



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Risikostyring og internasjonalt konkurransefortrinn

- Videreutvikling av en risikostyringsmodell

Av

Benedicte Lillejord

BE309E Master of Science in International Business and Marketing

Vår 2015



Abstract

This master thesis is the final product of a two-year Master of Science Program in International Business and Marketing at the Business School at the University of Nordland, 2013-2015.

In today's competitive world, being aware of the risks and opportunities that companies are facing have become an essential factor for success achievement, consequently the interest for risk management is increasing. For Norwegian companies to gain competitive advantages on both national and international markets they need to focus on the risks that may affect the growth and opportunities for their business. This comprehends the importance of directing a research focus on risk management to stimulate the development of beneficial measurement methods and stimulating companies to use the information that the analysis provides. Through this study, I want to focus the attention on the importance of risk management, and I have chosen to work through the following research question:

When Norwegian companies wants to establish themselves on the international market, how does risk management contribute to increase their competitive advantage?

This topic is relevant for the business community, as more businesses wants to establish themselves on the international market. Few studies have looked into the combination between risk management and competitive advantage by establishing itself on the international market. I will try to cover these gaps in the literature by reviewing questions about risk management and its model, risk related to corporate governance and risk management as a competitive advantage for Norwegian companies.

The main findings in this study shows that companies have little focus on a risk manager with the right expertise involved in the management team. The risk manager would also be able to increase the lack of focus on having risk management as a part of the overall corporate governance in companies. Furthermore, the study recommends that gathering information on risks that can occur are collected in an early stage in the process, thereby, combining a good flow of communication throughout the company on the risks will provide companies with a proactive approach on increasing their competitive advantages.

Continuously, the study shows that the focus on risk management in companies defines a strong focus on financial risks that enables the assessment of other non-financial risks that are given lower priorities. In conclusion, more types of risks than financial risks arises when companies operate internationally, particularly social risk. In addition, it appears a lack of a risk management framework focusing on international risks. This study is intended to provide a contribution in this area, where I have developed a risk management model focusing on international risks that Norwegian companies can use to increase success on the international market and gain a greater competitive advantage.

Forord

Denne oppgaven representerer siste del av min mastergrad på Siviløkonomstudiet på Handelshøgskolen ved Universitet i Nordland. Oppgaven tar utgangspunkt i spesialiseringen International Business and Marketing, der temaet internasjonalisering og styring av risiko er en vesentlig del av pensum.

Sammenhengen mellom teori og praksis er blitt ett stort interesseområdet for meg gjennom min utdanning. Jeg har tatt utgangspunkt i internasjonalisering og ønsker å danne et bilde av hvordan bedrifter går frem for å operere internasjonalt og se på hvordan risikostyring kan påvirke prosessen. Jeg ønsker å se hvordan prosessen gjøres i praksis og om bedriftene samsvarer teori på fagfeltet.

Jeg ønsker å takke min veileder, Professor Tor Korneliussen for tilbakemeldingene og anskaffelsen av litteraturen gjennom min avhandling. En stor takk rettes også til Frode Fjelldal-Soelberg for hans engasjement og inspirerende veiledning både på de teoretiske og praktiske delene.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke mine informanter for at de tok seg tid til å delta på intervjuene og for deres meddelelse av nyttig informasjon med tanke på å belyse min problemstilling; Sjur Hille Olsen, Trond Langeland, André Melbøe Bautz, Paal W. Aanensen, informant ved Bedrift A og informant ved Bedrift B.

Handelshøgskolen
Bodø, den 18.05.15

Benedicte Lillejord

Sammendrag

I dagens globaliserende og økt konkurranseutsatte verden er det blitt mer og mer vanlig at bedrifter innen ulike sektorer strever etter konkurransefortrinn gjennom å gripe muligheter og styre risiko. På dette grunnlag er interessen for risikostyring stadig økende, og det å være bevist på risikoer og muligheter som bedrifter står ovenfor er blitt en essensiell faktor for suksessoppnåelse. Skal norske bedrifter stå godt rustet mot forsterket nasjonal og internasjonal konkurranse må også de vise at de er konkurransedyktige og rette fokus mot risikoer som kan prege veksten og mulighetene til bedriften. Av dette forstår man også viktigheten av å rette et forskningsmessig fokus mot risikostyring for på den måten å stimulere til utvikling av gunstige målemetoder, samt å stimulere bedriftene til bruk av den informasjonen som analysen gir. Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å bidra til å sette fokus på viktigheten av risikostyring, og jeg har her valgt å jobbe ut fra følgende problemstilling:

Hvordan bidrar risikostyring til at norske bedrifter får et større konkurransefortrinn ved etablering i et internasjonalt marked?

Dette temaet er aktuelt for næringslivet da stadig flere bedrifter ønsker å etablere seg på det internasjonale markedet. Få forskningsprosjekter har sett på kombinasjonen mellom helhetlig risikostyring og konkurransefortrinn ved å etablere seg i et internasjonalt marked. Ved å stille spørsmål om helhetlig risikostyring, risikostyring knyttet til virksomhetsstyring og risikostyring som et konkurransefortrinn for norske bedrifter vil jeg prøve å dekke disse gapene i litteraturen.

Hovedfunnene i dette studiet viser at bedriftene har lite fokus på en risikoansvarlig med riktig kompetanse i ledelsen. Den risikoansvarlige vil kunne øke det manglende fokus på å ha risikostyring som en del av virksomhetsstyringen i bedrifter. Videre anbefaler studien å samle inn informasjon om risikoer som kan oppstå i et tidlig stadium i prosessen. Dette bør kombineres med en god flyt av kommunikasjon i hele bedriften som gir bedriftene en proaktiv tilnærming på å øke deres konkurransefortrinn.

Videre viser studien at fokus på risikostyring i bedriftene definerer et sterkt fokus på finansiell risiko som gjør at vurderingen av andre ikke-finansielle risikoer blir gitt lavere prioritet. Avslutningsvis oppstår det andre typer risikoer enn finansielle risikoer når bedrifter opererer internasjonalt, spesielt samfunnsansvar risiko. I tillegg kommer det frem en mangel på et

rammeverk for risikostyring med fokus på internasjonale risikoer. Dette studiet er ment å gi et bidrag på dette området, hvor jeg har videreutviklet en risikostyringsmodell med fokus på internasjonale risikoer som bedrifter kan benytte seg av for å øke suksess på det internasjonale markedet og få et større konkurransefortrinn.

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	I
FORORD	III
SAMMENDRAG.....	IV
OVERSIKT OVER FIGURER	VIII
OVERSIKT OVER TABELLER.....	VIII
OVERSIKT OVER VEDLEGG	IX
BEGREPSORDLISTE	X
1.0 INNLEDNING	1
1.1 FORSKNINGSOMRÅDET	3
1.2 FORMÅL	4
1.3 PROBLEMSTILLING	4
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	5
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1 HELHETLIG RISIKOSTYRING.....	7
2.2 RISIKOSTYRING I VIRKSOMHETSSTYRINGEN	10
2.3 TEORETISKE TILNÆRMINGER TIL RISIKOSTYRING	12
2.3.1 <i>Det juridiske rammeverket</i>	<i>12</i>
2.3.2 <i>Committee of Sponsoring Organization (COSO)- rammeverk.....</i>	<i>16</i>
2.3.3 <i>International Organization for Standardization- (ISO) -standarder</i>	<i>19</i>
2.4 DE VIKTIGSTE RISIKOENE I INTERNASJONALISERING.....	21
2.4.1 <i>Risikostyring for bedrifter nasjonalt</i>	<i>22</i>
2.4.2 <i>Risikostyring for bedrifter internasjonalt.....</i>	<i>24</i>
2.4.3 <i>Risikostyring for bedrifter nasjonalt og internasjonalt.....</i>	<i>25</i>
3.0 METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	27
3.1 VALG AV METODE	28
3.1.1 <i>Metodelære</i>	<i>28</i>
3.1.2 <i>Kvalitativ forskningsmetode.....</i>	<i>28</i>
3.2 UNDERSØKELSENS TEMA, FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	29
3.2.1 <i>Forskningsspørsmål.....</i>	<i>31</i>
3.2.1 <i>Forskningsdesign</i>	<i>31</i>
3.3 UTFØRELSE AV INTERVJU	32
3.3.3 <i>Utvalg av informanter</i>	<i>33</i>
3.3.4 <i>Praktisk gjennomføring</i>	<i>35</i>
3.3.5 <i>Etiske hensyn, taushetsplikt og anonymitet</i>	<i>36</i>
3.4 KVALITATIV ANALYSE AV DATA	37
3.4.1 <i>Evaluering av undersøkelsen</i>	<i>38</i>
3.5 SKRIFTLIG RAPPORTERING	39

3.6 METODE KRIKIKK	40
4.0 EMPIRISKE FUNN	41
4.1 EKSPERTENES PERSPEKTIVER	41
4.1.1 <i>Interne og eksterne tiltak for norske bedrifter</i>	44
4.1.2 <i>Implementering</i>	44
4.1.3 <i>Fordeler og ulemper</i>	45
4.1.4 <i>Økonomisk perspektiv</i>	46
4.1.5 <i>Anbefaling til norske bedrifter</i>	47
4.2 ORGANISASJON FOR ØKONOMISK SAMARBEID OG UTVIKLING- OECD	48
4.3 BEDRIFTENES PERSPEKTIVER	49
4.3.1 <i>Bedrift A</i>	50
4.3.2 <i>Bedrift B</i>	52
4.3.3 <i>Bedrift C</i>	55
5.0 ANALYSE OG DISKUSJON	59
5.1 HELHETLIG RISIKOSTYRING OG RISIKOSTYRING I VIRKSOMHETSSTYRING	59
5.1.1 <i>Styrets og ledelsens rolle</i>	61
5.1.2 <i>Informasjon og kommunikasjon</i>	64
5.1.3 <i>Måling, overvåking og kontroll</i>	65
5.1.4 <i>Styrerapportering og dokumentasjon</i>	66
5.2 RAMMEVERK, STANDARDER OG LOVER & REGLER KNYTTET TIL RISIKOSTYRING	67
5.2.1 <i>Risikostyringsrammeverk</i>	68
5.3 DE VIKTIGSTE RISIKOENE I INTERNASJONALISERING	70
5.3.1 <i>Forbedret risikostyringsmodell</i>	72
5.4 VEIEN VIDERE	74
5.5 OPPSUMMERING	75
6.0 KONKLUSJON	76
6.1 HELHETLIG RISIKOSTYRING OG RISIKOSTYRING FORMET I VIRKSOMHETSSTYRING	77
6.2 RISIKOSTYRING OG KONKURRANSEFORTRINN	78
6.3 BIDRAG OG IMPLIKASJONER	81
6.4 VIDERE FORSKNING	81
LITTERATURLISTE	83
VEDLEGG	87
VEDLEGG 1: TEMA I INTERVJUGUIDEN	87
VEDLEGG 2 : INTERVJUGUIDE TIL EKSPERTER	88
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE TIL BEDRIFTER	89
VEDLEGG 4: LISTE OVER INFORMANTER	91

Oversikt over figurer

Figur 1. Struktur på oppgaven.....	6
Figur 2. Struktur på det teoretiske rammeverket.....	7
Figur 3. Risikostyringsmodell.....	9
Figur 4. Kube fra COSO- rammeverket.....	17
Figur 5. Risikomatrise.....	18
Figur 6. Oversikt over ulike risikokategorier.....	22
Figur 7. Fire risikoer innenfor internasjonalisering.....	24
Figur 8. Oversikt over risikokategorier med internasjonale risikoer.....	25
Figur 9. Risikostyringsmodell.....	60
Figur 10. Videreutviklet modell - risikokategorier med fokus på internasjonale risikoer.....	73
Figur 11. Videreutviklet modell - risikokategorier med fokus på internasjonale risikoer.....	79

Oversikt over tabeller

Tabell 1. Oversikt over nye EU krav.....	13
Tabell 2. Liste over informanter.....	35

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Tema i intervjuguiden

Vedlegg 2: Intervjuguide med eksperter

Vedlegg 3: Intervjuguide med bedrifter

Vedlegg 4: Liste over informanter

Begrepsordliste

COSO	–	Committee of Sponsoring Organization
NUES	–	Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse
ISO	–	International Organization for Standardization
HMS	–	Helse, miljø og sikkerhet
CEO	–	Chief Executive Officer – Administrerende direktør/konsernsjef
CFO	–	Chief Financial Officer - Finansdirektør
CRO	–	Chief Risk Officer - Risikodirektør
OECD	–	Organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling
OEEC	–	Organisation for European Economic Cooperation
CSR	–	Corporate Social Responsibility
IFRS	–	International Financial Reporting Standards
AS	–	Aksjeselskap
ASA	–	Allmennaksjeselskap
KPMG	–	Selskap med initialene til grunnleggerne av bedriften. K for Klyneld, P for William Peat, M for Marwick og G for Goerdeler.
EU	–	Den Europeiske union
SWOT	–	Strength, Weakness, Opportunities and Threats- Styrker, svakheter, muligheter og trusler

KAPITTEL 1

1.0 INNLEDNING

Oppgavens hovedformål er å undersøke hvordan risikostyring foregår i norske bedrifter som driver forretning nasjonalt og internasjonalt. Videre beskrives en generell bakgrunn for internasjonalisering og hvordan bedrifter bruker standarder og/eller rammeverk for å oppnå bedriftens mål. For å øke bedriftens konkurransefortrinn på det internasjonale markedet vil jeg se på hvordan risikostyring styrker bedriftens virksomhetsstyring.

Risikostyring handler om å forutse og handle før ting går galt, og dette kan sees langt tilbake i historien. I moderne tid gikk en rekke banker på ryggen i forbindelse med Saving & Loans-skandalen i USA på 1980-tallet. Backe (2014) refererer også til at det offentlige kom inn med nye og strengere regler for at bedrifter skulle unngå å oppleve tap. Finanskrisen forsterket dette ytterligere, for selv om det var etablert regler fra myndighetenes side, og alle hevdet at bedriftene hadde kontroll, så viste finanskrisen i 2008 med all tydelighet at det hadde bedriftene ikke. Konsekvensen er at det kommer enda flere regler og blir gitt enda sterkere føringer for hvordan bedriftene skal styres (Backe, 2014).

Det har vært kraftig vekst i nasjonale og internasjonale initiativ, standarder og verktøy knyttet til risikostyring. For bedrifter kan det være tidkrevende og forvirrende å orientere seg om alle de nye reglene og frivillige initiativene. Hvilke er relevante for egen bedrift og hva som faktisk kreves og forventes av dem knyttet til risikostyring, er spørsmål bedrifter stiller seg. I denne oppgaven vil jeg gi en oversikt over dagens norske krav knyttet til risikostyring samt internasjonale initiativ. Fokuset vil være standarder slik som COSO-rammeverket, NUES og ISO-standarder. Bedriftene som rapporterer i henhold til disse standardene oppfyller kravene i henhold til aksje- og allmennaksjeloven §6-12, § 6-13 og § 3-4.

Bakgrunnen for at det i de senere år er satt fokus på risikostyring i bedrifter er behovet for et styringsverktøy som kan bidra til bedre styring og sikrere håndtering av hendelser som kan hindre bedriftens måloppnåelse. Ved bedre styring og kontroll, vil bedriften styrke sin virksomhetsstyring.

Dette temaet er aktuelt for næringslivet da stadig flere bedrifter ønsker å etablere seg på det internasjonale markedet, hvor andre internasjonale bedrifter kan være dyktigere og mer erfarne på styringsformer slik som risikostyring. Dette kan føre til lavere overlevelse på det internasjonale markedet for norske bedrifter.

I innledningen ovenfor kom det frem at bedriftene ikke hadde et implementert rammeverk for risikostyring rundt krisen på 1980 tallet. Etter nye, strengere lover og regler skulle bedriftene være bedre rustet mot negative hendelser. Dette ble motbevist, da det i 2008 kom en ny finanskriser som utfordret styringen til bedriftene. For at bedriftene skal være forberedt på en eventuell finanskriser i fremtiden, er det interessant å undersøke hvordan fokuset er på risikostyring og hvordan den er utformet i bedriftens virksomhetsstyring. Jeg ønsker i tillegg å undersøke hvordan risikostyringen kan påvirke bedriftene som ønsker å utvide seg internasjonalt.

I henhold til Pedersen (2014) stilles det større og større krav til bedrifter i henhold til økt globalisering, forventninger hos kunder og leverandører, mer teknologi og flere regler. Dette gjør det viktigere enn noen gang for en ledelse å kjenne hele risikobildet til sin bedrift. En fungerende bedrift består av; bygninger, ansatte, infrastruktur, prosesser og informasjon med mer. Tanken er at alle disse områdene er viktige for bedriften, og må beskyttes da de stadig blir utsatt for utfordringer. Risikostyring handler om å identifisere disse områdene og se hvilke utfordringer som kan bli identifisert både internt og eksternt.

Hvordan og hvorfor risikostyring bør være en del av bedrifters virksomhetsstyring og risikostyringens relevans for norske bedrifter som ønsker å operere i utlandet har også et stort fokusområdet. Det er begrenset forskning på hvordan norske bedrifter kan få et større konkurransefortrinn ved å fokusere på risikostyring når de etablerer seg internasjonalt. Dette studiet er et bidrag til norsk næringsliv hvor fokuset på risikostyring bør forsterkes innenfor den enkeltes bedrifts virksomhetsstyring, samt hvilke internasjonale risikoer som bedrifter må vurdere i sin risikostyring.

1.1 Forskningsområdet

Jeg håper med oppgaven å kunne utvide kunnskapsgrunnlaget om bedrifters erfaring med risikostyring både med å drive forretning nasjonalt som internasjonalt, og hvordan dette er implementert i bedriftens virksomhetsstyring. Jeg ser viktigheten av å studere utfordringer knyttet til internasjonalisering fordi økt bevissthet kan føre til at andre bedrifter lettere kan håndtere utfordringer på en bedre måte. Funnene som presenteres vil ikke kunne generaliseres til å gjelde for alle bedrifter i norsk næringsliv (populasjonen). De vil likevel kunne gi et positivt bidrag til forskning på feltet.

Noen bedrifter internasjonaleses fordi hjemmemarkedet er for lite eller fordi kontroll over salg og produksjon i utlandet i mange tilfeller er bedre enn eksport hjemmefra. Årsakene kan være transportkostnader, arbeidsløsninger, bestemmelser om lokalt medeierskap, politiske preferanser og en rekke andre forhold. Det bedrifter må være klar over, er at ved etablering i et internasjonalt marked vil skape andre risikoer og muligheter for bedriften.

Bedrifter ønsker å organisere, produsere, selge og gjennomføre andre verdiskapende aktiviteter på en internasjonal arena. De søker utenlandske kunder og engasjerer seg i hovedsak om å utvide sin bedrift for å bli best i bransjen og bli stor i internasjonal skala. Bedrifter og nasjoner utveksler fysiske og intellektuelle eiendeler inkludert produkter, tjenester, kapital, teknologi, kompetanse og arbeidskraft (Cavusgil o.fl., 2008). I denne oppgaven er risikoer en opprinnelig del av internasjonaliseringen til den enkelte bedrift .

Internasjonalisering har ført til at mange bedrifter i dag ikke lenger har full kontroll over sin verdikjede, fordi store deler av produksjonen er utkontraktert (outsourced) til tallrike underleverandører lokalisert i andre verdensdeler. Globale endringer som rask utvikling i andre områder av verden betyr at suksess avhenger av evnen til å markedsføre og administrere utenlands.

Som nevnt ovenfor kan man legge merke til at det oppstår noen gap i litteraturen. Det er lite informasjon tilgjengelig om hvordan norske bedrifter håndterer risikoer når de opererer internasjonalt. Jeg skal i dette studiet belyse hvordan og hvorfor risikostyring bør være en del av bedriftens virksomhetsstyring og hvilke tiltak som er relevant for norske bedrifter som ønsker å etablere seg internasjonalt. Ved å stille spørsmål om helhetlig risikostyring, risikostyring knyttet til virksomhetsstyring og risikostyring som et konkurransefortrinn for

norske bedrifter vil jeg prøve å dekke disse gapene i litteraturen. Dette studiet belyser hvordan og hvorfor risikostyring bør være en del av bedriftens virksomhetsstyring og hvilke tiltak som er relevant for norske bedrifter som ønsker å etablere seg internasjonalt.

1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å svare på problemstillingen ved å se på de risikoene som enten forsterkes eller fornyes når bedrifter ønsker å etablere seg internasjonalt for å styrke sitt konkurransefortrinn. For å kunne få innsikt i dette må jeg forstå hvordan helhetlig risikostyring foregår i norske bedrifter og hvordan risikostyringen er formet i virksomhetsstyringen. Her vil jeg gå i dybden for å se på rammeverkene og standardene som er tilgjengelig for å styrke bedriftenes risikostyring. Jeg vil med dette bidra med en videreutviklet risikomodel som bedrifter kan benytte seg av for å få et større konkurransefortrinn. Denne blir presentert avslutningsvis som en del av svaret på problemstillingen.

I henhold til Cavusgil o.fl. (2008) er risikoer unngåelige og bedrifter kan møte dem rundt hvert hjørne. Da risikoene ikke kan unngås kan de analyseres og håndteres. Erfarne internasjonale bedrifter gjennomfører undersøkelser for å forutse potensielle risikoer, forstå deres implikasjoner og gjennomføre tiltak for å redusere de negative effektene.

1.3 Problemstilling

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å bidra til å sette fokus på viktigheten av risikostyring ved internasjonalisering, og jeg har her valgt å jobbe ut fra følgende problemstilling:

Hvordan bidrar risikostyring til at norske bedrifter får et større konkurransefortrinn ved etablering i et internasjonalt marked?

Problemstillingen viser til et tema som er aktuelt for mange bedrifter, da det i dag og i fremtiden vil bli økt fokus på styringssystemer slik som risikostyring, som skal sikre at bedrifter når sine mål og skape et konkurransefortrinn på det internasjonale markedet. Jeg ønsker å undersøke hvordan ulike bedrifter velger å gå frem på det internasjonale markedet,

med fokus på hvordan risikostyring blir anvendt. Da stadig flere ønsker å etablere seg på det internasjonale markedet, finner jeg det av interesse å se på hvordan risikostyring kan prege denne etableringen og hvorfor risikostyring blir stadig mer aktuelt i fremtiden.

For å kunne identifisere risikostyringens bidrag til den internasjonale etableringen ser jeg det nødvendig å forstå hvordan helhetlig risikostyring foregår i norske bedrifter og hvordan risikostyringen er formet i virksomhetsstyringen. Jeg har med dette valgt å inkludere to forskningsspørsmål for å fremlegge mitt bidrag til min problemstilling. Jeg har valgt å se på: ”Hvordan foregår helhetlig risikostyring i norske bedrifter?” og ”hvordan er risikostyringen formet i virksomhetsstyringen?”.

Jeg har valgt å se på hvordan bedrifter kan gå fram for å iverksette risikostyringen, hvordan bedriftene sikrer seg mot de ulike typer risikoer som er aktuelle i den daglige driften og avslutningsvis se på forsterket og fornyet risikoer som oppstår i det internasjonale markedet.

Risikostyring er et stort felt og det er mye man kan undersøke. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å undersøke mellomstore-store norske bedrifter som opererer internasjonalt, da jeg ønsker å få et helhetlig bilde av hvordan risikostyringen er utformet i bedriftene og hvilke utfordringer dem står ovenfor.

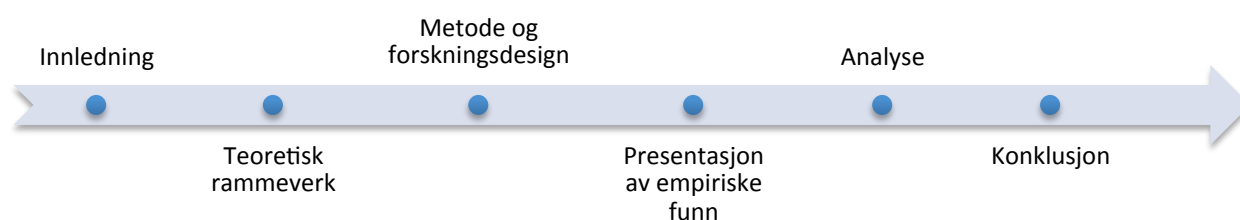
Jeg har valgt å fokusere på flere ulike bedrifter og selve risikostyringen i helhet istedenfor å fokusere på ett risikotema, for eksempel finansiell risikostyring. Dette fordi det å gå i dybden av finansiell risikostyring, ikke sier meg noe om hvordan risikostyringen foregår i bedriftene, men kun hvordan risikostyringen foregår innenfor dette feltet. Bedriftene i oppgaven er anonymisert da de har bidratt med sensitiv informasjon til oppgaven, samt at bedriftenes navn ikke er relevant i henhold til oppgavens formål og problemstilling.

1.4 Oppgavens struktur

Jeg har valgt å dele oppgaven inn i følgende kapitler; Innledning, Teoretisk rammeverk, Metode, Empiriske funn, Analyse og Konklusjon.

Jeg har i dette kapitlet tatt for meg undersøkelsens formål og problemstillingen som oppgaven skal gi svar på. Dette vil gjøre det lettere for leseren å forstå det teoretiske rammeverket som blir fremlagt i kapittel to. I teorikapitlet tar jeg for meg relevant teori om helhetlig

risikostyring, risikostyringen i virksomhetsstyringen og de viktigste risikoene i internasjonaliseringen som skal være til hjelp for å svare på problemstillingen. En grundig gjennomgang av teori vil være nødvendig for å gjøre studiet komplett. I kapittel tre om metode har jeg valgt å beskrive måten jeg har valgt å samle inn data på, valg av forskningsdesign og innsamling av informasjon til analysering av funnene. I kapittel fire, empiriske funn, fremlegger jeg ekspertenes og bedriftenes perspektiver og presenterer funnene fra undersøkelsen. I analysekapittelet, fem, vil jeg knytte resultatene fra teorien sammen med mine empiriske funn. Avslutningsvis vil komme med en konklusjon i kapittel seks hvor jeg svarer på min problemstilling.



Figur 1. Struktur på oppgaven

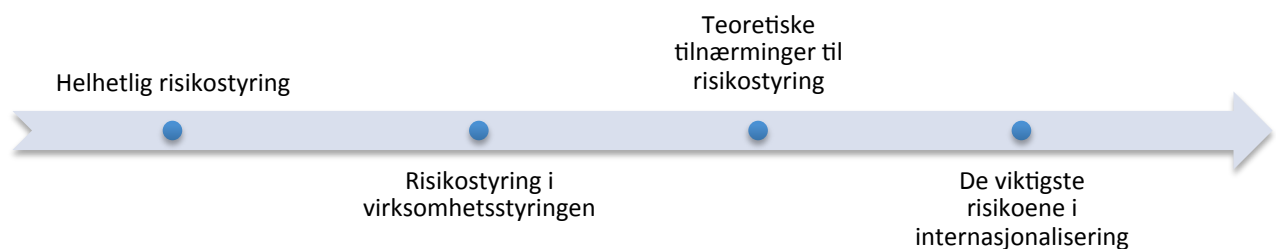
Denne figuren illustrerer strukturen i denne oppgaven, som definert ovenfor.

KAPITTEL 2

2.0 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet vil jeg ta for meg relevant teori rundt helhetlig risikostyring, risikostyring i virksomhetsstyringen og de viktigste risikoene i internasjonaliseringen som jeg trenger for å kunne bruke til min analysing om problemstillingen; *Hvordan bidrar risikostyring til at norske bedrifter får et større konkurransefortrinn ved etablering i et internasjonalt marked?*

Jeg vil i denne oppgaven se på risikostyring ut i fra forskjellige perspektiver og har dermed valgt å dele inn dette kapitlet i fire deler. Da jeg må svare på to forskningsspørsmål som legger grunnlaget for svar på problemstillingen, har jeg delt inn oppgaven i følgende oppsett som følger lik struktur som rekkefølgen til forskningsspørsmålene og problemstillingen. Første del behandler helhetlig risikostyring, andre del tar for hvordan risikostyringen er formet i virksomhetsstyringen, tredje del beskriver teoretiske tilnærminger av risikostyring og fjerde del tar for seg de viktigste risikotyper som oppstår når en bedrift opererer internasjonalt.



Figur 2. Struktur på det teoretiske rammeverket

2.1 Helhetlig risikostyring

Risikostyring som begrep har eksistert i lang tid. Samfunnet og næringsliv utvikles stadig og risikobildet endrer seg over tid i takt med denne utviklingen, enten det skyldes interne eller eksterne forhold til bedriftene. Nye markeder, nye prosjekter, nye produksjonsprosesser, nye produkter, ny organisasjonsform, nye lederfilosofier og ny teknologi innebærer alle risikomomenter for en bedrift. Fremtiden er full av endringer, og endring skaper risiko (Bellamy o.fl., 1999).

Enterprise Risk Management er den engelske betegnelsen for helhetlig risikostyring.

”Helhetlig risikostyring er en strukturert tilnærming for å evaluere og styre de usikkerhetene virksomheten står ovenfor i arbeidet med å nå sine mål.” (Noreng, 2002:1)

Hver eneste dag må man som leder ta beslutninger og gjøre valg som innebærer større eller mindre grad av usikkerhet. Skal man styre en bedrift, må man foreta veivalg og alle valg innebærer en eller annen form for risiko (Bellamy o.fl, 1999).

Hva er risiko og hva handler det om?

Ordet risiko kommer fra italiensk og har sitt utspring i ordet ”risicore” som betyr å våge (Rausand o.fl., 2009). I det Store Norske Leksikon er risiko definert slik:

”Risiko, uvisst utfall, fare for tap, usikkerhet, eller uberegnelig utfall av et tiltak. Risiko og sikkerhet blir ofte definert som komplementære størrelser, slik at den ene størrelse kan beregnes ut fra den andre. Høy risiko tilsvarer lav sikkerhet, og omvendt.” (2014:1).

Risikoer er ikke kun enkelthendelser som må unngås, men også muligheter som må utnyttes. Mulighetene skaper verdier som tilslutt kommer aksjonærene til gode (Noreng, 2002). Om man klarer å fokusere på disse to tingene, kan dette gi en formidabel konkurransemessig fordel. Hvordan skal man klare det? Svaret er implementering av helhetlig risikostyring.

Risiko blir ofte knyttet til tre ulike perspektiver: muligheter, fare og usikkerhet.

Når man knytter risikobegrepet sammen med *muligheter*, er det relatert til sammenhengen mellom risiko og avkastning. Å styre risiko vil i mange sammenhenger være knyttet til å utforske muligheten i forhold til de rammer virksomheten jobber innenfor.

Forretningsmessige og strategiske muligheter kan sikre overlevelse på lang sikt. De rette valgene vil ofte være avgjørende for økt verdiskapning. Risiko i strategisk betydning er derfor knyttet til samspillet mellom vekst, risiko og avkastning.

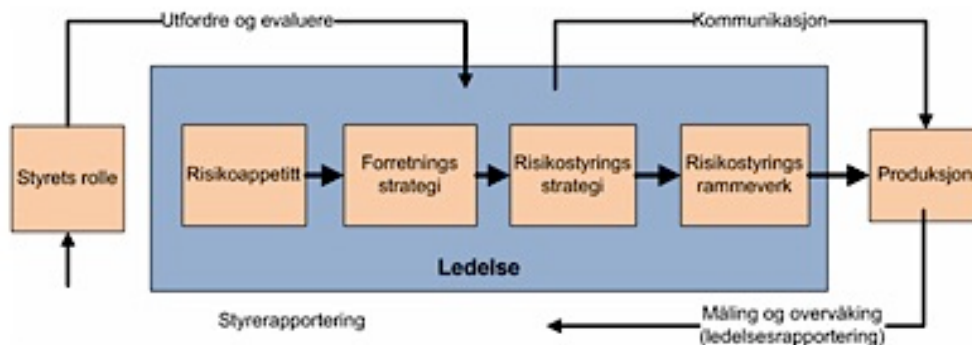
Risiko som *fare*, er knyttet til å unngå bestemte hendelser som for eksempel direkte tap, misligheter, skader, innbrudd og driftsavbrudd. Enhver bedrift har kontrolltiltak og metoder som skal sikre mot negative hendelser eller anslag mot driften.

Risiko som *usikkerhet*, vil si å utvikle modeller som reduserer variasjon mellom sannsynlig utfall og faktisk resultat. Slike modeller kjenner vi blant annet fra bruk av derivater og andre instrumenter for finansiell hedging. (Bellamy o.fl., 1999).

”En virksomhet som har etablert god risikostyring, minimaliserer truslene, styrer usikkerhet og maksimerer potensielle muligheter” (Bellamy o.fl 1999:1).

En organisasjon bør i stor grad fastsette sin risikoappetitt. Risikoappetitten til bedriften vil variere med den strategien som er valgt, sammen med endrede betingelser i bransjen eller markedet. Hver organisasjon har sin egen unike risikotoleranse. Denne vil variere ut fra både organisasjonskulturen og eksterne faktorer. Helhetlig risikostyring mener at et visst omfang av feil kan tolereres dersom kostnaden ved å fjerne risikoen er større enn tapet ved å beholde den. Det er viktig å få ledere til å innse at god risikostyring er en inntektspost, ikke en utgiftspost (Noreng, 2002).

Bedriften KPMG styrker Noreng (2002) sin teori i en mer overskuelig modell, se Figur 1 nedenfor. Modellen gir en god forståelse av viktighetsgraden av risikostyringen i bedrifter som styrker bedrifters virksomhetsstyring.



Figur 3. Risikostyringsmodell (KPMG, 2015)

KPMG uttaler at god risikostyring er en nøkkelfaktor for å beskytte langsiktig verdiskapning i en bedrift. Effektiv risikostyring betyr at man på en god måte klarer å balansere hensynet til utvikling og fleksibilitet, med hensynet til kontroll og stabilitet (KPMG, 2015).

Modellen til KPMG styrker Noreng sin teori, med at styrets rolle gir utfordringer og evalueringer inn til ledelsen for å utvikle en risikoappetitt for å hjelpe ledelsen med å utvikle sin strategi, som KPMG definerer som forretningsstrategi. Modellen til KPMG fortsetter med å vise til at bedriften må utvikle en risikostyringsstrategi for å styrke virksomhetsstrategien. Denne risikostyringsstrategien bygges opp med å se på risikostyringsrammeverket som er tilgjengelig for bedrifter. Videre mener KPMG at ledelsens valg av virksomhetsstyring må

kommuniseres ut til resten av bedriften, da risikoene må utarbeides av de ansvarlige innenfor hver avdeling. Etter dette er det viktig å måle og overvåke risikostyringen og de valg som er tatt i virksomhetsstyringen og avslutningsvis rapportere tilbake til styret.

2.2 Risikostyring i virksomhetsstyringen

I arbeidet med risikostyring har bedriftene en helt sentral rolle og stadig flere bedrifter implementerer risikostyring i sin virksomhetsstyring. Dette temaet har vært mye diskutert både i Norge og internasjonalt. I henhold til Hagnes o.fl. (2014) så kom det frem i deres analyse at mange ledere har utfordringer med å linke risikostyring opp mot virksomhetsstyringen i bedriften, samt definere risikoene som kan ha en innvirkning på bedriftens resultater. Videre viser analysen at når ledere skal ta viktige strategiske beslutninger har de sett på risikostyring og virksomhetsstyring som to ulike fokusområder.

Ved at lederne bruker risikostyring som et tradisjonelt oppsett får de en utfordring med å ta de riktige beslutningene på grunn av mangel av rask informasjon om risikoene. Ved at bedriftene bruker risikostyring uten fokus på virksomhetsstyringen når de tar viktige strategiske beslutninger blir risikostyringen et ineffektivt system som mangler både samarbeid og ledelsesfokus. Dermed har fokuset om hvordan bedriftene håndterer og kommuniserer på alle nivåer i bedriften om risikoene blitt ikke-eksisterende på tvers av prosesser, funksjoner og nivåer (Hagnes o.fl., 2014).

Risikostyring er tett knyttet til bedriftens strategi, som inkluderer bedriftens visjon, mål og prosess for å fastsette mål og planer. For å kunne gjennomføre risikostyring på en effektiv måte, er det en forutsetning at det knyttes risikoer til bedriftens strategier for måloppnåelsen. Risikostyringen fokuserer på forhold som er viktig for bedriftens ønske om utvikling, ikke bare på hvor den befinner seg i dag (Noreng, 2002).

Utfordringen er å ha mekanismer som identifiserer, måler og analyserer risikoer og muligheter, slik at man vet hvor man står, og hvilke fokusområder man har, *før* problemene inntreffer (Bellamy o.fl., 1999).

Nå er vi kommet til det stadiet i risikostyringsprosessen at bedriften har forståelse for konsekvensene av sin egen strategi, identifisert risikoer knyttet til strategien, definert sammenhengen mellom risikoer innenfor en risikoportefølje og gjort en foreløpig vurdering av hvilke risikoer som får størst oppmerksomhet fra ledelsen (Noreng, 2002).

Måling og overvåking av tiltakene blir nå viktig for å forstå og kunne rapportere status og betydning av risikoene. Når man identifiserer, vurderer og om nødvendig innfører tiltak som reduserer risikoen og overvåker hvordan risikoen utvikler seg over tid, kaller vi det for risikostyring (Noreng, 2002).

Risikostyring kan sees og oppfattes på forskjellige måter. En definisjon jeg synes definerer hvor viktig risikostyringen er for bedriftens virksomhetsstyring er:

”Risikostyring er en prosess integrert i mål- og resultatstyringen som er utformet for å kunne identifisere, vurdere, håndtere og følge opp risiko slik at den kommer innenfor akseptert nivå for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse.” (Senter for statlig økonomistyring, 2007,s.8).

Kjell Husby, daglig leder i Extend AS har uttalt seg om at dårlig risikostyring kan få fatale konsekvenser. Feilaktige eller manglende analyser av risikofaktorer kan gi svekket lønnsomhet og måloppnåelse og i verste fall føre til enorme underskudd og konkurs. Husby mener bedrifter bør få et mer bevisst forhold til hvilken risiko de ønsker å ta. Internasjonale undersøkelser i regi av Ernst & Young fra 2011 viser at virksomheter med høy fokus på risikostyring er de med høyest lønnsomhet (Jakobsen, 2015). Disse virksomhetene kategoriseres som ”modne” og kjennetegnes blant annet ved at risikostyringen er integrert i virksomhetsstyringen, og er et målesystem for både avdelinger og enkeltpersoner. Husby mener at svært få norske bedrifter kan enda kategoriseres som ”modne” (Jakobsen, 2015).

I henhold til Cavusgil o.fl. (2008) er det lettere for bedrifter å avdekke muligheter og trusler i omgivelsene om man tar en systematisk gjennomgang av utfordringene til en risiko. Ved å styre denne systematiske gjennomgangen av utfordringer til en risiko vil bedriften kunne klarere kommunisere ut bedriftens visjon, ideer, tanker, planer, målsetninger og handlingsprogrammer. Dette blir spesielt viktig å ha kontroll over når man skal kommunisere med ulike land, med ulike kulturer, språk og lover og regler. Risikostyringen har derfor en ekstrem viktig kommunikasjon og kontrollerende funksjon.

Bedrifter som har en tydelig strategi, prinsipper for styring, roller med krav til prestasjon, tydelig link fra strategi til operative planer, og har tilgjengelig og relevant styringsinformasjon har kjennetegnene på at bedriftene har innarbeidet risikostyring inn i sin virksomhetsstyring (Hagnes o.fl., 2014).

2.3 Teoretiske tilnærminger til risikostyring

Det er blitt nødvendig med et internasjonalt lovverk og politisk regulering også i Norge for bedrifter som opererer internasjonalt. Mange store bedrifter utvider sin bedrift i ikke-demokratiske land hvor menneskerettigheter ikke respekteres. Det er viktig for norske bedrifter å etablere seg i utviklingsland fordi de bidrar til positiv utvikling for lokalsamfunnet. Ofte er slike land preget av korrupsjon og politisk usikkerhet og her må man ha gjort de riktige analysene for å overleve. Lovverket kan ikke dekke alle normer og regler for hvordan et selskap skal oppføre seg i slike områder med konflikter, så her må bedriftene jobbe bevisst med risikostyring.

Jeg vil nå gå nærmere inn på det juridiske rammeverket som bedrifter må identifisere seg med. Videre vil jeg ta for meg rammeverk som bedrifter kan bruke for å forbedre sine systemer for intern kontroll.

2.3.1 Det juridiske rammeverket

For å forstå risikostyring må man forstå det juridiske rammeverket bedrifter er lovpålagt å følge. Stort sett alle norske bedrifter er enten aksjeselskap (AS) eller allmennaksjeselskap (ASA). Finansinstitusjoner slik som banker og forsikringsselskaper er regulert av særlovgivning og har dermed krav om å ha en tilfredsstillende kapital og det følger av ulike EU- direktiver. De fleste norske bedrifter er ikke regulert av finanstilsynet, og har dermed ingen særlovgivning å etterleve. Som en følge av dette blir risikostyring en mer frivillig ordning i forhold til hvor omfattende og kompleks den skal være, men da forutsetter man at det bedriftene gjør er innenfor aksjelovens krav. EU krever at styret skal avgi en beskrivelse om eierstyring og selskapsledelse som omhandler krav til selskapets internkontroll og risikostyringssystemer knyttet til finansiell rapportering. Det stilles også krav til å etablere et revisjonsutvalg som overvåker bedriftens generelle risikostyring og internkontroll (Lothe og

Gaudernack, 2009). Felles for direktivene til EU er at de gjelder for bedrifter av allmenn interesse og rettes mot styret for å bidra til større involvering. Direktivene er implementert i norsk rett og mange bedrifter erfarer at man må etablere en bedre struktur rundt styret om man ønsker å tilfredsstille kravene.

I henhold til Lothe og Gaudernack (2009) definerer EU direktivet et årseigningsdirektiv som krever at styret i årsberetningen redegjør for eierstyring og selskapsledelse og gir en beskrivelse av hovedelementene i bedriftens internkontroll og risikostyringssystemer relatert til finansiell rapportering. Det er intet nytt forhold til eksisterende krav i Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES).

Lothe og Gaudernack (2009) definerer også at EU direktivet har et revisjonsdirektiv som krever at det skal opprettes et revisjonsutvalg. Utvalget skal bestå av styremedlemmer og minst én person må være uavhengig av bedriften og ekspert på revisjon/regnskap.

Nye EU-krav: Revisjonsutvalg	Nye EU-krav: Styrets Redegjørelse
<ul style="list-style-type: none"> • Skal velges blant styrets medlemmer og være et underutvalg av styret 	<ul style="list-style-type: none"> • Skal offentliggjøres årlig som en egen og klart atskilt del av styrets årsberetning. Innholdet tilsvarer rettledningen som følger av NUES
<ul style="list-style-type: none"> • Skal kunne vise til regnskapsfaglig eller revisjonsfaglig bakgrunn hos minimum ett av medlemmene. Denne personen må også være uavhengig av foretaket 	<ul style="list-style-type: none"> • Skal vurderes av selskapets eksterne revisor med hensyn på konsistens mot revisjonen av årsregnskapet. Revisor skal ikke avgi en eksplisitt erklæring over effektiviteten i internkontrollen (som Sarbanes-Oxley reglene krever)
<p>Skal overvåke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effektiviteten i virksomhetens risikostyringssystem, internkontrollsystem og evt. internervisjon • Prosessen for finansiell rapportering • Den lovpliktige revisjonen av årsregnskapet, og revisors uavhengighet 	<p>Skal inneholde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En uttalelse om foretakets eierstyring og selskapsledelse, og hvilket rammeverk foretaket følger på området • En beskrivelse av hovedelementene i selskapets risikostyringssystemer og internkontroll over foretakets finansielle rapportering

Tabell 1. Oversikt over nye EU krav (Lothe og Gaudernack, 2009)

Figuren gjenspeiler EU direktives krav om revisjonsutvalg og styrets redegjørelse på en illustrerende måte. For bedriftene er den første praktiske konsekvensen i det juridiske rammeverket å opprette et revisjonsutvalg. Videre må styret og revisjonsutvalget gjøre en vurdering om tilsynsansvaret er i henhold til aksjelovgivning, NUES og EU- kravene er oppfylt. For å utdype dette skal jeg gå nærmere inn på aksjelovgivningen og NUES.

2.3.1.1 Aksje- og allmennaksjeloven

Aksje- og allmennaksjeloven definerer at man skal ha tilstrekkelig egenkapital og likviditet ut fra omfanget og risiko til bedriften. I aksjeloven (1997) ligger det krav om ansvar for risikostyring og internkontroll og dette kommer frem gjennom §6-12 som omhandler forvaltningsansvar og § 6-13 angående tilsynsansvaret. I følge aksjeloven § 3-4 om forsvarlig egenkapital og likviditet stilles det krav til styrets overvåkning av vesentlige risikoforhold til bedriftens virksomhet og kapital. Bedriften skal til enhver tid ha en egenkapital og likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen og omfanget av virksomheten til bedriften (Aksjeloven, 1997).

Styret i en bedrift har en strategi- og organisasjonsoppgave hvor det bestemmes hva bedriften vil og hvordan man skal komme seg dit. Essensen i kravene er at styret her har et ansvar å ha kontroll med at fastsatte mål oppnås og at risikoen og kapitalen er forsvarlig.

Aksjelovgivningen sier derimot lite om hvilken grad av formalisering som trengs for å oppfylle et slikt tilsynsansvar (Lothe og Gaudernack, 2009).

I tillegg til aksje- og allmennaksjeloven er det to andre lover når det gjelder års- og halvårsrapporter. I Regnskapsloven (1998) §3-3a kreves det at årsrapporten skal inneholde en beskrivelse av de mest sentrale risiko og usikkerhetsfaktorer. I Verdipapirhandeloven (2007) §5-6.4 er det en tilsvarende beskrivelse for halvårsrapporter som er for børsnoterte bedrifter. Kravene om slike beskrivelse innebærer en forventning om at styret og daglig leder som dokumenterer rapportene har en oversikt over risiko og usikkerhet.

2.3.1.2 Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES)

NUES har som formål å holde anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse oppdatert og gjøre den kjent i Norge og utlandet (NUES, 2014). Anbefalingen viser også til at bedrifter som er notert på regulerte markeder i Norge skal ha eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolledeling mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen. Børsdirektiver krever at børsnoterte bedrifter skal følge anbefalingens krav om å redegjøre for hvordan og om de følger anbefalingen.

Anbefalingen fra NUES omfatter femten temaer fordelt i femten kapitler, som bygger på aksje,-regnskap, -børs og verdipapirlovgivningen i kraft per 1.oktober 2014 og inneholder

anbefalinger og veiledninger som utdyper og til dels går lengre enn lovgivningen (NUES, 2014). Kapittel ti i anbefalingen omhandler styrets ansvar for risikostyring og internkontroll. Anbefalingen er en presisering, altså ikke en utvidelse av aksjelovens regler om styrets tilsynsansvar.

Ut fra NUES kan man også se at det er styrets ansvar å overvåke de faktiske risikoforhold og relaterte kontroller. Grunnen til kontrollene, er at det er den gjenværende risikoen etter man har iverksatt kontrolltiltak som er den reelle eksponeringen for bedriften. Styret skal overvåke kontroll- og risikostyringssystemene og med dette sørge for at de oppnår en oversikt over risiko og kontroll på en robust måte.

Bedrifter må for det første ha et system for risikoanalyse, implementering av risikotiltak samt tiltaksovervåkning. Dette systemet må deretter overvåkes av styret og revisjonsutvalget. Det skal gjøres rede for risikoforhold og kontrolltiltak i årsrapporten og halvårsrapporten og hovedelementene i selskapets internkontroll og risikostyringssystemer. I praksis bør styret gjennom en instruks til daglig leder bestemme hvordan de vil at systemet skal se ut og overvåkes. I praksis bør man også få på plass skriftlige retningslinjer for risikoanalyse, risikohåndtering og tiltaksovervåkning. Styrets, revisjonsutvalgets og daglig leders rolle bør beskrives i et instruksverk. På denne måten blir det mulig å faktisk føre tilsyn og underbygge innholdet i en redegjørelse (NUES, 2014).

Avslutningsvis om det juridiske rammeverket som gjelder NUES og EU-kravene brukes tilsynelatende bare for bedrifter av allmenn interesse. Bedrifter som er ASA har krav på seg til å opprette revisjonsutvalg og utgi en redegjørelse om risiko og kontrollsystemene over finansiell rapportering. Både AS og ASA bedrifter kan imidlertid følge NUES og EU kravene som sier å være beste praksis. (Lothe og Gaudernack, 2009)

Økende internasjonalisering av handel og fremveksten av internasjonale bedrifter de siste tiårene har satt risikostyring på den internasjonale agendaen. I henhold til Kaarbøre o.fl. (2013) har flere kriser vært med på å bidra til nytenkning innenfor risikostyring og oppmerksomheten rundt å styre risikoer. Med fremveksten av internasjonale standarder, har man de siste tiårene også sett en økning i bedriftsinterne retningslinjer i store bedrifter. Innholdet i disse retningslinjene varierer mellom selskapene. Noen legger mye fokus på den interne kontrollen, mens andre bedrifter har utarbeidet et større rammeverk for sin bedrift som

både ser på den interne kontrollen og fokuserer på de eksterne faktorene som kan påvirke bedriften.

I henhold til litteraturen eksisterer det to organisasjoner som bedrifter kan benytte seg av for å styrke sin risikostyring. Den ene er Committee of Sponsoring Organizations (COSO) og den andre er International Organization for Standardization (ISO).

2.3.2 Committee of Sponsoring Organization (COSO)- rammeverk

COSO har utviklet et rammeverk for å hjelpe bedrifter med å evaluere og forbedre sine systemer for intern kontroll. COSO har i tillegg sett at det eksisterer et behov for et solid rammeverk for å identifisere, evaluere og håndtere risiko på en effektiv måte. Dette rammeverket er til for å dekke virksomhetens behov i forhold til intern kontroll og til å bevege seg i retning av en mer omfattende prosess for risikostyring (COSO 2004/2005).

COSO-rammeverket går ut på å identifisere potensielle hendelser som bedriften står ovenfor i sin streben etter å nå sine målsettinger i henhold til strategien som er satt.

Helhetlig risikostyring er en kontinuerlig prosess, som er anvendt i fastsettelse av strategien, og som påvirker hele bedriften, på alle nivåer og i alle enheter. Bedriften bør vurdere hvor stor risikoappetitt de er villig til å akseptere. Samtidig må bedriftene vurdere sin evne til å håndtere risikoer i samsvar med risikoappetitten for å kunne øke mulighetene for verdiskapning for sin bedrift (COSO 2004/2005).

I henhold til COSO (2004/2005) har risikostyring blitt gjenstand for økt interesse og fokus i de senere år, og det er blitt stadig klarere at det eksisterer et behov for et solid rammeverk for å identifisere, evaluere og håndtere risiko på en effektiv måte. COSO er et utviklet rammeverk som skal være til bruk for ledelsen for å evaluere og forbedre den helhetlige risikostyringen i bedriften.

COSO-rammeverket definerer helhetlig risikostyring på følgende måte:

”...en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse.” (COSO 2004/2005:16).

Dette rammeverket vil kunne gi en rimelig grad av sikkerhet for at bedriften skal nå sine mål og unngå fallgruver og overraskelser på veien (COSO 2004/2005). Den skal hjelpe med å håndtere og redusere usikkerheten til de identifiserte risikoene og i tillegg vise til muligheter for å øke verdiskapningen. På grunn av stor konkurranse i markedet vil usikkerheten alltid være en del av bedriften og nulltoleransen for feil blir stadig mer gjeldende.

2.3.2.1 Coso`s tredimensjonale matrise

Denne kuben kan brukes til å vurdere risikostyringen som helhet, eller til å vurdere de ulike komponentene hver for seg. COSO ser på helhetlig risikostyring som en gjentakende prosess med mange retninger der alle komponentene påvirker hverandre.



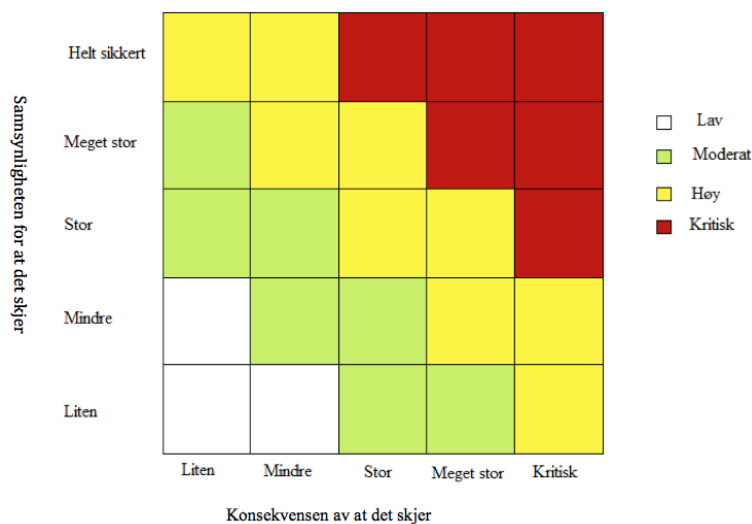
Komponentene i risikostyring, målsettingene og virksomhetens enheter er beskrevet av COSO ved hjelp av en tredimensjonal matrise i form av en kube. Målsettingene, som er mål som virksomheten søker for å oppnå, er de fire kategoriene på toppen av kubene, mens de åtte ulike komponentene i helhetlig risikostyring er symbolisert med hvert sitt horisontale lag. Disse viser hva som kreves for at målene som virksomheten har satt seg skal oppnås (COSO 2004/2005).

Figur 4. Kube fra COSO- rammeverket. (COSO 2004/2005)

De åtte komponentene blir beskrevet som:

- *Internt miljø* omfatter risikostyring og risikoappetitt og miljøet de operer i. I tillegg er valg av integritet og etiske verdier og hvordan risiko blir oppfattet og håndtert av virksomhetens ansatte viktige elementer (COSO 2004/2005). Noen teknikker i denne forbindelse kan være utvikling av oppsett for etiske regler, samt å finne fram til hvordan man skal kommunisere internt og eksternt.
- *Etablering av målsettinger* gjøres gjennom strategiarbeidet hvor det er fokus på at ledelsen etablerer målsettinger for virksomheten og at disse er i samsvar med virksomhetens formål og risikoappetitt.

- *Identifisering av hendelser* refererer til potensielle hendelser, både interne og eksterne, som kan påvirke oppnåelsen av målsettingene som ble etablert i komponent to (COSO 2004/2005). Her kan man for eksempel utføre en SWOT- analyse, som tar for seg interne og eksterne faktorer. Hendelser kan påvirke bedriften både positivt og negativt. De negative hendelser fokuserer på usikkerhet og fare som kan påvirke måloppnåelsen for bedriften. Positive hendelser kan oppstå i form av muligheter for bedriften.
- *Risikovurdering* er en analyse hvor man ser på de identifiserte hendelsene og tar en vurdering om man skal håndtere de ulike risikoene. Her kan man for eksempel sette opp en risikomatrix hvor sannsynlighet blir vurdert opp mot konsekvens. Målsettingen med denne aktiviteten er å vurdere risikobilder opp mot virksomhetens risikoappetitt og vurdere alternative systemløsninger og driftsløsninger. Nedenfor har jeg utformet en risikomatrix, som bedrifter bruker for å vurdere og analysere de ulike risikoer de står ovenfor.



Figur 5. Risikomatrix

Er risikoen på hvitt felt, er det liten sannsynlighet for at risikoen blir å påvirke bedriften og liten konsekvens om det skulle skje. Er risikoen kvalifisert inne på det røde feltet er risikoen kritisk og vil påvirke bedriften. Har man tiltak på å håndtere risikoer som ligger innenfor det hvite feltet så har man unødvendige mange tiltak, da de ikke truer bedriften i like stor grad som andre risikoer. Ligger risikoene på rød, så er man nødt til å iverksette tiltak og håndtering av disse.

- *Risikohåndtering* omhandler ulike former for håndtering, for eksempel, å unngå, akseptere, redusere eller dele risiko. Her må ledelsen se de ulike risikoene opp mot virksomhetens risikoappetitt og prøve å bringe de ulike risikoene i samsvar med denne. Førstnevnte er valget om å unngå risikoen. Dette valget kan man ta om man ikke finner andre alternativer og man velger å gå ut bort fra den aktiviteten som er kilden til risikoen. Ved å akseptere risikoen velger du rett og slett å ikke iverksette noen tiltak og akseptere at risikoen er der. Reduksjon av risiko innebærer tiltak for å redusere sannsynligheten eller konsekvensen av risikoen, eller begge deler. Å dele risikoen vil si å overføre eller dele risikoen med andre for eksempel ved kjøp av forsikringsprodukter eller å utkontraktere en aktivitet (COSO 2004/2005).
- *Kontrollaktiviteter* er oppsatte rutiner og retningslinjer, definert av virksomheter for å sikre at de valgte løsningene fra håndteringen blir utført på mest effektiv måte. Man overvåker risikoene kontinuerlig for å se om det er behov for å trekke tiltak om det skjer eventuelle endringer eller at noe uventet skulle skje.
- *Informasjon og kommunikasjonskomponenten* fokuserer på en god vertikal og horisontal informasjons- og kommunikasjonsstrøm, slik at alle ansatte er klar over sitt ansvar og sin rolle (COSO 2004/2005)..
- *Oppfølging* vurderer om den helhetlige risikostyringsprosessen er tilfredsstillende utført. Den blir fulgt opp og evaluert og vurdert i hvilken grad det vil være nødvendig med eventuelle endringer eller forbedringer.

2.3.3 International Organization for Standardization- (ISO) -standarder

ISO er en uavhengig, ikke-statlig medlemsorganisasjon og verdens største utvikler av frivillige internasjonale standarder. ISOs internasjonale standarder gir praktiske verktøy for å takle mange av dagens internasjonale utfordringer. Standardene skal sikre at produkter og tjenester er trygge, pålitelige og av god kvalitet. For bedrifter er det strategiske verktøy som reduserer kostnadene ved å minimere avfall og feil og øke produktiviteten. Det strategiske verktøy hjelper bedrifter å få tilgang til nye markeder, ny grad av felt for utviklingsland og legge til rette for fri og rettferdig internasjonal handel (ISO, 2012).

Flesteparten av ISO-standardene tar for seg tekniske spesifikasjoner eller retningslinjer for å sikre at materialer, varer, prosesser og tjenester er gode nok for det formålet de har tenkt å ha, med unntak av ISO 9001 og ISO 14001. Hver standard omhandler vanligvis et avgrenset og

svært spesifikt emne (ISO, 2012). Standarden ISO 9001 er for kvalitetsledelse og standarden ISO 14001 er for miljøledelse.

I henhold til Backe (2014) er ISO 31000 standarden spesifikt rettet mot risikostyring. Den sier blant annet at risiko skal styres på en slik måte at man øker sannsynligheten for å nå sine mål. Derfor prøver man å se sammenhengen mellom de målene man arbeider med å oppnå og samtidig identifisere risikoområder som kan svekke måloppnåelsen. Videre sier Backe (2014) at hovedhensikten med å følge en standard er å oppnå kontinuerlig forbedring av en bedrifts ytelse, enten den produserer produkter eller tjenester. I de prosessene man benytter vil det nesten alltid kunne oppstå svik, avvik, uhell eller alvorlige forhold. Da trenger man en standard hvor man enten setter inn korrektive tiltak på avvik som har skjedd eller setter inn forebyggende tiltak basert på en risikoanalyse.

Risikoer som påvirker organisasjoner kan få konsekvenser i form av økonomisk ytelse og profesjonelt rykte, samt miljø, sikkerhet og samfunnsmessige resultater. Så det å bidra til å administrere risiko effektivt hjelper bedrifter til å gjøre det bra i et miljø fult av usikkerhet. Standarden skal gi prinsipper, et rammeverk og en prosess for å håndtere risiko. Den kan brukes av enhver organisasjon uavhengig av sin størrelse, aktivitet eller sektor. Ved hjelp av ISO 31000 kan bedrifter øke sannsynligheten for måloppnåelse, bedre identifisering av muligheter og trusler og effektivt fordele og bruke ressurser for risikoprosessen (ISO, 2012).

Det finnes også en rekke relaterte standarder som forholder seg til risikostyring. ISO Guide 73 angående Risikostyring-terminologi utfyller ISO 31000 ved å tilby en samling av begreper og definisjoner knyttet til styring av risiko. ISO/IEC 31010 fokuserer på risikovurderings teknikker. Risikovurdering hjelper beslutningstakere å forstå risikoen som kan påvirke måloppnåelse samt tilstrekkelig av kontrollene som allerede er på plass. Den fokuserer også på risikovurderings konsepter, prosesser og valg av risikovurderings teknikker.

ISO 3100 standarden gir gode metoder for risikostyring. Den sier blant annet at det må legges vekt på kontinuerlig forbedring i risikostyring gjennom fastsetting av organisasjonsmessige ytelsesmål som skal gjennomgås, med påfølgende modifisering av prosesser, systemer, ressurser, kompetanse og ferdigheter. Standarden bygger på logisk struktur. En prosess som

starter med å fastsette mål, deretter identifisere, analysere og evaluere risiko, for så å forsøke å styre risikofaktorene.

Høsten 2015 kommer en ny versjon av den internasjonale standarden for kvalitetsstyring, ISO 9001, som vil innebære økte krav til risikostyring. Jakobsens (2015) mening er at de nye kravene indikerer at virksomhetene i både inn- og utland har mye å lære på området.

2.4 De viktigste risikoene i internasjonalisering

Risikoer eksisterer for alle bedrifter i ulik grad, og en bedrift må lære seg å håndtere risikoene. Når man opererer internasjonalt, kan risikoene forsterkes, noen kan forsvinne og nye oppstår. I henhold til Cavusgil o.fl.(2008) er bedrifter som opererer internasjonalt preget av unike økonomiske forhold, politiske systemer, lover og regler og nasjonal kultur. Om bedriften ikke gjør seg godt kjent med det nye markedet, slik som i hjemmemarkedet kan det oppstå mange ukontrollerbare faktorer som firmaet har liten kontroll over. Disse faktorene introduserer nye eller forsterkede risikoer for bedriften.

Bedrifter som velger å operere internasjonalt har som regel mer enn ett motiv for internasjonal ekspansjon. Noen av motivene er å tjene høyere marginer og økt profitt samt få nye ideer om produkter, tjenester og forretningsmetoder. Andre motiver er å produsere hvor kundene er, og prøve å bedre verdien av produksjonen (Cavusgil o.fl., 2008).

De mest vanlige formene for internasjonale transaksjoner er internasjonal handel og investeringer. Internasjonal handel refererer til en utveksling av produkter og tjenester på tvers av landegrensene (Johanson og Vahlne, 1977). Utveksling kan være gjennom eksport, en strategi som innebærer salg av produkter eller tjenester til kunder som befinner seg i utlandet, fra en base i hjemlandet eller et tredje land. Utveksling kan også ta form av import, eller innkjøp av produkter eller tjenester fra leverandører lokalisert i utlandet for forbruk i hjemlandet eller et tredje land. Både ferdige produkter og innsatsvarer, som for eksempel råvarer og komponenter, er gjenstand for import og eksport (Cavusgil o.fl., 2008).

Internasjonale investeringer refererer til overføring av eiendeler til et annet land, eller kjøp av eiendeler i det landet (Hollensen, 2014). Disse eiendelene inkluderer kapital, teknologi, leder-

talenter, og produksjon. Med investering krysser bedriften grenser for å sikre eierskap til verdiene som ligger i utlandet (Hollensen, 2014).

2.4.1 Risikostyring for bedrifter nasjonalt

I en tidligere analyse som jeg har utført utformet jeg en figur over ulike risikokategorier som definerer risikostyring i norske bedrifter. Disse ulike risikokategoriene har jeg definert nedenfor.



Figur 6. Oversikt over ulike risikokategorier.

Figur 6 viser til visjon, strategi og de overordnede målene som bedrifter har satt seg. Disse blir førende for hvilke risikoer bedrifter vil møte på det norske markedet. Noen fundamentale risikoer ligger i bedriftens natur og vil i liten grad endres over tid. Bedrifter har også noen risikoer som endres hyppigere og som kan oppstå gjennom valg og beslutninger som ledelsen tar. Disse risikoene har jeg definert som strategisk risiko, operasjonell risiko og finansiell risiko.

Den strategiske risikoen omfatter det utvalg av risikoer som truer bedriftens eksistens eller truer bedriftens mulighet til å nå sine strategiske mål og/eller gjennomføre bedriftens planlagte strategi (Aas, 2006). Eksempler på strategisk risiko kan være vekst, konkurrenter, nye markeder og produkter, kultur og språk, eksterne forhold som markeds situasjonen eller myndighetens reguleringer, tilbud og etterspørsel, markedsføring, politiske forhold og teknologi (Aven, 2008).

Man kan skille mellom ulike eksterne faktorer, som er faktorer som ikke kommer fra den daglige driften, men som er faktorer som påvirker bedriften utenfra (Løwendahl og Wenstøp, 2010). Jeg har definert den strategiske risikoen som et resultat av endringer i økonomiske eller politiske rammebetingelser. Økonomiske faktorer kan være kredittproblemer, likviditet,

konkurranse, tilgjengelig kapital og konsentrasjon. Politiske faktorer kan være politikk, lovgivning, politiske endringer og reguleringer (Torland o.fl., 2014).

Den operasjonelle risikoen innebærer risiko for at bedriftens interne rutiner, kontroll og ledelse kan svikte og medføre tap (Noreng, 2002).

Internkontroll er viktig for at den enkelte virksomhet skal fungere. Den viser til hva bedriften gjør gjennom rutiner og retningslinjer for å sikre sine og kundenes verdier, produksjon og at bedriften driver med forsvarlig drift for å nå sine fastsatte mål. Definerede arbeidsprosesser er grunnlag for løpende identifisering og oppfølging av risiko i hele bedriften. Prosessene sier noe om hvordan bedriften jobber internt på tvers av avdelinger. Konsekvensene av et dårlig internt miljø kan være stort og kan føre til konsekvenser som økonomisk tap, et ødelagt renommé eller sammenbrudd i bedriften. (Gjensidige, 2015).

Operasjonell risiko fokuserer på den risiko som følger arbeidsmiljø, kunder og ansatte, systemer, skade på fysiske eiendeler og prosesser der selskapet opererer (Kredittilsynet, 2007). Det kan også omfatte andre typer risiko, som for eksempel kriminalitet, juridisk risiko, fysiske eller miljømessige risikoer.

Det er ikke bare feilaktige beslutninger knyttet til den operasjonelle driften av virksomheten som inngår i operasjonell risiko, det kan også til en viss grad være beslutninger i forbindelse med investeringer og innvilgelse av kreditt.

Den finansielle risikoen omfatter bedriftens finansielle situasjon og knytter seg til muligheten for gevinst eller tap i finansielle markeder. Finansiell risikostyring er både et komplekst og uoversiktlig fagområde (Rystad o.fl., 1998).

Finansiell risikostyring har fått stort fokus den siste tiden, dette er på grunn av økt konkurranse i markedet og finanskrisene de siste årene. På grunn av finanskrisene både i Norge og internasjonalt de siste tiårene har det blitt synliggjort nødvendigheten av risikostyring. Samtidig stiller økt konkurranse og lave marginer, høyere krav til avkastning på investeringer. Vinnerne blir aktører som over tid har riktig balanse mellom avkastningsmuligheter og risiko (Rystad o.fl., 1998).

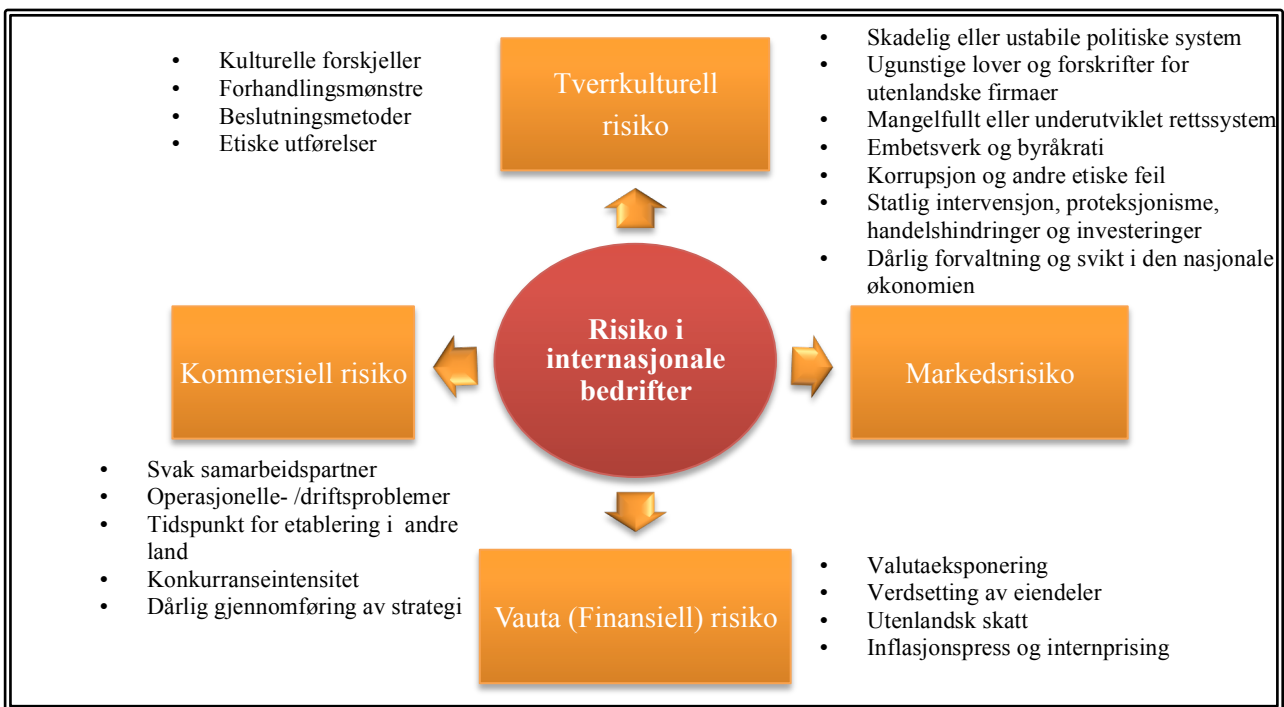
Det er knyttet mange spørsmål til det å etablere bedrifter i utlandet. Ofte er det språket, kulturen, det lokale stedet og de institusjonelle omgivelsene som i stor grad er ukjente for bedriftsledelsen i Norge. Samtidig er det viktig at bedriften klarer å etablere seg raskt og uten for mange hindringer før den er i produksjon. Mange av spørsmålene knyttet til utenlands

etablering handler om juridiske, økonomiske, strategiske og etiske sider ved etableringen, men det er også mange valg som må tas, som handler om organisatoriske og ledelsesmessige aspekter (Osmundsen, 2007).

Som presentert ovenfor har bedrifter store utfordringer på forskjellige typer risikoer når det kommer til bedriftens risikostyring når de vil etablere seg nasjonalt. For bedrifter kan en beslutning om å øke satsingen internasjonalt bringe inn nye risikoer for bedriften.

2.4.2 Risikostyring for bedrifter internasjonalt

Cavusgil o.fl., (2008) referer til fire risikoer som bedrifter må fokusere på når de ønsker å gå internasjonalt. Disse fire risikoene er tverrkulturell, valuta (finansiell), markedsrisiko og kommersiell risiko som bedrifter må analysere og håndtere for å unngå for eksempel økonomiske tap eller produktfeil.



Figur 7. Fire risikoer innenfor internasjonalisering (Cavusgil o.fl., 2008, oversatt av Benedicte Lillejord)

Figur 7 viser Cavusgil o.fl. (2008) fire risikoer som de har analysert seg frem til. Kulturelle forskjeller, etiske utførelser og beslutningsmetoder er noen av faktorene som kan påvirke en bedrift innenfor den tverrkulturelle risikoen. Den andre identifiserte risikoen, markedet,

innebærer faktorer som kan påvirke bedriftens som vil etablere seg internasjonalt er, det politiske systemet og lover og regler i det etablerte landet. Andre faktorer er korrupsjon og barrierer som kan oppstå mot handel og investeringer.

Den tredje risikoen har fokus på valuta (finansielle) delen, som innebærer aksjer, skatt og priser. Den siste risikoen omhandler den kommersielle delen. Den kommersielle delen fokuserer både på dårlig strategi, operasjonelle problemer, og svake partnere.

Risikostyring som definert i kapittel 2.4.1 i Figur 6, fremhever tre forskjellige risikoen som bedrifter må analysere når de ønsker å etablere seg nasjonalt. Ønsker bedriftene å etablere seg internasjonalt, fremhever figuren 7 ovenfor fire tilleggs- risikoer som bedriften må fokusere på. Disse fire tilleggs risikoer er ikke nye risikoer til Figur 6 i kapittel 2.4.1, som jeg vil forklare nærmere nedenfor.

2.4.3 Risikostyring for bedrifter nasjonalt og internasjonalt

I henhold til Cavusgil o.fl. (2008) viser det seg at bedrifter vil stå ovenfor flere risikoer når de vil etablere seg på det internasjonale markedet. Disse risikoene faller under de tre definerte risikoene i Figur 6 i kapittel 2.4.1 som beskrevet ovenfor.

De fire risikoene fra Cavusgil o.fl (2008) er unike når bedrifter ønsker å operere internasjonalt, fordi disse vil påvirke risikostyringen for bedriften i større grad på økonomiske forhold, politiske, kulturelle og innenfor lover og regler.



Figur 8. Oversikt over risikokategorier med fire internasjonale risikoer

Figur 8 er en konseptualisering ved å sammenhengen av hvordan disse fire risikoene faller under de ulike risikokategoriene som en bedrift må fokusere på for å opparbeide seg en god risikostyring. I Figur. 2 i underkapitlet 2.1 ble det presentert en modell som bedriften KPMG har utarbeidet. Modellen tar for seg den helhetlige virksomhetsstyringen i bedriften, fra ledelsens rolle til kommunikasjon og rapportering. KPMG sin modell kan sees på å være den øverste rubrikken i Figur. 8 ovenfor. Modellen ovenfor har fokus på de områdene som er fremhevet i oransje da et fokus på risikoene kan bidra til konkurransefordeler for bedrifter i det internasjonale markedet.

Den tverrkulturelle risikoen til Cavusgil o.fl. (2008) har en ekstra påvirkning på bedriftens risikostyring under visjon, strategi og de overordnede målene som bedriften har satt seg. Dette da en bedrift som ønsker å gå internasjonalt kan møte kulturelle forskjeller, forskjellige etiske praktiseringer og andre beslutningsmetoder enn det de bruker på det nasjonale markedet. Sett på den strategiske risikoen kan en dårlig strategi sammen med et ukjent politisk system og mulige barrierer mot handel og investeringer gi bedrifter store risikoer for å gå internasjonalt. Under den operasjonelle risikoen vil bedrifter møte både tverrkulturelle og kommersielle risikoer. Dette da både den kulturelle delen er referert til både land og organisasjon, samt etiske praktiseringer. De kommersielle risikoene vil fokusere på mulige operasjonelle problemer som kan oppstå ved å gå internasjonalt.

Den siste risikoen, finansielle, anses å ha den største økonomiske nedfall for en bedrift hvis risikoen ikke er analysert før bedriften etablerer seg på det internasjonale markedet. Det nye landets lover og regler, takseringer og valutaer er en av få faktorer som bedrifter må analysere og håndtere for å unngå økonomiske tap.

KAPITTEL 3

3.0 METODE OG FORSKNINGSDESIGN

I dette kapitlet gjøres det rede for valg av den metodiske tilnærmingen. Først presenteres valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, før jeg beskriver hvilken metode som blir benyttet i oppgaven. Videre presenteres verktøy for innsamling og analyse av data. For å sikre en selvreflekterende holdning, vil de valgene som er gjort under innsamling og strukturering av data gjøres rede for ved å identifisere og rettferdiggjøre underveis. Etiske aspekter og spørsmål av pålitelighet og gyldighet av oppgaven vil bli presentert for leseren i slutten av kapitlet.

Et valg av metode kan sies å være et valg av en overordnet plan for hvordan man skal få svar på problemstillinger eller eventuelt testet ut hypoteser: kort sagt en beskrivelse av den måten man velger å samle inn data på. Dette arbeidet omfatter en rekke valg som vil være avgjørende for hele forskningsarbeidets videre forløp, blant annet når det gjelder hva slags databearbeiding og dataanalyse som kan foretas.

Om jeg ser på problemstillingen: *"Hvordan bidrar risikostyring til at norske bedrifter får et større konkurransefortrinn ved etablering i et internasjonalt marked?"*, ser jeg at det har en eksplorativ karakter av typen "hvordan". Dette, kombinert med at det manglet forhåndsinformasjon om hva som blir gjort av risikostyring i norske bedrifter og hvordan den er formalisert, førte til at jeg valgte å ha hovedfokus på bedriftenes praksis gjennom kvalitativ studie og i tillegg ha et ekspertpanel om temaet. Med å bruke et ekspertpanel ble oppgaven forsterket ved å ha et til sammenligningsgrunnlag i tillegg til teorien. For å kunne se mine funn i en større sammenheng valgte jeg å se på de empiriske funn i forhold til anerkjente teorier på området, hvilket krevde en omfattende litteraturgjennomgang.

Jeg vil i dette kapitlet begrunne mitt valg av kvalitativ metode. Jeg går videre inn på hvilke spesifikke metoder jeg fant mest hensiktsmessig å bruke for å besvare på problemstillingen, henholdsvis casesdesign med semi-strukturerte intervjuer og innhenting av sekundærdata fra tidligere forskning, bedriftene og deres risikostyring.

3.1 Valg av metode

3.1.1 Metodelære

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Dette vil si at samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal gå frem når man skal hente inn informasjon om virkeligheten, hvordan man skal analysere denne informasjonen og hva den til slutt forteller oss. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data. Dette kan også kalles for en forskningsprosess (Johannessen o.fl., 2010).

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller mellom to ulike tilnærminger, kvantitativ og kvalitativ metode. Skillet mellom disse to metodene er hvordan vi samler inn og behandler data på. Kvantitativ metode er for eksempel spørreundersøkelser hvor man opererer med tall og teller opp fenomener. Det er høy grad av strukturering, hvor både forskeren og respondenten (den som svarer) har lite fleksibilitet til å gå dypere inn i materialet. Her kan resultatene telles opp og det er lettere å sammenligne svarene mot andre undersøkelser. En kvalitativ metode går mer i dybden i form av tekst ved bruk av åpne spørsmål som gir utfyllende svar. Et eksempel er dybdeintervju, hvor hensikten er å få fram fylldige beskrivelser og det er svært anvendelig når man skal undersøke fenomener man ikke kjenner så godt, og som det er lite forsket på (Easterby-Smith o.fl., 2012).

Hele metodeprosessen fra start til slutt kalles for en forskningsprosess, som består av fire faser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen o.fl., 2010). Jeg skal nå gå gjennom de valgene jeg har tatt innenfor hver av de fire fasene.

3.1.2 Kvalitativ forskningsmetode

Hovedtyngden på innhenting av informasjon til denne oppgaven bygger på primærdata. Dette er fordi mye av informasjonen jeg trenger ikke er offentliggjort. Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ metode for å utføre undersøkelsen, i form av personlig intervju, intervju via e-post og telefon. Valget falt på disse typene metode ganske enkelt fordi de er en velfungerende måte å innhente god og dyp informasjon på når det er forsket lite på tidligere. Personlig intervju er bra i den forstand at du kan lese kroppsspråk og ha en mer uformell samtale, da svakheter med intervjuformen kan være avstand og at jeg som forsker kan lede informanten i den retningen jeg ønsker. Intervju via e-post har sine styrker ved at informanten

kan svare i perioder som det passer for dem selv, samt jeg som forsker kan sende ut spørsmålene til flere informanter. Svakheter ved denne intervjuformen er faren for ikke å få svar innen ønsket tid eller at svarene kan oppfattes som kortere og mer gjennomtenkte, men igjen kan de være konkrete og spare forskeren for tid ved transkribering. Intervju via telefon er lik personlig intervju i den form at jeg som forsker kan snakke med informanten, samt ha en dialog og gjennomføre intervjuet til tross for den geografiske avstanden mellom informant og forsker. Svakheter er at man ikke kan lese informantens kroppsspråk. Disse framgangsmåtene vil hjelpe meg i å samle inn data som er mest mulig relevant og pålitelig.

3.2 Undersøkelsens tema, formål og forskningsspørsmål

I starten av forskningsprosessen forsøkte jeg å finne et tema som interesserte meg og som jeg ønsket å få mer kunnskap om. Jeg startet med å lese alt av informasjon om masteroppgaven via veiledningen som ble utgitt, slik at jeg fikk en forståelse og oppfatning av hvordan oppgaven skulle utformes. Deretter gikk søket videre til internett, for å sette meg inn i ulike caser som var aktuelle og som jeg ønsket å velge mellom. Tema for oppgaven ble risikostyring i norske bedrifter sett mot det internasjonale markedet, ettersom at det var dette jeg fant mest interessant fra min spesialisering ”Internasjonal business and Marketing”.

Grunnlaget for valg av bedrift var at de skulle være norske selskap som opererer i Norge og i utlandet, da jeg har et internasjonalt fokus. Bedriftene jeg har valgt ønsker en anonym betegnelse da de har delt sensitiv informasjon og vil med dette bli presentert som Bedrift A, Bedrift B og Bedrift C. Jeg fant det av interesse å se hvordan risikostyringen foregår i norske bedrifter og hvordan risikostyringen er formet i virksomhetsstyringen. Disse spørsmålene må besvares da de gir føringer for hvordan risikostyringen kan gi konkurransefortrinn for bedrifter som etablerer seg internasjonalt. To av de valgte bedriftene er ASA selskap og den siste er et AS. Dette vil si at alt av årsrapporter, rapporteringskrav, dokumenter og informasjon var tilgjengelig for to av bedriftene. Den siste bedriften som var AS hadde mindre informasjon, da de ikke har like strenge lover og krav å etterleve i henhold til rapportering og årsrapporter. Det ligger noe generell informasjon ute om selskapene, og for to av de tre selskapene var det tilgjengelig informasjon for spesifiseringen mot risikostyring, strategier, årsrapporter og lignende.

En kvalitativ forsker må ha evne til å stille gode spørsmål, være en god lytter og til slutt sette sammen alle bitene i puslespillet. Når bitene er satt sammen vil det si at man har funnet fram til noen svar, men ikke *ett* endelig svar. Her kan andre forskere tolke stoffet man har samlet inn på ulike måter fordi man oppfatter ting ulikt.

”En forsker bestreber seg på å oppnå det best mulige resultatet for å kunne trekke sine konklusjoner. Dette innebærer blant annet å være kritisk til sin egen forskning” (Johannessen o.fl., 2010, s.34).

Forskerens faglige utgangspunkt kommer gjerne frem fra forskerens bakgrunn og utdanning. Jeg som forsker har egne erfaringer og fortolkninger som andre forskere ikke nødvendigvis er enige i. Det å velge perspektiv er i følge Johannessen (2010) å rette oppmerksomheten mot et spesielt område av fenomenet, en spesifikk synsvinkel. Ingen forskere er like og ut fra ulike synsvinkler kan man komme fram til ulike svar. Perspektivet jeg har valgt, er å rette oppmerksomheten på risikostyringen innenfor norske bedrifter som etablerer seg internasjonalt, hvor jeg har avgrenset til selve utførelsen av hvordan den er implementert, styrt og håndtert.

Jeg har derfor valgt å se på et helhetlig perspektiv av risikostyringen hvor jeg har intervjuet fire eksperter om temaet, og hvor jeg intervjuet tre bedrifter om hvordan risikostyring er utformet i bedriften. Teorikapitlet mitt er fokusert på generell informasjon om temaet mitt, internasjonal risikostyring og er bygd opp etter de tre delene jeg ønsker å belyse i denne oppgaven. Som nevnt tidligere, for å svare på problemstillingen, så er det naturlig å starte ved å stille spørsmål til hvordan helhetlig risikostyring foregår i norske bedrifter. Derfor er det naturlig med en struktur som starter ved å vise til dette tema i teorikapitlet. Videre er det nødvendig å forstå hvordan risikostyring er formet i virksomhetsstyringen i norske bedrifter, og her fortsetter strukturen i teorikapitlet til å vise til risikostyring i virksomhetsstyring. Disse to områdene gir grunnlag til svar på problemstillingen som er: hvordan kan risikostyring i norske bedrifter gi et større konkurransefortrinn når de ønsker å etablere seg på det internasjonale markedet?, så her igjen, fortsetter strukturen i teorikapitlet til å vise til internasjonale risikoer og hvordan det kan prege en internasjonal etablering. Teorikapitlet tar i tillegg for seg lover, regler, rammeverk og standarder som skal bidra til å styrke risikostyringen i bedriftene.

3.2.1 Forskningsspørsmål

Problemstilling eller også kalt forskningsspørsmål i metoden, er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på. Forskningsspørsmål kan defineres som:

”Spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar deg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder” (Johannessen o.fl., 2010, s.60.)

Forskningsspørsmålet jeg har satt, skal gjenspeiles i oppgaven, hvor jeg tilslutt kommer fram til et resultat og en konklusjon på problemstillingen. Som nevnt kom jeg først fram til temaet risikostyring på grunn av stor interesse innenfor dette feltet og fordi det er relevant for alle bedrifter som både driver bedrift nasjonalt og internasjonalt. Etter valg av tema fikk jeg ulike ideer om hvilke virksomheter jeg ønsket å koble dette tema opp mot. Ved gjennomgang av ulike problemstillinger og ved utarbeidelse av denne oppgaven kom jeg etter hvert fram til følgende problemstillingen, eller forskningsspørsmål om du vil:

Hvordan bidrar risikostyring til at norske bedrifter får et større konkurransefortrinn ved etablering i et internasjonalt marked?

3.2.1 Forskningsdesign

Jeg har nå tatt stilling til *hva* og *hvem* jeg skal undersøke og nå vil jeg fokusere på *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betegnes som forskningsdesign.

”Forskningsdesign er ”alt” som knytter seg til en undersøkelse.” (Johannessen o.fl., 2010, s.73).

Før man begynner med undersøkelsen må man vurdere hvilken fremgangsmåte man skal bruke for å oppnå et riktig bilde av det som studeres. Jeg som forsker må vurdere hva som skal studeres, hvem jeg skal samle inn informasjon fra og hvor mange som skal delta i undersøkelsen. Jeg har valgt casedesign som forskningsmetode, hvor det med bedriftene ble utført ett personlig intervju, ett intervju via telefon og to semi-strukturerte intervjuer via e-post. Med ekspertene ble det utført tre telefonintervju og ett semi-strukturert intervju via e-post. Casedesign er en studie av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Johannesen o.fl. (2010) viser til fire ulike designstrategier for casestudier. Jeg valgte den strategien hvor man studerer flere organisasjoner. En annen type design kunne ikke gitt meg den samme innsikten jeg trenger for å forstå hvordan risikostyringen foregår i de ulike bedriftene. Jeg brukte en tilnærming som gjør at jeg kommer i dybden og får så mye informasjon som mulig på en best mulig måte.

3.3 Utførelse av intervju

Utformingen av intervjuet gikk på å stille relevante, entydige og enkle formulerte spørsmål mot temaet, slik at det ikke skulle bli noen misforståelser om hva det var jeg spurte om.

For å prøve å komme i dybden og få mest mulig informasjon og samtidig få et oversiktsbilde av risikostyringen, valgte jeg å gjennomføre en intervjuguide med åpne spørsmål hvor jeg var åpen for at flere spørsmål kunne dukke opp i løpet av intervjuet og jeg utformet også et semi-strukturert intervju som jeg sendte til informantene via e-post. Semi-strukturerte intervjuer gir en høyere grad av konfidensialitet, fordi intervjuet er personlig i naturen (Easterby- Smith o.fl., 2008). Jeg ønsket å forstå de meninger som respondenten har om risikostyring.

Etter hvert som jeg arbeidet med stoffet ble dataen jeg samlet inn mer og mer konkret og jeg unngikk spørsmål og fakta som ikke ville hjelpet meg med forskningen. Jeg foretok flere bakgrunnsintervju med ekspertene, hvor jeg gikk i dybden av temaet og som la grunnlag for videre utførelse av spørsmål som jeg skulle stille til bedriftene. Spørsmålene jeg hadde utformet til ekspertene var mange, men ved å ha en uformell tone svarte ekspertene på mange av spørsmålene gjennom samtalen uten et behov for å stille alle. Før jeg startet utformingen av intervjuguiden behøvde jeg å innhente informasjon om temaer slik som risikostyring, virksomhetsstyring og internasjonalisering. Dette var nødvendig slik at jeg kunne stille spørsmål rundt den informasjonen jeg hadde funnet i teorien. Jeg bruke det til min fordel i å stille så konkrete spørsmål som mulig.

Ved utarbeidelse av intervjuguiden kunne jeg ikke ta med alt jeg ønsket å spørre om, ettersom at dette ville blitt for overveldende for informanten som skulle svare og jeg kunne risikere å ikke få de svar jeg ønsket. Det måtte reflekteres over hvilke spørsmål som skulle være med og hvilke som skulle utelates. Jeg fikk redusert ned spørsmålene til det jeg absolutt måtte ha svar på. Ettersom det ble stilt sensitive spørsmål valgte jeg å samle de mest krevende spørsmålene i midten og starte og avslutte intervjuet på en rolig måte med lette og mindre sensitive spørsmål, slik at informanten ikke skulle bli overveldet.

For de fire ekspertene og de tre bedriftene jeg kontaktet som ikke hadde mulighet til å stille til personlig- eller telefonintervju mottok intervjuet på e-post. Spørsmålene jeg hadde i intervjuguiden var åpne og hadde ingen form for formulerte svaralternativer på forhånd.

Informanten hadde frihet til å formulere svarene selv og svarene viser hvordan informanten tolket spørsmålene.

I starten av intervjuguiden presenterte jeg meg selv og hva undersøkelsen gikk ut på og hva den skulle brukes til. Jeg valgte å dele intervjuet inn i seks deltemaer, slik at jeg fikk mest mulig informasjon om ulike deler av bedriften som kunne virke inn på resultatet. Del en av intervjuet omhandlet spørsmål angående informanten og deres arbeidsoppgaver og del to inneholdt generelle spørsmål om bedriften og hovedutfordringer de står ovenfor. Del tre av intervjuet er den største delen hvor det er lagt hovedvekt på internkontroll og risikostyringen i bedriften, mens del fire tok for seg styring og kontroll. Del fem bestod av spørsmål om dokumentasjon og rapportering og del seks inneholdt avsluttende spørsmål om fremtiden til bedriften.

Før jeg ferdigstilte intervjuguiden kvalitetssikret jeg utseendet for å se at det så enkelt og oversiktlig ut og dette gjorde jeg i form av en prestudie. Her har jeg lagt arbeid i både innhold og form. Før intervjuene og før intervjuguiden ble sendt ut på e-post hadde jeg en prestudie hvor jeg fikk tre venner, ett familiemedlem og metodelærer til å se gjennom spørsmålene slik at de kunne komme med kommentarer til hvordan de opplevde å svare på intervjuet og samtidig komme med forslag til endringer. Etter å ha lest korrektur og tatt hensyn til kommentarer og eventuelle endringer, var intervjuguiden ferdigstilt.

Jeg har utført dybdeintervju med tre eksperter og med én informant i Bedrift B.

Dybdeintervjuer er nyttige når man ønsker å identifisere informasjon som vil åpne nye dimensjoner til et problem, og dermed finne informasjon som er meningsfylt i henhold til min problemstilling og forskningsspørsmål. I Bedrift A fikk jeg både telefonintervju og svar på intervjuguiden via e-post. Jeg spurte informantene på forhånd om det var greit at intervjuet ble tatt opp på båndopptaker for å sikre at jeg fikk med informasjonen jeg trengte og kunne konsentrere meg mer om informanten enn å skrive ned under intervjuet. Alle informantene godkjente opptaket av intervju og de fire ekspertene stilte seg positiv som kilde til oppgaven. Jeg startet med transkriberingen av lydopptaket like etter intervjuet, slik at inntrykkene jeg hadde i intervjuet fremdeles var ferske.

3.3.3 Utvalg av informanter

Jeg har valgt en strategisk utvelging av informanter, hvor jeg kontaktet bedriftene og fikk sendt spørsmålene til ledelsen og de ansvarlige for feltet. Når jeg tenkte over hvem som skulle intervjues, måtte jeg velge en som var i ledelsen, enten eierne eller daglig leder. For meg

følt det som at de hadde de beste forutsetningene for å svare på spørsmålene. Jeg kontaktet bedriftene som hjalp meg med å komme i kontakt med personer som kunne gi meg den informasjonen jeg trengte. I kvalitative intervjuer er det i utgangspunktet ingen begrensning for hvor mange man skal spørre. For å få mest mulig informasjon om fenomenet jeg undersøker, var ønsket i utgangspunktet at 5-8 personer skulle svare, slik at jeg fikk mest mulig informasjonsmetning. Det vil si at man fortsetter å intervjuer til det ikke lenger tilflyter ny informasjon. Jeg kom i kontakt med ulike kontaktpersoner i de ulike bedriftene hvor noen sendte meg videre til den som var ansvarlig eller den personen som kunne temaet best. Risikostyring er et kompleks tema og jeg kunne ikke forvente at alle i bedriften hadde like stor oversikt. Jeg fikk imidlertid anledning til å ringe opp til flere av informantene ved behov for eventuelle tilleggsspørsmål.

Av de seks ekspertene var det fire som ga respons og stilte seg positiv til telefonintervju. Etter å ha transkribert intervjuene med de fire ekspertene merket jeg at det var informasjonsmetning, da mange av svarene var entydige og det ble ikke tilføyd noe ny informasjon. Dette gjorde at jeg ikke purret på de resterende to ekspertene som jeg ikke hadde mottatt respons fra. For de tre bedriftene jeg kontaktet stilte alle seg positiv til oppgaven og ønsket å stille opp til intervju. Da jeg med den ene bedriften ønsket å foreta intervjuet via e-post eller telefon på grunn av den geografiske avstanden, så viste det seg etter flere purringer at jeg ikke kom til å motta svar i tide. Dette gjorde at Bedrift C ble endret til en annen bedrift og hovedfokuset til informasjon fra den nye bedriften kom gjennom årsrapportene. Utvalget jeg har valgt, se Tabell 2 nedenfor, er tilsvarende med det Yin (2014) tilsier er optimalt noe som gir et godt grunnlag for å hjelpe meg til å svare på problemstillingen.

Ottar Hellevik (1980) skiller mellom to typer utvalgsriteriene; sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg. Sannsynlighetsutvalg betyr at alle personer som passer til kriteriene har samme sannsynlighet for å bli valgt. Jeg har valgt gjennom hva Hellevik (1980) kaller for ikke-sannsynlighetsutvalg. Vurderingen av bedriftene ble gjort med følgende kriterier; bedriftene må være norske selskap, operere internasjonalt og være AS eller ASA.

Et problem knyttet til generalisering er bruken av et utvalgsriterium basert på ikke-sannsynlighets prøvetaking (Hellevik, 1980). Dette problemet er løst ved å intervjuer personer fra ulike bransjer og bruke sekundærdata som strategiske rapporter, offentlige dokumenter og artikler fra media (Hellevik, 1980) for å sikre at dataene tilsvarer virkeligheten. Jeg fikk intervjuet personer som er eksperter på området og som kan mye om tema. Å velge å

intervjue eksperter ga mer troverdighet til oppgave og mer støtte til forskningen i henhold til informasjon jeg mottok, som ikke ville kommet fram i bedriftene eller teorien. Jeg intervjuet også tre ulike bedrifter fra tre ulike bransjer, se i Tabell 1 nedenfor, og har med dette en representativ befolkning.

Totalt syv respondenter ble intervjuet; 4 eksperter, 1 representant fra Bedrift A, en representant for Bedrift B og en representant for Bedrift C. Respondentene er merket 1-7 og presentert i Tabell 2.

	Informant	Felt / Stilling	Organisasjon
1	Sjur Hille Olsen	Risikostyring Finansdirektør	Aon Norway AS
2	André Melbøe Bautz	Risikostyring Daglig leder	SIMPLI
3	Trond Langeland	Risikostyring Administrerende direktør	STANLEY Security AS
4	Paal W. Aanensen	Finans og eiendomsutvikling	Hagland Finans AS
5	Anonym	IT	Bedrift A
6	Anonym	Industri	Bedrift B
7	Anonym	Konsumvarer	Bedrift C

Tabell 2. Liste over informanter

3.3.4 Praktisk gjennomføring

En temaavis kalt, Risk Management, viste til seks eksperter som uttalte seg om risikostyring. Dette vekket interesse og jeg ønsket mer informasjon fra dem. Jeg kontaktet alle seks ekspertene og mottok respons fra fire av dem som igjen førte til telefonintervju. Ved å ha eksperter kunne jeg styrke noe av teorien jeg hadde, samt sammenligne ekspertene som har erfaring innen feltet mot bedriftene som kanskje ikke jobbet like systematisk med dette. Jeg som forsker fikk også en bredere forståelse av feltet som igjen styrker drøftingen og konklusjonen i denne oppgaven.

Da flere har forsket på risikostyring innen finansiell sektor og oljesektor, samt at ekspertene har uttalt at disse sektorene jobber systematisk med risiko da de både har hatt ressurser og behov for å sikre seg mot risikoer, viser til at de er gode på risikostyring. Dette gjorde det interessant å se på hvordan risikostyringen foregår i andre bedrifter i andre bransjer, da den kan være utført annerledes. Jeg har fra tidligere av hatt kontakt med salg og markeds ansvarlig i Bedrift B, som er innenfor industribransjen. Jeg startet deretter med å ringe til Bedrift A, IT bransje og Bedrift C, konsumvarer, da dette var bedrifter og bransjer som jeg ønsket å ta

utgangspunkt i. Vedkommende i både Bedrift A, B og C var imøtekommende og stilte seg positiv til mitt tema for masteroppgave da dette var noe dem ønsket å hjelpe til med. Jeg ønsket i utgangspunktet å foreta et personlig intervju med alle bedriftene, siden dette er en effektiv måte å skaffe informasjon på ved tanke på at jeg kunne stille tilleggsspørsmål, velge å endre noen av spørsmålene underveis, lese kroppsspråk og hvor informanten får frihet til å uttrykke seg. (Easterby-Smith o.fl., 2012).

Da jeg fra tidligere av har hatt kontakt med salg og markedsansvarlig i Bedrift B, har jeg gjennom tre møter mottatt informasjon om hvordan bedriften opererer. Jeg har her utført personlig møte og intervju via e-post. I Bedrift A har jeg også et bekjentskap som gjerne ønsket å stille opp til intervju vedrørende oppgaven, og her foregikk intervjuet gjennom telefon og de resterende spørsmålene via e-post. Da jeg kom i kontakt med driftsdirektør i Bedrift C, prøvde vi å ordne en mest mulig tilfredsstillende løsning for begge parter, så vi kom fram til at å utføre intervjuet via e-post var det beste alternativet. I Bedrift C ønsket driftsdirektøren å svare på de spørsmålene hun kunne bidra med og sende de resterende spørsmålene til en som kunne svare mer utdypende på temaet risikostyring. Løsningen vi valgte gir informanten mulighet til å svare på spørsmålene når det passer dem best. Det positive med et intervju via e-post er at jeg da har alle svarene skrevet ned på papir. Dermed minsker risikoen for at noe av informasjonen forsvinner ved at jeg ikke får med meg alt. Da Bedrift C var inne i en travel periode å brukte lengre tid på å svare enn antatt så måtte jeg på grunn av tidsperspektiv gå bort fra dem og velge en ny bedrift hvor jeg hentet det meste av informasjonen gjennom årsrapporter.

Etter å ha mottatt spørsmålene med utfyllende svar fra Bedrift A og B, ønsket jeg gjerne å stille noen tilleggsspørsmål for å sikre kvaliteten på informasjonen jeg hadde fått. Dette valgte jeg å ta over telefon og e-post, ettersom dette var avklart med dem på forhånd. Med mine tilleggsspørsmål fikk jeg de avklaringer jeg ønsket og sikret på denne måten kvaliteten på den informasjonen jeg allerede hadde fått.

3.3.5 Ethiske hensyn, taushetsplikt og anonymitet

I starten av intervjuene har jeg vært tydelig og informerte informantene om hva oppgaven går ut på, hvilken hensikt jeg har og hva den skal brukes til. Med tanke på at Bedrift B og C har lite informasjon ute i form av årsrapporter og informasjon om risikostyring og at problemstillingen min kunne tilsvare behov for sensitiv informasjon fra dem, så var jeg redd for å ikke få tilfredsstillende svar. Jeg informerte om at jeg og de andre som var involverte i oppgaven kunne signere taushetserklæring om nødvendig. Ekspertene mente dette ikke var

nødvendig og stilte seg positiv til oppgaven og svarene de hadde gitt. To av informantene i Bedrift A og B ønsket å anonymisere bedriftens navn. Da jeg anonymiserte de to bedriftene, valgte jeg i tillegg å anonymisere den tredje, da det gir bedre flyt i oppgaven.

Da navnene til bedriftene ikke er relevant til oppgavens problemstilling har jeg valgt å anonymisere de tre bedriftene for å holde fokuset på temaet i oppgaven om hvordan risikostyringen fungerer og hvordan den kan gi et større konkurransefortrinn for bedrifter som etablerer seg på det internasjonale markedet.

3.4 Kvalitativ analyse av data

Utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse er å analysere og tolke informasjonen man har fått inn via datainnsamlingen og trekke tråder fra svarene opp mot forskningsspørsmålet. I prosessen med å analysere og tolke de ulike dataene er det nødvendig å først strukturere og redusere mengden data som er innsamlet for å få en oversikt og samtidig finne igjen spesielle data og å få frem meningsinnholdet i teksten (Johannessen o.fl., 2010).

Framgangsmåten for å gjøre en god analyse av undersøkelsen har vært å gå gjennom de transkriberte intervjuene og svarene jeg mottok fra informantene fra både bedriftene og ekspertene. Noen av svarene var fylt ut i skriftlig form, noe som reduserte deler av analysen min da transkriberingen fra muntlig til skriftlig form ble unngått og dermed minsker risikoen for at noe av informasjonen forsvinner ved at jeg ikke får med meg alt. Intervjuene ble foretatt enten via telefon eller personlig intervju, som gjorde at samtalen ble tatt opp og i senere tid transkribert. Jeg hadde delt spørsmålene inn i deltemaer, hvor jeg senere kunne gå inn å finne den informasjonen jeg mente var viktig innenfor hvert tema og som skulle være til hjelp med å svare på problemstillingen.

I mitt tilfelle vil intervjuene jeg hadde med ekspertene og intervjuene jeg hadde med bedriftene både via både e-post, telefon og personlig intervju være primærdataen jeg har samlet inn. Jeg har ikke redusert noe av datainnholdet, da det jeg har fått inn av svar har vært konkret og relevant til problemstillingen. Videre har jeg bearbeidet teksten fra telefon-intervjuene og sammenlignet med svarene fra intervjuene via mail.

3.4.1 Evaluering av undersøkelsen

3.4.1.1 Kvalitetssikring

Innenfor kvalitativ forskning brukes begrepene reliabilitet og ulike validitetsformer (blant annet begrepsvaliditet og ekstern validitet) som kriterier for kvalitet (Johannessen o.fl., 2010, s.227).

Ut fra mitt synspunkt vil jeg si at kvaliteten på undersøkelsen er tilfredsstillende. Jeg fikk gode og grundige svar og jeg er trygg på at informasjonen jeg mottok er til å stole på. Etter å ha hørt om bakgrunnen til ekspertene og deres erfaring har jeg tro på at den informasjonen jeg mottok var god. Intervjuet mitt har standard lengde med dyptgående spørsmål, så jeg har grunn til å tro at svarene jeg fikk er representative for bedriftens risikostyring. Jeg fulgte også opp med noen tilleggsspørsmål slik at datagrunnlaget er tilfredsstillende og kvalitetssikret. For å unngå mistolkninger i undersøkelsen kan jeg måle validitet og reliabilitet. I følge Field (2013) er validitet et uttrykk for å se om jeg faktisk måler det jeg hadde til hensikt å måle. Reliabilitet er til bruk når man mottar samme resultat når en bruker de samme vilkår (Field, 2013). Dette betyr at validiteten er høy dersom variablene jeg har sett på bidrar til å svare på problemstillingen min, og reliabiliteten er høy om dataen jeg har samlet inn ikke påvirkes av metoden jeg har valgt for å samle inn data (Field, 2013). Mer om dette nedenfor.

3.4.1.2 Dataenes reliabilitet

Jeg har i dette kapittelet forsøkt å styrke påliteligheten(reliabilitet) av undersøkelsens data ved å gi en beskrivelse av framgangsmåten under hele prosessen, slik at det blir lettere å forstå resultater, metoder og avgjørelser som er tatt. Det finnes forskjellige måter å teste dataens reliabilitet. Én mulighet er å gjenta den samme undersøkelsen på samme bedrift om igjen, på forskjellige tidspunkt (test-retest-reliabilitet). Dette gir høy pålitelighet dersom resultatene fra de ulike tidspunktene blir de samme. En annen framgangsmåte er at flere forskere undersøker samme fenomen /forskningsspørsmål (inter- rater-reliabilitet). Dette gir høy pålitelighet hvis flere forskere konkluderer med det samme resultatet (Johannessen o.fl., 2010). Begge disse testmetodene er i mitt tilfelle lite brukt, med tanke på at arbeidstiden begrenset seg til rundt fem måneder og at dette ikke er forsket på av andre forskere tidligere. Når jeg ser på dataens reliabilitet, tar jeg for meg hvilke data som er tatt i bruk, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen o.fl., 2010). Som tidligere nevnt valgte jeg å innhente den sekundære dataen via informasjonskilder som internett, bøker, notater, årsrapporter og

artikler. Jeg har samlet inn dataene med hensyn til hvorvidt de er teorirelevante og pensumrelaterte, hvor jeg har bearbeidet, studert og forstått stoffet og satt det inn slik at det er tilpasset undersøkelsen. Jeg mener ut fra dette at reliabiliteten til sekundærdataene i denne oppgaven er tilfredsstillende høy. Primærinformasjonen jeg mottok fra ekspertene og de ulike bedriftene mener jeg også holder en relativ høy reliabilitet da jeg har ingen grunn til å tro at den informasjonen jeg mottok ikke medfører riktighet. Samtidig har jeg analysert og tolket dataen jeg har fått inn på min måte, og det kan her være at andre forskere ville ha tolket denne annerledes. Jeg har derfor lagt ved intervjuguiden for å øke påliteligheten.

3.4.1.3 Dataens validitet

Når det kommer til dataenes gyldighet (validitet), kan det skilles mellom tre ulike typer. Disse tre er begrepsvaliditet, ekstern validitet og overensstemmelse. Min problemstilling: *”Hvordan bidrar risikostyring til at norske bedrifter får et større konkurransefortrinn ved etablering i et internasjonalt marked?”*, er et konkret spørsmål, på samme måte som spørsmålene i intervjuet er direkte knyttet til problemstillingen, se vedlegg 2 og 3. På grunnlag av dette mener jeg at begrepsvaliditeten er høy, hvor jeg har konsentrert meg om å undersøke det jeg i utgangspunktet hadde til hensikt å gjøre. Med begrepsvaliditet ser jeg på dataens troverdighet og den kan styrkes ved at jeg fører resultatene tilbake til informanten for å få bekreftet resultatene eller la resultatene bli bekreftet av andre.

Ekstern validitet (overførbarhet) er å se om resultatene i denne oppgaven kan overføres til liknende fenomener (Johannessen o.fl., 2010). I mitt tilfelle kan det bli sett på som å sammenligne resultatene jeg har fra bedriftene til andre bedrifter i de ulike bransjene.

Tilslutt er det viktig at informasjonen som er samlet inn er i overensstemmelse med virkeligheten, og ikke subjektive holdninger. Dette har jeg forsøkt å oppnå ved å avdekke og beskrive alle beslutninger gjennom hele forskningsprosessen.

3.5 Skriftlig rapportering

Skriving er mer enn å skrive resultatet av forskningen, skrivingen er en del av forskningen. Det er en metode for å samle inn datamateriale og det er en metode for dataanalyse. Jeg velger å skille mellom kreativ skriving og kritisk skriving. I en kreativ skriving lar jeg ideene flyte, ser nye sammenhenger, nye implikasjoner og drar noen konklusjoner. Dette er det jeg skriver for meg selv, slik at det gir mening for meg og at jeg selv forstår det. Deretter går jeg videre til den kritiske skriveprosessen, hvor jeg skifter om til leserens perspektiv, som er denne

masteroppgaven. Her har jeg som formål å kommunisere og presentere stoffet slik at det gir mening for de som leser det og har med dette benyttet meg av en narrativ fremstilling. Det innebærer at man ser på intervjuanalysen som en fortelling hvor forskerne gjengir det som er fortalt av informantene. Forskeren kan i løpet av analysen variere mellom å være ”fortellingsfinner” og ”fortellingskaper”, det vil si en som leter etter fortellinger i intervjuene eller en som setter hendelsene sammen til en ny historie. (Johannessen o.fl., 2011). Man skiller som regel mellom diskurs og historie når man snakker om narrativ. Diskurs er det siden ved teksten som fortelles av fortelleren (altså selve fortellerstemmens eksplisitte språk og setninger), mens historie er de hendelsene som gjennom teksten blir formidlet.

3.6 Metode kritikk

Jeg er innforstått med at jeg må være kritisk til informasjon som finnes på internett og derfor har jeg begrenset internett til å finne informasjon om bedriftene gjennom deres egne hjemmesider og årsrapporter og til å finne begreper og definisjoner som jeg ikke fant godt nok forklart i lærebøkene. For egen kvalitetssikring har jeg kryssjekket informasjonen jeg har funnet på internett opp mot lærebøkene og pensumrelaterte artikler, samt ekspertene i oppgaven.

Jeg må være selvkritisk til noe av gjennomføringen i min prosess og dette er knyttet til intervjuformen jeg valgte. Som nevnt ønsket jeg opprinnelig å foreta personlig intervju med alle bedriftene i utvalget mitt. Dette lyktes jeg imidlertid ikke med å få gjennomført på grunn av den geografiske avstanden mellom meg og selskapene, samtidig som at noen foretrakk å ta det via telefon eller e-post da de ikke hadde tid til å stille til personlig intervju. Vi kom derfor fram til et alternativ hvor vi kunne foreta et avstands intervju via e-post eller telefon. Ved at jeg stilte spørsmålene gjennom e-post begrenset jeg mine muligheter til å påvirke svarene jeg fikk. Hvis jeg for eksempel ønsket å stille noen ekstra spørsmål, ville dette blitt mer utfordrende enn med personlig samtale med informanten. Telefonintervjuene var noe jeg foretrakk da jeg kunne stille flere tilleggsspørsmål, det var tidsbesparende og jeg førte en samtale med informanten. I intervjuet via e-post stilte jeg spørsmål med åpne svar slik at informanten kunne uttrykke seg med fyldige beskrivelser og på denne måten kom jeg dypere inn i materialet.

KAPITTEL 4

4.0 EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet vil jeg presentere de empiriske funn som kommer frem fra primær- og sekundærdataen som ble benyttet inn under forskningen. Jeg vil trekke frem de mest relevante funnene fra intervjuet i henhold til problemstillingen og teori. Kapittelet starter med å presentere fire eksperter innenfor risikostyring. Jeg presenterer ekspertene først da de ble intervjuet først og informasjonen la grunnlag for spørsmålene som ble stilt til informantene i bedriftene. Jeg vil deretter presentere de tre ulike bedriftene fra ulike bransjer, og se på hvordan de håndterer sin risikostyring. Funnene baseres i hovedsak på resultatene fra intervjuene gjennomført via telefon, epost og personlig intervju. Jeg ønsker i denne delen av oppgaven å tilegne meg innsikt og kunnskap om hvordan risikostyringen blir definert av ekspertene samt definert i bedriftene. I tillegg vil jeg fremlegge ekspertenes og bedriftenes perspektiver rundt risikostyring i henhold til virksomhetsstyringen, samt risikostyring ved å etablere seg internasjonalt. Selve drøftelsen av resultatene vil bli gitt i kapittel fem.

4.1 *Ekspertenes perspektiver*

Norges fremste eksperter kommer med sine perspektiver på risikostyring, virksomhetsstyring og risikostyring til bruk i et internasjonalt marked.

Financial Risk Manager, Sjur Hille Olsen, Aon Norway AS

Sjur Hille Olsen har juridisk økonomisk bakgrunn og har flere års erfaring med risikostyring gjennom stillingene han har hatt. Han arbeider nå i Aon Norway AS som rådgiver andre bedrifter med sin risikostyring. Olsen påpeker at de fleste norske bedrifter ikke er regulert av finanstilsynet, og at bedriftene derfor ikke har noe særlovgivning å etterleve. Dette fører til at risikostyring blir en mer frivillig ordning i forhold til hvor omfattende og kompleks den skal være. Med dette forutsettes det at det bedriftene at det man gjør er innenfor aksjelovens krav. Utviklingen i verden er slik at finanskriser gir oss erfaring med hvor sårbare og svake mange av systemene våre er, så i kjølevannet av alle kriser så svarer norske myndigheter, EU – myndigheter og amerikanske myndigheter med å innføre enda strengere regler. Når mennesker utvider sin kompetanse, ønsker menneskene bedre og mere robuste systemer som utgjør at mer regler vil komme.

Verden blir mye mer komplekst og norske bedrifter utkontrakterer tjenester til andre land i verden. Dette kan medføre at bedriftene minster litt av kontrollen på egen verdikjede og gjør at ansvaret til den enkelte bedrift blir potensielt større. De beste tiltakene som norske bedrifter kan gjøre for å sikre god risikostyring er å ha gode prosesser og rutiner for overordnet og helhetlig risikostyring. Store bedrifter har ofte mye å gå på når det kommer til å utnytte de forretningsmessige mulighetene risikostyring gir. Sett i et internasjonalt perspektiv så er bedrifter som opererer i mange land eksponert for andre risikoer slik som for eksempel politisk ustabilitet, krig, terror og naturkatastrofer.

Administrerende direktør, Trond Langeland, Stanley Security AS

Trond Langeland er utdannet siviløkonom og jobber nå som administrerende direktør i sikkerhetsselskapet Stanley Security AS. Han erfarer selv at større konsern har et mer bevist forhold til risiko en mindre bedrifter og uttaler *”jeg opplever et vesentlig mer bevist forhold til risiko i amerikanske selskaper enn jeg opplever i norske selskaper.”*

Langeland påpeker derimot at oljesektoren og finansiell sektor som jobber systematisk med risiko er god på risikostyring da dette er sektorer som både har hatt ressurser og behov for å sikre seg mot risikoer. I de fleste andre selskaper så er risikostyringen noe lavere og det blir i liten grad utført systematiske analyser. Langelands grunnleggende holdning til norske bedrifters vilje til å bruke tid på elementene i risikostyring er lav. Langeland påpeker også at det er flere konsulentselskaper som gjør risikoanalyser for bedriftene. Dette er bra da man får noen utenfra til å se på det. Det han tror er at det i veldig liten grad gjøres systematisk i de fleste bedrifter. Han avslutter med å si at når en bedrift kommer opp i størrelse eller er en del av et internasjonalt selskap, så er det mange bedrifter som har rutiner for risikostyring.

Langeland uttaler seg også om ulike tiltak som bedrifter kan gjøre for å sikre god risikostyring og det er å starte med en gjennomgang av risiko og involvere de ansatte. Noen bedrifter har oppdaget at god sikkerhet gir dem et konkurransefortrinn og de færreste har oppdaget at en god sikkerhetskultur er bra for forretning generelt. Langeland uttaler *”ved manglende kompetanse for å komme i gang, få hjelp av en profesjonell aktør”*.

Langeland forklarer videre at sett i et internasjonalt perspektiv så er håndteringen av risikostyring til norske bedrifter noe lav. Norge er gode på økonomisk kriminalitet, men når det kommer til industrispionasje, terror og trusler så er Norge lenger bak. Alle bedrifter lever

med et høyt trusselbilde når det gjelder IT- sikkerhet og faren for tap av sensitiv informasjon, så her må bedriftene ha kontroll.

Daglig leder, Andrée Melbøe Bautz, SIMPLI

André Melbøe Bautz har jobbet med risikostyring som en del av fagene kvalitetsledelse, miljøledelse og helse, miljø og sikkerhet (HMS) - ledelse. Områdene er dekt av tre internasjonale standarder av typen som i ulik grad har hatt risikostyring som et viktig redskap å prioritere. Standardene er ISO9001 for kvalitetsledelse, ISO 14001 for miljøledelse og ISO 45001 for HMS- ledelse. Det finnes også en egen ISO standard for risikostyring, nemlig ISO 31000. Når det kommer til hvilken grad bedrifter bør innføre risikostyring så sier Bautz at:

”Alle virksomheter i Norge er pålagt å styre risiko gjennom internkontrollforskriften, men utover det så bør alle virksomheter som har vekstambisjoner utover et titalls ansatte innføre kvalitetsstyring og risikostyring som en del av dette.”

Han mener at norske bedrifter ser på risikostyring som de fleste andre styringer, nemlig som unødig byråkratisering og merarbeid. Svært mange bedrifter tar altfor lett på risikostyring og håndterer det knapt i henhold til minimumskrav i internkontrollen.

Tiltak som norske bedrifter bør gjøre for å sikre god risikostyring både internt og eksternt er å etablere et kvalitetsstyringssystem med risiko som et sentralt element. Bedrifter har én ledelse og de trenger derfor ett system, fremfor oppdelte systemer. For å sikre intern implementering, er det viktig at systemet er tilgjengelig i et enkelt brukergrensesnitt og gir informasjon tilbake til de ansatte, slik at det ikke oppleves som et sort hull. ISO kommer snart med reviderte ledelsesstandarder som betydelig vil forenkle arbeidet med å oppnå et integrert system. Systemer som ISO 9001 for kvalitetsledelse, ISO 14001 for miljøledelse og ISO 45001 for HMS kommer i 2015 med ny og lik struktur seg imellom. Bautz uttaler at alle disse standardene krever risikohåndtering.

Sett i et internasjonalt perspektiv mener Bautz at norske bedrifter har vært mindre opptatt av formell styring enn i mange andre land. Dette er noe av grunnlaget til at flertallet av norske bedrifter henger etter i forhold til sine utenlandske konkurrenter.

Jeg har nå presentert ekspertpanelet og de generelle syn de har på norske bedrifter, risikostyring og internasjonale utfordringer. Jeg vil videre presentere funnene fra intervjuene ved å benytte ulike kategorier.

4.1.1 Interne og eksterne tiltak for norske bedrifter

Det kommer frem i intervjuene at ekspertpanelet er enige om at bedrifter bør etablere et kvalitetsstyringssystem med risiko som et sentralt element. Ekspertene mener at en alltid må sørge for at man har risikostyringskompetanse i styret. Om denne kompetanse er i styret så vil bedriftene kreve at det er en risikoansvarlig (risk manager) i ledergruppen. Olsen uttaler:

”Alt risikoarbeid starter med at styret er sitt ansvar bevist, tar dette på alvor og bidrar til å skape gode rammebetingelser både for å investere i mennesker, men også i tiltak og at det skaper en positiv risiko kultur. Det er det overordnede.”

Når dette er på plass, så vil det være viktig for bedriftene å ha rutiner og prosesser for å identifisere, dokumentere og evaluere risikoer, og dette kan bli gjort på mange måter.

En av anbefalingene er at bedriftene lager en risikostyrings- gruppe hvor man samler inn alle visjonsdirektører og andre ansatte som har best kunnskap om risikoer til bedriften og at de samles med jevne mellomrom. Olsen henviser til et tiltak om at det må være klare regler og retningslinjer som er forankret hos styret, som sier at man skal møtes et bestemt antall ganger i året hvor man skal gjennomføre bestemte tiltak og at det er individuelt hva slags tiltak det skal være.

Olsen gir et eksempel på at om en bedrift ekspanderer til et land med mye korrupsjon, så vil det være naturlig at risiko policyen inneholder at alle ansatte skal minst årlig gjennomføre en nettbasert anti korrupsjons prosedyre og skrive under når den er gjennomført. Dette gjør som regel alle store internasjonale selskaper.

Langeland mener kjernen til risikostyring starter i styret med felles regler, felles kultur og retningslinjer som forankres i styret og hvor styret følger opp hva som skal gjøres årlig og hvem som skal gjøre det.

4.1.2 Implementering

Når det kommer til implementeringen av risikostyring så er ekspertpanelet enige i at det er ekstremt viktig for norske bedrifter å ha risikostyringskompetanse i ledelsen. Noen må være risikoansvarlig og får man det inn i ledelsen så får man flere risikoledere i bedriftens ledergruppe. Langeland sier selv at nordmenn har noe å lære og man må ta risiko som et eget element om man vil vokse internasjonalt. Olsen støtter opp og uttaler :

”Det vi ser er en klar trend er at det er veldig få risikoansvarlige i en ledergruppe. Det er alltid en markedsdirektør i en ledergruppe, men nesten aldri en risikodirektør i en ledergruppe.”

Olsen mener at om man ser på de største bedriftene på børsen, så vil nok bortimot 98 prosent

ikke ha en risikoansvarlig i ledergruppen. Olsen anbefaler at det er en fordel å ha risikokompetanse i ledergruppen, slik at alle beslutninger som tas er tatt i henhold til strategi og risikostراتيجية.

En av grunnene til at flere bedrifter sliter med implementeringen av risikostyring er at de mangler noe av det grunnleggende med å sette struktur og sette av tid til å ta høyde for å jobbe med ting som ikke har inntruffet enda. Langeland fortsetter med å si at man skal ikke se lengre enn til Sverige før bedriftene opplever større grad av systematikk og grundighet, samt vilje til å bruke mer tid på dette enn i Norge.

En anbefaling til norske bedrifter er at man i en ledergruppe bør ha flere personer som sammen vurderer risiko. Hvor noen i ledergruppen ser på mulighetene og ønsker å ekspandere og hvor noen i ledergruppen er mer skeptiske og regner på eventuelle nedsider ved å ekspandere. Sett på risikoen vedrørende kostnadsbruken når man går inn i store prosjekter og regner på sårbarheten og hvor stor risiko som kan fremkomme her. Dette for at det ikke bare er noen som er positiv til ekspansjon i forhold til å gå internasjonalt, men at man faktisk har noen som er realistiske og gjør analyser for hvilket marked og hvilken risikostyringsstrategi som er best.

Bautz uttaler at utfordringer med risikostyring er prosjektledelse og forankring av selve implementeringen, sett på for eksempel implementeringen av ulike ISO standarder vil bruken av ressurser og fokuset fra ledelsen gjøre at implementering av standardene kan trekke ut i tid eller ikke bli fullført.

4.1.3 Fordeler og ulemper

I følge ekspertpanelet har de erfart at det finnes en grunnleggende holdning til risikostyring hos norske bedrifters med tanke på vilje til å bruke tid på risikostyring, sammenlignet med andre internasjonale land. Flere bedrifter har et ”press” tempo i hverdagen med høyt prestasjonsnivå som gjør at bedriftene hele tiden prioriterer generelle arbeidsoppgaver og dermed ikke setter risikostyring på agendaen. I henhold til Langeland er utfordringene med risikostyring at toppledere er redde for å ”*drille for langt*” da bedriftene frykter at det blir for kostnadsdrivende å fokusere på det. Flere toppledere forholder seg til de kravene som stilles til bedriften når det kommer til risikostyring og prøver å unngå å treffe på for store

risikoelementer, da dette betyr at bedriftene må arbeide med å komme med tiltak og Langeland uttaler at ”*da er det mer behagelig for ledelsen å sette hodet i sanden*”. Olsen mener også at det er viktig å tenke på at risikostyring tradisjonelt sett blir sett på som en kostbar sak som følge av lover (compliance) hvor bedriftene i ettertid ser på om man har gjort det man skulle. Olsen avslutter med å si at risikostyring er veldig tidkrevende.

Bautz har også bemerket seg at ulempen med implementeringen av de ulike styringssystemene kan være tidkrevende og som følge av det gjøre at bedriftene mister fokus under implementeringen. Avslutningsvis så er fordelene med risikostyring at den avdekker hva som er viktig. Den skaper fokus på det som er viktig og muligheter for bedrifter.

4.1.4 Økonomisk perspektiv

Det økonomiske perspektivet til risikostyring er at det blir sett på som kostbart for mange bedrifter. Så spørsmålet er vel egentlig, koster det mer å ikke drive med god risikostyring? For at en bedrift skal kunne ha forsvarlig egenkapitallikviditet til enhver tid, så må man identifisere alle risikoene i bedriften og ha en enkel oversikt over dem til enhver tid. Om risikostyring blir gjort riktig, så mener ekspertene at lønnsomheten blir stor, men det krever en høy grad av bevissthet rundt sannsynlighet og konsekvens. Langeland uttaler at bedriftene ikke kun må ta risiko, men at de må ta kalkulert risiko. Ekspertene mener det er det grunnleggende i alt sammen, for det er ikke til å unngå at det alltid vil dukke opp elementer som er kostnadsdrivende.

En av de største utfordringene som bedriftene står ovenfor ved en internasjonalisering er at de spenner buen litt for høyt som fører til likviditetsproblemer, som igjen fører til at bedriften henter mer kapital og deretter begynner spiralen å gå, før bedriften tilslutt går konkurs. Langeland mener at bedriftene må ønske å bygge selskapsverdier og ha kontroll på likviditeten, og det er nok første prioritet.

Bautz mener at bedrifter kan spare kostnader ved å benytte seg av risikostyring og uttaler:

“Ved å redusere risiko gjennom systematisk arbeid så kan virksomheter spare kostnader og unngå uhell som koster både økonomisk og omdømmemessig. Risikostyring gir fokus på hva som er viktig og kan hjelpe virksomheter å styre i riktig kurs mot måloppnåelse og vekst.”

4.1.5 Anbefaling til norske bedrifter

Ekspertpanelet mener at norske bedrifter er litt på etterskudd når det kommer til risikostyring. Olsens tips til bedriftene er at de må være klare over at når de beveger seg ut til ukjent farvann, så er det nye risikoer som dukker opp. Det er viktig for bedriftene å forstå at for å kunne få avkastning på pengene, så må de ta risiko. Olsen påpeker at det er jo per definisjon risikofylt å drive forretning.

Olsen uttaler:

”Risiko er noe positivt og poenget er at om det gjøres på riktig måte, så kan man bruke det som et konkurransefortrinn eller i en risk maturity index, som viser at nettopp de selskapene som er gode på risikostyring, også ”scorer” bra på finansielle nøkkeltall”

Det Olsen vil anbefale er å få en risikoleder i ledergruppen og at bedriftene utnytter risiko til en strategisk fordel. Det kan bedriftene gjøre ved at risikostyring må være en integrert del av hele virksomheten, slik at ikke en bedrift sitter å definerer en strategi for de neste fem årene, uten å ta inn over seg hvilke risikoer det innebærer. Deretter vil bedriftene kvalitetssikre at alle riktige investeringer eller riktige strategier blir avstemt i forhold til de risikostyringsmålene som er fastsatt. Er det ikke satt noen risikostyringsmål, så er man avhengig av at styret forstår hvorfor man må ha det og krever at daglig leder tilrettelegger for en risikoleder i ledergruppen. Olsen mener at på denne måten sikrer man at en kan se risiko på tvers av bedriften og at man bruker det som et konkurransefortrinn og ikke bare som en ”compliance” som følger regler.

Langeland mener at norske bedrifter ikke forutser utfordringene når de ekspanderer til utlandet. De drømmer ut fra det markedet de kjenner og går deretter inn i markeder og land hvor det er ulike størrelser og andre mekanismer som gjelder.

Det å gjøre grunnarbeidet sitt godt og være bevist rundt hvor mye krefter man har og hvor realistisk det er å gå løs på et stort marked slik at markedsanalysen på et marked er punkt en på listen. Langeland uttaler: *”Hvor mye investeringer som må gjøres og hvor stor risikoen er for tap, det er ekstremt gode vurderinger.”*

Bautz støtter opp med å si at svært mange bedrifter tar alt for lett på risikostyring og at Norge ligger langt etter på sammenliknbare land på innføring av ISO standarder generelt. Han gir

eksempler på at Sverige, Tyskland og mange asiatiske land har svært høy grad av implementering av styringssystemer sammenliknet med Norge. Bautz uttaler:

”For norske bedrifter som ønsker å vokse internasjonalt så bør de etablere et integrert styringssystem med kvalitetsstyring som kjerneelement og risikostyring på tvers av alle styringsbehov som f.eks. kvalitet, miljø og HMS, informasjonssikkerhet, matsikkerhet osv. Alt etter hva som er viktig i virksomhetens bransje.”

Alle bedrifter i Norge er pålagt gjennom internkontrollforskriften å styre risiko. Utover dette så bør alle bedrifter som har vekstambisjoner utover et titalls ansatte innføre kvalitetsstyring og risikostyring som en del av dette.

Jeg vil nå vise til en sekundærkilde angående en spørreundersøkelse som er gjennomført av Organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD). Som vist nedenfor så underbygger undersøkelsen mye av det som kommer frem fra det ekspertene har uttalt i intervjuene.

4.2 Organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling- OECD

Organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) er en internasjonal organisasjon som består av 34 land. OECD er en videreføring av OEEC (Organisation for European Economic Cooperation) som ble opprettet i 1948 for å gjennomføre Marshallhjelpen. OEEC ble erstattet av OECD i 1961. OECD har som oppdrag å fremme en politikk som vil forbedre den økonomiske og sosiale trivsel for mennesker over hele verden. (OECD, 2014).

OECD gjennomførte i 2013 en spørreundersøkelse rundt temaet risikostyring og virksomhetsstyring i 27 land. I etterkant av finanskrisen har mange bedrifter større fokus rettet mot risiko. Det kommer frem i undersøkelsen at norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse ligger etter på viktige områder. De fleste bedriftene mener at risikostyring er linjens og mellomlederes ansvar. Nåværende risiko- og virksomhetsstandarder for børsnoterte bedrifter fokuserer fortsatt hovedsakelig på intern kontroll, revisjon og finansiell risiko, i stedet for å fokusere på identifisering og håndtering av risiko. Det vises i undersøkelsen at det må rettes et fokus mot ikke- finansielle risikoer og risikohåndteringen må omfatte både strategisk og operasjonell risiko. I følge Brataas (2014) har ikke styrer tilstrekkelig fokus på risikoer med liten sannsynlighet, som kan gi stor og katastrofal konsekvens. Det er på grunnlag av dette at det viser til et stort behov for mer veiledning på dette området.

NUES sin anbefaling har ikke vært gjenstand for større endringer siden 2006, trass i flere mislighets- og korrupsjonssaker på agendaen i norske bedrifter. Anbefalingen fokuserer i stor grad på intern kontroll og reflekterer ikke erfaringer rundt risikostyring som kan hentes fra finanskrisen. I OECDs undersøkelse kommer det frem svakheter i hvordan bedrifter håndterer risiko, og det anbefales at bedrifter linker risiko til strategi i det rammeverket de benytter til risikostyring og det er en styrke å gi Risikosjef (Chief Risk Officer - CRO) direkte rapporteringslinje til revisjonsutvalget eller styret. De fleste CRO-er eller risikokomiteer i Norge rapporterer i dag til Finanssjef (Chief Financial Officer- CFO).

Rapportering av Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility- CSR) står høyt på agendaen i norske myndigheter, og kan ta fokuset noe vekk fra andre risikoer bedriften står ovenfor. Bedrifter generelt har et høyt fokus rettet mot finansiell risiko, mens risiko knyttet til omdømme, utkontrakter og leverandører undervurderes. Daniel Blume, seniorrådgiver i OECD sier at selv om bedrifter gjør det økonomisk bra i Norge så er fokuset på risikostyringen noe lavt, sett på at risikoer ikke blir integrert i virksomhetsstyringen (Brataas, 2014)

4.3 Bedriftenes perspektiver

Jeg vil her presentere bedriftene som er intervjuet til denne oppgaven. Funnene vil være inndelt etter bedriftens ulike bedriftsområder som vist i KPMG modellen, Figur 3. Inndelingen vil være lik som oppsettet i intervjuguiden. Jeg ser det nødvendig å dele bedriften opp i ulike deler, da dette vil gjøre det enklere å forstå bedriften i helhet. Med dette ønsker jeg å presentere områdene: styret og ledelsens rolle, risikostyringsrammeverk som bedriften benytter seg av, hvordan informasjonen og kommunikasjonen tilflyter samt måling, overvåking og styrerapportering. Denne inndelingen gir grunnlag for drøftelse i neste kapittel, hvor inndelingen blir endret til å se på helheten av risikostyring. Neste kapittel vil bli delt opp i lik struktur som det teoretiske rammeverket i kapittel to, som henviser til de to forskningsspørsmålene og problemstillingen til oppgaven.

4.3.1 Bedrift A

Bedrift A er en bedrift som spesialiserer seg på IT-infrastruktur og utvikler løsninger for kunder og partnere. Bedriften strekker seg langt tilbake i tid og har vært gjennom mange oppkjøp og fusjoner. Bedriften har vokst i takt med den teknologiske utviklingen og er i dag en stor leverandør av IT struktur i markeder slik som blant annet Norge, Norden og Baltikum. Bedriften tilbyr produkter og tjenester gjennom hele kjeden, fra design, utvikling og produktforsyning til funksjon og vedlikehold. Bedrift A tar kultur på alvor og har som hovedmålsetning å prestere på å være en kulturdrevet organisasjon. For å nå dette involverer de medarbeidere tett, både via styring og valg som blir tatt i bedriften.

Bedrift A tilbyr produkter og tjenester til kunder utenfor den geografiske regionen de opererer i og i 2014 leverte de produkter og tjenester i mer en 130 land. Levering til landene utenfor Norge skjer gjennom bedriftens partner nettverk. De er miljøsertifisert i henhold til ISO 14001:2004.

Styret og ledelsens rolle

I Bedrift A kommer det frem gjennom intervjuet at det er daglig leder som har ansvaret for risiko- og fullmakts prosessen i selskapet og at dette vurderes en gang per år. Bedriften har også retningslinjer for intern kontroll, og de sikrer seg at konsernets virksomhet utøves i samsvar med gjeldende regelverk og rammer fastsatt av styret. På grunnlag av dette har det blitt vedtatt retningslinjer for å sikre god intern kontroll. Retningslinjene omfatter rutiner for finansiell og økonomisk rapportering, kommunikasjon og informasjonshåndtering, autorisasjon, risikostyring, etikk og samfunnsansvar.

Bedriftens internkontrollsystem bygger på full rapportering og avstemming av resultatregnskap, balanse og de fleste av notater i forbindelse med den månedlige regnskapsavslutningen. Umiddelbart etter rapportering, er regelmessige oppfølgingsmøter med økonomiske ledere og nøkkelpersoner i alle de operative selskapene. Naturen av oppfølgingen er et av de skal identifiserte feil og mangler, men oppfølgingen skal primært bidra til en analytisk tilnærming for å øke forståelsen av hvordan bedriften styrer.

Fra intervjuet kommer det frem at bedriften har risikoansvarlige i ledelsen. Videre blir det fortalt at de risikoansvarlige er ledere som har ansvar for hver avdeling som rapporterer videre. Den risikoansvarlige i ledelsen er Finanssjefen (CFO).

Risikostyringsrammeverk

Alle avdelingene innen Bedrift A har fulgt og fått ISO 14001 – sertifikat. ISO 14001 er en internasjonal standard for miljøstyringssystemer. ISO 14001 tar sikte på å redusere de miljømessige fotavtrykk til bedriften og for å redusere forurensning og avfall som bedriften produserer. Sertifikatet fungerer som en dokumentasjon på at bedriften har identifisert kildene til deres største miljøpåvirkning og at de er i stand til å kontrollere de miljømessige konsekvensene av sine aktiviteter og tjenester. Bedrift A har også utviklet et system for å forbedre miljøinnsatsen kontinuerlig og systematisk som en del av ISO 14001 sertifisering. Alle forretningsområdene fra innkjøp, kabling, rådgivning og lignende har vært gjenstand for revisjon som viser det brede spekter av tiltak som bedriften har iverksatt for å redusere miljøbelastningen (årsrapport, 2014).

Informasjon og kommunikasjon

Kommunikasjonen foregår gjennom styret, administrerende direktør (CEO), senior ledergruppe (landssjefer), ledere og ansatte innenfor de enkelte ansvarsområdene. Hvordan kommunikasjonen foregår er forskjellig uavhengig av kommunikasjonsbudskapet, jobben og ansvarsområdet.

Kommunikasjonen i gruppen ut mot markedet fungerer ved åpne investorpresentasjoner som er arrangert i forbindelse med fremleggelsen av konsernets års- og kvartalsresultat.

Konsernsjefen går gjennom resultatene og kommenterer utviklingen i hvert enkelt land, marked, samt prospekt utsiktene. Bedriftens Finanssjef (Chief Financial officer- CFO) deltar også på presentasjonene. Investorrelatert informasjon og presentasjoner i forbindelse med års- og kvartalsresultater er tilgjengelige på konsernets nettsider. Utover dette opprettholder konsernet en løpende dialog og presentasjoner for analytikere og investorer.

Konsernet vurderer å informere eiere og investorer om konsernets utvikling og økonomiske og finansielle status å være av avgjørende betydning. Det legges vekt på at lik informasjon gjøres tilgjengelig for markedet og andre interessenter på samme tid. Forsiktighet med hensyn til feil fordeling av informasjon legger derfor til grunn ved samtaler med analytikere og investorer. Retningslinjer med hensyn til selskapets kontakt med aksjeeiere utenfor generalforsamlinger har ikke blitt utstedt. Selskapet avviker derfor fra anbefalingen i denne forbindelse. Selv om retningslinjene ikke er utstedt har Bedrift A en langvarig praksis for slik

aksjonærkontakt og bedriften er av den oppfatning at en slik praksis ivaretar de hensyn som ligger til anbefalingen (årsrapport, 2014).

Når det kommer spørsmål om et kontrollorgan som kontrollerer risikostyringen så kommer det frem at bedriften ikke har et kontrollorgan som kun kontrollerer, men at det ligger der ansvaret naturlig skal være. Dette tilsier at ledere på de ulike nivåene i bedriften kontinuerlig kontrollerer arbeidet som blir gjort.

Måling, overvåking og revisjon

Ledere på alle nivå i organisasjonen gjennomfører kontrolltiltak for risiko innenfor eget ansvarsområdet og dette gjør de fortløpende i hverdagen.

Bedriften har etablert en internrevisjon og har retningslinjer for intern kommunikasjon.

Styrerapportering og dokumentasjon

Resultatregnskap, balanse og kontantstrøm rapporteres sammen med tilhørende analyser månedlig til konsernledelsen og styret. En oppkjøpsanalyse er utarbeidet for oppkjøpte bedrifter innen en måned etter kjøpet, slik at de kan integreres med de konsoliderte tallene i forbindelse med neste kvartalsregnskapsavslutning. Alle avdelingene i konsernet rapporterer i henhold til IFRS, som er en internasjonal finansiell rapporteringsstandard. Det legges vekt på å bygge opp kompetanse på viktige regnskap og økonomiske felt på tvers av flere land. Som en del av dette arrangeres det regelmessige møter med regnskapssjefer, kontrollere og finansdirektør hvor alle de store enhetene deltar. Årlig vurdering av risikosituasjonen og interkontroll skjer med ledelsen og styret årlig og jevnlig.

4.3.2 Bedrift B

Bedrift B har i mer enn 100 år utviklet nye generasjoner av avanserte maskiner og utstyr for marine og offshore industri over hele verden. Deres strategi innebærer å lage produkter og løsninger på den teknologiske fronten for et internasjonalt marked. Bedrift B er aktiv i mange land, enten gjennom egne bedrifter eller gjennom bruk av agenter. Bedriften fokuserer på to viktige markedsområder, brannsikre dører og vinsjer. For å gi ekstra produksjonskapasitet og opprettholde bedriftens konkurransekraft, er bedriften etablert i land som Kina, Serbia med flere. Kontorene i USA og Skottland er viktige markedsføringskanaler og tilbyr fasiliteter for produksjon, reparasjoner og vedlikehold.

Bedrift B jobber med å være nyskapende og pålitelig. Bedriften ønsker å møte kundenes behov til enhver tid og produktene er spesialdesignet etter kundenes ønsker og de streber etter å være på den tekniske fronten med bedriftens produkter og systemer. Bedriften er nyskapende ved å gjøre produktene og løsningene pålitelig, at sikkerheten er høyt prioritert og at bedriften bruker mye tid og penger på å teste produktene før man installerer dem på kundenes eiendom.

Hovedutfordringer for Bedrift B er internasjonal sterk konkurranse hvor deres konkurrenter utfordrer dem med like produkter til lavere pris og kvalitet. Bedriften sier selv at

”Vi er nødt til å være fremst på den teknologisk fronten til enhver tid for å ta markedsandeler”.

Hovedgrunnen til at bedriften valgte å ekspandere til internasjonale markeder var på grunnlag av at den maritime næringen er internasjonal og at den norske næringen ikke er stor nok for å kunne skape en bedrift med lønnsomhet.

Styrets og ledelsens rolle

Bedrift B har ikke definert noen formell rolle når det kommer til risikoansvarlige i ledelsen. Hver avdelingsleder har ansvaret for sine risikofaktorer og bedriften jobber effektivt med å få på plass et system som sikrer levering mellom avdelingene.

Daglig leder forholder seg til risikostyringsprosessen ved å vurdere risiko kontinuerlig og har det overordnede ansvaret for at instruks, rutiner og sjekklister gjennomføres.

Bedrift B utøver internkontroll ved at de jobber etter ISO 9001 standarden som er kvalitetsledelse og har etablert et system der det er utarbeidet prosedyrer og sjekk lister for kontroll på kvalitet. Styret i bedriften foretar en kontinuerlig kontroll gjennom et definert rapporteringssystem. I systemet rapporteres det både på økonomiske tall, i tillegg til områder som er knyttet til uønskede hendelser, sykefravær og store prosjekter rapporteres direkte til styret. Det er ikke satt ned et fast kontrollorgan i bedriften. Ledelsen utøver derimot en gjennomgang én gang i året, i tillegg er det etablert et system for avviksregistrering. Avvik som faller innen kategorien uønsket hendelse går rett inn i en egen gruppe om det skulle rapporteres som alvorlighetsgrad 1.

Risikostyringsrammeverk

Innenfor Bedrift B har det gjennom årene blitt økt fokus på risikostyring. Synet på risikostyring da de valgte å ekspandere til utlandet er annerledes i forhold til hvordan den er i dag. Det kommer frem i intervjuet at det har skjedd store endringer i holdninger knyttet til risiko. Tidligere opererte de med uformelle avtaler og strukturer, da de i dag har etablert maler og rutiner som systemet skal håndtere og ikke den enkelte person. Bedrift B uttaler:

”Ja, vi har til dels en form for risikostyring, men den er ikke formalisert slik den burde vært.”

Da bedrift B er et AS er de ikke lovpålagt å rapportere om finansielle forhold, og dette er nok noe av grunnen til at risikostyringen ikke er formalisert inn i virksomhetsstyringen. Det kommer frem at risikostyringen ikke alltid er på agendaen og at det noen ganger kan ta år før de gjør endringer. Den er ikke formalisert og blir ikke jobbet kontinuerlig med. Den dag i dag er det blitt gjort større fokus på risikostyring og det kommer frem at de sitter med dette arbeidet nå for å implementere det mer inn i virksomhetsstyringen til selskapet.

Informasjon og kommunikasjon

Bedrift B har kontorer fordelt i mange ulike land og kommunikasjonen foregår gjennom bedriftens egne kontorer. De har sett et behov for å slå sammen noen av kontorene og få selskapet mer samlet, enn å være delt opp i store deler. Bedrift B opererer også med agenter i noen land, som kan by på utfordringer. Kommunikasjonen foregår også gjennom bedriftens agentnettverk. Dette agentnettverket utgjør at tilfeldige ansatte mottar forespørslene. Ansatte som ikke er ansvarlige for prosjektet mottar forespørslene som kommer og må håndtere dem. Bedriften har også en form for intern kommunikasjon i bedriften, men det kommer frem i intervjuet at det er under evaluering for å forbedre dette.

Måling, overvåking og revisjon

Da risikostyringen ikke er formalisert i bedriften og at bedriften kun har til dels form for risikostyring, så kommer det lite frem i intervjuet om hva som faktisk er formalisert. Bedriften opplever til daglig flere risikoer på den måten de operer på, gjennom deres avvikssystem og deres jobb med å implementere en global forretningsmodell, så identifiseres risikoene kontinuerlig. De påpeker også at bedriften har ett system for å kjøre granskning av hendelser og da spesielt om det er hendelser som medfører fare for liv og helse.

Bedriften er ISO 9001 sertifisert og arbeider med en reetablering av deres forretningsprosess hvor de ser på hele verdikjeden i bedriften.

Det blir gjennomført en årlig internrevisjon av alle avdelingene, da dette er noe bedriften er lovpålagt å gjøre. Bedriften har noen rutiner for oppfølging av styring og kontroll og dette skjer gjennom prosedyreverket med avviksregistrering og sikre styring og kontroll generelt i bedriften.

Styrerapportering og dokumentasjon

Rapportering for internkontroll og risikostyringssystemer er knyttet til finansiell rapportering, hvor det månedlig utarbeides finansielle rapporter som sendes til eier og styret. Her rapporteres det også avvik og hendelser.

Bedriften utarbeider i dag et systematisk opplegg for overvåking og rapportering som omfatter alle nivå i organisasjonen. I Bedrift B er det prosedyrer og sjekklister for kontroll på kvalitet samt en forretningsprosess der de går gjennom alle prosesser knyttet opp mot IT systemer og bruken av disse.

Det blir spurt om ledere på alle nivå i bedriften gjennomfører noen form for kontrolltiltak for risiko innenfor eget ansvarsområdet. Her blir det nevnt at det er kontinuerlig kontroll og det skrives avvik på de områder som ikke følger rutiner og prosedyrer.

Angående fremtiden og hvilke risikoer som Bedrift B anser som størst når man opererer internasjonalt er det valuta, korrupsjon, kultur og oljepris og investeringsvilje. Bedrift B ønsker å fortsette å innføre og fokusere mer på risikostyring i fremtiden og dette holder bedriften på med gjennom implementering av forretningsprosessen, der også de ulike IT systemene integreres.

4.3.3 Bedrift C

Bedrift C er leverandør av merkevarer og konseptløsninger til dagligvarehandel, storhusholdning og bakerier. Bedriften er et av de eldste storselskapene i norsk næringsliv og selskapets historie går over 350 år tilbake i tid. Hovedmarkedene er Norge og Baltikum, og bedriften opererer i tillegg i markeder som India, Tsjekkia, Østerrike, Polen og Russland. Bedrift C er en merkevarevirksomhet som består av fire ulike forretningsområder; matvarevirksomheter, merkevarevirksomheter, aktør innen bakeriingredienser og merkevarevirksomhet med hjemmemarked primært i Norden (årsrapport, 2014).

Styret er opptatt av å sikre en systematisk og bevisst håndtering av risiko i alle deler av bedriften og anser dette som en forutsetning for langsiktig verdiskapning for aksjonærer, ansatte og samfunnet. Vekstmuligheter skal alltid vurderes mot tilhørende risikobildet. Bedrift C arbeider strukturert med å identifisere risikoforhold og iverksette risikoreducerende tiltak. I henhold til konsernets risikostyringsinstruks skal det løpende gjøres risikovurderinger i alle enheter, inkludert større prosjekter, som deretter skal rapporteres til neste nivå i bedriften. I forbindelse med vesentlige beslutninger, stilles det samme formelle krav til risikoanalyse som ved den løpende risikostyringen. Bedriftens konsoliderte risikobilde blir gjennomgått med konsernledelsen. Dersom uakseptable forhold identifiseres, blir det iverksatt risikoreducerende tiltak (årsrapport, 2014). Videre presenteres konsernets samlede risikobilde for styret og gjennomgås i hvert møte i styrets revisjonsutvalg.

Styrets og ledelsens rolle

Styrets oppgaver er vedtatt i styreinstruks som blant annet regulerer styrets ansvar og plikter, og styrets saksbehandling, herunder hvilke saker som skal styrebehandles og regler for innkalling og møtebehandling (årsrapport, 2014).

Styret og daglig leder skal også påse at bedriftens ansatte og andre involverte parter får tilstrekkelig med informasjon om styrets vedtak samt påse at retningslinjene for forberedelse av styresaker blir fulgt.

Da bedriften er delt opp i fire ulike forretningsområder; så har ledelsen innenfor de enkelte forretningsområdene et ansvar for risikostyring og internkontroll og ledelsen bidrar med å sikre blant annet; utnyttelse av forretningsmessige muligheter, målrettet, sikker, kvalitets- og kostnadseffektiv drift, pålitelig rapportering, overholdelse i gjeldende lover og regler og være i tråd med Bedriftens styrende dokumenter, herunder krav til etikk og samfunnsansvar.

Risikostyringsrammeverk

Bedrifts C ansvarsstruktur forutsetter at bedriften i alle deler av konsernet møter overordnede finansielle og ikke-finansielle krav, og drives med utgangspunkt i konsernets felles normer og verdier.

Risikostyringsystemet er grunnleggende for oppnåelse av målsettingene til bedriften. For at Bedrift C skal sørge for løpende oppfølging i det enkelte selskap så er det krav om at alle styrever i de operative datterselskaper skal foreta en grundig analyse av selskapets risikobilde og

internkontroll minst én gang per år. I tillegg skal det foretas en grundig gjennomgang av risikoanalysen som er integrert i bedriftens beslutningsprosesser.

Bedriftens risikostyring er ivaretatt gjennom økonomifunksjonene og skal bidra til at risiko av betydning for bedriftens målsettinger blir kartlagt, analysert, effektivt håndtert og utnyttet på tvers av forretningsområder og fagdisipliner. Dette innebærer blant annet kontinuerlig overvåking av viktige risikoindikatorer; identifisere, kommunisere og følge opp konsernkritiske risikofaktorer for å sikre at tilstrekkelige risikoreduserende tiltak som er på plass. Den kontinuerlige overvåkingen skal også vedlikeholde instruksjoner og retningslinjer for risikostyring, beredskap og kontinuerlig drift. Overvåkingen bistår også ved implementering av helhetlig risikostyring i løpende drift samt prosjekter og/eller ved større beslutninger. Det innebærer også å fremlegge bedriftens risikoprofil for konsernledelsen, styret og styrets revisjonsutvalg, samt fasilitere spredning av beste risikostyringspraksis på tvers av konsernet (årsrapporten, 2014). Økonomifunksjonene påser også at formelle risikovurderinger blir gjennomført, presentert, diskutert og konkludert på en enhetlig måte i de respektive konsernselskapers styrever. Den skal også gjennomføre detaljerte risikoanalyser på spesielt utsatte områder, sikre risikostyring i henhold til relevante regulatoriske krav og ha ansvaret for utvalgte risikoreduserende tiltak på konsernnivå. Bedriftens program for risikostyring tas jevnlig opp til vurdering (årsrapport, 2014).

Informasjon, kommunikasjon og kontrollerende funksjon

Styrets øvrige instruksjon og klargjøring av plikter, fullmakter og ansvar ovenfor daglig ledelse skjer gjennom løpende kommunikasjon.

Som et ledd i bedriftens interne kontrollsystem har bedriften en internrevisjonsfunksjon. Internrevisjonen har oppgaver bestående av å kontrollere at interne kontrollrutiner som reduserer risiko, faktisk er etablert og fungerer som forutsatt. Internrevisjonen skal bistå styret, konsernledelsen og forretningsområdene med revisjonsfaglig kompetanse og kapasitet, herunder oppfølging og kontroll i utvalgte konsernselskap. Koordinere valg av, og følge opp, eksterne revisorer i konsernselskapene i tråd med revisjonsutvalgets anvisninger og være sekretær for revisjonsutvalget.

Bedrift C setter seg som mål å ha en regnskapsmessig og finansiell rapportering som investorene har tillit til. Bedriften bestreber seg på å kommunisere aktivt og åpent med markedet. Selskapets års- og kvartalsrapportering gir omfattende informasjon om de ulike

sider ved virksomheten. Alt av presentasjoner overføres direkte til internett på bedriftens hjemmeside. Bedrift C arrangerer normalt kapitalmarkedsdag hvert annet år. Under kapitalmarkedsdagen får markedet en dyptgående gjennomgang av konsernets strategiske retning og operasjonelle utvikling.

Måling, overvåking og revisjon

Styret har en årlig møte- og arbeidsplan som blant annet omfatter strategiarbeid, forretningsmessige problemstillinger og kontrollarbeid. Bedrift C har et revisjonsutvalg som oppfyller anbefalingens krav til uavhengighet og kompetanse og foreviser seg om at internt og eksternt regnskapsrapportering er hensiktsmessig organisert, effektivt gjennomført og holder faglig kvalitet. Revisjonsutvalget overvåker også effektivitet og relevans av internrevisjonens arbeid og av bedriftens opplegg for risikostyring (årsrapporten, 2014).

Det kommer også frem at risikokartlegging er et viktig verktøy i HMS- arbeidet og HMS-direktøren sørger for en planmessig og kontinuerlig oppfølging av dette. Alle bedrifter og avdelinger rapporterer de ti viktigste HMS- risikofaktorene med tilhørende risikoreduserende tiltak som en del av årsrapporteringen.

Styrerapportering og dokumentasjon

Styret gjennomfører en årlig evaluering av sin bedrift og kompetanse. De drøfter forbedringer i organiseringen og gjennomføring av styrearbeidet, både på individuelt plan og som gruppe i forhold til de mål som er satt for arbeidet. Resultatet gjøres tilgjengelig for valgkomitéen.

Bedrifts C styrende dokumenter er lagt stor vekt på å tydeliggjøre hvilke krav som gjelder for bedriftens virksomheter og hvem som har ansvaret for oppfølging av de ulike kravene.

Bedriften har lagt vekt på å gjøre dokumentene brukervennlige og lett tilgjengelige og er derfor samlet i en webportal som er tilgjengelig for samtlige ansatte via intranett og også via internett med pålogging. Det arbeides systematisk med etikk og samfunnsansvar i Bedrift C, som bedriften viser til i en egen redegjørelse i bedriftens bærekrafts rapport.

KAPITTEL 5

5.0 ANALYSE OG DISKUSJON

I resultatdelen ble det presentert hvordan risikostyringen foregår i de ulike bedriftene og hvordan den er koblet sammen med virksomhetsstyringen. Det ble også vist til ekspertenes perspektiver rundt risikostyring. I dette kapitlet vil jeg ta for meg resultatene fra forrige kapittel og analysere dem opp mot relevant teori som ble presentert i kapittel to. I slutten av kapitlet vil jeg presentere funnene i en ny og forbedret risikostyringsmodell som har fokus på den helhetlige risikostyringsprosessen, samt fokus på internasjonale standarder.

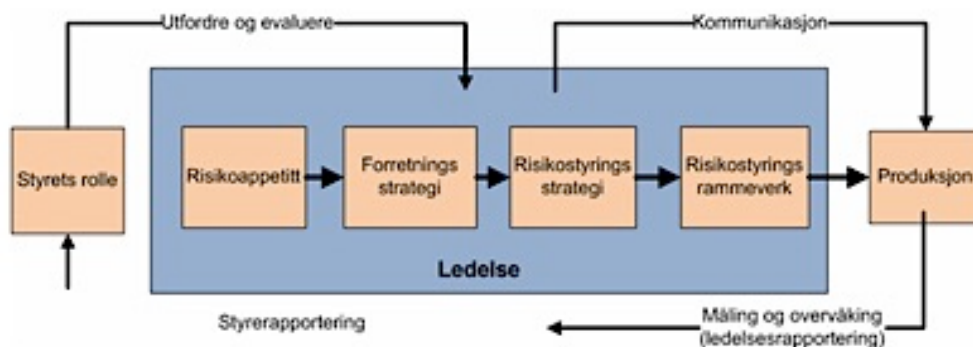
5.1 Helhetlig risikostyring og risikostyring i virksomhetsstyring

Helhetlig risikostyring handler om at bedriftene må styre usikkerheten for å nå sine mål. Høy risiko tilsvarer lav sikkerhet og lav risiko tilsvarer høy sikkerhet. Mulighetene til bedriften må utnyttes. Risiko kan sees på som fare, usikkerhet og muligheter. Ekspertene mener at ledere må forstå at risikostyring er en inntektspost og ikke en utgiftspost. Ut fra strategien som er satt så må ledelsen tilrettelegge for en risikoappetitt som er innenfor bedriftens risikotoleranse. Gjennom OECDs undersøkelse kommer det frem at flertallet av bedriftene som var med i undersøkelsen viser til at risikostyringen ikke er implementert eller styrt på ledelsesnivå, men at risikostyringen foregår på mellomledernivå. Dette er til dels forståelig ved at risikostyringen skal foregå gjennom hele bedriften og på tvers av avdelinger, men selve styringen kan som ekspertene og de nye EU kravene tilsier foregå hos styret og ledelsen. Ansatte og mellomledere har ansvar for risiko innenfor sitt ansvarsområdet og har som oppgave å rapportere tilbake til ledelsen og styret.

Bedrift B har til dels form for risikostyring og innser selv at det har blitt større fokus på risikostyring etter at bedriften ekspanderte internasjonalt. De legger merke til at dokumentasjonen om risikoer som kan hindre bedriftens måloppnåelse har vært relativt lik de siste fem årene. Det kommer også frem i intervjuet at Bedrift B vil øke fokuset på risikostyring i fremtiden, da de ikke har et helhetlig perspektiv på styringen.

Bedrift C har en kontinuerlig overvåking av viktige risikoindekser som foregår gjennom bedriftens program. Ekspertene uttaler at det må gode rutiner til for en overordnet og helhetlig risikostyring.

I Bedrift C er det styret som har ansvaret for risikostyringen og styret definerer fullmakter, instruksjoner og klargjøring av plikter og ansvar til ledelsen. Dette foregår gjennom løpende kommunikasjon. Dette stemmer i henhold til EU kravene, NUES og COSO rammeverket som viser til styrets og ledelsens rolle. Bedrift C har også utarbeidet et kommunikasjonsnett som foregår gjennom Webportalen til bedriften og som er lett tilgjengelig for de ansatte. Kommunikasjonen til Bedrift B skjer fra ledelsen, men det mangler risikostyring ut mot produksjonen. Hos Bedrift A er det styret og ledelsen som har ansvaret for risikostyringen. Risikostyringen rapporteres til Finanssjefen (CFO), som gjør at risikofokus er på de finansielle risikoene. Gjennom intervjuet og årsrapportene til Bedrift C rapporterer de at de kombinerer alle tre risikokategoriene strategisk, operasjonell og finansiell risiko inn under risikostyringsstrategien da de referer til forskjellige områder i henhold til deres retningslinjer. Videre kommer det frem at det er Finanssjefen (CFO) i ledelsen som tar seg av risikostyringen og at fokuset er rettet mot de finansielle risikofaktorene og dette går igjen i årsrapportene for de fem siste årene. Både Noreng (2002) og Bellamy o.fl. (1999) presenterte at utfordringen er å ha mekanismer som identifiserer, måler og analyserer risikoer og mulighetene til bedriften før problemene inntreffer. Dette tilsier at bedriftene må ha en kontinuerlig prosess for risikostyring slik at de har verktøyene for å identifisere risikoene før problemene inntreffer. Risikostyring vil skape en rimelig grad av sikkerhet for bedriftens måloppnåelse. Ekspertene uttaler seg i tråd med det Noreng (2002) presenterte i teorien da de mener at risikostyring skaper et fokus på hva som er viktig for å styre i riktig kurs mot måloppnåelse og vekst. Ekspertene uttaler at beslutninger til bedriften må tas i henhold til strategi og risikostrategien til bedriften.



Figur 9. Risikostyringsmodell (KPMG, 2015)

KPMG sin risikostyringsmodell viser til hvordan risikostyringen foregår i bedrifter og også hvordan risikostyringen er formet i virksomhetsstyringen til en bedrift. I KPMG sin modell starter prosessen ved styrets rolle som tilrettelegger retningslinjer til ledelsen. Ledelsen har ansvar for risikostyringen og hvordan den blir formet i virksomhetsstyringen. De utarbeider elementer slik som risikoappetitt til bedriften, utformer en forretningsstrategi som igjen legger føringer for risikostyringsstrategien og tilslutt setter opp ett risikostyringsrammeverk som passer for den enkelte bedrift. Risikoappetitten blir utarbeidet ut fra risikotoleransen til bedriften.

Hagnes o.fl. (2014) har identifisert ulike kjennetegn som viser til at bedriftene har innarbeidet risikostyring i sin virksomhetsstyring. Noen av kjennetegnene er at bedrifter har en tydelig strategi, prinsipper for styring, roller med krav til prestasjon, tydelig link fra strategi til operative planer og har tilgjengelig og relevant styringsinformasjon. Bedriftene presentert i denne oppgaven har en tydelig strategi og prinsipper for styring. Strategien er i dette tilfellet representert i form av forretningsstrategi og ikke risikostrategi. Bedrift A og C har i tillegg tilgjengelig og relevant styringsinformasjon i form av årsrapporter. Det kommer derimot svakere frem om bedriftene har en link fra strategi til operative planer og roller med krav til prestasjon. Da dette ikke ankommer i intervjuene eller i årsrapportene blir det vanskelig å vurdere om dette stemmer. Hagnes o.fl. (2014) understreker at ledere har utfordringer med å linke risikostyring opp mot virksomhetsstyringen i bedriften og dette kan sees i sammenheng med at de tre bedriftene ikke har utformet en risikostrategi. Det blir dermed ikke linket eller kommunisert ut informasjon angående risikostyring til resten av bedriften, som gjør at risikostyringen i liten grad er formalisert inn i bedriftens virksomhetsstyring.

5.1.1 Styrets og ledelsens rolle

Ekspertpanelet er enstemmig enige i at risikostyring starter i ledelsen. Det er ekstremt viktig for norske bedrifter å ha risikostyringskompetanse i styret og i ledergruppen slik at alle beslutninger som tas er tatt i henhold til strategi og risikostrategi. Langeland påpeker at nordmenn har noe å lære og man må ta risiko som et eget element om man vil vokse internasjonalt. Dette er en sammenheng med hva NUES har presentert i kapittel ti angående styrets ansvar for risikostyring og internkontroll ut fra aksjelovens regler om styrets tilsynsansvar. Det er styrets ansvar å overvåke de faktiske risikoforhold og relaterte kontroller. Det kommer frem fra bedriftene at risikoene vurderes kontinuerlig og at daglig

leder har det overordnede ansvaret for at instruksjer, rutiner og sjekklister gjennomføres. Bedrift A nevner også at daglig leder eier risiko- og fullmakts prosessen i selskapet som vurderes en gang per år.

Ledelsen og styret vurderer risikosituasjonen og internkontrollen årlig og jevnlig. I Bedrift B foretar styret en kontinuerlig kontroll gjennom et definert rapporteringssystem hvor det rapporteres om både økonomiske tall i tillegg til områder som er knyttet til uønskede hendelser, sykefravær og store prosjekter som rapporteres direkte til styret. Her tilfredsstillende bedriftene kravet til NUES og aksjeloven om overvåking av risikoforhold, så her blir spørsmålet, bør det utformes strengere krav? Bedriftene sier at det blir vurdert hvert år, men hva om det er de samme risikoene som blir vurdert årlig og at det kontinuerlige arbeidet er en repetisjon av hvordan de største risikoene har endret seg og dermed ikke vurderer eventuelle nye risikoer som kan komme på banen. Slik som det kommer fram i intervjuene, så foregår møtene angående risikovurdering og rapportering til årsrapporten en gang i året. Hvor det tyder på at flere i styret sitter på møtet og blir overveldet av informasjon, tabeller og vurdering av risikostyringen. Det er rimelig å anta at én eller to personer tar på seg arbeidet for å gjøre ferdig rapporteringen til årsrapporten og at dette blir gjort i forhold til kravene de har å etterfølge. Dette er et tegn på at risikostyringen ikke fungerer som den skal og får ikke den nytten som den kunne hatt. Dette kan ha sammenheng med at risikostyringen ikke er implementert slik den skal og ledelsen må vurdere å implementere det inn i virksomhetsstyringen og få risikoansvarlige med kompetanse inn i ledelsen.

Dette er i tråd med hva en av ekspert Olsen uttalte:

”Det vi ser er en klar trend er at det er veldig få risikosjefer i en ledergruppe. Det er alltid en markedsdirektør i en ledergruppe, men nesten aldri en risikosjef i en ledergruppe.”

For at ledelsen og ansatte i bedriften skal forstå nytten av risikostyringen og ikke se på det som noe tidkrevende som må gjøres én gang i året, er det viktig å drive med styringen kontinuerlig året rundt. Bedriftene må få det implementert inn i alle nivåer i bedriften, i alle avdelinger og få det inn i de enkeltes arbeidsoppgaver, slik at det blir en enklere og nyttig prosess med rapportering hvor man ser endringene gjennom hele året.

Dette kan tyde på at flere bedrifter sliter med implementeringen av risikostyring da de mangler noe av det grunnleggende med å sette struktur og sette tid til å ta høyde for å jobbe med ting som ikke har inntruffet enda.

En av anbefalingene til ekspertene var å utforme en risikostyrings gruppe hvor man samler alle visjonærdirektører og de som har best kunnskap om risikoene til bedriften og at de samles med jevne mellomrom. Man må alltid sørge for å at man har risikostyringskompetanse i ledelsen og om det er det så vil det gjerne kreves at det er en risikosjef i ledergruppen. Olsen uttaler:

”Alt risikoarbeid starter med at styret er sitt ansvar bevist, tar dette på alvor og bidrar til å skape gode rammebetingelser både for å investere i mennesker, men også i tiltak og at det skaper en positiv risk kultur. Det er det overordnede!”

Når dette er på plass, så vil det være viktig for bedriftene å ha rutiner og prosesser for å identifisere, dokumentere og evaluere risikoer, og dette kan bli gjort på mange måter.

De tre bedriftene rapporterer i henhold til aksje- og allmennaksjelovens krav. Ekspertene tilsier at det er svakheter i hvordan bedriftene håndterer sin risiko og det anbefales at bedrifter linker risiko til strategi i det rammeverket de benytter til risikostyring og det er en styrke å gi den risikoansvarlig (Chief Risk Officer -CRO) en direkte rapporteringslinje til revisjonsutvalget eller styret.

Ekspertene har også uttalt at det er behov for risikoansvarlige i ledelsen, noe som ingen av bedriftene har. Da strategisk, operasjonell og finansiell risiko er store områder bør det være risikoansvarlige innenfor hvert felt. Bedrift A har ansvarlige i ledelsen innen den finansielle rapportering og for de ulike avdelingene og Bedrift B har ingen formell risikoansvarlig, men hvor hver avdelingsleder har ansvaret for sine risikofaktorer. I Bedrift C er det styret generelt som har ansvar for den finansielle rapporteringen. De største finansielle risikoene er identifisert i de tre bedriftene og rapportert i årsrapporten, da dette er noe bedriftene er lovpålagt å dokumentere. De fleste risikoansvarlige (CRO) eller risikokomiteer i Norge i dag rapporterer til finanssjefen (CFO). Dette kommer også frem gjennom ekspertene ved at de fleste bedrifter har en finanssjef og det er rimelig å anta at det er den personen som også får ansvaret for risikostyringen. Rapporteringen skjer til finanssjefen som igjen rapporterer i årsrapporten. Dette kan ha en sammenheng med at risikoene som er rapportert i årsrapporten er finansielle. Dette er et tegn på at bedriftene ikke har riktig kompetanse i ledelsen og fokuserer i stor grad på de finansielle faktorene i form av tall, da dette kan oppfattes som lettere å måle, og redusere fokuset på de strategiske og operasjonelle risikoer som kan prege bedriftens eksistens.

5.1.2 Informasjon og kommunikasjon

Fra intervjuet kommer det frem at Bedrift B har noe form for retningslinjer når det kommer til intern kommunikasjon. Videre kommer det frem at det var vanskelig å si noe videre om hva retningslinjene inneholdt. Det kommer frem i intervjuet at de prøver å fokusere mer på dette feltet og at det er under evaluering for å forbedre dette. Det utarbeides månedlig finansielle rapporter som sendes til eier og styret hvor det rapporteres om avvik og hendelser. Dette er et tegn på at bedriften rapporterer i henhold til aksjelovens og NUES sine krav angående rapportering. I Bedrift C er det styret som har ansvaret for risikostyringen og den blir kommunisert ut løpende i bedriften. Bedrift C har også utarbeidet et kommunikasjonsnett som foregår gjennom Webportalen til bedriften og som er lett tilgjengelig for de ansatte. For de ulike nivåene i Bedrift C er det egne ledere med et eget ansvarsområde. Lederne har i bedriften en kontinuerlig kontroll på risiko innenfor sine ansvarsområder og det noteres avvik på de områdene som ikke følger rutiner og prosedyrer. Her kommer det ikke spesifikt frem om ledere på alle nivå utfører dette kontinuerlig eller om det vurderes risiko på de ulike ansvarsområdene. Bedrift A har et mer utarbeidet system hvor kontrolltiltak på ansvarsområdene blir gjort fortløpende i arbeidsdagen. For bedrifter som ikke har en egen risiko ansvarlig i ledelsen, så er det Bedrift A gjør en mulig løsning.

Når det kommer til kommunikasjonen i bedriftene så viser det seg at bedriftene fokuserer på å kommunisere ut de finansielle risikoene, men også risikoer innenfor helse, miljø og sikkerhet. Noen av bedriftene fokuserer på helse, miljø og sikkerhet fra produksjonen sin side og deretter kommuniserer risikoene opp mot ledelsen. Dette tilsier at bedriftene må forbedre og utforme risikostyringen på toppen av virksomheten og deretter kommunisere den ut og nedover til de ansatte og produksjonen, da helse, miljø og sikkerhet ligger i selve risikostyringen og skal bli fastsatt av ledelsen og ikke nede i produksjonen.

Det man legger merke til er at fokuset til de tre bedriftene er på de finansielle risikofaktorene slik som likviditet, markeds og valutarisiko og minimalt fokus på andre risikoformer slik som strategisk og operasjonell risiko. Det kommer frem i intervjuene og gjennom årsrapportene at bedriftene har lite fokus når det kommer til andre risikoformer enn finansiell risiko og at dette må arbeides mer med. Bedriftene informerer dermed om andre typer risiko innen strategisk og operasjonell risiko, men det tyder på at fokuset er på de finansielle faktorene og lite på andre

faktorer. Bedriftene gjør det de er lovpålagt å gjøre, som tyder på at bedriftene ikke ser nytten av risikostyringen.

Fra årsrapportene kommer det frem at bedriftene har utarbeidet mye angående samfunnsansvar og dokumentert om alle tiltak og systemer for å forbedre utslipp og forbedre miljøet rundt der de opererer, men når det kommer til risikostyring ser man at det får mindre fokus.

Det blir stadig viktigere for bedrifter å dokumentere om samfunnsansvar (Corporate social responsibilities- CSR) da den står høyt på agendaen i norske myndigheter og dermed for bedriftene. Gjennom intervjuene og årsrapportene til bedriftene kommer det tydelig frem en vinkling inn mot samfunnsansvar og risikoene de står ovenfor. Det blir rapportert lite om risikoene de står ovenfor og i dokumentasjonen som er gjort er fokuset rettet mot finansiell risiko, noe som stemmer med hva som kommer ut fra OECD sin undersøkelse fra 2013. Både Bedrift A og B viser ingen risiko knyttet til omdømme, utkontraktere og leverandører, eller noe generelt innen strategisk og operasjonell risiko. Bedrift C nevner i årsrapporten at dette er risikoer de vurderer og håndterer, men videre i rapporten er fokuset rettet mot de finansielle risikoene. Ved å fokusere for mye på samfunnsansvar kan det ta vekk noe av fokuset fra andre risikoer som virksomheter står ovenfor.

5.1.3 Måling, overvåking og kontroll

COSO- rammeverket viser til at selskapene skal overvåke kontroll- og risikostyringssystemene og sørge for at de oppnår en oversikt over risiko og kontroll på en robust måte. Bedriftene må sørge for å ha et system for risikoanalyse, implementering av risikotiltak og tiltaksovervåking. Dette systemet skal overvåkes av styret og revisjonsutvalget. Det kommer frem fra Bedrift B at risikostyringen ikke er formalisert slik den burde vært. Fokuset på risikostyring må økes og bedriftene sier selv at de evaluerer og sikrer risiko gjennom et avvikssystem. Gjennom arbeidet med en global forretningsmodell så merker de at det kontinuerlig identifiseres flere risikoer og at dem i tillegg har et system for å kjøre granskning av hendelser og da spesielt om det er hendelser som medfører fare for liv og helse. Bedriften påpeker også om et systematisk opplegg som er under utarbeidelse, som skal overvåke og rapportere alle nivå i bedriften. Dette tyder på at det har vært lite fokus på dette området tidligere. Det bør kommuniseres bedre ut til alle ledd i bedriften. Det bedriften

utarbeider er en prosess der de går gjennom alle prosesser knyttet opp mot IT systemer og bruken av disse.

Hos Bedrift A gjennomfører alle ledere på alle nivå i organisasjonen kontrolltiltak for risiko innenfor eget ansvarsområdet og dette gjør de fortløpende i hverdagen. Bedriften har etablert en internrevisjon og har retningslinjer for intern kommunikasjon.

Ekspertene påpeker at norske selskaper ser på risikostyring som det meste annen styring, nemlig som unødig byråkratisering og merarbeid. Dette kan tyde på hvorfor bedriftene rapporterer likt år etter år og hvor man ser lite form for endringer. Ekspertene uttaler også at svært mange bedrifter tar altfor lett på risikostyring og håndterer det knapt i henhold til minimumskrav i internkontrollen. Internkontrollen er representert i teorikapittelet som COSO-rammeverket. Her er det åtte komponenter som bedriftene går gjennom slik som, internt miljø, etablering av målsettinger, identifisering av hendelser, risikovurdering, risikohåndtering, kontrollaktiviteter, informasjon og kommunikasjon og oppfølging.

Ekspertene uttaler at alle virksomheter i Norge er pålagt gjennom internkontrollforskriften å styre risiko, og dette innebærer en kontinuerlig overvåking og måling av det som blir gjort. Alle bedrifter som har vekstambisjoner bør innføre kvalitetsstyring og risikostyring som en del av risikostyringen.

5.1.4 Styrerapportering og dokumentasjon

NUES har som formål å holde anbefalingen oppdatert og gjøre den kjent i Norge og utlandet og det kommer frem at det er nødvendig med et internasjonalt lovverk og politisk regulering i Norge. Mange norske bedrifter utvider sin forretning internasjonalt og lovverket kan ikke dekke alle normer og regler for hvordan et selskap skal oppføre seg i nye områder, så her må bedriftene jobbe bevisst med risikostyring. Bedrift B er ikke regulert av finansstilsynet og har dermed ingen særlovgivning å etterleve. Bedrift A og Bedrift C er derimot ASA bedrifter og har krav på rapportering. Risikostyring blir dermed en frivillig ordning for Bedrift B. Bedrift A og C dokumenterer i årsrapporten en beskrivelse av de mest sentrale risiko og usikkerhetsfaktorene som kreves av regnskapsloven § 3-3a. Bedrift A og C forholder seg til regelverket og er compliance i forhold til hva de er lovpålagt å dokumentere. Det som kommer klart frem i intervjuet og gjennom årsrapportene til Bedrift A og C er at de rapporterer det mest nødvendige som loven og NUES krever, men som EU direktivene viser

til så er fokuset rundt risikostyring lite rettet mot operasjonell og strategisk risiko og mer på den finansielle risikofaktoren.

5.2 Rammeverk, standarder og lover & regler knyttet til risikostyring

Som ekspertene uttaler så er det flere styrer som har ikke tilstrekkelig fokus på risikoer med liten sannsynlighet, men på de som har stor og katastrofal konsekvens. Uttalelsene til ekspertene samsvarer med COSO-rammeverket hvor de mener at det er et stort behov for mer veiledning på dette området. Hvor de tre bedriftene må gå systematisk gjennom hele prosessen med å fastsette sin risikoappetitt ut fra den strategien som er valgt av bedriften, og bli flinkere på å vurdere og håndtere risikoer. Utvikling av modeller som reduserer risiko er variasjon mellom sannsynlig utfall og faktisk resultat, slik som risikomatrisen viser i Figur 5. underkapittel 2.3.2.1.

Fra årsregnskapsdirektivet kreves det at styret i årsberetningen redegjør for eierstyring og selskapsledelse og gir en beskrivelse av hovedelementene i selskapets internkontroll og risikostyringssystemer relatert til finansiell rapportering, dette blir gjort av Bedrift A og C, men i Bedrift B blir det gjort i mindre grad da de ikke har krav om å rapportere om dette. Bedrift B gjør det likevel i liten grad, da de er et AS og har derfor noen krav på hva de må dokumentere ovenfor interessentene sine.

Revisjonsdirektivet krever at det opprettes et revisjonsutvalg og dette har de tre bedriftene, hvor det gjennomføres årlig av alle avdelingene.

EU direktivet har et krav til bedriftene når det kommer til finansiell rapportering. EU direktiver har også krav til revisjonsutvalg og styrets/ledelsens redegjørelse og ansvar. Alle tre bedriftene rapporterer i henhold til kravene. Kravene bør derimot utvides til å kreve rapportering om operasjonelle, strategiske og samfunnsansvar risikoer.

Aksje- og allmennaksjeloven stiller krav til hvordan bedriftene skal drive sin virksomhet. § 3-4 viser til at bedriften skal til enhver tid ha en egenkapital og likviditet som er forsvarlig. Her må man definere hva som er forsvarlig ut fra risikoen som bedriften tar. Det er svakheter med at loven er lite konkret da det er vanskelig å måle hva som er forsvarlig egenkapital og likviditet i henhold til risikoen til bedriften. Om bedriftene klarer å dokumentere dette så har de gjort gode og grundige analyser og dette skjer mest sannsynlig gjennom de finansielle risikoene. De tre bedriftene rapporterer i henhold til lovverket som innebærer de finansielle

risikoelementene. Det bør ut fra dette stilles strengere rapporteringskrav til de strategiske, operasjonelle og samfunnsmessige risikoene, da disse risikoene er like viktige som de finansielle. COSO- rammeverket samsvarer med uttalelsene til ekspertene som tilsier at de finansielle og de ikke- finansielle risikoene er like viktig. Bedriftene rapporterer det de er lovpålagt å rapportere om, men ut over dette er det minimalt med fokus på de resterende risikokategoriene. Bedriftene rapporterer om de finansielle risikoene og tyder på lite frivillig interesse utover dette når det kommer til andre risikokategorier. Ekspertene uttaler at hovedfokuset til bedriftene er på de finansielle risikofaktorene. Fra intervjuene med bedriftene tyder det på at de gjør lite utover det de er lovpålagt å gjøre og det bør med dette stilles strengere krav til bedriftene. Myndighetene bør også forstå alvoret med å stille høyere krav til risikostyring. Figur. 10 viser til en risikomodell som tar for seg fire ulike risikokategorier. Ovenfor blir det vist til at bedriftene fokuserer og rapporterer om de finansielle risikoene som ut fra modellen tilsvarer 25 prosent av risikoene bedriftene kan stå ovenfor. De resterende 75 prosentene er fordelt på de tre resterende risikokategoriene strategiske, operasjonelle og samfunnsetiske risikoer. Det kan tyde på at bedriftene har en form for risikostyring og kontroll når det kommer til de tre resterende risikokategoriene, men da det ikke er rapportert om dem og vist liten interesse å rapportere om de resterende faktorer, så antyder det at sannsynligheten er lav for at bedriftene analyserer og håndterer dem i lik grad som de finansielle. Flere bedrifter har egne bærekraftige rapporter som omhandler etiske - og samfunnsmessige hensyn som bedriftene gjør for miljøet. Det kan her vurderes å bearbeide en rapport for risikostyring som tar for seg den helhetlige risikostyringen til bedriften som dokumenterer flere risikokategorier enn den finansielle risikoen.

5.2.1 Risikostyringsrammeverk

Det eksisterer utallige former for rammeverk innenfor risikostyring og mange bedrifter har ulike risikostyringsmodeller utarbeidet for sin bedrift. Flere og flere bedrifter får hjelp av profesjonelle aktører som tilbyr hjelp angående risikostyring. De hjelper med å utarbeide modeller og systemer som kontinuerlig skal vurdere risiko og som kan implementeres i den enkelte bedrift. Ulike risikostyringsrammeverk som fremheves er COSO og ISO. COSO er en av de mest brukte rammeverkene innenfor risikostyring og intern kontroll. Rammeverket gir en rimelig grad av sikkerhet for at virksomheten skal komme dit den vil og unngå fallgruver og overraskelser på veien. COSO viser til en tredimensjonal matrise i form

av en kube hvor åtte ulike komponenter innenfor risikostyring blir presentert. Dette kan bedriftene benytte seg av for å utføre risikostyring og internkontroll i sin bedrift.

ISO er en medlemsorganisasjon og verdens største utvikler av frivillige internasjonale standarder. ISO har egne standarder for risikostyring, slik som ISO 3100 som gir rammeverk, prinsipper og en prosess for å håndtere risiko.

En av ekspertene uttaler seg om at noen av utfordringene med risikostyring er prosjektledelse og forankring av selve implementeringen. Bautz uttaler:

”Dersom implementeringen av for eksempel ISO 91000 eller ISO 31000 ikke styres godt som et prosjekt med nødvendige ressurser, forankring og ledelse så kan det trekke ut tid og i en del tilfeller stoppe helt opp”

Utfordringene til bedriftene er å ha mekanismer som identifiserer, måler og analyserer risikoer og mulighetene som bedriften står ovenfor. Det blir viktig å definere sammenhengen mellom risikoer innenfor en risikoportefølje og gjøre en vurdering av hvilke risikoer som får størst oppmerksomhet fra ledelsen. Dette fordi man kan se gjennom årsrapportene til bedriftene fra de siste fem årene at det er lite endring i dokumentasjonen på risikostyring, samt endring av hvilke risikoer de anser som størst.

Det viser seg fra intervjuet med Bedrift B at de er ISO sertifisert. Videre kommer det frem at det ikke er ISO standarden for risikostyring som bedriften er sertifisert med. Her tyder det på at bedriften trodde det var én ISO standard og at de dermed var sertifisert. Det viser seg derimot at det er flere ISO standarder for ulike områder. Slik som Bedrift A, som viser seg å ha fulgt og fått et ISO 14001- sertifikat, som er en internasjonal standard for miljøstyringssystemer. Her tyder det på at bedriften fokuserer på de miljømessige utfordringene til selskapet og har identifisert de miljømessige konsekvensene av sine aktiviteter og tjenester. Ut fra NUES er dette en av rapporteringskravene, da det i de siste årene har blitt et stort fokus på samfunnsansvar. Det er viktig å ha et fokus på samfunnsansvar, da det nå i 2015 er lettere å bli tatt for å ikke drive etisk riktig. Dette er et tegn på at det de senere år har blitt stor fokus på samfunnsansvar, som gjør at risikostyringen havner lenger bak på prioriteringslisten. Det som er viktig for bedriftene å forstå er at samfunnsansvar og risikostyring henger sammen. Ekspertene støtter også dette opp med å påpeke at i løpet av de neste fem årene så vil styringssystemer øke i viktighet, herunder risikostyring som et viktig verktøy. Det vil bli et økt fokus på risikostyring da verden blir mer kompleks og mer sammensatt.

5.3 De viktigste risikoene i internasjonalisering

For norske bedrifter er det anbefalt av ekspertene å ha helhetlig risikostyring implementert i virksomhetsstyringen. Ekspertene uttaler også at bedriftene ikke kan sette en strategi for de neste fem årene uten å ta inn over seg hvilke risikoer de står ovenfor. Som vist ovenfor blir det anbefalt å ha en risikoansvarlig med den riktige kompetansen i ledelsen, og gjerne at den risikoansvarlige er fast ansatt og ikke leid inn av profesjonelle aktører. Ved at en bedrift har risikostyring implementert i virksomhetsstyringen vil det gi klare retningslinjer når bedriften skal operere internasjonalt.

Flere av bedriftene valgte å internasjonalisere seg for å øke profitt eller produsere varer og tjenester der kundene er. Forhold som kan oppstå når man opererer internasjonalt er økonomiske forhold, politiske system, lover og regler og nasjonal kultur og dette fører til nye eller forsterkede risikoer for bedriften.

For bedrifter som skal implementere risikostyring i sin bedrift er det viktig å forstå alle delene i prosessen og ikke fokusere kun på selve rammeverket. Det starter med at styret og ledelsen må sette seg inn i det juridiske rammeverket og vite hvilke krav bedriften har når det kommer til risikostyring. Styret og ledelsen må forstå nytten av risikostyring og få den implementert inn i virksomhetsstyringen og hvor de velger å få inn en risikoansvarlig med mer kompetanse inn i ledelsen. På denne måten skjer risikostyringen automatisk gjennom arbeidsoppgavene til de ansatte samt ledere på de ulike nivå i bedriften. Det blir sett på som mindre tidkrevende og de møtene man har én gang i året blir mindre krevende for ledelsen. Når selskapet vurderer visjon, strategi og fremtidige målsetninger, så bør det være en risikoansvarlig som hele tiden fokuserer på å se risikoene opp mot de nye fremtidsplanene til bedriften. De bør også utarbeide en risikostyringsstrategi ut fra risikoappetitten som selskapet har satt seg. Steg to er å utarbeide risikostyringen og få implementert systemer som tar seg av identifisering, vurdering og håndtering av risikofaktorene som kan påvirke målene og strategien som selskapet har satt seg. Ulike risikostyringsrammeverk som bedriften kan jobbe med er COSO og for bedriftene som opererer internasjonalt så må de tette gapet mot andre land og fokusere på ISO standardene. For bedriftene som ikke har fått kompetanse inn i bedriften, bør i starten vurdere å benytte seg av profesjonelle aktører som hjelper med risikostyringen. Etter hvert bør bedriftene vurdere å ansette en fast ansatt som kan ha ansvaret for risikostyringen samt en

risikogruppe med ansvarlige innenfor hver risikokategori. Dette fordi en fast ansatt har en mer tilknytning til bedriften og jobber kontinuerlig med risikostyringen.

Steg tre i prosessen er å få informasjonen ut i bedriften og ha et utviklet kommunikasjonssystem slik at alle ansatte vet hva de jobber mot og for. Det å ha ett kontrollorgan som passer på at alt er som det skal bli utrolig viktig. Steg fire blir å måle, overvåke og revidere rammeverket som bedriften har satt, for eksempel COSO og ulike ISO standarder for å vurdere om det blir gjort riktig. Avslutningsvis skjer den årlige rapporteringen og dokumentasjonen om hva bedriften har gjort. Slike rapporteringer skjer kontinuerlig gjennom året og bør ha fokus på flere risikofaktorer slik som operasjonelle og strategiske faktorer. En slik prosess bør være implementert i virksomhetsstyringen, og jo bedre implementert det er i bedriften, jo mindre blir det sett på som tidkrevende og unødvendig for den enkelte bedrift.

I gjennom oppgavens teori, empiriske funn, ekspertenes og bedriftenes perspektiver har det blitt gitt grunnlag for en utvidet risikokategori, samfunnsansvar. Samfunnsansvar tar for seg blant annet miljøet, kulturelle forskjeller og etiske hensyn. Denne risikomodellen utvider i tillegg kunnskapen ved å gå detaljert inn på fire spesifikke områder, nemlig de nevnte fire risikoene; tverrkulturell, kommersiell, marked og valuta (finansiell). Noen av bedriftene bruker deler av COSO- rammeverket og ISO-standarder i sin bedrift. Ekspertene anbefaler å implementere COSO- rammeverket og bli sertifisert for de ulike ISO standardene da dette vil bidra til å styrke bedriften internt i bedriften og internasjonalt.

Informasjons teknologi (IT) og internettrisiko er to store risikotyper som kommer til å bli store i fremtiden. Dette på grunn av at informasjon blir lettere å få tak i, som både er positivt for bedriftene i form av intern informasjon og kommunikasjon, men negativt i den forstand at det er lettere for andre utenfor bedriften å få tak i sensitiv informasjon. Ut fra KPMG sin risikostyringsmodell bør det oppdateres fra å kommunisere ut til bedriften, til å kommunisere og informere. Et større fokus på både informasjon og kommunikasjon vil gjøre det lettere og enklere for bedrifter å ha en plattform å kommunisere og dele informasjon på. Dette gjør det mer effektivt da bedriften er på forkant av risikoer som kan oppstå og styret og ledelsen har en bedre og sikrere kontroll og styring.

5.3.1 Forbedret risikostyringsmodell

I lys av oppgaven har det kommet frem et behov for en risikostyringsmodell som tar for seg alle elementene i risikostyringen som kan benyttes av norske bedrifter som opererer i internasjonale markeder.

Innenfor kategorien strategisk risiko kommer det frem elementer slik som eksterne faktorer som kan påvirke måloppnåelsen til bedriften og en kan her skille mellom ekstern nasjonal perspektiv og ekstern internasjonalt perspektiv. Det internasjonale fokuset er på samfunnsansvar i form av kultur, språk, risiko, miljømessig risiko og etiske sider.

Kategorien operasjonell risiko kan også deles inn i et nasjonal perspektiv og et internasjonalt perspektiv. Den finansielle risiko kategorien referer til valuta, likviditet, marked og er strengt regulert av lover og regler. Bedrift C dekker alle tre risikokategorier, strategisk, operasjonell og finansiell. Bedriften fremlegger informasjonen i bedriften og hvert annet år blir det arrangert en kapitalmarkedsdag hvor informasjon og kommunikasjon på områder i bedriften blir presentert. Bedrift C viser til ulike samfunnsmessige valg som bedriften har tatt og har presentert dem i en egen bærekrafts rapport. Bedrift A er en kulturdrevet bedrift og har et stort fokus på de samfunnsmessige aspektene både på de interne og eksterne sidene til bedriften. For en bedrift som skal operere internasjonalt så vil samfunnsmessige aspekter slik som språket, kulturen, det lokale stedet og institusjonelle omgivelser dukke opp som er ukjente for bedriftsledere i Norge.

Jeg har nå presentert ekspertenes og bedriftenes sine perspektiver innen risikostyring og virksomhetsstyring samt sett det i sammenheng med de fire internasjonale risikoene som oppstår i internasjonaliseringsprosessen. Jeg har foretatt en analyse med å belyse litteraturen fra teorikapittelet, ekspertenes og bedriftenes perspektiver. Gjennom analysen viser det seg at de etiske og kulturelle sidene til en bedrift er noen av eksemplene på hvor viktig fokuset er på samfunnsansvar i risikostyringen og at dette er noe bedriftene bør ha fokus på når de etablerer seg internasjonalt. I et nytt land, med nye etiske former, ny kultur og miljøhensyn gjør at samfunnsansvar blir den største risikoen da den har den største konsekvensen når en bedrift går internasjonalt. Det er sett et behov å bruke samfunnsansvar som en egen risikokategori og at den bør få like stor fokus som den finansielle kategorien, spesielt når bedriftene skal operere internasjonalt.



Figur 10. Videreutviklet modell - risikokategorier med fokus på internasjonale risikoer

Figur 10 er en videreutviklet modell av Figur 8 presentert i teorikapitlet som inneholder en ny risikokategori, samfunnsansvarlig risiko, markert i grønt. Denne kategorien er ekstremt viktig for bedrifter som ønsker å etablere seg eller ekspandere i utlandet. Samfunnsansvarlig risiko, samt strategisk - og operasjonell risiko må vurderes på likt nivå som finansiell risiko, da det i utlandet vil være økt fokus på flere områder enn de finansielle. I tillegg til samfunnsansvarlig risiko er det som tidligere nevnt flere risikoer som oppstår internasjonalt. Disse risikoene er kommersiell risiko, markedsrisiko, valutarisiko og tverrkulturell risiko. Den tverrkulturelle risikoen til Cavusgil o.fl. (2008) har en ekstra påvirkning på bedriftens risikostyring under visjon, strategi og de overordnede målene som bedriften har satt seg.

Innenfor den tverrkulturelle risikoen kan bedrifter på det internasjonale markedet erfare kulturelle forskjeller, forskjellige etiske praktiseringer og andre beslutningsmetoder enn det de bruker på det nasjonale markedet. Sett på den strategiske risikoen kan en dårlig strategi sammen med et ukjent politisk system og mulige barrierer mot handel og investeringer gi bedrifter store risikoer for å gå internasjonalt. Under den operasjonelle risikoen vil bedrifter møte både tverrkulturelle og kommersielle risikoer. Dette da både den kulturelle delen er referert til både land og organisasjon, samt etiske praktiseringer. De kommersielle risikoene vil fokusere på mulige operasjonelle problemer som kan oppstå ved å gå internasjonalt.

Den siste risikoen, finansielle, anses å ha det største økonomiske nedfall for en bedrift hvis risikoen ikke er analysert før bedriften etablerer seg på det internasjonale markedet. Det nye landets lover og regler, takseringer og valutaer er en av få faktorer som bedrifter må analysere og håndtere for å unngå økonomiske tap.

I henhold til avdekket teori og empiriske finn så vil det for bedrifter som ønsker å etablere seg i utlandet at de må fokusere på de ikke-finansielle risikoene samt de fire risikoene som oppstår internasjonalt. Bedriftene kan oppnå store konkurransefortrinn ved å etablere seg på det internasjonale markedet, med å ha analysert de ulike risikofaktorene innen samfunnsansvar.

5.4 Veien videre

Ekspertene mener at det i løpet av de neste fem årene så vil styringssystemer øke i viktighet, herunder risikostyring som er viktig verktøy. Bautz uttaler at:

”Norge må tette gapet mot andre land hvis man vil være en viktig aktør som leverandør internasjonalt”

Det vil bli et økt fokus på risikostyring da verden blir mer kompleks og at den stadig blir mer sammensatt. Store internasjonale selskaper blir større og dermed tvunget gjennom flere internasjonale risikostyringsmetoder. Forventet avkastning i EU -regionen er forventet lav i fremtiden, slik at bedrifter som ønsker å vokse internasjonalt bør velge markeder slik som Asia, Sør- Amerika og i regioner hvor det er høyere politisk risiko, høyere risiko for naturkatastrofer, terror kidnappinger og lignende. I tillegg gjør ulike skatteregler og lovgivninger i de ulike markedene at det generelt blir høyere risiko for bedriftene. Bedriftene må ut fra dette vurdere om man skal gå inn i landene eller ikke. Om bedrifter velger å gå inn i slike markeder med høy risiko, så må bedriftene klare å dokumentere for at man har gjort gode og grundige analyser. Om man ikke har gjort grundige analyser, så risikerer selskapene å komme i et ansvar om det skulle komme til at de skal tape penger eller i verste fall gå konkurs.

Ekspertpanelet mener at norske bedrifter er litt på etterskudd når det kommer til risikostyring. De bruker ordet ”cowboyer” om norske bedrifter og at dem har blitt store på risikosport. Bedriftene har valgt å ta høy risiko og de fleste største selskapene i Norge har valgt å ekspandere til land som man egentlig ikke vil reise på ferie til. Olsen understreker at de fleste norske statlige selskaper har vært involvert i korrupsjonssaker tidligere, som vil si at bedriftene tar høy risiko i Norge. Avslutningsvis uttaler Olsen seg spesifikt om en risiko han mener blir stor i fremtiden:

”Det som kommer til å være en trend fremover nå, er at vi blir å få mye mer data og nettverk kriminalitet, altså cyber risiko. Det kommer til å bli det ordentlige store.”

Aksjeloven stiller meget høye krav til hva som er ansvarlig organisering og hva som er forsvarlig egenkapitallikviditet. Loven er lite presis på hva det innebærer med forsvarlig egenkapitallikviditet, da dette er ulikt for de enkelte bedriftene. Kombinert med at man som styremedlem og ledende ansatt risikerer å bli saksøkt, så er det klart at større fokus på å gjøre ting riktig og dokumentere på at bedriften har gjort ting riktig blir viktig fremover. Bedriftene må i det minste vite at de har gjort alt som kan forventes av dem og at de kan dokumentere for valg som er tatt. Det blir kjempeviktig fremover!

5.5 Oppsummering

På bakgrunn av analysen tyder det på at bedriftene har fokus på risikostyring, men at den ikke er formalisert inn i virksomhetsstyringen. Bedriftene har til dels en helhetlig risikostyring og fungerer i dag etter intensjonen.

Jeg har trukket ut hovedfunnene i analysen og presentert dem nedenfor. Disse funnene vil føre til konklusjonen i neste kapittel.

- Fokuset til bedrifter bør endres fra å kun se på de finansielle risikoer til å inkludere andre risikoer, slik som strategisk, operasjonell og samfunnsansvar ved å bruke COSO rammeverket og ISO standarder.
- For norske bedrifter som ønsker å etablere seg internasjonalt så bør samfunnsansvar være den viktigste risikokategorien som en bedrift vurderer og håndterer.
- Bedriftene bør samle inn informasjon for å være i forkant av risikoer som kan skje. Dette bør kombineres med en god kommunikasjonsflyt i bedriften da informasjon om risikostyring bør kommuniseres ut til hele bedriften.
- Bedriftene bør også vurdere å ansette risikoansvarlige i ledelsen. Ved å fremheve bruken av risikoansvarlige vil alle delene i risikostyringen falle på plass. En risikoansvarlig er til for å sikre at risikostyringen blir implementert i virksomhetsstyringen på nivå med styret og ledelsen.

Hovedfunnene kan bidra til konkurransefortrinn i tillegg til sikkerhet for at bedrifter skal nå sine mål og etablere seg på internasjonale markeder.

KAPITTEL 6

6.0 KONKLUSJON

I de tidligere kapitlene har formålet og problemstillingen til denne oppgaven blitt presentert:

Hvordan kan risikostyring bidra til at norske bedrifter kan få et større konkurransefortrinn når de etablerer seg på det internasjonale markedet?

Problemstillingen for min oppgave er et tema som er aktuelt for mange bedrifter da risikostyring skal sikre bedrifter med å nå målene sine og skape konkurransefortrinn på det internasjonale markedet. Jeg ønsker å undersøke hvordan ulike bedrifter velger å gå frem i det internasjonale markedet, med fokus på hvordan risikostyring blir anvendt.

For å gå i detaljer har jeg gjennom dette studiet gjennomført en detaljert kartlegging av hvilken praksis bedrifter innenfor tre ulike bransjer følger i deres arbeid med risikostyring. Studiet skiller seg fra tidligere forskning omtalt i faglitteraturen gjennom å se på hele risikostyringsprosessen under ett, samt at den er blitt utført i norsk kontekst. Som vist til i begynnelsen av oppgaven har tidligere forskning fokusert på kun ett element innen risikostyring av gangen. Hvor det enten er fokusert på finansielle risikostyringer innenfor en bransje, eller kun den operasjonelle risikostyringen eller den strategiske risikostyringen. Det er altså mangel på studier som anser risikostyring som en kontinuerlig prosess - en prosess der valg på ett tidspunkt vil gi begrensninger og føringer for hvordan neste element bør gjennomføres.

Jeg har i dette studiet tatt for meg relevant teori innenfor helhetlig risikostyring, risikostyring innen virksomhetsstyring og risikoer innenfor internasjonalisering. Deretter ble oppgavens metodiske tilnærming beskrevet, hvor det ble intervjuet tre eksperter og tre bedrifter. Etter de gjennomførte intervjuene ble de viktigste funnene presentert. I det forrige kapitlet foretok jeg en analyse av de empiriske funnene fra intervjuene med ekspertene og bedriftene mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel to. Jeg vil i dette avsluttende kapitlet gi en oppsummering og en oversikt over de funnene jeg fant i analysen og gi svar på oppgavens problemstilling.

Som nevnt i innledningen, for å kunne identifisere risikostyringens bidrag til en internasjonal etablering, ser jeg det nødvendig å forstå hvordan helhetlig risikostyring foregår i norske bedrifter og hvordan risikostyringen er formet i virksomhetsstyringen. Jeg har gjennom oppgaven bygget opp kapitlene teori, empiriske funn og analysen til å gå systematisk gjennom hovedtemaene som kommer frem gjennom problemstillingen - helhetlig risikostyring, risikostyring formet i virksomhetsstyring og hvordan risikostyring bidrar til et konkurransefortrinn på det internasjonale markedet. For å svare på problemstillingen, vil jeg starte med å svare på forskningsspørsmålene: ”hvordan foregår helhetlig risikostyring i norske bedrifter og hvordan er risikostyringen formet i virksomhetsstyringen?”

6.1 Helhetlig risikostyring og risikostyring formet i virksomhetsstyring

Tidligere forskning har bidratt til å skape et feilaktig bilde av at risikostyring og virksomhetsstyring kun er aktuelt i større og offentlige bedrifter. Risikostyring og internkontroll er imidlertid av stor betydning for å kunne fokusere på verdiskapende arbeid fremfor å drive krisehåndtering, og må på grunnlag av dette betraktes som nødvendig i alle typer bedrifter.

Ut fra mine analyser tyder det på at bedriftene har fokus på risikostyring, men at den ikke er formalisert inn i virksomhetsstyringen da risikostyringen sjeldent er implementert slik den blir anbefalt. Bedriftene har til dels en helhetlig risikostyring og dette er positivt og den fungerer i dag etter intensjonen. Dette på grunnlag av at prosessen med å utarbeide en risikostyringsstrategi ikke blir gjennomført i henhold til strategien og målsettinger som styret og ledelsen har satt for bedriften. Risikostyring starter på toppen i bedriften og skal deretter informeres og kommuniseres ut til alle nivåer i hele bedriften.

Innenfor helhetlig risikostyring er det flere risikokategorier slik som strategisk, operasjonell og finansiell risiko. Det tyder på at de fleste bedrifter fokuserer på én risikostrategi, den finansielle risikoen. Bedriftenes fokus er på de finansielle risikoene, da dette er risikokategorien som bedrifter er lovpålagt å dokumentere om i årsrapporten. Gjennom både teorien, bedriftene og ekspertenes perspektiver kommer det frem at risikostyring blir referert til som finansiell risiko, da det er dette bedriftene må dokumentere og fremlegge for styret. Bedriftene bruker dermed mer fokus på den finansielle delen innen risikostyring og mindre

fokus på den ikke- finansielle delen som inneholder strategisk-og operasjonell risiko. Sett fra analysen er årsaken til at bedrifter har fokusert på de finansielle risikoene fremfor de ikke-finansielle risikoene på grunn av EU direktivet, NUES og aksje- og allmennaksjeloven, da bedriften er lovpålagt til å følge og rapportere om de finansielle risikoene.

Videre ser man at ekspertene anbefaler å etablere risikoansvarlige i ledelsen. Norske bedrifter blir anbefalt å ta inn en risikoansvarlig som ser på både de nasjonale og internasjonale perspektivene i bedriften, og da spesielt innenfor det internasjonale markedet. Om bedriftene benytter seg av å ansette en risikoansvarlig som fast ansatt så vil risikostyringen bli bedre formet i virksomhetsstyringen. Dette på grunnlag om at risikoansvarlige som er med i ledelsen og kan heve risikostyringen opp til styrenivå.

For norske bedrifter som ønsker å etablere seg internasjonalt vil det være til stor hjelp for bedriftene å fokusere mer på informasjon sammen med kommunikasjon. Risikostyringen bør være etablert i virksomhetsstyringen da det blir en lettere strøm av informasjon og kommunikasjon på tvers i bedriften. Med dette menes det at informasjon i dag er lettere og mer tilgjengelig ved hjelp av informasjons teknologi (IT). Dette gjør at fokuset på risikoer innen samfunnsansvar kan være lettere tilgjengelig å analysere med å etablere seg på det internasjonale markedet.

Ovenfor ble det gitt svar på forskningsspørsmålene; hvordan helhetlig risikostyring foregår i norske bedrifter og hvordan risikostyringen er formet i virksomhetsstyringen. Dette gir føringer for svar på oppgavens problemstilling.

6.2 Risikostyring og konkurransefortrinn

For norske bedrifter som opererer internasjonalt viser det seg at det oppstår nye og/eller forsterkede risikoer når man etablerer seg på det internasjonale markedet. De fire ulike risikotypene som er identifisert er tverrkulturelle risikoer, markedsrisiko, valuta (finansiell) risiko og kommersiell risiko som igjen er fremhevet i selve risikostyringskategoriene strategisk, operasjonell og finansiell. Dette kan du se illustrert i figuren nedenfor, som er en videreutviklet modell som bedrifter kan benytte seg av når de skal etablere seg internasjonalt.



Figur 11. Videreutviklet modell - risikokategorier med fokus på internasjonale risikoer

I Figur 9 i underkapitlet 5.1 ble det vist en modell som bedriften KPMG har utarbeidet. Modellen tar for seg den helhetlige virksomhetsstyringen i bedriften, fra ledelsens rolle til kommunikasjon og rapportering. KPMG sin modell kan sees på å være den øverste rubrikken i Figur 11 ovenfor. Modellen ovenfor har fokus på de områdene som er fremhevet i oransje og grønn skrift, da et fokus på risikoene kan bidra til konkurransefordeler for bedrifter i det internasjonale markedet.

For at norske bedrifter skal ha muligheter til å skape konkurransefortrinn når de etablerer seg i et internasjonalt marked bør de fokusere på flere risikokategorier enn den finansielle. De andre risikokategoriene bør løftes på likt nivå som den finansielle kategorien og få like stort fokus som den finansielle får i dag. Spesielt fokus på bruken med å samle inn informasjon om det nye markedet innenfor samfunnsansvar som innebærer nye markeder, kulturelle forskjeller og etiske fordeler.

Når bedrifter ønsker å etablere seg på det internasjonale markedet kommer det nye eller forsterkede risikoer gjennom å etablere seg. Noen av risikoene er rettet mot samfunnsansvar risikoen hvor kultur, miljø og etiske forhold har en stor rolle. Det fokuseres også på den nye ISO standarden 3100 "risikostyring", som omhandler det COSO- rammeverket fremhever når det gjelder fokus på nye eller forsterkede risikoer for å igjen kunne fremheve bedriftens konkurransefortrinn. Dermed kan man se at for norske bedrifter som etablerer risikostyring inn i virksomhetsstyring vil fremme muligheter som kan utnyttes med å være i forkant av risikoer som kan oppstå. COSO- rammeverket er et godt eksempel på hvordan norske bedrifter kan nå sine målsetninger i henhold til virksomhetsstrategien. Om norske bedrifter

etablerer risikostyringen inn i virksomhetsstyringen vil kontrollen av etableringen fange fokuset på risikoene på toppen i bedriften hos styret og ledelsen og deretter kommuniseres nedover i bedriften. Dette gjør at identifiseringen, evalueringen og håndteringen av risikoene vil bli utført på en måte som gir et konkurransefortrinn når bedriftene etablerer seg på det internasjonale markedet. Med å etablere COSO- rammeverket og ISO standarder gir det bedriftene mer kontrollstyring.

For norske bedrifter vil konkurransefortrinnet bli kraftigere ved at både Norge og det internasjonale markedet setter inn flere krav i forhold til direktiver og lover innenfor de ikke-finansielle risikoene. Norske bedrifter som etablerer seg internasjonalt kan få et større konkurransefortrinn ved å fokusere på bruken av rammeverk og standarder på områdene operasjonelle, strategiske, finansielle og spesielt på samfunnsansvars området. Dette i tråd med helhetlig risikostyring sammen med informasjonsbruk og flyt av kommunikasjon vil gi rimelig grad av sikkerhet for en bedrifts måloppnåelse.

Mangel på risikoansvarlige med riktig kompetanse i ledelsen er ett av hovedelementene som kom frem i oppgavens analyse. I fremtiden vil det etter ekspertenes mening bli økt fokus på risikostyring og dette taler for et større fokus på hvordan risikostyringen kan bli bedre formalisert inn i den helhetlige prosessen og virksomhetsstyringen til bedriften. Et bedre implementert styringssystem med risikostyring som et element vil kunne forbedre informasjonen og kommunikasjonen mellom alle avdelingene i bedriften, fra ledelsen og tilbake. Et annet funn er at risikostyring økte i fokus for bedriftene da dem etablerte seg internasjonalt, noe som er bra, men vurderingen av andre risikoer enn de finansielle var minimale. Det kom i tillegg frem at det kan oppstå andre risikoer når bedrifter etablerer seg i andre markeder enn i hjemmemarkedet Norge. Her ser man mangel på et risikostyringsrammeverk med fokus på internasjonale risikoer. Dette studiet er ment å gi et bidrag på dette området, da jeg har videreutviklet en risikostyringsmodell med fokus på internasjonale risikoer som bedrifter kan vurdere å benytte seg av.

6.3 Bidrag og implikasjoner

Denne oppgaven er et bidrag til norsk næringsliv hvor fokuset på risikostyring bør forsterkes innenfor den enkeltes bedrifts virksomhetsstyring, samt hvilke internasjonale risikoer som bedrifter må vurdere i sin risikostyring.

Dette studiet hoved bidrag er: hva mine funn vil si for litteraturen som per i dag foreligger, samt hvordan jeg gjennom studiet har oppdaget områder innen litteraturen som viser seg å være mangelfulle. Min oppgave er både ment til å gi et bidrag til identifisering av mangelfulle litteraturområder, samt bidra til å fylle de teoretiske gapene.

Risikostyring er et tema som ofte er blitt undersøkt, hvor det i de senere år har blitt et økt fokus på risikostyring. Det er få forskningsprosjekter som har sett på kombinasjonen mellom helhetlig risikostyring og konkurransefortrinn ved å etablere seg i et internasjonalt marked. Som et bidrag har jeg videreutviklet en risikostyringsmodell som bedrifter kan benytte seg av i sin jobb med risikostyring. Ved å benytte seg av modellen og anbefalingene gitt i dette studiet kan bedrifter få en bedre helhetlig forståelse av hvordan risikostyringen bør implementeres inn i alle avdelinger og nivåer i bedriften. Ved å forme risikostyringen inn i virksomhetsstyringen vil informasjonen og kommunikasjonen flyte bedre. Avslutningsvis kan Figur. 11 ovenfor hjelpe bedrifter å fokusere på nasjonale og internasjonale risikoer som en bedrift bør identifisere, vurdere og håndtere. Ved å følge anbefalingene kan norske bedrifter skape suksess på det internasjonale markedet og få et større konkurransefortrinn.

Medført forskning kan ha skapt interesse for at noen kan ta forskningen videre, se kapittel 6.4 nedenfor.

6.4 Videre forskning

Temaet for oppgaven, internasjonal risikostyring, kan bli delt opp i mindre forskningsområder og leseren har kanskje identifisert noen av disse områdene etter å ha lest denne oppgaven. Jeg vil her presentere fire konkrete forslag for videre forskning:

1. Da det i oppgaven kommer frem svakheter ved at NUES ikke har vært gjenstand for store endringer av anbefalingen sin i de senere år og at lovverket har svakheter i form av vage lover og regler for risikostyring kan dette gi føringer for videre forskning. Det

kan være interessant å forske på om å etablere et strengere lovverk til risikostyring, som i tillegg fokuserer mer på de ikke-finansielle faktorene. Er dette mulig å gjennomføre?

2. Oppgaven kan utføres i form av kvantitativ undersøkelse, hvor man kan utforme spørreundersøkelser og skille mellom norske bedrifter som er på det internasjonale markedet og de bedriftene som ikke er det. Ved å være nybegynner på det internasjonale markedet kan det gi et konkurransefortrinn da risikoen blir vurdert på forhånd ved bruk av ISO- standarder og COSO-rammeverket.
3. Jeg vil også foreslå å gå i detaljer av de ulike ISO standardene og se om de dekker de områder som de er ment for, da jeg i denne oppgaven kun har tatt utgangspunkt i de standardene som er relevant innenfor risikostyring.
4. Det er også mulig å ta for seg detaljer innenfor hvordan virksomhetsstyringen er utformet i bedriftene, da jeg i denne oppgaven kun har tatt for meg detaljene som har med risikostyring å gjøre.

LITTERATURLISTE

Aas, L.E. (2006). Hvorfor strategisk risikostyring? *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Artikkelsamling 4, 2006. Hentet den 20. November 2014.

<http://www.magma.no/hvorfor-strategisk-risikostyring>

Aksjeloven. (1997) Lov om aksjeselskaper m.v. av 13. juni 1997 nr. 14.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=aksjeloven>

Aven, T. (2008). Risikostyring i industriselskaper. *Praktisk økonomi og finans*, nr 3.

Artikkelsamling 2, 2012.

Backe, T. (2014). Risikostyring starter på toppen. *Risk management, Media Planet*, s.1.

Bellamy, P. & Vikdal, H.M. (1999) Helhetlig og integrert risikostyring. *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Hentet 21. november 2014

<http://www.magma.no/helhetlig-og-integrert-risikostyring>

Brataas, E. (2014). *OECD fastslår at corporate governance koden i Norge ligger etter på viktige områder: Norges Interne Revisorers Forening*. Hentet 28. mars 2015.

http://www.iaa.no/OECD+fastslår+at+norsk+anbefaling+til+eierstyring+og+selskapsledelse+ligger+etter+på+viktige+områder.b7C_wlBIYS.ips

Cavusgil, S., Knight, G. and Riesenberger, J. (2008). *International business*. Upper saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

COSO- The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

(2004/2005) Helhetlig risikostyring- Et integrert rammeverk.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (2012). *Management research*. 4. utg. London: Sage.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4. utg. London: SAGE

Publications Ltd.

Gjensidige (2014). *Risikostyring og kontroll*. Hentet 28.januar 2015.

<https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/risikostyring-og-kontroll>

Graff, J. (2014). God risikostyring styrker bunnlinjen. *Risk management, Media planet*, s.1.

Hagness, K., Vatne, M. and Nordheim, K. (2014). Effektiv virksomhetsstyring. *Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Artikkelsamling 4, 2014. Hentet 18. Februar 2015. <http://www.magma.no/effektiv-virksomhetsstyring>

Hellevik, O. (1980). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hollensen, S. (2014). *Global marketing*. 6,utg. Harlow, England: Pearson.

Iso.no, (2012). *ISO 31000 - Risk management - ISO*. Hentet 25.mars 2015.

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

Jakobsen, H. (2015). Lønnsomt med risikostyring. s.1. Hentet 12. mars 2015.

<http://www.riskmanagementnorge.no/risikostyring/lønnsomt-med-risikostyring>

Johannesen, A. & Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2010) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utg. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Johanson, J & Vahlne, JE.(1977). Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32. Hentet 21 november, 2014. <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf>

Kaarbøe, K., Pedersen, L., Andvik, C. and Meidell, A. (2013). Enterprise Risk Management. *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*,. Artikkelsamling 6, 2013. Hentet 24.mars 2015. <http://www.magma.no/enterprise-risk-management2>

- KPMG, (2014). *Risikostyringsmodell*. (Internettfoto) Hentet 12.februar 2015.
<http://www.kpmg.com/NO/NB/Tjenester/risk/Sider/Enterprise-Risk-Management.aspx>
- Kredittilsynet. (2007). *Modul for vurdering av Operasjonell risiko*. Hentet 6.januar 2015.
http://www.finanstilsynet.no/Global/Bank%20og%20Finans/Banker/Tema/Kapitaldekning/Modul_vurdering_operasjonell_risiko.pdf
- Lothe, K. and Gaudernack, J. (2009). Styrets risiko og kontrolloppfølging. Hva er status etter de nye EU kravene? *PricewaterhouseCoopers*, (4), s.6-11.
- Løwendahl, B.R & Wenstøp, F.E. (2010) *Grunnbok i strategi*. 3.utg. 1 opplag. Oslo, Cappelen akademiske forlag.
- Noreng, S.R. (2002) Enterprise risk management- enda flere kostnader eller en ny måte å øke aksjonærenes verdier på? *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Artikkelsamling 2, 2012.
- NUES, Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, (2014) *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. 8.utg. s.1-53. Hentet 25.mars 2015.
<http://www.nues.no/filestore/Dokumenter/Anbefalingene/2014/2014-10-30Anbefaling2014NORweb.pdf>
- OECD (2014), Risk Management and Corporate Governance. *Corporate Governance*, OECD Publishing. Hentet 17. mars 2015. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>
- OECD (2015). *History – OECD*. Hentet 17.mars 2015. <http://www.oecd.org/about/history/>
- Osmundsen, T. (2007). Lokal eller global? Hvordan internasjonalisere? *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Artikkelsamling5, 2007. Hentet 30.november 2014.
<http://www.magma.no/lokal-eller-global-hvordan-internasjonalisere>
- Pedersen, P. (2014). Norske bedrifter bør løfte blikket. *Risk Management, Media planet*, s.1.

- Rausand, M & Utne, I.B. (2009) *Risikoanalyse- teori og metoder*. Trondheim, Tapir Akademisk forlag.
- Regnskapsloven. (1998) Lov om årsregnskap m.v. av 17.juni 1998. Hefte 2.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56?q=regnskapsloven>
- Senter for statlig økonomistyring (SSØ), 2007. *Hvordan få en god start på risikostyring i statlige virksomheter*. S.1-26. Hentet 25. Mars 2015.
http://dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/risikostyring_i_statlige_virksomheter.pdf
- Store norske leksikon. 2015. *Risiko*. Hentet 6. Januar 2014. <http://snl.no/risiko>
- Torland, R. & Lunde, S. (2014) *Effektiv intern kontroll*. KPMG. Hentet 22. november 2014.
http://www.kpmg.no/arch/_img/9692136.pdf
- Verdipapirhandelloven. (2007) Lov om verdipapirhandel m.v. 29.juni 2007. Hefte 6.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-75?q=verdipapirhandelloven>
- Yin, R. (2014). *Case study research*. 5.utg. Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc.

VEDLEGG***Vedlegg 1: Tema i intervjuguiden***

Tema i intervjuguiden til ekspertene:

Del 1	Personlig informasjon om informanten (stilling, arbeidsoppgaver og lignende)
Del 2	Generelt om risikostyring (hvorfor implementere det og fordeler og ulemper)
Del 3	Norske bedrifter og risikostyring
Del 4	Økonomi (lønnsomhet, inntekter og kostnadsbilde)
Del 5	Annet (anbefalinger, fremtiden og om det var noe informasjon informanten ønsket å legge til)

Tema i intervjuguiden til bedriftene:

Del 1	Fakta om informant
Del 2	Generelt om bedriften (virksomhetsstyringen)
Del 3	Risikostyring i bedriften (helhetlig risikostyring og intern kontroll)
Del 4	Overordnet styring og kontroll
Del 5	Dokumentasjon og rapportering
Del 6	Fremtiden (fokuset på risikostyring i fremtiden og om det var noe informasjon informanten ønsket å legge til)

Vedlegg 2 : Intervjuguide til eksperter

Hei!

Oppgaven min omhandler hvordan risikostyring foregår i norske bedrifter som opererer internasjonalt, hvor jeg ønsker å se på hvordan det fungerer i praksis og om det tilsvarer teori på feltet. Jeg setter stor pris på så utdypende svar som mulig da dette vil hjelpe meg og min oppgave.

- Er det greit for deg at samtalen blir tatt opp?
- Kan jeg bruke deg som kilde til oppgaven eller ønsker du å være anonym?

Personlig informasjon:

- Kan du kort fortelle om din bakgrunn innenfor risikostyring? - Dine arbeidsoppgaver, erfaringer og lignende.

Generelt om risikostyring:

- Hvilke fordeler og ulemper bringer risikostyring med seg?
- Hva vil du si er de største utfordringene med å implementere risikostyring?
- I hvilken grad bør bedrifter innføre risikostyring?

Norske bedrifter og risikostyring

- Hvordan tror du risikostyringen blir sett på av norske bedrifter og hvordan tror du risikostyringen foregår i den enkelte bedrift?
- Hva er de beste tiltakene en bedrift kan gjøre for å sikre god risikostyring både internt og eksternt?
- Hvordan syns du norske bedrifter generelt sett håndterer sin risikosituasjon i dag, og hvordan er det sett i et internasjonalt perspektiv?

Økonomi:

- Hvordan vil lønnsomheten til risikostyring være?
 - Inntektene
 - Kostnadsbilde

Annet:

- Er det noen anbefalinger du vil gi til norske bedrifter om de ønsker å fortsetter å vokse internasjonalt?
- Hvordan tror du de neste fem årene ser ut, med tanke på internasjonal handel og risikostyring?
- Er det noe mer du vil si om saken som du mener er glemt?

Takk for at du tok deg tid til å svare!

Vedlegg 3: Intervjuguide til bedrifter

Jeg heter Benedicte og studerer Siviløkonom ved Handelshøgskolen i Bodø ved Universitetet i Nordland. Jeg vil takke deg for at du tar deg tid til å svare på spørsmålene mine, det er noe jeg setter stor pris på.

Oppgaven omhandler temaet risikostyring og det å operere internasjonalt. Hovedhensikten med oppgaven er å få en dypere forståelse for hvordan risikostyring foregår i norske bedrifter som opererer internasjonalt, hvor jeg ønsker å se på hvordan det fungerer i praksis og om det tilsvarer teori på feltet.

Jeg setter stor pris på så utdypende svar som mulig da dette vil hjelpe meg og min oppgave.

Del 1. Fakta om informant

- Hvilken stilling har du i bedriften?
- Kan du si kort hva hovedarbeidsoppgavene dine er?

Del 2. Om bedriften

- Hvor mange ansatte har dere i virksomheten?
- Hvilke hovedutfordringer står selskapet ovenfor i dag?
- Hvorfor valgte bedriften å ekspandere til internasjonale markeder?
- Hvordan foregår kommunikasjon over landegrensene?

Del 3. Risikostyring i bedriften

- Har dere noen form for risikostyring i bedriften? Hvis ja, hva er hovedelementene i risikostyringen?
- Hvordan foregår evaluering og sikring av risikoer?
- Har dere noen form for standarder implementert i bedriften, slik som f.eks. ISO, AS/NZS, COSO rammeverket eller lignende? Hvis ja, hvordan fungerer det?
- Hvordan var synet på risikostyring da dere valgte å etablere dere internasjonalt og hvordan er synte på risikostyring den dag i dag?
- Har dere noen form for risikoansvarlig i ledelsen?

Del 4. Overordnet styring og kontroll

- Utøver bedriften internkontroll, i så fall hvordan?
- Foretar styret en årlig vurdering av punkt 1 og 2, i så fall hvordan:
 1. Risikosituasjonen
 2. Internkontroll
- Har bedriften et eget kontrollorgan?
- Hvordan forholder daglig leder seg til risikostyringsprosessen?
- Har bedriften etablert en internrevisjon?
- Har bedriften noen form for retningslinjer for intern kommunikasjon?
- Er det opprettet noen form for rutiner når det kommer til oppfølging av styring og kontroll?

Del 5. Dokumentasjon og rapportering

- Hvordan foregår rapportering for internkontroll og risikostyringssystemer knyttet til finansiell rapportering?
- Er det etablert et systematisk opplegg for overvåking og rapportering som omfatter alle nivå i organisasjonen?
- Gjennomfører ledere på alle nivå i organisasjonen noen form for kontrolltiltak for risiko innenfor eget ansvarsområdet?

Del 6. Fremtiden

- Hvilke fem risikoer anser dere som størst når dere opererer internasjonalt?
- Om dere ikke har innført noe form for risikostyring, er dette noe dere vurderer å innføre og fokusere mer på i fremtiden? Eventuelt hvordan?

Er det noe mer du vil si om saken som du mener er glemt?

Takk for svar!

Vedlegg 4: Liste over informanter

	Informant	Felt / Stilling	Organisasjon
1	Sjur Hille Olsen	Risikostyring Finansdirektør	Aon Norway AS
2	André Melbøe Bautz	Risikostyring Daglig leder	SIMPLI
3	Trond Langeland	Risikostyring Administrerende direktør	STANLEY Security AS
4	Paal W. Aanensen	Finans og eiendomsutvikling	Hagland Finans AS
5	Anonym	IT	Bedrift A
6	Anonym	Industri	Bedrift B
7	Anonym	Konsumvarer	Bedrift C