

Strategisk styring eller risikostyring

Forfatterne bag artiklen:

Per Nikolaj Bukh



cand.oecon., ph.d. er professor ved Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

Karina Skovvang Christensen



cand.oecon., ph.d. er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivations-teori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.

Lars G. Dietrichson



cand.it., MBA, er ansat hos Dansk Fjernvarme og indskrevet som ErhvervsPh.d.-studerende ved Aalborg Universitet. Hans forskning vedrører benchmarking i forsyningssektoren. Lars har tidligere været ansat i forskellige lederstillinger i den private sektor.

STRATEGI Uanset, hvor god en strategi man har lagt, og hvor omhyggeligt strategikortet er udarbejdet, er det ikke en garanti for, at strategien lykkes. Eller, at der ikke tilstøder virksomheden noget utilsigtet. Enhver virksomheds drift er forbundet med en række større og mindre risici, og der er derfor brug for risikostyring. Derfor lægger de fleste anbefalinger vedrørende ledelse og godt bestyrelsesarbejde vægt på, at en effektiv risikostyring og interne kontroller er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen kan udføre deres opgaver hensigtsmæssigt.

Vi har i tidligere artikler i Fjernvarmen vist, hvordan en fjernvarmevirksomhed kan arbejde med strategi med udgangspunkt i en strategikortlægning og balanced scorecard. I denne artikel sætter vi med dette afsæt fokus på, hvad risikostyring indebærer, og hvordan det adskiller sig fra anden styring og strategiopfølgning.

Grundprincipper

Lidt populært sagt drejer risikostyringen sig for det første om at forudse, hvad der kan gå galt ved at identificere hændelser, som vil skade virksomheden og dens indtjening. Dernæst at tage forholdsregler, så sandsynligheden for at disse hændelser indtræffer, kan reduceres eller skaderne reduceres. Og endelig for det tredje at følge op på, om de nødvendige handlinger bliver gennemført, hvordan risikoen udvikler sig, og hvilke konsekvenser de identificerede risikohændelser har for virksomheden, når de indtræffer.

Der er ikke et formelt eller lovmæssigt krav til, at en virksomhed skal have en strategi, som er udarbejdet på en bestemt måde. Derfor er der heller ikke formelle krav til, hvordan bestyrelsen skal forholde sig til implementeringen af strategien, opsætte mål, definere strategiske indsatser mv. Hvad angår risikostyring og interne kontroller er det imidlertid en bestyrelsesopgave at føre kontrol med, at der er etableret de fornødne procedurer. Det fremgår f.eks. af selskabsloven, selvom denne ikke indeholder konkrete anvisninger på, hvad denne risikostyring består af.

Som supplement til den formelle lovgivning kan man skele til corporate governance anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse. Disse anbefalinger er primært relevante for større og børsnoterede selskaber, men man kan alligevel hente inspiration i dem, selvom der heller ikke her er angivet specifikke krav ud over, at bestyrelsen skal sikre, at virksomheden har en effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem.

Kritiske succesfaktorer vs. strategiske risici

Som et særskilt fokusområde for bestyrelsen vil virksomhedens strategivalg medføre bestemte risici, ligesom specifikke forhold vil udgøre særlige risikofaktorer i relation til strategien. Det er vigtigt at være opmærksom på, at de kritiske succesfaktorer, KPI'er og strategiske indsatser (som diskuteret i de foregående artikler) ikke udgør en risikostyring, men alene følger op på, i hvilket omfang



Læs mere om strategikort og risikostyring

Kaplan, Robert S. 2009. Risk Management and the Strategy Execution System. Balanced Scorecard Report, Vol. 11, No. 6 (November - December 2009): 1-6.

Bukh, Per Nikolaj. 2011. Værktøjer til rette fokus: Målstyring, strategikortlægning og risikostyring. I Bestyrelsesbogen, Steen Hildebrandt, Søren Brandt & Tommy V. Christiansen (eds). København: Gyldendal Business.

Komitéen for god selskabsledelse. 2010. Anbefalinger for god selskabsledelse. Se link: www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/anbefalinger2010.pdf.

strategien og de planer, som den indebærer, bliver gennemført.

Som en illustration af dette kan man forestille sig et fjernvarmeværk, der som en kritisk succesfaktor har fokus på at ”få korrekte aflæsninger” i tide ved at øge andelen af aflæsninger, som forbrugerne indtaster direkte via fjernvarmeværkets hjemmeside. En naturlig KPI i strategikortet vil være procentdel af aflæsningerne fra kunderne, der foregår via hjemmesiden. Men risikofaktorerne vil f.eks. dreje sig om, hvorvidt indberetningerne på hjemmesiden er retvisende og afspejler de faktiske aflæsninger, om den vejledning, der findes på hjemmesiden, er tilstrækkeligt klar til at kunderne selv kan indberette – eller som en strategisk risikofaktor, hvorvidt hjemmesiden overhovedet kommer til at fungere som tilsigtet.

Diskussionen af strategiske risikofaktorer kan også lede til en mere fundamental diskussion af, om strategien har risici, der ikke var forudset. I dette konkrete eksempel er det væsentligt for kunderne, at det er fjernvarmeværket, der har ansvaret for at opbevare de elektronisk indberettede data på en betryggende og sikker måde – og den faglige indsigt til at vurdere om de indberettede data er brugbare.

Ud over de specifikke risikofaktorer, der knytter sig til de kritiske succesfaktorer, som eksemplificeret ovenfor, vil der også være strategiske risici knyttet mere generelt til virksomhedens forretningsmodel, politiske forhold, konkurrenters adfærd og makroøkonomiske forhold.

Forskellige typer risici

Sammenfattende betyder det, at man med fordel kan fokusere risikostyringen på tre aspekter:

1. Governance og compliance risk
 - Standardiserede processer
 - Opsplitning af ansvar
 - Interne kontroller og revision
2. Operationelle og strategiske risici
 - De kendte ubekendte: Kritiske succesfaktorer
 - Identificerede risici og Key Risk Indicators for Kritiske Succesfaktorer
 - Integre, prioritere og overføre risici
3. Enterprise risk
 - De ukendte ubekendte: Den samlede strategi
 - Anvend scenarieplanlægning og tilsvarende metoder

Det første risikoområde, governance og compliance risici, vedrører den mere traditionelle risikostyring, hvor bestyrelsens opgave er at sikre, at direktionen har de nødvendige procedurer og kontroller, der håndterer dette. Dette inkluderer, at bestyrelsen skal sikre, at den finansielle rapportering er i orden, og at der er effektive interne kontroller.

Både den finansielle revision og forvaltningsrevisionen har en væsentlig rolle på dette område, men som flere sager i medierne de sidste par år har demonstreret, udgør revisionen ikke i sig selv sikkerhed for, at relevante risici er håndteret. Det er bestyrelsen, som har ansvaret for at identificere risici og dermed også tage

stilling til, hvordan de skal håndteres.

Det næste risikoområde vedrører de kritiske succesfaktorer. Her er fokus på risikostyring frem for intern kontrol; og forudsætningen for at kunne identificere og håndtere denne type risici er, at strategiens konsekvenser i form af kritiske succesfaktorer er præcist nok identificeret. Vi diskuterede dette område ovenfor, med udgangspunkt i et eksempel, og vil derfor ikke gå yderligere i detaljer med det her. I praksis kan det blive ganske kompliceret, og det er vores vurdering, at mange bestyrelser med fordel kan bruge mere tid på at identificere og håndtere de strategiske risici.

Endeligt vedrører det tredje risikoområde den samlede strategi og de strategiske risici, der er knyttet mere generelt til virksomhedens forretningsmodel, politiske forhold, konkurrenters adfærd og makroøkonomiske forhold, som nævnt ovenfor. Der kan her være tale om forholdsvis usandsynlige hændelser, som dog alligevel kan indtræffe, hvilket de senere års finanskriser og recession i den globale økonomi har demonstreret. Denne type risici kan ikke overvåges ved en nøgletalsrapportering, og det er i flere større virksomheder praksis at bruge scenarieplanlægning, kriseberedskaber og tilsvarende teknikker til at forberede ledelsen på, hvorledes disse risici kan håndteres. ■