



Udenrigsøkonomisk Flashanalyse LXIX:
Udfordringer og muligheder på tværs af forsynings- og værdikæder
Udenrigsøkonomisk analyseenhed
Udenrigsministeriet, den 22. september 2021
Kontaktperson: Theo Ib Larsen

Sammenfatning:

- Globalt er der store ubalancer mellem efterspørgsel og udbud på tværs af sektorer – det har medført stigende fragt- og råvarepriser - det mærker mange danske virksomheder.
- Mange ”danske værdikæder” er ”sticky” – de lader sig ikke let omstille af flere årsager.
- De foreløbige handelstal afspejler ikke ”near-shoring” til Europa og/eller Danmark.
- Mange virksomheder vil i de kommende år genoverveje tilrettelæggelsen af deres værdikæder, og omfanget af forandringer vil i høj grad afhænge af, om forudsætningerne for global arbejdsdeling ændrer sig mere strukturelt eller permanent.

Udfordringer og muligheder på tværs af forsynings- og værdikæder

Siden foråret har Børsen og andre avisers erhvervssider haft en del historier om danske virksomheder, der oplever forsynings- og logistikproblemer. Det handler om alt fra mangel på containere, komponenter, råvarer og reservedele, til længere leveringstider og højere råvarepriser. Nogle iagttagere forventer, at det kan få omfattende konsekvenser for danske virksomheders produktionsmønstre og deltagelse i værdikæder. Er det mon rigtigt, og hvad skal man tro på?

Nedenfor opridses nogle facts om danske virksomheders deltagelse i værdikæder, og der knyttes nogle overvejelser om øvrige forhold, der kan have betydning for udviklingen. Kort sagt: i) Globalt er der store ubalancer mellem efterspørgsel og udbud på tværs af sektorer – det har medført stigende fragt- og råvarepriser - det mærker mange danske virksomheder; ii) Mange ”danske værdikæder” er ”sticky” – de lader sig ikke let omstille af flere årsager; iii) De handelstal, vi har, afspejler ikke ”near-shoring” til Europa og/eller Danmark; iv) Mange virksomheder vil i de kommende år genoverveje tilrettelæggelsen af deres værdikæder, og omfanget af forandringer vil i høj grad afhænge af, om forudsætningerne for global arbejdsdeling ændrer sig mere strukturelt eller permanent.

Helt grundlæggende bidrager danske virksomheders deltagelse i globale værdikæder til at reducere produktionsomkostninger og til at øge produktiviteten, hvilket er nødvendigt for at fastholde international konkurrencedygtighed. Men denne form for tæt integreret international arbejdsdeling er også forbundet med en række udfordringer og risici.

Naturkatastrofer og politiske kriser i et land kan forplante sig til andre led af værdikæden. I takt med den øgede globalisering er virksomhedernes produktionsprocesser blevet komplekse og fragmenterede. Design og produktudvikling foretages i ét land, fremstilling af varerne finder sted et andet sted på kloden, muligvis med input fra tredje lande, og markedsføringen kan ske i et helt fjerde. Eksempelvis angiver Volkswagen, at virksomheden understøtter 40.000 underleverandører forskellige steder i verden.¹

Global handel er vokset fra godt 50 pct. af det globale BNP i 2000 til mere end 70 pct. i 2017. Ifølge Verdensbanken og OECD sker mellem halvdelen og 70 pct. af verdenshandelen i dag inden for globale værdikæder². Udbygningen af globale værdikæder er en vigtig del af forklaringen på den stigende verdenshandel.³

Flaskehalse, prisstigninger og mangel på kritiske komponenter og råvarer

Årsagen til det voldsomme pres på de globale forsyningskæder skyldes noget nær den perfekte storm. De store hjælpepakker i USA og Europa har sat gang i aktiviteten. Samtidigt bygger virksomhederne lagre op, mens havne- og fragtkapaciteten mange steder er lav som følge af Covid-19-pandemien. Ind i mellem lukker en hel havn som følge af lokale udbrud. Det er alt sammen noget, der forstyrrer ligevægten af udbud og efterspørgsel af transport af containere. I løbet af de seneste 12 måneder er det blevet mere end 600 pct. dyrere at sende en 40 fods container fra Shanghai til Rotterdam, hvis der overhovedet findes et skib med ledig kapacitet. Normalt ligger der 1-2 containerskibe og venter på at losse lasten i havnene ved Los Angeles – lige nu ligger 56 containerskibe i kø.⁴

Samtidig ser man de samme tendenser på råvaremarkedet. Før det første har Covid-19-pandemien ramt produktionen og dermed udbuddet. Miner har været lukkede, stålværker har skruet ned for produktionen, og derfor har producenterne nu svært ved at følge med. Efterspørgslen vendte hurtigere tilbage, end de fleste havde regnet med. Dansk økonomi vokser igen hurtigt og BNP er tilbage på niveauet fra 2019. Samtidig er der gang i byggeriet i store dele af verden, og flere store infrastrukturpakker er på vej. Det øger efterspørgslen og dermed prisen på råvarer. Mange vurderer, at en normalisering tidligst kan forventes i løbet af 2022.

I juli viste en undersøgelse blandt 900 medlemmer af Dansk Industri, at 40 pct. mangler materialer og råvarer. For hver tredje virksomhed betyder det længere leveringstid til kunderne, og for knap hver femte virksomhed har det også gjort indhug i indtjeningen. Undersøgelsen viser, at der er mangel på mange forskellige råvarer og materialer – fra mikrochips og plast til stål og træ.

Hvor hurtigt kan værdi- og forsyningskæderne omstilles?

Nogle varer, komponenter og produktionsinput er relativt homogene og kan, under normale forhold, erstattes relativt nemt hos andre leverandører. Det er typisk tilfældet for råvarer og produktionsinput med relativt lav kompleksitet og forarbejdning, eller forbrugsvarer som fx t-shirts eller brødristerere.

Indtil videre er der ikke meget, der tyder på omfattende restrukturering af de forsyningskæder, danske virksomheder er afhængige af. Figur 1 viser vareimporten til anvendelse i byerhverv. Denne import kan ses som et groft skøn for deltagelse i forsyningskæder. Der har været nogle udsving, men der er ikke tale om betydelige ændringer som følge af Covid-19.

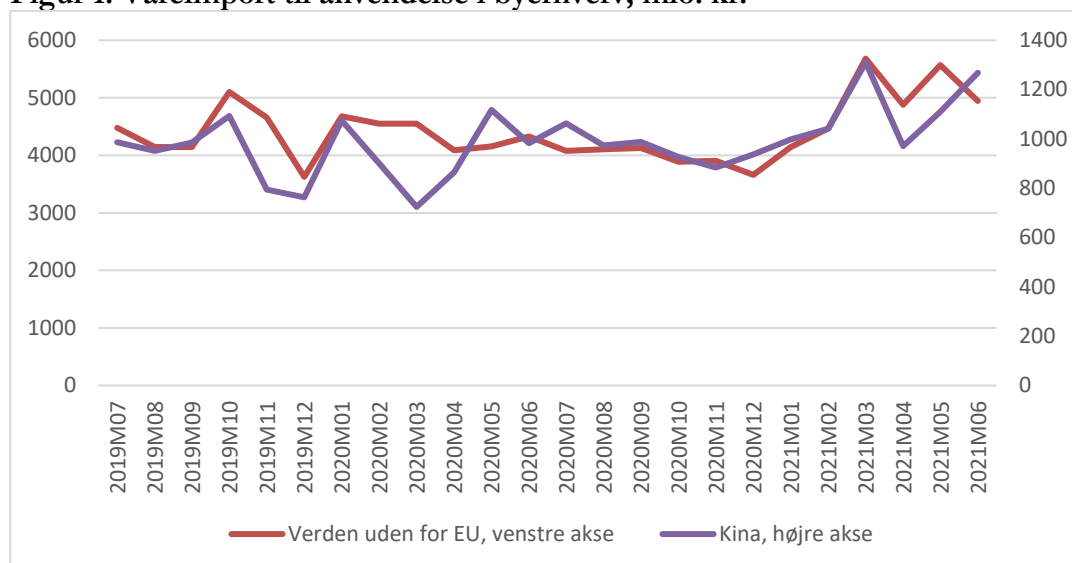
¹ https://www.volkswagenag.com/en/news/2020/04/Volkswagen_supports_its_40_000_suppliers.html

² World Development Report 2020 “Trading for Development in the Age of Global Value Chains”, Verdensbanken (2019).

³ Det Økonomiske Råds Produktivitetsrapport 2019.

⁴ Fx Bloomberg.com

Figur 1: Vareimport til anvendelse i byrhverv, mio. kr.



Kilde: Danmarks Statistik.

For Danmark som helhed ser det ikke ud til at der er sket væsentlige brud på forsyningskæderne. Indtil videre ser det altså ud til at værdikæderne opretholdes. Det er usikkert om det kan lade sig gøre over længere perioder uden rejser og fysiske møder, og med nye og pludselige begrænsninger, fx som følge af Delta-varianten eller hvis nye vaccineresistente mutationer igen lukker for grænser og økonomier.

Indtil videre er der tale om en (overraskende) positiv udvikling. Det afspejler måske, at mange danske virksomheder indgår i meget veletablerede værdikæder. Det er værdikæder, som er bygget op over mange år. Udover kontrakter og aftaler bygger det på gensidig tillid. Ofte er der tale om højt specialiserede input og komponenter, der ikke hurtigt lader sig erstatte. Det kan fx være inden for medicinalindustrien, vedvarende energi, eller andre typer komponenter, der bygger på særlige teknologier og know-how.

Philipp Schröder, professor på Aarhus Universitet, forsker i værdi- og forsyningskæder. Han har skiftet opfattelse af, hvordan Covid-19 kommer til at ændre verdenshandelen. Oprindeligt regnede han med, at produktionen ville blive trukket tættere på (near-shoring) og at det ville bidrage til at bryde med Kinas stigende indflydelse i verdenshandelen og rollen som ”verdens fabrik”. I dag ser han anderledes på det. Kinas effektive håndtering af Covid-19-krisen i de første faser af krisen betød, at mere produktion endte i Kina, som dermed lukkede et hul i forsyningskæden. Kapacitet til effektiv håndtering af Covid-19 og andre pandemier er blevet et konkurrenceparameter.

Indtil videre tyder handelstallene på, at produktionen kun i begrænset omfang flyttes fra Kina, hvilket illustreres i figur 1. Denne observation findes også hos tænketanken Axcelfuture, som har analyseret handelen indenfor og på tværs af regioner.⁵ I årene fra 2014 til 2020 har tendensen været, at alle regioner – på nær Afrika – handler mere med andre regioner end sig selv. Det tyder på, at virksomhedernes produktionsbeslutninger indtil videre ikke er påvirket af protektionistiske udviklinger, handelskrige og Covid-19-krisen.

⁵ ”Ingen tegn på regionalisering”, Axcelfuture, Carlsbergfondet, DSV A/S, Grundfos, Landbrug & Fødevarer, Lundbeckfonden og Pandora, maj 2021.

Kort sagt - og med risiko for at oversimplificere: det kan være nødvendigt at placere en del af værdikæden i fx Asien, når og hvis de samlede produktions- og transportomkostninger er lavere end produktionsomkostningerne i Danmark eller andre steder i Europa. Her indgår overvejelser om arbejdskraftens kvalitet og fleksibilitet (uddannelse og lovgivning), løn, transport- og kommunikationsomkostninger, told og mulige tekniske krav og standarder. Nogle af omkostningerne ved etablering af forsynings- og værdikæder er irreversible. Det betyder, at når først beslutningen er truffet, og der er etableret en forsynings- eller værdikæde med egentlig produktion, vil der være et stærkt økonomisk incitament til at holde fast. Derudover er der tale om nøje planlagte produktions- og fremstillingssekvenser, som i sig selv udgør begrænsninger for omstillingsmulighederne i værdikæder. I hvert fald på kort sigt.

Indtil videre er forventningen, eller grundantagelsen, at verden vender tilbage til en mere normal tilstand med flere rejsemuligheder og mere gnidningsfri handel. Sammenholdt med de betydelige omkostninger der er forbundet med at etablere og drive værdikæder – med alt fra oplæring af medarbejdere til anvendelse af særligt udstyr og produktudvikling, er der meget der taler for, at mange virksomheder vil ruste sig med tålmodighed og se tiden an.

For mange virksomheder vil det være en strategisk beslutning for direktionen og bestyrelsen om der skal ske ændringer i forsynings- og værdikæden - på linje med større investeringsbeslutninger. Der er tale om fortrolige forretningsmæssige beslutninger, som har direkte betydning for indtjening og lønsomhed. Samtidig er det uomtvisteligt, at der er kommet et øget fokus på forsyningsikkerhed.⁶ Men det behøver altså ikke at betyde, at det er afgørende, hvor produktionen ligger, og hvor langt varerne skal fragtes, så længe varerne kommer frem. Flere virksomheder forsøger at finde leverandører i forskellige lande, så forsyningskæden diversificeres. Dette kan fordyre produktionen, men også gøre den mere robust og modstandsdygtig over for stød og brud. Her vil der oplagt være store forskelle og muligheder på tværs af brancher.

Mere robuste (og bæredygtige) værdikæder

De mest oplagte anbefalinger handler om, at værdikæderne skal gøres mere robuste og modstandsdygtige over for kriser og andre begivenheder. Her peges der ofte på et grundlæggende behov for en bedre forståelse for de risici og muligheder der findes i værdikæderne.

For nogle virksomheder handler det om at tilrettelægge eller designe værdikæderne på nye måder. Men mere generelt handler det næsten altid om at opbygge organisationskapacitet til at identificere, forstå, og håndtere forskellige slags risici. For mange store virksomheder kan det være en yderligere udfordring at få overblik, over alle lag af forsyningskæden, fx underleverandørernes underleverandører, osv. Komplexitet er ikke i sig selv et problem, men det kan udgøre en selvstændig risiko hvis man mister overblikket, men forventes, at have ansvar for hele værdikæden, fx som følge af klimaforpligtelser eller regler om arbejdsvilkår.

Udover overvejelser om placering af de enkelte led af værdikæden, peges der ofte på en række yderligere elementer, der med fordel kan indgå i overvejelserne. Det handler om (i) bedre risikostyring, som igen kræver (ii) kapacitet og ikke mindst (iii) klar, tydelig og troværdig information om lokale forhold – både politiske og kommercielle samt om konkrete samarbejdspartnere; (iv) fleksibilitet i forsyningsnetværket; (v) større lagre; (vi) mulighed for at flytte rundt på produktionen og ikke mindst

⁶ Sikkerhedspolitiske overvejelser om national forsyningsikkerhed berøres ikke her.

(vii) at sikre operationel og finansiel kapacitet til at eksekvere planerne og handle hurtigt, når en risiko materialiserer sig eller bliver for stor.

Generelt er der behov for mere blik for ”*just in case*” og mindre på ”*just in time*”. Det handler om at finde omkostningseffektive måder at håndtere de uundgåelige stød og brud til værdikæden, dvs. at finde en balance mellem høj effektivitet og lav risiko. De flaskehalse og de generelle usikkerheder som følger af Covid-19-krisen tvinger mange virksomheder til at genoverveje en central del af deres forretning: ”*just-in-time delivery*”. Det er et opgør med en model, der i årevis har handlet om at ”*lean*” og holde minimale lagre. Det har hjulpet mange virksomheder med at holde de samlede omkostninger i ro, herunder at nøjes med et mindre kapitalberedskab. Men det viste sig at udgøre en Achilles hæl i Covid-19-krisen.

For nogle virksomheder er det muligt at source mere lokalt. Ikke nødvendigvis i Danmark, men i Europa. Nogle virksomheder søger efter alternative leverandører i de markeder og regioner de allerede sourcer fra, herunder nye transportløsninger, for at mindske deres afhængighed af én eller nogle få. Andre virksomheder fokuserer på at skabe en tættere relation til kritiske leverandører.

Mange virksomheder har øget deres lagre af produktionskritiske komponenter, så de fx har adgang til vigtige reservedele, hvis en leverance strander. Der er tale om en hurtig omstilling og et temposkifte. Det er uvant at binde kapital i reservelagre, de alternative transportformer og ruter øger omkostningerne, og endelig er det dyrere at source i Europa end i lavtlønslande i Asien – hvis det overhovedet kan lade sig gøre at finde leverandører og rederier med ledig kapacitet. På længere sigt vil der være muligheder for mere automatisering, hvis det kan bidrage til en mere effektiv og konkurrencedygtig produktion. Her vil overvejelser om relative produktionsomkostninger forventeligt spille en anden rolle.

Indtil vaccinerne er rullet ud globalt, vil Covid-19 og mutationer til tider blusse op lokalt med negative afledte effekter for verdensøkonomien og danske virksomheder. Udfordringen er, at danske virksomheder ikke bliver for afhængige af enkelte leverandører eller af afsætning til blot ét marked. Forsynings- og værdikæder vil utvivlsomt stå højt på to-do-listen de kommende år. Hertil kommer emner som bæredygtighed og ansvarlighed. Det er vigtige parametre for fremtidig konkurrencedygtighed og det ser vi nærmere på i kommende analyser.