

Riskhantering och strategitänk vid kristider

Jimmy Wikman

Examensarbete för tradenomexamen (YH)

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Vasa 2021



EXAMENSARBETE

Författare: Jimmy Wikman

Utbildning och ort: Tradenom, Vasa

Inriktningsalternativ: Internationell handel

Handledare: Jörgen Strid

Titel: Riskhantering och strategitänk vid kristider

Datum 21.11.2021

Sidantal 33

Bilagor 1

Abstrakt

I detta examensarbete presenteras begreppet risk och riskhantering samt ramverk ur ett företagsperspektiv. Riskhantering blev ett oerhört aktuellt ämne till följd av finanskrisen 2008 som avslöjade svagheter i organisationers riskhanteringssystem. Riskhantering bygger på att fatta mer rationella kostnads- och riskrelaterade beslut som på bästa vis gynnar verksamheten. På så sätt har en effektiv och integrerad riskhantering blivit särskilt avgörande i kristider, eftersom företag befinner sig i en miljö som ständigt förändras. Kring ramverken för riskhantering redogörs det mera grundligt för COSO ERM och ISO 31000 som är de centrala ramverken som finns tillgängliga.

Syftet med studien var att ta reda på hur riskhantering tillämpas i industriföretag och ifall industriföretagen varit tvungna att anpassa sin riskhantering till följd av en kris. I undersökningen inkluderades också vilka signifikanta strategiska och finansiella faktorer som påverkar industriföretagens riskhantering.

Informationsbehovet som fyllde studiens empiriska del baseras på kvalitativ data som samlades in genom semistrukturerade intervjuer med totalt tre respondenter. Urvalet bestod av personer som ansvarade för de utvalda företagens riskhantering. Intervjuerna baserades på en intervjuguide som sammanställdes utifrån teoridelens huvudsakliga teorier och forskningsfrågorna.

Resultatet visar att pandemin inte orsakade några förändringar i industriföretagens riskhanteringsprocesser. De strategiska och finansiella faktorerna visade sig ha en stark koppling till industriföretagens riskhantering. Analysen av finansiella nyckeltal, företagens organisationsstruktur samt riskidentifieringen ansågs vara väsentliga aspekter som har en koppling till industriföretagens riskhanteringsprocess.

Språk: svenska

Nyckelord: riskhantering, kris, ramverk, nyckeltal

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Jimmy Wikman

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja: Jörgen Strid

Nimike: Riskienhallinta ja strateginen ajattelu kriisiaikoina

Päivämäärä 21.11.2021

Sivumäärä 33

Liitteet 1

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä käsitellään riskin käsitettä ja riskienhallintaa sekä pureudutaan tutkimusaiheeseen yritysten näkökulmasta. Riskienhallinta nousi suosituksi aiheeksi vuoden 2008 finanssikriisin seurauksena, joka paljasti organisaatioiden riskienhallintajärjestelmien heikkoudet. Riskienhallintaa tarvitaan järkevämpien kustannuksia ja riskejä koskevien päätösten tekemiseen ja arviointiin, jotka hyödyttävät organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Tehokas ja integroitu riskienhallinta onkin noussut erityisen tärkeäksi kriisiaikoina, kun yritykset operoivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Riskienhallinnan viitekehysten lisäksi opinnäytetyössä keskitytään tarkemmin vallitseviin COSO ERM- ja ISO 31000-standardeihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten riskienhallintaa sovelletaan teollisuusyrityksissä ja ovatko teollisuusyritykset joutuneet sopeuttamaan riskienhallintaansa kriisiaikana. Tutkimuksessa selvitettiin myös teollisuusyritysten riskienhallintaan merkittävästi vaikuttavat strategiset ja taloudelliset tekijät.

Opinnäytetyön empiirisen osan tiedot perustuvat puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerättyihin laadullisiin tietoihin. Haastatteluihin osallistui yhteensä kolme vastaajaa. Haastatteluihin osallistuneet vastasivat valittujen yritysten riskienhallinnasta. Haastattelut toteutettiin laaditun haastatteluoppaan pohjalta, joka perustui teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin pääteorioihin ja tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön lopputulos on, että pandemia ei aiheuttanut muutoksia teollisuusyritysten riskienhallintaprosesseihin. Opinnäytetyössä käy ilmi, että strategiset ja taloudelliset tekijät ovat suuressa roolissa teollisuusyritysten riskienhallinnassa. Teollisuusyritysten riskienhallintaprosesseissa merkittävään asemaan nousivat taloudellisten tunnuslukujen analysointi, yrityksen organisaatorakenne ja riskien tunnistaminen.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: riskienhallinta, kriisi, viitekehys, tunnusluvut

BACHELOR'S THESIS

Author: Jimmy Wikman

Degree Programme: Business administration, Vaasa

Specialization: International business

Supervisor(s): Jörgen Strid

Title: Risk Management and Strategic Thinking in Times of Crisis

Date 21.11.2021

Number of pages 33

Appendices 1

Abstract

In this thesis, the concept of risk and risk management, as well as a framework for corporate risk management, are presented. Risk management became an extremely popular topic because of the financial crisis in 2008, which revealed weaknesses in organizations' risk management systems. Risk management is based on making more rational cost- and risk-related decisions that benefit the organization in the best possible way. Thus, effective and integrated risk management has become particularly crucial in times of crisis, as companies are in an ever-changing environment. Among the frameworks for risk management, a more thorough description is given of COSO ERM and ISO 31000, which are the leading frameworks available.

The purpose of the study was to find out how risk management is applied in industrial companies, and whether the industrial companies have had to adapt their risk management because of a crisis. The study also included the significant strategic and financial factors that affect industrial companies' risk management.

The information requirement that fulfilled the study's empirical part is based on qualitative data collected through semi-structured interviews with a total of three respondents. The sample consisted of people who were responsible for the selected companies' risk management. The interviews were based on an interview guide that was compiled and based on the theoretical framework's main theories as well as the research questions.

The results show that the pandemic did not cause any changes in the industrial companies' risk management processes. The strategic and financial factors proved to be strongly linked to the risk management of industrial companies. The analysis of financial key figures, the company's organizational structure and the risk identification were significant aspects that are linked to the industrial companies' risk management process.

Language: Swedish Key words: risk management, crisis, framework, key figures

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemdiskussion	1
1.2	Syfte	2
1.3	Forskningsfrågor	2
2	Metod.....	3
2.1	Kvalitativa forskningsmetoder.....	3
2.2	Kvantitativa forskningsmetoder	3
2.3	Val av forskningsmetod.....	4
2.4	Urval och genomförande	4
2.5	Datainsamling	5
2.6	Reliabilitet och validitet.....	6
3	Teoriöversikt.....	7
3.1	Definition av risk	7
3.2	Riskhantering	8
3.3	Riskkultur	9
3.4	Strategisk riskhantering.....	10
3.4.1	Organisationsstruktur	11
3.4.2	COSO - ERM	13
3.4.3	ISO 31000	14
3.5	Finansiell riskhantering	15
3.5.1	Nyckeltal	16
3.5.2	Företagets lönsamhet	16
3.5.3	Företagets tillväxt	16
3.5.4	Företagets finansiella balans.....	17
4	Tidigare forskning	18
4.1	Risk management lessons from the 2008 financial crisis	18
4.2	Risk Management Lessons from The Financial Crisis.....	18
4.3	Lessons (Not) Learnt from the Financial Crisis	19
5	Resultatanalys.....	21
5.1	Presentation av företag.....	21
5.2	Risk och riskhantering i praktiken	22
5.3	Strategiska risker.....	24
5.4	Finansiella risker.....	26
5.5	Riskhantering under Covid-19 pandemin	27
6	Diskussion.....	29
6.1	Resultatdiskussion.....	29
6.2	Metoddiskussion.....	30

6.3	Förslag på vidare forskning	31
7	Litteraturförteckning	32
Bilaga	Intervjuguide	

1 Inledning

2020–2021 var de åren när företagens strategier och riskhanteringssystem fick ta sig an ett verkligt test som aldrig tidigare skådats. Det nyupptäckta coronaviruset som härstammar från Wuhan, Kina, tog världen med storm. Viruset i fråga visade sig orsaka akut lunginflammation hos en stor del smittade, och i januari 2020 identifierades viruset som en ny form av det besläktade viruset SARS-coronavirus. Därav döptes detta virus till Covid-19 corona, virus, disease och 19 som hänvisar till året när det första konstaterade fallet av denna sjukdom inträffade, dvs. 2019 (Thl, 2020). Det oerhört kontagiösa viruset spred sig som en löpeld över hela världen och krisen som den medförde var därmed ett faktum. Covid-19 pandemin orsakade ett ojämförligt ekonomiskt nedfall. I jämförelse med finanskrisen 2008 som orsakade EU-ländernas samlade ekonomier att falla med 3 %, medan Covid-19 pandemin orsakade ett ras på 11,9 % (Eurostat, 2021).

Detta examensarbete kommer att behandla riskhantering, närmare sagt vilka åtgärder som företagen vidtar för att minimera riskernas påföljder. Riskhantering blev ett oerhört aktuellt ämne till följd av finanskrisen 2008 som ledde till identifierade svagheter i företagens riskhanteringssystem. Tiden efter finanskrisen 2008 fick konceptet ERM, Enterprise Risk Management stor uppmärksamhet för att lösa problemen som företagen hade med sina dåvarande riskhanteringssystem. ERM är en riskhanteringsprocess som baserar sig på ett integrerat och kontinuerligt tillvägagångssätt. Riskhantering handlar givetvis inte enbart om att minimera eller undvika risker, utan även om att maximera den potentiella avkastningen som ökad risk medför sig och att snabbt kunna anpassa företagets verksamhet efter omvärldsförändringar.

1.1 Problemdiskussion

Kriser i dagens samhälle bör ses som oundvikliga, därav skall företag inte analysera om en kris kommer uppstå eller inte, utan snarare när nästa kris kommer att uppstå. En kris bör inte alltid ses som någonting negativt eller katastrofalt, företagen kan även se dessa kriser som en vändpunkt eller något som de kan ta lärdom av och se en möjlighet att utveckla den egna verksamheten. En kris kan avslöja, om det finns, allvarliga svagheter och brister hos företagen. Genom att ta vara på den nya kompetensen som krisen medför sig kan företagen istället ta vara på lärdomarna och åtgärda problemen som åskådliggjorts.

Dagens samhälle har blivit ett allt hårdare företagsklimat med en miljö som ständigt förändras, och då måste givetvis organisationen anpassa sig både externt och internt för att hålla sig kvar i marknadens utveckling. Utöver omvärldsförändringar så kan även förändringar i organisationsstrukturen, planeringsarbete och riskhantering uppstå. För att kunna ta effektiva beslut i organisationer behövs en organisationsstruktur som är flexibel samt att det bör finnas beredskap för en snabb omställning för att kunna anpassa sig till att

hantera de komplikationer som kan uppstå. Organisationsstruktur är därav även en viktig del av riskhantering och det är väsentligt att i detta examensarbete undersöka på vilket sätt företagens ansvarsfördelning har koppling till hur företagen kan möta omvärldsförändringar.

Under tiden som denna studie skrevs är Covid-19 diskussioner fortfarande dagsaktuella. Allt från myndigheternas rapporter till mediernas dagliga publicerande av information angående viruset. Covid-19 berör oss alla på ett eller annat sätt, även företag i stor utsträckning. Därav är det för mig som företagsekonomistuderande uppenbart att studera fenomenet utifrån industriföretagens synvinkel. Detta eftersom industriföretag ofta ses som stora arbetsgivare och som en betydande del för samhället. Utöver detta är industriföretagen även intressanta då risk och riskhantering ofta kopplas till deras leverantörskedjor och att de är beroende av både nationella och internationella leverantörer. Därav har givetvis även industriföretag drabbats av Covid-19. Diverse länder har fortfarande stängda gränser och en del länder har stängt ner eller drastiskt minskat sin produktion vilket gör att importen och exporten påverkas. Företag som är beroende av sina leverantörer har inte fått sina varor som de behöver för sin produktion vilket leder till omorganiserade verksamheter. En pandemi av detta slag är knappast något som någon hade kunnat förutspå för två år sedan, åtminstone inte att den skulle ha så pass stor inverkan på en global nivå på en så kort tid. Precis som med finanskrisen 2008 kan Covid-19 pandemin leda till att riskhantering i framtiden får en helt annan och större betydelse i företagen. Därav finner jag ett intresse i att undersöka industriföretagens lärdomar och hantering av Covid-19 pandemin.

1.2 Syfte

Examensarbetets syfte var att söka svar på hur Covid-19 pandemin har påverkat industriföretag, och ifall industriföretagen varit tvungna att anpassa sin riskhantering till följd av en kris. Studien avser att skapa en djupare förståelse för industriföretagens riskhanteringsprocesser som de undersökta företagen använder sig av för att avgöra vilka risker som organisationen ska ta sig an och vilka som behöver hanteras och minimeras.

1.3 Forskningsfrågor

De relevanta frågorna som bör kunna besvaras med hjälp av forskningsarbetet är, baserat på problemdiskussionen, följande:

- Har Covid-19 pandemin påverkat hur industriföretag arbetar med riskhantering?
- På vilket sätt är riskhantering en del av den finansiella och strategiska processen i industriföretag?
- Har industriföretagen anpassat sin organisationsstruktur för att kunna hantera risker?

2 Metod

Metodkapitlet redogör för studiens metoder och tillvägagångssätt. Inledningsvis presenteras studiens metodval som har skett genom kvalitativt utförande och följs av studiens tillvägagångssätt för insamling av den teoretiska referensramen. Vidare i kapitlet presenteras studiens datainsamling och urval där det även presenteras tillvägagångssättet för insamling av empiriska data samt hur det empiriska materialet skall analyseras. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet genom att fastställa och förklara, samt relatera till, begreppen reliabilitet och validitet.

2.1 Kvalitativa forskningsmetoder

Kvalitativ forskning är en strategi som handlar om att lägga mera fokus på att samla in och analysera en s.k. mjuk data, dvs. kvalitativa intervjuer och diverse tillvägagångssätt att tolka text (Patel & Davidson, 2019). Man väljer alltså att lägga större fokus på den sociala verkligheten utifrån människors erfarenheter och uppfattningar snarare än numerisk data. Denna data samlas in genom observationer och intervjuer av människor som därav hjälper förståelsen av den sociala verkligheten. Analys av data bör ha ett tolkande, faktabaserat och konstruktivt synsätt på relationen mellan teori och forskning (Patel & Davidson, 2019). Därmed kan kvalitativ forskning tolkas som en forskningsstrategi som vanligtvis betonar ord snarare än kvantifiering vid insamling och analys av data och som övervägande betonar ett induktivt förhållningssätt till förhållandet mellan teori och forskning, där tonvikten ligger på generering av teorier. Induktion som är motsatsen till deduktion, innebär att forskaren drar generaliserande slutsatser och utformar teori utifrån observationer och empirisk data. (Bryman & Bell, 2017).

2.2 Kvantitativa forskningsmetoder

Kvantitativ forskning kan tolkas som en forskningsstrategi som betonar kvantifieringen vid insamling och analys av data, oftast i form av numerisk data och analysmetoder (Patel & Davidson, 2019; Bryman & Bell, 2017). Detta innebär ett deduktivt förhållningssätt mellan teori och forskning, där tonvikten läggs på testning av teorier. Kvantitativ forskningsmetod lägger större vikt på generalisering och replikering, vilket innebär att resultaten är det viktigaste när det gäller analys och insamling av kvantitativa data. De viktigaste egenskaperna för kvantitativ forskning ligger i att teorin genereras från forskningen och inte tvärtom. Detta kallas för deduktivt förhållningssätt, och innebär att teori prövas genom praktisk forskning. Hypoteser formuleras och testas genom insamling av teoretisk data, och resultaten kopplas sedan till empiri, för att därefter leda till potentiell bearbetning av befintlig teori. (Bryman & Bell, 2017).

2.3 Val av forskningsmetod

Studiens syfte handlar om att skapa förståelse för hur industriföretagens strategier och riskhanteringsprocesser har påverkats till följd av Covid-19. Utifrån syftet har en kvalitativ forskningsmetod tillämpats, eftersom studien vill söka förståelse och gå djupare in på ämnet för att besvara forskningsfrågorna. En kvalitativ forskningsmetod innebär att studiens forskningsstrategi fokuserar på ord när materialet ska samlas in och analyseras för hur individer i en viss miljö upplever den konkreta verkligheten (Patel & Davidson, 2019). Det betyder att information om riskhantering och riskhanteringsramverk undersöks och på så sätt skapas en uppfattning angående vad det är och innebär. Denna information bör ge en bredare och djupare förståelse av ämnet till den praktiska delen av arbetet. Den kvalitativa forskningsmetoden kan beskrivas som induktiv, tolkande och sammansättande. Ett underliggande antagande vid kvalitativ forskning är att författarna försöker uppfatta den sociala verkligheten på samma vis som den uppfattas av respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Arbetet består av en litteraturstudie, vilket innebär att information samlas in från ett flertal källor som till exempel böcker, artiklar och tidigare studier. Vikten för litteraturstudier ligger i att använda sig utav flera källor för att få så mycket information om ämnet som möjligt. I detta examensarbete användes information från böcker, artiklar samt vetenskapliga artiklar, forskningsrapporter och tidigare forskning inom området.

2.4 Urval och genomförande

Den här studien och dess syfte grundar sig i ett allmänt intresse med avseende på industriföretagens hantering av Covid-19 pandemin samt deras strategier och åtgärder för att avgöra vilka risker som företagen ska ta sig an och vilka som behöver hanteras och minimeras. Metoden som studien använt för urval av respondenterna är ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval innebär att forskaren väljer respondenterna strategiskt utifrån lämpligheten i förhållande till studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). Vid valet av företag som ska medverka i min studie satte jag upp tre kriterier:

1. Företagen bör inte klassificeras som ett litet företag.
2. Det skall vara ett tillverkande företag.
3. Det skall vara lokala företag i Österbotten, Finland.

För studien är det relevant att företagen bör finnas lokalt och i Finland eftersom närliggande företag upplevt samma restriktioner och lagar under samma tidsperiod. Den första kontakten med företagen skedde via e-post, där undersökningens syfte presenterades samt en förfrågan om medverkan i en intervju. Orsaken bakom valet att intervjua tre lokala industriföretag är att det underlättar att gå in på djupet mera ordentligt med ett par större företag snarare än en enkätundersökning som ger en mera övergripande förståelse. Studien har utgått ifrån ett finskt perspektiv och har valt att fokusera på lokala industriföretag i Österbotten. Det målinriktade urvalet för den här studien skedde genom

att först granska potentiella respondenter inom Österbotten. Företagen storleksbegränsades till att ha minimum 50 anställda och verka i Österbotten samt att de uppnådde nettoomsättningskriteriet om minst 10 miljoner euro i omsättning. Nettoomsättningskriteriet där omsättningen måste överstiga 10 miljoner euro och att företagen måste åtminstone ha 50 anställda är två kriterier som avgör ifall företaget klassificeras som litet företag eller inte (Tilastokeskus, 2021). Anledningen till att studien blivit avgränsad till medelstora och stora företag är att den formaliserade riskhanteringsprocessen inte skulle blivit lika tydlig i mindre företag för att organisationsstrukturen har så pass få nivåer av hierarki. Det kan även påpekas att en undersökning av små företag inte heller skulle bidragit med en lika tydlig inblick i deras arbete med riskhantering och hur det kommuniceras inom företaget.

2.5 Databeskrivning

Den här studien har utgått ifrån semistrukturerade intervjuer då detta ger en större frihet till konversationen med hjälp av en intervjuguide att hålla intervjun kring och diskussionen kan anpassas enligt respondentens svar. Valet av att utgå från semistrukturerade intervjuer grundades alltså i möjligheten till avvikelser från intervjuguiden. Friheten till att avvika från intervjuguiden var således viktig för att inte riskera att förbise perspektiv som intervjuguiden inte på förväg fångade. Således var intervjuernas målsättning att förstå respondentens perspektiv och få en djupare inblick i området, men även för att få en komparativ bild från praktiken gentemot den bild som målas upp vid en undersökning av teorin. Den kompletta intervjuguiden för den här studien finns i bilaga 1. (Bryman & Bell, 2017).

Utifrån teoridelens huvudsakliga teorier samt forskningsfrågorna sammanställdes en intervjuguide. Bryman och Bell (2017) beskriver att fördelen med en intervjuguide är att intervjuerna behandlar samma områden. Intervjuguiden säkerställde därmed att intervjuerna behandlade samma frågeställningar. Vid utformningen av frågorna undveks i största möjliga mån att inkludera frågor som kunde resultera i ett ja- eller nej svar samt ledfrågor som kunde misstolkas (Patel & Davidson, 2019). Intervjuguidens uppbyggnad inleds med bakgrundsfrågor för att få en uppfattning av respondenten och företaget. Därefter följer riskhanteringsrelaterade frågor för att få en uppfattning om företagets implementering av riskhanteringsramverk, strategier och definition av risk. I sektionen efter följer frågor angående företagets strategiska riskhantering, följt av frågor angående företagets finansiella riskhantering. Slutligen består intervjuguiden av frågor gällande pandemin samt hur eller ifall verksamheten behövt anpassa sin verksamhet p.g.a. rådande omständigheter. I samband med frågorna gällande pandemin efterfrågades även framtidsperspektiv gällande riskhantering och kriser. Alla intervjuer hölls och bandades in virtuellt p.g.a. rådande omständigheter och allmänna lokala restriktioner orsakade av Covid-19. Respondenten gavs på förhand, efter acceptering av intervju, en kortfattad intervjuguide om vilka sorters frågor och teman som kan uppkomma vid tillfället. Eftersom intervjuerna spelades in fördes inga anteckningar utan fokus låg i stället på att lyssna och

ställa lämpliga följdfrågor samt hålla kvar den röda tråden i samtalet. Under intervjuerna kunde respondenten när som helst avbryta, och efter intervjun fick respektive respondent ta del av det material som transkriberats för att godkänna dess utfall.

2.6 Reliabilitet och validitet

Vid användning av kvalitativ forskningsmetod för man oftast samman begreppen reliabilitet och validitet och behandlar dem som ett. Reliabilitet kan även kallas för pålitlighet (Patel & Davidson, 2019). Meningen med dessa begrepp är att få en uppfattning om undersökningens kvalitet. Som forskare bör man ha ett granskande synsätt och garantera att det under arbetets gång skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av de olika faserna i processen. Reliabilitet innebär alltså sannolikheten att få samma resultat ifall studien skulle göras på nytt, och används därmed oftast inom kvantitativ forskning där numeriska värden är mätbara och jämförbara. Validitet kan även kallas för tillförlitlighet. Detta innebär att man bör identifiera, observera eller mäta det man har för avsikt att mäta. Forskningen bör vara gjord enligt regler och lagar för att skapa tillförlitlighet i resultatet. När forskningen blivit gjord skall resultatet rapporteras till intervjuobjekten som deltagit i forskningen och kunna bekräfta att forskaren uppfattat all information rätt. Individuella värderingar och preferenser får inte påverka studien, utan studien ska enbart bygga på vetenskapliga teorier och respondenternas svar för att kunna uppnå tillförlitlighet. (Bryman & Bell, 2017).

3 Teoriöversikt

I teoriavsnittet kommer inledningsvis en definition av risk följt av riskhantering. Inom riskhanteringen kommer det att fördjupas inom två huvudspår, den fundamentala analysens uppdelning av strategiska och finansiella aspekter. I den strategiska aspekten tas det upp om betydelsen av organisationsstrukturen för att kunna anpassa organisationen till att göra snabba förändringar samt bedriva en riskmedveten organisation. Därefter fördjupas det i två ledande riskhanteringsramverk, COSO och ISO 31000. I den finansiella aspekten fördjupas det i områden som berör tillväxt, finansiell stabilitet och lönsamhet. Alla dessa områden är väsentliga nyckeltalskategorier som företagen kan använda som riktlinjer för att bedöma sina mål i arbetet med riskhantering.

3.1 Definition av risk

Det finns många definitioner för risk, enligt Green (2015) så pass många att det inte finns någon allmänt accepterad definition av risk. Vanligtvis associeras risk med något som har ett negativt utfall snarare än ett positivt (Green, 2015). Denna definition överensstämmer med Svenska Akademiens Ordlista som även definierar risk som möjligheten att en icke-önskvärd händelse skall inträffa. Risk kan alltså ses som effekten av osäkerhet beroende på ändamål, med andra ord går det att se risk från två olika perspektiv, sannolikheten att en händelse inträffar, eller konsekvensen av händelsens inträffande (Green, 2015). Varje val som görs med syftet att sträva till organisationens mål, kommer vara risker med följder som är positiva, negativa eller både och för organisationen (ISO, 2018). Risk kan alltså ha en liten sannolikhet att inträffa, men medföra stora negativa eller positiva följder samtidigt som en risk ha en stor sannolikhet att inträffa med minimala negativa eller positiva följder (Hopkin, 2018). Därav går definitionen av risk att se som följande helhetsbild; sannolikheten att en slumpmässig förekomst inträffar förhåller sig till omfattningen av konsekvenserna för en organisation som samtidigt kan antaga sig en följd som är positiv, negativ eller en kombination av dessa (ISO, 2018; Hopkin, 2018; Green, 2015). Enligt Wahlund (2016) är det viktigt att man känner till sannolikheterna för alla möjliga utfall när man diskuterar begreppet risk, eftersom skulle dessa sannolikheter inte vara kända är det snarare bättre att hänvisa till begreppet osäkerhet än risk.

Angående organisationer så beskriver Hopkin (2018) hur de kan komma att möta ett x antal risker som kan påverka verksamhetens resultat på olika sätt. Risker som äger rum kan antingen skapa nya möjligheter eller hindra organisationen från att nå sina mål. Vidare förklarar Hopkin (2018) att farliga risker innebär de risker som hindrar organisationen från att nå sina mål, eftersom dessa enbart medför en negativ verkan. Fortsättningsvis finns kontrollrisker som associeras med okända och oväntade händelser, de är även kallade osäkerhetsrisker och kan vara oerhört svåra att kvantifiera. Organisationer kan medvetet ta risker för att uppnå en positiv avkastning, dessa risker kallas även för möjlighetsrisk, men kan även kallas för spekulativ risk. Dessa risker förknippas vanligtvis med investeringar eller ekonomiska sammanhang. Slutligen finns en s.k. efterlevnadsrisk som omfattar lagar och

regler som organisationer bör förhålla sig till (Hopkin, 2018). När det gäller organisationer är det viktigt att inse vikten av att kunna anpassa sig till förändringar. Enligt COSO (2017) finns det diverse faktorer som bör tänkas på utifrån ett organisationsperspektiv, till exempel hur hanterar man ökad besvärlighet, instabilitet och diverse osäkerheter som finns i omgivningen såsom konjunkturer, oförutsedda katastrofer och krig. De styrande organen i organisationerna bör tänka strategiskt gällande hur dessa osäkerheter bör hanteras på bästa möjliga vis.

3.2 Riskhantering

Riskhantering innebär processen att förstå, utvärdera och vidta åtgärder för potentiella risker med avseende på att öka sannolikheten för ett gynnsamt resultat och minska sannolikheten för förluster. Detta innebär att processen för riskhantering bygger på att fatta mer rationella kostnads- och riskrelaterade beslut som på bästa vis gynnar verksamheten. Riskernas sannolikhet och magnitud demonstreras bäst med hjälp av en riskmatris. Riskmatriserna kan produceras i ett stort antal format och ger en god översikt gällande riskernas betydelse och vilka risker som bör prioriteras. Oavsett vilket format som används är en riskmatris ett värdefullt verktyg för riskhantering. (Hopkin, 2018; Moeller, 2011). Riskhantering är ett sista handsmål som ska trygga fortsättningen av företagets verksamhet och säkra framgång för företaget (COSO, 2017). Organisationer bör alltså identifiera och hantera potentiella risker snarare än att reducera riskerna från deras befintlighet. Desto större kalkylerat risktagande av en organisation, desto större potentiell tillväxt gentemot konkurrerande organisationer som tar mindre risker. Kalkylerad risk innebär givetvis att den accepterade risken är känd såsom riskens sannolikhet och påföljd. Framgångsrik riskhantering måste ha en tydlig samling med önskade fördelar, samt skall vara förebyggande, informerande, planerad och systematisk. Uppmärksamhet bör tilldelas varje steg i riskhanteringsprocessen, såsom detaljer om utformning, genomförandet och övervakning av ramverken som stöder dessa riskhanteringsaktiviteter. (Hopkin, 2018).

Riskhantering bör ses som ett verktyg för att förbättra den operativa verksamheten, effektivisering, ökad produktivitet och förhöjd kvalitet. Riskhantering bör alltså betraktas som en process i fyra steg:

- (1) Riskidentifiering
- (2) Kvantitativa eller kvalitativa bedömningar av de dokumenterade riskerna
- (3) Riskprioritering och responsplanering
- (4) Riskövervakning

Oavsett vilken riskbedömningsprocess man använder sig av så finns det alltid ett behov av att identifiera och förstå de olika riskerna för ett företag. En väl genomförd riskhanteringsprocess innefattar bedömning av risker med avseende på deras kostnad eller effekt och sannolikhet, att utveckla ändamålsenliga svar på risker som kan uppstå samt att utveckla dokumentationsförfaranden för att beskriva vad som händer samt lämpliga

korrigerande åtgärder framöver. (Moeller, 2011). Det är viktigt att inse att även fast en väl genomförd riskhanteringsprocess blivit utförd kommer det alltid existera kvarstående risker. Detta beror på möjligheten av okontrollerbara händelser såsom jordbävningar eller pandemier, dock bidrar dessa risker med en möjlighet att förbereda företaget inför potentiella framtida okontrollerbara händelser (Bol & Blanche, 2021).

Vägande skäl för en organisation att etablera och formalisera sin riskhantering kan hänvisas till organisationernas eftersträvan för lägre risker ibland annat leveranser, produktion och säkerhet. Denna riskhanteringsprocess bör vara företagsövergripande och involvera människor på alla nivåer och i alla företagsenheter. Större företag må organisera ett specialiserat team av riskhanteringspersonal, men det gäller även för mindre företag att utse personer som ansvarar för riskbedömningsprocessen. Viktigt att påpeka att riskhantering inte enbart berör organisationen internt, utan det finns även ökat intresse från externa intressenter som må ha krav på att organisationen skall värdera god kontroll över sina risker och bör etablera ett ramverk för riskhanteringen. (Moeller, 2011).

Det riskhanteringskoncept som COSO tillämpar i sitt ramverk kallas Enterprise Risk Management, ERM eller på svenska företagsövergripande riskhantering. Företagsövergripande riskhantering bygger på tanken om att risker är en del av affärsverksamheten, och företag ska kunna reagera på båda positiva och negativa signaler för att kunna utöva en framgångsrik företagsverksamhet. (COSO, 2017). Ramverket bör alltså konkretisera en styrningsmodell såsom roller och ansvar för riskhantering med styrande principer som definieras i enlighet med organisationens befintliga besluts-, arbets- och delegationsordning. Riskramverket bör även innehålla en enhetlig process för riskhanteringen, detta för att tydliggöra hur organisationen ska genomföra riskanalyser. För organisationen bör det vara en anpassad process för att identifiera, värdera, hantera och rapportera risker till olika intressenter. (Hopkin, 2018).

Dagens riskhantering är mera strategiskt inriktad, fokus ligger inte mera på att enbart hantera försäkringsbara, kvantifierbara och finansiella risker, utan hanteringen har utvecklats till att inkludera en komplett analys av företagets övergripande risker (COSO, 2017). Finansiell riskhantering är dock fortfarande en viktig strategi som syftar till att generera värde inom ett företag samtidigt som man använder sig av finansiella nyckeltal som riktlinjer för att hålla risknivån i balans. De finansiella nyckeltalen som företagen använder som riktlinjer kan hänvisas till de finansiella huvudaspekterna, dvs. finansiell stabilitet, lönsamhet, tillväxt och dylika huvudaspekter. Denna typ av riskhantering är mycket lik strategisk riskhantering, eftersom målet att skydda företagets intressen är centralt för de specifika strategier som används för att uppnå målet. (Nilsson, et al., 2002).

3.3 Riskkultur

Riskkultur innebär en helhet som är sammanställd av värderingar och beteenden som formar beslut kring riskhantering och risk i samspel med varandra. Riskkulturen påverkar

beslut och aktiviteter som berör hela organisationen. För att etablera en god riskkultur behövs ett strukturerat arbete, ifall detta inte uppfylls blir övriga insatser på formaliserad riskhantering meningslös. För att underlätta det formella riskhanteringsarbetet och göra strategiska beslut med avseende på riskhanteringsaktiviteter mer accepterade, bör en god riskkultur med god förståelse för organisationens riskexponering främjas. En god riskkultur är trots allt en av de mest väsentliga faktorerna för att etablera en god riskhantering och en god intern styrning och kontroll. (Wahlund, 2016).

Brist på riskkultur påstås ha varit en av förklaringarna till finanskrisen 2008. Brister förekom bland annat inom den formella riskhanteringen och företagets ekonomiska styrning. Dock är det viktigt att påpeka att de brister som förekom i brist på riskkultur under finanskrisen även förekom i en risksökande kultur. För att undvika liknande påföljder i framtiden så krävs ett strukturerat och medvetet arbete för att förbättra riskkulturen bland organisationer. Finanskrisen orsakade obalans i de finansiella systemen på global nivå. Detta gör att den regulativ miljön är helt olik sig i dagsläget, då det nu finns tydliga krav på kapitalreserver, kontinuerlig och strukturerad analys samt rapportering av risker. (Wahlund, 2016).

Det som utmärker en effektiv riskkultur är att det ska vara en kollektiv uppfattning om hur risker och riskhantering bör hanteras som ligger i linje med organisationens uppsatta mål. Ifall dessa krav uppfylls så möjliggörs det för en organisation att fatta korrekta och informerade beslut om risker. En god riskkultur skall vara styrande, eftersom den definierar vad som är rätt och fel samt ställer åtgärder, kommunikation och beslut i relation till denna standard. Utöver detta bör en god riskkultur vara tydlig och transparent, oberoende av vilken nivå i organisationen så bör medarbetare veta vad som förväntas av dem när det gäller hantering av risker och vad som är acceptabelt risktagande. En lyckad formaliserad riskkultur utmärks av tydligheten var ansvaret för hantering av riskerna ligger. Det bör finnas en angiven ansvarsperson som ansvarar för att riskerna hanteras i linje med riskhanteringsstrategin som ledningen beslutat om eller ställt krav på. Genom riskkultur tydliggörs organisationens kollektiva inställning till risk och tar sig uttryck i förmågan hos organisationen att hantera risk. (Wahlund, 2016).

3.4 Strategisk riskhantering

I den strategiska aspekten framkommer företagets framgångsfaktorer som påverkar de interna och externa risker som kan kopplas till verksamheten (Nilsson, et al., 2002). Detta understöds av Segal (2011) som beskriver strategiska risker som förändringar i företagets externa miljö som medför förändrade marknadsförutsättningar för organisationen. I den strategiska riskhanteringen tittar man på företaget och dess omvärld samt de strategier och ramverk företaget tillämpar för att förbättra och implementera riskhantering. Den strategiska riskhanterings målsättning är att identifiera och utvärdera risker från flera olika perspektiv på ett företag, för att skapa en heltäckande strategi och motverka eller minimera effekterna av oundvikliga risker. Strategisk riskhantering uppnår dessa mål

genom att säkerställa att avdelningarna får bättre och snabbare information, ökar responsen på förändringar, skapar finansiell och operativ flexibilitet såväl som förbereder ekonomiska och mänskliga resurser i händelse av en kris. (Nilsson, et al., 2002).

3.4.1 Organisationsstruktur

Jag väljer att redogöra lite för organisationsstruktur då det är en viktig aspekt för att kunna anpassa sig till förändringar i omvärlden, såsom instabilitet och diverse osäkerheter som kan inträffa. Organisationsstruktur är en väsentlig del i varje organisation. En tydlig organisation fås genom en god förståelse kring hur organisationen är styrd och en tydlig struktur kring beslutshierarkin (Alvesson & Sveningsson, 2019). En dåligt konstruerad organisationsstruktur gör det svårt att planera, genomföra, kontrollera och övervaka aktiviteter (Moeller, 2011).

Organisationsstruktur är ett system som beskriver hur verksamheten borde styras för att uppnå företagets målsättningar. Organisationsstrukturen bestämmer även hur informationen flyter mellan hierarkinivåerna inom företaget. Företagen kan välja att använda horisontella eller vertikala organisationsstrukturer gällande informationsflödet, dessa två begrepp redogörs senare i detta kapitel. Strukturen måste väljas beroende på hur organisationen växer. Vanligtvis brukar man mäta organisationens storlek med antalet anställda. Ökad storlek bland organisationer leder till starkare horisontell och vertikal specialisering och mer formalisering, dvs. större organisationer har flera separata avdelningar än små organisationer, samt att de har fler hierarkinivåer. Anledningen till detta är att desto mer organisationen växer, desto fler specialister kan organisationen anställa. Organisationsstruktur handlar givetvis om att strukturera och kontrollera verksamheten. (Moeller, 2011). Vad som för en organisation är en lämplig struktur bestäms både av:

- Interna faktorer som är den verksamhetsmiljö inom vilken organisationen försöker uppnå sina mål. Det interna sammanhanget kan innefatta bland annat organisationens strategi, mål, policy, riktlinjer, arbetssätt och resurser, beslutsfattande samt organisationskultur, med andra ord allt som organisationen har kontroll över eller de aspekter där den har ett inflytande (Bol & Blanche, 2021). Det är viktigt att inkludera personal för att förstå hurdan kapacitet och kunskap såväl som vilka resurser hela organisationen kan ha. Utifrån detta ska man sedan, baserat på informationsflöden, information och data, fatta beslut (Pojasek, 2017).
- Externa faktorer innefattar den breda externa verksamhetsmiljö som organisationen verkar i. Det externa sammanhanget kan innefatta diverse faktorer såsom finansiella, kulturella, juridiska och politiska, men även förhållanden med externa intressenter. Organisationer måste bedöma sin externa verksamhetsmiljö för att bestämma och karakterisera de avgörande influenser och faktorer som kan stödja eller försämra deras förmåga att hantera de möjligheter och hot som

identifieras. (Bol & Blanche, 2021). Det är viktigt att se till att roller och ansvarsskyldigheter är klart kommunicerade och att ledningen samt organisationsstrukturen följer riskhanteringen. Olyckliga omständigheter såsom naturkatastrofer, arbetskraftstrejker eller resursbrist kan inte bara försena leveranser från nuvarande leverantörer, utan också förhindra tillgång till alternativa. Externa faktorer påverkar även interna risker, utan hänsyn till exempelvis marknadsförhållanden eller inköpsarrangemang blir det omöjligt att mäta hotet om potentiella produktions förseningar. Förutom att erkänna interna riskförhållanden måste företag således förstå profilerna för sina externa intressenter, såsom leverantörer, för att korrekt bedöma den potentiella effekten av alla faktorer på kontrollmålen. (Pojasek, 2017).

Horisontell ledningsstruktur är en s.k. platt organisation. Organisationer med dessa strukturer har ofta få chefer med många anställda, och de tillåter anställda att fatta beslut utan att behöva ett godkännande från någon överordnad. Horisontella organisationer fokuserar alltså på färdighetskunskaper snarare än ledningshierarki. Det är allt vanligare i större organisationer som förlitar sig på deras medarbetares expertis. Att ge anställda autonomi hjälper ofta de anställda att känna sig auktoriserade och motiverade, vilket ökar deras koppling till företaget och dess målsättningar. Den avslappnade strukturen i horisontella organisationsstrukturer uppmuntrar också naturligt till samarbete. Kommunikationen är så gott som fritt flödande då anställda kan kommunicera fritt sinsemellan, vilket kan bidra till förbättrad produktivitet och effektivitet. Horisontella strukturer uppmuntrar brainstorming och alternativa sätt att tänka, därav är risktagande mera förknippat med horisontella strukturer snarare än vertikala. Horisontella organisationer återfinns ofta i nystartade företag, med prioritet för projektleverans snarare än en traditionell verksamhet. Alla anställda i organisationen ges mer eller mindre samma förtroende och möjlighet för input till projektbeslut. (Alvesson & Sveningsson, 2019).

Vertikala organisationsstrukturer är pyramidliknande ledningsstrukturer som tydligt definierar en beslutsordning, dvs. hur många beslutsnivåer som återfinns i en organisation. Vanligtvis handlar det om traditionella företag som utnyttjar en vertikal struktur, dessa företag har en väldefinierad ledarskapsstruktur överst. Deras inflytande strömmar ner till mellanchefer och avdelningschefer. I sin tur tilldelar mellanchefer uppgifter till de anställda inom sina avdelningar. När en anställd slutför en uppgift kan den enbart godkännas (eller avvisas) av en chef med tillräcklig auktoritet. Det finns en s.k. platt vertikal arbetsdelning som betyder att det finns få beslutsnivåer, med andra ord har chefen många underordnade. Djup vertikal arbetsdelning innebär många beslutsnivåer och få underordnade. Organisationer med denna struktur har klart definierade roller med tyngdpunkten på befogenhet och rätten att fatta vissa typer av beslut. Vertikala strukturer har ofta många chefer, såsom chefer på mellannivå och chefer på högre nivå. Kommunikationen är ofta långsam och endast mellan avdelningsledare eller chefer, detta kan leda till att kommunikationen begränsas och kan leda till felkommunikation som därav kan resultera i att projekten inte framskrider enligt planerna. Även fast vertikala strukturer anses erbjuda väldigt lite eller ingen autonomi och snarare fokuserar på strikta processer, har det blivit

mer populärt bland företagen att använda sig av vattenfallsmodellen, som innebär att de uppmuntrar anställda att vara innovativa och kreativa inom sina egna avdelningar. Vertikala organisationsstrukturer kan vara mer riskfria p.g.a. avdelningsledare eller chefer med defensiva ståndpunkter för att förhindra potentiellt misslyckande. (Alvesson & Sveningsson, 2019).

3.4.2 COSO - ERM

Det är i ett företags intresse att inkludera ändamålsenliga och användbara riskhanteringsmodeller i sitt strategiska arbete och genomförandet av de valda strategierna (COSO, 2017). COSO-ramverket växte fram till följd av ett antal redovisningsskandaler vilket gjorde att det dök upp krav på förbättrad analysering och hantering av företagens risker. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission eller COSO utvecklades för att hantera finansiell rapportering, men omfattar i nuläget även intern styrning och kontroll, inklusive intern finansiell kontroll samt internrevision och ERM. (Wahlund, 2016). COSO tog ett initiativ år 2004 att utveckla ett ramverk eftersom det ansågs finnas ett gap som behövde fyllas gällande riskhantering för organisationer. Ramverket som COSO slutligen utvecklade kallas Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Detta ramverk för ERM utfärdades och är avsett för att omfatta hela organisationers riskhantering samt hjälpa styrande organ att designa och utveckla effektiva ERM processer. (COSO, 2017).

COSO:s ramverk innefattar hela organisationens riskhantering och skapar strategier för riskhanteringen, därmed skiljer det sig i hög grad från de mest traditionella riskhanteringsprocesserna (COSO, 2017). De traditionella riskhanteringsstrategierna hanterar riskerna mycket isolerat till skillnad från COSO-ramverket. De traditionella riskhanteringsstrategierna behandlar de finansiella-, strategiska- och operativa risker som separata riskkategorier. COSO ramverket skapar möjligheter för att identifiera, bedöma, övervaka och hantera risker på ett integrerat och synkroniserat sätt. COSO skall genomsyra hela organisationen på alla nivåer, vilket innebär att risker bör ses utifrån ett portföljperspektiv, snarare än en individuell hantering av varje risk (Green, 2015). Detta leder till att ERM blir en del av strukturen i organisationen. ERM är ett brett och komplext koncept som kan ge en överblick av hela organisationens potentiella risker och bör ses som ett strategiskt verktyg (Hampton, 2014). Riskhantering omfattar olika principer, roller, processer och ansvar som i ett sammansatt system används för att kontrollera organisationers riskhantering (Green, 2015). ERM är en löpande riskhanteringsprocess och kan definieras enligt följande:

“Företagsövergripande riskhantering är en process som genomförs av en organisations styrelse, ledning och annan personal, och som utförs i ett strategiskt samband genom hela organisationen, utformad för att identifiera potentiella händelser som kan påverka organisationen och hantera risker inom ramen för dess riskbenägenhet och ge tänkbar försäkring om att organisationens mål uppnås.” (COSO, 2017).

ERM innebär därmed sambandet mellan det syfte som företagen eftersträvar och de nödvändiga processerna som krävs för att uppnå sina målsättningar. COSO-ramverkets struktur beskrivs kortfattat genom styrningen och strukturen av sambandet mellan syfte och processer. Det är av stor vikt att förstå hur de separata delarna av COSO interagerar med varandra för att skapa en effektiv företagsövergripande riskhantering eller ERM (Lam, 2017). ERM innebär alltså processen att identifiera stora risker som konfronterar en organisation, förutse betydelsen av dessa risker i affärsprocesser, hantera riskerna utifrån ett systematiskt och strategiskt syfte, genomföra planen och hålla nyckelpersoner ansvariga för att hantera kritiska risker inom omfattningen av deras ansvar (Hampton, 2014).

3.4.3 ISO 31000

ISO 31000 är ett riskhanteringsramverk som utvecklades av Internationella standardiseringsorganisationen eller ISO och är en självständig internationell organisation med 165 nationer som medlemmar. Medlemsländernas experter, en per land, bidrar med kunskap och utvecklar frivilliga, samförståndsbaseade, marknadsrelevanta internationella standarder som är till för att stöda innovation och förse lösningar på internationella utmaningar. (ISO, 2018).

ISO 31000 utfärdades 2009 som en stor expansion av COSO:s ramverk. ISO 31000 är en internationell riskhanteringsstandard, dock ingen certifiering (Hampton, 2014). Den tillhandahåller principer och generiska riktlinjer för riskhantering som kan användas av alla offentliga, privata eller samhällsföretag, föreningar, grupper eller individer. Därav är ISO 31000 inte specifik för någon viss industri eller sektor. Den nuvarande versionen, märkt ISO 31000:2018, kan tillämpas under ett företags hela livslängd och på ett brett spektrum av aktiviteter. Dessa aktiviteter inkluderar strategier och beslut, arbetssätt, processer, funktioner, projekt, produkter, tjänster och tillgångar. ISO 31000 kan tillämpas på alla typer av risker, oavsett riskens ursprung, eller orsak och oavsett ifall risken skulle ha en positiv eller negativ påföljd på organisation. Standarden kan även tillämpas på en strategisk eller organisatorisk nivå för att underlätta beslutsfattande. ISO 31000 är viktigt för en effektiv implementering av COSO-ramverket och förbättrad styrning, risk och efterlevnadsprocesser (Moeller, 2011). Den utgör ett ramverk kring processer och styrning för riskhantering, och rekommenderar att organisationer utformar, implementerar och kontinuerligt utvecklar ramverket för att integrera riskhanteringsprocessen i organisationens övergripande planering, styrning och strategi, ledning, rapporteringsprocesser, grundprinciper, normer och kultur (ISO, 2018; ISO, 2009). Ramverket samlar alltså strategiska och operativa processer som en helhet i linje med organisationens mål och ambitioner. Enligt Hampton (2014) ger ISO 31000 allmänna riktlinjer för utformning och implementering av riskhanteringsmetoder i en organisation och är därav inte avsett för att främja en enhetlig riskhantering i ett företag, utan snarare att överväga de riskrelaterade behoven hos specifika företag och organisatoriska enheter (Moeller, 2011). ISO 31000 understryker att etableringen av en god riskkultur och

fungerande riskhantering kommer att misslyckas om den inte har styrelsens och ledningens stöd (Hampton, 2014).

Enligt ISO (2018) är ett väsentligt verktyg för att bedöma potentiella svagheter inom organisationens riskbedömningspraxis ett s.k. riskregister. Enligt Hopkin (2018) är syftet med ett riskregister att bilda ett överenskommet register över de väsentliga risker som har identifierats. Riskregistret fungerar även som ett register över de kontrollaktiviteter som för närvarande genomförs. Ytterligare kommer det vara ett register över de åtgärder som föreslås för att förbättra kontrollen av den identifierade risken.

Trots COSO- och ISO-riktlinjerna så finns det inget avtal om ett specifikt program som ett täckande bevis på effektiv riskhantering. Organisationer skall alltså själv bygga ERM-strukturer för att återspegla deras mål, verksamhetsområden och företagskulturer. Detta för att varje organisation har en unik riskprofil, och måste därav sammanställa verktygen unikt för att stödja den profilen (Hampton, 2014). Ett företag som tillämpat ISO 31000 kan inte hållas straffrättsligt ansvarigt p.g.a. bristande efterlevnad, eftersom det är frivilliga riktlinjer för bästa praxis. Det finns inga lag- eller revisionskrav. Dessa standarder ger snarare ett företag vägledning om hur man kan förbättra processer inom vissa verksamhetsområden. (Moeller, 2011).

3.5 Finansiell riskhantering

Den finansiella analysen som ingår i den fundamentala analysen baserar sig på företagets finansiella information, och används för att utvärdera företagets historiska utveckling. Dennes uppgift är även att bedöma företagets framtida prestation, till exempel ifall det är möjligt att behålla eller förbättra sin nuvarande lönsamhet. Den finansiella analysen gör det möjligt för företagen att förutspå om de kommer kunna behålla sin finansiella position, förbättra den eller ifall riktningen är negativ. Målsättning är alltså att genom en analys av dåtiden, försöka spå framtiden. (Nilsson, et al., 2002). Enligt Hampton (2011) är en väsentlig del av företagets riskhantering att beräkna och hantera företagets finansiella risker. Detta för att kunna agera på den information som fås från beräkningarna och på så sätt uppnå verksamhetens strategi och målsättningar. Att identifiera och hantera företagets riskexponeringar ger en möjlighet för verksamheten att skapa tillförlitligare strategier och därmed skapa ett finansiellt värde för företaget. Därutöver förklarar Hampton (2011) att dagens företag står inför oändligt många finansiella risker vilket gör det särskilt viktigt att beakta vid bedömning och hantering av företagets riskexponering. Tanken med finansiell riskhantering är att hantera de finansiella riskerna som företaget utsätts för, genom att agera på de nyckeltal som tas fram i analysen. Detta ger en handlingsberedskap och kan fungera som ett verktyg för riskhanteringsprocessen ifall risk blir verklighet. Analysen brukar delas upp i följande delar; lönsamhet, tillväxt och finansiell balans. (Nilsson, et al., 2002).

3.5.1 Nyckeltal

Nyckeltalens syfte är att ge överskådlig och tydlig information om företagets ekonomi och bör fungera som ett verktyg i företagets ekonomiska styrning. Nyckeltalen är väsentliga när företagen vill arbeta med att uppnå sina målsättningar, eftersom nyckeltalen kan användas som riktlinjer för företagets arbete med riskhantering. Det finns nyckeltal som beskriver företagets nuvarande ställning, och även nyckeltal som beskriver den historiska utvecklingen. Nyckeltalen byggs upp mha. information från både balans- och resultaträkningen. En väl genomförd nyckeltalsanalys bör ha samlat in nyckeltal från flera olika källor, i egenskap av företagets egna nyckeltal, branschens nyckeltal eller konkurrenternas nyckeltal. Tillväxten, lönsamheten samt den finansiella ställningen är väsentlig när en bedömning av en fortsatt investering och tillväxt utförs. I många fall jämförs de uppsatta och uppnådda målen samt strategierna, vilket nyckeltalen möjliggör. Nyckeltal säger inte allt men fungerar när problemområden ska identifieras och dess underliggande orsaker. (Nilsson, et al., 2002).

Nyckeltalen som används vid den finansiella analysen kallas för finansiella nyckeltal. Genom åren har ett stort antal nyckeltal utvecklats, enligt Nilsson et al. (2002) används de finansiella nyckeltalen för att analysera olika delar av företagets ekonomi. Då det finns ett så stort antal nyckeltal måste de grupperas för att kunna överblickas. Därav kommer det till näst redogöras för de mest väsentliga finansiella nyckeltalen från vardera grupp.

3.5.2 Företagets lönsamhet

Företagets lönsamhet anses vara den mest väsentliga nyckeltalskategorin i alla företag, eftersom inget företag kan överleva långsiktigt utan lönsamhet. En given omständighet för att företag ska kunna överleva långsiktigt är att verksamheten bedrivs så att den blir lönsam. Företagets långsiktiga utveckling och ägarnas målsättning måste styras genom strategisk planering. Planeringen bör utgå från information som förses genom analyser av verksamhetens lönsamhet. Räntabilitet på eget kapital (Re) som är det mest övergripande lönsamhetstalet fås genom att företagets resultat ställs i förhållande till försäljningen eller kapitalet vilket ger en god bild av lönsamheten. Räntabilitet på eget kapital kan dock brytas ner ytterligare för att skapa en förståelse för vad som ligger bakom nyckeltalet. Genom att undersöka räntabilitet på totalt kapital (Rt) åskådliggörs hur till exempel investeringsstrategin har utfallit. Med den finansiella hävstången som återfinns i den s.k. hävstångsformeln kan finansieringsstrategin studeras ytterligare. Hävstångsformeln skapar förståelse för sambandet mellan Rt och Re och visar på så sätt hur lönsamheten i ett företag kan ökas. (Nilsson, et al., 2002).

3.5.3 Företagets tillväxt

Företagets tillväxt ger en uppfattning om företagets konkurrenskraft och förmåga till förnyelse, tillväxten är även det som gör företaget större och stabilare. Det finns två

centrala sätt att skapa tillväxt på. Antingen genom att förvärva nya bolag att integrera i verksamheten eller genom att växa organiskt. Att mäta tillväxten däremot beror på från vilken synvinkel det mäts. Tillväxten av ett företagen kan mätas genom att se på bland annat omsättning, antal anställda och företagets sammanlagda tillgångar. Traditionellt mäts företagets tillväxt genom att beräkna omsättningen vilket motsvarar summan av intäkter för företagets verksamhet. Omsättningen mäts mellan ett år och ett annat år, där den potentiella förändringen jämförs. (Nilsson, et al., 2002).

3.5.4 Företagets finansiella balans

Nyckeltal för finansiell balans beskriver hur stor del av företagets tillgångar som är finansierade av eget kapital eller lånat kapital, en bra balans mellan dessa kapital är väsentligt för företagen. Balansen mellan kapitalen har som syfte att framställa de omständigheter som verksamheten befinner sig i, såsom företagets styrkeposition i nuläget och dess förutsättning att driva en verksamhet som stöder en hållbar ekonomisk tillväxt. Analys med hjälp av nyckeltal från företagets finansiella balans kan indelas i grupper som; likviditet som visar företagets kortsiktiga betalningsförmåga, soliditet som visar företagets betalningsförmåga på längre sikt samt räntabilitet och effektivitet som visar hur effektivt tillgångarna används och vilket värde som skapas. (Nilsson, et al., 2002).

4 Tidigare forskning

I den teoretiska referensramen diskuterades olika definitioner, ramverk, strukturer och nyckeltal som stöder ett samband mellan organisatorisk riskhantering och strategiska samt finansiella aspekter. I detta kapitel presenteras tidigare forskning kring finanskrisen 2008. Tidigare forskning som gjorts angående finanskrisen är väsentlig och viktigt att ta i beaktande för examensarbetets undersökning, då det kan komma att visa sig att potentiella samband kan upptäckas mellan Covid-19 pandemin och finanskrisen.

4.1 Risk management lessons from the 2008 financial crisis

Enligt Teplý (2009) orsakade finanskrisen 2008 många lärdomar bland företagen angående hur riskhantering kommer att vara avgörande för finansmarknadens framtida utveckling. De viktigaste lärdomarna företagen kunde ta med sig från finanskrisen 2008 är att:

- Det behövs känslig reglering av nya produkter samt att det krävs mera allmänt tillgänglig information för konsumenter.
- Riskhanteringsprocesser behöver regleras bättre samt att processerna var bristfälliga, just p.g.a. den bristfälliga övervakningen.
- Gällande strategiska frågor bör den högsta ledningen i företagen prioritera företagets intresse och långsiktiga mål framom ledningens eget intresse.

Utöver detta medförde finanskrisen även en ny sorts risk, dvs. risken med globalisering som en världsomfattande spridning till följd av alltmer korrelerade marknader och en urkoppling av handelsområden. Teplý (2009) kom fram till genom en ökning av trovärdigheten, ansvar, transparens och riskdiversifiering av världens finansmarknader så bör detta leda till en minskning av den negativa effekten av framtidens potentiella kriser.

4.2 Risk Management Lessons from The Financial Crisis

Enligt Fox (2018) är ett vanligt antagande att misslyckad riskhantering uppstår eftersom organisationer inte har avancerade riskhanteringssystem. Så är inte alltid fallet enligt Fox (2018), utan finanskrisen avslöjade att de företag som misslyckades hade avancerade riskhanteringssystem och de flesta trodde att deras system var tillräckligt effektiva. Fox (2018) påpekar att fastän ett riskhanteringssystem är på plats så måste det vara konstruerat så att de grundläggande komponenterna såsom resurser, incitament, organisationens mål och företagets styrelse måste anpassas till riskhanteringssystemet.

Fox (2018) betonar att företag kan göra anpassningar till sin verksamhet och strategi som ett resultat av reflektioner över sina egna erfarenheter (upplevelsebaserat lärande) eller andras erfarenheter (observationellt lärande). Detta innebär att de företag som stod i

centrum av finanskrisen borde med största sannolikhet anpassat sin verksamhet efter krisen. Det är också väntat att andra stora företag som inte påverkades till lika hög grad av krisen borde ha gjort anpassningar, delvis p.g.a. deras lärdomar från företagen som stod i centrum av finanskrisen. (Fox, 2018).

Fox (2018) identifierade ett par misslyckanden som låg inom räckhåll för företagsledare och styrelser under finanskrisen. Han betonar att en framgångsrik riskhantering inte var omöjlig, så länge dessa misslyckanden undersöks mera utförligt av ledningen så att de är mera medvetna om dessa frågor i framtiden. De följande fem misslyckanden ledde till en miljö där riskhanteringen blev otillräcklig för att klara av finanskrisens utmaningar:

- Brister i riskhanteringsprocessen och utebliven användning av företagsövergripande riskhanteringsmodeller. Bristerna innefattar även utebliven kommunikation mellan ledningen och ansvariga för implementeringen av riskhanteringsstrategin samt felaktiga komplexa matematiska modeller användes för riskidentifiering.
- Stödsystem för riskhanteringsprocessen som skulle främja riskhanteringsfilosofin var felkonstruerade. Istället för att uppmuntra god riskhantering stimulerades mer riskabelt beteende för att uppnå kortsiktiga mål.
- Otillräcklig allokering av både mänskliga och ekonomiska resurser för att stödja riskhanteringsfunktioner på ett korrekt sätt.
- Vanligt förekommande var att de högsta ledningsgrupperna förlitade sig på sina robusta och framgångsrika riskhanteringssystem eftersom de undvikit stora förluster tidigare, dvs. IT-bubblan. Vilket orsakade en falsk känsla av tillit för de befintliga riskhanteringssystemen.
- Objektiva avvägningar. Detta innebär att företagen stod inför ett falskt val där de antingen kunde göra rätt val ur ett riskhanteringsperspektiv, eller driva strategier som avancerade målen och företagets ambitioner, men inte båda alternativen. (Fox, 2018).

4.3 Lessons (Not) Learnt from the Financial Crisis

Gennaro och Nietlispach (2021) valde att undersöka ifall finanskrisen medförde några lärdomar samt ifall dessa kunskaper har implementerats över ett decennium senare eller inte. Enligt forskningen har det visat sig att:

- Normerna för bolagsstyrning är ofta frivilliga, därav följer företagets ledning hellre de kortsiktiga än de långsiktiga målen, därav spelar fortfarande bolagsstyrning och hållbara affärsmetoder en sekundär roll. Det har visat sig att implementeringen av bolagsstandarder och principer fortfarande är otillräcklig, precis som under

finansskrisen. Än idag finns det ofta otillräckligt med referenser till riskhantering i bolagsstandarderna, såsom normer för styrning och riskhantering. Ett effektivt genomförande av riskhantering kräver ett företagsövergripande tillvägagångssätt, vilket en minoritet av de undersökta företagen hade tillämpat.

- Många styrelser ignorerar än idag vikten av att implementera riskhantering och en konkurrenskraftig strategi. Stora reformer och föreskrifter var väntat inom detta område efter de stora bristerna som riskhanteringen hade under finansskrisen. Gennaro och Nietlispach (2021) påpekar vikten av att implementera riskhanteringsprocesser i bolagsstyrningsstandarderna. Det finns ett behov av att inkludera principer och processer för riskbedömning, riskhantering och riskmedvetenhet i standarderna. Implementering skulle säkerställa att styrelsen känner till och accepterar de resultat som företaget står inför under deras ledning. (Gennaro & Nietlispach, 2021).

5 Resultatanalys

Följande kapitel avhandlar en analys utifrån min insamlade empiri och teori. Inledningsvis presenteras respondenterna och företagen som deltagit i undersökningen. Därefter kommer det redogöras för de resultat som jag fått som analyseras genom att återkoppla till den teori som redogjorts. Bearbetningen av det empiriska materialet utgår från att ha teorin som utgångspunkt. Tanken med detta är att inom varje del studera huruvida mönster mellan teori och empiri kan förekomma. Dessa mönster kommer att definieras i form av företagens strategier och pandemins faktorer som haft en inverkan på företagen.

5.1 Presentation av företag

En undersökning utfördes av industriföretagens tillämpning av strategisk och finansiell riskhantering med hjälp av en kvalitativ intervju av tre industriföretag. Intervjuerna gjordes via videomöten p.g.a. rådande omständigheter, samt att det är ett ypperligt alternativ till möten på plats. Alla intervjuer utfördes som en semi-strukturerad intervju. Respondenten gavs på förhand, efter acceptering av intervju, en kortfattad intervjuguide om vilka sorters frågor och teman som kan uppkomma vid tillfället. Detta möjliggjorde en mera öppen intervju samt öppnade upp möjligheten för följdfrågor, men utan att gå miste om den röda tråden för syftets innehåll. Intervjuerna spelades dessutom in för att säkerställa att inga missförstånd eller misstolkningar inträffar. Respondenter avser i denna studie intervjupersoner som valts ut för att medverka vid intervju. De valda företagen för studiens empiriska del kom att bli Mirka, Baltic Yachts och Snellmans Köttförädling, då de uppfyllde de uppsatta kriterierna för studien.

Mirka startade 1943 och är ursprungligen ett familjeföretag som fokuserade på flexibla slipmaterial. Idag är Mirka ett internationellt företag som hör till KWH-koncernen som bildades 1984. Under årens gång har företaget utvecklats till att idag tillverka och utveckla allt från slip- och poleringsprodukter till slipmaskiner och erbjuder även lösningar för både precisionsindustrin och ytbehandling. Mirka har ett starkt fokus på Österbotten och är verksamma globalt med 18 dotterbolag runtom i världen och har ca. 1500 anställda. (Mirka, 2021).

Tabell 1: Respondentbeskrivning Mirka

Respondent	Befattning	Tid på företaget
Johan Palmroos	Chef för ledningssystem	Över 20 år
Brita Ohlis	Redovisningschef	Över 20 år

(Mirka, 2021)

Baltic Yachts startade 1973 och är ursprungligen en hobbyverksamhet som började med serieproducerade båtar men hade en vision att strukturellt skapa lättare, styvare och snabbare båtar än vad marknaden erbjöd vid den tidpunkten mha. teknologins möjligheter. Idag tillverkar Baltic Yachts nästan uteslutande skraddarsydd motor- och segellyxjakter. Baltic Yachts är en av de världsledande aktörerna inom branschen för kolfiberkryssare, med verksamhetspunkter i Jakobstad och Bosund i Finland samt Palma de Mallorca i Spanien, och har i dagsläget ca. 220 anställda. (Baltic Yachts, 2021).

Tabell 2: Respondentbeskrivning Baltic Yachts

Respondent	Befattning	Tid på företaget
Anders Kurtén	VD	2 år

(Baltic Yachts, 2021)

Snellmans Köttförädling startade 1951 och är ett familjeföretag som ursprungligen fokuserade på kött- och charkprodukter. Idag hör Snellmans Köttförädling till Snellman-koncernen som har verksamhet både i Finland och Sverige. Under årens gång har verksamheten utvecklats och idag omfattar verksamheten även anskaffning, slakteri, nedskärning, köttförädling och charkproduktion. I dagsläget har Snellmans Köttförädling ca. 800 anställda. (Snellmans Köttförädling, 2021).

Tabell 3: Respondentbeskrivning Snellmans Köttförädling

Respondent	Befattning	Tid på företaget
Krister Snellman	Intern revisor	Över 10 år

(Snellmans Köttförädling, 2021)

Då examensarbetet ämnar undersöka industriföretagens riskhanteringsprocess och finansiella samt strategiska aspekter i företagets riskhantering, kommer författaren enbart att fokusera sig på de individer som besitter kunskap om riskhanteringsprocessen inom de utvalda företagen på en högre nivå, liknande ledningsnivå. Med detta i beaktande är dessa personer lämpliga som respondenter, då relevanta och djupgående svar förmodades kunna erhållas.

5.2 Risk och riskhantering i praktiken

Green (2015) påpekar att begreppet risk vanligtvis associeras med något som har ett negativt utfall snarare än ett positivt, vilket gör att risk kan ses från två olika perspektiv, sannolikheten att en händelse inträffar, eller konsekvensen av händelsens inträffande. Det

upptäcktes att detta synsätt är något som samtliga respondenter är överens om. Mirka har dock utökat deras definition av risk då de ser begreppet från två olika synvinklar. Enligt Mirka bör begreppet risk ses som ett hot till deras målsättningar, men även som en möjlighet för att nå sina uppsatta mål. Detta är helt i enlighet med den definition som ISO (2018) tillhandahåller, vilket visar att Mirka har implementerat ISO 31000 redan i det initiala skedet genom sin definition av risk. Det framgår i ISO 31000 att begreppet risk innebär sannolikheten att en risk inträffar förhåller sig till omfattningen av konsekvenserna för en organisation som samtidigt kan antaga sig en följd som är positiv, negativ eller en kombination av dessa. Detta gör att ISO 31000 även går att kopplas till samtliga respondenters initiala precisering av risk. Även fast de övriga företagen inte har implementerat ISO 31000 kan de fortfarande ha liknande synsätt. Detta överensstämmer med det som Hampton (2014) påpekar, det finns inget avtal om något specifikt program som ett täckande bevis på effektiv riskhantering. Det är snarare så att varje enskild organisation har en unik profil, och i enlighet med denna profil måste företagen sammanställa verktyg som på bästa sätt reflekterar organisationen.

Varje val som görs med syftet att sträva till organisationens mål, kommer vara risker med följder som är positiva, negativa eller både och för organisationen (ISO, 2018). Risk kan alltså ha en liten sannolikhet att inträffa, men medföra stora negativa eller positiva följder samtidigt som en risk ha en stor sannolikhet att inträffa med minimala negativa eller positiva följder (Hopkin, 2018). Därav går definitionen av risk att se som följande helhetsbild; sannolikheten att en risk inträffar förhåller sig till omfattningen av konsekvenserna för en organisation som samtidigt kan antaga sig en följd som är positiv, negativ eller en kombination av dessa (ISO, 2018; Hopkin, 2018; Green, 2015). Enligt Wahlund (2016) är det viktigt att man känner till sannolikheterna för alla möjliga utfall när man diskuterar begreppet risk, eftersom skulle dessa sannolikheter inte vara kända är det snarare bättre att hänvisa till begreppet osäkerhet än risk.

Ser man till de undersökta företagens arbetssätt med riskhantering finner jag ganska mycket likheter sinsemellan. Hopkin (2018) menar att de negativa påföljderna som härstammar från en upptäckt risk kommer minska ifall riskhantering tillämpas redan i initierings- eller planeringsfasen. Första steget i riskhanteringsprocessen är att identifiera riskerna enligt Moeller (2011). Anders Kurtén förklarar att på Baltic Yachts arbetar man primärt med riskhantering i ett tidigt skede, helst innan ett projekt satts igång. Anders Kurtén får medhåll från de övriga respondenterna som understryker vikten av att börja med riskhanteringsarbete i ett så tidigt skede som möjligt. Mer detaljerat påpekar Krister Snellman att själva identifieringen handlar om att utföra riskkartläggningar per avdelning genom att reda ut möjliga risker avdelningsvis för att sedan föra vidare dessa rapporter för behandling.

När risker har identifierats är det angeläget att mäta dess konsekvenser och sannolikhet, menar Moeller (2011). Samtliga respondenter betonar meningen med att göra mätningar på deras identifierade risker, där de har valt att markera riskernas sannolikhet och

konsekvenser med färger. Det gör det enkelt att få en överblick över de risker som är rödmarkerad och vilka risker som företagen behöver se över. Dock är det ingen enkel process att beräkna de potentiella riskernas konsekvenser och sannolikhet, då det varken är kostnadseffektivt eller möjligt att täcka riskernas komplexitet menar Hopkin (2018).

Följande steg inom riskhanteringsprocessen är riskprioritering enligt Moeller (2011). På Mirka finns det ett riskregister som gör att risker skall identifieras och klassificeras i ett tidigt skede så att de kan prioriteras och åtgärdas baserat på riskernas magnitud. Mer detaljerat påpekar Anders Kurtén att planeringen och prioriteringen av alla aktiva projekt bör vara så pass noggrant att när ett projekt körs igång skall de potentiella riskerna redan vara identifierade. Skulle mot förmodan någon risk uppstå under projektets gång bör det därav existera en viss mån av respons, genom att man i sin riskanalys innan projektets start förberett sig på de potentiella riskerna.

Slutligen är responsplanering det sista steget inom riskhanteringsprocessen. I samtliga av de intervjuade företagen tillämpar man en riskmatris som beaktar både riskernas sannolikhet samt allvarlighetsgrad och underlättar således prioriteringsarbetet. Riskmatriser anges som riskuppfattning inom samtliga av de undersökta företagen. Varje risk värderas på en fempunktsskala angående dess sannolikhet, och en fempunktsskala angående riskens påverkan, vilket resulterar i riskens magnitud. Hopkin (2018) menar att användningen av en riskmatris anses vara ett enkelt men tydligt sätt att visa på och kommunicera företagets risksituation. Riskmatriser bidrar till en god översikt angående vilka risker som bör prioriteras inom företaget och är en väsentlig del av riskhanteringsarbetet.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de företag som deltagit i denna studie betraktar riskhantering som en process i fyra steg. Vidare kan det tilläggas att enbart Mirka har implementerat standarden ISO 31000. Det som upptäcktes genom de övriga respondenternas svar är nyanser som överensstämmer med ISO 31000 riskhanteringsramverk, i synnerhet de gemensamma processtegen för riskhantering. Genom detta blir själva riskhanteringen mer övergripande i praktiken utan att tillämpa färdigt utformade ramverk eller standarder. Precis som Hampton (2014) påpekar måste det inte tillämpas några ramverk för en övergripande riskhantering, eftersom det inte finns något avtal om ett specifikt program som ett täckande bevis på en effektiv riskhantering.

5.3 Strategiska risker

Enligt COSO:s ramverk (2017) ska företaget identifiera potentiella risker som kan tänkas förhindra företaget från att förverkliga sina strategier och uppnå sina verksamhetsmål. Det förutsätts att företag ska genom en riskanalys få en samlad bild av företagets utmaningar som ingår i riskerna och lägga dem i viktighetsordning för att kunna planera kontrollåtgärder för de mest sannolika och de mest allvarliga riskerna. Riskhantering bör betraktas som en process i fyra steg och identifieringen av risker är det som inleder

processen. SWOT-analyser i samband med riskhantering syftar på att identifiera risker genom sitt utförande, ett mönster som upptäcktes bland respondenterna var att denna analysmetod är vanligt förekommande metod för att identifiera risker. Däremot kopplar man inte ihop SWOT-analyser med den övergripande riskhanteringen vid Mirka, utan snarare som en analys för att få mera underlag vid beslutsfattande.

Vad som kan urskiljas i respondenternas svar är att den kategorisering av risker som görs huvudsakligen baseras på hur stor påverkan risken har på verksamheten, var i organisationen den uppkommer samt vem som bär ansvaret för den. Detta visar sig bland annat i uppdelning utifrån verksamhetens olika avdelningar och att de utifrån denna uppdelning beslutar kring riskens bearbetning. Detta kan kopplas till den diskussion av Alvesson och Sveningsson (2019) samt Wahlund (2016) kring att organisationsstrukturen är väsentlig för att få en god förståelse kring hur organisationen är styrd, en tydlig struktur kring beslutshierarkin samt en formaliserad riskhanteringsprocess.

Strategiska och finansiella risker kan ses som ett samlingsnamn för ett flertal olika risker som uppstår på olika nivåer i verksamheten. Bland annat diskuteras dessa kategorier på lednings- eller styrelse nivå, för att sedan brytas ner i verksamheten. Vilket stämmer helt överens med Mirkas synsätt då de har skalat ner det breda konceptet risk och identifierat olika typer av riskkategorier som kan kopplas till deras riskhantering. Snellmans Köttfärdling och Baltic Yachts är relativt platta organisationer med få nivåer av hierarki, därav blir den formaliserade riskhanteringsprocessen inte lika tydlig i själva organisationsstrukturen. Kurtén påpekar att den strategiska riskhanteringen är ganska utspridd och att det finns en mån av autonomi gällande riskernas ansvarspersoner med en överlag relativt demokratisk fördelning. Detta kan återkopplas till Alvesson och Sveningsson (2019) som påpekar att en horisontell organisationsstruktur uppmuntrar till samarbete och att kommunikationen är så gott som fritt flödande. Dessa organisationer fokuserar mera på färdighetskunskaper snarare än en ledningshierarki och är vanligt förekommande bland företag med prioritet för projektleveranser.

Ingen av respondenterna i min studie är bekanta med COSO: ERM-ramverk, men i deras sätt att arbeta med riskhantering finns ändå en förståelse för att riskhantering är ett övergripande arbete som genomsyrar hela företaget och detta är en av de viktigaste aspekterna inom ERM. Mirka har istället valt att utgå ifrån ISO 31000 som har många likheter med ERM och kan ses som en expansion av densamma. Enligt Hampton (2014) ger ISO 31000 allmänna riktlinjer för utformning och implementering av riskhanteringsmetoder i en organisation. Just detta att inte se riskhantering som begränsat till specifika händelser utan som en del av den övergripande strategin är något som verkar gemensamt hos respondenterna. Krister Snellman vid Snellmans Köttförädling anser att företaget är öppensinnad gällande nya ramverk och standarder, men har i dagsläget ett eget system som de konstruerat och är baserat på ISO-standarder. Vid Baltic Yachts har man valt att upprätthålla ISO kvalitetsstandarder, men utöver detta anses det inte behövas några andra standarder eller ramverk för tillfället.

5.4 Finansiella risker

Vad som kan utläsas gällande finansiella risker i företagen är att samtliga respondenter är överens om att en analys av finansiella nyckeltal, antingen i månadsrapporteringen eller årsredovisningen är kopplat till deras arbete med riskhantering. Detta går att koppla till diskussionen som Hampton (2011) förde kring beräkning och hantering av företagets finansiella risker bör vara en väsentlig del i företagets riskhantering för att kunna agera och uppnå verksamhetens strategi och målsättningar. Undantagsvis anser man vid Baltic Yachts att en jämförelse av årsredovisningen skulle vara meningslöst och lägger därav större vikt på en analys av månadsrapporteringen. Årsresultatet baseras helt och hållet på de projektioner som företaget gör vid årsskiftet angående aktuella projekt, vilket beror på hur optimistiska företaget är angående den successiva vinstavräkningen.

Den precisering som framkommer i teorin gällande insamlingen av nycktel från flera olika källor samt en jämförelse historiskt sett stämmer väl överens med den bild som respondenterna i studien har gett vid intervju tillfällena. En vanligt förekommande trend bland respondenterna är att samtliga företag analyserar någon form av finansiella nyckeltal. De följande nyckeltalen kunde urskiljas som vanligt förekommande bland svaren från samtliga respondenter:

- Nettoomsättning
- Soliditet
- Räntabilitet på eget kapital

Utöver detta är personalkostnader av särskilt intresse bland samtliga av de intervjuade företagen. Personalkostnader tillhör nyckeltalskategorin tillväxt enligt Nilsson et al. (2002). Ifall den nuvarande marknadssituationen skulle vara positiv för de intervjuade företagen är ett av alternativen att satsa på tillväxt genom att utöka personalstyrkan. Detta leder till ett riskscenario inom företagen där de försöker kvantifiera riskerna med ett tillväxtscenario, vilket även går att kopplas till företagets strategiska planering. Företagen analyserar nyckeltal från den finansiella analysens samtliga delar, vilket enligt Nilsson et al. (2002) brukar delas upp i kategorierna lönsamhet, tillväxt och finansiell balans. På så sätt ligger det i samtliga av de intervjuade företagens intresse att utöva en god finansiell riskhantering. De finansiella nyckeltalen är betydelsefulla för företagen då de kan ses vara av allra största vikt för att skapa tillförlitligare strategier samt identifiera företagets riskexponering och på så sätt skapa ett ekonomiskt värde för företaget. Ett tillägg kan även tänkas vara att genom en analys av finansiella nyckeltal kan företagen agera på dessa vilket därmed ger en handlingsberedskap som ett väsentligt verktyg för företagen.

5.5 Riskhantering under Covid-19 pandemin

Samtliga respondenter hade inget svar på pandemier i deras riskhantering sedan tidigare. En trend som kunde urskiljas bland respondenternas svar är att de överensstämmer att pandemier som risk har underskattats, men p.g.a. Covid-19 kommer pandemier inkorporeras i deras riskhantering för att möta potentiella framtida pandemier bättre. Vilket kan kopplas till Fox (2018) som betonar att företagen kan vara tvungna att göra Anpassningar till sin verksamhet och strategi som ett resultat av reflektioner över upplevelsebaserat lärande eller observationellt lärande. Även om de intervjuade företagen skulle haft en allmän riskhantering för pandemier, så kunde den inte täcka den komplexitet som Covid-19 pandemin har inneburit. Under en kris är det därför viktigt att göra kontinuerliga riskbedömningar, eftersom situationen ständigt förändras och för att vara bättre förberedd. Detta styrks av Moeller (2011) som menar att processen för riskhantering bygger på att fatta mer rationella kostnads- och riskrelaterade beslut.

Respondenterna är eniga om att Covid-19 pandemin har bidragit med ökad medvetenhet kring risker främst då det gäller pandemier. De påpekar dock att själva riskmedvetenheten härstammar från deras existerande riskhanteringsmodeller och system. De kriser som uppstått tidigare, speciellt finanskrisen anses haft en stor påverkan vid Baltic Yachts då företaget är i en konjunkturutsatt bransch. Anders Kurtén nämner att det hjälper att vara förberedd, men erfarenheten av några börskrascher hjälper enbart attitydmässigt mot en ny typ av katastrof. Vid Snellmans Köttförädling uppdateras riskhanteringen med responsalternativ och faktorer ifall en ny typ av katastrof inträffar, vilket anses bidra med viktiga lärdomar för företaget. Detta styrks av Bol och Blanche (2021) som menar att se över tidigare risker i riskhanteringen är en angelägenhet för att kunna ta itu med framtida kvarstående risker på bästa möjliga sätt. Det är enkelt att vara efterklok och förstå konsekvenserna i efterhand, samt ett företag kan inte heller förbereda sig för exakt alla potentiella risker, då det inte är kostnadseffektivt att eliminera alla risker och inte heller möjligt att täcka komplexiteten hos riskerna menar Hopkin (2018). Att förutspå konsekvenserna av något som företagen inte har erfarenheter ifrån, är heller ingenting som företagen vanligtvis har beredskapsplaner för. Det centrala med kriser är att ha ett upplägg som beredskapsplan ifall en kris skulle uppstå. Detta var en trend som förekom bland de undersökta företagen, då samtliga företag formade en s.k. styrgrupp specifikt för Covid-19 vilket nu innebär en handlingsberedskap inför framtida kriser.

Enligt Fox (2018) avslöjade finanskrisen att de företag som misslyckades hade avancerade riskhanteringssystem och de flesta trodde att deras system var tillräckligt effektiva. Fastän ett riskhanteringssystem är på plats så måste det vara konstruerat så att de grundläggande komponenterna såsom resurser, incitament, organisationens mål och styrelsen måste anpassas till riskhanteringssystemet. Mirka hade inplanerat en utveckling av deras riskhanteringssystem och att detta inträffade mitt under en pandemi var enbart en slump. Dock hade Mirka insett att deras dåvarande riskhanteringssystem inte var tillräckligt omfattande, därav krävdes en omstrukturering av systemet. Den nya modellen har medfört

bättre styrning och inkorporerar ansvarspersoner som besitter nyckelkompetens inom den riskkategorin de ansvarar för. Detta som nu åtgärdats av Mirka är en av de nyckelfaktorerna som Fox (2018) lyfte fram som märkbara misslyckanden under finanskrisen. Brister förekom i riskhanteringen gällande utebliven kommunikation mellan ledningen och ansvariga för implementeringen av riskhanteringsstrategin. De övriga respondenterna påpekade att man väljer att inkorporera och utveckla riskhanteringen efterhand mha. upplevelsebaserat lärande och ständiga förbättringar, vilket styrks av Fox (2018).

6 Diskussion

I detta kapitel kommer mitt resultat samt metoderna som användes för studien att diskuteras. Kapitlet består av tre delar där den inledande delen, dvs. resultatdiskussionen förenar egna resultat, teorin samt egna synpunkter och besvarar på så sätt forskningsfrågorna. Vidare besvarar metoddiskussionen studiens genomförande samt ifall den valda undersökningsmetoden gav ett bra underlag för studien. Därefter följer förslag till vidare forskning, varpå kapitlet, och därmed examensarbetet avslutas.

6.1 Resultatdiskussion

I enlighet med arbetets syfte, att undersöka hur industriföretag påverkats av Covid-19 pandemin, har det förekommit ett flertal likheter mellan teorin och empirin. Examensarbetet resulterade i ökad förståelse för industriföretagens riskhanteringsprocesser och hur riskhanteringsprocessen påverkats till följd av Covid-19 pandemin. Forskningsfrågorna har besvarats med stöd av tidigare forskning och studiens resultat genom analyser och diskussioner.

Resultatet visar att den finansiella och strategiska processen definitivt ingår i industriföretagens riskhantering. Detta syns bland annat genom de nyckeltal som analyseras, hur organisationsstrukturen är anpassad och implementeringen av ramverk. Nyckeltalsanalyserna utförs genom att ta fram de mest väsentliga nyckeltalen från diverse nyckeltalskategorier vilket leder till ett intresse att utöva god finansiell riskhantering. De finansiella nyckeltalen är väsentliga för företagen då de kan ses vara av allra största vikt för att skapa tillförlitligare strategier samt identifiera företagets riskexponering och på så sätt skapa ett ekonomiskt värde för företaget. Organisationsstrukturen har anpassats genom att skala ner konceptet risk och identifiera olika typer av riskkategorier. Vilket gör att det sedan går att inkorporera ansvarspersoner som besitter nyckelkompetens och ansvarar över en specifik riskkategori. Något som ändå kommer fram i resultatet är att ingen organisation är en annan lik.

I min undersökning kom jag fram till att riskhanteringsramverk är relativt obekanta bland de intervjuade företagen, förutom ISO 31000 som hade implementerats vid Mirka. Detta kan bero på att de övriga företagen är relativt platta organisationer som innebär mer flexibla roller och ett större ansvarsområde inom organisationen. Jag fick därför en bild av att riskhantering är något som sker på en kontinuerlig bas vid de företagen som inte hade implementerat ett av de ledande riskhanteringsramverken COSO eller ISO 31000. Oavsett ifall en organisation väljer att utgå ifrån ett ramverk eller inte, så är en av grundstenarna i ERM skapandet av en holistisk bild, vilket återfinns i samtliga av de intervjuade företagen. Exempel på detta är att företagen ser riskhanteringen som en del av den övergripande strategin snarare än specifika händelser och att företagets initiala preciseringen av konceptet risk överensstämmer med ISO 31000 standarden.

Det går att dra paralleller mellan finanskrisen och Covid-19 pandemin, men pandemin bör ändå ses som något helt annat då en börskrasch inte är till någon stor hjälp för en helt ny typ av kris. Ytterligare skiljer sig kriserna åt genom att pandemin är orsakad av ett virus och inte av ekonomin. Det som däremot inte skiljer sig åt ligger i handlingsberedskapen. Kriser kommer vi alltid att ha och därför behövs beredskap för att hantera dem. Genom erfarenheter från kriser så blir man formad av dessa kriser vilket ger upphov till en beredskapsplan och en mer gynnsam attityd ifall en ny kris skulle uppstå. Ett par centrala misslyckanden under finanskrisen som nu har åtgärdats över ett decennium senare är att företagets värdegrund med de grundläggande komponenterna är centrala för de undersökta företagens riskhanteringssystem, vilket det var brist på när finanskrisen slog till. Ytterligare ansågs riskhanteringsprocessen inte vara tillräckligt företagsövergripande med brist på kommunikation under finanskrisen, vilket är raka motsatsen hos de intervjuade företagen. Slutligen fanns det under finanskrisen otillräcklig allokering av mänskliga resurser för att stödja riskhanteringsfunktioner på ett korrekt sätt, vilket heller inte längre är fallet då det har utformats tydliga riskkategorier med tydliga ansvarspersoner hos de undersökta företagen.

Resultatet tyder på att industriföretagens riskhantering har påverkats ytterst lite till följd av Covid-19. Pandemin har medfört verktyg som är lämpliga för liknande kriser i framtiden, men det finns inga korrelationer i att de undersökta industriföretagen skulle blivit mer riskmedvetna p.g.a. pandemin. Riskmedvetenheten härstammar snarare från industriföretagens redan existerande riskhanteringsprocesser. Då företagen var tvungna att anpassa sig och göra förändringar till följd av pandemin öppnades även framtida möjligheter upp, eftersom de kommer kunna utnyttja denna handlingsberedskap och anpassa sina riskhanteringsprocesser efter pandemin. Undersökningen gav tydliga resultat angående förändringar i industriföretagens riskhantering, en inblick i deras riskhanteringsprocesser och påföljderna som Covid-19 orsakade. Resultaten från undersökningen kommer därav i framtiden kunna fungera som riktlinjer och erfarenheter inför eventuella framtida kriser.

6.2 Metoddiskussion

Den kvalitativa forskningsmetoden var lämplig för studien då jag kunnat skapa en djupare förståelse kring hur riskhantering fungerar både i praktiken och teorin. En erkänd alternativmetod som studien ej använder sig av är kvantitativ forskningsmetod. Anledningen bakom detta är att studiens fokus ligger i att skapa förståelse och inte testa teorier eller hypoteser genom att kvantifiera data. Den semi-strukturerade intervjumetoden som valdes för att utföra undersökningen bedömdes vara den rätta, för att informationen som erhöles från intervjuerna motsvarade syftet av studien. Med tre respondenter lyckades undersökningen få fram relativt klara mönster i industriföretagens riskhantering. De intervjupersonerna som jag lyckades få tag på var relevanta för undersökningen, eftersom jag kopplades direkt till dem som ansvarade för riskhanteringen. Metoden inramade intervjuernas struktur, men gav även utrymme för nödvändiga

tilläggsfrågor vilket hjälpte att få all nödvändig information för att besvara frågeställningarna.

För att öka examensarbetets reliabilitet och validitet skulle det kunna tänkas att intervjua flera respondenter skulle ha uppnått en mer detaljerad jämförbarhet samt en tydligare uppfattning av riskhanteringsprocessen. Ytterligare skulle det kunna tänkas att mer nerlagd tid på insamling och granskning av teorin hade ökat reliabiliteten och validiteten. Detta är dock enbart spekulationer, och inget som jag med säkerhet kan bevisa.

6.3 Förslag på vidare forskning

En möjlig fortsatt undersökning som kan komplettera och utnyttja resultaten av denna studie vore att undersöka hur industriföretagen kompletterat sin riskhantering i framtiden då Covid-19 pandemin förhoppningsvis är förbi. Ytterligare kan man jämföra små, medelstora och stora företag för att sinsemellan hitta likheter och skillnader mellan företagens agerande baserat på storleksklass. Jag anser att dessa två aktiviteter har samband med tanke på risker och därmed kunde man uppnå en djupare förståelse med fler respondenter, hur riskhanteringen ser ut samt en jämförelse mellan företag baserat på olika storleksklasser till följd av pandemin.

7 Litteraturförteckning

Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2019. *Organisationer, ledning och processer*. 3. uppl., red. Lund: Studentlitteratur AB.

Baltic Yachts, 2021. [Online]

Available at: <https://www.balticyachts.fi/about-us/>

Bol, Jasmijn; Blanche, Jenna, 2021. *Operational Risk Management: Organizational Controls and Incentive System Design*. u.o.:Business Expert Press.

Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., red. Stockholm: Liber.

COSO, 2017. *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. [Online]

Available at: <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>

Eurostat, 2021. *Eurostat*. [Online]

Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11563071/2-30042021-BP-EN.pdf/bf5d61eb-d36f-7fb4-97c8-a9ac2ae134cc?t=1619776447550>

Fox, C. J., 2018. Risk Management Lessons From The Financial Crisis: A Textual Analysis of The Financial Crisis Inquiry Commission's Report. *Journal of Business Strategies*, 35(1), pp. 71-97.

Gennaro, Alessandro; Nietlispach, Michelle, 2021. Corporate Governance and Risk Management: Lessons (Not) Learnt from the Financial Crisis. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), pp. 1-19. doi:10.3390/jrfm14090419.

Green, P., 2015. *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*. 1. uppl., red. u.o.:Elsevier Science.

Hampton, J., 2011. *The AMA Handbook of Financial Risk Management*. New York: AMACOM.

Hampton, J., 2014. *Fundamentals of Enterprise Risk Management*. 2. uppl, red. New York: AMACOM.

Hopkin, P., 2018. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 5. uppl., red. u.o.:Kogan Page.

ISO, 2009. *Online Browsing Platform*. [Online]

Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>

ISO, 2018. *Online Browsing Platform*. [Online]

Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Lam, J., 2017. *Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications*. 1. uppl., red. u.o.:Wiley.

Mirka, 2021. [Online]

Available at: <https://www.mirka.com/sv/se/top/om-mirka/>

- Moeller, R. R., 2011. *COSO Enterprise Risk Management Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. 2. uppl., red. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T., 2002. *Företagsvärdering - med fundamental analys*. 1. uppl., red. u.o.:Stundetlitteratur AB.
- Patel, R. & Davidson, B., 2019. *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5:e upplagan red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pojasek, R. B., 2017. *Organizational Risk Management and Sustainability: A Practical Step-by-Step Guide*. 1. uppl., red. Boca Raton: CRC Press.
- Segal, S., 2011. *Corporate Value of Enterprise Risk Management*. 3. uppl., red. u.o.:Wiley.
- Snellmans Köttförädling, 2021. [Online]
Available at: <https://snellman.fi/sv/foretag/>
- Svenska Akademiens Ordlista, 2021. *Risk*. [Online]
Available at: https://svenska.se/saob/?id=R_1987-0170.6Uzy
- Teplý, P., 2009. *Three essays on risk management and financial stability*. [Online]
Available at: <https://ies.fsv.cuni.cz/work/index/show/id/1220/lang/en>
- Thl, 2020. *Coronaviruset COVID-19*. [Online]
Available at: <https://thl.fi/sv/web/infektionssjukdomar-och-vaccinationer/sjukdomar-och-bekampning/sjukdomar-och-sjukdomsalstrare-a-o/coronaviruset-covid-19>
- Tilastokeskus, 2021. *Små och medelstora företag*. [Online]
Available at: https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski_sv.html
- Wahlund, R., 2016. *Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle*. 1. uppl., red. Stockholm: SIR, Stockholm School of Economics Institute for Research.

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. Beskriv gärna er verksamhet och historia kort.
2. Vilken roll har du i företaget?

Strategisk riskhantering

3. Hur definierar företaget risk?
4. Vem/vilka ansvarar för riskhanteringsprocessen?
5. Har företaget en riskhanteringspolicy, och i så fall, vad är målsättningen med den?
6. Hur kommuniceras riskhantering inom organisationen? Hur följs den upp under året?
7. Utgör SWOT-analyser en del av ert arbete med riskhantering?
8. På vilket sätt är riskhantering en del av den strategiska processen?
9. Har ni några erfarenheter av riskhanteringsstandarder/ramverk?

Finansiell riskhantering

10. Brukar ni analysera nyckeltal i er årsredovisning?
 - a. Vilka nyckeltal?
 - b. Hur gör ni er analys?
 - c. Ser ni detta som en del av ert arbete med riskhantering?
11. Hur garderar sig företaget mot finansiella risker?

Coronasituationen

12. Med anledning av Covid-19 pandemin, på vilket sätt har er riskhantering påverkats?
13. Har riskerna med pandemin påverkat tidigare uppsatta mål? Hur?
14. Hade ni innan Covid-19 pandemin erfarenhet från tidigare kriser?
 - a. Vilka kriser?
 - b. Vad för erfarenheter?
 - c. Hur hjälpte dessa erfarenheter för ert hanterande av Covid-19 pandemin?

Framtidsperspektiv (avslutande frågor)

15. Hur ser ni på riskhantering i framtiden? Har Covid-19 påverkat företagets syn på risk och riskhantering?
16. Om det skulle komma en liknande kris i framtiden, vad hade ni gjort annorlunda i ert agerande?