

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.

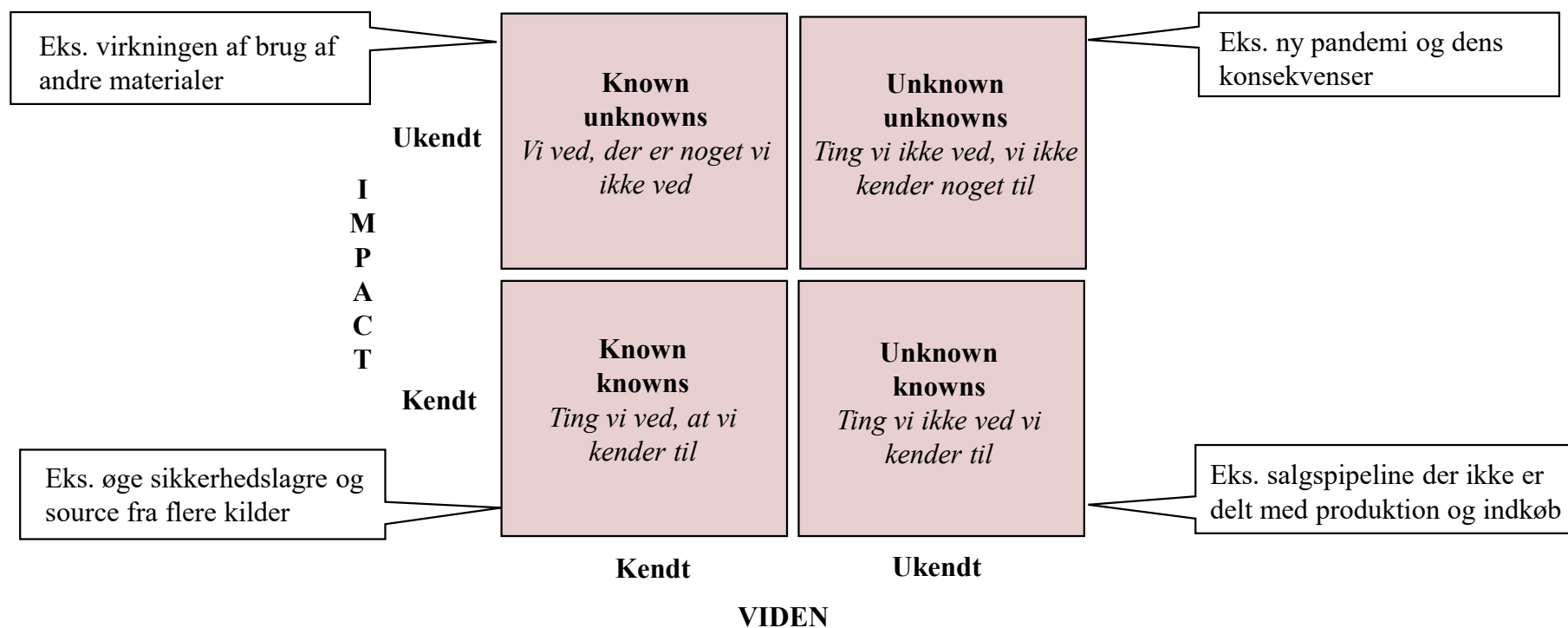
- **Deltagere**

- 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 kundeordrer
- Vejrudsigter
- Sociale medier
- Kvalitetsproblemer

Håndtering: Agilitet

- Hurtige modsvar. Kontinuerlig overvågning. Skab læring.

Kilde: Thomas, K.J. (2021), "Supply chain management and dealing 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.

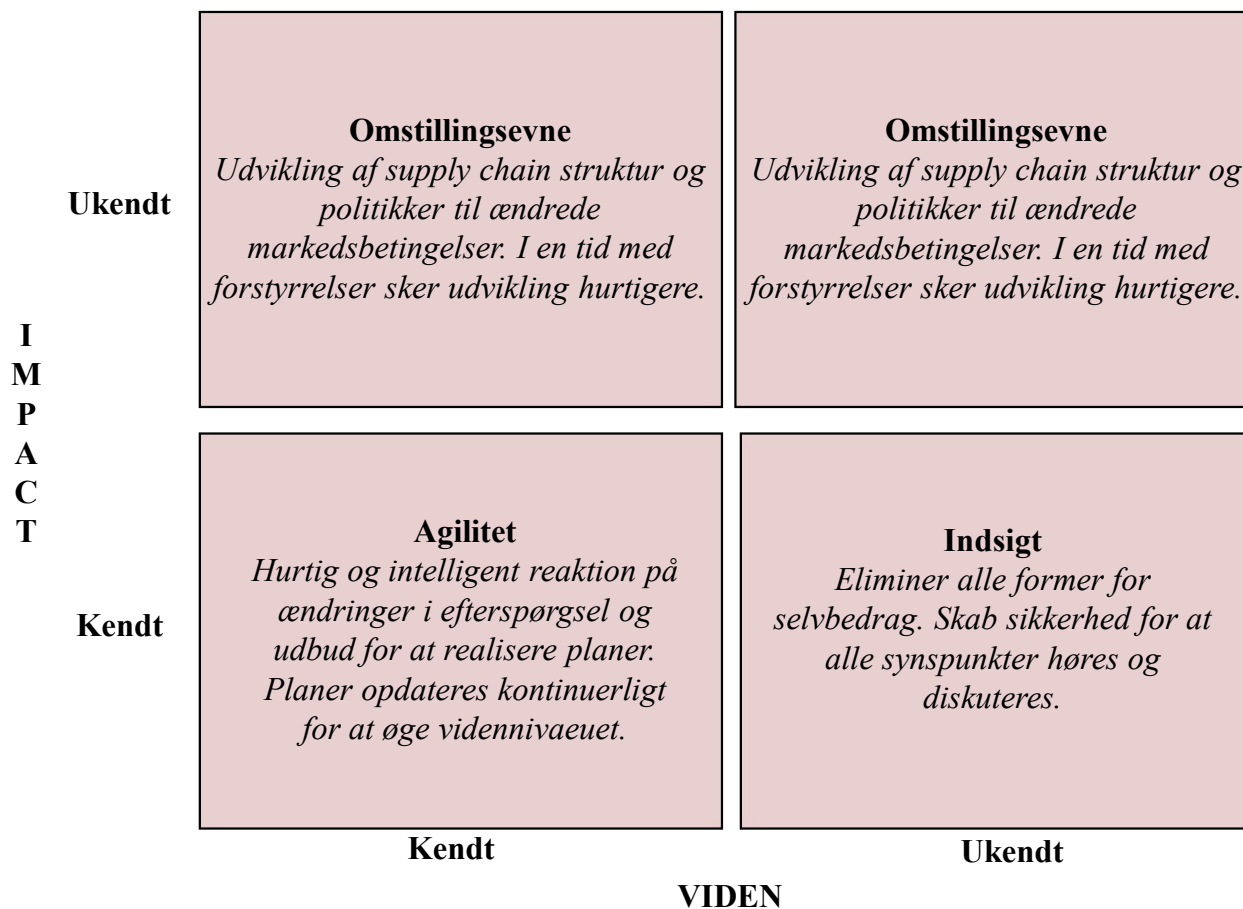
Unknown unknowns: Ukendt viden og ukendt impact

- Krig
- Global opvarmning
- Disruptiv 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



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

Kilde: Thomas (2021)

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.