

Blottet for konkrete erfaringer

Douglas W. Hubbards seneste bog leverer ikke meget nyt, hvis man bare har middelgod indsigt i erhvervsøkonomiske modeller. Men bogen giver en række gode ideer til, hvordan budgetter og strategiplaner – og især den strategiske budgettering – kan gøres mindre statiske

mest rammende udsagn om finanskrisen, jeg har set.

Det samme kunne siges om Douglas W. Hubbards seneste bog. Bogens titel skaber en forventning om ny indsigt og nye metoder.

Men undervejs i bogen vil en læser med blot en middelgod indsigt i erhvervsøkonomiske modeller og teknikker begynde at mærke skuffelsen brede sig. Bevares, et par ting blev da genopfrisket, men man bliver altså ikke bedre til at implementere en velfungerende risikostyring af at få genopfrisket porteføljetæori og betinget sandsynlighed på et introducerende niveau.

Velvilligt fortolket kan man sige, at bogen skitserer behovet for en integreret risikostyring med udgangspunkt i opbygningen af en simulationsmodel – og at man som læser får et indblik i nogle af de teknikker, som skal indgå. Men det er fuldstændigt usandsynligt, at man kan opbygge nogen som helst model efter at have læst bogen. I betragtning af, at forfatteren adskillige steder fortæller om klienter, som har haft gavn af hans rådgivning, så er det temmelig skuffende, at vi slet ikke præsenteres for nogen konkrete erfaringer i bogen. Hverken samlede cases eller brudstykker af, hvad det er for modeller, der løser problemerne.

Tankevækkende diskussion

Bogen består af tre dele: Den første består af tre kapitler på tilsammen godt 50 sider, hvor der egentlig gives en ganske god oversigt over, hvad risk management kan dreje sig om, og hvor forskellige grundbegreber diskuteres. I særdeleshed præsenterer kapitel 3 med titlen »How do we Know what Works« en tankevækkende diskussion af faren ved blindt at tro på, at man har en god risikostyring blot, fordi det ikke er gået galt endnu.

Den næste del, som består af 6 kapitler på tilsammen 150 sider, har den samlenede overskrift »Why it's Broken«.

Hubbard diskuterer en lang række væsentlige ting og trækker på udmærket vis på mange forskellige grene af økonomisk og finansiel teori, ligesom han baserer sig på beslutningsteori og andre centrale aspekter.

Denne del er blot alt for langtrukket og skæmmes af, at forfatteren præsenterer alt fra multipel regression til sandsynlighedsregning, som om det var hans eget påfund, at det kunne have en relevans i opbygningen af en risikostyringsmodel. Ligeså selvbevidst er Douglas W. Hubbard, når han bruger adskillige si-

der på at karikere og kritisere andre forfatteres synspunkter.

De sidste tre kapitler – 50 sider i alt – afslutter bogen og udgør den tredje del: »How to Fix it«. Løsningen er i Hubbards optik at opbygge en finansiel model (formodentlig en regnearksbaseret model), indarbejde sandsynligheder, statistiske fordelinger, samvariation mellem data og andre grundlæggende elementer i en finansiel model. Desuden at teste og kalibrere modellen, så den bliver så retvisende som mulig.

Jeg er meget enig med Hubbard i, at denne form for modeller ofte vil være en del af løsningen på en virksomheds risikostyring. Men desværre også kun en del: Det er ikke specielt vanskeligt at opbygge en velfungerende model, når de relevante risici er identificeret.

Den vanskelige del, som slet ikke adresseres i bogen er, hvorledes strategiske risici identificeres. Det giver Hubbard ikke noget svar på.

Og han giver heller ikke noget svar på, hvad det betyder for, hvordan virksomheden skal ledes. Jeg er sikker på, at enhver velleddet større finansvirksomhed også for et par år siden havde alle teknikkerne i bogen i brug.

Disse virksomheder havde også adskillige specialister ansat, som hver for sig var langt bedre end Hubbard til at opbygge de nødvendige modeller. Det

beviser ikke, at modellerne ikke vil virke – men indikerer blot at det ikke er nok at have en model eller at kende teknikkerne.

Usædvanlig praksis

Selvom jeg er kritisk i forhold til bogens nyhedsværdi og den stil teknikkerne præsenteres i, så er det ikke en irrelevant bog. Det er ikke sædvanlig praksis at fundere risikostyringen på en integreret modellering, og i det lys er bogen ganske interessant.

Bogen giver en række gode ideer til, hvordan budgetter og strategiplaner – og især den strategiske budgettering, der rækker mere end ét år frem – kan gøres mindre statiske.

Dermed er vi også et skridt på vejen til at integrere risikostyringen i strategien og økonomistyringen. Man skal blot ikke tro at en finansiel model i sig selv sikrer en god risikostyring.

Douglas W. Hubbard, 2010, *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*, John Wiley and Sons.

Flere bøger side 10



AF PER NIKOLAJ BUKH,
professor Aalborg Universitet

Der er rigtig mange virksomheder, som har brug for bedre risikostyring. Jeg burde undlade en alt for udokumenteret generalisering og sige »alle virksomheder«, men med dette forbehold har jeg alligevel udtrykt, at stor set alle virksomheder har ting, der kan og bør forbedres på dette punkt. Det kan ikke undgås at knytte behovet sammen med finanskrisen i efteråret 2008, hvilket også gøres af Douglas W. Hubbard i bogen »The Failure of Risk Management: Why it's Broken and How to Fix it«.

Men reelt set handler risikostyring om mange forskellige ting. For almindelige virksomheder uden for den finansielle sektor har finanskrisens årsager og bagvedliggende problematikker muligvis ikke nogen direkte betydning for, hvorledes risikostyring skal praktiseres. Naturligvis skal vi bruge kriser og historierne i medierne som en anledning til at lære af erfaringerne.

Vi har intet lært af finanskrisen

Men hvad kan man lære af finanskrisen? Sådant nogenlunde lod spørgsmålet til én af mine københavnske kolleger for noget tid siden.

Han svarede: Absolut intet – der er ikke afdækket nogen sammenhæng, vi ikke kendte i forvejen. Det er nok et af de

Seks huer gives for den ekstremt gode bog.

Fem huer gives for den fremragende bog.

Fire huer gives for den gode bog.

Tre huer gives en bog på det jævne.

To huer gives for den ikke særlig gode bog.

En huer gives for den ringe bog.

(Gives kun til managementbøger)