

# Supply chain risk management i svenska företag – en enkätundersökning

Andreas Norrman & Dag Näslund

## 1. Den svenska supply chain-panelen

I maj 2013 etablerades den svenska supply chain-panelen av forskare från *Institutionen för teknisk ekonomi och logistik* vid Lunds universitet LTH. Panelen består 2016 av 64 personer som alla arbetar med SC-frågor på olika företag verksamma i Sverige. Medlemmarna representerar en god blandning av företag inom olika branscher och gick med på att svara på fyra (4) korta enkäter kring olika supply chain-frågor under 2013/2014. Under hösten 2015 tillfrågades medlemmarna igen om intresset att svara på några enkäter 2015/2016. Några försvann från panelen, men vi tog även in nya namn. Varje enkät redovisas dels via en artikel i SILFs tidning *Silf Supply Chain Outlook*, dels med en kort rapport till respektive respondent. Denna sjätte rapport är fokuserad på Supply chain risk management (SCRM), d.v.s. vi försöker förstå hur företag identifierar, analyserar och hanterar risker i sin försörjningskedja. Det gäller både i **Risk Management i interna logistikflöden** (egna lager, egna fabriker, transporter mellan egna anläggningar etc) men framför allt **Supply Chain Risk Management i externa försörjningskedjor** (leverantörer, underleverantörer, andra partners uppströms och nedströms).

SCRM är ett område som tog fart, både praktiskt och forskningsmässigt, i början på 2000-talet. En definition på begreppet är:

*“...to collaboratively with partners in a Supply chain apply Risk management process tools to*

*deal with risks caused by, or impacting, logistics related activities or resources”<sup>1</sup>.*

De senaste 10 åren har det arrangerats många konferenser på temat SCRM för såväl praktiker som akademiker och det har skrivits flera böcker inom ämnet. En förklaring till det ökade intresset är de allt mer outsourcade och globala försörjningskedjorna som gör att det inte längre räcker att hantera risker inom de egna fabrikena och de interna flödena. Det började också tydligare rapporteras om hur olika naturkatastrofer (t.ex. orkaner, jordbävningar, översvämningar, sjukdomar) och specifika incidenter (t.ex. bränder) drabbade olika företag och deras försörjningskedjor. Skillnaden mot tidigare decennium var de dominoeffekter som snabbare uppstod beroende på de allt mer sammankopplade kedjorna med färre buffertar i form av t.ex. lager och ledtider. Idag gäller det därför att förstå *vilka* riskerna i försörjningskedjorna är, *var* de är, *hur stora* de är – och hur de på bästa sätt kan *hanteras*. De långa och utkontrakterade försörjningskedjorna skapar en interorganisatorisk utmaning – hur skall man kunna utvärdera och styra risker som uppstår hos ens partners?

De myndigheter som skall hantera kriser hos olika samhällsviktiga verksamheter (t.ex. transporter, energi, finansiella system) möter motsvarande utmaningar. Parallellt med industrins utveckling har även i dessa sektorer skett uppdelning, specialisering, utkontraktering och globalisering som gör att ansvars-fördelningen mellan myndigheter och andra aktörer i olika länder blir svårhanterad i kriser. Likheter mellan

<sup>1</sup> Norrman, A and Jansson, U. (2004)

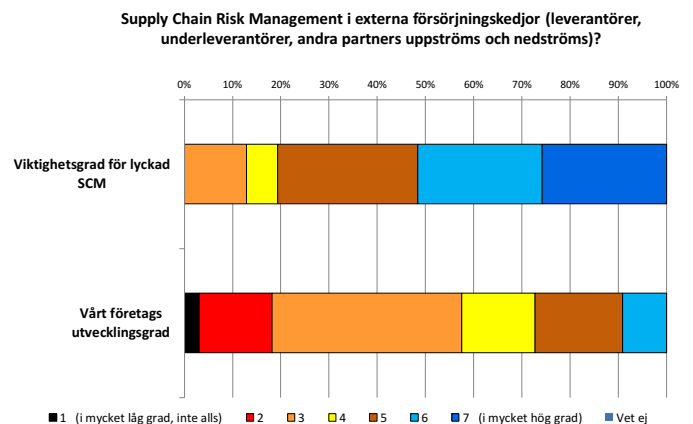
industrins och myndigheternas *risk management*-arbete gör att denna rapport delvis gjorts tillsammans med CenCip (Centre for Critical Infrastructure Protection research) vid Lunds universitet.

Supply chain risk management har tidigare undersökt i liknande undersökningar internationellt, så för vissa frågor jämförs resultatet med andra studier. Analysen bygger på svar från 33 panelmedlemmar.

## 2. Supply chain risk management (SCRM) och dess betydelse

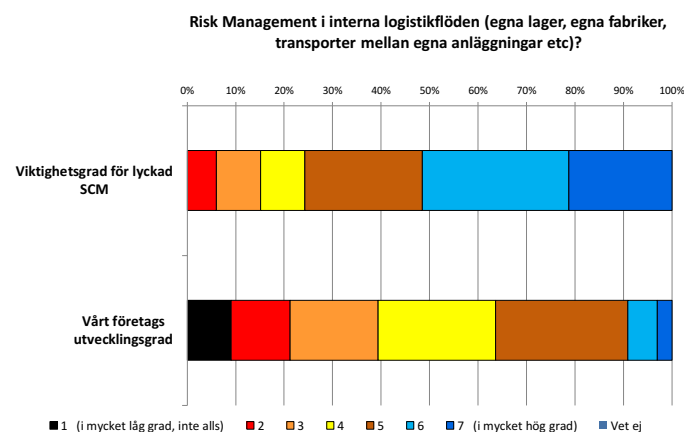
Supply chain risk management är betydelsefullt, men det finns ett tydligt gap mellan hur viktigt företag anser det vara och hur man arbetar med det. Vår undersökning (figur 1) visar att majoriteten av panelens medlemmar anser **SCRM i externa försörjningskedjor** vara mycket viktigt för att nå lyckad Supply chain management (SCM). (52% angav ett svar mellan 6-7 på en skala där 1 representerade "inte alls viktigt" och 7 betydde "mycket viktigt"). Inget företag ansåg det vara oviktigt (svar mellan 1-2). Vi noterar därför att ett markant gap existerar i vår studie mellan ansett behov och viktighetsgrad (figur 1) och implementerad verklighet: inget företag anser sig utvecklad på den högsta nivån (7) och endast 9% angav ett svar på nivån 6. Däremot är det över 18% som anser den egna utvecklingsgraden vara mycket låg (svar 1-2) och totalt är det 58% som inte anser sig komma upp på en medelnivå (svar 1-3). Det finns alltså en stor utvecklingspotential för företagen att utveckla sitt SCRM-arbete.

När det gäller **Risk management i interna logistikflöden** (egna lager, egna fabriker, transporter mellan egna anläggningar) är resultatet liknande (figur 2). Panelens majoritet tyckte detta arbete var mycket viktigt (51,5% svarsalternativ 6-7).



Figur 1: Viktighet, och utvecklingsgrad, av Supply Chain Risk Management i externa försörjningskedjor (skala 1-7).

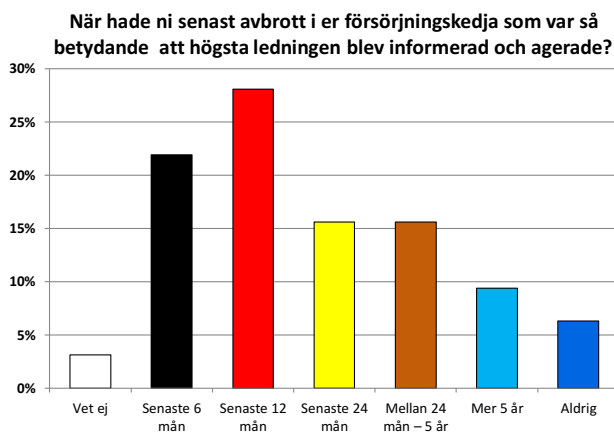
Dock tyckte flera att det var oviktigt (6% svar 1-2) jämfört med det externa SCRM-arbetet. Gapet mellan nuläget (den aktuella utvecklingsgraden), och hur viktigt något anses vara, är även här stort. Hela 21% av företagen anser att man har utvecklat detta i låg grad (svarsalternativ 1-2), medan endast 9% tycker man är väl utvecklade (svar 6-7). Jämför vi svarsalternativen i mitten av spektret, ser det dock ut som företagen generellt kommit något längre i det interna RM-arbetet. En förklaring kan vara att man enklare kan bedriva detta utan att blanda in externa parter – och att man historiskt sett ansvarat för riskerna i de egna fabriker och flödena. Men studien indikerar trots allt att såväl intern Risk management som extern SCRM är utvecklingsområden.



Figur 2: Viktighet, och utvecklingsgrad, av Risk Management i interna logistikflöden (skala 1-7).

En annan indikator på betydelsen av SCRM är omfattningen av incidenter av vikt, d.v.s. hur ofta det förekommer avbrott i försörjningen som är så betydande att den högsta ledningen måste informeras. Hälften av företagen (50%) har haft sådana avbrott det senaste året, varav 22% det senaste halvåret. Bara 6% har aldrig haft ett sådant avbrott.

The American Productivity & Quality Centre (APQC)<sup>2</sup> genomförde 2013 en undersökning<sup>3</sup> som vi jämför vissa av våra observationer med. APQC's resultat bygger på svar från 196 organisationer i 22 olika industrier i USA. I denna studie hade 78% av respondenterna upplevt ett avbrott de senaste 24 månaderna som var så viktigt att högsta ledningen fick informeras. I den svenska Supply chain-panelen var motsvarande 66%, d.v.s. något lägre<sup>4</sup>. Vi kan dock konstatera att för båda studierna sker det avbrott som är av betydande vikt också för högsta ledningen.



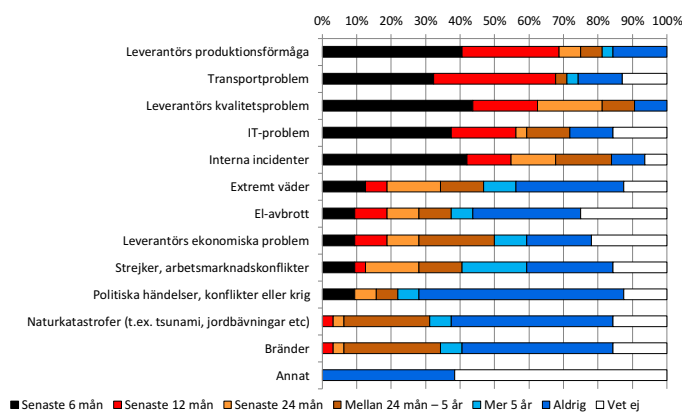
Figur 3: Tid sedan senaste avbrott av betydande vikt.

Studerar vi närmre vilken typ av riskkällor som orsakat avbrotten (figur 4) det senaste året är det framför allt riskkällor kopplat till externa företag i försörjningskedjan. Exempel är leverantörens produktionsförmåga (69% av företagen), transportproblem (68%) och leverantörens

kvalitetsproblem (63%). Men även interna incidenter (56%) och IT-problem (55%) har nyligen orsakat problem för en majoritet av företagen.

Externa riskkällor som strejker, politiska faktorer, naturkatastrofer och bränder anses inte ha orsakat avbrott de senaste åren för en majoritet av företagen, och för många företag har de inte påverkat alls. Vi kan dock också konstatera att en relativt stor andel (13-25%) inte vet om dessa faktorer påverkat, vilket kanske kan kopplas till den kommande diskussionen av risk analys.

När upplevde ni senast ett oväntat avbrott i er försörjningskedja p.g.a.



Figur 4: Typ (risk-källor) av incident och deras frekvens.

### 3. Organisation av Supply chain risk management

Om SCRM skall få genomslag i företags arbete är det viktigt med tydlig ansvarsfördelning och organisation. Eftersom fokus på SCRM har ökat starkt först det senaste decenniet har inte alltid företag hunnit med att utveckla organisationen utan de arbetar mer ad hoc med SCRM. Det faktum att risker finns, och påverkar, både tvärfunktionellt och interorganisatoriskt, gör organisationsfrågor ännu mer utmanande.

<sup>2</sup> <https://www.apqc.org/>

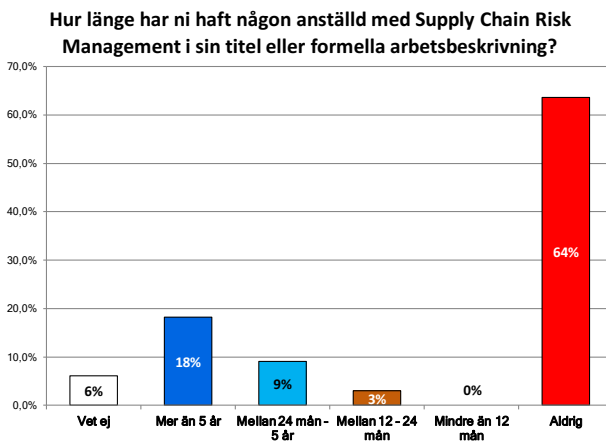
<sup>3</sup> Beskriven på

<http://spendmatters.com/2014/05/03/how-organizations-assess-supply-chain-risk/>

<sup>4</sup> Skillnaden kan bero på olika aspekter, t.ex. att frågorna ställdes vid olika tillfällen där t.ex. den allvarliga tsunamin i Japan 2011 med kärnkraftsolyckan ligger inom tidsspannet för den amerikanska undersökningen men inte vår.

Bland panelens företag ser vi två huvudsakliga situationer (figur 5) med skilda angreppssätt. Majoriteten av företagen (64%) har aldrig haft någon utpekad person med SCRM i sin arbetstitel eller med formell arbetsbeskrivning. Det finns dock en annan relativt stor grupp av företag (27%) som haft en ansvarig person i mer än 2 år. De flesta av dessa (18%) har t.o.m. haft en sådan position i mer än 5 år, vilket tidsmässigt rimmar väl med när frågorna kring SCRM hade nått en bredare spridning.

Vår slutsats blir dock att om SCRM skall kunna implementeras och nå effekter motsvarande dess betydelse (figur 1 och 2) så måste någon få ansvaret och resurserna att driva arbetet. Att hela 64% av företagen saknar detta innebär en stor förbättringspotential, och kanske en förklaring till den låga implementeringsgraden. Studien visar dock också att dessa företag enkelt kan finna "benchmarks" bland kolleger som jobbat systematiskt under lång tid<sup>5</sup>.



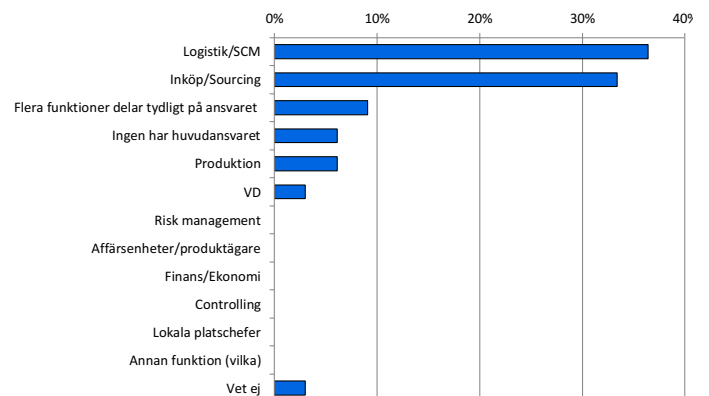
Figur 5: Förekomst av position med tydligt ansvar för SCRM.

Även om inte någon processansvarig pekats ut, kan ett kollegialt huvudansvar för det externa SCRM-arbetet förekomma och ligga hos olika funktioner. De två dominerande funktionerna (figur 6) bland panelens företag

är logistik/SCM (36%) eller inköp/sourcing (33%). Båda dessa två funktioner är logiska val, och vilken man väljer beror förmodligen dels på den interna organisationen och avdelningarnas övriga ansvarsområden. En reflektion är huruvida inställningen till SCRM (t.ex. fokus på problemidentifikation och problemlösande v.s. riskfördelning och hur kontraktuella aspekter påverkar) eller omfattningen/perspektivet (fokus på kedja eller närmsta leverantör) påverkar var ansvaret läggs.

Vi kan också konstatera att det fortfarande finns företag som inte har någon tydligt ansvarig (6%) eller att respondenten inte vet (3%). Det finns också exempel på att ansvaret är delat (9%), ligger under produktion (6%) eller åligger VD (3%).

Var i företaget ligger huvudansvaret för SCRM-arbete (den externa försörjningskedjan)?



Figur 6: Funktioner med huvudansvar för SCRM-arbete i den externa försörjningskedjan.

## 4. Arbetet med SCRM-processen

Risk managementarbete har historiskt kännetecknats av en process på 3-4 huvudaktiviteter för att arbeta proaktivt innan en betydande störning inträffar. *Riskanalys* går ut på att förstå vilka risk källorna är; *Riskutvärdering* handlar om att förstå storleken på riskerna<sup>6</sup>; *Risk management* handlar om att bestämma vilka

<sup>5</sup> Se t.ex. Norrman & Jansson (2004) för hur Ericsson arbetade med detta i början av 2000-talet.

<sup>6</sup> Ofta genom att försöka bedöma faktorernas påverkan och sannolikhet

risker som skall adresseras och hur.<sup>7</sup> Riskmätning ses ibland som en egen aktivitet, och ibland ingår även aktiviteter som behandlar hur en olycka skall hanteras när den väl inträffat (Business Contingency Planning, Accident Handling, Recovery Planning etc).

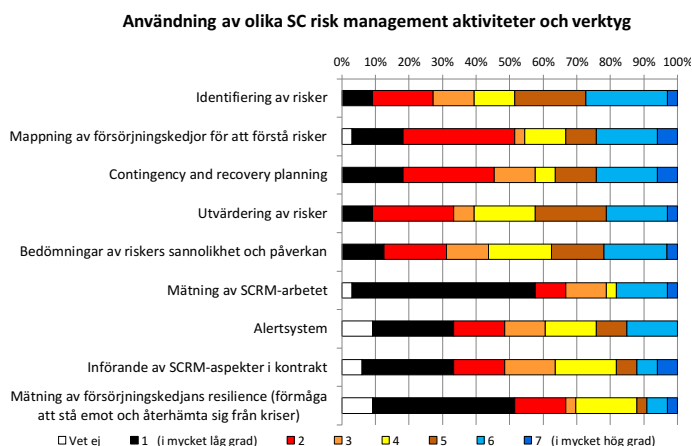
Dessa olika huvudaktiviteter kan genomföras antingen mer systematiskt och formaliserat, eller mer ad hoc. Olika verktyg kan användas, och de kan användas mer eller mindre frekvent. Nedan sammanfattar vi den bild panelen gav kring hur systematisk och formaliserat man arbetar med SCRM-processen.

Drygt 20% av panelens medlemsföretag (figur 7) arbetar i hög grad (svar 6-7) med SCRM aktiviteter och verktyg som identifiering av risker (27%), mappning av försörjningskedjor (24%), Contingency and Recovery Planning (24%), Riskutvärdering (22%) och mätning av SCRM-arbetet (18%).

En något större grupp, av företagen arbetar i princip inte med dessa aktiviteter (svar 1-2): identifiering av risker (27%), mappning av försörjningskedjor (48%), Contingency and Recovery Planning (45%), Riskutvärdering (32%) och mätning av SCRM-arbetet (64%).

Noterbart här är det begränsade arbetet med mappning av försörjningskedjan. Vidare noteras att mätning av SCRM-arbetet generellt inte görs i samma utsträckning som övriga aktiviteter, varken av företag som har kommit längre eller kortare med sitt SCRM-arbete. Vi konstaterar slutligen att införandet av SCRM-aspekter genom kontrakt endast görs i hög grad av en mindre andel företag (12%) trots att detta kan vara en metod att sprida det egna SCRM-arbetet vidare i försörjningskedjan. Man kan t.ex. ställa krav på att leverantörer har en tydlig organisation, samt själv gör risk analyser och utvärderingar.

Eftersom försörjningskedjor och dess risker kan ses som ett "rörligt mål"<sup>8</sup> så är det intressant att se med vilken frekvens riskarbetet görs. Observationerna följer det tidigare mönstret där cirka 25% av företagen arbetar mer systematiskt (var 12 månad eller oftare) medan drygt 50% arbetar ad hoc (aldrig, eller sporadiskt eller bara efter en betydande incident).



Figur 7: Användning av olika SC risk management aktiviteter och verktyg.

Kartläggning av försörjningskedjan görs årligen eller oftare av (26%), medan hela 56% aldrig gör det eller sporadiskt eller efter en betydande incident.

Jämför vi med den amerikanska APQC-studien, så arbetade företagen i USA mer systematiskt. Hela 51% av företagen i deras studie kartlade kedjan var 12 mån eller oftare, medan 40% bara gjorde det sporadiskt eller efter en allvarlig incident. 5% gjorde aldrig sådan utvärdering. Vi ser här ett gap mellan företagen i den svenska Supply chain-panelen och situationen i USA. Vi kan i USA dock också se en tydlig uppdelning av systematiska företag och de som gör det mer ad hoc.

Riskutvärdering av de strategiska/kritiska direkta leverantörerna är den aktivitet som görs mest frekvent. Hela 48% av den svenska

<sup>7</sup> Ibland måste man ta risken, det kan ibland kosta mer än det smakar att säkra upp sig och det kan finnas många strategier för att hantera riskerna.

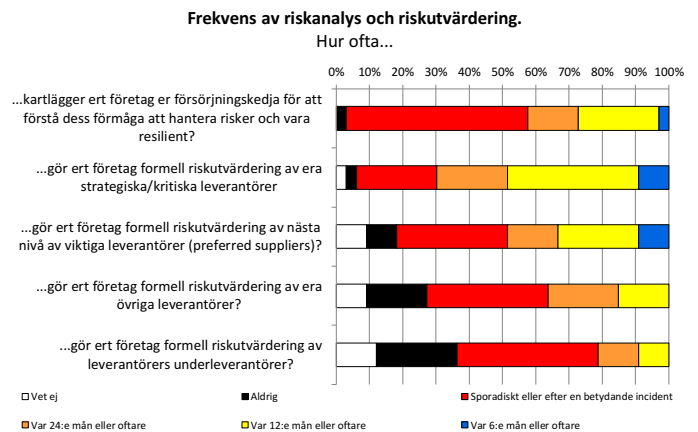
<sup>8</sup> Både kedjorna och riskerna förändras med tiden.

Supply chain-panelen gör det årligen eller oftare (9% halvårsvis), medan 27% aldrig gör det eller endast sporadiskt efter en betydande incident. I APQC's studie är motsvarande siffror 63% årligen eller oftare (26% halvårsvis), medan 31% aldrig gör det eller sporadiskt efter en betydande incident. Vi ser även här ett gap där amerikanska företag till en högre grad arbetar systematiskt och frekvent med riskutvärdering av strategiska/kritiska leverantörer än de svenska.

Nästa nivå av "utvalda leverantörer"<sup>9</sup> utvärderas mindre ofta. Årlig utvärdering (eller oftare) görs av 33% (9% halvårsvis) av den svenska Supply chain-panelen, medan 42% aldrig utvärderar dessa leverantörer eller endast sporadiskt eller efter en betydande incident. I APQC's studie är motsvarande siffror 53% årligen eller oftare (12% halvårsvis), medan 36% aldrig gör det eller sporadiskt eller efter en betydande incident. Även här är mönstret att amerikanska företag lägger större vikt vid att utvärdera leverantörer frekvent.

En utvärdering av övriga leverantörer, också de mindre kritiska, görs icke överraskande mindre ofta. Bara 15% gör det årligen eller oftare, medan hela 55% inte gör det eller bara sporadiskt t.ex. efter en betydande incident.

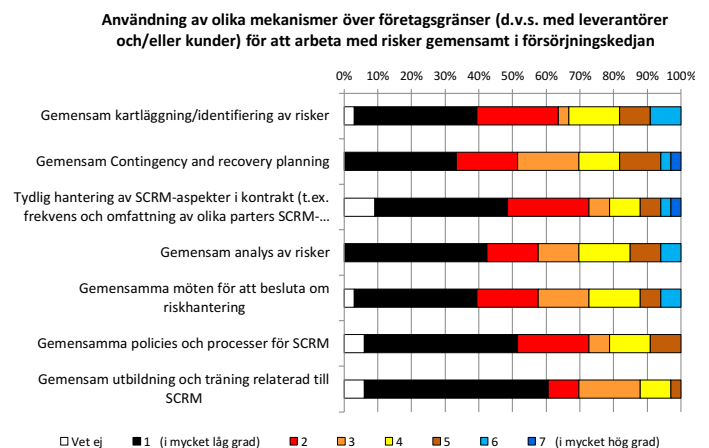
Beträffande kedjeperspektivet, att identifiera och utvärdera fler steg upp i försörjningskedjan, är detta sällsynt använt. Bara 9% gör det årligen eller oftare, medan hela 65% aldrig gör det eller möjligen sporadiskt eller efter en betydande incident.



Figur 8: Frekvens av analys och riskutvärdering.

Noterbart för de senare frågorna är att cirka 10% inte vet hur ofta detta sker, vilket ger en indikation om hur spritt medvetandet om SCRM-arbetet är. För de två sista aktiviteterna är det inget företag som gör det halvårsvis, och relativt sett fler gör det aldrig.

Huruvida SCRM-arbetet enbart sker internt, eller om man angriper det tillsammans med ens partners i försörjningskedjan, ger en indikation om företagets kedjeorientering (figur 9). Endast en mycket liten andel arbetar interorganisatoriskt i hög grad (svar 6-7), medan majoriteten gör det i mycket låg grad (svar 1-2).



Figur 9: Användning av olika SCRM-aktiviteter över företagsgränser.

Contingency planning and recovery planning är den aktivitet det samarbetas mest kring. Även om bara en liten andel gör det i hög grad

<sup>9</sup> "preferred suppliers"

(7%), så arbetar knappt 20% med det i viss omfattning (svar 5-7) och cirka 50% gör det i mycket låg grad (svar 1-2). Användningen av andra mekanismer, som t.ex. gemensam kartläggning/identifiering av risker, gemensam analys, gemensamma möten för att besluta om riskhanteringsaktiviteter, görs i en liknande omfattning. Att hantera riskaspekter i kontrakt är, tillsammans med utveckling av gemensamma policyer och processer, de minst utvecklade aspekterna hos många av företagen (drygt 70% "vet ej" eller svarar på nivå 1-2).

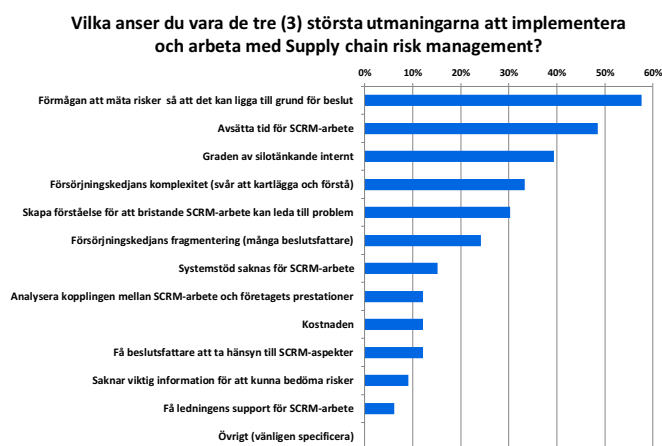
Våra slutsatser rörande företagens SCRM-arbete är att det verkar finnas två tydliga grupper. En fjärdedel (cirka 25%) av företagen har haft en explicit position definierad för SCRM i minst 2 år (ofta 5 år), och man arbetar i mycket hög grad systematiskt med de klassiska risk management-aktiviteterna och verktygen. Dessa företag arbetar med ett upplägg där aktiviteterna görs med en årlig regelbundenhet, ibland oftare för de viktigaste leverantörerna.

Det andra gruppen av företagen (cirka 60%) har inte utvecklat sin SCRM, utan de arbetar slumpmässigt och reaktivt. Arbetet drivs av när olika störningar inträffar och de är därmed inte proaktiva. Varken processer, aktiviteter eller organisation är på plats. Dock utför dessa företag då och då olika aktiviteter som risk identifiering och utvärdering. I båda Sverige och USA verkar det finnas en uppdelning av mer systematiska företag och mer reaktiva, men andelen systematiska företag är större i USA.

Generellt sätt har företagen fokus på aktiviteter inom det egna företaget, och arbetar ännu inte över företagsgränser med sina partners för att minska gemensamma, eller för att utveckla riskarbetet hos sina partners.

## 5. Utmaningar för Supply chain risk management

Den svenska Supply chain-panelen fick identifiera de tre största utmaningarna för att implementera och arbeta med SCRM (figur 10). En utmaning står i särklass: *Förmågan att mäta risker så att det kan ligga till grund för beslut*. Hela 58% av respondenterna anser att det är den största utmaningen. Vi noterade också tidigare att mätningar gjordes i mycket låg grad (figur 7).



Figur 10: De största utmaningarna avseende implementering och arbete med SCRM (ange de tre största).

En annan stor utmaning (49%) var att *avsätta tid för SCRM-arbete*. SCRM är en till naturen proaktiv uppgift, som om den lyckas väl kanske inte märks då resultatet i sig är att inget händer. Kanske denna osynlighet, tillsammans med det omfattande arbete det utgör att kartlägga och analysera, leder till att andra mer reaktiva uppgifter prioriteras.

Den tredje största utmaningen var *graden av silotänkande internt* (39%). Risker, störningar och incidenter är sällan isolerade i en funktion, och effekterna påverkar de flesta enheter längs flödet. Silotänkandet är ett problem som kommer tillbaka som topp-tre i de flesta av de undersökningar vi gjort inom den Svenska supply chain-panelen, och verkar därför vara ett hinder värt att adressera mer systematiskt av flera orsaker.

Ytterligare två utmaningar nämndes av mer än 30% av panelföretagen: *Försörjningskedjans komplexitet (svår att kartlägga och förstå)* samt utmaningen att *skapa förståelse för att bristande SCRM-arbete kan leda till problem*. Dessa båda handlar om förståelse av komplexa system och problemsamband, och kan kanske motverkas av utbildning och erfarenhetsinhämtning från andra som kommit längre i sitt arbete.

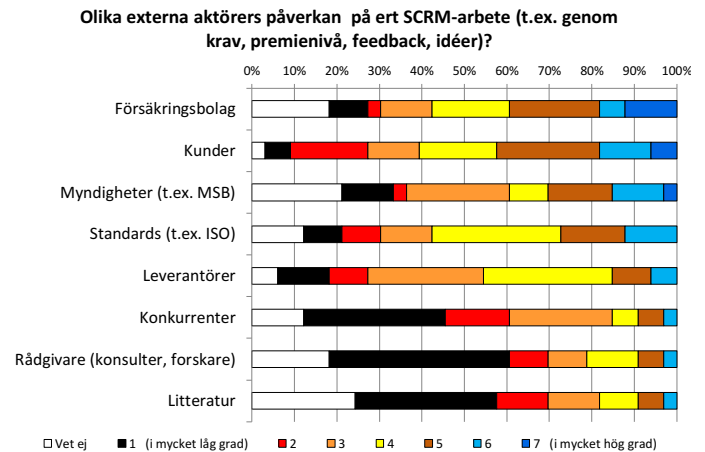
Aspekter som information, systemstöd, kostnader, ledningens intresse och support rankades däremot inte som stora utmaningar av så många företag (kring 10%).

## 6. Externa aktörers påverkan

Intressenter utanför företaget skulle kunna påverka, driva på och stödja SCRM-arbetet på olika sätt; som kravställare, goda föredömen, inspiratörer etc. Vår observation är dock att företagen i allmänheten inte påverkas nämnvärt av externa aktörer. De externa aktörer som påverkar mest är försäkringsbolag, kunder och myndigheter. 18% av företagen (figur 11) anser att såväl försäkringsbolag samt kunder påverkar i hög grad (svar 6-7), följt av myndigheter som MSB<sup>10</sup> (15%) och standards som ISO (12%). Medan det bara är 12% som inte alls tycker att försäkringsbolag påverkat dem (svar 1-2), så är motsvarande brist på påverkan större för kunder (24%) och myndigheter (18%).

Andra intressenter som leverantörer, konkurrenser, rådgivare och litteratur anses inte påverka i någon större omfattning.

Slutsatsen blir att de flesta företagen bedriver sitt SCRM-arbete isolerat, både relaterat till hur de arbetar (figur 8), vem de samarbetar med (figur 9) och hur de påverkas av andra (figur 11).



Figur 11: Externa aktörers påverkan på SCRM-arbete.

## 7. Samhällsviktig verksamhet

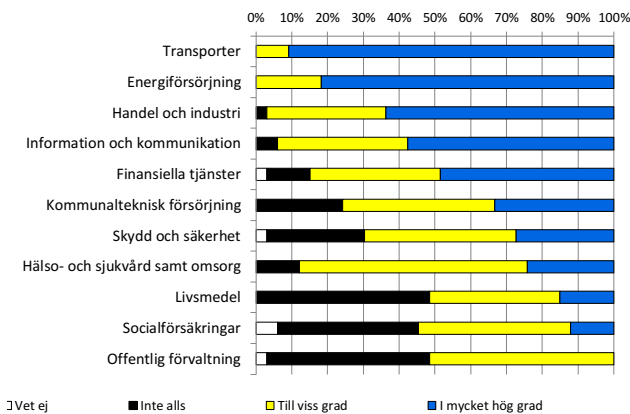
Samhället har definierat 11 sektorer som speciellt viktiga (se figur 12). Företag ingår i samhället – och kan påverkas genom att störningar i dessa samhällssektorer leder till störningar i företagets försörjningskedjor. Å andra sidan är företag tätt sammankopplade med de samhällsviktiga sektorerna genom de produkter och tjänster företagen levererar. Om ett företag får problem att leverera kan det leda till störningar för samhället.

Den svenska Supply chain-panelen uppfattar sig som i mycket hög grad beroende av ett antal sektorer, men inte alls av andra. Man är i hög grad beroende av transporter (91%), energiförsörjning (82%), handel och industri (64%), information & kommunikation (58%) samt finansiella tjänster (48%). Däremot ansåg sig mer än 40% av företagen sig inte vara beroende av livsmedel, socialförsäkringar, och offentlig förvaltning. Väldigt få, om några, ansåg sig beroende i hög grad av dessa sektorer.

<sup>10</sup> Myndigheten för samhällsskydd och beredskap



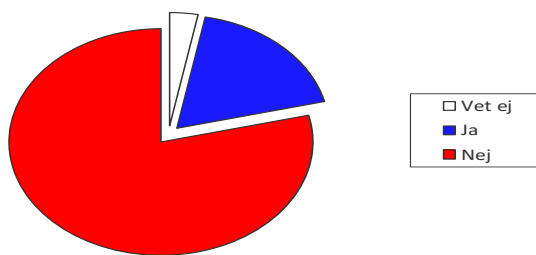
Graden av er verksamhets beroende av olika "samhällsviktiga sektorer" ?



Figur 12: Företags beroende av olika samhällsviktiga sektorer.

När det gäller det omvända sambandet, anser 79% företaget inte att deras verksamhet är samhällskritisk, medan 18% anser den vara det (figur 13).

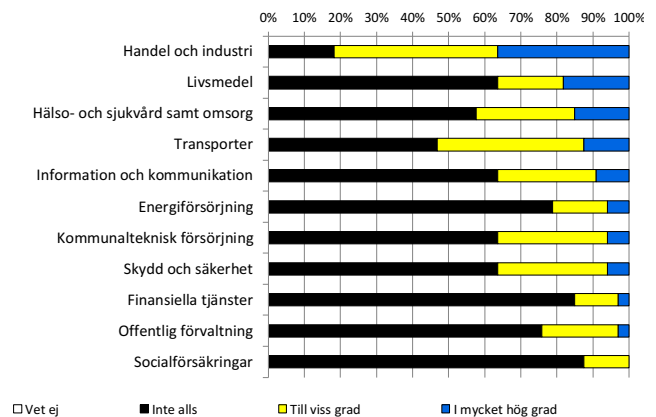
Identifierar ni ert företags verksamhet som en "samhällskritisk verksamhet"?



Figur 13: Företagens bedömning av sin verksamhet som samhällskritisk.

Vid en närmare undersökning (figur 14), är det framför allt samhällssektorn Handel och industri som anses vara beroende i mycket hög grad (36%), medan endast 18% inte finner något beroende alls mellan denna sektor och det egna företaget. För övriga sektorer anser minst 50% att samhället inte alls är beroende av det egna företaget, medan väldigt få ser ett beroende i hög grad. (De övriga sektorer som anses vara mer beroende av egna företaget är livsmedel, hälsa & sjukvård, samt transporter).

Graden av av olika "samhällsviktiga sektorer" beroende er verksamhet ?



Figur 14: Olika samhällsviktiga sektorer beroende av panel-företagen.

Sammanfattningsvis ser företagen sig som beroende av de samhällssektorer som direkt påverkar försörjningen av olika produktionsresurser, som transporter och andra företag (industri och handel) samt de system som främjar information och kommunikation. På motsvarande sätt ser man i princip bara att det är den egna sektorn, industri och handel, som påverkas av företagen (tillsammans med sektorer som kan vara kunder).

## 8. Summering

Den sjätte studien med den svenska Supply chain-panelen visar att ett stort gap finns mellan den betydelse företagen tycker att supply chain risk management i externa försörjningskedjor har, och hur väl utvecklade man är. Ett motsvarande gap finns mellan vilken betydelse man anser att risk management i interna flöden har, och hur väl detta utförs. Majoriteten av företagen har det senaste året haft så betydelsefulla störningar i försörjningen att företagets högsta ledning har fått informeras. De vanligaste störningarna det senaste året har varit kopplade till leverantörers leveransförmåga och kvalitet, transporter, interna problem och interna IT-system. Externa faktorer som politiska och

naturkatastrofer och har inte drabbat företagen lika mycket de senaste åren.

Vi identifierar i princip två olika typer av företag. En grupp (en fjärdedel av företagen) har arbetat systematiskt med SCRM under längre tid och utför risk managementaktiviteter som mappning, risk analys och riskutvärdering med regelbunden frekvens (åtminstone årligen). En annan grupp, en betydande majoritet med mer än hälften av företagen, använder risk managementverktyg mer ad hoc, framför allt efter det att en störning inträffat. Medan den första gruppen har en tydlig utpekad processägare och organisation, så verkar ansvaret för SCRM-processen inte vara fastlagt i den andra gruppen.

Jämfört med den amerikanska studien utförd av APQC (2013), så arbetar en mindre andel av de svenska företagen systematiskt och frekvent med mappning av försörjningskedjan, samt med leverantörsutvärdering av såväl strategiska/kritiska och utvalda leverantörer. Jämfört med amerikanska företag verkar det därför finnas en utvecklingspotential i hur svenska företag arbetar med SCRM.

Generellt sätt arbetar företagen med SCRM-aktiviteter framför allt inom det egna företaget, och man samarbetar inte i någon större utsträckning över företagsgränser med sina partners för att minska gemensamma risker, eller för att utveckla sina partners riskarbete (och på så sätt

indirekt minska riskerna för det egna företaget). Företagens interna fokus syns också i att man endast i en mycket begränsad omfattning påverkas av externa intressenter som försäkringsbolag, kunder, leverantörer, myndigheter, standards, litteratur etc.

Den dominerande utmaningen med SCRM-arbete anses vara att kunna mäta risker så att de kan vara grund till beslut. Två andra stora utmaningar är att kunna sätta av tid för proaktivt SCRM-arbete, samt att graden av funktionellt silotänkande inom företaget försvårar riskarbets tvärfunktionella natur.

Avslutningsvis konstaterar vi att företagen till viss del ser samhällsviktiga sektorer som viktiga för dem, t.ex. annan industri & handel och transporter. Man ser dock inte sig själv som speciellt kritiska för samhället, med undantag för att man till viss del påverkar sektorn Industri och handel.

## 9. Referenser

APQC (2013) "How Organizations Assess Supply Chain Risks", <http://spendmatters.com/2014/05/03/how-organizations-assess-supply-chain-risk/>

Norrman, A och Jansson, U. (2004) "Ericsson's Proactive Supply Chain Risk Management approach After a Serious Supplier Accident", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, No.5, sid. 434-456.

*Centre for Critical Infrastructure Protection research (CenCIP) är en forskningsmiljö vid Lunds universitet som finansieras av Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB) mellan åren 2015 och 2020.*

*Hemsida: [www.cencip.lu.se](http://www.cencip.lu.se)*