



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Riskhantering i små företag

En kvalitativ studie om hur arbetet med riskhantering ser ut i små företag och hur strategiska affärsförändringar påverkar detta.

Kandidatuppsats
Industriell och finansiell ekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2019

Handledare: Gert Sandahl

Författare	Födelseår
Albin Glas	930131
Sumit Sharma	960926

Abstract

Risk management is a crucial strategy in order to handle ubiquitous risks, companies have a tendency to use 81% of their workforce on operational and financial risk management despite the fact that these two factors are only responsible for 11% of the loss. Strategic risk management however is responsible for 86% of the liquidity deprivation but companies only manage 6% of their workforce to this region. With this in mind we decided to research if the strategies new startups have avail to the risks they encounter.

The methodology we used for our research composed of a strategic risk management model and the CMMI model which we use to measure the internal strength of the companies. Both were required in order for us to be perspicacious in regards to how their risk management is incipient. By measuring internal strength we are able to conclude if it is pertinent to the risk strategic process. Our choice of companies are all startups since a sustainable risk management can be essential for a constant growth. With the use of qualitative methods we interviewed three different startups, by performing extensive research with the help of previous studies in a similar field we were able to conclude how the strategic risk management has adapted with the changes these companies have confronted. This study also delineates the relevance between the internal strength of a company to its risk management.

This study can be considered inchoate as further extensive research is crucial to have a better understanding of the subject since the models used are not sufficient to properly portray a complete understanding of strategic risk management in these companies. Due to their being too many risks that are difficult to measure.

Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet Kandidatuppsats,
Industriell och Finansiell Ekonomi VT-19*

Författare: Albin Glas och Sumit Sharma

Handledare: Gert Sandahl

Titel: Riskhantering i små företag

Inledning: Olika typer av risker är något samtliga företag står inför oavsett bransch eller storlek och att hantera dessa är nödvändigt för ett företags överlevnad. Tidigare forskning menar att ett sätt att nå hållbar riskhantering är genom att ha en hög intern styrka. Då historien visar att några av de största företagen misslyckats med sin riskhantering väcks frågan hur det ser ut i små bolag där förändringstakten ofta dessutom är hög?

Syfte: Syftet med studien är att beskriva hur små företag arbetar med riskhantering och hur strategiska affärsförändringar påverkat det arbetet. Vidare är syftet även att utifrån valda teorier redogöra för sambandet mellan intern styrka och riskhantering i de studerade företagen.

Teori: Tidigare forskning exemplifierar tillvägagångssätt för hur en riskhanteringsprocess bör se ut. Det finns även forskning som hävdar att en hög intern styrka leder till en hållbar riskhantering och en modell för hur intern styrka kan mätas presenteras i avsnittet.

Metod: Denna kvalitativa studie har genomförts med hjälp av deskriptiva undersökningar i form av intervjuer. Det empiriska materialet har sedan analyserats med hjälp av funna teori-modeller och teoretiska analysbegrepp för att med hjälp av dessa slutligen kunna presentera slutsatser.

Resultat och Slutsats: Även små företag arbetar med riskhantering trots att de i vissa fall saknar faktiska riskhanteringsenheter. Strategiska affärsförändringar har även påverkan på arbetet med riskhantering och det behöver inte nödvändigtvis finnas ett samband mellan intern styrka och riskhantering trots att tidigare forskning menar det.

Förslag till vidare forskning: Då studien endast tagit hänsyn till de studerade företagens storlek och inte branschtillhörighet föreslås vidare forskning studera om branschtillhörighet påverkar resultatet.

Nyckelord: risk, riskhantering, intern styrka, förändring

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Gert Sandahl. Dina kontinuerliga tips och råd har hjälpt oss i rätt riktning under hela studiens process. Vi vill även tacka de informanter vi fått möjligheten att intervjua, utan er medverkan hade den här studien inte blivit vad den är.

Avslutningsvis vill vi även tacka vår seminariegrupp för värdefull feedback och nyttiga samtal under utformandet av studien.

.....
Albin Glas

.....
Sumit Sharma

Göteborg 2019-05-22

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrundsbeskrivning	1
1.1.1 Risk	1
1.1.2 Riskhantering	1
1.1.3 Risker med förändring	2
1.2 Problembeskrivning och problemanalys	2
1.2.1 Risk och riskhantering	3
1.2.2 Företags överlevnad	4
1.2.3 Risker som uppstår i samband med att företag växer	4
1.3 Syfte	5
1.4 Forskningsfråga	5
2. Teoretisk referensram och resultat av litteraturstudier	6
2.1 Samband mellan risk och avkastning	6
2.2 CMMI - Capability Maturity Model Integration	6
2.2.1 Intern styrka	6
2.2.2 CMMI-modellens fem olika nivåer av mognadsstadium	7
2.3 Riskhanteringsprocessen	8
2.4 Due Diligence	10
2.5 Teorisammanfattning och analysmodell	10
3. Metod:	12
3.1 Studiens genomförande	12
3.2 Val av metod	12
3.3 Intervjuer	12
3.3.1 Val av personer att intervjua	13
3.4 Metod för teoretisk referensram	13
3.5 Metodkritik	13
3.5.1 Validitet	13
3.5.2 Reliabilitet	14
3.5.3 Generaliserbarhet	14
3.5.4 Forskningsetiska aspekter	14
4. Empiri	16
4.1 Företag A	16
4.1.1 Bakgrund	16
4.1.2 Risker de står inför	16
4.1.3 Riskhantering företag A	16
4.1.4 Stor förändring bolaget genomgått och hur det hanterades	17
4.1.5 Möjlighet att utvärdera ageranden och utfall för att hitta och åtgärda brister	17
4.1.6 Medarbetarnas förståelse för företagets risker och hur dessa förebyggs	18
4.1.7 Intern kommunikation och insikt i varandras arbete	18

4.1.8	Balans mellan avdelningarnas arbetsbelastning	18
4.1.9	Hur typen av risk förändrats över tid	18
4.1.10	förändring av riskhantering	18
4.1.11	Övriga tillägg från respondenten	18
4.2	Företag B	19
4.2.1	Bakgrund	19
4.2.2	Risker de står inför	19
4.2.3	Riskhantering företag B	19
4.2.4	Stor förändring bolaget genomgått och hur det hanterades	20
4.2.5	Möjlighet att utvärdera ageranden och utfall för att hitta och åtgärda brister	20
4.2.6	Medarbetarnas förståelse för företagets risker och hur dessa förebyggs	20
4.2.7	Intern kommunikation och insikt i varandras arbete	20
4.2.8	Balans mellan avdelningarnas arbetsbelastning	21
4.2.9	Hur typen av risk förändrats över tid	21
4.2.10	Förändring av strategisk riskhantering	21
4.3	Företag C:	21
4.3.1	Bakgrund	21
4.3.2	Risker de står inför	22
4.3.3	Riskhantering företag C	22
4.3.4	Störst förändringen inom bolaget och hur det hanterades	22
4.3.5	Möjlighet att utvärdera ageranden och utfall för att hitta och åtgärda brister	22
4.3.6	Medarbetarnas förståelse för företagets risker och hur dessa förebyggs	23
4.3.7	Intern kommunikation och insikt i varandras arbete	23
4.3.8	Balans mellan avdelningarnas arbetsbelastning	23
4.3.9	Hur typen av risk förändrats över tid	23
4.3.10	Förändring av riskhantering	24
4.3.11	Övriga tillägg från respondenten	24
5.	Analys	25
5.1	Risker och möjligheter företagen står inför idag	25
5.2	Värdering av riskkapit och trade-offs	25
5.3	Utveckling av riskstrategi	28
5.4	Handlingsplan	29
5.5	Implementering av strategisk plan	29
5.6	CMMI	30
6.	Slutsats	32
6.1	Studiens bidrag och förslag till vidare forskning	33
	Källförteckning	34
	Bilagor	36

1. Inledning

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Hur företag hanterar risk får alltid konsekvenser, stora som små, till följd. I börsnoterade bolag kan man härleda beslut fattade med olika risknivå till påverkan på dess aktiekurs. Inte minst med Swedbank i åtanke där börsvärdet nyligen rasat med en fjärdedel (Juhlin, 2019). Om en av Sveriges största banker misslyckats med arbetet runt sin strategiska riskhantering, hur ser det då ut i små svenska bolag, arbetar de med riskhantering?

1.1.1 Risk

Risk kan definieras på en rad olika sätt, det kan bland annat tolkas utifrån matematisk sannolikhetslära eller som risken att en oönskad händelse inträffar och konsekvensernas storlek till följd av händelsen (Boholm, 2018). Det senare är något även Anderson och Frigo (2011) styrker när de beskriver risk som interna eller externa händelser som påverkar företag negativt eller hindrar företag från att nå sina mål.

Personal och humankapital har blivit allt viktigare för företag och ses som en enorm resurs. Detta delvis på grund av den förändring som hela tiden pågår vilket i sin tur leder till att risk uppstår i form av att personal ställs inför nya utmaningar och möjligheter. Om företag inte investerar i sin personal kan konsekvensen bli att de lämnar för något annat jobb (Johanson & Johrén, 2011).

Collis & Montgomery (2008) utvecklar det resonemanget då de beskriver hur resurser är avgörande för om företag lyckas eller inte. Med resurser menas antingen humankapital, finansiella- eller organisatoriska resurser. Vidare förklarar de hur företag bör bygga sina verksamheter kring den kärnkompetens som identifieras. Därefter krävs kontinuerlig utvärdering och uppföljning av resursen för att behålla konkurrenskraft och inte riskera att gå miste om den. Personal, prissättning och varumärke kan således vara både tillgångar och risker för företag. Genom att bygga ett starkt varumärke och skapa en känsla kring sitt företag minskar företag sina risker (Collis & Montgomery, 2008).

1.1.2 Riskhantering

Anderson och Frigo (2011) förklarar att strategisk riskhantering är den process för att identifiera och hantera dessa potentiella risker och hur det arbetet är en vital faktor för företagens strategiarbete.

Begreppet riskhantering har fått en rad olika definitioner och kan även det ses på som väldigt brett. Den här studien kommer med hjälp av Clark & Varma (1999) använda begreppet riskhantering som en form av strategisk affärsprocess där chefer och ledning värderar företagets handlingar och hur de överensstämmer med de strategiska mål man satt. Riskhantering är viktigt för att inte stöta på överraskningar och ha en jämn förväntad avkastning på det man investerat i (Clark & Varma, 1999).

Hittills har mycket forskning gjorts på riskhantering där man väger in flera oberoende faktorer. Många teorier går att härleda till gamla strategier som använts i krig för att sedan modifieras och appliceras inom dagens affärsvärld. Riskhantering har således visat sig vara ett levande fenomen och förväntas även fortsätta vara så framgent (Clark & Varma, 1999).

1.1.3 Risker med förändring

Efter att ha studerat en kandidatuppsats uppmärksammades att det finns risker som kan uppstå när företag står inför valet att antingen följa eller inte följa marknadstrender som fokuserar på ny innovation som inte med säkerhet kan sägas vara långsiktigt hållbar (Sundqvist & Wrang, 2014). Exempelvis har utvecklingen av telefoner inneburit risker för företag, Arthur och Butler (2017) nämner att den mängd telefoner som säljs har minskat. Det är inte längre som det tidigare var mellan 2009 och 2013 då försäljningen årligen ökade med nästan 50%. Nu är den siffran nere på ca 2% i årlig ökning. Detta kan förklaras med att företag fokuserar för mycket på det innovativa vilket leder till att utbudet blir högre än vad som efterfrågas. Företag tenderar tro att de motarbetar risken att tappa marknadsandelar genom att förändra så mycket som möjligt när de i vissa fall ger motsatt effekt (Arthur & Butler, 2017).

Förändringar kan ske antingen i snabb eller långsam takt samt innebära en stor eller liten förändring. Ett extremfall som innebär både snabb förändringstakt och en radikal förändring är disruptive technologies. Disruptive technology är en händelse som drastiskt förändrar vad ett företag eller en hel bransch förhåller sig till. Med disruptive technologies uppstår risker och företag tenderar att vilja anpassa sig efter de nya förutsättningarna i rädsla om att förlora marknadsandelar (Christensen, 1997). Exempel på detta är bland annat att robotar hotar ersätta människan och ta över arbetstillfällena (Björklund, 2017).

Detta väcker för oss ett intresse ifall företag ska välja att röra sig mot marknaden och följa med i alla förändringar eller om de bör behålla sin ursprungliga kärnverksamhet för att tillfredsställa den grupp konsumenter som föredrar att det befintliga förblir oförändrat. Exempel på ett företag som behåller sin ursprungliga kärnverksamhet är Nokia som fortfarande tillverkar "Flip-Phones" (Nokia, 2019). Oberoende vilken väg företag väljer att gå uppstår det risker som måste hanteras. Görs valet utifrån en riskanalys eller anpassar sig riskhanteringen till ett val som gjorts?

1.2 Problembeskrivning och problemanalys

Det är svårt för företagsledningar att veta hur de bör agera och fatta beslut utifrån ett riskperspektiv. Bör fokus ligga i att skapa värde eller behålla värde, avvägningen mellan att fatta beslut som skapar värde kan bli på bekostnad av redan befintligt värde. Strategisk riskhantering anses även vara en bra startpunkt för ett större mer övergripande strategiskt arbete alternativt vidareutveckling av redan befintligt strategiarbete. Strategisk riskhantering är något som både chefer och styrelser anser bör ha allt högre vikt inom organisationer (Anderson & Frigo, 2011).

För företag som vill överleva på marknaden så är olika former av risk ett av alla de hinder som de kommer att möta (Berk & DeMarzo, 2017). Detta väcker frågan hur arbetet med riskhantering ser ut i mindre företag som inte nödvändigtvis har någon etablerad riskhanteringsenhet. Spedding och Rose (2008) påstår med due diligence begreppet att ifall interna kärnfaktorer i företag kontinuerligt granskas och förbättras så uppnår företag intern styrka vilket i sin tur leder till en stabil och hållbar riskhantering.

1.2.1 Risk och riskhantering

Det kommer alltid att finnas risker i alla branscher men hur väljer små företag att hantera dessa risker? Det gäller att från första början identifiera om möjlighet finns att växa på marknaden med produkten eller idén som företaget har (Spence & Stevenson 2009). Med detta i åtanke väcks intresse för hur företagsledning bör agera och fatta beslut utifrån ett riskperspektiv.

Situationer som innefattar risk på ett eller annat sätt uppstår dagligen, chefer och entreprenörer ser dessa risker som möjlighet till avkastning. För att inte riskera bolagsvärdet måste de hantera dessa risker för att inte kostnaderna ska bli för höga (Berk & DeMarzo, 2017). Berk och DeMarzo beskriver vidare att den huvudsakliga metoden för att hantera risk och minska den är förebyggande arbete. Detta är något som blir motsägelsefullt om de strategiska målen är att maximera vinsten då filosofin om att risk och avkastning går hand i hand fortfarande stämmer till en viss del. Problemet uppstår när man tar hög risk utan att nå upp till förväntad avkastning. Det finns nämligen ingen garanti för att hög risk automatiskt ger hög avkastning (Clark & Varma, 1999).

“Without risk there can be no reward. There may well be a normal distribution of risk and returns performance. Most companies will perform around the mode of the distribution. However, some companies seem to comprehend risk more effectively than others and this shows in their long-term stock prices. Success can be the result of luck or superior risk management.”

(Clark & Varma, 1999 s.414)

Clark och Varma (1999) beskriver ovan problematiken med strävan efter hög avkastning och den risk företag är villiga att ta. I vissa fall går de inte med säkerhet att säga vad den underliggande faktorn till resultatet verkligen är men att det skulle kunna förklaras med bra riskhantering eller tur.

Ett historiskt problem inom riskhantering har visat sig vara balansen mellan vad företag tenderar att fokusera på inom riskhantering kontra hur stora konsekvenserna blir. Företag tenderar att lägga 81% av sin tid på operativ- och finansiell riskhantering medan de endast utgör 11% av förlusterna. På den strategiska riskhanteringen lägger företag i snitt endast 6% av tiden medan det utgör hela 86% av förlusterna (Harvard Business Review, 2015).

Vidare uppstår problem i form av långa beslutsprocesser av arbetet med riskhantering vilket i sin tur leder till förlust av potentiell vinst. Trots detta beskriver flertalet företag att de planerar göra stora satsningar på sin strategiska riskhantering framgent (Harvard Business Review, 2015).

Riskhantering handlar inte enbart om att eliminera risk då risk, som ovan nämnt, ofta går hand i hand med avkastning. Företag tenderar att fokusera mycket på riskreducering vilket kan leda till förlust av eventuell vinst. Företag bör istället försöka hitta en balanserad risknivå som de är villiga att ligga på för att nå den vinst de önskar. Därtill är det viktigt att fokusera på beslutsfattandet, att ta sig framåt och inte fastna i processer som inte leder någonstans. Slutligen finns det mycket att vinna i att ha samtliga anställda införstådda med den valda riskprofilen man strategiskt har bestämt. Detta för att beslut fattas av människor. Har anställda en uppfattning om risk och kan fatta beslut själva leder detta till kortare beslutsprocesser och mindre kostnader som följd av sitt arbete med riskhantering (Harvard Business Review, 2015).

1.2.2 Företags överlevnad

Att aktivt arbeta med riskhantering är viktigt för företags fortsatta existens då de minskar risken att gå i konkurs (Nilsson, 2011). Då det finns många olika typer av risker på marknaden så krävs det att företagets riskhantering är hållbar. Spedding & Rose (2008) nämner i deras bok *Business Risk Management Handbook: A sustainable approach* att "Due diligence" är en viktig faktor som går hand i hand med en hållbar riskhantering. Due diligence innehåller olika faktorer som företag måste ha koll på internt som bland annat: försörjningskedjan, det operativa arbetet, distributionskanaler, faciliteter, verksamheter utomlands och leveransfrågor. De nämner i boken att dessa interna faktorer leder till en stark riskhantering, vilket är varför det blir viktigt att kunna behålla eller utveckla en stark intern styrka inom företag. Det finns flera olika modeller som mäter just de interna styrkor ett företag har och en av dessa modeller är Capability Maturity Model integration, CMMI.

1.2.3 Risker som uppstår i samband med att företag växer

Johansson & Leek (2015) påstår att 97,5% av våra svenska företag som har fler än 7 stycken anställda inte klassas som tillväxtbolag medan 70% av alla nya arbetstillfällen genereras just via små företag som växer. Med detta uppstår risker i olika former för företag som växer (Nilsson, 2011).

Ett företag i tillväxtfas står ofta inför både risken samt möjligheten att anställa ny personal. Att gå från någonting man tidigare gjort antingen själv eller haft någon kollega som gjort till att en ny person ska utföra dessa arbetsuppgifter innebär en stor risk. För att minimera den risken är det viktigt att ha en strategi för hur överlämningen eller upplärningen ska se ut (Nilsson, 2011). Personalen i sig blir en viktig resurs, Collis och Montgomery (2008) beskriver att det är viktigt för företag att kunna kontrollera sina resurser. Om företag exempelvis förlitar sig för mycket på sin personal blir detta ett problem då personalen kan välja att byta jobb eller på annat sätt försvinna från bolaget.

Tidigare forskning hävdar att proaktivt arbete med riskhantering skapar möjligheter för god avkastning (Clark & Varma, 1999) men är sambandet så simpelt? Går det att applicera på mindre företag där expansion ofta är viktigt för överlevnad och utrymme för proaktivt arbete med riskhantering blir sekundärt? Där förändring ständigt sker och förhåller sig företag på samma sätt till risker eller förändras även det i och med förändringarna?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att redogöra för hur ett par utvalda bolag hanterar risk och hur strategiska affärsförändringar påverkat riskhanteringen. Utöver detta kommer även sambandet mellan intern styrka och riskhantering i dessa bolag beskrivas utifrån valda teorier.

1.4 Forskningsfråga

Hur ser riskhanteringen ut i mindre företag och hur påverkas den av att de genomgår strategiska affärsförändringar?

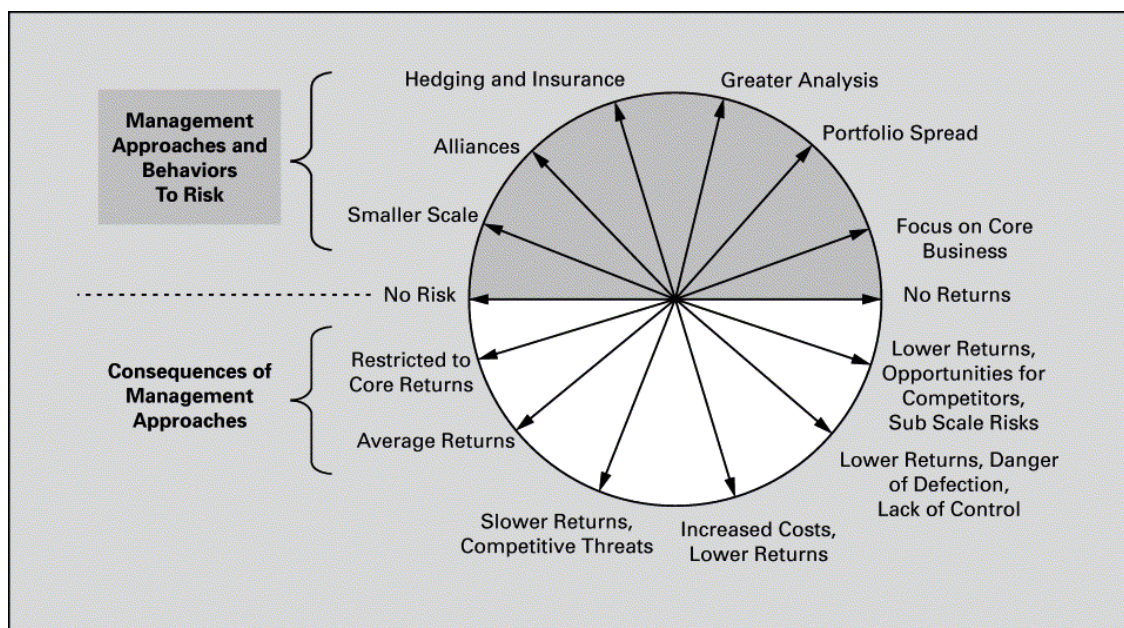
Finns det något samband mellan intern styrka och riskhantering?

2. Teoretisk referensram och resultat av litteraturstudier

I följande avsnitt redovisas teori kopplat till riskhantering och intern struktur. Valet av teori är teorin om trade-off vilket beskriver hur företaget prioriterar vissa mål över andra, riskhanteringsprocessen och CMMI-modellen för att kunna studera intern styrka i förhållande till riskhantering.

2.1 Samband mellan risk och avkastning

Risk kan aldrig helt uteslutas utan genom att minimera risk inom ett område så ökar risken i ett annat. Genom att minska sin risk minskar även den förväntade avkastningen. Det blir en ständig trade-off allt emellan vilket är något chefer måste väga mot varandra i sitt beslutsfattande. Nedan följer en bild på hur utbytet kan se ut. I det övre grå fältet är möjliga ageranden från chefer och ledare och det nedre vita fältet motsvarar utfallet av agerandet. Ökar man någon riskförebyggande åtgärd minskar avkastningen. På samma sätt fungerar det åt andra hållet, skulle företag minska något av de grå förhållningssätten eller ageranden så ökar i regel avkastningen. Skulle företag exempelvis minimera sina risker genom att göra mer utförliga analyser resulterar det i längre processer, långsammare avkastning och det skapar även möjligheter för konkurrenter (Clark & Varma, 1999).



Figur 1. Trade-off mellan riskminimerande åtgärder och avkastning (Clark & Varma, 1999 s.417).

2.2 CMMI - Capability Maturity Model Integration

2.2.1 Intern styrka

Med *intern styrka* menas i det här och följande sammanhang det interna samarbetet och medvetenheten. CMMI-modellen mäter hur väl företag kommunicerar, interagerar och presterar med eller mot varandra. För att uppnå en hög *intern styrka* ska ett företag bland annat kommunicera kontinuerligt mellan avdelningar, vara medvetna om vad alla inom företaget gör, göra medvetna val om vilka avdelningar

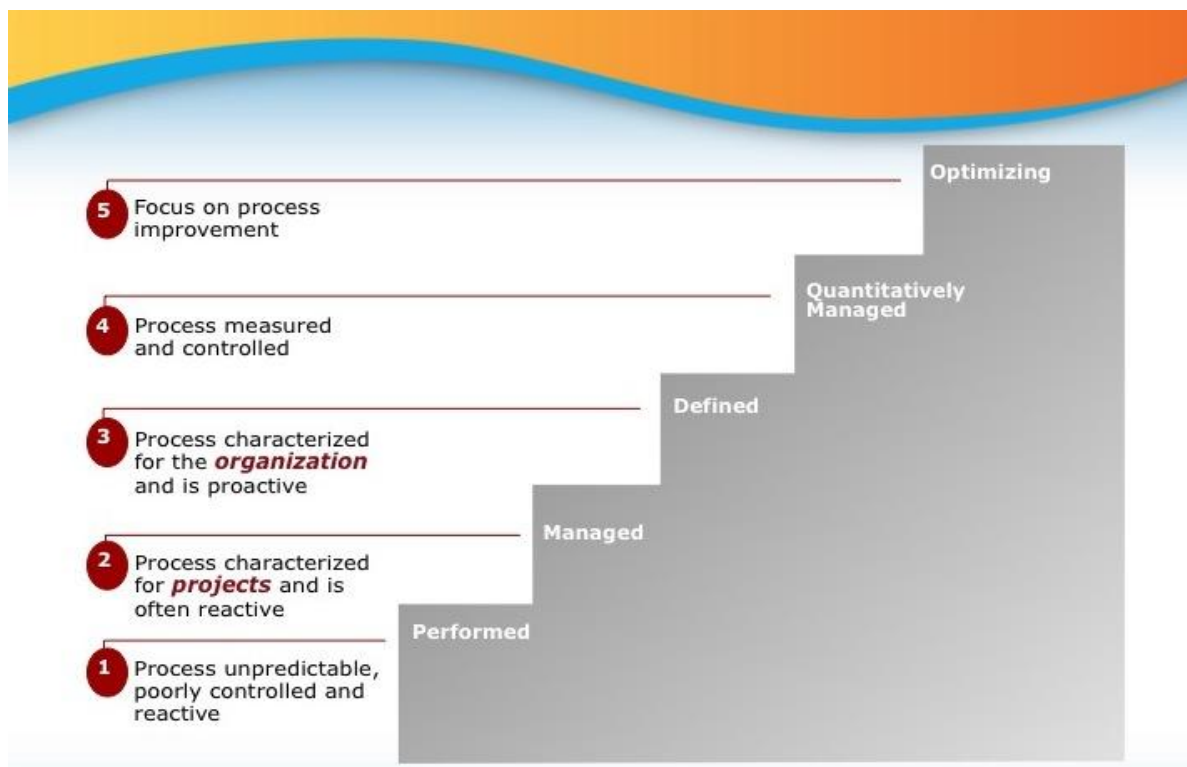
som bör prestera mer än andra och med hjälp av historisk data kunna förutsäga framtida möjliga utfall för att minimera risker. CMMI är en modell för att förklara vilket mognadsstadium ett företag befinner sig inom och består av fem nivåer. Varje respektive nivå ska genomföras för att kunna förbättra den interna styrkan inom bolaget (White, 2018) Nedan följer djupare förklaringar samt en bild av modellen.

2.2.2 CMMI-modellens fem olika nivåer av mognadsstadium

Den första nivån “Performed” är när proceduren anses vara oförutsägbar och reaktiv. Arbetet slutförts men det är oftast sent och med en högre budget än vad som planerats för. Ambitionen är ofta att kunna få ut produkten eller tjänsten så snabbt som möjligt (White, 2018).

“Managed” är den andra nivån i CMMI-modellen och innefattar när företag har projekt som är planerade, utförda och kontrollerade men det finns fortfarande kvar problem som skulle kunna ha åtgärdats. Det kan finnas flera olika avdelningar som måste genomföra sin process steg för steg men i denna nivå finns det ingen integration mellan de olika avdelningarna. Om en avdelning jobbar mer än andra avdelningar med något som berör samtliga så kommer inte de andra avdelningarna bemöta den nivån. Detta innebär att företaget inte är lika effektivt internt som de skulle kunna vara (White, 2018).

“Defined” är den tredje nivån och här är organisationen mer proaktiv än reaktiv, företaget förstår vad som är påväg och hur de ska förbättra sina mål. I denna nivå finns det integration mellan olika avdelningar och allt är dokumenterat. Ifall en avdelning skulle prestera mer så kommer de andra avdelningarna bemöta den prestationen (White, 2018).



Figur 2. CMMI-modellens fem olika nivåer av mognadsstadium (Broadwordsolutions, 2019)

Den fjärde nivån - “Quantitatively managed” är när företag är ännu mer mätbara och det går att kontrollera dem. Bolaget arbetar med kvalitativ data för att kunna förutsäga hur marknaden kommer utvecklas. De är mer forskningsdrivna och väl förberedda för att undvika potentiell risk. Eftersom de olika avdelningarna i den här nivån har ett internt samarbete och är integrerade så kan styrelsen se vilken prestationsnivå som är den mest effektiva för företaget och hur mycket mer eller mindre de olika avdelningarna bör prestera. Därefter kan de använda sig av den data bolaget fått för att skapa en mer effektiv intern strategi (White, 2018).

“Optimizing” som är den femte nivån innefattar de företag vars process är stabil och flexibel. Organisationen är i ett stadium där de konstant kommer kunna förbättra sig själva samt möta både förändringar och ta möjligheter. Eftersom företaget är stabilt så kommer det tillåta dem att vara mer innovativa i en förutsägbar marknad, företaget kommer kunna använda sig av olika strategier i denna nivå. I den här nivån har företaget samlat på sig erfarenhet och med hjälp av historisk data kan de förutsäga potentiella utfall för att kunna bedöma om de vill genomföra ett projekt eller inte. På så sätt så kan de sträva efter att nå ett idealt stadium som företaget vill vara i (White, 2018).

2.3 Riskhanteringsprocessen

Modellen förklarar processen hur risk kan hanteras och vilka åtgärder företag kan utföra för att minska sina risker. Även denna modell anses vara levande och något företag bör arbeta med kontinuerligt. Det går ständigt att utvärdera utfallet för att sedan gå tillbaka till de steg där förbättringspotential finns och göra förbättringar (Clark & Varma, 1999). Nedan följer de olika stegen i deras modell.

Processen inleds med “inputs” vilket innebär all fakta man har att tillgå som kommer från externa faktorer. Företag har i många fall svårt att identifiera alla externa faktorer och problem uppstår ofta redan här. Det första steget i riskhanteringsprocessen är därefter att leta efter möjligheter och hot baserat på analysen av “inputs” som identifierats. Företagets strategier måste vara i linje med både interna och externa faktorer. Processen att mäta och hantera risk behöver eventuellt modifieras beroende på de omständigheter i omgivningen man är i (Clark & Varma, 1999).

Det andra steget innebär att bestämma den risknivå företaget vill förhålla sig till och vilken riskaptit ägarna har. Under steg två utvärderar företaget även trade-offs, vilket är de faktorer man minskar eller ökar för att kunna minska eller öka någon annan faktor. Det kan till exempel handla om att ifall ett bolag försäkrar sig mot eventuella risker ökar kostnaderna och vinsten minskar. Genom försäkringar stryker man nedsidan men minskar samtidigt uppsidan (Clark & Varma 1999). Figur 1 ovan exemplifierar ett antal vanligt förekommande trade-offs mellan riskminimerande åtgärder och avkastning.

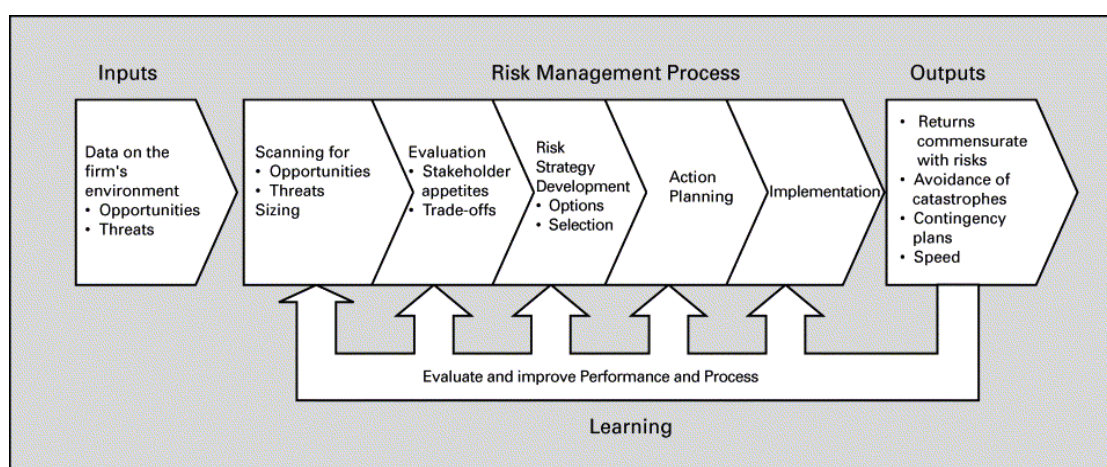
Tredje steget handlar om att skapa en strategi för att hantera risk. Detta utifrån den omgivning som identifierats, risknivån företaget valt att förhålla sig till samt hur villiga ägarna är att ta risk. Framtagandet av strategin inleds med att titta på flera olika möjliga strategier för att sedan välja den bästa.

Fjärde steget är att ta fram en handlingsplan, det involverar både riskhanterings filosofin och det ansvar man som företag har. Clark och Varma (1999) menar att oavsett om företag väljer en väldigt centraliserad och kontrollerad modell eller en decentraliserad oberoende modell så fungerar det absolut bäst så länge företaget har en tydlig modell som alla inom organisationen förstår och är medvetna om.

Femte och sista steget är *implementering*, vilket innebär att företag verkställer den strategiska planen som bestämts. Vid det här laget bör alla inom bolaget ha förståelse om visionen och tydligt veta hur företaget ska gå tillväga för att ta sig dit. Enligt Clark och Varma (1999) är implementeringen nyckeln till långsiktig framgång i alla strategiska förändringar och kan ses utifrån två olika områden: människor och processer.

Det viktigaste gällande människor är att alla är involverade och att det finns ett engagemang ända från högsta ledningen till alla de operationella anställda. Gällande processer är det viktigaste att man fokuserar på en sak i taget och börjar med den största risken.

Därefter så kommer outputs vilket är reaktionen som uppstår efter den strategi som har implementerats. Om något inte skulle fungera eller om det visar på brister är det viktigt att kunna gå tillbaka till det föregående steget för att kunna förbättra bristen som uppstått. Detta är ett ständigt pågående arbete som kallas "Learning" där utvärdering och förbättringar görs (Clark & Varma, 1999). Vidare följer en bild på riskhanteringsprocessen och de olika stegen.



Figur 3. Riskhanteringsprocessens steg och aktiviteter (Clark & Varma, 1999 s.416).

2.4 Due Diligence

Spedding & Rose (2008) förklarar att due diligence är en process som används för att mäta hur hållbart ett företags interna kärnfaktorer är. Detta görs genom att undersöka olika interna faktorer som bland annat, försörjningskedjan, det operativa arbetet, distributionskanaler, faciliteter, verksamheter utomlands och leveransfrågor som måste vara under kontroll för att uppnå en hållbar riskhantering. Genom att ha en stark due diligence så har företag en stark *intern styrka* vilket leder till en hållbar riskhantering.

“Many competent due diligence professionals have begun to use a more comprehensive due diligence process. They have established a broad range of topics that have to be monitored and reviewed on a continuous basis which can also be useful in the overall context of risk management and corporate governance.”

(Spedding & Rose, 2008 s.84)

Det Spedding och Rose (2008) tydliggör med citatet är att det blir användbart för företag att göra en kontinuerlig analys på de olika interna faktorerna då detta hjälper till med det övergripande arbetet med riskhantering.

2.5 Teorisammanfattning och analysmodell

Teorierna har givit en djupare förståelse för hur riskhanteringsprocessen ser ut samt att *intern styrka*, det interna samarbetet, är viktigt för att uppnå en hållbar riskhantering. Med hjälp av ovan teorier har det varit möjligt att besvara ifall det finns ett samband mellan *intern styrka* och riskhantering. Teorin om riskhanteringsprocessen och CMMI-modellen har dels använts som underlag till intervjufrågor. Det har även använts som underrubriker till det empiriska materialet för att beskriva hur de studerade företagen presterar kopplat till de olika stegen och nivåerna i modellerna.

Teoretiska begrepp används även genomgående i analysen bland annat *trade-off*, *implementering* och *intern styrka*. Slutligen presenteras slutsatser med hjälp av den analys som gjorts utifrån de teoretiska modellerna *riskhanteringsprocessen* och *CMMI*.

CMMI-modellen utgör en bas för bland annat intern styrka i enlighet som Spedding och Rose (2008) gjort. De nämner där hur interna faktorer som leder till *intern styrka* är viktiga att hantera för att företag ska kunna uppnå en hållbar riskhantering. (Spedding & Rose, 2008). Utifrån CMMI-modellen har vi studerat hur stark de utvalda företagens *interna styrka* är för att sedan undersöka om det finns något samband med företagets riskhantering.

Vi väljer enbart att förhålla oss till begreppet *Due Diligence* och de interna faktorer som ska mätas och förbättras enligt Due Diligence. Spedding och Rose (2008) förklarar flertalet olika begrepp om risk och vad som anses skapa en hållbar riskhantering. Avgränsningar har gjorts till Due Diligence då denna teorin hävdar att ifall man mäter de interna faktorerna i ett företag och förbättrar dem så kommer det leda till en hållbar riskhantering (Spedding & Rose, 2008).

Teorierna kommer appliceras på mindre bolag och med hjälp av teorin om *riskhanteringsprocessen* kan vi beskriva hur riskhanteringen ser ut i mindre bolag efter att de genomgått strategiska förändringar.

3. Metod:

I följande del av studien presenteras hur studien har genomförts, vilken typ av studie som gjorts samt motivering till varför vi valt att göra på det sättet.

3.1 Studiens genomförande

Intresset för riskhantering väcktes då en av Sveriges storbanker hamnade under inspektion. Då väcktes frågan hur de egentligen hanterat sina risker för att möjligen kunnat sätta sig själva i den situationen. Om ett så stort företag misslyckas med sin strategiska riskhantering, hur ser det då ut i mindre bolag där förändringar ständigt sker, arbetar dem med riskhantering?

Litteraturstudier gjordes för att fördjupa våra kunskaper om ämnet. Den vidgade kunskapen mynnade därefter ut i en problemanalys, syfte och frågeställning. Utifrån litteraturstudierna skapades intervjufrågor vars svar skulle kunna analyseras med hjälp av funna modeller. Detta tillvägagångssätt är något Davidsson och Patel (2011) påstår är viktigt då de förklarar att en bra genomgång av ämnet bör ligga som grund till kvalitativa intervjuer.

3.2 Val av metod

Studien genomfördes som en deskriptiv undersökning, Davidsson och Patel (2011) förklarar hur den typen av undersökning är bra lämpad för att beskriva händelser som antingen ägt rum tidigare eller som äger rum nu. Vi har valt att använda sig av ett kvalitativt tillvägagångssätt i form av intervjuer för studien. Davidsson och Patel (2011) styrker det tillvägagångssättet då de menar att det är den bästa metoden för att fånga upp uppfattningar hos individer. Detta för att studien syftar till att beskriva hur små bolag arbetar med riskhantering samt redogöra för om det finns något samband mellan intern styrka och riskhantering. McCombes (2019) styrker denna metod då hon hävdar att ett kvalitativt tillvägagångssätt är bäst lämpat om syftet är att beskriva, undersöka eller bilda sig en djupare förståelse för ett koncept eller fenomen.

Studien har vidare följt ett deduktivt förhållningssätt vilket innebär att vi med hjälp av redan existerande teorier presenterat slutsatser angående ett antal små företags arbete med riskhantering. Med ett deduktivt förhållningssätt främjas objektiviteten i studien eftersom den tar avstamp i redan befintlig teori och våra subjektiva åsikter ges inte lika mycket utrymme. Det som riskeras är dock att missa eventuella nya upptäckter då studien begränsas till den redan existerande forskningen (Davidsson & Patel, 2011).

3.3 Intervjuer

Innan intervjuerna genomfördes granskades intervjufrågorna av två oberoende personer för att få veta hur andra uppfattar intervjufrågorna. Det gav oss möjlighet att justera frågorna och tydliggöra dem så att svaren skulle gå att analysera utifrån de teorier som valts.

För att fånga upp betoningar och kroppsspråk utfördes samtliga intervjuer via ett fysiskt möte. För att inte gå miste om någon information under intervjuerna spelades samtliga intervjuer in parallellt med att anteckningar fördes

För att inte begränsa intervjuerna utan försöka hålla en levande konversation i syfte att snappa upp eventuella saker som inte nödvändigtvis svarar direkt på de frågor som ställdes valdes semistrukturerade intervjuer som metod. Något som även Davidsson och Patel (2011) menar är ett bra tillvägagångssätt för att uppnå detta.

3.3.1 Val av personer att intervjua

Då studien syftar till att beskriva hur mindre bolag arbetar med riskhantering samt om det finns något samband mellan intern styrka och riskhantering valdes de personer vi intervjuade ut därefter. Vi ville få information från någon insatt och som aktivt jobbar inom ämnet samt varit verksam inom företaget under en längre period för att få svar på frågan om arbetet har förändrats. I två av fallen intervjuades bolagets VD och i ett av fallen intervjuades en av grundarna till bolaget.

3.4 Metod för teoretisk referensram

För att komma fram till den teoretiska referensram som använts i studien inleddes en litteraturgenomgång. Både böcker och artiklar studerades vilket Davidsson och Patel (2011) menar är bra eftersom man via böcker vanligen finner etablerade teorier och modeller och genom artiklar finner de senaste upptäckterna inom olika områden eftersom dessa går snabbare att producera. Utifrån den funna teoretiska referensramen utformades intervjufrågor för att utifrån modellerna och teorin analysera empirin och presentera slutsatser. Under studiens genomförande fortsatte litteraturgenomgången kontinuerligt för att bredda kunskapen inom området och eventuellt kunna inkludera och förklara information som dök upp under intervjuerna. Till hjälp att hitta tidigare forskning användes tidigare kurslitteratur, Google Scholar och även sökmotorn via biblioteket vid Göteborgs Universitet. När relevanta artiklar funnits studerades dess källor vidare. Använda nyckelord var bland annat: risk management, risk och strategi

3.5 Metodkritik

3.5.1 Validitet

Studiens validitet som Rienecker & Stray, Jörgensen (2012) förklarar som hur träffsäkert tillvägagångssättet var och med vilken säkerhet metoden speglar verkligheten och mäter studiens ändamål kan anses vara god men går även att kritisera. Då valet av personer att intervjua föll på personer som bland annat grundat bolaget, varit med under lång period och har som jobb att arbeta med de frågor studien berör anses validiteten god. Med det sagt kan respondenternas svar ha varit vinklade för att

försköna sin egna arbetsinsats. För att minimera dessa vinklingar har samtliga företag och respondenter valts att hålla anonyma.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet eller hur pålitlig studien anses vara och om samma resultat skulle påträffas om upprepningar gjordes (Rienecker & Stray, Jørgensen, 2012). Studien beskriver hur små företag som genomgått förändringar arbetar med sin strategiska riskhantering. Den gemensamma nämnaren är alltså att de studerade bolagen är relativt små och hänsyn har ej tagits till branschtillhörighet. Med detta kan risk uppstå då vissa fenomen möjligen skulle kunna förklaras av branschtillhörighet. Svaren i sig anses däremot ha hög reliabilitet då valet av respondenter besitter den erfarenhet och kunskap de gör. För att öka studiens reliabilitet i helhet har samtliga delar diskuterats och bearbetats gemensamt för att minimera den subjektiva syn som eventuellt hade kunnat uppstå.

För att inte ställa ledande frågor och på förhand styra respondenternas svar under intervjun valdes att ställa flera öppna frågor i syfte att få svar på ett förhållningssätt. Detta tillvägagångssätt gav visserligen svar med god reliabilitet men lämnar utrymme för individuella tolkningar. Även dessa har minimerats med hjälp av gemensamma analyser direkt efter avslutad intervju samt följts upp i senare diskussioner.

3.5.3 Generaliserbarhet

Studiens generaliserbarhet eller extern validitet innebär möjligheten att överföra studiens slutsatser till annan forskning inom samma ämne (Denscombe, 2014). Genom att bland annat tydligt ha presenterat hur insamlandet av empirin gått till, egna åsikter och tankegångar samt analys och slutsats har denna studie lyckats upprätthålla en hög generaliserbarhet. Vidare anses tillvägagångssättet inte varit specifikt för just de studerade bolagen utan generella vilket gör det möjligt att applicera på exempelvis andra branscher.

3.5.4 Forskningsetiska aspekter

Trots att forskning är viktigt för samhället kan det inte bedrivas hur som helst. Under genomförande av forskning finns därför ett antal forskningsetiska aspekter att ta hänsyn till. Dessa kan delas in i fyra olika krav vilka presenteras nedan följt av förklaring hur dessa har valt att förhållas till (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet innebär att informanter ska informeras av forskaren eller forskarna vad forskningen syftar till, att deltagande är frivilligt och vad uppgiftslämnarens information används till. Detta gjordes både genom kontakt per telefon samt mail innan intervjuer genomfördes.

Samtyckeskravet innebär att man som deltagare i en undersökning själv har rätt att bestämma om man vill vara med eller inte. Även detta krav säkerställdes över telefon, via mail samt informerades om innan respektive intervju startade.

Konfidentialitetskravet innebär att exempelvis personuppgifter och annan känslig information gällande de medverkande i forskningen används på ett sådant sätt att obehöriga inte kan få tillgång till informationen. För att uppfylla detta krav är samtliga både bolag och personer som studien berör anonyma. Potentiellt känsliga frågor till intervjun valdes även bort på förhand.

Nyttjandekravet innebär att den insamlade informationen bara får brukas till forskning. För att uppfylla detta krav erbjöds bland annat de berörda personerna att ta del av resultatet av forskningen samt att de informerades om att studien är en offentlig handling och var den finns tillgänglig.

4. Empiri

I följande avsnitt kommer resultatet från intervjuerna presenteras. De olika studerade företagen kommer redogöras för var för sig.

4.1 Företag A

4.1.1 Bakgrund

Företag A är verksamt inom finansbranschen och handlar med certifikat i samband med fastighetsutveckling. VD:n som intervjuades har jobbat på bolaget i 4 år. Hen började som associate och blev head of sales efter ett år, det senaste två åren har personen jobbat som VD. Bolaget har en ensam ägare som själv är aktiv inom bolaget. När VDn började inom företaget var de tre anställda och idag är de fem. Företag A outsourcar även så mycket de kan, till exempel juridiska och ekonomiska frågor. Framtida ambitioner för bolaget är att dubbla omsättningen från 50 till 100 miljoner inom tre år och detta via organisk tillväxt.

4.1.2 Risker de står inför

Riskerna som företag A står inför är många, de har idag inga etablerade konkurrenter men potentiella sådana är ett ständigt hot då dessa skulle kunna påverka deras prissättning och marginaler. Utöver det nämner VDn bland annat juridiska risker i de avtal företaget utformar och risk med varumärkesbyggnad då ett förlorat förtroende vore förödande.

Vdn för företag A nämner även risker i affärer de blir erbjudna. Hen menar att det kan finnas underliggande faktorer som inte nödvändigtvis resulterar i positiva utfall trots att det på förhand kan gesken av det.

“Inför en affär ställer vi oss alltid frågan hur det kommer påverka oss långsiktigt? Hoppas vi på en affär utan att tänkt igenom det ordentlig får vi visserligen in pengar snabbt men risk finns att affären eventuellt hade kunnat bli större, vi kanske råkar missa någon paragraf i avtalen som sätter oss själva i stora skulder och vi öppnar eventuellt dörrar för nya aktörer.

Därför är vår affär ofta en långdragen process.”

(VD Företag A).

4.1.3 Riskhantering företag A

Företag A arbetar i många led proaktivt och använder sig bland annat av stora excel-filer där både historiska affärer finns med såväl som kalkyler på potentiella affärer. Samtliga inom bolaget har tillgång till filerna och med hjälp av historisk data analyserar de tillsammans framtida möjligheter. Bland annat med hjälp av dessa analyser vill företaget hålla marknaden stängd och vara den enda aktören.

För att minimera de juridiska riskerna jobbar företag A tätt med jurister och outsourcar en del tjänster för att friskriva sig från alla risker de hittar. Företaget deltar även aktivt under mingel och andra sammankomster inom branschen samt använder sig av kontinuerligt tydlig kommunikation med kunder för att stärka sitt varumärke.

Inom bolaget har personalen olika ansvarsområden men eftersom företag A själva anser sig vara få anställda menar de att alla har väldigt bra inblick i varandras sysslor samt bolagets affär i sin helhet. Via veckovisa avstämningsmöten menar VDn att de minimerar risken att all information inte skulle nå ut till alla internt.

Företag A har även vad de själva kallar workshops då samtliga i bolaget en gång i kvartalet åker till en konferensanläggning. Detta för att tillsammans i ny miljö försöka utveckla den strategiska planen för hur de ska arbeta. Under dessa sammankomster presenterar en strateg sin syn på befintliga och potentiella kunder följt av att resterande i bolaget sedan diskuterar och tolkar detta för att förhoppningsvis reda ut ett förhållningssätt framgent.

4.1.4 Stor förändring bolaget genomgått och hur det hanterades

Den största förändring företag A genomgått än så länge var när de för tre år sedan beslöt sig att gå från att agera mäklare till att investera själva utan att på förhand ha en garanterad köpare. VDn beskriver hur detta ökade deras risktagande enormt och hur de inför beslutet identifierade möjligheter och hot. I takt med att bolaget etablerat sig på marknaden kändes det som ett rimligt nästa steg för bolaget och den förväntade avkastningen med avseende på risken ansågs vara värd det.

4.1.5 Möjlighet att utvärdera ageranden och utfall för att hitta och åtgärda brister

Under intervjun med VDn på företag A framkom det tydligt att de reflekterar över historiska handlingar och utfall för att hitta förbättringspotential.

“Det är enkelt för oss att utvärdera utfall, tycker nästan att vi lägger för mycket tid på det. Sedan ett halvår tillbaka har vi en anställd som enbart jobbar med riskminimering och affärsoptimering. Han utvärderar alla affärer vi gjort men det är för tidigt att idag säga om det lett till någon förändring.”

(VD företag A)

4.1.6 Medarbetarnas förståelse för företagets risker och hur dessa förebyggs

VD:n nämner att alla inom bolaget är mer eller mindre införstådda i företagets risker. Var och en har sina respektive ansvarsområden men är väl införstådda i varandras sysslor och innan de fattar beslut är i princip allihopa delaktiga. Företag A har tydliga mål och de anställda vet vad som behöver göras för att nå dessa mål.

4.1.7 Intern kommunikation och insikt i varandras arbete

Alla är medvetna om vad ens kollegor gör och den interna kommunikationen är hög mycket tack vare att alla sitter bredvid varandra. Vidare har företag A löpande veckomöten där alla går igenom vad man gjort eller gör och vad man planerar göra framåt. Det är säljarna som har mest uppdateringar att rapportera, det intressanta lyfts alltid upp först och de har ett gemensamt forum för alla affärer de gör där samtliga är med och deltar aktivt.

4.1.8 Balans mellan avdelningarnas arbetsbelastning

VD:n på Företag A menar att säljarna har mest inflytande inom bolaget. Trots detta är det alltid ägaren som har sista ordet i alla beslut och innan han fattar dem är det upp till övriga att övertyga honom om vilket beslut företaget bör fatta. Alla ges utrymme att påverka och för det mesta resulterar det i gemensamma beslut.

4.1.9 Hur typen av risk förändrats över tid

Företag A höll tidigare alla affärer externt och idag äger de certifikat själva. Detta medför att det numera uppstår risk i att de inte hittar någon köpare medan tidigare fanns det alltid både köpare och säljare innan de inledde en affär.

4.1.10 förändring av riskhantering

VD:n nämner att de numera kan förutse processen bättre samt har bättre kontaktnät mellan köpare och säljare. Företag A har idag bättre koll på hela affären, vågar ta mer risk och investera då de vet att de kommer dyka upp villiga köpare framöver. Att binda kapital genom att hålla på certifikaten under en tid är idag heller inte en lika stor risk som tidigare. Innan man kontaktar företag har man noga kartlagt hela processen och har färdigt material att presentera vilket kan jämföras med tidigare då man ringde direkt minsta tillstymmelse till möjlighet sågs.

4.1.11 Övriga tillägg från respondenten

Det hade varit väldigt svårt för Företag A att anställa ny personal eftersom deras affär är komplex och det är i princip 3 personer som omsätter 50 miljoner. Om Ericsson hade tagit in en till person hade det inte gjort någon skillnad men hade företag A valt att ta in en till person så hade det blivit personaltillväxt på 20%. Den individen måste dessutom kunna ta alla områden inom bolaget och passa in i gruppen.

Företag A har inte heller några dokument för arbetsuppgifter eller arbetsbeskrivning utan allt sitter i humankapitalet inom bolaget. Därför anses personalen vara av högsta vikt för bolaget enligt VDn. Vilket även gör det svårt för dem att ta in personal även om de skulle ha bra kompetens.

4.2 Företag B

4.2.1 Bakgrund

Företag B är aktivt som handelsbolag inom logistikbranschen och består av två stycken bolag i Sverige, ett moderbolag och ett dotterbolag. Koncernen är privatägd vilket de vill fortsätta vara och ett aktivt ägande är ett krav. Ambitionen som koncern är att dubbla omsättningen till år 2024. Under intervjun förklarar VDn på dotterbolaget att de är tre stycken direkt anställda och ungefär 8 indirekt anställda. Detta eftersom de "outsourcar internt" och köper tjänster av moderbolaget. VDn är ensam inom bolaget i Sverige men sitter tillsammans med ca 35 st från moderbolaget och har sina andra två anställda i England. De i England arbetar med affärsutveckling och försäljning, de kvalitetssäkrar medan de i Sverige är operativt ansvariga. VDn har vidare varit anställd i moderbolaget sedan de gjorde en stor omorganisering under år 2000 och har varit med sedan starten av dotterbolaget år 2014.

4.2.2 Risker de står inför

Typiska risker företag B står inför idag är olika typer av myndighetsbeslut, lagar och regler, BREXIT, konkurrenter eller att nyckelpersoner slutar. Eftersom bolaget verkar inom Europa styrs de mycket av EU-regleringar. Företag B upplever och är medvetna om att de står inför både förutsägbara och oförutsägbara risker vilka de idag arbetar både proaktivt och reaktivt med. Till exempel strejker är vanligt förekommande inom branschen vilka är svåra att förutse och bolaget arbetar aktivt för att försöka förbättra hanteringen av dessa situationer.

4.2.3 Riskhantering företag B

Initialt försöker företag B identifiera så många risker som möjligt för att sedan antingen helt kunna eliminera dem alternativt ha både en plan A, B och C för hur de ska gå tillväga om situationerna uppstår i alla fall. VDn förklarar hur lagar inte förändras över en natt utan de får ofta informationen tidigt och kan utarbeta en plan att förhålla sig till oavsett utfall. Med hjälp av att de idag är etablerade på marknaden och har ett utvecklat kontaktnät kan de föra kontinuerliga dialoger med myndigheter och tullar.

Gällande den dagliga verksamheten har företag B fyra leverantörer i England och två rederier, dessa levererar endast till en kund vilket gör att de kan täcka upp för varandra och minimera riskerna. VDn menar att just nu är utbudet mycket större än efterfrågan och att flaskhalsen istället är den mottagande hamnen i Göteborg där man idag inte har en lösning för att sprida risken.

För att proaktivt riskminimera ytterligare tittar företag B på att etablera sig i nya länder då de insett att de förlitar sig väldigt mycket på ett land där utfallet av BREXIT blir väldigt avgörande. Vidare har de även utforskat möjligheten att etablera sig i Dubai utanför Europa för att inte behöva lyda under EU-regleringar.

4.2.4 Stor förändring bolaget genomgått och hur det hanterades

Den största förändringen bolaget stått inför trots dess ringa ålder är att de inledningsvis hade Norge som största leverantör. Detta har nu skiftat till England som huvudsakliga leverantör och detta under enbart 5 år.

Etableringen i England skedde reaktivt, marknaden ökade globalt och så även den engelska. Efter att bolaget insett att nya förhållningssätt växte fram i England och att de själva inte hade någon bra struktur för att hantera dessa började företag B undersöka möjligheter att ta sig in på marknaden. Från början tog de endast över det logistiska flödet men insåg snabbt att de hade mer erfarenhet än engelsmännen och sålde in ett helhetskoncept.

4.2.5 Möjlighet att utvärdera ageranden och utfall för att hitta och åtgärda brister

Eftersom Företag B gör noga analyser inför varje beslut och är riskmedvetna kan de i efterhand följa upp utfallet och koppla det tillbaka till den inledande analysen. Det finns däremot oförutsägbara fall, exempelvis strejker, då yttre faktorer påverkar och Företag B menar sig inte kunna förutse detta på förhand.

4.2.6 Medarbetarnas förståelse för företagets risker och hur dessa förebyggs

Alla anställda på företag B har god förståelse för de risker de står inför. Beslut fattas på daglig basis och de anser sig trygga med att alla anställda har bra grund för att kunna fatta dessa beslut. Gällande större frågor lyfter de olika avdelningarna det med övriga i organisationen för att sedan fatta beslut tillsammans.

4.2.7 Intern kommunikation och insikt i varandras arbete

Företag B har anställda både i England och i Sverige med olika arbetsuppgifter i de olika länderna. Företag B anser sig själva vara relativt få anställda vilket de menar gör att samtliga blir involverade i alla processer. De har kontinuerliga möten på veckobasis för att först informera hela organisationen vad avdelningen gjort, vad avdelningen gör och vad avdelningen planerar göra framåt. Detta följs sedan upp djupare inom de olika avdelningarna för att diskutera samma punkter i detalj. Det är i dessa möten de har avdelning för avdelning där företaget verkligen reder ut vad som ska göras.

4.2.8 Balans mellan avdelningarnas arbetsbelastning

Försäljningen har alltid varit drivande och det är via dem alla andras arbete inleds. Det operationella arbetet inleds så fort affärer förankras och de har minst lika mycket inflytande som säljarna. Företag B menar att fördelningen är jämn över tid men att det kan fluktuera under perioder. Dock så förekommer det att säljavdelningen går in och utföra vissa operativa tjänster åt de kunder de har en god relation till. Detta är fördelaktigt för kunden men innebär också att den operativa avdelningen inte får bidra som planerat och att försäljningen hade kunnat vara högre.

4.2.9 Hur typen av risk förändrats över tid

Under det inledande året handlade mycket om att samla in information gällande hela affären. Mycket tid spenderades på riskhantering och Företag B förde kontinuerliga dialoger med jurister, myndigheter, tullverk och handelskammare. Eftersom företag B utvecklade ett nytt affärsområde och dessutom verkar över hela Europa fanns de initiala riskerna i de legala frågorna, vad som är tillåtet och inte. När man idag är etablerade på marknaden, har ett kontaktnät och mer erfarenhet finns dessa risker visserligen kvar men man har god koll på dem och även bred kunskap om förändringar skulle ske. VDn säger bland annat:

“Vissa risker har hela tiden varit densamma men vi upplever dem på ett annat sätt idag än förr. Nya risker uppstår i frågor om etablering på nya marknader eller om någon ny lag skulle träda i kraft. “

(VD företag B)

4.2.10 Förändring av strategisk riskhantering

När företag B startade upp sin verksamhet hade de väldigt lite kännedom om marknaden. Riskhanteringen var i grunden liknande som den är idag men processerna tog betydligt mycket längre tid. Det företag B tidigare outsourcade kan de i vissa fall numera göra internt.

4.3 Företag C:

4.3.1 Bakgrund

Företag C arbetar som cirkusartister och är sex stycken akrobater. Personerna inom bolaget bor i olika europeiska länder och uppträder tillsammans över hela världen. Samtliga inom bolaget var med och grundade det utom en person som nyligen anställts och blivit erbjuden att gå in som delägare. Inom företaget hanteras även försäljning och administration, resterande uppgifter outsourcas såsom exempelvis alla de ekonomiska. Företag C har som mål att under kommande halvår ändra bolagsform samt inom tre år kunna heltidsanställa 6 personer.

4.3.2 Risker de står inför

De största riskerna företag C står inför idag är alla verksamma inom bolaget. Som artister arbetar de med kroppen som viktigaste resurs och skador kan bli förödande. Skulle någon inom bolaget sluta vore även det ett stort bakslag för företaget eftersom det tar tid att hitta en ersättare som dessutom måste läras upp. En av grundarna nämner även arbetet med varumärkesbyggande som riskfyllt.

“Varumärkesbyggandet är för oss väldigt viktigt. Vi har varit med på ett par showcases där vi får möjlighet att visa upp några nummer inför potentiella investerare. Skulle vi göra någon miss där har vi förbrukat våra chanser hos dem för många år framöver.”

(Grundare företag C)

Ytterligare risker för företag C är att de inom bolaget vill bo på olika platser i Världen. Inledningsvis var allt ideellt och motivation var en viktig faktor, folk intresserar sig nu för andra möjligheter där pengar kan tjänas direkt och ha fasta inkomster.

4.3.3 Riskhantering företag C

Risken för skador minimerar bolaget genom att vara uppmärksamma både hur de själva och ens kollegor tränar. Samtliga har även utbildning inom skadeförebyggande träning och återuppbyggande träning efter att eventuell skada har skett. För att behålla personal och motivation har företaget insett att det är ett levande arbete som kräver mycket tid. De arbetar med medvetenhet och försöker upprätthålla högt driv och entusiasm för att det smittar av sig på de övriga. Genom varumärkesbyggandet är förhoppningen att kunna starta en cirkusskola inom något år för att sedan kunna bo på olika platser i världen, fokusera på deras egna föreställningar och ha en fast inkomst via skolan.

4.3.4 Störst förändringen inom bolaget och hur det hanterades

Den största förändringen bolaget genomgått var då en inom företaget blev gravid och slutade. Genom att idag vara etablerade på marknaden med ett upparbetat kontaktnät gick det relativt fort att hitta en ersättare som de dessutom erbjöd delägarskap i hopp om mer engagemang utöver föreställningarna. Ytterligare en stor förändring var när de gick från idé till verklighet, alla sa upp sina lägenheter och jobb för att satsa 100% på bolaget. Även här var motivation och engagemang ledande faktorer för förändringen som diskuterades tillsammans under ca sex månader.

4.3.5 Möjlighet att utvärdera ageranden och utfall för att hitta och åtgärda brister

Det administrativa har aldrig varit i fokus för bolaget och de har därför relativt svårt att följa upp det. Företag C har inga upparbetade strukturerade former för detta än. Gällande föreställningarna beskriver grundaren hur de ofta analyserar dessa både direkt efter tillsammans två och två men även senare i grupp. När de nu planerar för en ny turné kommer de vara enklare eftersom de då har mer att jämföra med.

4.3.6 Medarbetarnas förståelse för företagets risker och hur dessa förebyggs

När det gäller motivation är de mindre införstådda än när det gäller skador. Det finns vissa som jobbar med andra föreställningar och då förekommer krockar mellan bolagets gemensamma och de övriga föreställningarna. Bolaget är medvetna om detta men förhåller sig till det och bolaget går först. Grundaren till företag C berättar vidare hur företaget förbättrats strategiskt gällande återkommande situationer de anställda ställs inför administrativt och inom försäljning, hen säger bland annat:

“Vi möter fortfarande en hel del nya oförutsägbara händelser och agerar därefter men i vissa fall har vi tagit action på de händelser som ofta återkommer och utformat några mallar och förhållningssätt. Förhållningssätten känner alla inom bolaget till och vi försöker ständigt förbättra oss i de situationerna och påminner varandra om de få mallar vi har.”

(Grundare företag C)

4.3.7 Intern kommunikation och insikt i varandras arbete

Eftersom alla inom bolaget bor i olika länder och mycket av arbetet sker på egen hand är det svårt att veta exakt vad de andra gör och hur mycket. Alla är däremot införstådda i varandras arbetsuppgifter och de delar en gemensam kalender där uppdateringar sker kontinuerligt och där de följer varandras arbete. I denna kalender framgår även gruppens gemensamma föreställningar samt de individuella de har externt.

4.3.8 Balans mellan avdelningarnas arbetsbelastning

De anställda på företag C jobbar olika mycket och det är svårt att på förhand uppskatta arbetsbördan. Respondenten anser företaget numera vara medvetna om situationen men det är varken önskvärt eller ett medvetet val. Reaktivt har företaget nu efter tre stycken gemensamma möten angående detta beslutat att föra loggbok över arbetad tid på ett nytt sätt än tidigare. Arbetsuppgifter kommer värderas olika och mer tydliga rollfördelningar kommer implementeras.

4.3.9 Hur typen av risk förändrats över tid

Inledningsvis hade samtliga inom bolaget en hög tillit både till varandra men även på företaget i stort. Eftersom samtliga antog uppgiften utan att med säkerhet veta om det skulle generera tillräckligt med pengar för att kunna leva på var dedikerat engagemang från samtliga ett måste. När gruppen väl enats om att satsa var detta inget problem men allt eftersom månaderna gick sviktade även motivationen. Idag upplevs risker i att anställda inte är lika engagerade längre och att de börjar se sig om efter extrajobb vid sidan av.

Från början investerade företag C även mycket i att skapa en föreställning de inte med säkerhet visste skulle sälja. Att göra en ny föreställning idag innebär inte samma risk då företaget har återkommande kunder och ett etablerat varumärke.

4.3.10 Förändring av riskhantering

En av grundarna på företag C berättar att de idag har mer erfarenhet och lärt av tidigare misstag. Från början var mer eller mindre all riskhantering reaktiv, det uppstod problem och bolaget fick förhålla sig till konsekvenserna. Idag kan företag C både förebygga många risker samt snabbare åtgärda de risker som uppstår i alla fall även om det fortfarande än idag uppstår nya risker som man inte kunnat förutse. Företaget har genomgått en resa där samtliga inom bolaget förut aktivt sålde till att numera ha 1-2 personer som jobbar med inkommande förfrågningar på jobb.

4.3.11 Övriga tillägg från respondenten

Avslutningsvis förklarar en av grundarna på företag C hur hen tidigare jobbat på ett väletablerat företag inom samma bransch som hade ramverk för precis allt som gjordes. Det fanns ett skyddsnät för allting men beslutsprocesserna var långa och hela organisationen upplevdes som trög. Grundaren poängterar vilken enorm skillnad hen upplever inom det egna företaget där allt sker snabbt, folk är motiverade, har en delad vision och vågar fatta egna beslut. Tillväxt är i fokus och alla bidrar, de kastar sig ut och testar för att sedan utvärdera i efterhand istället för långa analyser på förhand.

5. Analys

I följande avsnitt analyseras den insamlade empirin med hjälp av de teorier, modeller och vetenskapliga artiklar som presenteras i den teoretiska referensramen ovan. Fokus kommer ligga i de olika stegen i riskhanteringsprocessen samt hur den interna styrkan anses vara utifrån CMMI-modellen. Redogörelse för de intervjuade företagen kommer ske parallellt med varandra.

5.1 Risker och möjligheter företagen står inför idag

Enligt Clark och Varmas (1999) riskhanteringsmodell är första steget i processen att identifiera vilka typer av risker och möjligheter företag står inför idag. Företag A nämner att de vill ha monopol på marknaden. Eftersom det i intervjun med bolagets VD framkommer att de arbetar mycket med förtroende hos deras kunder, de analyserar noga vilka affärer de ska ta sig an samt ställer sig frågan om en affär kan förstöra långsiktigt och eventuellt öppna dörrar för andra aktörer så tyder det på att företag A gjort sin analys och identifierar hot och möjligheter. Bland annat den databas som byggts upp med material som grund till framtida beslut indikerar även att företag A arbetar liknande processen "Learning" där utvärderingar och förbättringar görs (figur 3).

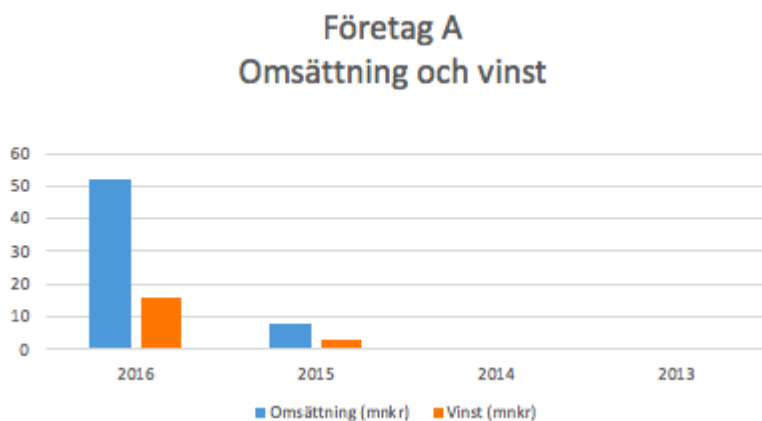
Jämför man det med vilka risker företag B står inför idag så är deras risker ofta hur myndigheter väljer att fatta sina beslut. Detta då de begränsas av bland annat EU-regler till exempel förbränningskatten de vill implementera samt BREXIT. Företag B har ingen direkt metod för att kolla upp dessa typer av hot utan de agerar först efter att diskussionen påbörjat om eventuellt införande av ny lag. Med ett sådant förhållningssätt identifierar de risker och hot först när de uppstått och inte på förhand. Då beslutsprocessen är lång vid införandet av nya lagar är det möjligt att argumentera för att företag B identifierar sina kommande hot. Möjligheter identifierar företag B genom att analysera etablering i nya länder.

Gemensam nämnare för risk inom samtliga studerade företag är personal. I företag C tar det dock även en annan form, de personliga skador som uppkommer i och med att de jobbar med kroppen. Företag C är väl medvetna om sina risker och eftersom de även utforskar nya affärsmöjligheter anses det första steget i riskhanteringsprocessen uppfyllt.

5.2 Värdering av riskaptit och trade-offs

Under intervjun med VDn på företag A framkom att de har en ensam ägare som i slutändan har sista ordet även fast dialog kontinuerligt sker mellan samtliga inom bolaget inför beslut. Detta tyder på att en enda persons riskaptit blir avgörande för hela bolaget även fast övriga anställda har möjlighet att influera beslutet är det svårt att avgöra i vilken utsträckning de har möjlighet att påverka.

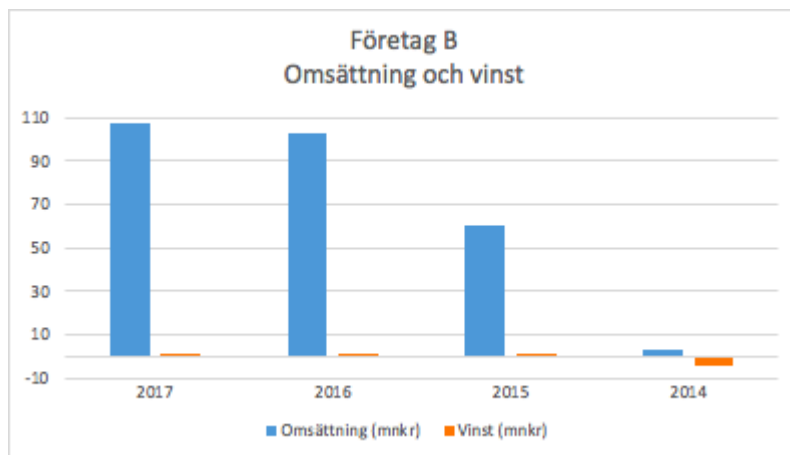
Något företag A ofta står inför är värderingen av *trade-offs*. Exempelvis den stora förändringen som gjordes då företag A gick från att agera mäklare till att investera själva innan de hade en fastställd köpare. Clark & Varma (1999) förklarar hur ledningens agerande mot risk får konsekvenser och att risk inte elimineras utan förflyttas inom olika områden. Företag A hade inledningsvis “hedging and insurance” vilket leder till “increased costs and lower returns”. Genom förändringen skedde först en ökning av “Greater Analysis” som förvisso ledde till “Slower returns and competitive threats” men efter *implementeringen* av den nya strategiska affärsförändringen minskade “Hedging and Insurance” och Företag A såg en ökad omsättning på 542% med näst intill bibehållen vinstmarginal (Allabolag, 2019). Vidare nämns flertalet gånger under intervjun alla avvägningar de gör inför beslut. VDn på företag A beskriver hur de inom företaget tillsammans bollar för- och nackdelar inför affärer vilket är ytterligare exempel på hur företag A värderar *trade-offs* inför beslut.



Figur 4. Företag A Omsättning och vinst åren 2013-2016.

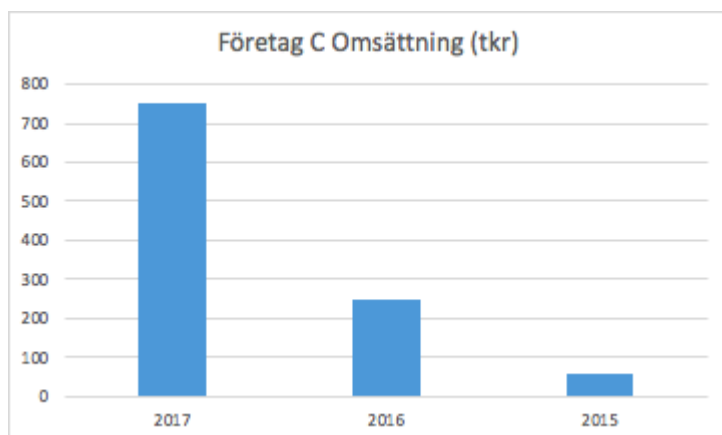
Företag B har genomgått stora förändringar, till exempel startade de upp en ny avdelning under 2014 samt skiftat leverantör. Uppstartandet av den nya avdelningen anses som ett ökat risktagande då företaget börjat göra något de tidigare inte gjort. I samband med detta anses även många olika *trade-offs* gjorts. De gick ifrån kärnverksamheten och öppnade möjligheter för nya avkastningsmöjligheter. De växlade upp från “smaller scale” vilket minskade möjligheten för konkurrenter att etablera sig och det krävdes även “greater analysis” som både kostar pengar och ger möjligheter för konkurrenter eftersom det tar tid.

Möjligen var det en förändrad riskaptit som ledde till ökat risktagande och de *trade-offs* som gjorts vilket kan anses varit lyckade då omsättningen kraftigt ökat. Clark och Varma (1999) förklarar möjligen detta då de säger att focus on core business har restriktionen till core returns. Genom den *trade-off* att frångå kärnverksamheten har det öppnats upp nya möjligheter för företag B som ökat dess omsättning vilket kan ses i följande diagram.



Figur 5. Företag B Omsättning och vinst åren 2014-2017.

Företag C har genom bland annat två stora förändringar stött på trade-offs. En då de valde att tillsammans satsa 100% och offra det de gjorde tidigare samt då en nyckelperson slutade och man därefter tog in en ersättare. Att erbjuda ersättaren att bara hoppa in och köra föreställningarna skulle täcka problemet kortsiktigt medan att erbjuda delägarskap förväntas ge långsiktigt engagemang. Eftersom företag C diskuterat detta tillsammans anses de ha analyserat sina *trade-offs* i dessa två situationer. Vidare analyserar bolaget även sina affärer bättre idag, grundaren säger att de inte tar vilken föreställning som helst längre utan gör trade-offen snabba pengar eller långsiktigt hållbart. Enligt *trade-off* modellen så leder en "greater analysis" till "slower returns" och "competitive threats". En annan nämnvärd faktor är att företaget anses arbeta på en "small scale" detta för att flera i bolaget har föreställningar utanför detta företaget som de genomför själva. Detta resulterar i att företaget måste tacka nej till vissa föreställningar som de fått möjlighet att uppträda på. Att arbeta på en smaller scale leder till "lower returns" och möjligheter på marknaden för konkurrenter ökas. Den *trade-off* som gjordes och ledde fram till beslutet att satsa tillsammans 100% syns även i företagets omsättning, detta kan ses i figuren nedan.



Figur 6. Företag C Omsättning år 2015-2017.

5.3 Utveckling av riskstrategi

Clark och Varma (1999) betonar vikten av att ta fram en riskhanteringsstrategi utifrån vilken riskaptit ägaren har, vilken risknivå företaget beslutat att förhålla sig till och utefter de externa omständigheter som identifierats. Företag A beskriver att de har kvartalsvisa workshops där de tillsammans hela bolaget utvecklar sin strategiska plan och på vilket sätt de ska arbeta framöver. VD på företag A förklarar hur workshoppen inleds av att en person presenterar sin analys av marknaden, hur denne upplever befintliga och potentiella kunder vilket Clark och Varma (1999) anser vara en viktig faktor i utvecklingen av företags riskhanteringsstrategi.

En analys av företag Bs utveckling av riskstrategi tyder på att det getts stort utrymme. Detta bland annat eftersom de har planerat för flera olika tänkbara utfall av BREXIT, att företaget numera har flera leverantörer och rederier samt att VDn själv menar att företaget prioriterar det högt. Eftersom ett aktivt ägarskap är krav för att få sitta kvar som ägare är det möjligt att argumentera för att ägarnas riskaptit på ett eller annat sätt vägs in i utvecklingen av riskstrategi. Å andra sidan går det inte med säkerhet att avgöra eftersom det aldrig uttryckligen nämns under intervjun huruvida de är delaktiga i just dessa delar eller inte. Med ovan nämnt i åtanke kan det antas att moderbolaget har viss påverkan på utvecklingen av företagets riskstrategi men i vilken utsträckning är svår att avgöra. Vidare inleds genomgående analyser av potentiella utfall av diverse myndighetsbeslut så fort utredningarna om besluten initierats. Även här argumenteras det för att processen är reaktiv, företaget inleder analyserna först när besluten börjat undersökas och inte på förhand. Däremot tar beslutsprocessen i regel lång tid innan nya lagar väl träder i kraft vilket skulle kunna försvara den reaktiva analys som företag B gör och hävda den vara proaktiv innan lagarna väl träder i kraft.

För den risk som uppstår i eventuell strejk i mottagarhamnen i Göteborg finns ingen tydlig riskstrategi framtagen utan VDn berättar att det än så länge är ett av företagets absoluta flaskhalsar. En strategi som däremot tagits fram och även aktivt arbetas med är etableringen i nya länder för att sprida sina risker.

Företag C skiljer sig mot de andra bolagen gällande riskstrategi, med undantag för skador finns ingen tydlig riskstrategi. Svaren under intervjun tyder även på att det finns en varierande riskaptit mellan de anställda eftersom de bland annat utför föreställningar individuellt som krockar med företagets egna. Clark och Varma (1999) menar att en varierande riskaptit gör det svårt att ta fram en riskstrategi. Det som möjligen anses vara en riskhanteringsstrategi är hur samtliga inom bolaget är medvetna hur motivation är viktigt och att ens handlingar påverkar andras motivation. För att behålla en hög motivation är bolaget överens om att hålla antalet externa föreställningar nere.

5.4 Handlingsplan

Trots att Företag A genomför steg 1-3 i riskhanteringsprocessen väldigt väl kan inget svar från intervjun visa på att en tydlig handlingsplan verkligen fastställs. De använder sig inte av faktiska dokument där arbetsbeskrivning finns utan VDn menar att alla är införstådda i vad som ska göras att det inte behövs. Clark och Varma (1999) menar visserligen att oavsett vilken typ av handlingsplan företag väljer är det viktigaste att den är tydligt utformad och att alla inom bolaget är väl medveten om den.

Under intervjun med företag B beskrev VDn hur hen är ansvarig för de beslut som fattas och även att informera övriga inom bolaget om den framtagna riskstrategin. Detta tyder på en centraliserad och kontrollerad modell som kan falla väl ut så länge den kommuniceras på ett tydligt sätt. Vidare beskriver VDn hur företaget analyserat flertalet olika utfall på BREXIT och hur de tagit fram en rad olika förhållningssätt som är redo att implementeras beroende på hur utfallet blir. Företag B har även dokumenterat hur de går tillväga om någon av de engelska leverantörerna får problem och hur en annan då täcker upp. Båda dessa förslag tolkas som en tydlig handlingsplan. Då företag B är ett dotterbolag är det viktigt att notera erfarenheten de har från moderbolaget. Moderbolaget skulle möjligen kunna bidra med mycket kunskap från tidigare erfarenheter vilket skiljer sig från de andra två studerade bolagen.

Företag C har ingen genomgående röd tråd för sin handlingsplan utan mycket av arbetet sker fortfarande reaktivt när problem väl uppstår. En av grundarna förklarar bland annat under intervjun hur de i många fall agerar reaktivt på de händelser som uppstår men i de fall som ofta återkommer har företaget tagit fram mallar och förhållningssätt som tillämpas. Detta är något Clark och Varma (1999) menar är väldigt viktigt för en väl fungerande riskhanteringsprocess, att de anställda är medvetna om hur de ska agera samt att det finns en tydligt dokumenterad handlingsplan.

5.5 Implementering av strategisk plan

Genom att ha informerat samtliga inom ett bolag om företagets vision och vilket tillvägagångssätt som anses vara bästa vägen dit menar Clark & Varma (1999) att förutsättningar finns för att *implementeringen* av den strategiska riskhanteringen ska gå bra.

Trots avsaknad av ett fysiskt dokument på en handlingsplan kan företag A anses ha en fungerande *implementering*. Detta eftersom bland annat övergången från hur de arbetade tidigare till hur de arbetar idag föll väl ut. Under intervjun exemplifierade VDn bland annat hur alla inom bolaget har sina respektive ansvarsområden men inför beslutsfattande är samtliga involverade och deltar aktivt. Vidare beskrevs hur alla inom bolaget vet hur de ska agera för att nå de mål som är satta.

Företag B förklarar hur de gick från att se potential i England till att idag ha vuxit till fyra aktiva leverantörer i landet samt två rederier som täcker upp för varandra. Detta kan anses varit en lyckad *implementering* av den strategiska planen eftersom Clark och Varma (1999) beskriver att det är av stor

vikt att fokusera på en sak i taget under process-delen i *implementeringen* och att företag bör inleda med den största risken. Vidare kan företag Bs analys av potentialen som senare ledde till etablering tyda på engagemang även från högsta ledningen för att driva igenom en sådan expansion. Vilket även det lever upp till vad Clark och Varma (1999) anser vara den viktigaste mänskliga faktorn i implementeringsfasen.

Jämförs företag Cs *implementering* så framkom under intervjun främst det inledande engagemanget, involveringen från grundarna och samtliga inom bolaget men som sedan mattats av. Gällande process-delen går det inte att påstå att företag C varken fokuserar på en sak i taget eller börjar med den största risken. Under intervjun beskrev en av grundarna hur bolaget fokuserar på de ständigt förekommande riskerna och inte att det nödvändigtvis var de största riskerna.

5.6 CMMI

För att göra en intern analys av företag A med hjälp av CMMI-modellen studerades hur deras interna styrka är samt om de lyckas utnyttja det till deras fulla potential. Då företaget har en stark intern kommunikation så tyder detta på en hög CMMI nivå. Alla som jobbar där är medvetna om vad som händer inom företaget och alla avdelningar presterar lika mycket. Inom företag A är personalen även villiga att hjälpa varandra till det som är bäst för företaget. Om alla avdelningarna har en bra integration mellan varandra så är bolaget i nivå 3 i CMMI modellen vilket är "defined". Företag A har däremot med avsikt valt att lägga mer fokus på försäljning än de andra avdelningarna. De värdesätter alla avdelningar lika mycket men säljavdelningen inleder alla affärer och får därför mer fokus än andra avdelningar. Detta tyder på att företag A är väl medvetna om hur arbetsbelastningen ska prioriteras mellan avdelningarna, vilket kan positionera dem i den fjärde nivån i CMMI-modellen "Quantitatively managed". Den nivån handlar om att medvetet öka fokus på en eller flera avdelningar för att skapa en optimal intern strategi.

För att de ska ta sig till den sista nivån i CMMI-modellen måste företag A vara i ett stadium där de känner att de kan testa flera olika strategier för att se vilken som fungerar bäst för dem. En förklaring till varför företag A inte har tagit sig dit ännu skulle kunna vara den oro de beskriver inför deras kunder och sitt varumärke.

Angående företag B är det tydligt att de har många olika avdelningar som utför deras jobb. Detta dock utan speciellt hög intern kommunikation mellan avdelningarna. Under intervjun klargjorde VD:n även att det är störst fokus på säljavdelningen följt av den operativa. Trots att det inledande arbetet är säljarnas och tanken därefter är att det ska jämnas ut, lyckas företag B inte upprätthålla balansen utan arbetsbelastningen anses vara högre för säljarna. Dessa två förfaranden kan anses dra ner den interna styrkan hos företag B.

VDn på företag B förklarar hur säljare med god relation till sina kunder även utför operativa arbetsuppgifter åt dem. Detta väcker för oss frågor om förtroende mellan avdelningarna vilket är en viktig faktor till god intern styrka.

Då alla avdelningar gör sitt fast inte presterar jämligt utan vissa avdelningar är viktigare och gör mer än andra tyder på en låg CMMI nivå. Utöver detta så har företaget ett kort möte varje måndag där enbart den operativa avdelningen informeras. Det som styrker företag Bs interna styrka är den nära kontakten mellan VDn och affärsutvecklarna.

På grund av den svaga kommunikationen mellan avdelningarna och olika prestationsnivå så anser vi att de är i nivå 2 av CMMI-modellen vilket är '*managed*' då de utför sina projekt fast det finns ingen bra integration mellan de olika avdelningarna.

En av grundarna till företag C nämnde under intervjun att de har ett dokument med deras schema där de bland annat skriver in ifall de har externa föreställningar de måste uppträda på. Detta kan vara en indikation på den tredje nivån i CMMI-modellen vilket handlar om att alla avdelningarna är medvetna om vad de andra gör. Överlag inger företag C däremot ingen stark *intern styrka*. Som grundaren nämnde under intervjun finns det interna konflikter som uppstår då de inte kommer överens om vissa saker, dessutom så är företag C informella i deras sätt att arbeta. Eftersom personerna i bolaget bor i olika länder och mycket av träningen sker på egen hand är det svårt för dem att följa varandras arbete vilket är en viktig faktor till *intern styrka*.

Eftersom företag C huvudsakligen uppträder under deras föreställningar kan dessa analyseras för sig. Föreställningarna är noga planerade, arbetsbelastningen är jämn, de vet vilka som ska prestera mer än andra och kommunikationen alla emellan sker kontinuerligt. Just dessa anses därför sticka ut och hålla hög *intern styrka* för företag C.

Företag C har vissa arbetsmetoder för att bli mer medvetna om vad varandra gör. Alla inom bolaget är beroende av varandra vilket skulle kunna tyda på att alla bidrar lika mycket. Däremot beskrev grundaren under intervjun hur hen upplever arbetsbelastningen olika inom bolaget vilket resulterar i en obalans och svagare *intern styrka*. I och med att samtliga inom bolaget är viktiga och utför sina roller på bästa sätt indikerar det ett starkt samband inom gruppen. Fast eftersom deras interna kommunikation är dålig så tyder det på att företaget kan vara i den andra nivån i CMMI vilket är '*Managed*'.

6. Slutsats

När det gäller den inledande forskningsfrågan: *Hur ser riskhanteringen ut i mindre företag och hur påverkas den av att de genomgår strategiska affärs-förändringar?* har vi bland annat funnit att en gemensam nämnare för de studerade bolagen är nyckelpersoner. Att förlora dessa är en gemensam risk för företagen vilket Collis & Montgomerys (2008) beskriver i sin artikel som en viktig faktor som måste hanteras för att skapa en effektiv strategi. En annan gemensam observation är att samtliga studerade bolag aktivt outsourcar vissa delar av verksamheten som en del av sin riskhantering. Ytterligare en gemensam faktor för bolagen är att alla har genomgått stora förändringar vilket även lett till ökad omsättning efter att de varit villiga att ta risker. Samtliga bolag gjorde noggranna analyser inför förändringen som möjligen mynnat ut i god riskhantering eftersom det har genererat en högre avkastning. Här dras en koppling till Clark och Varma (1999) som betonar vikten av en bra riskhanteringsprocess för att lyckas som företag. Samtidigt är det möjligt att hävda att det inte enbart går att förklara med god riskhantering utan skulle kunna förklaras med tur eller andra faktorer (Clark & Varma, 1999).

Riskhanteringen skiljer sig mellan de studerade bolagen. Samtliga företag har dock förändrat hur de arbetar med risk och mer arbete sker proaktivt istället för reaktivt om man jämför dagsläget med hur det såg ut innan de påverkats av sina respektive strategiska affärsförändringar. Företag A har idag en anställd som deduktivt granskar historiska affärshändelser för att sedan skapa en riskstrategi att arbeta efter framgent. Det motsvarar processen "learning" i riskhanteringsprocessen vilket även företag B och C uppfyller. Företag B upplever att de risker de står inför är återkommande vilket lett till att de hanterar dem enklare idag än tidigare. Bolaget har idag upparbetade kontakter att konsultera då dessa situationer uppstår och har därför en förändrad riskhanteringsstrategi, handlingsplan och *implementering*. Här är det viktigt att ha i åtanke att företag B är ett dotterbolag. Eftersom verksamheten är liknande moderbolagets så uppstår även liknande risker. Detta skulle kunna leda till att ledningen lättare kan hantera de risker som kan uppstå. Även riskhanteringsprocessen hade kanske sett annorlunda ut om företaget inte haft moderbolaget som gjort att de är bekanta med riskerna i större utsträckning. Det företag C gjort som tyder på processen "learning" är efter utvärdering ha implementerat nya processer i administrativa frågor samt försäljningsarbetet. Efter att bolaget bestämde sig för att satsa 100% tillsammans och motivationen sviktat i omgångar har de även insett att den risken måste förebyggas av samtliga och att det arbetet är ständigt pågående.

För att besvara den andra forskningsfrågan: *Finns det något samband mellan intern styrka och riskhantering?* har de studerade företagen analyserats och ett entydigt samband mellan *intern styrka* och riskhantering har inte funnits. Företag A har en hög *intern styrka* men ingen tydlig handlingsplan för deras riskstrategi. Det kan jämföras med företag B som visar motsatsen, en låg *intern styrka* men bra riskhanteringsprocess och handlingsplan. Å andra sidan påvisar företag C både låg *intern styrka* samt dålig hantering av deras risker vilket indikerar att ett samband finns och due diligence teorin i det fallet

stämmer. Givet detta så finner vi inget samband mellan *intern styrka* och riskhantering i två av de tre studerade bolagen. Utfallet skulle kunna bero på att företagen är verksamma inom olika branscher. Det är möjligt att due diligence teorin mer konsekvent håller under andra förutsättningar. För detta måste ytterligare undersökningar göras av andra interna faktorer som skatteproblem och expansion av forskning och utveckling eftersom CMMI-modellen inte täcker dessa områden.

Slutligen kan det konstateras att även mindre bolag jobbar med riskhantering men i olika omfattning och i vissa fall utan en faktisk riskhanteringsenhet. Eftersom riskerna är olika kan det även förklara den skilda riskhanteringen mellan bolagen. Den typ av risk som företag B står inför består huvudsakligen i förändrade regler vilket nödvändigtvis inte kräver stark *intern styrka* för att hanteras effektivt enligt resultatet av studien. Liknande princip gäller för företag A och C då de riskerna dessa företag möter inte nödvändigtvis kräver en stark riskhantering eller stark *intern styrka*. Spedding och Rose (2008) menar att för att uppnå en hållbar riskhantering måste bolag utföra en due diligence process som vid ett lyckat utfall leder till hög *intern styrka* som i sin tur ligger till grund för en hållbar riskhanteringsstrategi. I de studerade fallen visar sig detta inte vara en nödvändighet då samtliga bolag än så länge inte visar några tecken på att de måste avvecklas och de förändringar som gjorts har lett till ökad omsättning. Det är dock svårt att med säkerhet säga vad som legat bakom framgångarna och det är möjligt att en hög *intern styrka* tillsammans med en god riskhanteringsstrategi hade genererat ett ännu bättre utfall.

6.1 Studiens bidrag och förslag till vidare forskning

Studien bidrar till forskning inom riskhantering i små bolag. Detta eftersom den beskriver hur riskhanteringen ser ut i ett antal mindre bolag, hur strategiska affärsförändringar påverkar riskhanteringen samt om det finns något samband mellan *intern styrka* och hållbar riskhantering. Samtliga studerade bolag har genomgått, för dem, stora förändringar vilket även påverkat deras förhållningssätt till risker. Vidare visar studien att det nödvändigtvis inte behöver finnas ett samband mellan *intern styrka* och en hållbar riskhanteringsstrategi.

Då studien gjorts baserat på mindre bolag som genomgått strategiska affärsförändringar och inte avgränsats efter branschtillhörighet föreslås vidare studier att undersöka fenomenet branschspecifikt.

Källförteckning

- Allabolag. (2019). *Svensk Tillgångsutveckling AB*. <https://www.allabolag.se/5565084026/bokslut> [2019-04-20]
- Anderson, R. J. & Frigo, M. L. (2011). What is strategic risk management?. *Strategic Finance*. s. 21-22 & 61.
- Arthur, C. & Butler, S. (2017). Upgrade downturn: why are people holding on to their old phones?. *The Guardian*. 11 September.
- Berk, J. & DeMarzo, P. (2017). *Corporate Finance*. Global edition. fourth edition. Harlow: Pearson. s. 350-354.
- Björklund, A. (2017). Robotar kan ta över hälften av jobben inom 20 år. *Svt Nyheter*. 4 November.
- Boholm, M. (2018) Risk and Quantification: A Linguistic Study. *Risk Analysis - an international journal*. 26 december.
- Broadwordsolutions. (2019). *What is CMMI?*. <https://broadwordsolutions.com/what-is-cmmi/> [2019-03-28]
- Harvard Business Review. (2015). How to live with risks. *Harvard Business review*. Vol 93 (7/8) s. 22-21.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, C. J. & Varma S. (1999). *Strategic risk management: the new competitive edge*. Long Range Planning. Augusti. s. 414-424.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (2008). *Competing on Resources*. Harvard Business Review. Juli-Augusti, s. 1-13.
- Davidsson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanson, U. & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber AB.
- Johansson, J. & Leek, F. (2015) Vad är ett tillväxtföretag? *VK Bloggen*. [Blogg]. 28 augusti. <http://blogg.vk.se/revenues/2015/08/28/vad-ar-ett-tillvaxtforetag/> [2019-03-20]
- Juhlin, J. (2019). Efter nya avslöjandet - så går det för Swedbank på Börsen. *Svt Nyheter*, 27 mars.
- McCombes, S. (2019) *How to write a research methodology*. Scribbr. 25 Februari. <https://www.scribbr.com/dissertation/methodology/> [2019-04-17]

- Nilsson, P. (2011). Att starta företag är riskabelt - så här minimerar du riskerna. *Företagande*. 11 Oktober. <https://www.foretagande.se/att-starta-eget-ar-riskabelt-sa-minimerar-du-riskerna> [2019-03-20]
- Nokia. (2019). *Klassiska Telefoner*. Nokia. https://www.nokia.com/phones/sv_se/all-phones [2019-04-01]
- Rienecker, L. & Stray, Jörgensen, P. (2012). *Att skriva en bra uppsats*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber AB.
- Spedding, L. & Rose, A. (2008) *Business Risk Management Handbook: A sustainable approach*. Burlington: Elsevier. s. 79-87.
- Spence, S. M. & Stevenson, H. H. (2009). *Identifying and Exploiting the Right Entrepreneurial opportunity...for You*. 22 Juni. Boston: Harvard Business School. s. 4.
- Sundqvist, L. & Wrang, A. (2014). *Vikten att följa trender - en inköparens dilemma?* Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Textilhögskolan i Borås.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab
- White, S. K. (2018). What is CMMI? A model for optimizing development process. *CIO.com*. 16 mars. <https://www.cio.com/article/2437864/process-improvement-capability-maturity-model-integration-cmmi-definition-and-solutions.html> [2019-04-01]

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrund generellt:

Hur många anställda är ni idag?

Vem/vilka äger bolaget?

Vad har ni ambitionsmål framöver?

risk och riskhantering:

Vilka olika typer av risk står ni inför idag?

Hanterar ni dessa risker på något sätt?

Vilken är den största förändring som skett under de senaste åren?

Kan du leda oss genom beslutsprocessen som ledde fram till antingen förändringen ovan eller någon annan stor händelse som skett?

Är det enkelt för er att följa upp ert arbete?

Är samtliga medarbetare införstådda med era risker och hur ni förebygger dem?

Är alla inom ert företag medvetna om vad ens kollegor gör?

Känner ni att ni har någon specifik avdelning som har mer inflytande än de andra i ert företag?

Anser du att ni alltid upplevt samma typ av potentiell risk eller har det förändrats över tid?

Hantrade ni detta på ett annorlunda sätt tidigare?