

Erhverv

Ny undersøgelse: Ervervsledere ignorerer faresignaler

Hovsa. Globalisering og it-trusler fører til markant oprustning inden for risikostyring - Men mange virksomheder lader sig overraske af risici, de allerede har identificeret - Danske ledere langt dårligere til at handle på faresignaler end deres europæiske kolleger - Risikoledeelse handler også om at gribe nye forretningsmuligheder og skabe vækst

Dansk erhvervsliv har fået øjnene op for risikostyring. Hele 95 pct. af virksomhederne har forbedret deres risikoledeelse eller indført risikostyring inden for de sidste 5-7 år. Det viser en ny undersøgelse fra Copenhagen Business School (CBS). Se figur 1. Riskmanagement, der involverer afdækning og kontrol med virksomheders eksponering over for risici, der kan føre til tab på bundlinjen, er dermed et af de største emner inden for ledelse i dag. Undersøgelsen viser også, at næsten 70 pct. af virksomhederne har "gennemført formaliserede aktiviteter for at identificere forretningsmæssige risici" inden for det seneste år. Men på trods af de nye aktiviteter bliver mange virksomheder stadig udsat for hændelser, der fører til tab. Spørgeundersøgelsen omfatter 160 virksomheder samt offentlige organisationer. Den er led i en større undersøgelse, der skal afdække danske virksomheders risikokultur.

Risici er ikke bare noget, der kan skade os. Det handler også om at opsøge muligheder og potentialer. Der, hvor der er risici, er der også indtjeningsmuligheder.

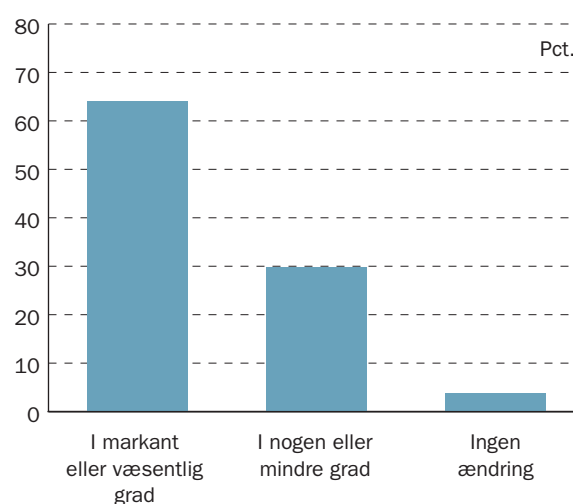
Preben Melander, professor, CBS

"Der er stor bevidsthed og interesse for risikostyring. Mange virksomheder har påbegyndt indledende projekter for at finde deres risikoprofil og undersøger, hvordan man gribe det an. Men undersøgelsen viser også, at når det kommer til handling, så er man ikke kommet så langt," siger professor Preben Melander fra CBS. Han er centerdirektør på center for Virksomhedsudvikling og ledelsesteknologi og en af forskerne bag undersøgelsen.

Flere end halvdelen af virksomhederne - helt op til 60 pct.

M/M | Stor interesse i risikostyring

"Håndterer Deres organisation sine forretningsmæssige risici anderledes i dag end for 5-7 år siden?"



Figur 1: Langt de fleste danske virksomheder har fået øjnene op for risikostyring. 95 pct. af virksomhederne har forbedret deres risikostyring inden for de sidste 5-7 år.

Kilde: CBS 2005, Preben Melander og Per Henriksen.

af de private virksomheder - har været udsat for en negativ overraskelse. Se figur 2. Det er et bekymrende højt tal i forhold til andre lande, viser internationale undersøgelser. Kun 12 pct. af de europæiske ledere har således været udsat for en større forretningsmæssig overraskelse inden for de sidste tre år, viser en to år gammel undersøgelse fra mæglervirksomheden Marsh.

Endnu mere alarmerende er det, at de danske virksomheder lader sig overraske af risici, de allerede har identificeret. I mere end 90 pct. af tilfældene havde virksomheder allerede

forudset risikoen, men af forskellige grunde havde de ikke gjort forsøg på at imødekomme den. De fleste fandt det ganske simpelt utænkeligt, at der ville ske noget i praksis. Se også figur 2.

“Det viser, at virksomhederne har viden, som de ikke reagerer på. Det er et typisk mønster. Man ser faren, man ser den måske komme, men inden man handler, går der for lang tid. De reagerer reaktivt og tænker, at det nok går over af sig selv,” siger Preben Melander.

Nye redskaber i en kompleks verden

Et af de klassiske skolebogs eksempler på en reaktiv og langsomt reagerende virksomhed, stammer fra branchen, hvor det at være på forkanten med teknologiske fremskridt, er et vigtigt konkurrenceparameter. Mobiltelefonproducenten Ericsson blev i 2001 næsten kastet helt ud af mobiltelefonmarkedet på grund af et lynnedslag i Albuquerque, Mexico. En chipproducent brød i brand under et tordenvejr, og næsten hele lageret gik bogstaveligt talt op i røg. Det interessante ved denne case er, at både Ericsson og Nokia var afhængige af denne underleverandør, der var eget af Philips. Men lynnedslaget fik meget forskellig betydning for de to konkurrenter, fordi de havde forskellige tilgange til risikostyring.

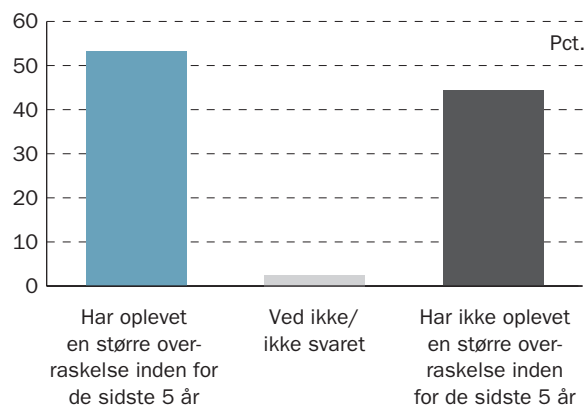
Nokia havde et *early warning*-system på plads og opdagede med det samme uregelmæssigheder i leverancen. Ordrenumrene passede ikke, og der var en kraftig nedgang i Philips leverance af chip. Nokia kontaktede derfor Philips og krævede en omfordeling af kapaciteten. De bad samtidig andre underleverandører om at øge produktionen. Ericsson derimod opdagede først uregelmæssighederne, da Philips selv kontaktede dem efter flere dage. Ericssons daglige ledelse tog ikke branden alvorligt, og der kom til at gå flere uger, før selskabets øverste ledelse blev informeret om problemerne i leverancen.

Det er en katastrofe for en leverandør af mobiltelefoner, hvis strømmen af komponenter bremses. Mobiltelefoner er ganske kort tid på markedet, før de samler støv på butikkerne hylder som forældede modeller. Kommer producenten ikke ud med det nye produkt det kvartal, mister de hele indtjeningen. For Ericsson førte lynnedslaget i Mexico til et tab i omsætningen på 2,5 milliarder kr. - og store tab af markedsandele til Nokia.

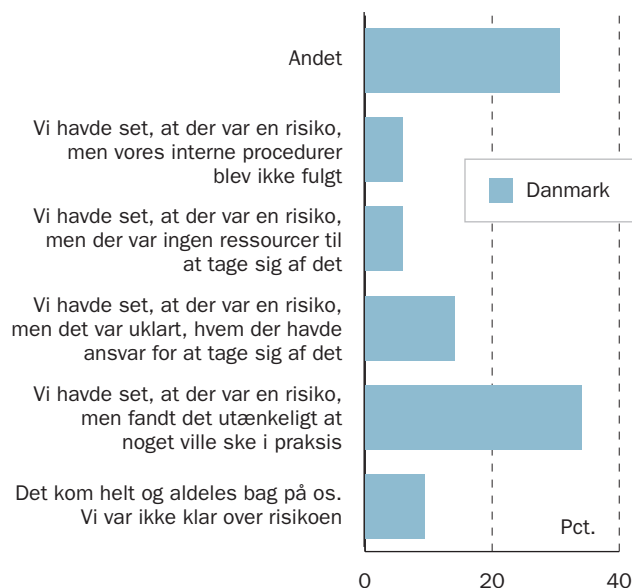
Globaliseringen og udflytning af produktionen til tredje verdenslande er en af grundene til den stigende interesse i risikostyring. Denne bølge tog allerede fart i starten af 90'erne, hvor mange store virksomheder begyndte at flytte produktionen ud. Andre grunde til behovet for at identificere sårbarheder og forhindre tab på bundlinjen hænger sammen med virksomhedernes afhængighed af it-systemerne.

M/M | Hovsa!

Mange har oplevet en overraskelse...



...på trods af at de så overraskelsen komme



Figur 2: Over halvdelen har oplevet en overraskelse inden for de sidste fem år. Det er på trods af, at 90 pct. havde identificeret risikoen. Den største gruppe lod sig overraske, fordi de troede, at risikoen var usandsynlig.

Kilde: CBS 2005, Preben Melander og Per Henriksen.

Et enkelt klik med musen på en uskyldigt udseende mail kan forårsage katastrofer for virksomheder. Dette har skabt nye risici og en ny sårbarhed. Se også artikel side 32. Konsulenter og mæglere, der dagligt beskæftiger sig med risikodeling, har da også bemærket, at der de sidste år er opstået en fornyet interesse for risikostyring.

“Det er over en relativt bred kam, at der er øget interesse i risikodeling. Det hænger sammen med, at verden opleves som mere volatil. Konkurrencen er blevet hårdere i takt med globaliseringen, og det er sværere for danske virksomheder at leve velbeskyttet i forhold til konkurrenter. Verdensmarkedet reagerer med en dominoeffekt, hvor vi alle sammen

bliver ramt af de samme begivenheder - om det gælder ny teknologi eller finanskrisen i Asien. Risici er blevet mere væsentligt," siger administrerende direktør Jens Brandum fra Marsh.

Upsada, sikke en bommert

Når virksomheder bliver overraskede af risici, som de allerede havde identificeret, hænger det sammen med, at risikostyring er en kompleks disciplin, og at der endnu ikke er udviklet værktøj, som de kan bruge, mener professor Preben Melander: "Mange virksomheder har en bred forståelse af risikoledeelse. De ser det ikke længere som et snævert finansielt eller teknisk projekt. Men det betyder ikke, at de handler derefter. Man er godt klar over, at det har stor betydning, men man ved ikke, hvordan man skal gribe det an. Man famler efter værktøjer, der kan hjælpe."

Landets største entreprenørkoncern MT Højgaard er en af de virksomheder, der har oplevet en overraskelse, som gjorde ondt på bundlinjen. Det var på trods af, at de allerede havde en politik om risikostyring.

MT Højgaard gik fra at forvente et overskud på godt 200 millioner kr. til ni måneder senere at stå med et underskud på næsten en halv milliard. Underskuddet skyldtes tilsyneladende, at man havde miscalculeret arbejdsindsatsen på opførelsen af en cementfabrik og overvurderet den britiske byggeindustri's evner. Tabet på Buxton-projektet har fået koncernen til at stramme reglerne om risikostyring, især når det drejer sig om at indgå nye aftaler. Risikostyring i forbindelse med nye byggeaftaler er komplicerede, og det er svært at få overblik over alle risici, hvor meget man end ønsker det.

"På det område drejer det sig om at få svar på en lang række spørgsmål lige fra jordbundsforhold til arbejdskraftens rådighed. Risikostyring handler om åbenhed og overblik, og det er ikke altid så nemt at få i byggebranchen. Du kan sammenligne det med et bilkøb. Hvis du går ned og bestiller en folkevogn hos forhandleren, så er det jo ligetil. Du kan bestemme, om den skal være rød eller grøn. Hvis du til gengæld vil have bygget din helt egen bil, skal du til at beskrive den fra bunden af. Det kan være svært for bilforhandleren at få overblikket. I det tilfælde kan man kun få afdækket risici ved at drøfte hver detalje i en åben dialog," siger underdirektør Michael von Bülow.

Udnyt den skjulte viden

Risikoledeelse har bevæget sig fra at være et snævert område, hvor man kunne dække sig ind gennem forsikringer. Indtil 70'erne drejede risikostyring sig primært om ulykker såsom brand og arbejdsskader samt finansielle risici. Siden kom der et bredere syn på risikostyring, hvor man prøvede at tage

højde for forskellige scenarier i den strategiske planlægning. Men post-70'ernes tilgang til risikoledeelse var stadig meget begrænset, mener Preben Melander. Den tog udgangspunkt i den viden, som allerede lå struktureret foran ledelsen. Risikostyring drejer sig i bund og grund om at indhente ny viden og derefter reagere på denne nye indsigt. Der er tale om tre former for viden, og alle bør være inddraget i risikoledeelsen:

- **Den strukturerede og allerede tilgængelige viden.** Områder, hvor virksomheder forholdsvis nemt kan beregne sig frem til, hvad en ændret forudsætning vil betyde for målsætningen og budgettet. Dette kan være områder som it-nedbrud og afbrud i leverancen.
- **Den skjulte og tilgængelige viden.** Viden, som medarbejdere og forretningsforbindelser har, men som ledelsen endnu ikke er bevidst om. Virksomheden skal yde en aktiv indsats for at grave denne viden op gennem fælles projekter, ved at skabe kommunikation og sørge for tydelighed om risici. Dette er virksomhederne endnu ikke gode til.
- **Den skjulte og ikke tilgængelige viden.** Viden, som ligger uden for virksomheden, og som vil kræve en form for efterretningsarbejde. Dette område handler om at finde ud af markedsmæssige risici, teknologiske fremskridt hos konkurrenten og farerne ved at gå ind på et pågældende landemarked eller branche.

Når man bruger risikoledeelse til at indsamle viden, der kan bruges strategisk, bevæger risikostyring sig fra at fokusere på tab til at inkludere kortlægning af nye forretningsmuligheder.

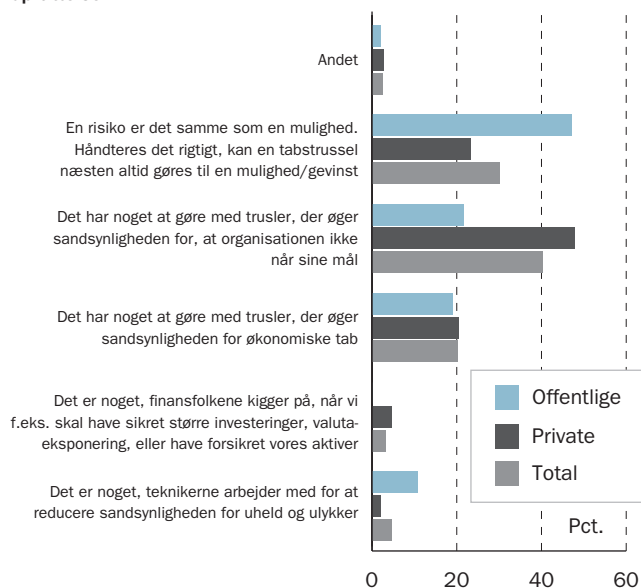
"Risici er ikke bare noget, der kan skade os. Det handler også om at opsøge muligheder og potentialer. Der, hvor der er risici, er der også indtjeningsmuligheder. Vi taler om at have risiko-appetit i stedet for bare risiko-aversion. Man skal være åben over for omverdenen, se dens potentialer og udforske den," siger Preben Melander.

Virksomheder, der har en stærk risikoledeelse har også højere vækst. Det viser en undersøgelse, som PA Consulting foretog i finanssektoren i 2001. Men det handler mest af alt om at handle på risici. Virksomheder, der identificerer risici uden at reagere, når de dukker op på radaren, klarer sig lige så dårligt, som de virksomheder der slet ingen risikoledeelse har, viste undersøgelsen. Jo mere aktiv virksomheden var, jo højere vækst.

"De virksomheder, der har en politik og aktivt gør noget for at håndhæve den, har også det største afkast på deres

MM | En ny opfattelse af risiko

"Hvilket af følgende udsagn stemmer bedst overens med Deres opfattelse?"



Figur 3: Langt de fleste har en bred opfattelse af risiko. Kun 7,5 pct. har en snæver fagopfattelse af noget teknisk eller finansielt.

Kilde: CBS 2005, Preben Melander og Per Henriksen.

egenkapital. Men det nytter ikke noget at indføre værktøj, hvis man ikke bruger dem. Risikostyring er ikke noget, der er forbeholdt et par tekniske eksperter. Det skal gennemsyre hele virksomheden,” siger Lars Vinggaard, konsulent hos PA Consulting.

Virksomhederne har allerede fanget beskeden om, at risikostyring er vigtig for deres vækst. Næsten 92 pct. af virksomheder ser risikostyring som et instrument til at forbedre organisationens værdi. Mange af dem har endda et proaktivt syn på risikoledeelse. 30 pct. ser en risiko både som en trussel, men også som en mulig gevinst. Se figur 3.

En ting er at forstå fordelene ved risikoledeelse, en anden ting er at tage det til sig. Fordi risikoledeelse ikke længere er et teknisk speciale, man kan uddelegere til en bestemt afde-

ling, stiller det også langt større krav til virksomheden.

“Virksomhederne har endnu ikke forstået, hvad god strategisk risikostyring er. Del skal være del af hele den måde, man laver forretning på. Det er i høj grad et forandringsprojekt, der kræver, at medarbejdere og ledelsen tager det til sig og vil det. Rigtig risikostyring kræver engagement og forandring,” siger Morten Egelund, partner i afdelingen Enterprise Risk Services i Deloitte.

En af de danske virksomheder, der er nået langt med risikoledeelse, er Novo Nordisk. Selskabet har siden 2002 etableret arbejdsgange og metoder, hvor de forsøger at inddrage alle de involverede medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere, når en risiko skal vurderes. I hver eneste projektforslag, som udarbejdes i organisationen, skal de involverede tage stilling til, hvilke risici der er forbundet. Hvert kvartal udarbejder en styregruppe en evaluering af de aktuelle risici. De vigtigste af disse risici præsenteres for topledelsen.

“For at blive lagt frem for direktionen skal to faktorer være opfyldt. De skal have en kombination af stor indvirkning og høj sandsynlighed. Derudover skal det være enkeltstående begivenheder og ikke noget generelt. Det vil sige, det skal ikke dreje sig om fabrikker generelt, men en bestemt fabriks risiko. Det skal ikke dreje sig om valutakurser generelt, men en bestemt valutakurs indvirkning på målsætningen,” siger Jesper Brandgaard, økonomidirektør hos Novo Nordisk.

På den måde minder moderne risikostyring om vidensdeling. Og her støder man ind i nogle helt særlige barrierer, som det tager lang tid at overkomme, påpeger Preben Melander: “Virksomhederne skal være ydmyge over for risikostyring. Det handler om at skabe den rigtige risikokultur og udvikle kompetencerne. Mange medarbejdere og ledere er præget af overmod, en vi-ved-det-hele attitude. De bryder sig ikke om at snakke om fejlmuligheder. Det tager tid at ændre sådan en kultur.”

Beile Grünbaum | blg@mm.dk