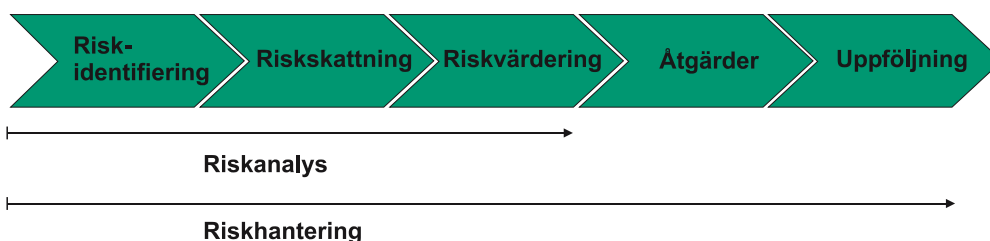


Risicanalys och riskhantering

Risicanalys och riskhantering förekommer i en rad olika inköpssammanhang, exempelvis:

- Del av en leverantörsmarknadsanalys
- Prekvalificering av leverantörer
- Inför avtalstecknande
- Löpande leverantörsförvaltning
- Del av leveransprojekt i samarbete med leverantören
- Vid utveckling av produkten

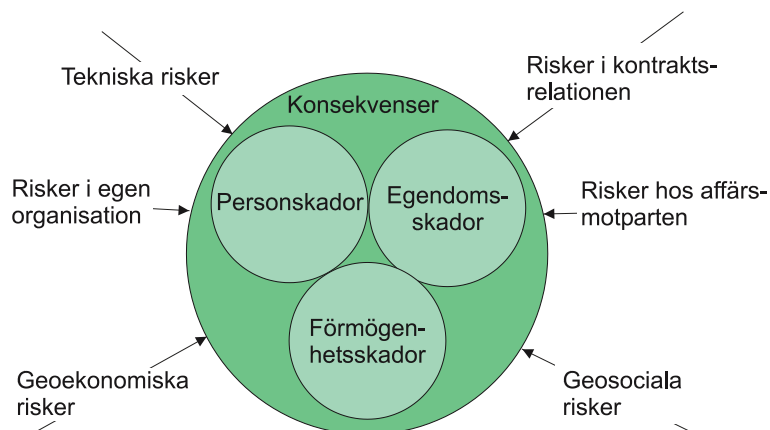
Risicanalysen innehåller de första stegen i en process som följs av riskhantering, i detalj kan dessa beskrivas på följande sätt:



Inledningsvis identifieras riskerna, en riskidentifikation som ofta följer förutbestämda checklistor. Identifierade risker tilldelas en ansvarig som får utreda risken ytterligare. I nästa steg uppskattas sannolikheten för att varje risk ska inträffa. Därefter bedöms konsekvenserna av riskerna genom en värdering. Efter själva risicanalysen följer steg av riskhantering

Konsekvenserna

Ytterst har alla konsekvenser en ekonomisk påverkan, men ur ett legalt perspektiv talas ofta om tre huvudkategorier; personskador, egendomsskador och förmögenhetsskador:



Personskador och egendomsskador har i slutändan ekonomisk påverkan på precis samma sätt som förmögenhetsskadorna, men det är ändå viktigt att särskilja slagen åt av flera skäl. Det främsta skälet är att personskador och egendomsskador är lättare att hantera med försäkringar än förmögenhetsskador. Vidare finns det ofta lagar som ställer krav på riskanalyser i de fall då det föreligger risk för personskador. Fall av personskador kan i vissa fall även leda till straff vilken är ännu en anledning att särbehandla dessa konsekvenser. Egendomsskador är inte fullt lika hårt reglerade, men även här kan finnas styrande lagar, exempelvis försäkringsplikt. Förmögenhetsskadorna samlar upp alla andra riskkonsekvenser som kan föreligga, exempelvis konsekvens av försening, utebliven försäljning eller valutafluktuationer.

Analysmetoder

Det finns ett stort antal standardiserade metoder för riskanalys, varav några av de viktigaste är:

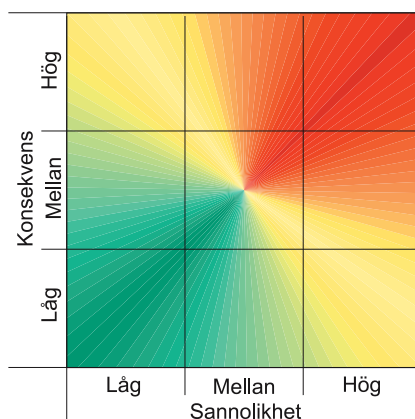
- FRAP, Facilitated Risk Analysis Process
- PRA, Project Risk (and Contingency) Analysis
- PEST, Political, Economic, Social, and Technological analysis
- SWOT-analys (oftast i kombination med PEST-analys)
- PHA, Process Hazards Analysis
- Ändringsanalys
- FMEA, Failure Modes and Effects Analysis
- FMECA, Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis
- Hazid, Hazard Identification
- Hazop, Hazard and operability study
- What-If
- QRA, Quantitative Risk Analysis

Flera av dessa metoder, i synnerhet de tekniskt inriktade, tar inte sikte på de ekonomiska konsekvenserna utan riktar främst in sig på sådan risker som kan ha personskadekonsekvenser.

Riskvärderingen

Vid skattning och värdering av risker är de centrala begreppen sannolikhet och konsekvens. Sannolikheten beskrivs oftast helt enkelt med en procentsats som motsvarar det antal gånger på hundra som risken kommer att inträffa. Konsekvensen kan beskrivas på olika sätt, antingen genom att åsätta den ett monetärt värde eller ett poängvärde som motsvarar konsekvensens kritikalitet. Slutligen värderas risken till produkten av sannolikhet multiplicerat med konsekvens.

I många riskvärderingar presenteras sannolikheter och konsekvenser i olika typer av matriser, exempelvis:



Eller:

Risk	Sannolikhet (S)	Konsekvens (K)	Värde (S x K)
Fel i produkt	20%	100.000 kr	20.000 kr
Leverantörs konkurs	0.5%	1.000.000 kr	5.000 kr
Leverantörs försening	50%	10.000 kr	5.000 kr

Statistiska riskvärdering

Vissa typer av risker kan värderas utifrån historiska data. Statistisk analys kan ge inköparen förväntade medelvärden, spridningar och prognoser. Några använda modeller är:

- Glidande medelvärden
- Viktade glidande medelvärden
- Exponentiell utjämningsmetodik
- Regression

Några vanliga användningsområden i inköparens värld kan vara:

- Prognosticerade valutakurser samt spridning
- Prognosticerad påverkan av indexklausuler samt spridning
- Utvärdering av spotköp versus terminköp
- Värdering av förväntad felfrekvens eller kassationsfrekvens

Leverantörsbedömning och leverantörsklassifikation

Det är nästan regel att en leverantörsbedömning innehåller en stor andel riskbedömningar. Detta har på många företag lett till att leverantörsrisken används som metod att klassificera leverantörer. Exempelvis är det inom läkemedel och medicinteknik vanligt att klassificera leverantörer efter risk för personsador, vilket beror på den stränga myndighetskontrollen. I andra branscher kan det istället vara affärsrisker eller risk för leveransavbrott etc som styr klassifikationen.

Riskreducering och riskeliminering

De allra flesta inköpare väljer att reducera risker i större eller mindre grad. Graden av riskbenägenhet varierar dock mycket mellan olika branscher, företag, produktområden och individer. Inköparen talar ofta om att sälja risker, där sälja innebär att någon annan övertar risken mot betalning. Risken kan säljas till bank, försäkringsbolag, leverantör eller vilken annan person som helst. Att sälja en risk är förknippat med en kostnad där riskens mottagare utöver sin kalkylerade kostnad vill göra en vinst, det kan med andra ord blir dyrt att sälja alla sina risker. Inköparen måste göra ett noggrant val av vilka risker som ska säljas och villka som ska behållas. En grundregel för inköparen brukar vara att behålla risker som kan bemästras, vid ett eventuellt utfall, medan svårbe-mästrade risker bör säljas. Ett annat kriterium är om det överhuvudtaget är möjligt att sälja en risk. Ett krav för säljbarhet är att risken är tydligt defi-nierbar. Exempelvis kan det vara svårt att sälja risker härrörande ur sociala eller kulturella faktorer. En annan svårighet med riskförsäljning är att det kan vara svårt för mottagaren att bedömma sannolikheter, vilket ger effekten att priset kan bli alltför högt.

Det finns ett antal standardiserade metoder för riskreducering, dessa kan delas in i två huvudgrupper; 1. riskreducering som bygger på att en annan part övertar risker (s.k. riskförsäljning) och 2. riskledning, dvs att genom olika system och kontroller följa upp verksamheten:

- Försäkringar
- Borgensförbindelser (bankgarantier, moderbolagsgarantier etc)
- Termiskontrakt, hedgingavtal
- Remburser (L/C)
- Depositionsavtal
- Avtalsbestämmelser (i leverantörsavtalet)
- Omkonstruktion (för tekniska risker)
- Säkerhetssystem (för tekniska risker)
- Säkerhetsinstruktioner (för tekniska risker)
- Leveransbevakning, leveransledning
- Kvalitetssystem
- Kvalitetskontroller, besiktningar
- Informationssystem