



Den geopolitiske udvikling har gjort SMV'ers forsyningskæder mere sårbare. Derfor bør SMV'er øge opmærksomheden på geopolitiske forhold både strategisk og i den daglige ledelse. Der kan arbejdes med forskellige fremtidsscenarioer for, hvordan geopolitik kan påvirke SMV'ernes forsyningskæder.

Kronik.

Er din virksomhed forberedt på geopolitiske chok?



Olivier Schmitt, professor (mso), Center for War Studies, SDU. Vincent Keating, lektor, Center for War Studies, SDU. Jan Stentoft, professor, Institut for Erhverv og Bæredygtighed, SDU

Den internationale geopolitiske orden gennemgår i disse tider en dybtgående transformation både med hensyn til magtbalancen mellem stater og de normer, der regulerer deres interaktioner. Den kolde krigs afslutning, der formede det internationale forretningsmiljø, som de fleste af os er vant til, var exceptionel historisk.

USA var den eneste globale supermagt, og alle andre store eller betydningsfulde magthavere var allierede og partnere med Washington. Denne samstemmighed i synspunkter og interesser førte til det, der blev kaldt et 'unipolært øjeblik'.

Det er karakteriseret ved en ideologisk enighed om en form for neoliberal økonomisk globalisering. Globaliseringsprocessen blev desuden bakket op af vestens militære magtdominans, som blev anvendt til at mindske risici (for eksempel terrorisme eller piratkopiering) mod den frie bevægelse af varer og kapital.

POST-KOLDSKRIGSÆRAEN VAR PRÆGET af outsourcing og offshoring af mange vestlige produktionsfaciliteter; en massiv integration af nye markeder, som det kinesiske, i det globale økonomiske system samt en øget liberalisering af kapitalstrømme. Disse ændringer har løftet millioner af mennesker ud af fattigdom i det globale syd.

Det har også ført til fremkomsten af en super rig klasse kaldet 'den ene procent', der kombinerede høje lønindkomster og kapitalindtægter fra adgang til aktier og andre finansielle instrumenter for at 'motivere' deres præstationer. 'Taberne' i denne æra var de vestlige arbejds- og middelklasser, hvis indkomstandel - og især deres samlede formue - faldt i denne periode på tværs af de fleste vestlige lande.

Det synes sikkert at sige, at denne historiske periode er død med den russiske krigsaggression mod Ukraine som det sidste søm i kisten. Internationale magter som Kina, Rusland, Saudi-Arabien, Tyrkiet, Indien, Brasilien og Indonesien viser stigende modstand mod den vestlige militære og ideologiske dominans, som har understøttet det globaliserede system efter den kolde krig. De udfordrer nu i varierende grad den vestlige dominans.

Forenklet ser vi fremkomsten af et 'Globalt Vest', som er den arvemæssige fordeling af det tidligere system; et 'Globalt Øst', der omfatter Kina, Rusland og deres nære partnere som Iran, der åbent forsøger at ændre globale normer til deres egen fordel; og et



Illustration: Gert Ejton

'Globalt Syd' bestående af lande, der strategisk samarbejder med en af de to andre grupper afhængig af opgaven.

DET NYE SYSTEM er stadig ved at tage form, men der tegner sig allerede tydelige forskelle fra den kolde krigs æra. Komplexiteten i det nye system består i, at der ikke er overensstemmelse mellem kilderne til sikkerhed og kilderne til velstand. Med andre ord er der mindre og mindre korrelation mellem den bedste økonomiske strategi og den bedste sikkerhedsstrategi.

Der er få historiske analogier at trække på vedrørende denne mere komplekse sammenhæng mellem sikkerhed og velstand. Det kræver ny tænkning om, hvordan man håndterer og lykkes i dette udviklede globale økonomiske miljø.

Sidste gang vi så en manglende sammenhæng mellem kilderne til sikkerhed og velstand var under den kolde krig. Dengang var det lettere at forstå, end det er i den nuværende situation. Dengang var der to hovedblokke, som ideologisk var imod hinanden. Militæralliancer og handel overlappede inden for blokkene. Nato-lande handlede primært med hinanden, mens lande i Warszawa-pagten også primært handlede med hinanden.

Handel mellem blokkene var minimal. Både sikkerhedsmæssige og økonomiske relationer til stater udenfor blokkene blev anset med en vis bekymring, idet disse landes ideologiske forpligtelser til den ene eller den anden side var forbundet med usikkerhed.

Dette står i kontrast til situationen i dag, hvor vi har et system, hvor sikkerhedstrusler kan komme fra stater, herunder atomvåbenstater, der stadig er forbundet med hinanden gennem kommercielle og fi-

nansielle sammenfiltringer - en arv fra globaliseringsperioden.

SMÅ OG MELLESTORE virksomheder (SMV'er), som er afhængige af internationale forretningsforbindelser i forsyningskæderne, bør forberede sig på tre typer potentielle chok. For det første er der efterspørgselschok, hvor markeder kan blive lukket af politiske eller strategiske årsager.

Det kan være som følge af en militær konflikt, hvor stater for eksempel beslutter at bruge vold for at tvinge deres politik igennem. Det kan også være resultatet af mindre dramatiske forhold som en pludselig indførsel af eksportkontroller, som potentielt er lige så forstyrrende for virksomhederne.

For det andet er der forsyningschok, hvor forsyningskæder kan blive forstyrret af sikkerhedsmæssige forhold, som kan føre til mangel på råvarer, halvfabrikata og færdigvarer. For det tredje kan der opstå chok i stater og virksomheders indbyrdes forbindelser.

Det kan eksempelvis opstå, hvis sikkerheden ved international transport trues, eller hvis et statsligt eller ikke-statsligt cyberangreb lammer driften. SMV'er er afhængige af de tre elementer af efterspørgsel, forsyninger og forbindelser til aktører i forsyningskæderne, som alle er potentielle mål eller potentielle kilder til forstyrrelser på grund af den nye geopolitiske kontekst.

HVAD BETYDER DENNE udvikling så for SMV'erne? Den geopolitiske udvikling har gjort SMV'ers forsyningskæder mere sårbare. Derfor bør SMV'er øge opmærksomheden på geopolitiske forhold både strategisk og i den daglige ledelse.

Der kan arbejdes med forskellige fremtidsscenarioer for, hvordan geopolitik kan påvirke SMV'ernes forsyningskæder. Netop dette tiltag arbejdes der på i et projekt støttet af Industriens Fond, der har fokus på at styrke SMV'ers cybersikkerhed og forretningskontinuitet (se www.cyber-smv.dk).

Men SMV'er har i forhold til store virksomheder færre finansielle og menneskelige ressourcer og er typisk også mere driftsfokuserede på bekostning af strategisk udvikling. Derfor er det håbet, at der sættes mere fokus på geopolitik hos erhvervsorganisationer som DI, Dansk Erhverv og SMVdanmark; hos Danmarks 13 nationale klynger; hos de 6 nationale erhvervshuse samt hos det kommunale erhvervsfremmesystem. Men SMV'er kan allerede nu forberede sig på flere måder.

For det første kan de arbejde på at reducere risici og skabe resiliens i forsyningskæderne.

For det andet kan SMV'erne forberede alternative markeder for deres produkter, hvis deres traditionelle markeder lukkes meget hurtigt af uforudsigelige årsager.

For det tredje kan de organisere sig på en måde, så de stadig kan fungere med nedsat kapacitet uden at være fuldstændig lammet i tilfælde af forstyrrelser. Dette arbejde kan sikre en større bevidsthed om virksomhedens følsomhed overfor geopolitiske spændinger og chok.