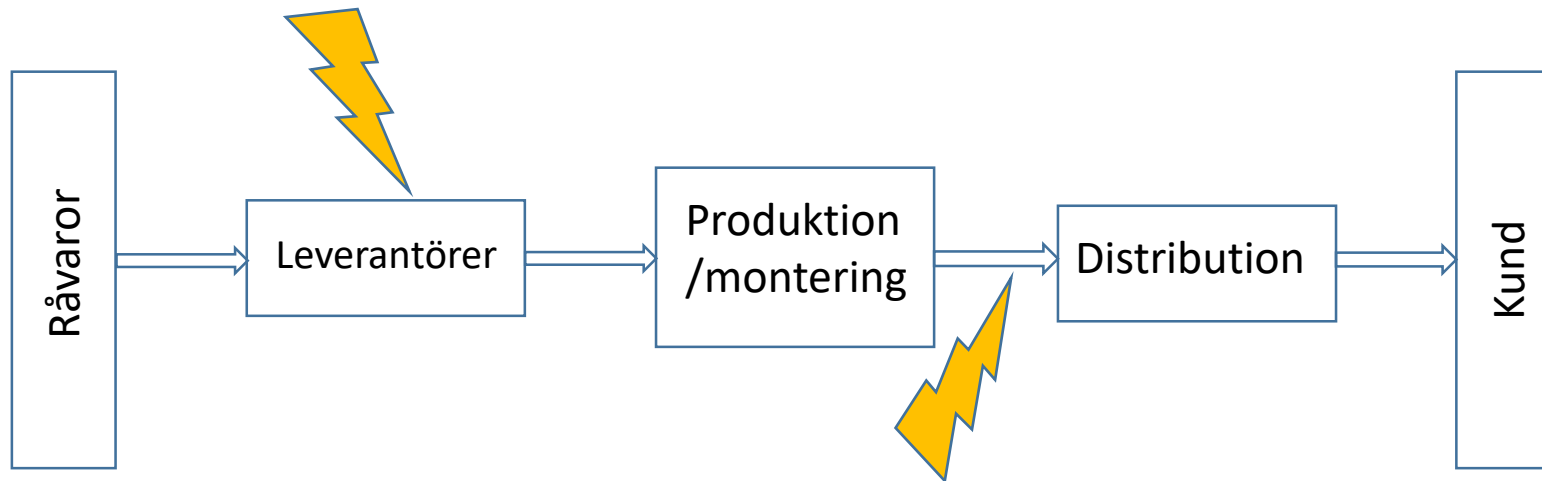


Supply Chain Risk Management (SCRM)

Effektiv identifiering och analys av avbrottsrisker i försörjningskedjor

Risk Forum 2018



Agenda

1. Problembeskrivning
2. Målbild
3. Utmaningar
4. Praktiska tips

Varför SCRM?

- Strategier som globalisering, “just-in-time” leveranser, “lean” produktion and lagerhållning, outsourcing, eller single-sourcing minskar kostnader och höjar den operative effektiviteten, samtidigt som de ökar känsligheten för störningar i försörjningskedjorna.
- Störningarna kan leda till kostnader för återuppbyggande av den operativa verksamheten, förlust av marknadsandelar, långvarig reputationsskada och minskat kundförtroende.
- Medel- och långsiktiga utvecklingar och plötsliga oförutsedda händelser de senaste åren påminner om att avbrottsrisker i försörjningskedjorna behöver en djupare analys för att organisationer ska kunna undvika kriser, minimera konsekvenser, och till och med vinna konkurrensfördelar när allvarliga störningar inträffar.

Definitioner

Supply-chain risk:

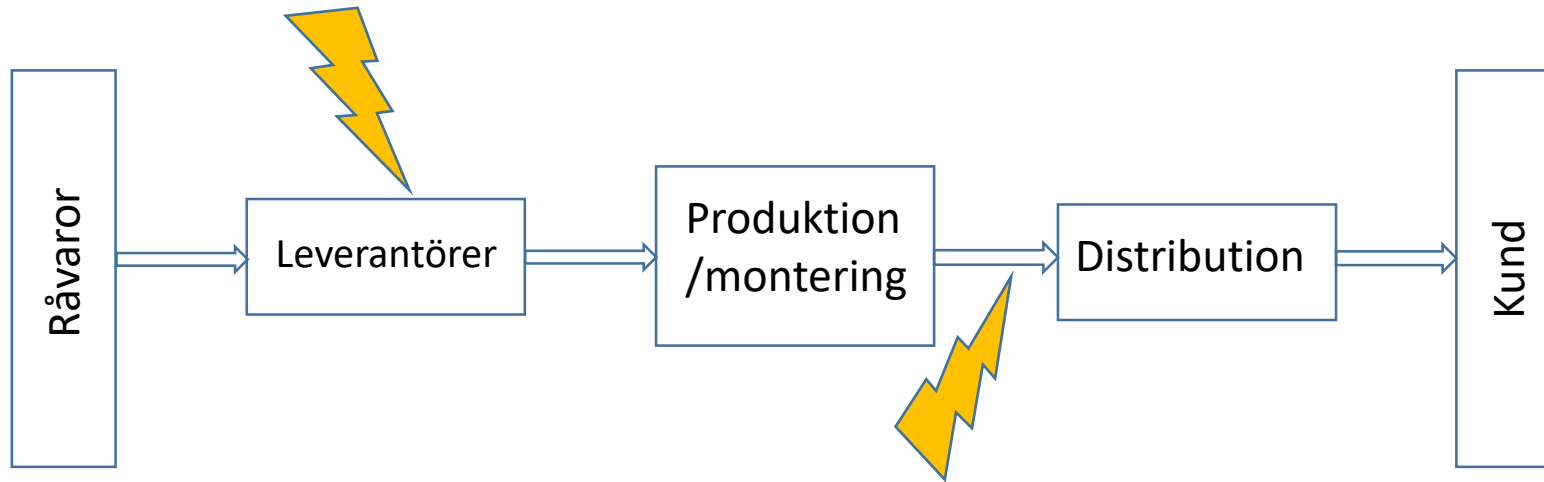
“Likelihood and consequence of events at any point in the end-to-end supply chain, from sources of raw materials to end use of customers.” (SCRLC)*

Supply-chain risk management:

“Coordination of activities to direct and control an enterprise’s end-to-end supply-chain with regard to supply-chain risks.” (SCRLC)*

*Supply Chain Risk Leadership Council

SCRM idag – Från råvara till kund



Målbilden – Frågor som SCRM ska kunna ge svar på

1. Vilka är våra mest kritiska produkter, produktionslinjer och processer?
2. Vilka är de viktigaste riskfaktorerna som dessa produkter och tillhörande försörjningskedjor är utsatta för?
3. Vilka beroenden måste våra mest kritiska affärspartners hantera för att kunna leverera?
4. Vilka är de värsta konsekvenserna av ett försörjningsavbrott eller en störning i en enskild kritisk länk?

Målbilden – Frågor som SCRM ska kunna ge svar på

5. Vilken skada i pengar, tid eller reputation kan och vill vi acceptera?
6. Vad får det kosta att reducera avbrottsrisker till en acceptabel nivå?
7. Vilka är de bästa handlingsoptionerna för att möta kritiska avbrottsrisker, både förebyggande och konsekvensminimerande?
8. Hur bygger vi en organisation för att kunna minimera avbrottsrisker effektivt, och samtidigt är mindre känslig mot försörjningskriser?

SCRM för de flesta inget nytt – i delar!

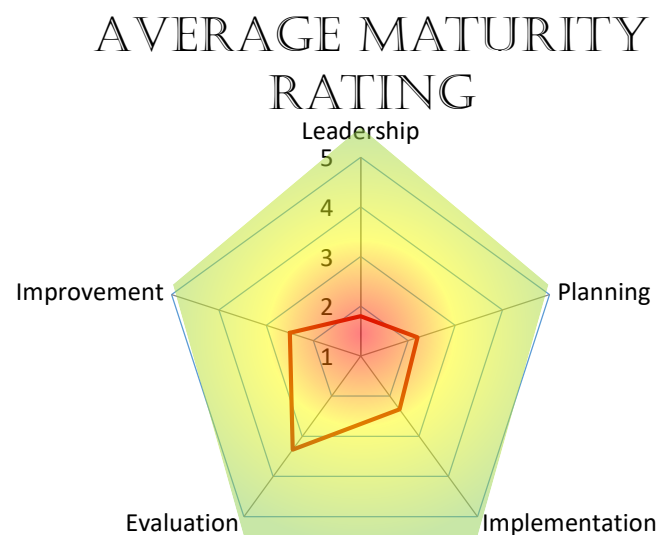


En möjlig mognadsmodell för SCRM

Reaktiv "Omedveten"	Standardiserad "Operativ"	Integrerad "Strategisk"	Optimerad "Robust"
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingen kartläggning eller prioritering av försörjningskedjor ✓ Verksamheten omedveten om störningars möjliga orsaker och konsekvenser ✓ Avbrottsrisker inte försäkrade, eller enbart för de uppenbart mest kritiska delar av verksamheten ✓ Ingen BCM-process på plats 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kritiska kedjor kartlagda, dock ofta med fokus på produktions- och leverantörssidan ✓ Regelbunden bedömning, prioritering av avbrottsrisker, ofta i samband med översyn av försäkringsskyddet ✓ BCM-process på plats för stora delar av verksamheten, dock inte nödvändigtvis under funktions-övergripande ansvar ✓ Ingen eller knappt utvecklad involvering av tredje part i arbetet (Leverantörer, partners, kunder) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Del av ERM programmet eller annan övergripande funktion med regelbunden översyn av kedjor från råvara till kund ✓ Levererar input till strategiska beslut kring investeringar och omläggningar ("production/supplier footprints") ✓ Avbrottsrisker bedömda med hjälp av internt och externt data ✓ Strukturerad användning och uppföljning av riskindikatorer ✓ Viss involvering av mest kritiska tredje parter i förebyggande och hanterande åtgärder 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alla berörda medarbetare är högt sensibiliserade för avbrottsrisker och deras möjliga konsekvenser. BCM och förebyggande arbete pågår hela tiden på alla nivåer. ✓ Arbetet drivs av en tvärfunktionell roll (ERM, SCM) som ger input till högsta nivå. ✓ Alla kritiska kedjor är regelbundet analyserade också i andra och tredje led. ✓ Systemstöd med real-time data. ✓ Big data som stöd till riskbevakning.

Var står ni idag? – SCRLC SCRM Maturity Model

En möjlig rating för SCRM komponenterna Ledarskap, Planering, Implementering, Evaluering, Förbättring

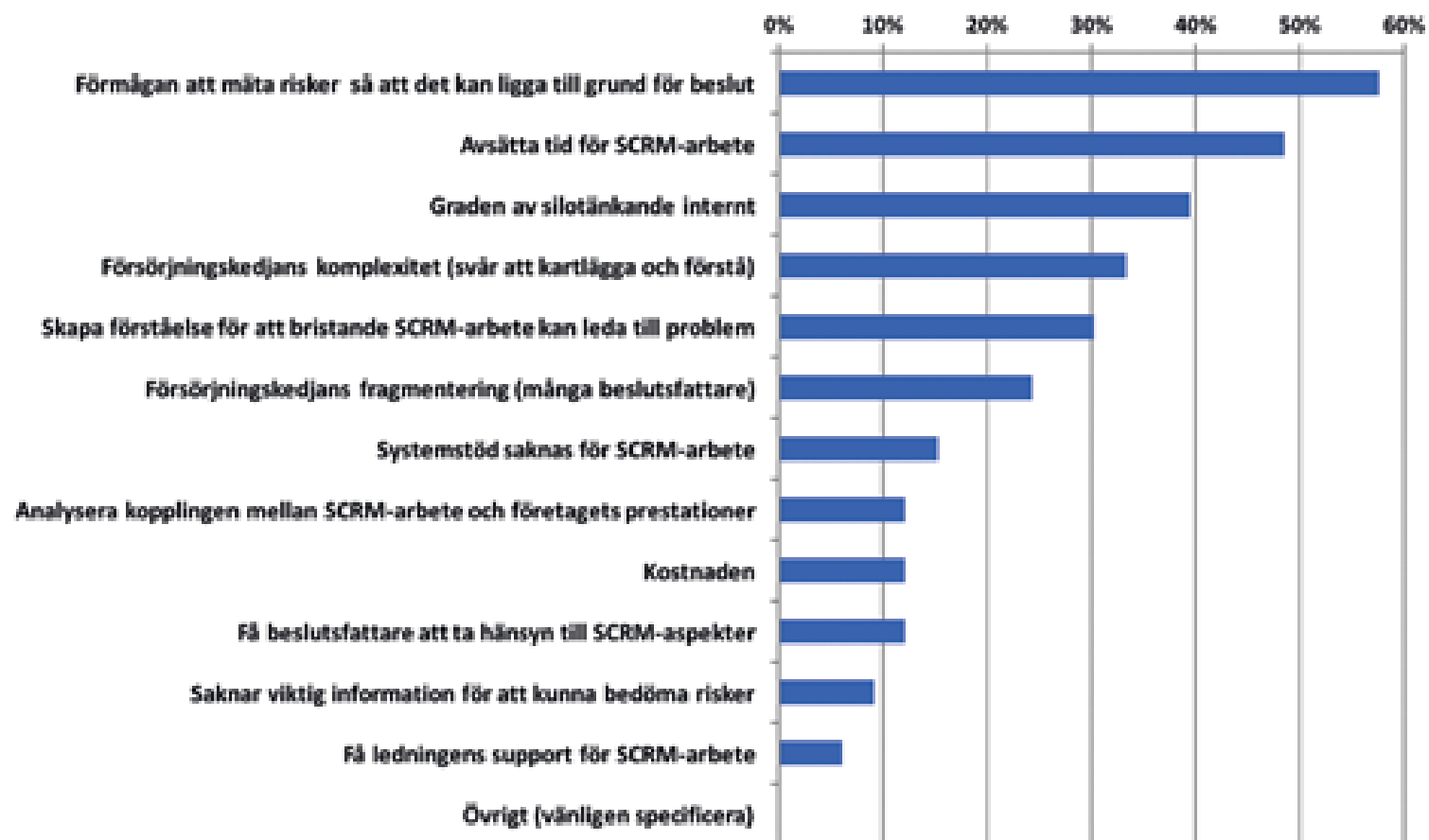


Källa: SCRLC

1. Leadership	1A. Executive Leadership	3	Insert comments about your rating in this space	No supply chain risk management leadership defined.	Functional managers have responsibility for leading risk management within their domain.	SCRM has senior management support, but leadership is found at functional levels.	SCRM has senior management leadership functionally defined and is coordinated across functions.	SCRM has a senior management defined leadership role and active engagement of management is enterprise-wide.
	1B. Line/Functional Leadership	2		Individuals assume responsibility when an event is triggered.	SCRM activities is led by affected pre-designated functional managers.	SCRM activities are coordinated through supply chain manager(s) with focus on management within the functions.	SCRM activities are lead by a collaborative team of functional managers with focus on internal management including critical supply chain partners.	SCRM is coordinated across the enterprise including multi-tier critical supply chain partners with defined roles and responsibilities.
	1C. Governance	1		No supply chain risk management framework.	Functional managers use risk management frameworks appropriate for their function with no cross function coordination.	SCRM is coordinated across functional units with defined roles of key internal supply chain stakeholders.	SCRM is governed by a cross-functional well defined framework including critical supply chain partners.	Supply chain risk management framework is well defined across the enterprise including multi-tier critical supply chain partners.
	1D. Resources & Commitment	1		No designated supply chain risk management resources.	SCRM resources are identified within functional units and risk management is considered a collateral duty.	SCRM resources designated for functional units. Accountability and resource allocation within functional level.	SCRM has committed resources with well defined roles and responsibilities on a cross-functional level and considering critical supply chain partners.	SCRM is embedded within the organization's culture and seen as a value added activity with appropriate resources committed. Enterprise-wide accountability and resource allocation considered as part of regular fiscal allocations.
	1E. Program Communication	2		No defined internal or external SCRM communication.	Informal SCRM communication occur within the functional units.	Formal SCRM communications occur within functional units. Supply chain partner communications occur as they relate to individual functions.	Integrated SCRM communications and consultation across functional units and includes critical supply chain partners.	Enterprise-wide communication and consultation includes multi-tier critical supply chain partners.

Vilka är utmaningarna med SCRM?

Vilka anser du vara de tre (3) största utmaningarna att implementera och arbeta med Supply chain risk management?



Källa: SC- panelen 2016

Tre praktiska tips

1. Fokusera på de viktigaste kedjorna först

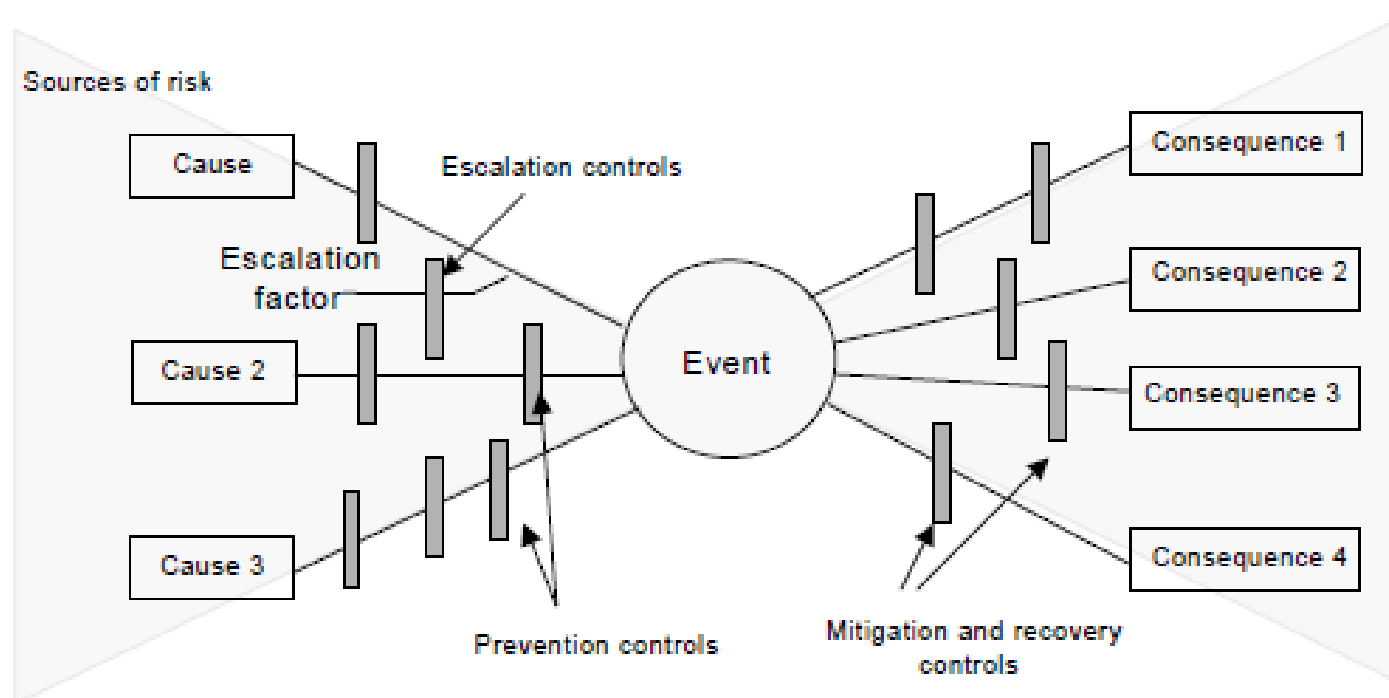
Hitta dina

- “bästsäljare”,
- “vinstmaskiner” och
- “framtida stjärnor”

i produktportföljen!

Tre praktiska tips

2. Använd "flugan" ("Bow-Tie") för enkel men effektiv analys av avbrottsrisker



IEC 2009/09

Tre praktiska tips

3. Använd BCM/BIA metoder för riskbedömningar

Risk factor	Description	Impact	Likelihood	Time-to-Recover (TTR)	Disruption risk score (DRS)	Recovery Time Objective (RTO)	Activity	Activity cost (SEK)	Owner	Timeframe	Status
Flooding	...	Very high (5)	Medium (3)	Very high (5)	75	Medium	1) Flooding barriers 2) Evac./BC Plans	1) Very low 2) Low	1) VP Ops/ VP Pur 2) VP Pur	1) Dec 2017 2) Nov 2017	1) To be started 2) Launched Aug 1
Social unrest	...	High (4)	Low (2)	High (4)	32	Low	1) HRRRA and reviews 2) ...	1) Low 2) ...	1) VP IA 2) ...	1) Oct 2017 2) ...	1) In progress 2) ...
Critical quality issues	...	High (4)	High (4)	Medium (3)	48	Low	1) Reg. QA-reviews 2) ...	1) Medium 2) ...	1) VP Q 2) ...	1) Monthly 2) ...	1) Aug review delayed 2) ...

Tack för er uppmärksamhet!

Ansgar Toscha, VD

Ansgar Toscha Good Governance AB

www.goodgovernance.se

at@goodgovernance.se

+46 (0)700 90 40 77