



RealBiz® för riskbedömning av projekt

För en tid sedan blev vi kontaktade av ett team som leder planeringen av ett större investeringsprojekt hos OKG AB, kärnkraftverket i Oskarshamn. Projektet är på flera miljarder kronor och företagets styrelse hade begärt en total riskanalys innan den fattar slutligt beslut om att starta.

Teamet hade bra kontroll över de tekniska och operationella riskerna, men det finns ju andra, ofta lite mera svårångade risker. Därför vände de sig till RealBiz International AB och frågade om RealBiz® systemet kunde användas i denna situation.

Efter en noggrann genomgång av förutsättningarna kom vi fram till att det borde gå bra.

Analysen genomfördes under två dagar med mycket intressanta resultat. Ulrika Wretås, med ansvar för projektets riskanalys och riskhantering, berättar att processen i sig gav väldigt mycket. "Den tvingade oss att fundera och vrida och vända på frågeställningarna vilket ledde till aha-upplevelser för oss deltagare." Särskilt intressant blev diskussionen när företagets beslutssituation definierades genom RealBiz® Systemets systematiska frågeprocess. Den kom att påverka utformningen av teamets rapport.

Resultatet i sig kan vi naturligtvis inte berätta om, men det mottogs mycket väl av teamet. De kommer att utöka sin riskanalys till styrelsen med valda delar av rapporten från RealBiz®.

Hur lång tid tar en RealBiz® analys?

Våra kunder frågar, och det kan vara svårt att svara.

Vi har under åren gjort många analyser i olika situationer och funnit att de tar mycket olika tid.

De viktigaste faktorerna som påverkar tidsåtgången är:

Företagets komplexitet

De flesta företag har fler affärsområden än de är medvetna om. Normalt ligger antalet i närheten av 5-7 innan man täckt 90% av det mervärde som företaget skapar. Variationerna är dock stora. Vi har analyserat företag med ett enda affärsområde och sådana med flera tiotal. Bristen på fokus är vanligen det största problemet för de senare.

Antalet deltagare i processen

Vi kräver vanligen ett minimum på två personer utom i undantagsfall. Överstiger antalet åtta inverkar det ofta menligt på tidsåtgången då enighet om svaren ska uppnås inom gruppen.

Hur vältränade deltagarna är i strategiskt tänkande

Om det analyserade företagets ledningsgrupp bara arbetat med operationella frågor tar det lång tid medan en ledningsgrupp som är vältrimmad i strategiskt tänkande arbetar sig igenom RealBiz® processen snabbt.

En enkel nulägesanalys i ett företag med få väldefinierade affärsområden med bara några få deltagare, som är väl insatta i företagets situation kan gå på några få timmar. Vanligen tar dock intervjuprocessen en till två dagar i en normalsituation.

Avrapporteringen av en enkel nulägesanalys brukar skapa en del intressanta diskussioner och ta cirka två timmar. En hel strategisk process där ledningsgruppen får arbeta fram förslag till åtgärder för att förbättra företagets förutsättningar att överleva, växa och vara lönsamt tar upp till en hel dag utöver intervjun.

Oavsett vilken kategori företaget tillhör är tidsåtgången extremt kort i förhållande till de alternativ som står till buds och kvalitén i resultatet vanligen högre än med traditionella metoder.

Kommande aktiviteter:

- 20 sept Early Bird Session
Wåhlins Advokatbyrå, Göteborg
- 21-22 sept 1,5 dgr kurs på "International Board & Directors Seminar" i Göteborg

För mer information och anmälan, gå in på www.realbiz.se/program/program.html



Förtroende, eller De nakna kejsarnas ringdans nr 2

Ingen kan förutspå framtiden – varken amatörer eller proffs

I årtusenden har mänskligheten vetat att framtiden är genuint oförutsägbar. Uppgiften att spå om framtiden var delegerad till de som sade sig representera gudarna. Under andra halvan av 1900-talet bevisade kaosforskningen slutligt att det är omöjligt att se in i framtiden. Vår värld är helt enkelt så konstruerad.

Det hindrar emellertid inte en hel yrkeskår att leva på att inbilla sina kunder att de är bättre än andra på att gissa hur framtiden kommer att se ut. Högskolor och universitet i hela världen underhåller vanföreställningen och fortsätter att utbilda nya utövare av denna konst- art. Regeringar underhåller diverse institutioner som har i uppgift att gissa (fel) om framtida makroekonomiska nyckeltal.

Prognoser är bara gissningar

Ja, men det finns mer eller mindre kvalificerade gissningar kanske någon invänder. Det korrekta svaret är: "Nej!" Det är bara olika grad av tur som avgör precisionen i gissningen. Det finns för övrigt en mycket underhållande bok i ämnet: *The Fortune Sellers* av William A. Sheerden, John Wiley & Sons, Inc. 1998. Boken är full av exempel och bevis där de som hävdar att de är bättre än andra att gissa om framtiden får sin illusion krossad. Läs den så får du många bra förhandlingsargument om du ska handla upp ett analys- eller förvaltningsjobb från någon!

Budgeten är företagsledningens snuttefilt

Eftersom prognoser bara är gissningar är också en budget det. Vi frågar ibland våra kunder varför de lägger ner så mycket av personalens tid varje år på att sitta och gissa om framtiden. Svaret är ofta något i stil med att: "Vi måste ha något att hålla oss till och veta hur det kommer att gå".

Här öppnar sig en av de vanligaste och största riskerna man kan utsätta ett företag för, nämligen: *att styra efter plan i stället för efter verkligheten!* Att fatta en mängd beslut baserat på budgeterade gissningar är inte särskilt lämpligt när man har ansvar för ägarnas förmögenhet samt sin egen och de anställdas utkomst.

Företagsvärderingar är per definition fel

I vår förra artikel visade vi att ett företags värde är en känsla hos betraktaren och således inte en egenskap hos företaget. Eftersom känslor inte låter sig uttryckas i monetära termer kan man inte heller uttrycka ett företags värde i monetära termer.

För många år sedan började dock tesen spridas över hela världen att ett företags värde är lika med nuvärdet av det framtida kassaflödet, (DCF, Discounted Cash Flow metoden). Se t ex Irving Fisher: *The Theory of Interest*, The Macmillan Company New York, 1930 eller Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin: *Valuation. Measuring and Managing the value of Companies*. John Wiley & Sons, Inc. 1994. Tankegången anammades snabbt, uppenbarligen utan eftertanke, och tillämpas nu överallt när man ska värdera ett företag.

Men den är dubbelt fel! DCF är en metod, som strider mot en naturlag (framtiden är genuint oförutsägbar), för att beräkna något som inte finns (ett monetärt mått på en känsla). Det är minst sagt anmärkningsvärt att en hel finansiell värld låter sig luras av och dessutom betalar dyrt för sådana dumheter!

Man sitter och gissar framtida kassaflöden, inte bara ett år utan fem – tio år och ibland tar man till oändligheten för att få upp värdet ordentligt på det företag man arbetar med. Man gissar om framtida teknikkraften och deras inverkan på kassaflödet i företaget i fråga. Självklart är detta inget annat än en lekstuga, om än ofta stimulerande.

Strategikonsulter

De traditionella strategikonsulterna brukar basera sina råd till kunderna på grundliga historiska analyser och mycket pyssel med kostnadsfördelningar för att identifiera lönsamma produkt/marknadssegment. Sedan antar man underförstått att framtiden blir som historien eller också gissar man om framtida teknologiskraften.

Den typen av rådgivning blir allt sämre i dessa tider av snabba, oförutsägbara och ofta brutala förändringar i omvärlden.

Rakt på sak

Under denna rubrik skriver Dagens Industri den 22 juni 2004 följande:

"Världsekonomin har blivit en svåranalyserad matris av nationell skuldsättning, konsumentbubblor, svåra politiska risker och finansiella institutioner som ständigt arbetar med långa hävstångar. Allt hänger samman på ett svårförutsägbart sätt och förändringar sker inom loppet av sekunder, minuter och timmar."

Vi har sannerligen kommit in i den fjärde samhällsordningen. Den karakteriseras av:

- Snabba och oförutsägbara förändringar.
- Kraftiga inbördes beroenden mellan företagen.
- Värde skapas genom "minds in interaction."

Att någon tror att han eller hon kan förutspå utvecklingen i en sådan miljö är absurt.

Forts. nästa sida



Förtroende, forts

Hur kan man överhuvudtaget planera i en oförutsägbar värld?

"All right, budgeten är en gissning", säger många. "Men vad ska man göra? Det finns ju inget annat."

Jo det gör det! I stället för att försöka förutsäga vad som kommer att hända bör man skapa så bra förutsättningar för verksamheten som möjligt att överleva, växa och vara lönsam. Det gör man genom att identifiera vilka faktorer som skulle kunna begränsa verksamhetens handlingsfrihet, oavsett hur, och sedan vidta åtgärder för att förbättra den. Omvärlden förändrar sig snabbt så det gäller att inte stirra på budgeten utan anpassa sig efter verkligheten.

På det operativa planet gäller det att hela tiden se till att man har så lång tid som möjligt innan "pengarna tar slut". Det kan man mäta genom att från alla *avtalade* inkomster (inte de budgeterade utan enbart verkliga) dra alla *avtalade* utgifter, d v s leverantörsfakturor, hyror under kontraktstiden, personalkostnader under den tid företaget har betalningsansvar m m. Då ser man när pengarna tar slut om intäkterna plötsligt skulle ta slut.

Det kan tyckas över måttan pessimistiskt att använda ett sådant mått. Men faktum är att av c:a 1500 analyserade verksamheter av alla storlekar i alla branscher och i flera länder kan vi se att mer än 2/3 har minst ett hot,

som innebär att en enskild intressent eller omvärldsfaktor i enda slag kan stoppa hela verksamheten. Det är därför klokt att alltid ha koll på "när pengarna tar slut".

Still confused, but on a higher level?

"Men", säger kanske någon, "prognoserna brukar ju stämma ganska bra. Finansanalytikerna brukar ju ofta ligga ganska rätt i sina prognoser och värderingar." Det finns tre svar på detta påstående.

För det första gissar analytikerna nästan alltid fel, trots sin överlägsna tillgång till information!

För det andra så ligger sådana prognoser bra till i förhållande till utfallet endast under perioder då inga större omvärldsförändringar, som påverkat verksamheten ägt rum. Det visas tydligt i boken *The Fortune Sellers*. Kraftiga och plötsliga förändringar kan man inte förutse. Därför missar såväl proffs som amatörer trendbrott.

Det tredje svaret är att analytikernas prognoser styr utfallet. Nuvarande redovisningssystem tillåter så stora variationer i redovisat utfall att en VD med självbevarelse-drift söker anpassa det redovisade resultatet så att det åtminstone kommer i närheten av förväntningarna så länge som möjligt. Tills bubblan brister.