

## Risk Management – Krisen kommer, eller gør den?

af Erik B. Johansen



Erik B. Johansen  
glebj@mail.dk

*Kriser handler i høj grad om, at uventede ting sker pludseligt, at man måske har mistet kontrollen over problemerne og at der er en meget begrænset tidshorisont til at få ændret et kaos til en kontrolleret situation. Det er forbausende få virksomheder, der har en operativ kriseplan klar – man stoler i høj grad på egen evne til at kunne udøve situationstilpasset lederskab. Frem for at inddrage kriseplanlægning i virksomhedens strategiplanlægning vælger man at se bort fra mulighederne for at kunne tackle en krise i tide*

Er erhvervslivet og de finansielle virksomheder og dermed hele samfundet på vej ind i en mere eller mindre global *recession* som lægger låg på virksomhedernes indtjening og dermed investorerens afkast, således at bunden går ud af aktiemarkederne?

Det værste alle økonomer og regeringer ved er en samfundsøkonomi, der pludselig begynder at vokse nedad i stedet for støt og roligt at vokse normalt og gøre os alle rigere.

Indikatorerne er mange og vægter ikke lige højt men flere af de efterfølgende kan vi vel ikke genkende til i dag:

- oliepriserne stiger
- ejendomspriserne stagnerer eller falder
- privatforbruget falder
- virksomhedernes indtjening falder
- bunden går ud af finansmarkedet
- arbejdsløsheden stiger
- bankerne vil ikke låne penge ud.

Et eller andet sted mellem ovennævnte faktorer dukker for mig ordet *krise* op men først har jeg slået ordet *recession* op i et management leksikon fra 2006. Der står kort og godt: ”Afmætning af den økonomiske aktivitet. Svarer til en svag *lavkonjunktur*. Se også *depression*.”

Slår man så op under *lavkonjunktur*, står der ”Den er kendetegnet ved lav økonomisk vækst og en betydelig arbejdsløshed. Ved mild *lavkonjunktur* anvendes ofte ordet *recession*.”

Hvad så med *depression*. Der står ”Kraftig afmatning af den økonomiske aktivitet i erhvervslivet karakteriseret ved faldende priser og indtjening, nedgang i investeringer og produktion resulterende i bl.a. omfattende arbejdsløshed. Svarer til kraftig og langvarig *lavkonjunktur*”

---

*Erik B. Johansen er tidligere dansk redaktør af NFT og Planlægningschef i Codan.*

Nu kan man altså gradbøje udviklingen:

*Svag lavkonjunktur > Recession >*

*Kraftig lavkonjunktur > Depression*

Slår man herefter ordet *kriser* op i samme management leksikon, findes det ikke, men et eller andet sted i ovennævnte gradbøjning af udviklingen opstår en eller flere kriser for de involverede beslutningstagere.

Det er uhyre vanskeligt at give en eksakt definition på, hvad eller hvornår der er en krise. Det der kan være en krisesituation for den ene, kan være heldet for den anden. Den enes konkurs kan være den andens succes gælder også ved en krise. Der findes dog en række fællestræk.

Der foreligger næsten altid en for den ramte *alvorlig trussel* ved en krisesituation. Truslen kan være tab af indtægter for en virksomhed med afskedigelser til følge (f.eks. SAS), eller det kan være en fejlagtig strategi (f.eks. Hafnia og Storebrand), der udløser krisen.

*Sammenfald af flere utænkelige fejl eller hændelser* kan udløse en krise (store IT nedbrud).

*Tidnød* er også en faktor, der kendetegner en krisesituation (bureaukratisk ledelse). Tiden er knap, *situationen usikker* og *kontrollmulighederne reducerede*.

Sammenfattende til en kort definition kan en krise karakteriseres ved:

En tilstand, hvor problemløserne har mistet kontrollen over problemet.

Man kan således konstatere:

*Krisen erkendes først, når den er der, opstår altid, hvor det mindst ventes og indtræffer altid pludseligt.*

En kendt dansk satiriker og tegner konstaterede engang, at en krise er, når alle erkender, at der skal gøres noget- uden at nogen ved, hvad der skal gøres, men når alle til gengæld mener, at det skal gøres hurtigt.

---

## Krisens profil

---

En krise har altid en eller anden profil. Hvis en virksomhed beslutter sig for nedskæringer og organisationsændringer, bliver dens profil præget af standset udvikling, interne diskussioner, manglende konkurrenceevne og alskens andre små og store problemer – indtil virksomheden forlader sin krise og igen kommer på banen som afklaret og innovativ.

Det kan være medierne, der overtager førerrollen. Det kan være en ny ejer eller bestyrelse, der systematisk begynder at drive klapjagt på fortiden og dens synder bl.a. i form af medarbejder jagt. Det kan være følelsen af, at ulykkerne bare vælter ind ad døren og at uretfærdigheden totalt har fået overtaget, når offentlighed, myndigheder, banker, kreditorer og folkeopinionen begynder at stille spørgsmålstegn ved virksomhedens ledelse og drift. Der mangler i medierne ikke eksempler på nye opsigtvækkende afsløringer af f.eks. korruption, ledelsesstrid, gyldne håndtryk, miljøforurening, økonomisk mismanagement eller hvad det nu kan være.

Medierne er glade for kriser og virksomhederne bør hade dem og huske på, at for den ramte virksomhed, institution, politiker eller person gælder Murphys nok så kendte lov:

”Hvis noget *kan* gå galt, så går det galt og på det værste tænkelige tidspunkt”.

---

## Kriseplanlægning

---

Det er forbavsende få virksomheder, der har en operationsduelig kriseplan. I stort omfang stoler man enten på egen evne til situationstilpasset lederskab eller også er holdningen den, at problemerne altid rammer konkurrenten. Alt for mange virksomheder forsøger – som oftest forgæves – at bruge alle ressourcerne på reparation frem for strategisk at gå ind i problematikken omkring årsag og virkning. Det er lettere at forebygge end at helbrede.

En meget simpel men i dag næsten ikke anvendt analysemetode, der kan hjælpe til krisestyring både i en indledende periode og efterfasen er en *SWOT-analyse*.

Den anvendes i den strategiske planlægningsfase til at analysere virksomhedens interne styrker og svagheder (Strengths, Weaknesses) og de eksterne muligheder og trusler (Opportunities, Threats).

En anden metode er *Risk Management*. Metoden er oprindelig udsprunget fra forsikringsverdenen, hvor man opregner en virksomheds risici. Mulighederne for afhjælpende foranstaltninger opregnes ligeledes, og de økonomiske ofre ved henholdsvis at afhjælpe eller lade være gøres op, alt med henblik på beregning af forsikringsmulighed, tarifiering og vilkår. Tilsvarende beregninger kan med

fordel anvendes til almindelig kriseplanlægning og-tænkning. Der hvor det kniber i den efterfølgende beslutningsfase er at alt for mange falder for fristelsen til at lade være med overhovedet at gøre noget som helst, for krisen rammer jo de andre!

Hvis man virkelig ser på hvad en krise har betydet for store og små virksomheder i dag i form af dårligt image, svigtende tillid til bestyrelse og topledelse, tab i egenkapital, svigtende tillid til aktierne, tab af markedsandele, medarbejderproblemer osv., er det svært at forestille sig, hvorfor der ikke gøres lang mere i den forebyggende kriseplanlægning. Måske skulle virksomheder i fremtiden overveje at afsætte lige mange penge til erhvervsforsikringer som til kriseberedskab.