

15. Kendte og ukendte risici og kendte og ukendte impacts

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At skabe et fælles overblik over kendte og ukendte risici samt deres impacts.

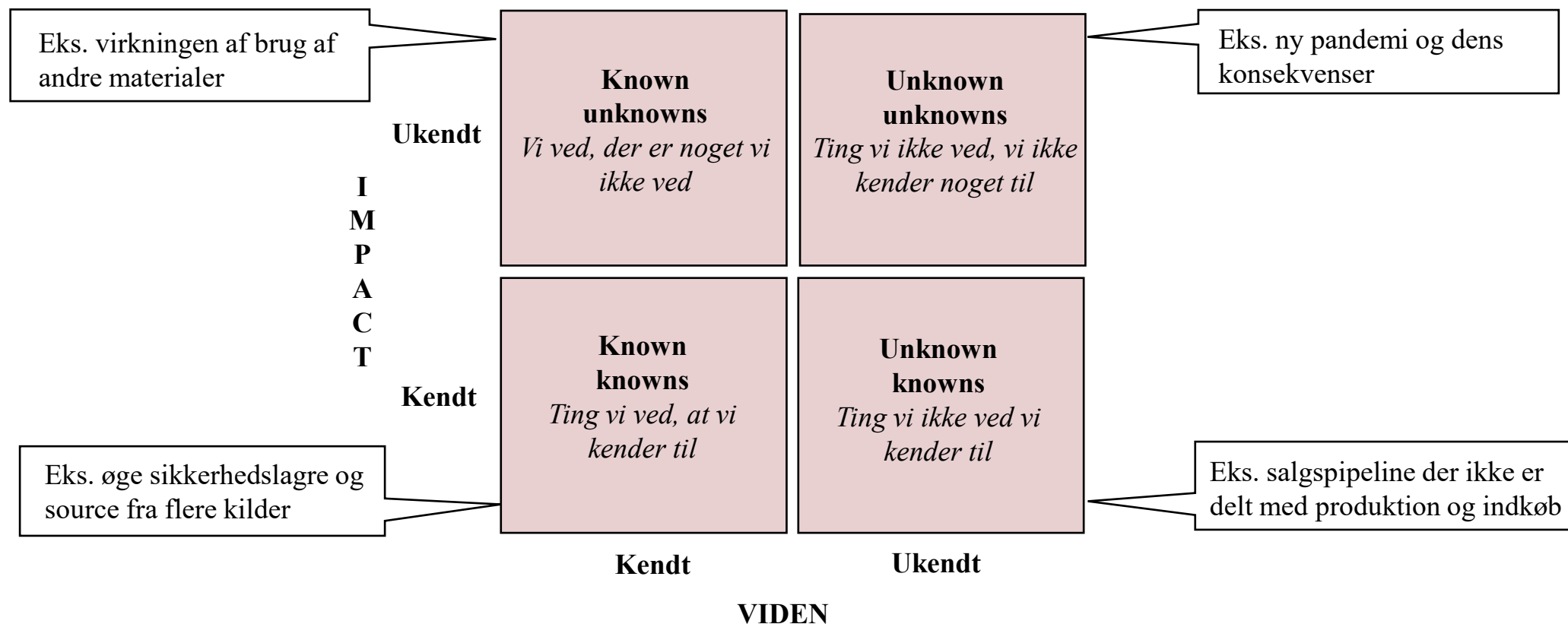
- **Deltagere**

- Processen bør ske med tværfunktionel deltagelse (salg, produktion, indkøb, økonomi/IT og produktudvikling) for at få så bredt et perspektiv ind i processen.

- **Anvendelse**

- I fase 3.

Kendte og ukendte risici samt deres impact



Known knowns: Kendt viden og kendt impact

- Upræcise forecast
- Designændringer
- Ændrede kundeordre
- Vejrudsigter
- Sociale medier
- Kvalitetsproblemer

Håndtering: Agilitet

- Hurtige modsvar. Kontinuerlig overvågning. Skab læring.

Kilde: Thomas, K.J. (2021), "Supply chain management and deadling with the unknown", *DILFAktuel*, no. 11, pp. 20-29.

Unknown knowns: Ukendt viden og kendt impact

- Selvbedrag
- Beslutningsfælder
- Statistik
- Arrogance
- Siloviden

Håndtering: Skab indsigt

- Eliminer alle former for selvbedrag. Skab sikkerhed for at alle synspunkter høres og diskuteres.

Known unknowns: Kendt viden og kendt impact

- Jordskælv
- Vulkanudbrud
- Politisk ustabilitet
- Cyberangreb
- Orkaner
- Leverandør og kunde finansiell ustabilitet

Håndtering: Omstillingsevne

- Udvikling af supply chain struktur og politikker til ændrede markedsbetingelser. I en tid med forstyrrelser sker udvikling hurtigere.

Unknown unknowns: Ukendt viden og ukendt impact

- Krig
- Global opvarmning
- Disruptive konkurrence
- Pandemier
- Dårlige beslutninger tidligere og nu

Håndtering: Omstillingsevne

- Udvikling af supply chain struktur og politikker til ændrede markedsbetingelser. I en tid med forstyrrelser sker udvikling hurtigere.

Supply Chain flygtighedsmatrice

I
M
P
A
C
T

Ukendt

Omstillingsevne
Udvikling af supply chain struktur og politikker til ændrede markedsbetingelser. I en tid med forstyrrelser sker udvikling hurtigere

Omstillingsevne
Udvikling af supply chain struktur og politikker til ændrede markedsbetingelser. I en tid med forstyrrelser sker udvikling hurtigere

Kendt

Agilitet
Hurtig og intelligent reaktion på ændringer i efterspørgsel og udbud for at realisere planer. Planer opdateres kontinuerligt for at øge vidennivæet.

Indsigt
Eliminer alle former for selvbedrag. Skab sikkerhed for at alle synspunkter høres og diskuteres.

Der er behov for **agilitet** til at håndtere det kendte og **omstillingsevne** til at håndtere det ukendte

Kilde: Thomas (2021)

Kendt

Ukendt

Risikostyring af kendte risici

1. Identificer og dokumenter risici
 - a. Kortlæg produkternes forsyningskæder (kunder, lagre, produktionssteder, transportformer, leverandører).
 - b. Dokumenter og journalfør risici f.eks. i et Excel-ark.
2. Opbyg en supply chain risk management forståelsesramme
 - a. Scor hvert risikoelement fra trin 1 ud fra: 1) impact, 2) sandsynlighed og 3) organisationens parathed til at håndtere den enkelte risiko. Skala fra 1 (meget lav) til 5 (meget høj).
3. Overvåg risici
 - a. Følg op løbende på de identificerede risici herunder konkret mitigering.
4. Sæt fokus på ledelse af risici og løbende reviews
 - a. Skab en kultur for at arbejde med risk management; tildel roller og ansvar; gør processen tværorganisatorisk.

Kilde: Bailey, T., Barriball, E., Dey, A. & Sanku, A. (2019), *A Practical Approach to Supply-Chain Risk Management*, McKinsey & Company.

Risikostyring af ukendte risici

- Ikke kendte risici er umulige eller meget svære at forudsige.
- Opbyg forsvarsværker.
- Etabler og dyrk en risk management kultur
 - Ledere og medarbejdere opfordres til at bringe dårlige nyheder og dårlige erfaringer på bordet – skab åbenhed.
 - Ledelsen skal tydeliggøre og kommunikere virksomhedens tolerancer for risici.
 - Ledere og medarbejdere opfordres til at opfatte og reagere hurtigt på ændringer i markedet.
 - Ledere og medarbejders niveau for risici skal alignes på tværs af organisationen.

Kilde: Bailey, T., Barriball, E., Dey, A. & Sanku, A. (2019), *A Practical Approach to Supply-Chain Risk Management*, McKinsey & Company.