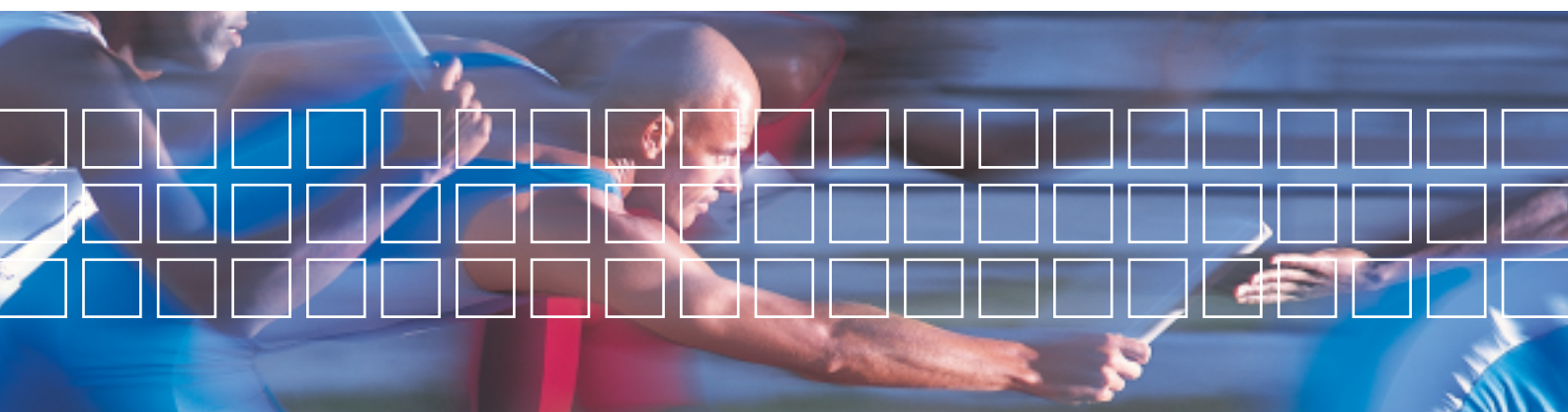


Riskundersökning 2004



Att skapa affärsmöjligheter genom riskhantering.

– Lärdomar från ”best practice”



Se riskerna som en strategisk affärsmöjlighet!

DET EUROPEISKA affärslandskapet är lika oförutsägbart som alltid. Med tanke på de senaste årens väderkatastrofer, hårda ekonomiska villkor, EU:s utvidgning och det ständigt närvarande terroristhotet, måste dagens företagsledare kunna hantera en stor osäkerhet för att upprätthålla tillväxt i verksamheten. Den här rapporten visar att företag som försöker hantera dessa och andra risker systematiskt, uppnår konkreta resultat som påverkar deras ekonomiska resultat positivt.

Syftet är att visa hur ett strategiskt förhållningssätt till riskhantering kan förbättra affärsverksamheten, samt hur europeiska organisationer kan lära sig av "best practice", dvs. genom att ta efter de företag som ligger långt framme när det gäller riskhantering. Jag hoppas att den här rapporten bidrar till förståelse för hur olika verksamheter kan förbättra sin konkurrenskraft och uppnå sina affärsmål genom att omvärdera sin inställning till riskhantering.

Detta är Marshs andra europeiska riskundersökning inriktad på målgruppen ledare i privata och offentliga företag med en omsättning på mellan €30 och €300 miljoner. Rapporten baserar sig på Europas största undersökning av riskhanteringsaktiviteter. Totalt har 950 högre chefer, i huvudsak vd-ar och ekonomichefer, från elva länder i Europa svarat. Marsh har använt sig av ett oberoende marknadsundersökningsföretag, Arnold & Bolingbroke, genom frågeformulär som skickats per post samt djupintervjuer.

Marsh vill rikta ett tack till dem som tog sig tid att delta i den här undersökningen. Utan deras engagemang hade den här rapporten inte varit möjlig.

Synen på risk – hot eller affärsmöjlighet?

Undersökningen visar att företagsledares och chefers attityd till risk idag varierar mycket mellan olika typer av företag - men också bland olika befattningar inom samma verksamheter. Gemensamt på företagen är dock uppfattningen att risker på olika sätt påverkar verksamheten. Så här säger exempelvis en economichef på ett verkstadsföretag:

"Risker är i sig ingenting positivt. Det förlorar man bara pengar på."

En chef för internrevision inom ett tillverkningsföretag ser såhär på risk:

"Om vi hade marginaler på 30–40 % (vilket vi inte har) skulle vi inte behöva grubbla så mycket på risker... men med marginaler på 3–4 % måste man ta en närmare titt på riskproblematiken."

En VD för ett tillverkningsföretag tycker i stället att risker har en viktig affärsutvecklande funktion:

"Om man aldrig tar några risker kan man inte driva ett företag på ett framgångsrikt sätt, och företaget kommer inte att kunna växa."

Hur risker upplevs och hanteras inom organisationen kan på lång sikt spela stor roll. Yttre faktorer spelar en avgörande roll för riskmedvetenheten, och företagets syn på risker har förändrats över tid..



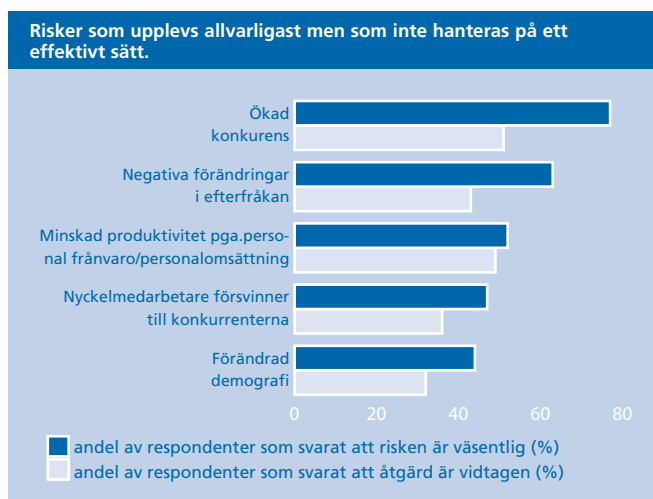
Nya hot om risker – men samma beredskap

I **MARSHS** senaste riskundersökning uppger mindre än hälften av respondenterna att de känner sig säkra i sin beredskap inför de risker som främst hotar deras verksamhet. Även om 60 % av organisationerna gör riskanalyser oftare än för två år sedan, ligger deras fokusering i huvudsak på traditionella risker, som olycka, inbrott, sjukdom etcetera, samt finansiella risker, som paradoxalt nog inte upplevs som särskilt aktuella. Undersökningarna visar exempelvis:

- Att 75 % av de intervjuade organisationerna har investerat för att på ett kraftfullt sätt kunna hantera risken för personalskador, men endast 35 % tror att detta utgör en betydande risk.
- Att 54 % av de intervjuade organisationerna har investerat för att på ett kraftfullt sätt kunna hantera risken för att skattelagstiftningen inte följs, men endast 23 % tror att detta utgör en betydande risk.

Största riskerna fortfarande ignorerade

Strategiska och operationella risker, som ofta utgör det största hotet mot verksamheten, får särskilt dålig uppmärksamhet av personer i ledande befattningar. Även om företagen allt oftare gör riskanalyser fokuserar de inte nödvändigtvis på risker som utgör de största hoten mot företagets framtid. Faktum är att respondenterna erkänner en brist på tillit till de åtgärder som de vidtar för att hantera dessa hot. Strategiska risker är de som i lägst omfattning hanteras genom praktisk risk management.



Oron bland högre chefer i Europa att en risk ska bli verklighet är berättigad. Siffror från Fortune 1000-företagen år 2001 visar att för de hundra företag som upplevde en 25-procentig nedgång i sina börskurser, kunde mer än en tredjedel av dessa nedgångar hänföras till förändringar i efterfrågan och ökad konkurrens. Endast 6 % kunde hänföras till antingen finansiella eller traditionella risker.

Riskattityderna har därför på ett tydligt sätt utvecklats sedan den senaste undersökningen. Detta är knappast överraskande med tanke på den föränderliga miljö i vilken många företag är verksamma i dag, och där konkurrens från obekanta utlandsmarknader, snabba tekniska förändringar och osäkra ekonomiska villkor tillsammans utgör stora utmaningar.

Brett spektrum för riskhantering

Vad som är viktigt är det breda spektrum av åtgärder som företag kan vidta inför dessa förändringar. Åtgärderna för att hantera risker kan vara allt från konservativa till mycket offensiva (se figur 3).

I undersökningen har vi kartlagt två typer av företag och organisationer baserat på deras förhållningssätt till risker inom affärsverksamheten: Konservativa organisationer och offensiva organisationer.

*Källa: Compustat/Mercer Management Consulting Analysis 2001.



Konservativa organisationer – den defensiva majoriteten

Majoriteten av organisationer i Europa betraktar än idag risker som ett hinder för företagets framgångar. I stället för att arbeta med riskhantering som ett strategiskt styrinstrument behandlas riskhantering i huvudsak som en operativ försäkran om att verksamheten fortskrider. Bland de intervjuade företagen ses riskhantering i huvudsak som ett sätt att:

- Köpa försäkringar eller andra finansiella instrument för att gardera sig mot risker.
- Hantera skulder och bevaka fordringar.
- Uppfylla tekniska bestämmelser.
- Skydda befintliga tillgångar.

I dessa ”konservativa” organisationer är riskhantering ett sätt att bevara kontinuitet, snarare än ett styrinstrument för att utveckla verksamheten. En chef för ett italienskt förlag uttryckte att riskhantering inte har någon plats inom affärsutvecklingen:

”Vi tar inga risker för att öka våra potentiella intäkter. Vi betraktar risker som något som bör elimineras för att ge stabilitet åt verksamheten”.

Inom de traditionella organisationerna blir riskhanteringen en stabsfunktion. Exempelvis genom att ekonomichefen varje år genomför en generell riskanalys, eller i samband med att företaget är särskilt utsatt. En chef på ett italienskt tillverkningsföretag uttryckte sin syn på risk såhär:

”En riskanalys görs en gång om året... när försäkringarna löper ut... det finns ingen förändring av attityderna till risker... risk är någonting negativt, inte någon möjlighet.”

Den här inställningen gör att ansvaret för traditionella risker ofta hanteras på en lägre administrativ eller finansiell nivå inom organisationen, som bland annat skett inom ett företag inom den nederländska bilbranschen:

”Viktiga risker är produktansvar, arbetsgivaransvar och driftstopp...[vi är] inte medvetna om några nya risker... vi får rådgivning från våra försäkringsagenter och det räcker för oss.”

Det får ofta till följd att risker inte hanteras på ett systematiskt sätt inom organisationen. Citatet från en ekono-

michef på en brittisk detaljhandelskedja är inte ovanligt:

...vår riskhantering är bättre eftersom vi har det i huvudet snarare än skriver ner det.”

Det är anmärkningsvärt att så många som en av fyra europeiska organisationer endast gör riskanalyser från fall till fall, det vill säga antingen ”om och när” en risk föreligger, eller efter att något redan har gått fel.



Nästan en tredjedel av de 15 % av organisationerna som i undersökningen uppgav att de drabbats av en större ekonomisk förlust under de senaste tre åren, fortfarande inte har någon plan för krishantering.

Detta är överraskande. Företag som har en aktiv riskhantering inser att ett strukturerat förhållningssätt till att identifiera och hantera risker kan vara ett sätt att säkerställa konkurrensfördelar. Ändå väljer många företag att inte arbeta med riskhantering som ett strategiskt affärsverktyg.

1 av 4 europeiska företag som drabbats av en betydande ekonomisk förlust under de senaste tre åren har fortfarande ingen plan för krishantering (figur 5) (Bas: Deltagare i undersökningen = 910)

	TOTAL EU	IE	ES	NL	BE	FR	DE	IT	UK	NORD*
% som drabbas av större ekonomiska förluster under de senaste tre åren	15	14	27	10	21	22	5	10	16	15
% av dessa som har en plan för krishantering	72	86	79	60	62	68	100	67	67	79

*De nordiska länderna i undersökningen var Finland, Danmark och Sverige.



Nytänkande organisationer – den offensiva minoriteten

Undersökningen visar att endast en liten grupp företag betraktar risk som en strategisk affärsmöjlighet för att skaffa sig konkurrensfördelar.

Med tanke på fördelarna borde fler företag följa deras exempel. Offensiva organisationer gör regelbundet riskanalyser på styrelsenivå, och riskhantering finns kontinuerligt med i den affärsmässiga beslutsprocessen. Marsh har identifierat ett antal exempel på ”best practice” inom det här området:

- Flera chefer är involverade i riskhanteringen, men en enda person – oftast ekonomichefen eller vd:n – har det övergripande ansvaret för risk.
- Riskhanteringen får lika stor uppmärksamhet från högre chefer som övriga affärsfunktioner.
- Riskhantering betraktas inte enbart som ett sätt att undvika katastrofer, utan som en process för att ta vara på möjligheter.

Så här säger en chef för ett tyskt kemiföretag som har uppfattat riskhantering som en strategisk resurs på en marknad med hög omvandlingstakt och aggressiva konkurrenter:

”Riskhantering utgör en integrerad del av vår verksamhet, men riskfrågorna blir allt viktigare till följd av förändringar på marknaden och i regler och bestämmelser. Tidigare sågs risk som någonting negativt, men nu betraktar vi risker som nya möjligheter. Om man strävar efter alltför hög trygghet kan man gå miste om nya möjligheter. Vi tittar på saker på ett proaktivt sätt så att riskerna kan undvikas innan de blir verklighet.”

Med ett strategiskt perspektiv på riskhantering kan företag omvandla utmaningar till en strategisk affärsmöjlighet. Det gäller på kundsidan, inför investerare och för att säkra tillväxt:

Exempel: hur företag genom riskhantering förbättrat affärsverksamheten.

Ett nyligen börsnoterat europeiskt kemiföretag har sparat ungefär €2,2 miljoner i riskrelaterade kostnader genom att hantera risker på följande sätt:

- Systematiskt identifiera risker.
- Ta fram ett ”riskregister” som uppfyller börsledningens krav.
- Centralt koordinera beslutsfattande som berör riskidentifiering och riskhantering.
- Utdela ansvar för riskstyrning till personer på högsta befattningsnivå.

Genom en strukturerad riskhanteringsprocess nådde ett företag specialiserat på produktion av skor fram till beslutet att revidera den internationella distributionsstrategi som lagts ut på entreprenad. Detta gjorde att man kunde identifiera luckor i den befintliga distributionsprocessen, som skadade företagets rykte på grund av uteblivna beställningar. Genom riskhanteringsprocessen förändrade företaget sin strategi och återtog all internationell distribution. Därigenom undvek företaget att äventyra viktiga kundrelationer.

Ett europeiskt livsmedelsföretag angrep en operativ risk genom att analysera och förändra rutiner bland personalen. Genom att förnya personalrutiner i syfte att minska frånvaron sjönk den från 9 % till 4 %, och frånvarokostnader sjönk från €13 miljoner till €7 miljoner på ett år.



Kunder

En säker tillgång på varor och tjänster blir en allt mer nödvändig förutsättning för att säkra och upprätthålla affärskontrakt. Organisationer som kan visa att risker som kan äventyra leveranserna hanteras på ett aktivt och effektivt sätt, skapar en konkurrensfördel gentemot sina kunder. På en allt större och instabil marknad är det nödvändigt.

Kostnader för att ignorera risker riktade mot verksamheten kan över tid bli ödesdigra. Genom att kontinuerligt arbeta med risker skapar företagen sig en viktig beredskap som hjälper dem att möta den förändrade konkurrensen. Uttalande från en Irländsk tillverkare och distributör illustrerar detta väl:

”Konkurrens från andra länder är den största risken. Vi har varit utsatta för konkurrens utifrån tidigare, men då var kvaliteten väldigt dålig. Men de utländska konkurrenterna har nu löst kvalitetsproblemen och kan konkurrera med billig arbetskraft.”

På sikt kan det bli en dyr affär att ignorera riskerna:

”Den främsta risken för oss är att multinationella konkurrenter tar över branschen och har ungefär 50 % av marknaden.”

Investerare

I en allt osäkrare omvärld, kräver aktieägare, banker och andra finansiella institutioner bevis för att deras investeringar är säkra. Det är knappast överraskande mot bakgrund av att till och med några av världens största företag visar sig ha svårt att betala sina räkningar! Att kommunicera sin riskmedvetenhet kan bli avgörande. Som ett franskt tillverkningsföretag fick erfara:

”När vi börsnoterades var vi tvungna att visa investerarna att vi hade tagit itu med alla risker... riskfrågorna genomsyrar allt vi gör... bolagsstyrelsen gör regelbundet riskanalyser... och i vår ekonomiska rapportering identifieras alla risker som kan bli ett eventuellt problem”.

Ledande företag inom sin bransch har av naturliga skäl särskilt stor anledning att aktivt arbeta med riskhantering. Så här uttrycker ett italienskt livsmedelsföretag sin syn:

”Vi är det ledande varumärket i vår bransch... förväntningarna på företaget är höga och riskprevention är extremt viktigt... vi dokumenterar detta i alla rapporter till våra intressenter.”

Tillväxt

Företag som strävar efter tillväxt måste räkna med att bli utsatt för ökade risker. Det är naturligt i samband med framtagning och lansering av nya produkter, etablering på nya marknader eller i jakten på fler marknadsandelar. Risk är en källa till ökade affärsmöjligheter, som ett tyskt tillverkningsföretag träffande beskriver:

”Vi betraktar risker ur ett brett perspektiv, det handlar om att inte gå miste om möjligheter... om man aldrig tar några risker kan man aldrig driva ett företag på ett framgångsrikt sätt, man kommer aldrig att kunna växa.”





Riskhantering - en viktig affärsmöjlighet

I takt med att verksamheters omvärld blir alltmer föränderlig, förändras också attityderna till risk. Strategisk risk, som till exempel påverkar förändrad efterfrågan samt ökad konkurrens, oroar idag chefer i betydligt högre utsträckning än finansiell och traditionell risk. Det är också berättigat. Analyser av kursnedgångar bland Fortune 1000-företagen visar att det är en stor källa till tappade intäkter.

Majoriteten av företagen är emellertid beredda på att införa strukturer i syfte att bättre kunna hantera dessa risker. Men ännu har bara ett mindre antal företag insett den strategiska betydelsen av riskhantering, både för att säkra den framtida stabiliteten och för att underlätta och förbättra tillväxten.

2004 års riskundersökning från Marsh drar slutsatsen att de fem största riskerna, enligt de högre cheferna, är:

- Ökad konkurrens
- Negativa förändringar i kundernas efterfrågan
- Minskad produktivitet på grund av personalfrånvaro och personalomsättning
- Nyckelmedarbetare försvinner till konkurrenterna
- Förändrad demografi

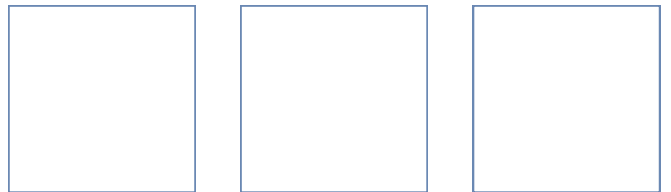
Ändå är mindre än hälften av de tillfrågade personerna tillräckligt förberedda för att kunna hantera dessa risker. Eftersom så många företag fortfarande ser riskhantering som ett sätt att minska finansiella och traditionella risker,

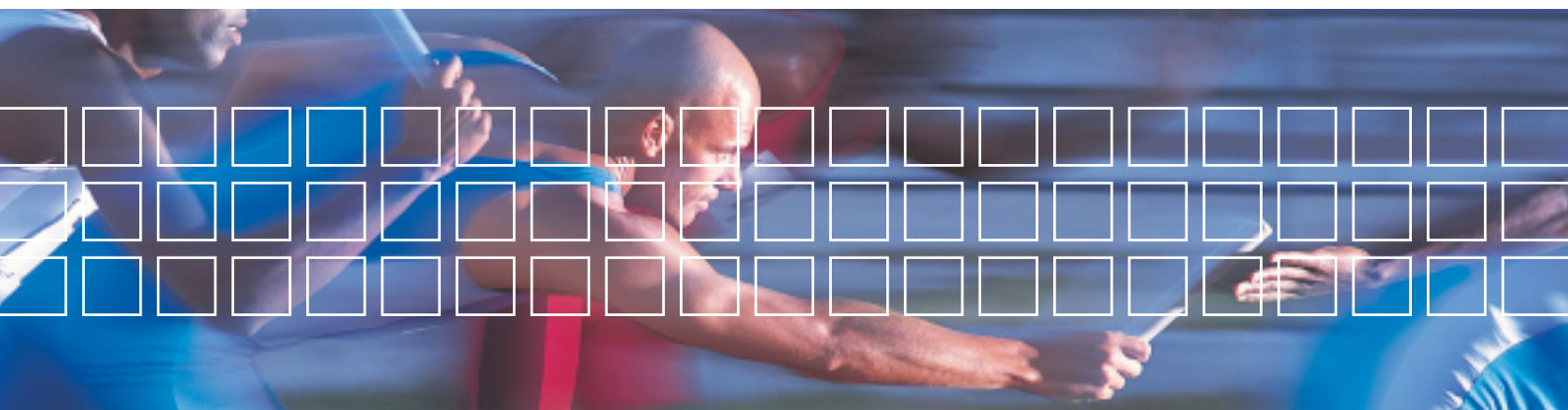
så finns det stora möjligheter för mer offensiva företag att utnyttja denna brist på agerande.

Att växa innebär att ta risker, och ju bättre förståelsen för – och hanteringen av – risker är inom ett företag, desto mer finns att vinna!

Marsh har i Europa arbetat med kunder inom alla branscher för att identifiera och bedöma risker, med fokus på implementering av riskförbättringsprogram som bidrar till mätbara vinster.

Marsh är världens främsta försäkringsmäklare och riskkonsult med 38 000 anställda och en årlig omsättning på 6,9 miljarder dollar. Företaget erbjuder rådgivning och affärstjänster till kunder i mer än 100 länder.





De länder som deltagit i denna undersökning är:

Belgiem
Danmark
Finland
Frankrike
Irland
Italien
Nederländerna
Spanien
Storbritanien
Sverige
Tyskland

För ytterligare information, Besök
gärna vår hemsida:

www.marsh.se
www.marsh.com

Denna information baserar sig på källor som vi betraktar som tillförlitliga, dock garanterar vi inte informationens korrekthet, och den ska enbart tolkas som allmän försäkringsinformation. Marsh gör inga utfästelser och utfärdar inga garantier, uttryckliga eller underförstådda, gällande försäkringsgivares eller återförsäkrarens finansiella ställning, solvens eller tillämpning av policyformuleringar. Informationen är inte avsedd som rådgivning i någon som helst specifik situation och bör inte betraktas som sådan.

Detta dokument, eller någon del av den information som det innehåller, får ej kopieras eller mångfaldigas på någon sätt utan tillstånd från Marsh Inc. Dock behöver Marsh Inc:s kunder ej erhålla sådant tillstånd för att använda denna rapport för interna syften.

Uttalanden gällande skatte-, redovisnings- eller juridiska frågor ska uppfattas som allmänna observationer enbart baserade på vår erfarenhet som försäkringsmäklare och riskkonsulter, och ska inte förstås som någon skattemässig, redovisningsmässig eller juridisk rådgivning vilken vi inte är behörig att erbjuda. Alla sådana frågor bör diskuteras med en lämplig och behörig rådgivare inom dessa områden.

© 2004 Marsh Inc. All rights reserved.