

## Minikronik i Erhvervsbladet 23/2 2005

### *Om strategisk risikostyring og handlefrihed*

Af Finn Ritslev og Morten Nielsen

RealBiz Danmark Aps

Forretningsvilkårene ændrer sig ofte hurtigere end virksomhederne er indstillet på.

Varslingssystemerne findes enten slet ikke eller de er utilstrækkelige. Det gælder både små og store virksomheder.

En helt frisk undersøgelse fra sidste år ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi ved CBS (Henriksen & Melander, 2005) med 160 topledere i Danmarks største virksomheder viste, at over 53% inden for de sidste 5 år havde oplevet mindst en større udefrakommende forretningsmæssig "overraskelse", som virksomheden ikke havde nået at reagere på.

Der var mange forklaringer på at virksomheden blev taget på sengen. Ledelsen havde vurderet sandsynligheden for at begivenheden skulle indtræffe meget lille, ansvaret for varsling og reaktion var meget uklart placeret i organisationen, virksomhedens reaktionstid var for lang tiden eller dens ressourcer utilstrækkelige.

Set udefra skyldes forklaringerne, at topledelsen sjældent har haft det koordinerende ansvar for risikoarbejdet - uden tvivl fordi risikostyring først nu er ved at blive en strategisk disciplin, som er på vej ind i de danske direktions- og bestyrelseslokaler.

Mange har lært det *the hard way*, og hele 90% af de adspurgte var helt enige i, at "risikostyring kan forbedre organisationens værdi".

Nødvendigheden af at identificere, vurdere og håndtere strategiske risici skyldes ikke kun dårlige erfaringer. Også pres fra bestyrelser, medier, lovgivning og de anbefalinger til god selskabsledelse, der er dukket op i Danmark og ikke mindst i USA og EU efter Enron og andre megastore skandaler, skaber behovet for en systematisk og struktureret risikostyring.

Små og mellemstore virksomheder har lige så stor gavn af risikostyring som store virksomheder. Uanset virksomhedens størrelse har ledelsen behov for varslingssystemer og strategiske data, der hurtigt og effektivt kan identificere og prioritere risici, som vil begrænse virksomhedens handlefrihed.

Udfordringen består i at indarbejde den strategiske risikostyring i dagligdagen som en integreret del af virksomhedens ledelsesarbejde forankret i ledelsesgruppe og organisation.

Mange tror sikkert, at dette er ressourcekrævende og ekstremt dyrt, og mange ledere i små og mellemstore virksomheder har svært ved at afse tid og ressourcer til at finde ud af, hvor det kan gå galt for virksomheden.

Det er heller ikke altid gennemskueligt, hvor de største trusler kommer fra, om virksomheden laver det rigtige, og om den laver tingene rigtigt! Mange virksomheder er så fokuserede på deres traditionelle kerneforretning, at de overser, hvilke behov kunden egentlig har eller hvordan de ændrer sig over tid, og hvordan de beslutter sig til at vælge mellem konkurrerende leverandører.

Mange har desuden en forsikringsmæssig tilgang til begrebet forretningsrisiko, hvor man leder efter begivenheder (risici), som afgørende kan begrænse virksomhedens indtjening og finansielle mål. Søger man efter tænkte begivenheder, der har en større eller mindre sandsynlighed for at indtræffe, får man let så mange data, at man mister overblikket. Metoden duer ikke til at sikre en helhedsorienteret analyse af en virksomheds risikosituation.

I stedet kan man se på virksomhedens handlefrihed.

Man kan systematisk identificere og måle virksomhedens afhængighed af andre virksomheder, individer, love og reguleringer, medier og interessegrupper, uheld og katastrofer og andre faktorer som kan påvirke virksomheden. Ved at reducere afhængigheden af andre, skaber virksomheden sig handlefrihed, som gør, at man kan udnytte forandringer i omverdenen i stedet for at blive ramt af dem.

Der er mange måder at gøre dette på. Tæt på tusinde svenske og finske virksomheder har gennem de seneste år benyttet en systematisk RealBiz proces understøttet af en computer-baseret teknologi til hurtigt og effektivt at få et overblik over koncernens strategiske risici, og hvor man skal sætte ind i tide.

Det afgørende er at sikre virksomhedens handlefrihed som betingelse for overlevelse, vækst og lønsomhed.