



## Riskredovisning i företag

**"Fler än hälften av de svenska börsbolagen låter bli att redovisa sina risker i årsredovisningen" skriver Maria Sundén i SvD den 22 april 2004 när hon refererar ett arbete av Håkan Molin på Ernst & Young.**

### **Problemet beror på att man inte känner till någon metod som ger relevanta och jämförbara resultat**

Vi är övertygande om att ett av skälen till att företagen inte rapporterar sina risker är att man saknar en metod att kunna mäta och redovisa dem på ett relevant och jämförbart sätt. De metoder som används i dag bygger på subjektiva bedömningar och processororienterade angreppssätt. Man saknar systematik i identifikationen av riskerna, vilket behövs för att vara säker på att få med allt, och mätningen av hur allvarliga de är, för att kunna prioritera åtgärderna.

Denna systematik är nödvändig för att resultatet ska kunna användas som underlag för beslut om vad som behöver göras för att förbättra situationen.

### **Försäkringsmässigt tänkande är inte applicerbart**

De flesta risker som behandlas och rapporteras i dag är finansiella eller operationella skriver Maria Sundén. Det är oftast möjligt att skydda sig emot dessa med hjälp av välkända tekniker och försäkringar. Men de allvarliga riskerna är de strategiska, oftast de affärsmässiga, men ibland också de politiska eller miljömässiga. Det är vanligen där hela företagets vara eller icke vara avgörs.

**För att komma åt dessa risker får vi inte bara ställa oss frågan "Gör vi saker rätt?", utan måste också ställa frågan "Gör vi rätt saker?"** För att bedöma om man gör rätt saker, d.v.s har rätt strategi, kan man inte definiera risker såsom det görs i artikeln, d.v.s "händelser som kan påverka företagets förmåga att uppnå målen." I en oförutsägbar framtid kan som bekant vad som helst hända, och tenderar att göra det också i allt högre grad. Att då identifiera och bedöma händelser är en "never ending story".

Det är visserligen händelser i företagets omvärld som utlöser hot. Dessa kan vara enskilda händelser eller beslut av individer, företag eller myndigheter, som kan hota företagets överlevnad, tillväxt och lönsamhet. Det betyder dock inte att man ska leta efter alla dessa möjliga händelser.

I stället måste man se till vilka omvärldsfaktorer som skulle kunna utlösa dessa händelser som påverkar företaget med kraft, oavsett på vilket sätt detta sker. (Här måste man dessutom betrakta personal, ledning och styrelse som externa faktorer i förhållande till företaget, då de består av enskilda individer som själva kan välja att arbeta med företaget eller ej.)

Ju större företagets beroende av sådana omvärldsfaktorer är, desto större makt har omvärlden över företaget, vars handlingsfrihet begränsas i motsvarande grad.

### **Ett exempel bland 700**

Vid genomgång för en kort tid sedan av en större koncern med ett rikt varierat utbud av produkter och tjänster i såväl Sverige som utomlands avslöjade en mätning av alla risker i de enskilda affärerna närmare ett hundratal av allvarlig eller dödlig karaktär, sett ur respektive affärs synvinkel. De flesta av dessa var ej klart definierade eller ens kända av koncernledningen, än mindre av styrelsen.

Ur en sådan process får man också underlag för att besluta om vilka åtgärder som bör vidtas för att förbättra företagets strategiska risksituation.

Nu används materialet för att följa upp vilka åtgärder som vidtagits.

### **Systematiken avgörande**

För att även kunna identifiera och mäta hot av denna typ, d.v.s inte bara de finansiella hoten eller de operationella utan även hot som uppstår p.g.a felaktiga strategier, på ett sätt som möjliggör jämförbarhet, krävs en väl genomtänkt systematik som RealBiz® tillhandahåller.

Först då uppnås snabbhet, heltäckning, säkerhet och neutralitet, vilket krävs för att resultatet ska vara jämförbart med andra företag eller egna tidigare mätningar.

## Kommande aktiviteter:

- 4 maj Early Bird Session i Stockholm
- 11 maj Early Bird Session i Helsingfors
- 2 juni Late Bird Session i Stockholm
- 17 juni Bolagsstämma

För mer information och anmälan, gå in på [www.realbiz.se/program/program.html](http://www.realbiz.se/program/program.html)

Sid 1 (av 2)





## Bläddring i historieboken

För sju år sedan gick vi igenom en större koncern, som då skröt över att de var de mest effektiva i sin bransch i Europa. Koncernen leddes också av en ledning som helt fokuserade på effektivitet och glömde omvärldens inverkan.

Den strategiska kartan över koncernen visade på stora hot i kärnaffärerna. De flesta låg i kartans område för "Gå ur". RealBiz® varnade starkt för felaktiga strategier. Det bekymrade dock inte koncernstyrelsen.

I stället vidtogs s.k kraftfulla åtgärder, d.v.s de olika ledningarna i dotterbolagen byttes ut.

I dag kan vi konstatera att ägarna har tvingats gå in med flera miljarder för att rädda en av kärnverksamheterna. Flera andra har sålts och några är i dag konkursmässiga.

**Ännu längre tillbaka** analyserade vi ett annat bolag i en annan bransch. Det var ett dotterbolag till en jättekoncern. Även där fanns det hot och möjligheter. Ledningen förstod budskapet och valde att köpa loss bolaget från moderbolaget i en s.k MBO. Därefter sålde de alla de verksamheter som hade de största riskerna och fokuserade på de med starka affärsidéer. De fyra i ledningen som deltog i MBO blev snabbt mycket rika.

Identifiering och mätning av risker, speciellt strategiska, och ledningens och styrelses förmåga att förstå situationen och vidta relevanta åtgärder avgör företagets överlevnad, tillväxt och lönsamhet.