



# Karriere i Supply Chain Management – hvordan?

Britta Gammelgaard, [blg@iti.sdu.dk](mailto:blg@iti.sdu.dk)

Svaret på spørgsmålet i titlen af denne lille artikel er ikke ligetil. Dels er der i praksis ikke nødvendigvis en éntydig forståelse af, hvad Supply Chain Management (SCM) er, og hvilke opgaver, en supply chain manager skal løse, og hvor i organisationen, afdelingen for SCM skal placeres. En væsentlig årsag til denne situation findes formentlig i tradition; SCM er ofte blevet forstået som logistik og transport, ligesom de store logistikvirksomheder også arbejder med og promoverer begrebet. Men det perspektiv er for snævert; SCM har et holistisk perspektiv på indkøb, produktion, logistik, transport og distribution, hvorfra de basale flows i SCM koordineres og integreres. Men årsagen til, at det er svært at svare på spørgsmålet i titlen, skyldes måske også i, at efteruddannelse i SCM på (stats-)certificeret *executive* niveau i Danmark ikke findes? Alt andet lige, bliver det da vanskeligere at skabe sig en karriere med SCM som primær faglighed. I Effektivitet vil vi gerne adressere den problemstilling.

## Ny undersøgelse af SCM-karriereveje

Tidligere i 2025 udgav *Journal of Business Logistics* en leder, der omhandlede netop karriereveje for *Supply Chain Executives*, (SCE)<sup>1)</sup>. Lederen er en opfølgning på en tidligere artikel om samme emne og bygger videre på det samme datasæt. Forfatterne lægger ud med en påstand om, at SCM er blevet en kritisk funktion især i lyset af globale disruptions som

en pandemi, teknologisk udvikling og geopolitiske spændinger. Den stigende betydning af SCM har skabt en stærk efterspørgsel efter dygtige fagfolk, der kan lede og navigere i komplekse, tværfunktionelle, og inter-organisatoriske miljøer.

Forfatterne har søgt efter SCE på LinkedIn og en tilsvarende tysk-sproget platform, for at afdække deres karriereveje. De definerer *supply chain executives* som "... supply chain employees obtaining responsibilities for making higher level managerial decisions within supply chain management", og identificerede dem på titler som *Director*, *Vice President* eller *Head of Supply Chain*. Under disse titler fandt de supply chain karrierer med forskellige udgangspunkter. Dem opdelte de i såkaldte "home-grown" ofte med SCM-faglige profiler fra planlægning, "logisticians", "demand siders" med en salg- og marketing baggrund, "sourcing specialists", "operations experts" med baggrund i produktion, samt "outsiders", med konsulentbranchen som typisk baggrund. Undersøgelsen bekræfter, at SCM-karrierer kan have forskellige baggrunde men også, at en SCM profil kan anvendes uden for dets traditionelle funktionsområde. Mere end halvdelen af lederne fra den oprindelige undersøgelses datasæt har skiftet til andre funktioner, hvilket spreder SCM-ekspertise på tværs i og af organisationer og styrker integreret beslutningstagning.

### Nogle resultater af undersøgelsen

Karriereudviklingen blandt SCEs i de tysktalende lande er bemærkelsesværdig. Næsten 44 % af lederne fra den første undersøgelse i 2013 er rykket op i virksomhedshierarkiet, og 10,6 % har nået direktionsniveauet som f.eks. CEO eller COO. Forfremmelser er mest almindelige blandt "demand-siders" og "outsiders", hvilket afspejler den strategiske værdi af forskellige funktionelle erfaringer.

SCEs' branchetilhørsforhold er stærkere end loyalitet overfor de virksomheder, de er ansat i. Mens 67,6 % af lederne forblev i samme branche, blev kun 47,1 % i samme virksomhed. Mange skiftede fra modne SCM-sektorer såsom bilindustrien til mindre modne industrier som byggeri og telekommunikation, hvor deres SCM-kompetencer gav dem mere strategiske roller.

Nye generationer af SCM-professionelle afslører markante ændringer i karrieremønstre. Den tid, der behøves, for at nå frem til en lederrolle er steget fra 10,7 til 12,4 år, hvilket tyder på mere strukturerede og konkurrenceprægede karriereveje. Dette indikerer også, at virksomhederne i stigende grad satser på at udvikle "homegrowns" SCM-karrierer. Det "homegrowns"-karrieremønster – hvor ledere udvikles inden for SCM – er blevet dominerende og er steget fra 20,8 % i 2013 til 28,7 % i 2022, mens grupper som *logisticians* og *outsiders* er faldet. Diversiteten blandt SCEs stiger ligeledes. Andelen af kvinder i SCE-roller er fordoblet fra 8,8 % i 2013 til 17,7 % i 2022.

Disse resultater har vigtige implikationer. Organisationer investerer i målrettede karriereveje inden for SCM, hvilket fremmer dyb ekspertise og funktionens robusthed. Tværfunktionel mobilitet forbliver værdifuld, da den gør det muligt for virksomheder at indlejre supply chain-tænkning i hele organisationen. Den stigende tilstedeværelse af kvinder i ledelsen afspejler fremskridt mod inklusion, hvilket alt andet lige styrker beslutningstagning og innovation.

### Fremtidig forskning

Forfatterne skitserer fem centrale områder for fremtidig forskning: 1) sammenligning af karrieremønstre på tværs af funktioner og regioner, 2) kvalitative interviews for at afdække personlige og organisatoriske drivkræfter, 3) undersøgelse af sammenhængen mellem karriereveje og virksomhedens strategi, 4) kobling af karriereforløb til SCM-resultater samt 5) dyberegående analyser af veje til direktionsniveau. Disse områder vil hjælpe virksomheder med at udvikle talentudviklingsstrategier, der imødekommer skiftende kompetencekrav og udnytter SCM-ekspertise til strategisk fordel.

### Afslutning – et dansk perspektiv

Sammenfattende fremhæver undersøgelsen den dynamiske karakter af supply chain-karrierer og deres stigende strategiske betydning. Da virksomhederne i stigende grad står over for komplekse, globale udfordringer, bliver forståelsen og udviklingen af SCM-karriereveje afgørende for at opbygge robuste, effektive og efficiente forsyningskæder. Det gælder også for Danmark, der er afhængig af handel med omverdenen. Alligevel hører vi stadig alt for ofte om en begrænset forståelse for SCM's holistiske og fremtidsorienterede perspektiv, ikke mindst fra finansafdelingerne, der i al almindelighed orienterer sig mod kortsigtet omkostningskontrol. Universiteter og praksis bør derfor i højere grad arbejde sammen for at udvikle og definere SCM som disciplin i Danmark – sammenhængende og synlig – og derfra udvikle principper for karriereveje fra første SCM-faglige ansættelse til direktionsniveau. Så vil vi med overbevisning og selvværd kunne svare yngre og kommende generationer på, hvordan man kan skabe en karriere med en SCM-faglighed.



### Reference

1. Von Eben-Wörnlée et al. (2025), "Careers of Supply Chain Executives: Insights, Unknowns, and Future Directions". <https://doi.org/10.1111/jbl.70024>



### Forfatter: Britta Gammelgaard

Britta er professor på sektionen for Global Sustainable Production, Institut for Teknologi og Innovation på Syddansk Universitet i Odense. Hun er hovedredaktør for det videnskabelige tidsskrift *International Journal of Logistics Management* og formand for Effektivitet. <https://www.linkedin.com/in/britta-gammelgaard-4181632>