

Hög prioritering av hållbarhet, risk och resiliens

AV STEFAN KARLÖF

I detta nummer fördjupas ämnet hållbarhet, risk och resiliens – ett sammanhängande område, som på kort tid har blivit verkligt högprioriterat för de flesta företagsledningar och styrelser. Den minst sagt volatila omvärldsutvecklingen är förstås orsaken, med covid-19, storkrig, inflation och återkommande brister i försörjningskedjorna.

I spåren på allt detta har behovet av resiliens – motståndskraft – i supply chain blivit brutalt tydligt. Konsekvensen är att företag nu arbetar intensivt för att stärka sin motståndskraft. Bland annat genom att sourca från fler och mer näralliggande geografiska marknader och leverantörer, vilket är ett exempel på att det faktiskt går att vara både motståndskraftig och klimatomförmålig på samma gång. Andra åtgärder för att öka motståndskraften och uthålligheten i försörjningskedjan är att investera i bättre visibilitet och generellt sett i mer kapacitet för att säkra den egna leveransförmågan.

Hitta rätt balans

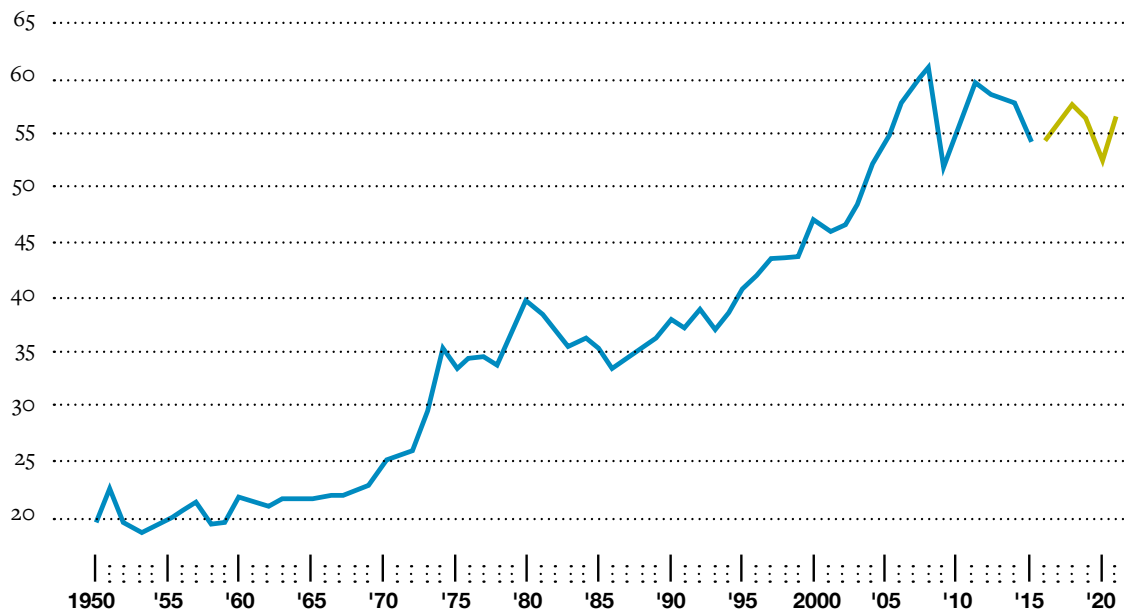
Den stora utmaningen är att balansera effektivitet och kostnader med motståndskraft och miljömässig hållbarhet. I en nyligen genomförd studie från Gartner uppgav endast 21 procent av de tillfrågade att de har ett ”mycket motståndskraftigt försörjningsnätverk”, samtidigt som fler än hälften uppger att de förväntar sig att vara mycket motståndskraftiga inom två till

tre år. Om den ambitionen ska uppnås krävs det ett intensivt arbete. För att lyckas krävs det i praktiken att supply chain får kosta mer och ges mer kapacitet och fler alternativa källor till försörjning. Samtidigt är ambitionerna i de flesta företag höga vad gäller klimat och social hållbarhet. Att hitta rätt balans mellan dessa delvis motstridiga mål är därför den grannliga uppgift supply chain har att hantera.

Teknik för visibilitet och samarbete

En åtgärd som gynnar både klimat och motståndskraft är att öka koordineringen, visibiliteten och spårbarheten i flödet. Det är därför ingen slump att efterfrågan har ökat radikalt på mjukvaror och plattformar som ökar visibiliteten och möjligheterna till gemensam planering i försörjningskedjan. Visibilitet, bättre planering, koordinering och optimering ger positiva effekter på både kostnader, klimat och motståndskraft. Ett typexempel är att förändringar i efterfrågan kan uppfattas i god tid vilket gör det möjligt att bättre anpassa inköp, tillverkning

World trade as a share of world GDP



Source: Estimates 1950 to 2015 from Penn World Tables; estimates after 2015 from World Bank.

och transporter till svängningarna, och därmed undvika onödiga kostnader och miljöpåverkan.

Dela data end-to-end

Att internt och externt koppla ihop verksamheten samt dela data är avgörande för att lyckas både med klimatambitioner och för att minska sårbarheten för olika störningar. Att åstadkomma det närmast mytiska tillståndet av "visibilitet end-to-end" är vad detta till stor del handlar om, även om uttrycket kan kännas slitet. Helhetssynen, end-to-end-perspektivet, behövs både för att kunna reagera snabbfotat och effektivt på oförutsedda händelser, såsom en plötslig brist på transportkapacitet, och för att på längre sikt bygga en försörjningskedja som är klimatsmart, effektiv och motståndskraftig.

Navigera rätt i den globala ekonomin

Den stadigt ökade medvetenheten och det praktiska arbetet med hållbarhetsfrågorna påverkar de globala försörjningskedjorna alltmer. Lagstiftning och regelverk skärps i snabb takt och påverkar var och med vilka man kan göra affärer. Aktuella exempel är hur sanktioner har omöjliggjort finansiella transaktioner med Ryssland, hur förbud har införts vad gäller inköp från Xinjiang i Kina samt införandet av nationella lagar kring mänskliga rättigheter i supply chain, vilket har införts i bland annat Tyskland och Norge. Den här utvecklingen har bara börjat och kommer med tiden innebära att det blir allt svårare att navigera rätt i den

globala ekonomin. Det är ingen vild gissning att resultatet blir att alltmer handel kommer att ske med "säkra" och stabila länder och företag som efterlever lagar, regler och policies kring hållbarhet i vid mening.

Avglobalisering?

Mot ovanstående bakgrund hörs nu allt fler röster som varnar för att det pågår en riskfylld "avglobalisering" (*deglobalization eller decoupling*) när företag flyttar hem verksamhet från och minskar sina köp i Asien och andra lågkostnadsländer. Risker, menar dessa, är att världsekonomin kommer att påverkas negativt med minskad tillväxt som följd. Faktum är dock att globaliseringen inte alls är hotad, vilket framgår av figuren.

Sedan 1950-talet har världshandeln fullständigt exploderat, för att toppa kring 2007. De allra senaste åren har världshandeln däremot minskat något, vilket beror på de extrema globala störningarna och snarast kan betraktas som en sund reaktion på de tilltagande riskerna i delar av globala försörjningskedjorna. Allt talar för att globaliseringen är här för att stanna. Förhoppningsvis kommer den däremot att mogna när världens företag i skuggan av senare års händelser väljer att organisera sina försörjningskedjor för en ökad hållbarhet vad gäller såväl klimat som motståndskraft, ekonomi och socialt ansvarstagande.