

Firmaets omdømme-risici “Hvem tager ansvaret?”

"In the next 5 years, of the companies that will face a crisis, 83 % will see a 20-30 % drop in their stock price as a result of the way it was managed"

- Oxford Metrica

Af Johan Scheye Koop, Managing Consultant i Marsh
Nicolas Georges Trad, Managing Partner i Reputation Institute

Danske virksomheder mangler en samlet vurdering af risici og omdømme - de tænker og organiserer i siloer.

I det ene kontor sidder de kommunikations ansvarlige. De varetager bl.a. firmaets omdømme og har styr på virksomhedens kommunikative budskab. De er tæt på CEO. De er dygtige, erfarne og har en solid viden om virksomhedens stakeholders.

I det andet kontor sidder virksomhedens risikoansvarlige. De har styr på firmaets risici i tæt samarbejde med produktionen og salgsorganisationen. De overvåger Supply Chain og har nær kontakt til forsikringselskaber og forsikringsmægler. De er typisk tæt på CFO. De er dygtige, erfarne – og tæt på forretningens kerne.

Ovenfor kunne der være tale om en dansk virksomhed tæt på best practice i såvel Reputation Management som Risk Management. Ledelsen forventer med dedikerede ansvarlige for disse områder, at der vil være styr på virksomhedens risici, både de rent omdømmemæssige og de forretningsmæssige, såvel finansielle som ikke-finansielle risici. Men de to afdelinger taler ikke formelt sammen. Og dermed har denne virksomhed, der ellers har afdækket sine risici på bedste vis, påført sig selv en ny risiko.

Den type virksomhed er ikke så sjælden, som man kunne håbe og forvente. Fra hvert vort perspektiv – i henholdsvis Reputation Institute, der bl.a. rådgiver om

Reputation Risk Management og Marsh, der rådgiver om Risk Management og forsikringsforhold – ser vi virksomheder, som stadig analyserer og håndterer risici i siloer.

Det indebærer desværre, at den tryghed, som virksomheden har investeret i afdækningen af finansielle eller operationelle risici kan vise sig mindre holdbar end forventet. Og tilsvarende, at det omfattende arbejde, der er gjort for at opbygge virksomhedens omdømme, pludselig kan vise sig at være mindre effektivt.

Mange vil formentlig kunne nikke genkendende til, at de to funktioner i virksomheden ikke taler meget med hinanden. Men hvorfor lever virksomhederne så med denne risiko, som i egentligste forstand er selvskabt? - Svaret er naturligvis, at løsningen kan være vanskelig.

De to funktioner er typisk repræsenteret ved vidt forskellige kompetencer og kan som oftest lære en del af hinanden. En af de absolut vigtigste kompetencer for den risikoansvarlige er at kunne kommunikere stærkt – både indadtil og i forhold til eksterne stakeholders. Der kan de typiske risikoansvarlige uden tvivl lære en del af de kommunikationsansvarlige, som til gengæld klassisk set er svage på dokumentation og måling. Sidstnævnte er netop en stærk kompetence hos de risikoansvarlige.

Til gengæld skyldes manglen på handling i virksomhedernes topledelse ikke, at de ignorerer omdømmet. I internationale undersøgelser, som både Reputation Institute og Marsh foretager, indtager virksomhedens omdømme en plads højt på listen over de udfordringer, som topledelse identificerer som de mest alvorlige. Til gengæld er der i flere undersøgelser enighed i hele topledelsen om, at omdømme er den forretningsmæssige udfordring, som man er mindst tryk ved håndteringen af. En global undersøgelse i februar 2010 viser, at kun 47 procent af virksomhederne har en plan for håndtering af omdømmerisici. Det er dermed det område, hvor virksomhederne står dårligst rustet. Samtidig er det tydeligt, at både risiko og omdømme er flyttet op på prioriteringslisten de senere år.

Tilbage til vores spørgsmål i overskriften: Hvem tager så ansvaret for virksomhedens omdømme risici? En gammel og stadig gylden regel er jo, at når flere har ansvaret, så har ingen det.

Der er derfor brug for et nyt fokus i danske virksomheder, hvis de ønsker at tage ansvar for den betydelige værdi, der knytter sig til deres omdømme. Der er et markant behov for at styrke den tværfunktionelle håndtering af omdømmet – en funktion, som også bør rumme andre funktioner, der typisk ligger fjernt fra den klassiske omdømmevaretagelse i kommunikationsafdelingen, fx business unit managers, supply chain

ansvarlige, indkøbsansvarlige, jura og i børsnoterede virksomheder også investor relations.

For mange danske virksomheder vil løsningen være en egentlig Risk & Reputation Committee og i nogle tilfælde også en Chief Risk eller Reputation Officer, som er i stand til at varetage virksomhedens samlede risici og sikre, at de komplekse faktorer i den samlede varetagelse af omdømmet bliver vurderet på samme skala og i sammenhæng med virksomhedens samlede risikobillede.

I danske virksomheder vil det kunne give udbytte at begynde med at rive et par vægge ned, så risk og reputation koordinerer håndteringen af omdømme-risici. Begge funktioner varetager væsentlige og følsomme arbejdsområder og samlet vil de forskellige kompetencer kunne øge virksomhedens udbytte af den samlede investering.

Det kan være vanskeligt at rive vægge ned. Det kan blot være endnu vanskeligere for virksomheden, hvis den ikke etablerer et Reputation Risk Management System.

Ønsker du at høre mere om Reputation Risk Management, er du velkommen til at kontakte Managing Consultant Johan Scheye Koop på telefon: +45 4595 9595