



# LUND UNIVERSITY

## Riskhanteringsprocessen och flödessäkerheten

Paulsson, Ulf

2017

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Paulsson, U. (2017, mars 13). Riskhanteringsprocessen och flödessäkerheten.

*Total number of authors:*

1

*Creative Commons License:*

Ospecificerad

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00



# Riskhanteringsprocessen och flödessäkerheten

**Ulf Paulsson**

**2.5 2017**

## Bakgrund:

*Detta är avsnitten 12.2, 12.3 och 12.5 från kapitel 12 i boken "Säkrare flöden genom effektivare riskhantering" utgiven av Studentlitteratus förlag men sedan den 31 december 2016 utgången från förlaget. Då texten nu är en självständig text och inte längre en del i en hel bok har även en del mindre redaktionella justeringar i texten gjorts. Författare till boken är; Ulf Paulsson (red), Christer Bartholdi, Andreas Norrman och Henrik Tehler. De tre senare har bidragit med var sitt kapitel medan Ulf Paulsson har skrivit kapitlen 1 – 7 samt 11 och 12.*

## Om författaren:

*Ulf Paulsson är universitetslektor vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet. Han är ekonomie licentiat och teknologie doktor och har mångårig erfarenhet av forskning, undervisning och handledning inom områdena Logistik och Supply chain management. Ett annat intresseområde är bokproduktion där Ulf bl.a. var huvudeditor för boken "Flödesekonomi" som kom ut år 2000. De senaste tio åren har intresset allt mer kommit att inriktas mot avbrottsriskerna i flödena (Supply Chain Risk Management) och Ulf har bl.a. skrivit en doktorsavhandling och flera forskningsrapporter inom området.*

## Innehållsförteckning

|                                                    |   |
|----------------------------------------------------|---|
| Riskhanteringsprocessen och flödessäkerheten ..... | 1 |
| Riskhanteringsprocessen.....                       | 3 |
| Säkrare flöden .....                               | 4 |
| Agerande vad gäller kända och okända risker.....   | 4 |
| Glöm inte de vidgade aspekterna! .....             | 5 |
| Möjligheter till säkrare flöden .....              | 6 |
| När kan man bli hjälte? .....                      | 7 |
| Riskhanterings ekonomiska betydelse .....          | 8 |
| Som skydd för ekonomiska värden .....              | 8 |
| Som stimulans av ekonomiska aktiviteter .....      | 8 |
| Referenser .....                                   | 9 |

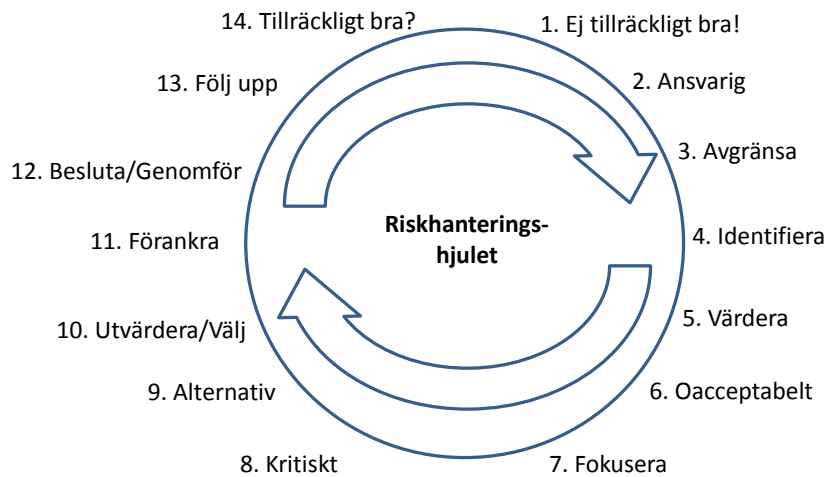
# Riskhanteringsprocessen

Riskhanteringsprocessen kan beskrivas som bestående av 14 på varandra följande steg:

- 1 Processen startar med att man av en eller annan anledning inte är nöjd med en viss risksituation. Kanske tycker man sig inte ha grepp om var riskerna finns och hur stora de är. Eller tycker man att riskhanteringskostnaderna har skjutit i höjden. Eller har man sneglat på sina kolleger i branschen och sett att de hanterar sina risker på ett annorlunda sätt. Eller finns det någon annan anledning till att man inte upplever situationen som tillfredsställande.
- 2 Vem har ansvar för det aktuella riskområdet, och hur mycket bryr sig vederbörande om sitt ansvarsområde?
- 3 Avgränsa och precisera riskområdet
- 4 Identifiera riskerna
- 5 Värdera riskerna
- 6 Avgör vilka risker som är oacceptabelt stora
- 7 Välj bland dessa ut de risker som ska fokuseras
- 8 Identifiera vad som är kritiskt för de fokuserade riskerna
- 9 Leta efter alternativa riskhanteringsmetoder
- 10 Utvärdera de funna alternativen och välj det/dem som bör genomföras
- 11 Förankra förslaget hos den ansvarige
- 12 Besluta och genomför
- 13 Följ upp
- 14 Tillräckligt bra? Om inte, börja om processen från steg 1 genom att precisera varför man inte är nöjd med risksituationen.

Riskhanteringsprocessen är således en cirkulär process som startar med svaret nej på frågan ”Tillräckligt bra?”. Om svaret på frågan fortfarande är nej efter det att vi gått igenom alla processtegen ovan så påbörjas ett nytt varv och i princip kan man hålla på varv efter varv utan att någonsin komma till svaret ja på frågan ”Tillräckligt bra?”. Vi kan likna de olika stegen i

riskhanteringsprocessen vid ett hjul, som vi kommer att kalla riskhanteringshjulet.



Figur 1 Riskhanteringshjulet.

Om vi aktivt driver riskhanteringsprocessen så innebär det att hjulet är i rörelse och att vi för varje varv förhoppningsvis har förflyttat oss en bit i den riktning som vi satt upp som önskvärd.

## Säkrare flöden

### Agerande vad gäller kända och okända risker

De totala riskerna kan delas upp i kända, delvis kända och okända.

Vad gäller de *kända* riskerna är utmaningen att stå emot olika trender, dvs. att försöka bortse från att vissa risker för tillfället är speciellt i fokus. Riskerna bör rimligtvis ägnas uppmärksamhet efter hur kritiska de är för verksamheten.

För de *delvis kända* riskerna gäller det att de måste undersökas närmare så att vi får veta mer om deras egenskaper och farlighet. Därigenom kan vi förhoppningsvis föra över dem till gruppen av kända risker.

Men förmodligen är det de *okända* riskerna som är de allvarligaste – helt enkelt eftersom vi inte vet vilka de är och därför inte kan skydda oss mot

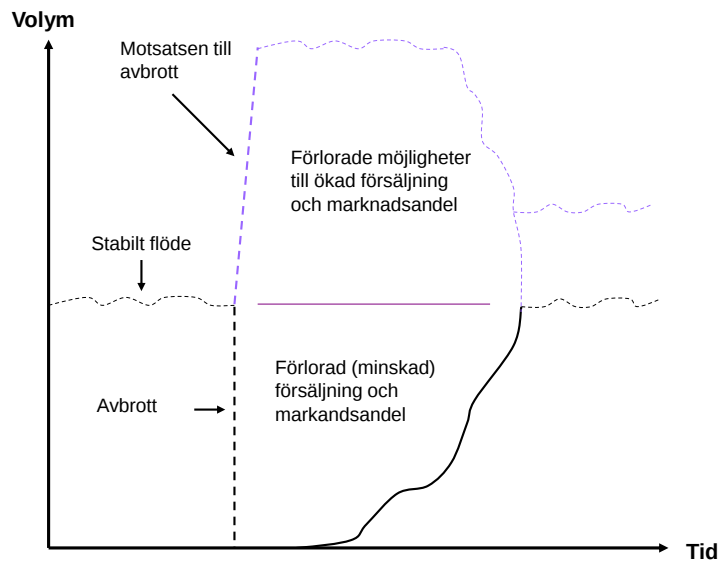
dem. Det är därför viktigt att försöka föra över så många risker som möjligt från gruppen okända till gruppen kända eller åtminstone delvis kända risker.

### Glöm inte de vidgade aspekterna!

Anta att en specifik riskhanteringsmetod/åtgärd övervägs eftersom man har identifierat en viss risk som man gärna vill minska eller kanske t.o.m. eliminera. Ett sådant exempel kan vara att skapa en buffert i form av ett färdigvarulager. Anledningen kan vara att man har single sourcing för en kritisk komponent och att man funnit att leverantören av denna komponent inte har ett fullgott brandskydd i sina tillverkningslokaler. Vi kan kalla detta den *fokuserade riskhanteringsmöjligheten*.

Ett sådant buffertlager av färdiga produkter kan emellertid även användas vid leveransproblem för andra komponenter samt om det skulle bli produktionsstopp i den egna anläggningen. Med andra ord medför den övervägda riskhanteringsåtgärden även ett antal andra *vidgade riskhanteringsmöjligheter*.

Dessutom är ju buffertlagret också bra att ha om det skulle uppstå en snabb ökning i efterfrågan. Företaget får en möjlighet att snabbt leverera, och om inte konkurrenterna klarar av detta kan man uppnå ökade marknadsandelar som det kan vara svårt för konkurrenterna att ta igen. Buffertlagret kan alltså även ses som en expansionsmöjliggörare, dvs. det *underlättar offensivt agerande*. Åtgärden att bygga upp ett buffertlager av färdiga produkter är alltså *både* möjlighetsskapande och riskreducerande.



Figur 2 Den offensiva aspekten på riskhantering.

När man räknar på den enskilda riskhanteringsåtgärdens ”lönsamhet” bör man därför ta med såväl den fokuserade riskhanteringsmöjligheten som de vidgade riskhanteringsmöjligheterna som underlättandet av offensivt agerande.

## Möjligheter till säkrare flöden

Kortfattat kan man säga att möjligheterna till säkrare flöden ligger i att balansera produktions- och skyddsaktiviteter på nya, kreativare sätt som även inbegriper nya, otraditionella riskhanteringsalternativ.

Mer precist kan man hantera störningsrisker i försörjningskedjor på ett effektivare sätt genom att:

- öka medvetenheten om den ökade sårbarheten i dagens flödeskedjor
- vara medveten om att de värsta riskerna förmodligen finns bland de i dag okända riskerna
- försöka omvandla okända risker till kända eller åtminstone delvis kända risker
- bortse från att vissa av de kända riskerna tenderar att vara i ropet just nu
- öka förmågan att tidigt identifiera de kritiska flödesrelaterade riskerna

- vidga sökprocessen i avsikt att hitta nya, otraditionella, kreativa riskhanteringsalternativ
- inte utgå från att riskhantering alltid måste kosta pengar – det kan finnas kostnadsfria alternativ
- inse att den som bäst kan påverka en viss risk kanske inte är tillräckligt motiverad för att förändra den
- utgå från att riskbedömning och riskhantering är färskvara – gör därför inte riskanalysen för detaljerad, ty det är snart dags att göra om den igen
- Inte se på riskhanteringen av de flödesrelaterade avbrottsriskerna som något nödvändigt ont utan som något som kan användas som en offensiv konkurrensfördel!

## När kan man bli hjälte?

I den numera klassiska sagan *Ronja Rövardotter* av Astrid Lindgren räddar Birk i allra sista sekunden Ronja från att kastas utför ett högt vattenfall och dö, och han blir en hjälte. Ronja har gått för nära floden och ramlat i, men kan inte ta sig upp själv igen. Hon förs med floden allt närmare det hotande vattenfallet och ropar högt på hjälp – rop som Birk råkar höra. Han skyndar till hennes hjälp och blir på kuppen hjälte.

Men vad hade hänt om Birk i stället hade satt upp ett stängsel längs floden som hindrade Ronja från att komma nära vattnet, hamna i floden och riskera att kastas utför vattenfallet. Hade Birk då också blivit hjälte?

Troligen inte.

Om man löser en akut krissituation har man chansen att bli hjälte, men sannolikt inte om man arbetar förebyggande, hur skicklig man än är. Ändå är det förebyggande arbete som på sikt är det allra viktigaste – inte ”brandkårsutryckningarna”.

# Riskhanteringens ekonomiska betydelse

## Som skydd för ekonomiska värden

Albuquerque-olyckan är en märklig händelse som fick konsekvenser i mångmiljardklassen. Frågan är emellertid vilken relevans denna typ av händelser har för det dagliga affärslivet?

I undersökningen tillfrågades cirka 600 finansdirektörer i stora organisationer i hela världen. När de ombads ange den största risken som påverkade den främsta intäktsdrivaren i företaget, valde 25 procent av de svarande från nordamerikanska företag och 19 procent av dem i andra länder – den största andelen i båda fallen – risker i försörjningskedjor.

*Brannen & Cummings (2005), "Number-One Revenue Threat: Supply Chain Disruptions", Business Finance den 5 december, s. 12.*

Visst var Albuquerque-olyckan ett unikt fall, men som vi kan se av citatet ovan är sårbarheten i företagets försörjningskedja ett högprioriterat område i de flesta företag i dag.

Intressant att notera med Albuquerque-olyckan är dessutom att den hade gått att förutse (elavbrott är ett välkänt fenomen), att undvika helt (om t.ex. fabriken i Albuquerque hade installerat ett reservkraftaggregat) och att mildra konsekvenserna av (om t.ex. Ericsson haft flera leverantörer i stället för bara en enda).

## Som stimulans av ekonomiska aktiviteter

Men betydelsen av att intressera sig för risker och riskhantering sträcker sig bortom att enbart vilja förhindra eller försvåra att något negativt händer. Bernstein (1996) har studerat synen på risk och riskhantering i ett historiskt perspektiv och kommit fram till att det var ett avgörande steg i människans utveckling när hon gick från att se på risker som något opåverkligt och ödesbestämt till att se på risker som något som vi kunde identifiera, analysera, kanske t.o.m. räkna på och påverka till vår egen fördel.

The capacity to manage risk, and with it the appetite to take risk, and make forward-looking choices, are the key elements of the energy that drives the economic system forward.

*Bernstein 1996, Against the Gods – the remarkable story of risk, s. 3*

## Referenser

Bernstein, P. (1996). *Against the Gods – the remarkable story of risk*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Brannen, L. & Cummings, J. (2005). Number-One Revenue Threat: Supply Chain Disruptions. *Business Finance*, Vol. 11, No. 12, s. 12.