm Associates har indført politikker om 'ingen afskedigelser på grund af automation' og investerer i om- og efteruddannelse, så medarbejdere kan overtage nye roller som robotprogrammører eller 'procesudviklere'. Dette skaber tillid og sikrer, at automation bliver en fælles succes.

Sådan kommer I godt i gang

De tre forskere har fire anbefalinger til, hvordan du og dine kollegaer kan komme godt fra start og gennemføre succesfuld automation i produktionen:

1. Start med en klar strategi og ledelsesmæssig opbakning: Automation skal være en del af virksomhedens overordnede strategi, ikke et ad hoc-projekt. Opret en tværfunktionel styringsgruppe med repræsentation fra ledelse, IT, HR og produktion, og definer klare mål for, hvad automation skal opnå.

2. Vælg de rette projekter: Start med små, overskuelige projekter, der kan vise værdien af automation hurtigt. Det handler ikke nødvendigvis om at vælge det projekt med den bedste ROI, men det projekt, der kan skabe synlig succes og momentum i organisationen.

3. Invester i kompetenceudvikling: Uddan medarbejdere i at arbejde med og vedligeholde automatiserede systemer. Skab interne "teknologichampions", der kan drive forandringen og inspirere kolleger.

4. Samarbejd med eksterne partnere: Mange virksomheder mangler den interne ekspertise til at implementere automation alene. Samarbejd med integratorer og teknologileverandører, der kan hjælpe med at designe, implementere og skalere løsninger.

Automation er en ledelsesopgave

Forskernes overordnede konklusion er, at automation er en ledelsesopgave og ikke en teknisk opgave. Automation i produktionsvirksomheder handler ikke primært om teknologi. Det handler om ledelse, strategi og evnen til at skabe en kultur, der omfavner forandring. Virksomheder, der lykkes, er dem, der ser automation som en forretningsmodel, investerer i medarbejdere og tager en struktureret tilgang til integration og skalering. Som en ledelseskonsulent formulerer det: "Dette er ikke et teknologiproblem. Det er et ledelsesproblem – og det er et problem, som ledere kan løse".

FAKTA

BLIV KLOGERE

The robotics revolution: Scaling beyond the pilot phase: www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-robotics-revolution-scaling-beyond-the-pilot-phase



Scan QR og læs mere

How to Successfully Automate in Manufacturing: www.hbr.org/2025/09/how-to-successfully-automate-in-manufacturing



Scan QR og læs mere

Søstrene Grene automatiserer lagre for at løfte vækst

Detailkæden er i fuld gang med en større automatisering af kædens logistikcentre. Det sker for at følge med væksten, og virksomheden har valgt at indføre en meget høj grad af automatisering. Største udfordring er det uensartede vareflow med alt fra viskelædere til bænke. Men det er lykkedes, og gevinsten er evne til at håndtere store sæsonudsving, CO2-besparelser, bedre arbejdsmiljø og ikke mindst en platform for endnu mere vækst de kommende år.

Tekst: Poul Breil-Hansen | Foto: Søstrene Grene

Første omgang har været automatisering af kædens nybyggede DC i Venlo i Holland, og næste skridt bliver at samle både e-handels- og butikslageret i Aarslev vest for Aarhus, hvor der frem til sommeren 2026 vil ske en betydelig automatisering.

"Vi automatiserer fordi, vi ellers ikke ville kunne følge med den kraftige vækst, vi oplever og forventer at opleve de kommende år. Når en virksomhed oplever markant vækst, skaber det masser af kompleksitet i det logistiske set-up, hvor kravene til overblik og styring øges markant", fortæller Claus Tjørby, der er Chief Supply Chain Officer og ansvarlig for automatiseringsprojektet.

Han supplerer: "Automatiseringen medfører derudover en række gode følgevirkninger som for eksempel et bedre arbejdsmiljø, fordi det mi-



"Transportbåndene er ikke avanceret automation, men det er faktisk meget væsentligt for vores samlede flow", fortæller Claus Tjørby.



"Vi automatiserer fordi, vi ellers ikke ville kunne følge med den kraftige vækst, vi oplever og forventer at opleve de kommende år", fortæller Claus Tjørby.

nimerer manuelle processer og indebærer færre løft fra forskellige uhensigtsmæssige niveauer".

Claus Tjørby fremhæver også CO2-besparelser som en positiv effekt. Det sker først og fremmest ved, at pakkemaskinen udfører såkaldt 'right size packaging', hvilket vil sige, at maskinen bruger pap i løbende meter og tilpasser papkasserne til varens størrelse. Det betyder, at varen indeholder mindre luft, og at lastbilernes kapacitet derfor bliver bedre udnyttet. Det medfører færre kørte transportkilometre og dermed lavere CO2-udledning.

Pluk, pak og flyt

Søstrene Grenes lagerautomatisering kan deles ind i tre hovedområder:

1. Plukkeprocessen bliver håndteret af Geek+ robotter fra ST Logistics. De er selvkørende gulvrobotter med en reel på toppen. De bliver også kaldt AMR eller autonome mobile robotter.
2. Pakkeprocessen bliver håndteret af en pakkemaskine fra italienske CMC Packaging Automation, der leverer såkaldt 'right-size-packaging'.
3. Interne vareflyt bliver håndteret af et netværk af transportbånd fra forskellige leverandører.

"Transportbåndene er ikke avanceret automation, men det er faktisk meget væsentligt for vores samlede flow. Fordi det giver et mere rent og sikkert flow, hvor vi undgår, at 50 medarbejdere skal krydse hinandens ruter", fortæller Claus Tjørby.

Kend dine data og processer

Han konstaterer, at automatiseringen i Holland er lykkedes og i dag er i drift med succes. Han fremhæver særligt tre forudsætninger for at komme succesfuldt i hus med et større lagerautomatiseringsprojekt:

- Detaljerede planer.
- Midlertidige løsninger der fastholder driften under implementeringerne.
- God oplæring og kompetenceløft til medarbejdere.

"Jeg tror ikke, man kan undervurdere punkt 1 med detaljerede planer. Det forudsætter så igen, at man har dyb og nuanceret indsigt i sine data og processer. Det er uhyre vigtigt at have forståelse for eksempelvis ordremønstret, fordi de fleste virksomheder vil have meget forskellige ordremønstre, og det er nødvendigt at tage højde for alle variationer i mønstret. Det er ikke muligt at dimensionere et anlæg eller system efter et gennemsnit, det er nødvendigt at kende ekstremerne og tage højde for dem i løsningen", fortæller han.

Medarbejderne er med på vognen

Claus Tjørby peger også på, at lagermedarbejderne i Aarhus har taget godt imod de store forandringer. Medarbejderne ser muligheder i dette,

de er nysgerrige og de ser gevinster i at blive opkvalificeret.

"Vi har ansat nogle få teknikere, der skal varetage den daglige vedligeholdelse af anlæggene. Derudover har vi ikke behov for nye medarbejdertyper, da vi i stedet kommer til at oplære vores eksisterende stab på cirka 200 medarbejdere i de nye processer og maskiner", fortæller han.

Det er ikke muligt at dimensionere et anlæg eller system efter et gennemsnit, det er nødvendigt at kende ekstremerne og tage højde for dem i løsningen.

Træningen foregår ved sidemandsoplæring, og virksomheden lægger stor vægt på at være så transparent om forandringer som muligt, og at informere om dem så tidligt som muligt. Informationen sker både som morgenmøder, 1:1 møder, nyhedsbreve og intranet. Automatiseringen har ikke og forventes ikke at indebære afskedigelser i organisationen.

Lageroperationer bliver spejlet

Når Søstrene Grene tager fat på automatiseringen af logistikcenteret ved Aarhus sker det som et 1:1 spejl af operationen i Holland. "Det bliver en stor fordel for implementeringen i Aarhus, og det er generelt en stor fordel, fordi vi kan operere med de samme processer alle steder. Vi har haft en lille stab af danske medarbejdere i Holland og hjælpe med implementeringen i Venlo, og de vil selvfølgelig være en stor hjælp, når vi automatiserer i Aarslev ved Aarhus", fortæller han.

FAKTA

OM SØSTRENE GRENE

Søstrene Grene er en dansk detailkæde, der blev grundlagt i Aarhus i 1973, og som er kendt for at skabe et hyggeligt og inspirerende univers med et bredt udvalg af produkter til hjemmet, hobby og livsstil. Virksomheden er en familieejet virksomhed, der nu drives af grundlæggerparrets sønner, Mikkel og Cresten Grene, og de har et stærkt fokus på æstetik, nordisk design og bæredygtighed i deres produkter.



Fremtidens supply chain starter med enkelhed – ikke AI

Digitalisering af forsyningskæden behøver ikke være hverken dyr eller kompliceret. Tværtimod. Den danske startup Quiver mener, at nøglen til bedre resultater ligger i enkelhed og trinvis digitalisering - ikke i forkromede systemer eller hype-teknologier.

Tekst: Poul Breil-Hansen | **Foto:** Quiver

”Mange virksomheder gør planlægningsprocessen unødvendigt kompliceret i jagten på at gøre det 100 procent perfekt. De spænder derved ben for sig selv, fordi det skaber kompleksitet og koster alt for mange ressourcer. Vi hjælper virksomheder med en omsætning på mellem 50 millioner og 2 milliarder kroner med at blive 'roughly right'. Det gør proces og teknologi både hurtigere og billigere – og skaber alt i alt bedre resultater”.

Han fremhæver, at vejen fra 80 til 100 procents præcision er meget dyr, og at det ekstra arbejde slet ikke står mål med nytteværdien. 80

procents nøjagtighed vil i langt de fleste tilfælde være rigeligt. Han har en baggrund som supply chain konsulent for Implement Consulting Group, hvor han har arbejdet med en lang række store og mellemstore virksomheders supply chain planning-projekter. Morten er uddannet Master i Operations & Innovation Management fra Aalborg Universitet, hvor en del af uddannelsen foregik på et kinesisk universitet og startede sit arbejdsliv hos Maersk.

Digitale løsninger skal skabe tryk

”Det er mere værdiskabende, at løsning og pro-

ces for planlægningen rent faktisk lever i virksomheden end, at løsningen i teorien er 100 procent perfekt. Alle berørte medarbejdere skal føle sig trygge ved processen og føle sig med ombord – så sker der noget med engagement, hastighed og kvalitet. Vi fokuserer derfor i vores løsning på at forenkle brugeroplevelsen, så den er pædagogisk og kun indeholder det vigtigste. Ligesom vi fokuserer hårdt på at onboard og træne medarbejdere, så de bliver gode venner med løsningen og rent faktisk gør brug af den i hverdagen”, fortæller han.

Morten Sønderlyng fremhæver, at Quivers

< Fra venstre er det Morten Sønderlyng, CEO & Co-founder; Frederik Pugholm, Business Development; Kira Bastian, Business Development og Christoffer Samuel Nielsen – CTO & Co-founder. Virksomhedens to programmører er ikke med på billedet.

Det er mere værdiskabende, at løsning og proces for planlægningen rent faktisk lever i virksomheden end, at løsningen i teorien er 100 procent perfekt.

største konkurrent derude er Excel, som stadig bliver brugt i stor stil i alle typer virksomheder – også de meget store. Nogle virksomheder bruger kun Excel til planlægning, de fleste bruger Excel som uhensigtsmæssigt supplement til store forkromede systemer. Han understreger, at Excel er et fantastisk værktøj, men at det er et dårligt fundament for supply chain planning. Excel bliver ikke opdateret, det er ikke fælleseje i organisationen, og medarbejdere starter forfra igen og igen, når de bruger Excel. Det skaber en manuel proces, der er uproduktiv og fejlbehæftet.

”Vi vil gerne ruske lidt op i vaner og traditioner inden for forecasting og planning. Vores løsning indeholder derfor alt det vigtigste samlet i en brugeroplevelse, der er enkel og let at tilgå. De underliggende algoritmer er komplekse, men brugeroplevelsen skal skabe tryk. Vi mener enkelhed og tryk er nøglen til digitalisering og de store forretningsmæssige gevinster, det medfører. Det handler om at tilbyde medarbejdere digitale værktøjer, de rent faktisk bruger og oplever som en hjælp i deres hverdag”.

Digitalisering skal foregå trinvis

Han argumenterer for, at mange store virksomheder gaber over for meget på én gang, når de digitaliserer forsyningskæden. De vil indføre end-to-end løsninger, der digitaliserer alt i ét hug. Han mener, det er mere hensigtsmæssigt at tage tingene bid for bid og digitalisere trinvis, så medarbejdere og hverdagspraksisser kan følge med.

”Jeg mener for eksempel, at det for mange virksomheder indtil videre er overkill at gøre brug af kunstig intelligens i planlægningsprocessen. Flertallet af danske virksomheder har ikke nået et modenhedsniveau i supply chain planning, der gør, at det giver mening at indføre generativ kunstig intelligens”, fortæller Morten Sønderlyng.

Berigelse af data

Han understreger, at Quivers løsning også giver gode muligheder for at berige data. Det kan for eksempel være at trække historiske data om out-

liers ud af forecastet. Outliers kan være varer, der er solgt i en kampagne, på en messe eller til et særarrangement. ”Det er vigtigt at berige historiske data, så informationen til indkøb om, hvornår indkøberne skal købe hvad ind, er så korrekt som muligt. Det gavner lagersundheden, og virksomheder undgår Forrester-effekt i forsyningskæderne, hvor alle leddene i kæden opbygger hvert sit dyre sikkerhedslager”, fortæller han og tilføjer: ”Det er vores erfaring, at vores kunder kan reducere lagerniveauer med 10 til 30 procent uden, at det ændrer på serviceniveau”.

Han understreger også, at Quivers løsning endvidere leverer effektiv 'exemption management', hvor medarbejdere modtager varsler, hvis der sker uventede ting, eller der er grund til at se nærmere på nogle data.

Jeg mener for eksempel, at det for mange virksomheder indtil videre er overkill at gøre brug af kunstig intelligens i planlægningsprocessen.

FAKTA

OM STARTUP-VIRKSOMHEDEN QUIVER

- Etableret marts 2023 med hovedsæde på Christianshavn, København.
- Foreløbig 6 medarbejdere (4 fuldtid).
 - 1 commercial lead.
 - 2 udviklere (1 backend, 1 frontend).
 - 2 commercial support staff på deltid.
- Korttidsmål:
 - At udvide kundebasen i Danmark.
 - At forberede international ekspansion til Sverige og Tyskland.
 - At fortsætte udviklingen af produktet baseret på kunderspons.

Derfor dominerer resiliens supply chain-agendaen anno 2025



"De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem med de bedste planer. Det er dem, der kan tilpasse sig hurtigst", siger Vincent Clerc, adm. direktør i Maersk.

Verdens forsyningskæder har fået mange tæsk de seneste fem år. Ledere i forsyningskæder og topledelser har derfor måtte sadle om og prioritere resiliens og modstandskraft. Hvordan gør de bedst det?

Tekst: Poul Breil-Hansen | Foto: 123rf.com

2025 er usikkerhed ikke længere en midlertidig tilstand, men en fast del af den globale forretningsverden. Geopolitiske spændinger, toldkrige, cyberangreb og klimakriser har gjort forsyningskæderne til et af de mest udsatte områder i moderne virksomhedsdrift. Ifølge en ny rapport fra Syddansk Universitet (SDU), Industriens Fond og Forsvarsakademiet står danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) over for en ny og kompleks udfordring: Hvordan sikrer man sin forretning, når verden er i konstant forandring?

Rapporten peger på, at SMV'erne – som udgør ryggraden i den danske økonomi – ofte er det svageste led i forsyningskæden, når det kommer til sikkerhed og resiliens. Tre centrale udfordringer dominerer: cybertrusler, geopolitiske chok og manglende strategisk overblik. Hver femte danske produktions-SMV har allerede oplevet et cyberangreb, og mange ser cybersikkerhed som en omkostning frem for en investering – indtil krisen er et faktum.

"Det er ikke længere nok at være god til at producere. I dag handler det om at kunne tilpasse

sig, når verden skifter under ens fødder", lyder det i rapporten. Den nye virkelighed kræver, at virksomheder ikke bare reagerer på kriser, men aktivt forbereder sig på dem.

Resiliens som konkurrenceparameter

Maersks seneste analyser om supply chain resilience viser, at virksomheder, der investerer i modstandsdygtige forsyningskæder, ikke bare undgår tab – de skaber vækst. I gennemsnit tabte virksomheder i 2024 mellem 3,6 og 4,7 procent af deres omsætning på grund af forsyningskædeforstyrrelser. Men en lille gruppe, kaldet 'resilience frontrunners', begrænsede deres tab til under 1 procent. Hvad gør disse virksomheder anderledes? De ser forsyningskæden som en strategisk vækstdriver, ikke bare en omkostning. Og de investerer i tre kerneområder:

- ledelse og kompetencer,
- teknologi og data samt
- samarbejde og partnerskaber.

"De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem, der reagerer hurtigst på kriser. Det er dem, der forudser dem", udtaler Harald Ember-

ger, Chief Supply Officer hos Reckitt til Maersks analyser. Dette kræver en ny rolle for supply chain-ledere, der skal være med i topledelsen og drive innovation og vækst – ikke bare logistik.

Fire trin til robusthed

SDU's rapport præsenterer en fasedelt procesmodel, der skal hjælpe SMV'er med at kortlægge, analysere og styrke deres forsyningskæder. Modellen består af fire trin:

1. Kortlæg forsyningskæden: Identificer alle led og afhængigheder.
2. Analyser sårbarheder: Find ud af, hvor din virksomhed er mest udsat.
3. Prioriter og skab tværorganisatorisk afstemning: Bryd siloer ned og sikr, at alle afdelinger taler sammen.
4. Udarbejd handleplaner: Forbered konkrete tiltag for læring og udvikling.

"Mange SMV'er har et fragmenteret billede af deres risici. Modellen tvinger dem til at se på hele forsyningskæden og finde ud af, hvor de reelt er sårbare", lyder det i rapporten. Virksomheder, der

har arbejdet med modellen, opnår fire centrale fordele: de får et klart billede af truslerne, kan handle proaktivt, bryder siloer ned og gør cybersikkerhed til en konkurrenceparameter.

Teknologi og data som redskab

Teknologi er ikke længere et valg – det er en nødvendighed. Virksomheder, der investerer i avancerede værktøjer som AI, digitale tvillinger og 'predictive analytics', reducerer ikke bare risici, men skaber også nye forretningsmuligheder.

BMW bruger digitale tvillinger til at simulere produktionslinjer, mens Nestlé bruger AI til at forudsige vejrmønstre og geopolitiske spændinger, der kan påvirke råvareforsyningen.

"Vi bruger AI til at detektere risici i realtid. Det giver os mulighed for at handle på problemer, før de eskalerer", siger Stuart Whiting, Senior Vice President hos Schneider Electric. Men teknologi alene er ikke nok. Virksomhederne skal også kunne omdanne data til handling. Mens 89 procent af de mest modstandsdygtige virksomheder

siger, at 'predictive analytics' er afgørende, kæmper 36 procent af de mindre modstandsdygtige med at udnytte deres data effektivt. Læs mere i 'Resiliens: Sådan bliver I klar til at håndtere den næste krise' i dette magasin.

Samarbejde og partnerskaber som nøglen

Ingen virksomhed er en ø. De mest modstandsdygtige virksomheder bygger tætte relationer med leverandører, logistikpartnere og endda konkurrenter for at skabe fælles modstandsdygtighed. Toyota opfordrer for eksempel sine leverandører til at kommunikere 'dårlige nyheder med det samme' for at kunne reagere hurtigt, mens Reckitt bruger digitale platforme til at dele realtidsdata med deres partnere.

"Vores samarbejde med Maersk giver os fleksibilitet til at tilpasse os markedets svingninger," fortæller Deepak Menon, General Manager hos Anko Sourcing. Dette understreger, at logistikpartnere ikke længere bare er transportører – de er strategiske allierede.

Handelspolitisk usikkerhed udfordrer

Den seneste bølge af toldsatser og handelsrestriktioner har skabt en ny virkelighed, hvor virksomheder må navigere i vanskeligt farvand. Ifølge McKinsey & Company skal virksomheder analysere deres konkurrenceposition, definere deres strategiske holdning og oprette et geopolitisk nervecenter for at håndtere usikkerheden effektivt. Dette indebærer at minimere forsinkelser ved grænseovergange, reducere eksponering for undgåelige toldsatser og sikre, at leverandørpapirer er korrekte.

"I en tid med stigende toldsatser og handelsbarrierer er det afgørende for forsyningskædeledere at forstå og navigere i det nye farvand", lyder det i en analyse fra McKinsey. Virksomheder, der formår at tilpasse sig, kan ikke blot beskytte deres økonomi, men også accelerere væksten. Læs mere i artiklen 'Kunsten at navigere i toldbefængt farvand' i dette magasin.

Resiliens er ikke et projekt – det er en kultur

Resiliens er ikke længere et spørgsmål om overlevelse. Det er et spørgsmål om konkurrenceevne. De virksomheder, der trives i dagens uforudsigelige verden, er dem, der har indset, at modstandsdygtighed ikke er et engangsinitiativ, men en kontinuerlig indsats. Det kræver engagement fra hele organisationen – fra ledelsen til lagermedarbejderne.

"De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem med de bedste planer. Det er dem, der kan tilpasse sig hurtigst", siger Vincent Clerc, adm. direktør i Maersk. For danske ledere betyder det: Start nu. Invester i mennesker, teknologi og partnerskaber. Og husk – den næste krise kommer. Spørgsmålet er, om I er klar.

FAKTA

KILDER



Scan QR og læs



Scan QR og læs



Scan QR og læs

Cybersikkerhed og Forretningskontinuitet i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder: Indsigter fra første iteration med virksomhedsinddragelse www.cyber-smv.dk/wp-content/uploads/2025/09/Indsigter-fra-foerste-iteration-med-virksomhedsinddragelse_.pdf

Resiliens: Sådan bliver I klar til at håndtere den næste krise www.scm.dk/resiliens-sadan-bliver-i-klar-til-at-handtere-den-naeste-krise

Kunsten at navigere i told-befængt farvand www.scm.dk/kunsten-at-navigere-i-told-befaengt-farvand



Tema: Modstandskraft

Ny model kan gøre SMV'ers forsyningskæder robuste i en usikker verden

Det er ikke længere nok at være god til at producere. I en tid, hvor geopolitiske spændinger, cyberangreb og klimakriser truer globale forsyningskæder, står danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) over for en ny og kompleks udfordring: Hvordan sikrer man sin forretning, når verden er i konstant forandring?

Tekst: Poul Breil-Hansen | Foto: 123rf.com

En ny rapport fra Syddansk Universitet (SDU) og Forsvarsakademiet fra september 2025 peger på en løsning på, hvordan SMV'er gør deres forretning og forsyningskæde mere sikker og robust. Projektet 'Cybersikkerhed og Forretningskontinuitet' har udviklet en fase-delt procesmodel, der skal hjælpe SMV'er med at kortlægge, analysere og styrke deres forsyningskæder – ikke bare for at overleve, men for at blive mere konkurrencedygtige i en tid, hvor risici er en del af hverdagen.

Hvorfor er SMV'erne særligt sårbare?

SMV'erne udgør rygraden i den danske økonomi. De er innovative, fleksible og skaber jobs. Men de er også ofte det svageste led i forsyningskæden, når vi taler sikkerhed og resiliens. Ifølge rapporten mangler mange SMV'er ressourcer, viden og strategisk overblik til at håndtere de cybertrusler og geopolitiske risici, der i stigende grad præger det globale erhvervsliv. Tre centrale udfordringer toner tydeligt frem:

- Cyberangreb er ikke længere et spørgsmål om hvis, men hvornår. Hver femte danske produktions-SMV har allerede oplevet et cyberangreb.
- Geopolitiske chok – som USA's mulige tilbage-trækning fra Europa, konflikter om Taiwan eller klimaforandringer – kan øjeblikkeligt afbryde forsyningslinjer og lamme produktionen.
- Mange SMV'er ser cybersikkerhed som en omkostning, ikke en investering. De reagerer ofte først, når krisen er et faktum – og det kan være for sent.

Fase	Fokusområde	Hvad indebærer det?
1	Kortlæg forsyningskæden	Virksomheden afdækker sit netværk af leverandører, kunder og materialestrømme for at forstå afhængigheder og kompleksitet.
2	Identificer sårbarheder og kapabiliteter	Forskellige funktioner (indkøb, IT, produktion, salg) analyserer, hvor virksomheden er sårbar – og hvordan den er stærk.
3	Prioriter og skab tværfunktionel alignment	Virksomheden samler indsigterne i workshops for at finde fælles fokusområder og sikre, at alle trækker i samme retning.
4	Udarbejd handlingsplaner	De kritiske risici omsættes til konkrete tiltag – f.eks. alternative leverandører, beredskabsplaner eller investeringer i IT-sikkerhed.

Figur 1.

SMV'erne er ikke bare udsatte for cyberangreb. De er også en attraktiv indgang for hackere, der vil ramme større virksomheder længere oppe i forsyningskæden, lyder det i rapporten.

Modellen gør resiliens håndgribelig

Rapporten præsenterer en firetrins procesmodel, som er udviklet i tæt samarbejde med danske SMV'er. Modellen skal gøre det nemmere at arbejde struktureret med forsyningskædens modstandsdugtighed – også kaldet 'supply chain resilience'. Se de fire faser i procesmodellen i figur 1. Kernen i modellen er tværfunktionelt samarbejde. I praksis betyder det, at indkøb, it, produktion og ledelse skal tale sammen – ikke arbejde i siloer.

Mange SMV'er har et fragmenteret billede af deres risici. Procesmodellen skal tvinge dem til at

se på hele forsyningskæden og finde ud af, hvor de reelt er sårbare.

Scenarier gør truslerne levende

Rapporten er ikke bare teori. For at gøre de abstrakte trusler konkrete har forskerne udviklet fem narrative scenarier, der viser, hvordan geopolitiske begivenheder kan ramme en dansk SMV – og hvad virksomheden kan gøre for at forberede sig.

Eksempel: USA trækker sig fra Europa. Hvad sker der, hvis USA reducerer sin militære og økonomiske støtte til Europa? Rapportens scenarie beskriver, hvordan danske SMV'er pludselig står over for:

- Handelsbarrierer, der lammer eksporten.
- Øgede cyberangreb fra Rusland, når den amerikanske sikkerhedssparaply forsvinder.

- Pressede offentlige budgetter, der tvinger virksomheder til at klare sig selv.

Scenarierne er tænkt som værktøjer, der skal hjælpe SMV'erne med at tænke: Hvad nu hvis? Og så handle, før det er for sent.

Hvad får SMV'erne ud af det?

Rapporten viser, at virksomheder, der har arbejdet med modellen og scenarierne, opnår fire centrale fordele:

1. Fra abstrakt trussel til konkret handling: SMV'erne får et klart billede af, hvordan en geopolitisk krise eller et cyberangreb kan ramme netop deres forretning – og hvad de kan gøre for at minimere risici.
2. Proaktiv krisehåndtering: Ved at "stressteste" deres operationer mod plausible fremtids-scenarier kan virksomhederne forberede sig på forstyrrelser, før de sker.
3. Bedre internt samarbejde: Processen bryder siloer ned og skaber en fælles forståelse af risici på tværs af afdelinger.
4. Cybersikkerhed som konkurrenceparameter: Virksomheder, der kan dokumentere robuste beredskabsplaner, bliver mere attraktive for større kunder og offentlige kontrakter.

Idéen med scenarierne er at gøre truslerne levende, så ledere og medarbejdere i SMV'er får øjnene op for, at cybersikkerhed ikke bare er et it-problem, men også en for-

retningskritisk investering.

Hvad skal der til for at lykkes?

Rapporten understreger, at ledelsens engagement er afgørende. Cybersikkerhed og forsyningskæderesiliens kan ikke overlades til it-afdelingen alene. Det kræver:

- En kultur, der ser risikostyring som en del af forretningsudviklingen.
- Ressourcer til at implementere handlingsplaner – også når der er travlt.
- Støtte fra erhvervsorganisationer og myndigheder, for eksempel gennem værktøjer som Cyber Safe Robotics.

Resiliens er en nødvendighed

Verden bliver ikke mere stabil. Tværtimod: Cybertrusler, geopolitiske spændinger og klimakriser vil fortsat udfordre danske SMV'ers forsyningskæder. Men rapporten viser, at der er noget, virksomhederne kan gøre.

Den nye procesmodel er en praktisk vejledning til at gøre det komplekse håndgribeligt – og til at omdanne trusler til konkurrencefordel.

For SMV'erne handler det ikke længere om, om de skal arbejde med cybersikkerhed og forsyningskæderesiliens. Det handler om, hvordan de gør det – og hvordan de sikrer, at de står stærkt, når verden igen skifter under deres fødder.

FAKTA

KILDER

Rapporten 'Cybersikkerhed og Forretningskontinuitet i små og mellemstore danske produktionsvirksomheder' www.cyber-smv.dk/wp-content/uploads/2025/09/Indsigter-fra-foerste-iteration-med-virksomhedsinddragelse.pdf

Cyber Safe Robotics: Sådan bliver I klar til at håndtere den næste krise www.odense-robot3trd.barani.micusto.cloud/member-products/cyber-safe-robotics/

Projektet 'Cybersikkerhed og Forretningskontinuitet': www.cyber-smv.dk/

Scan QR og læs

Scan QR og læs

Scan QR og læs

Usikkerhed er blevet den nye (kostbare) standard

Den globale handel omformes ikke kun af todsatser eller geopolitik, men også af politisk uforudsigelighed. Usikkerheden har i 2025 nået rekordhøjder, og det driver omkostningerne op, ryster markederne og rammer udviklingsøkonomierne hårdest. Sådan lyder det fra UNCTAD – FN's handel- og udviklingsorganisation.

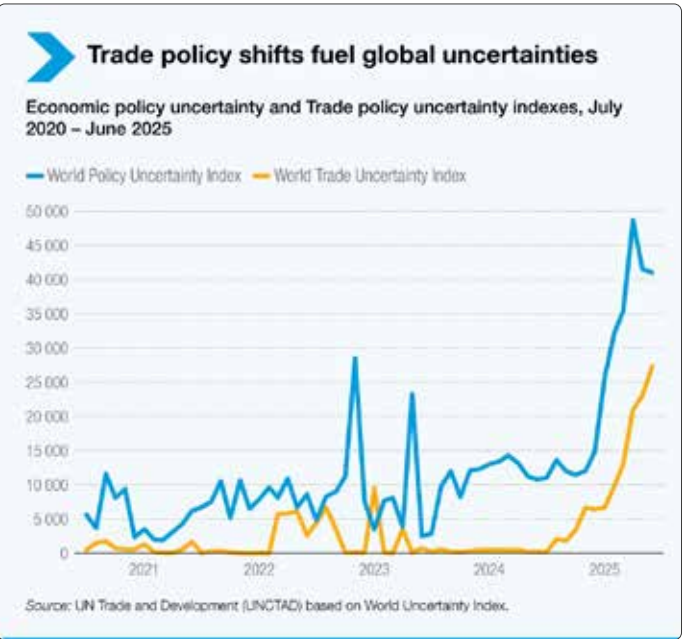
Tekst: Poul Breil-Hansen

Global handel har altid været udsat for chok – fra todsatser over pandemier til geopolitiske konflikter. Men det, der er anderledes nu, er, at usikkerheden i sig selv er blevet systemisk eller standard. Politisk uforudsigelighed er ikke længere knyttet til enkeltstående begivenheder, men er i stigende grad indbygget i den globale økonomi. Det omformer handelsstrømme og bremser inve-

steringer. Ifølge den seneste opdatering af global handel fra FN's handel- og udviklingsorganisation (UNCTAD) viser det, hvordan dette klima af usikkerhed øger omkostningerne, skaber uro på de finansielle markeder og fordyber kløften mellem landene.

For det første: højere omkostninger og langsommere vækst World Trade Policy Uncertainty Index nå-

→



Figur 1.

→ ede rekordhøje niveauer i første kvartal af 2025, hvilket understreger den voksende uforudsigelighed, der nu er et globalt træk.

En uforudsigelighed der skaber global ustabilitet på alle fronter – fordi pludselige ændringer i todsatser, subsidier eller restriktioner øger volatiliteten.

Ændringer i ét lands politik kan sende chokbølger ud over hele kloden og forstyrre leverandører, producenter og markeder. USA's seneste politiske skift illustrerer dette. Som verdens største importør påvirker selv beskedne ændringer i forsyningskæder radikalt og ændrer de globale handelsstrømme.

Usikkerhed som strategi

Politisk usikkerhed er sjældent tilfældig. Regeringer justerer handelsregler som svar på indre pres og bruger undertiden tveetydighed for at opnå forhandlingsmæssige fordele. I årtier har multilaterale og regionale aftaler afskrækket pludselige skift og stabiliseret handelsstrømme, hvor usikkerheden mest har været begrænset til begivenheder som Brexit, COVID-19 eller handelsspændinger mellem USA og Kina. Men 2025 har været præget af svækkede regler og hård konkurrence om kritiske råmaterialer – og det har medført, at usikkerheden er steget til rekordniveauer, se figur 1.

Usikkerheden kan i sig selv være mere forstyrrende end todsatserne.

Prisen for uforudsigelighed

Usikkerhed i handelspolitikken belaster ifølge UNCTAD den globale økonomi på tre centrale måder:

- Højere omkostninger, langsommere vækst: Virksomheder må opbevare ekstra lagerbeholdninger, afdække tab og omstrukturere forsyningskæder, hvilket øger omkostningerne og reducerer investeringer.
- Risici for finansiel stabilitet: Pludselige skift skaber uro på valutaområdet og svækker investorernes tillid, kapitalstrømme samt kreditvilkår.
- Erosion af tillid: Svagere regler og ensidige handlinger fremkalder gensidige sanktioner og gør globalt samarbejde sværere.

Timing forstærker forstyrrelsen

Usikkerhed om, hvornår foranstaltninger træder i kraft, udløser ofte forebyggende reaktioner. Virksomheder skynder sig med at sende varer af sted før toldfristen – en praksis kaldet "front-loading" – og skifter ofte til hurtigere og dyrere transport-

former. For eksempel steg luftfragter til USA med næsten 10 procent i første kvartal 2025 sammenlignet med samme periode året før.

Samlet set steg USA's import markant i første kvartal, da varer blev sendt i forvejen, men faldt kraftigt i andet kvartal, da todsatserne trådte i kraft – hvilket viser, at usikkerheden i sig selv kan være mere forstyrrende end todsatserne, se figur 2.

Front-loading er for højværdi-/lavvolumen-varer

Højværdi-/lavvolumen-varer er netop den type varer, som avancerede økonomier eksporterer mest. Modsat er de mindst udviklede lande afhængige af eksport af omfangsrige, lavværdivarer, som er sværere at sende i forvejen. Små virksomheder i disse lande har sværest ved at tilpasse sig, begrænset af manglende kredit, svagere infrastruktur og produkter, der ikke let kan flyttes som svar på pludselige politiske skift. Disse begrænsninger forværrer deres sårbarhed.

Diversificering er nøglen til modstandsdygtighed

To faktorer kan reducere sårbarheden: diversificerede eksportmarkeder og deltagelse i handelsaftaler.

- Virksomheder med flere markeder kan omdirigere forsendelser, når ét marked lukker, og dæmpe tab.
- Lande med bredere eksportbase kan udligne nedgang i én region med gevinster andre steder.
- Handelsaftaler giver regler og tvistbilæggesmekanismer, der reducerer chok og fremmer langsigtede investeringer.

Kinas seneste handelsmønstre viser værdien af diversificering. I andet kvartal 2025 steg landets

eksport til verden, selvom leverancerne til USA faldt – et eksempel på, hvordan flere markeder kan dæmpe virkningen af uforudsigelige politikker.

Vejen frem

Forudsigelighed er afgørende for international handel. Rapporten opfordrer til følgende praktiske tiltag for at genoprette stabilitet og styrke modstandsdygtighed:

- Forhåndsvarsel om politiske ændringer, så virksomheder og partnere kan tilpasse sig i tide.
- Klare, datadrevne handelsforanstaltninger for at give investorer og virksomheder tillid.
- International koordinering gennem UNCTAD, Verdenshandelsorganisationen (WTO) og andre for at undgå gensidige sanktioner.
- Stærkere handelsaftaler med effektive tvistbilæggesmekanismer for at reducere chok.
- Diversificerede eksportmarkeder for at dæmpe virkningen af pludselige skift.

Stabile og forudsigelige handelspolitikker er afgørende ikke kun for at opretholde vækst, men også for at holde udviklingen på rette spor i de mest sårbare økonomier.

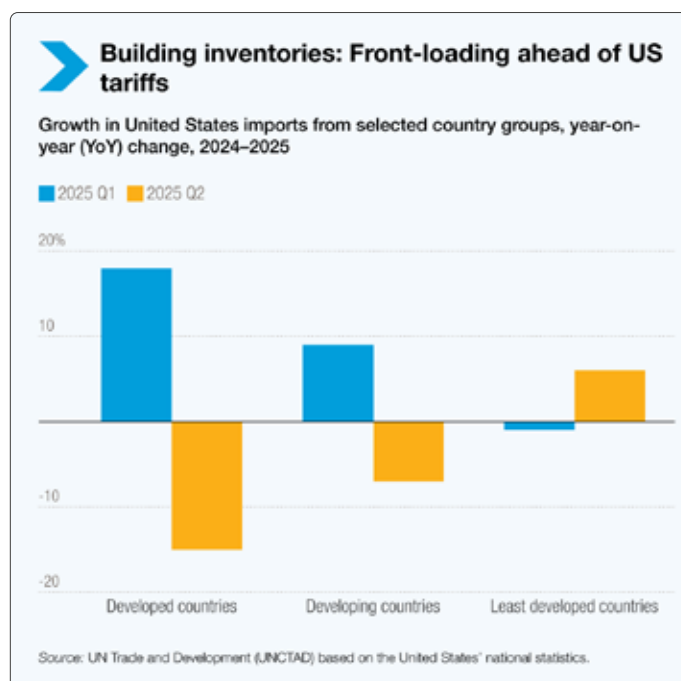
FAKTA

KILDE

Seneste opdatering af global handel fra UNCTAD:
www.unctad.org/publication/global-trade-update-september-2025-trade-policy-uncertainty-looms-over-global-markets



Scan QR og læs



Figur 2.

Nyhed

LINDE Xi10-Xi20

Kompakt | Kraftfuld | Integreret Lithium-ION batteri



Kontakt os på

99 83 83 83
– og aftal et møde

ncnielsen

nc-nielsen.dk | service@nc-nielsen.dk



Den nye globale toldusikkerhed har skabt et presserende behov for virksomheder til at analysere deres konkurrenceposition og forstå, hvordan disse ændringer påvirker deres forretningsmodeller og forsyningskæder. Foto: 123rf.com

Kunsten at navigere i told-befængt farvand

De seneste bølger af toldsatser og handelsrestriktioner har skabt en ny virkelighed, hvor virksomheder og danske forsyningskædeledere må navigere i et komplekst og hurtigt skiftende landskab. Ifølge to nylige artikler fra McKinsey & Company er der dog strategier, som kan hjælpe virksomheder med ikke blot at overleve, men også at trives i denne nye æra.

Tekst: Poul Breil-Hansen

Den 2. april 2025 brød toldkaosset ud i lys og skabte bølgegang i de finansielle markeder og ikke mindst de internationale forsyningskæder verden over. Det har naturligvis ført til bekymring for den globale

økonomi, da de kombinerede toldsatser hurtigt har hævet USA's vægtede gennemsnitlige toldsats til det højeste niveau i de sidste 100 år. Andre lande har reageret forskelligt, hvor Kina for eksempel har indført 125 procent told-

satser på amerikanske importvarer, mens mere end 75 lande har tilbudt at forhandle. Denne usikkerhed har skabt et presserende behov for virksomheder til at analysere deres konkurrenceposition og forstå, hvordan disse ændringer

påvirker deres forretningsmodeller og forsyningskæder.

Analysér din relative konkurrenceposition

For at navigere i dette nye told-befængte farvand anbefaler McKinsey, at virksomhedsledere analyserer deres relative konkurrenceposition. Det indebærer at vurdere, hvordan de nye toldsatser påvirker deres konkurrenceevne og vækstudsigter. Virksomheder bør overveje følgende:

1. **Konkurrencefordel:** Toldens indvirkning varierer bredt efter land og sektor. Virksomheder bør analysere, hvordan toldsatserne påvirker deres omkostningsstruktur i forhold til konkurrenter og substitutprodukter. Dette vil hjælpe med at afgøre, om en virksomhed kan opretholde sine marginer eller endda accelerere salget.
2. **Efterspørgsel:** Ændringer i toldsatser vil sandsynligvis påvirke forretnings-, forbrugs- og statsudgifter samt handelsstrømme. Virksomheder bør evaluere, hvordan makroøkonomiske forhold kan påvirke efterspørgslen efter deres produkter og vurdere elasticiteten af denne efterspørgsel, hvis toldændringer nødvendiggør prisstigninger.

Definer din strategiske holdning og handlinger

Når virksomhedsledere har analyseret deres konkurrenceposition, bør de definere deres strategiske holdning og de handlinger, de vil tage. McKinsey identificerer fire strategiske holdninger, som virksomheder kan antage:

1. **Driv kommerciel acceleration og invester i vækst:** Virksomheder med en konkurrencefordel bør overveje at optimere prissætning, udvide deres salgsstyrke eller kanaltilstedeværelse og øge produktionen i eksisterende faciliteter.
2. **Erhverv markedsandele og beskyt marginer:** Virksomheder, der er bedre stillet end deres konkurrenter, men oplever reduceret kundeeferspørgsel, bør fokusere på handlinger, der udnytter interne kapaciteter og undgår større kapitalinvesteringer, indtil efterspørgslen stabiliserer sig.
3. **Investér for at nulstille omkostningsstrukturen:** Virksomheder i en forværret konkurrenceposition, men med stabil stigende kundeeferspørgsel, bør overveje omkostningsreduktioner for at forbedre marginerne, mens de fortsat drager fordel af sund efterspørgsel.
4. **Rationaliser og refokuser:** Virksomheder i den mest sårbare position bør reducere deres eksponering ved at accelerere omkostningsbegrænsning, udsætte kapitalinvesteringer i udvalgte områder og udforske omstrukturering.

Opret et geopolitisk nervecenter

For at håndtere den nuværende usikkerhed effektivt, anbefaler McKinsey, at virksomheder opretter et geopolitisk nervecenter. Dette center

bør bestå af tværfunktionelle initiativer, der dækker forskellige tidsrammer og sikrer, at organisationen kan håndtere både presserende spørgsmål og langsigtede udfordringer.

1. **Toldoperationer:** Minimer forsinkelser ved grænseovergange, reducer eksponering for undgåelige toldsatser og forhindr likviditet i at blive låst i toldforudbetalinger.
2. **Lager- og leverandøroperationer:** Sikr nøjagtigheden af leverandørpapirer og styrk overvågningen af grænseovergangsindberetninger.
3. **Interessentengagement:** Informér regeringer og andre interessenter om driftsmiljøet og de virkninger, toldsatser har på industrier og enkeltvirksomheder.
4. **Produktteknik og klassificeringsstyring:** Optimer produktspecifikationer for at kvalificere sig til toldkategorier med lavere sats - og sikre at dele og SKU'er er korrekt klassificeret.
5. **Kommerciel optimering:** Styr prisfastsættelse og -videreførsler, optimér produktporteføljen og boost eftersalget, da forbrugerefterspørgslen efter store indkøb kan falde.
6. **Omkostningsreduktion og likviditetsbevarelse:** Mange virksomheder indser behovet for større effektivitet i den nærmeste fremtid i lyset af potentielt lavere efterspørgsel på grund af prisstigninger, udsigten til en makroøkonomisk nedgang og omkostningsstigninger på deres indkøb på grund af leverandørernes videreførsler af toldsatser.
7. **Produktion og genproduktion:** Definér en plan for at øge produktionen og produktcirkulariteten eller genproduktionen i kerneafsetningsmarkeder.
8. **Leverandørnetværk og forsyningskædeoptimering:** Undersøg fremtidige leverandørnetværk og forsyningskædefodaftryk og etabler kriterier, under hvilke det kan give mening at skifte leverandører eller leverandørfodaftryk for at købe mere fra lande med lavere toldsatser.
9. **Forretningsporteføljeskift:** Skift virksomhedens portefølje mod kerneforretninger med høj margin gennem afhændelser, kapitalomalokering og fusioner og opkøb.

Forstå og naviger det nye farvand

I en tid med stigende toldsatser og handelsbarrierer er det afgørende for danske forsyningskædeleder at forstå og navigere i det nye farvand. Ved at analysere deres konkurrenceposition, definere deres strategiske holdning og oprette et geopolitisk nervecenter kan virksomheder ikke blot beskytte deres økonomi, men også accelerere væksten og trives i denne nye æra.

For at håndtere den nuværende usikkerhed effektivt, anbefaler McKinsey, at virksomheder opretter et geopolitisk nervecenter.

Bliv klogere

HENT DE FULDE ARTIKLER:



Scan QR og læs

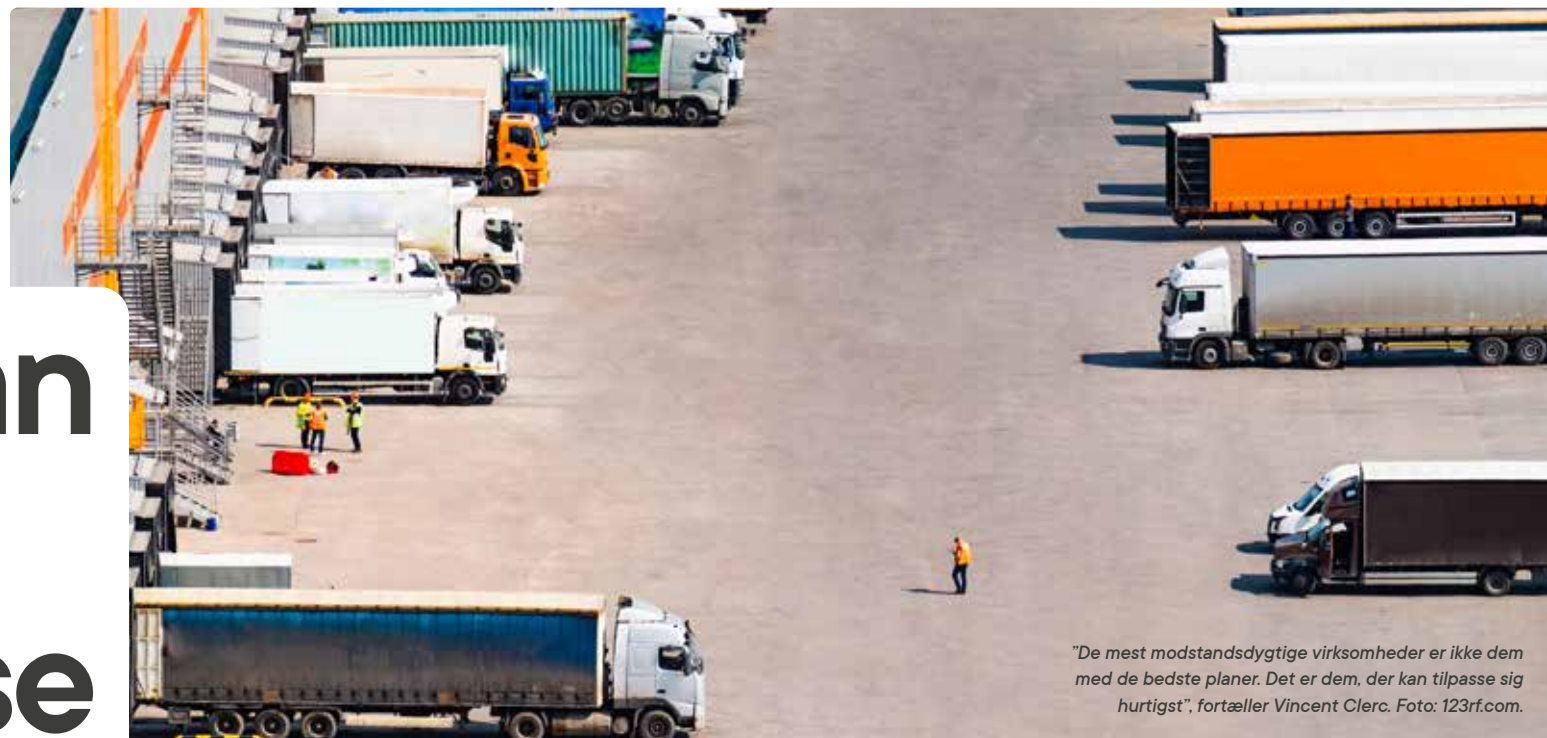
Tariffs and global trade: The economic impact on business www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/tariffs-and-global-trade-the-economic-impact-on-business



Scan QR og læs

Navigating tariffs with a geopolitical nerve center www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/navigating-tariffs-with-a-geopolitical-nerve-center

Resiliens: Sådan bliver I klar til den næste krise



"De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem med de bedste planer. Det er dem, der kan tilpasse sig hurtigst", fortæller Vincent Clerc. Foto: 123rf.com.

"Resiliens er ikke længere et spørgsmål om overlevelse. Det er et spørgsmål om konkurrenceevne", siger Vincent Clerc, adm. direktør i Maersk, i en kommentar til Berlingske. Maersk deler i en serie rapporter deres anbefalinger til, hvordan danske virksomheder på tværs af brancher bygger modstandsdygtige forsyningskæder. Der tager højde for, at verdens handelsstrukturer lige nu ændrer sig fundamentalt, og at løbende forstyrrelser bliver den nye verdens(u)orden.

Tekst: Poul Breil-Hansen

Maersks analyser, der bliver præsenteret i fem rapporter for fem forskellige sektorer, viser, at virksomheder, der investerer i modstandsdygtige forsyningskæder, ikke bare undgår tab – de skaber vækst. Analyserne er udarbejdet i samarbejde med FT Longitude, og de peger på, at virksomheder i lifestyle-, detailhandel-, tech-, FMCG- og bilindustrien i 2024 i gennemsnit tabte mellem 3,6 og 4,7 procent af deres omsætning på grund af forsyningskædeforstyrrelser. Men en lille gruppe – som bliver kaldt 'resilience frontrunners' – begrænser deres tab til under 1 procent.

Hvad gør disse virksomheder anderledes? De ser forsyningskæden som en strategisk vækstdriver, ikke bare en omkostning. Og de investerer i tre kerneområder:

1. Ledelse og kompetencer,
2. teknologi og data samt
3. samarbejde og partnerskaber.

"De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem, der reagerer hurtigst på kriser. Det er dem, der forudser dem", siger Harald Emberger, Chief Supply Officer hos Reckitt, i Maersks FMCG-rapport.

1. Ledelse og kompetencer:

Fra omkostningscenter til vækstmotor

En af de største udfordringer for danske virksomheder er at ændre opfattelsen af forsyningskæden – fra at være en nødvendig omkostning til at være en strategisk aktivpost. Det er der intet nyt i, det har vi på scm.dk og andre skrevet om i både 10 og 15 år. Men det ændrer ikke på, at det

Supply chain er ikke længere bare logistik. Det er en funktion, der skal drive innovation og vækst.

stadig er en stor udfordring og en vigtig opgave. Maersks rapporter fremhæver tre tiltag, der kan transformere forsyningskæden fra at blive opfattet som reaktiv til at blive opfattet som proaktiv:

- CSCO'en (Chief Supply Chain Officer) skal i spidsen for forandringen. Maersks undersøgelser fremhæver, at de mest modstandsdygtige virksomheder giver deres CSCO en

central rolle i virksomhedens strategi. Hos Continental rapporterer supply chain-ledere for eksempel direkte til CEO'en, og hos Toyota er CSCO'en en nøglespiller i at skabe en kultur, der kan håndtere forandring.

"Supply chain er ikke længere bare logistik. Det er en funktion, der skal drive innovation og vækst", fortæller Jenny Zhang, Head of Automotive Supply Chain Management hos Continental.

- Kompetencerne skal opdateres. De traditionelle færdigheder inden for logistik og indkøb er ikke længere nok. De mest modstandsdygtige virksomheder – 'the resilience frontrunners' – prioriterer:
 - o Forståelse for geopolitiske risici og reguleringer (49 procent i bilindustrien).
 - o Ekspertise i avancerede teknologier som AI, digitale tvillinger og blockchain (34 procent i FMCG-sektoren).
 - o Krisehåndtering og scenarieplanlægning (38 procent i tech-sektoren).
- Uddannelse og samarbejde er nøglen. Virksomheder som Under Armour samarbejder med universiteter for at sikre en pipeline af talenter, mens ECCO bruger globale rotatio-

ner i deres lager- og produktionsnetværk for at give medarbejderne hands-on erfaring.

"Vi har skiftet fra at være omkostningsjægere til at være forretningsfolk," siger Jacob Nielsen, Chief Procurement Officer hos Nestlé.

2. Teknologi og data: Fra reaktiv til proaktiv

Teknologi er ikke længere et valg – det er en nødvendighed. Maersks rapporter viser, at virksomheder, der investerer i avancerede værktøjer som AI, digital tvillinger og 'predictive analytics', ikke bare reducerer risici, men også skaber nye forretningsmuligheder. Rapporterne fremhæver følgende to centrale fokusområder:

- Digital tvillinger og AI er game-changers.
 - o BMW bruger digital tvillinge-teknologi til at simulere produktionslinjer og identificere flaskehalse, før de opstår.
 - o Nestlé bruger AI til at forudsige vejrmonstre og geopolitiske spændinger, der kan påvirke deres råvarerforsyning.
 - o Schneider Electric bruger maskinlæring til at forbedre deres efterspørgselsprognoser med op til 90 procent nøjagtighed.

President hos Schneider Electric.

- Data er den nye olie – men det skal bruges rigtigt. Et af de største gab mellem frontrunners og followers er evnen til at omdanne data til handling. Mens 89 procent af de mest modstandsdygtige virksomheder siger, at 'predictive analytics' er afgørende, kæmper 36 procent af de mindre modstandsdygtige med at udnytte deres data effektivt.

"Det handler ikke om at have data. Det handler om at have de rigtige data – og kunne bruge dem", siger Matteo Pecci, COO hos De'Longhi.

3. Samarbejde og partnerskaber: Styrke i fællesskab

Ingen virksomhed er en ø. De mest modstandsdygtige virksomheder bygger tætte relationer med leverandører, logistikpartnere og endda konkurrenter for at skabe fælles modstandsdygtighed. Igen fremhæver rapporterne to eksempler på centrale fokusområder:

- Åben kommunikation og tillid er afgørende.
 - o Toyota opfordrer deres leverandører til at kommunikere 'dårlige nyheder med det samme' for at kunne reagere hurtigt.
 - o Reckitt bruger digitale platforme til at dele realtidsdata med deres partnere, så alle kan reagere på forstyrrelser samtidigt.

"Vi har reduceret antallet af logistikpartnere fra 1.450 til 16. Det giver os bedre kontrol og mere gennemsigtighed", fortæller Stuart Whiting fra Schneider Electric.

- Logistikpartnere er ikke længere bare transportører – de er strategiske allierede. Maersks rapporter viser, at virksomheder, der bruger logistikpartnere strategisk – for eksempel til risikostyring, lageroptimering og finansielle løsninger – opnår større modstandsdygtighed.

"Vi bruger AI til at detektere risici i realtid. Det giver os mulighed for at handle problemer, før de eskaleres", fortæller Stuart Whiting, Senior Vice

Bliv klogere

HENT DE FULDE ARTIKLER:



Scan QR og læs

Maersk: Course for Change-rapporter (2025) – Lifestyle, Retail, Tech, FMCG, Automotive: www.maersk.com/insights/resilience/2025/05/09/course-for-change-resilience-webinar



Scan QR og læs

Berlingske: Efter seks dramatiske måneder er Maersk ikke længere i tvivl (kræver abonnement): www.berlingske.dk/virksomheder/efter-seks-dramatiske-maaneder-er-maersk-ikke-laengere-i-tvivl-verdens-strukturer-aendrer-sig-nu

fortæller Deepak Menon, General Manager hos Anko Sourcing.

Hvad kan danske ledere gøre i dag?

Maersks anbefalinger er klare: Start småt, tænk strategisk og samarbejd. Rapporterne supplerer med følgende fire tiltag:

1. Giv forsyningskæden en strategisk rolle.
 - o Positioner CSCO'en som en nøglespiller i ledelsen.
 - o Investér i kompetenceudvikling, der matcher fremtidens behov.
2. Brug teknologi til at forudsige – ikke bare reagere.
 - o Start med AI og 'predictive analytics' for at identificere risici tidligt.
 - o Skab et "single source of truth" for data på tværs af virksomheden.
3. Byg bro mellem afdelinger og partnere.
 - o Etabler åbne kommunikationskanaler med leverandører og logistikpartnere.
 - o Del data og bedste praksis for at skabe fælles modstandsdygtighed.
4. Test og lær.
 - o Kør scenarieøvelser for at forberede teams på kriser.
 - o Brug hver forstyrrelse som en læringsmulighed.

Resiliens er en kultur

Maersks analyser viser, at de virksomheder, der trives i dagens uforudsigelige verden, er dem, der har indset, at modstandsdygtighed ikke er et engangsinitiativ. Det er en kontinuerlig indsats, der kræver engagement fra hele organisationen – fra ledelsen til lagermedarbejderne.

"De mest modstandsdygtige virksomheder er ikke dem med de bedste planer. Det er dem, der kan tilpasse sig hurtigst", fortæller Vincent Clerc.

For danske ledere betyder det: Start nu. Investér i mennesker, teknologi og partnerskaber. Og husk – den næste krise kommer. Spørgsmålet er, om I er klar.

Russiske hackere går målrettet efter vestlige logistikaktiviteter

I de seneste år har vestlige logistikvirksomheder og teknologiselskaber været mål for en voksende bølge af cyberangreb, der stammer fra russiske statssponsorerede hackergrupper. Det fastslår en stribe europæiske og amerikanske efterretnings- og cybersikkerhedsorganisationer i en fælles rapport.

Tekst: Poul Breil-Hansen | Foto: 123rf.com

Krige og geopolitiske spændinger har de seneste år fået hackeraktiviteten til at stryge i vejret, og transportfirmaer er særligt udsatte.

Rederier, havneselskaber og 3PL'er (tredjepartslogistik) er hovedmål for hackere, der vil knække de globale forsyningskæder, og det giver en skarp stigning i angreb på branchen.

Det viser ifølge Børsen den 5. august en undersøgelse fra hollandske NHL Stender University of Applied Sciences. 73 angreb på transportbranchen har undersøgelsen opgjort for 2024. Det er en stigning fra 64 tilfælde i 2023 og 20 i 2020.

Hackeraktiviteten er eksploderet siden 2020, fortæller Stephen McCombie, professor i maritim it-sikkerhed på NHL Stenden.

Det er særligt krigen i Ukraine og Gaza samt konflikten mellem Taiwan og Kina i Det Sydkinesiske Hav, der er baggrund for angreb, fortæller professoren.

“Transport er en topprioritet for hackere, for det kan få omfattende konsekvenser, hvis forsyningskæderne stoppes. I takt med globale konflikter tager til, så bliver det et endnu vigtigere våben,” siger Stephen McCombie til Børsen.

Russiske hackere har travlt

Stephen McCombies undersøgelse flugter med rapporten ‘Russian GRU Targeting Western Logistics Entities and Technology Companies’, der er forfattet af National Security Agency (NSA), Federal Bureau of Investigation (FBI), National Cyber Security Centre (NCSC-UK), Forsvarets



Bliv klogere

Hent rapporten ‘Russian GRU Targeting Western Logistics Entities and Technology Companies’ på <https://www.cisa.gov/news-events/cyber-security-advisories/aa25-141a>



Scan QR og læs

Efterretningstjeneste og 17 andre vestlige sikkerhedsorganisationer.

Siden 2022 har russiske hackere intensiveret deres cyberkampagner mod vestlige logistikvirksomheder og teknologiselskaber, der er involveret i koordinering, transport og levering af udenlandsk hjælp til Ukraine. Ifølge rapporten er disse angreb primært fokuseret på cyberspionage, hvor hackerne forsøger at indsamle følsomme oplysninger om forsyningskæder og logistikoperationer.

Angrebene er ikke tilfældigt rettet, men fokuserer på specifikke sektorer, herunder forsvar, transport, maritim, lufttrafikstyring og it-tjenester. Geografisk set er angrebene blevet observeret i mange NATO-lande som for eksempel Bulgarien, Tjekkiet, Frankrig, Tyskland, Grækenland, Italien, Moldova, Holland, Polen, Rumænien, Slovakiet, Ukraine og USA.

Hvordan foregår angrebene?

De russiske hackere anvender en blanding af kendte taktikker, teknikker og procedurer (TTPs) for at gennemføre deres angreb. Nogle af de mest almindelige metoder inkluderer:

1. Credential Guessing og Brute Force: Hackerne bruger automatiserede værktøjer til at gætte adgangskoder og udføre brute force-angreb for at få adgang til systemer. Dette inkluderer brug af Tor og kommercielle VPN'er for at skjule deres identitet og undgå detektion.
2. Spear phishing: Hackerne sender målrettede phishing-e-mails, der indeholder links til falske login-sider, der efterligner officielle regerings- og vestlige skybaserede e-mail-udbydere. Disse e-mails er ofte skrevet på modtagerens modersmål og sendt fra kompromitterede konti eller gratis webmail-konti.
3. Udnyttelse af sårbarheder: Hackerne udnytter kendte sårbarheder i software og hardware, såsom Outlook NTLM-sårbarheden (CVE-2023-23397) og Roundcube-sårbarheder (CVE-2020-12641, CVE-2020-35730, CVE-2021-44026). De bruger også sårbarheder i WinRAR (CVE-2023-38831) til at udføre vilkårlig kode.
4. Lateral Movement: Når hackerne først har fået adgang til et system, bruger de native kommandoer og open-source-værktøjer som Impacket og PsExec til at bevæge sig lateralt inden for netværket. De bruger også Remote Desktop Protocol (RDP) til at få adgang til yderligere værter og forsøger at dumpe Active Directory NTDS.dit-domænedatabaser.
5. Malware: Hackerne bruger en række malware-varianter, herunder HEADLACE og MASEPIE til at etablere vedvarende adgang og eksfiltrere data. De bruger også DLL search order hijacking til at lette udførelsen af malware.

Vigtigste tiltag til beskyttelse

For at beskytte sig mod disse avancerede cyber-

trusler anbefale rapporten, at danske og vestlige logistikvirksomheder implementerer en række sikkerhedsforanstaltninger:

1. Netværkssegmentering og adgangskontrol: Implementer passende netværkssegmentering og adgangsbegrænsninger for at begrænse adgangen til følsomme systemer. Brug Zero Trust-principper til at designe systemer og baser produktvalg på, hvordan disse produkter kan løse specifikke risici identificeret som en del af ende-til-ende-designet.
2. Multi-faktor autentificering (MFA): Brug MFA med stærke faktorer, såsom passkeys eller PKI-smartcards og kræв regelmæssig genautentificering. Dette kan hjælpe med at forhindre uautoriseret adgang, selv hvis adgangskoder bliver kompromitteret.
3. Overvågning og trusselsjagt: Brug automatiserede værktøjer til at overvåge adgangsløg-filer for sikkerhedsmæssige bekymringer og identificere unormale adgangsændringer. Dette kan hjælpe med at opdage og reagere på mistænkelig aktivitet hurtigt.
4. Opdatering og patch management: Sørg for, at alle systemer og enheder er opdateret med de seneste sikkerhedsopdateringer og patches. Dette inkluderer at deaktivere og fjerne uønskede tjenester og protokoller, der kan udgøre en sikkerhedsrisiko.
5. Brugeruddannelse og bevidsthed: Uddanbrugere i at genkende og rapportere mistænkelige e-mails og aktiviteter. Dette kan hjælpe med at forhindre succesfulde phishing-angreb og andre former for social manipulation.
6. Incident response plan: Udvikl og vedligehold en omfattende incident response plan, der dækker alle aspekter af håndtering af cyberangreb fra detektion og inddæmning til genopretning og efteranalyse.

Rapporten fremhæver, at vestlige logistikvirksomheder står over for en betydelig og vedvarende trussel fra russiske statssponsorerede hackergrupper. Ved at forstå de taktikker og teknikker, der anvendes i disse angreb, og ved at implementere robuste sikkerhedsforanstaltninger, kan virksomhederne bedre beskytte sig mod disse trusler og sikre deres forsyningskæder og logistikoperationer.

Transport er en topprioritet for hackere, for det kan få omfattende konsekvenser, hvis forsyningskæderne stoppes.



En ny rapport viser, at store teknologivirksomheder som Samsung, Apple, Dell, Nokia og NXP allerede har påbegyndt en betydelig diversificering af deres leverandørnetværk væk fra Kina. Foto: 123rf.com

Sådan diversificerer tech virksomheder forsyningskæden

I en tid præget af stigende geopolitiske spændinger og handelskrig, står alle teknologivirksomheder over for en presserende udfordring: Hvordan kan de diversificere deres forsyningskæder, så de reducerer risici? Andre industrier står over for sammenfaldende udfordringer. En ny rapport kaster lys på udfordringer og løsninger.

Tekst: Poul Breil-Hansen

Virksomheder har på den hårde måde lært sig hurtigt at tage højde for uventede ændringer i deres forsyningskædeplanlægning. I dagens hurtigt skiftende verden og forstyrrende miljø er virksomhederne ivrige efter at finde måder at styrke deres forsyningskæder på, så deres kunder fortsat kan få adgang til deres produkter.

En af måderne, hvorpå virksomheder kan gøre dette, er gennem diversificering af forsyningskæden. I den seneste episode af Maersk – A. P. Møllers Beyond the Box-podcasten reflekterer

eksperter over tendenser inden for globalisering og regionalisering, og hvordan virksomheder kan diversificere deres forsyningskæder for at bringe mere smidighed til deres forretning.

Diversificering vinder indpas

Der er ifølge Maersk meget evidens for, at diversificering af forsyningskæden vinder terræn. I takt med, at geopolitikken de seneste fem år er blevet gradvist mere ustabil, er mange virksomheder begyndt at se på regionalisering som en mulighed for deres forretningsmodeller. Mens verden

kæmper med flere regler og love vedrørende ESG, samtidig med at politiske og klimamæssige udfordringer fortsætter, leder virksomheder efter måder at sikre deres forretningskontinuitet på. Selvom fremtiden ikke kan forudsiges, kan en strategi for diversificering af forsyningskæden og en regional tilgang være den mest robuste løsning for virksomheder at benytte.

Rapporten "Technology Supply Chain Diversification – Shifting Away from China" fra Everstream Analytics viser, at store teknologivirksomheder som Samsung, Apple, Dell, Nokia

Fakta

HVAD ER DIVERSIFICERING AF FORSYNINGSKÆDEN?

At diversificere forsyningskæden betyder at sprede produktionen og indkøb af materialer og komponenter over flere forskellige geografiske lokaliteter, leverandører og producenter. Dette gøres for at reducere risici og øge forsyningskædens modstandsdygtighed over for potentielle forstyrrelser. Her er nogle nøgleaspekter ved diversificering af forsyningskæden:

- Geografisk spredning:** Ved at have leverandører og produktionsfaciliteter i forskellige lande eller regioner kan virksomheder reducere risikoen for forstyrrelser forårsaget af lokale begivenheder som naturkatastrofer, politisk ustabilitet eller handelsspændinger.
- Flerkildestrategi:** Dette indebærer at købe de samme materialer eller komponenter fra flere forskellige leverandører. Hvis en leverandør har problemer med at levere, kan andre leverandører træde til for at sikre kontinuitet i forsyningen.
- Produktionsfleksibilitet:** At have produktionskapacitet i forskellige lokaliteter giver virksomheder mulighed for at skifte produktion, hvis en fabrik eller et land bliver ramt af en krise.
- Risikostyring:** Diversificering hjælper med at håndtere risici ved at sprede dem. Ved ikke at være afhængig af en enkelt kilde eller region kan virksomheder bedre håndtere uforudsete begivenheder.
- Omkostningsoptimering:** Selvom det kan være dyrt at oprette og vedligeholde flere forsyningskilder, kan det på lang sigt føre til omkostningsbesparelser ved at reducere risikoen for dyre forstyrrelser og ved at udnytte forskellige regioners økonomiske fordele.
- Kvalitets- og kapacitetsfordeling:** Ved at diversificere kan virksomheder også drage fordel af forskellige leverandørers styrker, hvilket kan føre til forbedret produktkvalitet og større samlet kapacitet.

Diversificering af forsyningskæden er en strategisk tilgang, der hjælper virksomheder med at være mere robuste og fleksible i en global økonomi, der er underlagt forskellige former for risici og usikkerheder.

Faktaboksen er udarbejdet med hjælp fra kunstig intelligens.

og NXP allerede har påbegyndt en betydelig diversificering af deres leverandørnetværk væk fra Kina. Denne strategiske ændring er drevet af flere faktorer som for eksempel stigende arbejdsomkostninger i Kina, geopolitiske spændinger og handelsspændinger mellem Kina og Vesten. COVID-19-pandemien afslørede også sårbarhederne ved at have for koncentrerede forsyningskæder, hvilket yderligere har accelereret behovet for diversificering. Rapporten er udarbejdet af Jena Santoro, Global Head of Research and Analytics hos Everstream Analytics.

Nye 'produktionshubber'

Ifølge rapporten er lande som Indien, Malaysia, Thailand, Vietnam og Taiwan blevet de mest fremtrædende alternative leverandører til Kina inden for teknologibranchen. Disse lande tilbyder en kombination af lavere arbejdsomkostninger, gunstige regeringstiltag og en voksende teknisk ekspertise.

- Indien har udviklet sig til en vigtig produktionshub for smartphones og laptops – med en stigning på 85 procent i antallet af leverandører siden 2019.
- Malaysia er specialiseret i backend-processer inden for halvlederproduktion og har set en stigning på 50 procent i antallet af leverandører.
- Vietnam og Thailand har tiltrukket betydelige investeringer takket være regeringens incitamenter og lavere produktionsomkostninger.
- Taiwan forbliver en kritisk spiller inden for avanceret halvlederproduktion – på trods af geopolitiske udfordringer.

Fem trin til diversificering

For supply chain ledere er det ifølge rapporten afgørende at tage proaktive skridt for at diversificere deres forsyningskæder. Her er nogle anbefalinger, som også vil være relevante for andre sektorer end teknologiproduktion, baseret på rapportens indsigter:

- Identificer alternative leverandører: Brug værktøjer som Everstream Discover til at afdekke og overvåge skjulte leverandørnetværk. Dette vil hjælpe med at forstå afhængigheden af Kina og forberede sig på potentielle skift til andre lande.
- Udvikl kontingensplaner: Forbered dig på forskellige scenarier for handelspolitik og geopolitiske udfordringer. Dette kan omfatte at have alternative leverandører på plads og fleksible

produktionsplaner.

- Investér i leverandørrelationer: Byg stærke relationer med leverandører i alternative lande for at udvikle deres kapaciteter over tid. Dette kan omfatte teknisk støtte, investeringer i infrastruktur og uddannelse af lokal arbejdskraft.
- Overvåg økosystemudvikling: Hold øje med udviklingen i lande som Indien, Thailand, Vietnam og Malaysia. Disse lande tilbyder stadig voksende muligheder for teknologiproduktion og kan blive endnu vigtigere i fremtiden.
- Trinvis tilgang til diversificering: Start med at flytte mindre komplekse komponenter og samlingsprocesser til alternative lande. Dette kan hjælpe med at reducere risici og opbygge erfaring med nye leverandører.

Diversificering er en nødvendighed

Diversificering af forsyningskæder er ifølge rapporten ikke længere en mulighed, men en nødvendighed for teknologivirksomheder, ligesom det er tilfældet for de fleste andre brancher. Ved at tage proaktive skridt nu kan virksomhederne reducere deres sårbarhed over for geopolitiske udfordringer og sikre en mere stabil og bæredygtig forsyningskæde i fremtiden. Everstream Analytics understreger, at det er tid til handling. Nu.

Bliv klogere

Podcasten Beyond the Box:
www.open.spotify.com/



Scan QR og lyt

Rapporten "Technology Supply Chain Diversification – Shifting Away from China":

www.everstream.ai/special-reports/technology-supply-chain-shifting-away-from-china/



Scan QR og læs

branchenyt



Dansk projekt satser på lynladere til ellastbiler

Et nyt forskningsprojekt på Aalborg Universitet skal udvikle lynladere til ellastbiler og andre store køretøjer. Innovationsfonden investerer 15,7 millioner kroner i projektet, som kan bane vej for dansk produktion og eksport til hele Europa. Elektrificeringen af den tunge transport er i gang, men infrastrukturen halter. Kun én procent af lastbiler i EU kører på batteri, men salget er tredoblet fra 2022 til 2023. EU vurderer, at der i 2030 er behov for næsten

280.000 højkapacitetsladere til lastbiler og busser. Projektet HDPower skal udvikle og demonstrere en ny type ladestander på op til tre megawatt – nok til at oplade en ellastbil på under en halv time. Første prototype ventes klar i 2026 i Aalborg. Konsortiet bag består af Aalborg Universitet, Norlys og Aalborg Power Group. Målet er at etablere en dansk produktion, der kan skabe arbejdspladser og eksportmuligheder.

Industrial AI vinder hastigt frem



En global undersøgelse fra IFS viser, at Industrial AI er på vej ind i kernerdriften hos virksomheder verden over i rekordtempo. Udbredelsen forventes næsten fordoblet fra 32 til 59 procent inden for det næste år. Resultaterne viser, at teknologien allerede har en tydelig effekt: 88 procent af virksomhederne med Industrial AI har forbedret indtjeningen, og

70 procent har tjent investeringen hjem hurtigere end ventet. AI bruges især til automatisering, predictive løsninger og eksperimenter med AI-agenter, der selv kan omsætte beslutninger til handling. Samtidig peger undersøgelsen på udfordringer med manglende kompetencer og ledelser, der endnu ikke forstår teknologien fuldt ud.

Sort arbejde truer Europas pakkesektor viser ELA

Et nyt studie fra Den Europæiske Arbejdsmyndighed (ELA) afslører alvorlige problemer i Europas hurtigt voksende kurér- og pakkesektor. Selvom e-handel og ekspres tjenester har revolutioneret branchen, skaber væksten udfordringer som sort arbejde, uklare ansættelser og pres på arbejdstagerrettigheder. Rapporten dokumenterer ubetalt ventetid, underrapporterede timer og uigennemsigtige forsynings-

kæder, hvor store virksomheder ofte undgår ansvar. COVID-19 øgede efterspørgslen på hurtige leveringer og intensiverede presset på arbejdsvilkår. Nye aktører og forretningsmodeller kræver opdaterede regler, og flere EU-lande tester digitale værktøjer for at styrke tilsyn og sporbarhed. Arbejdsmarkedets parter efterlyser en stærkere indsats mod misbrug og bedre beskyttelse af arbejdstagere.



Dansk software skal bane vej for rumrobotter

Teknologisk Institut spiller en central rolle i udviklingen af fremtidens rumrobotter gennem projektet SpaceAlign. I samarbejde med ESA og europæiske partnere udvikler instituttet software og simuleringsløsninger, der skal gøre robotter i stand til at bygge, vedligeholde og genbruge store konstruktioner i rummet. Robotterne

skal kunne træffe egne beslutninger og tilpasse sig uforudsete udfordringer som støv, stråling og sensorfejl. Projektet giver Danmark en markant position i arbejdet med at kombinere autonom robotteknologi og rumfart, og resultaterne vil blive gjort åbent tilgængelige for hele den europæiske rumrobotbranche.

WIN A FORKLIFT



Scan to enter



COMBILIFT
LIFTING INNOVATION

WIN THE 100,000th COMBILIFT

To celebrate the incredible milestone of 100,000 Combilift forklifts in operation worldwide, we're offering one lucky winner the chance to own our 100,000th truck - an exclusive Combi-CBE 3000kg multidirectional forklift.

ALL PROCEEDS WILL BE DONATED TO UNICEF

unicef 
for every child

ENHANCE THE SAFETY, STORAGE AND EFFICIENCY OF YOUR LOGISTICS WITH COMBILIFT

For over 25 years, Combilift has been revolutionising the way companies handle and store goods. We help companies of all sizes and from every industry to maximise the capacity, safety and efficiency of their warehouse and storage facilities.

Our pioneering product range of multidirectional, articulated and pedestrian forklifts, straddle carriers and container loaders allows you to manoeuvre long loads safely, reduce aisle widths and increase the amount of space available for storage.

CONTACT US TODAY

To find out how Combilift can help you unlock every inch of your storage space.



combilift.com



Stor mangel på faglærte: Virksomheder handler ikke

Ny analyse fra Dansk Metal viser, at 70 procent af virksomhederne inden for metalfagene ikke har konkrete planer om at uddanne ufaglærte medarbejdere til faglærte, selvom der er stor mangel på arbejdskraft. Samtidig er andelen af virksomheder, der bruger øget ordretilgang til at skabe flere lærepladser, faldet fra 27 procent i 2022 til kun 18 procent i dag. Frem mod 2035 forventes 176.000 faglærte at forlade ar-

bejdsmarkedet, mens søgningen til erhvervsuddannelserne står stille. Dansk Metal opfordrer derfor virksomhederne til at samarbejde med tillidsrepræsentanter om at udpege uddannelsesrepræsentanter, der kan udarbejde konkrete opkvalificeringsplaner. Opkvalificering af ufaglærte er ifølge analysen en hurtig og effektiv løsning, som kan sættes i gang med det samme.

Flere virksomheder satser på fysisk distribution



Fysisk post er i vækst blandt danske virksomheder, selvom den generelt er på tilbagemod. Postbuddy har fra juli 2024 til juli 2025 mere end tredoblet sin kundebase, og virksomhederne har næsten fordoblet antallet af forsendelser. Ifølge stifter Christian Vestergaard skyldes det, at fysiske breve skærer igennem den digitale støj og nu kan dokumentere et afkast på gennemsnitligt 8,5 gange investeringen. Hos dao, hvor erhvervspost udgør en stor

del af brevængden, investeres der i ekstra sorteringsanlæg, ruteoptimering og flere bude for at sikre stabil distribution og kapacitet til stigende mængder frem mod 2026. Trafikstyrelsens målinger viser, at 99 procent af dao's breve leveres inden for fem dage. Med PostNords exit fra brevmarkedet ser dao et stort potentiale i at levere breve for både store og små virksomheder, der i stigende grad genopdager den dokumenterede effekt af fysisk post.

Flere danskere jagter varer på tilbud

Danskerne køber i dag markant flere varer på tilbud end for få år siden. En ny opgørelse viser, at tilbudsøgninger er vokset med flere millioner, og at salget af tilbudsvarer er steget med omkring 30 procent siden 2021, hvor inflationen for alvor tog fart. Hos nemlig mærkes tendensen tydeligt. Her prismatches dagligt 1.500 varer mod REMA 1000, og selvom disse kun udgør 16 procent af sortimentet, står de nu for en tredjedel af omsætningen. Samtidig er andelen af tilbudsvarer vokset til

40 procent af omsætningen mod 35 procent sidste år. Især kød skiller sig ud, hvor 60 procent af salget nu sker på tilbud, en markant stigning fra 50 procent året før. Også interessen for levering uden gebyr er steget med 60 procent på et år. Udviklingen er drevet af stigende prisleje i samfundet, men ifølge nemlig hænger den også sammen med en målrettet indsats for at tilbyde lavere priser, stærke tilbud og mere fleksible indkøbsløsninger.



Virksomheder opruster på cybersikkerhed

Flere danske virksomheder opruster på it-sikkerhed som følge af stigende cybertrusler og den nye lov NIS 2, der trådte i kraft 1. juli. Det mærkes hos D-mærket, den nationale ordning for it-sikkerhed og ansvarlig dataanvendelse, hvor antallet af registrerede virksomheder er vokset med 48 procent det seneste år – fra 1384 til 2054. Med D-mærket får virksomheder adgang til et selveva-

lueringsværktøj, der hjælper med at kortlægge indsatsen for digital sikkerhed og vise, hvor der skal sættes ind. Senest er ordningen udvidet med et NIS 2-modul, som hjælper virksomheder med at leve op til lovgivningen. Stigningen viser, at virksomheder på tværs af brancher og størrelser i stigende grad prioriterer cybersikkerhed som en central del af både drift og konkurrenceevne.



Halvdelen af tekniske virksomheder bruger AI

Kunstig intelligens har på kort tid fået fodfæste i det tekniske erhvervsliv. En ny undersøgelse fra TEKNIQ viser, at hver anden virksomhed nu anvender AI til opgaver som planlægning, tilbudsgivning, kundeservice og teknisk dokumentation. Udviklingen understøttes af tal fra Danmarks Statistik, der peger på, at fire ud af ti danske virksomheder bruger teknologien. AI frigør tid

og ressourcer, så medarbejdere kan fokusere på kerneopgaverne, og teknologien bliver i stigende grad et konkurrenceparameter. Potentialet er stort, men kræver investeringer i både teknologi og kompetencer for at udnyttes fuldt ud.

Kilde: TEKNIQs medlemsundersøgelse 2025 og Danmarks Statistiks tabel ITAV19.

Ny beregner giver overblik over el-lastbiler



Vognmænd og transportfirmaer kan nu få et klart overblik over de samlede omkostninger ved el-lastbiler. Drivkraft Danmark har i samarbejde med COWI udviklet en ny TCO-beregner (Total Cost of Ownership), der viser, hvordan investering, drift og vedligeholdelse spiller sammen over tid. Ved at besvare tre enkle spørgsmål får vognmænd et realistisk billede af økonomien i forhold til diesel-lastbiler. Mange tøver stadig på grund af usikkerhed om anskaf-

felsespris og drift, men beregneren er udviklet til at adressere netop disse barrierer. Den bygger på realistiske scenarier og solid faglighed, så både store og små vognmænd kan indtaste egne forudsætninger og se, hvordan el-lastbiler vil påvirke økonomien. Beregneren viser, at elektrificering af tung transport ikke kun er et skridt mod den grønne omstilling, men også kan være en sund forretning.

Færre ordrer øger presset på metalindustrien

Over halvdelen af virksomhederne i metal- og maskinindustrien oplever, at deres ordrebeholdning er utilstrækkelig. Ifølge Danmarks Statistik mener 54 procent, at beholdningen er for lille – en markant stigning siden april, hvor det gjaldt 32 procent.

Det øger branchens sårbarhed over for globale udsving som toldbarrierer og handelskonflikter, advarer TEKNIQ Arbejdsgiverne. "Når ordrebeholdningen bliver tyndere, er virksomhederne mindre rustet

til at modstå stød udefra. Nye todsatser, handelskonflikter eller skærpede eksportregler kan hurtigt mærkes i den del af erhvervslivet, der er tæt forbundet med udenlandske markeder", lyder det fra underdirektør Maria Schougaard Berntsen.

På trods af udfordringerne fremhæver TEKNIQ, at ledigheden stadig er lav, og at virksomhederne holder fast i medarbejderne – et tegn på robusthed i industrien.



Tilliden i industrien dykker til nyt lavpunkt

Store industrivirksomheder er mere pessimistiske end under coronakrisen, viser en ny analyse fra SMVDanmark. Erhvervstillidsindikatoren er faldet til 73,5 – det laveste niveau siden maj 2020. Både beskæftigelses- og produktionsforventningerne er styrtet. Også blandt små og mellemstore industrivirksomheder er tilliden faldet, dog mindre mar-

kant – fra 92,2 til 88,9. I modsætning hertil oplever servicebranchen stigende optimisme, hvor især store servicevirksomheder har høj tillid. Detailhandlen viser også fremgang med en fortsat erhvervstillid over middel. På tværs af brancher fremstår billedet som et splittet erhvervsklima med krise i industrien og fremgang i andre sektorer.





DESCARTES™

Flere muligheder med Descartes transport- og toldløsninger

Vores løsninger forenkler hvert trin i forsyningskæden, hele vejen til slutkunden

Vores TMS vælger de bedste forsendelsesmuligheder, og løsningen giver fuld synlighed, så du kan spore dine forsendelser og transportører i realtid.

Automatiserede toldprocesser sikrer hurtig håndtering af eksport, import og toldoplæg, hvilket sparer tid og minimerer risikoen for fejl.

Den nyeste GPS-teknologi reducerer både brændstofforbrug og slitage på køretøjerne. Ruteplanlægning hjælper med at sikre præcise leverancer og bidrager samtidig til en mere bæredygtig fremtid.



Tidsbesparelser
på næsten 50 %
med automatiserede
toldprocesser.