



## Virksomheder skal nu tage højde for et skiftende og usikkert geopolitisk landskab i deres risikovurderinger.

### Kronik.

# Har du kompetencerne til at se ind i fremtiden?



Louise Tumchewics, postdoc, Center for War Studies, SDU, Amelie Theussen, lektor, Forsvarsakademiet, Judith Kankam-Boateng, ph.d.-studerende, Institut for Matematik og Datalogi, SDU og Jan Stentoft, professor, Institut for Erhverv og Bæredygtighed, SDU

I de seneste 35 år har Danmark, det øvrige Vest-europa samt Nordamerika nydt en relativ politisk stabilitet og vedvarende økonomisk vækst. Årtiers fokus på markedsvenlige politikker har åbnet for ubegrænset handel, og Danmarks åbne eksportorienterede økonomi har draget fordel af den globaliserede frihandel.

I årtierne efter Den Kolde Krig har geopolitiske og økonomiske spørgsmål stort set været adskilte sfærer med begrænset interaktion mellem erhvervsliv og politik. I løbet af de seneste fire år har dette ændret sig.

Coronapandemien afslørede strukturelle svagheder i de globale forsyningskæder. Krig vendte tilbage til Europa med Ruslands invasion af Ukraine, hvilket blandt andet påvirkede den globale fødevarerforsyning.

Konflikt i Mellemøsten påvirker skibsfarten gennem Bab El Mahdeb-strædet og det sydlige Røde Hav, hvilket øger risiko og omkostninger af gods-transport fra Asien til Europa.

**FORHOLDENE FORTSÆTTER FORMENTLIG** med den kommende amerikanske præsident. Selvom praksis kan afvige fra kampagneløfterne, vil Trump-administrationen sandsynligvis fokusere på at indgå og prioritere aftaler i sin udenrigspolitik, der giver klare og umiddelbare fordele for USA.

Samtidig vil den insistere på, at europæiske og sydøstasiatiske allierede foretager større investeringer i deres forsvar til gengæld for amerikanske sikkerhedsgarantier. Administrationen forventes at føre en protektionistisk økonomisk politik, hvor der pålægges told på importvarer for at styrke USAs produktion og rette op på landets handelsbalanceunderskud.

USAs eksisterende handelskrig med Kina vil sandsynligvis eskalere med øgede toldsatser og fortsat adskillelse af amerikansk og kinesisk økonomi, hvilket får konsekvenser for europæiske partnere. Geopolitik påvirker således i stigende grad danske virksomheder fra store koncerner til små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

Virksomheder skal nu tage højde for et skiftende og usikkert geopolitisk landskab i deres risikovurderinger.

**I DETTE STADIG** mere komplekse geopolitiske landskab er cybersikkerhed blevet en kritisk sårbarhed for danske virksomheder. Cyberoperationer støttet af udenlandske stater, og som tidligere primært rettede sig mod danske, offentlige institutioner, har udviklet sig til at true private virksomheder af alle størrelser.

SMV'er befinder sig derfor ofte i krydsilden af større geopolitiske konflikter, hvor de indgår som adgangsgivere til at kompromittere deres leverandører og kunder. Danske SMV'er, der er en integreret del af globale forsyningskæder, er særligt sårbare, men hvor forberedte er SMV'erne på disse udviklede trusler?

Her bliver Strategic Foresight afgørende, fordi trusler udvikler sig hurtigere, end traditionelle risikovurderingsmetoder kan følge med. Integration af kunstig intelligens i cyberangreb, sårbart software i forsyningskæderne og sofistikerede manipulerende teknikker ændrer trusselslandskabet.

Politisk og militaristisk har Strategic Foresight, en metode til at definere fremtidsscenarier, længe været brugt til at udforske, forudse og endda forme fremtiden ved systematisk og struktureret at forudsige udviklinger. Og i udforskningen af sandsynlige fremtidsscenarier hjælper Strategic Foresight også virksomheder og organisationer med at forudse og forberede sig på ændringer og afledte konsekvenser ved at identificere muligheder, udfordringer, risici og forstyrrelser, der kan påvirke forretningen.

På denne måde understøtter Strategic Foresight en fælles forståelse af mulige fremtidsscenarier.

**DER FINDES EN** bred vifte af metoder til at studere fremtiden, og som kan anvendes afhængigt af analysens formål, hvilket også påvirker analysens tidshorisont. Oftest vil tidshorisonten være langsigtet (+10 år), men kortere analyser af nærmeste fremtid (3-8 år) er også mulige.

Givet den nye usikre fremtid er der behov for at styrke kompetencerne i SMV'erne til bedre at kunne vurdere fremtiden. Det kan være et styrket fokus på prognoser, hvor der laves forudsigelser om fremtiden baseret på aktuelle og tidligere data og informationer.

Man kan også arbejde med backcasting, hvor man forestiller sig alternative fremtider, ønskværdige eller uønskede, og derfra arbejde sig baglæns for at finde ud af, hvordan man opnår dem eller undgår dem. Kompetencer kan også styrkes med horisontscanning, hvor trusler og muligheder systematisk undersøges for at opdage tidlige tegn på potentielt vigtige udviklinger.

Analysen af megatrends bidrager også med værdifulde indsigter gennem identificering af væsentlige tendenser, mønstre og nye problemstillinger. Megatrends er de langsigtede, langsomt udviklende tendenser, der påvirker store grupper af mennesker og nogle gange hele verden. Det kan være den ændrede geopolitiske kontekst nævnt tidligere, men også klimaforandringer, demografiske ændringer og ændringer i energiforbrug for blot at nævne nogle.

Endelig kan SMV'er arbejde med scenarier baseret på sandsynlige og vigtige problemer eller udviklinger, der eksisterer i en begyndende form i dag. Virksomheder eller andre organisationer arbejder scenarierne igennem, hvilket hjælper dem til at forudse forandringer, identificere svagheder, forberede reaktioner og politikker samt skabe mere robuste strategier.



Illustration: Gert Ejton

**HAR DU OVERVEJET**, hvordan dine internationale partnerskaber kan blive til cybersikkerhedsrisici? Konflikten mellem Rusland og Ukraine har vist, at cyberangreb hurtigt spredte sig gennem forsyningskæderne og påvirker selv tilsyneladende ikke-involverede virksomheder.

Danske SMV'er kan effektivt være fremsynede ved at stille kritiske spørgsmål som: Hvem kan finde på at målrette et angreb på virksomheden og hvorfor, og hvilke af vores systemer har brug for beskyttelse?

Man kan begynde med at kortlægge digitale afhængigheder og gennemføre regelmæssige revisioner af cybersikkerheden og analyser af fremtiden. En proaktiv tilgang hjælper med at identificere tidlige advarseltegn, før angreb bliver til virkelighed.

Sådanne spørgsmål arbejdes der med i projektet cybersikkerhed og forretningskontinuitet i danske produktions-SMV'er ([www.cyber-smv.dk](http://www.cyber-smv.dk)), som er støttet af Industriens Fond.

**SMV'ER ER OFTE** udfordrede på resourcesiden og har et stort driftsfokus på bekostning af udvikling som for eksempel at blive modstandsdygtige overfor cyberangreb. Så hvad skal SMV'er gøre for at styrke kompetencerne ved proaktivt at studere fremtiden?

Ledere bør tage en proaktiv tilgang til risikostyring ved først at identificere og analysere potentielle risici i deres organisation. Dette indebærer at etablere klare processer for risikovurdering, regelmæssig overvågning af risikofaktorer og anvendelse af strategisk foresight for at forudse fremtidige udfordringer.

Derudover bør ledere fremme en risikobevist kultur blandt medarbejderne, sikre løbende uddannelse i risikostyring og anvende teknologi og dataanalyse til at forbedre beslutningsgrundlaget.

Erhvervsorganisationer som DI, Dansk Erhverv, SMVDanmark, udbydere af efter-/videreuddannelse og det private konsulentmarked kan sætte fokus på disse nye kompetencebehov og udbyde forløb, der styrker bevidstheden og evnerne til at identificere, følge og se ind i fremtiden.