



Håndtering af risici



Co-funded by
the European Union

Europa-Kommissionens støtte til produktionen af denne publikation udgør ikke en godkendelse af indholdet, som kun afspejler forfatterens synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der måtte blive gjort af oplysningerne heri.



Indhold

- Indførelsen
- Læringsmål
- Primære ressourcer til denne fjende
- Påvirkninger og farer
- Hvordan håndterer man denne fjende?
- Risikoopfattelse og beslutningstagning
- Risikostyring og ressourcer
- Teamdynamik og risiko
- Kontekstuelle faktorer og risiko
- Strategier og tilgange til effektiv håndtering af risici i iværksætter
- Referencer





Introduktion

Iværksætteri er i sagens natur forbundet med risiko, da enkeltpersoner vover sig ud i nye forretningsmuligheder med usikre resultater. Det er afgørende for iværksættere, beslutningstagere og forskere at forstå risikoen ved iværksætteri.





Læringsmål

Når dette modul er gennemført, skal deltagerne være i stand til at:

- Øget viden om forskellige risici, som iværksættere står over for.
- Forbedrede færdigheder i at vælge og anvende passende risikobegrænsningsstrategier.
- Forbedret evne til at vurdere den potentielle indvirkning af risici på iværksætterprojekter.
- Forbedret evne til at identificere og klassificere risici i iværksætterprojekter.
- Styrkede færdigheder i at vælge effektive risikostyringsstrategier.
- Styrket mindset for proaktiv risikostyring i iværksætteri.
- Styrket kritisk tænkning og evne til at træffe beslutninger inden for risikostyring
- Øget evne til at identificere og kategorisere risici i iværksættersammenhænge.



Hvad er risiko?

Risiko refererer til graden af usikkerhed og/eller potentielt økonomisk tab i forbindelse med en investeringsbeslutning. Det er hovedsageligt påvirket af:



Risikoopfattelse;



Beslutningsprocesser



Økonomiske konsekvenser;



Resultatopnåelse;



Interessenternes dynamik.

Manglende kontrol med risici fører til nogle af følgende konsekvenser og farer



Hvad er konsekvenserne og farerne?

Manglende kontrol med risici har konsekvenser og kan føre til nogle af følgende påvirkninger og farer:

Indvirkninger på målsætning

Følelsesmæssige og præstationsmæssige konsekvenser

Ressourcebegrænsninger

Teamdynamik

Opfattelse af legitimitet

Overvejelser om bæredygtighed

Kontekstuelle udfordringer

Teknologiske forstyrrelser



Hvad er konsekvenserne og farerne?

Lad os være mere specifikke med nogle af de ovennævnte udtryk



Teamdynamik: Teamsammensætning og beslutningsprocesser spiller en afgørende rolle i risikostyring og påvirkning af iværksætterresultater (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014).

Dårligt teamwork, konflikter eller mangel på forskellige perspektiver kan forhindre effektiv risikovurdering og -begrænsning.

Opfattelse af legitimitet: Interessenternes opfattelse af risiko og legitimitet påvirker iværksætterens succes (McMullen & Shepherd, 2014). Iværksætterprojekter, der opfattes som illegitime eller risikable, kan møde modstand fra eksterne parter, hvilket kan føre til udfordringer med at sikre ressourcer, partnerskaber eller kundernes tillid.

Hvad er konsekvenserne og farerne?

Lad os være mere specifikke med nogle af de ovennævnte udtryk

Overvejelser om bæredygtighed: At balancere økonomiske, miljømæssige og sociale dimensioner af bæredygtighed giver risici og muligheder for iværksættere (Shepherd, Patzelt, & DeTienne, 2015). Hvis man ikke tager højde for bæredygtighedsrisici, kan det føre til skade på omdømmet, lovgivningsmæssige problemer eller tabte markedsmuligheder.

Kontekstuelle udfordringer: Risikoopfattelse og -styring er påvirket af sociale, politiske og kulturelle kontekster (McMullen & Shepherd, 2014). Iværksættere skal navigere i disse sammenhænge og håndtere de tilknyttede risici og udfordringer for at opnå legitimitet og operere effektivt.



Hvad er konsekvenserne og farerne?

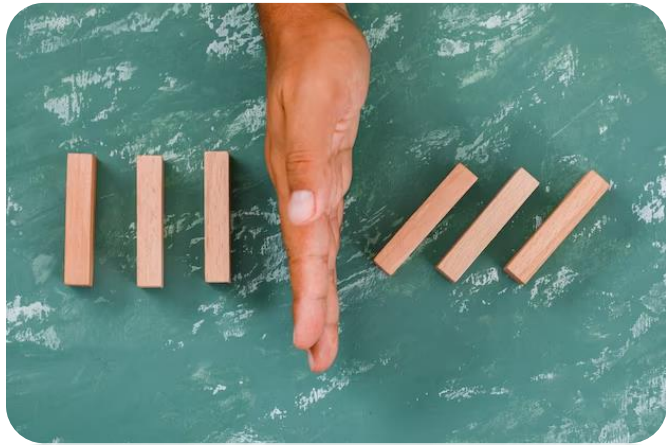
Lad os være mere specifikke med nogle af de ovennævnte udtryk



Teknologiske forstyrrelser: Hurtige teknologiske fremskridt skaber både muligheder og risici for iværksættere. Nye teknologier som AI, blockchain og IoT kræver, at iværksættere tilpasser sig, forstår nye risici og griber mulighederne i det digitale landskab, der er under udvikling.

Det er afgørende for iværksættere, politiske beslutningstagere og støttenetværk at forstå disse konsekvenser og farer ved risiko i iværksætteri. Iværksættere skal udvikle strategier til at vurdere og håndtere risici effektivt, søge passende ressourcer, opbygge robuste teams og navigere i den kontekstuelle kompleksitet. Politiske beslutningstagere og støttenetværk kan yde målrettet hjælp, adgang til kapital og lovgivningsmæssige rammer, der tilskynder til risikovillighed, samtidig med at de tager højde for potentielle faldgruber. Ved at håndtere de udfordringer og udnytte de muligheder, der er forbundet med risiko, kan iværksættere øge deres chancer for succes og bidrage til økonomisk vækst og innovation.

Hvordan kontrollerer man risiko i iværksætteri?



- Risiko i iværksætteri er et afgørende aspekt, som iværksættere skal navigere effektivt i.
- Self-efficacy og risikoopfattelse spiller en vigtig rolle i iværksætteres vedtagelse af ambitiøse mål.
- Affektive tilstande påvirker indsats og præstation blandt iværksættere.
- Menneskelig og social kapital er afgørende for at håndtere økonomiske risici og ressourcebegrænsninger.
- New venture-teams er afgørende i beslutningsprocesser og risikostyring.
- Iværksætterisuccesafhænger af at håndtere interessenternes opfattelse af risiko og legitimitet.

Disse nøglepunkter fremhæver vigtigheden af at forstå og håndtere risici i iværksætteri, herunder faktorer som selvopfattelse, følelser, kapitalressourcer, teamdynamik og engagement fra interessenter.

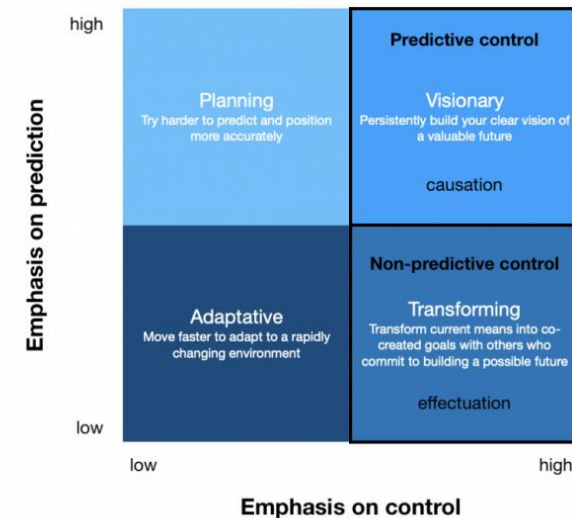


Hvordan kontrollerer man risiko i iværksætteri?

Iværksætteri er et dynamisk og mangesidet begreb, der indebærer at identificere muligheder, mobilisere ressourcer og tage kalkulerede risici for at skabe værdi.

Det er afgørende at forstå iværksætteriets natur og dets forbindelse til risiko!

Saras Sarasvathy: Predictive versus non-predictive strategies

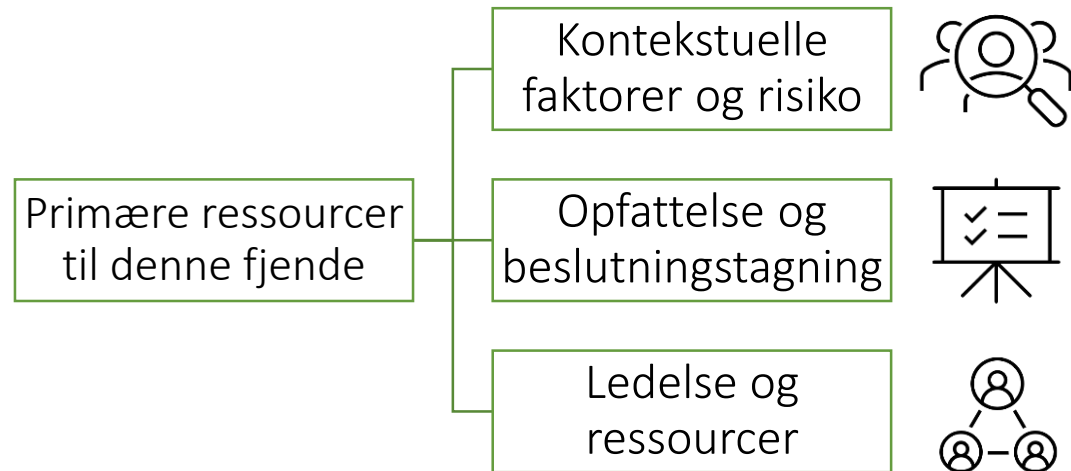


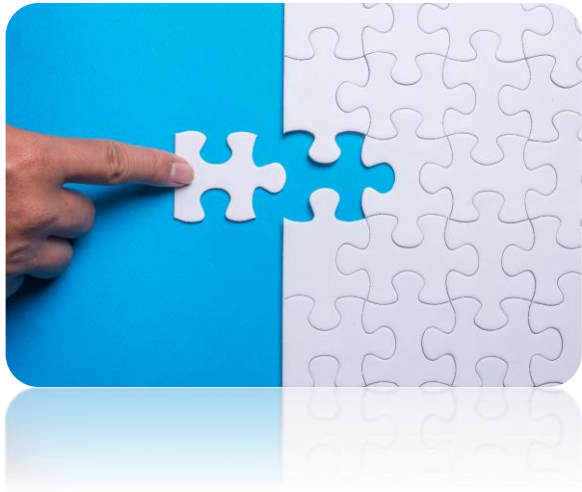


Hvordan kontrollerer man risiko i iværksætterier?

Når man tager det grundlæggende i risiko i betragtning, er den vigtige opgave, der følger, at forstå, hvordan man kontrollerer for at reducere, løse eller undgå risici.

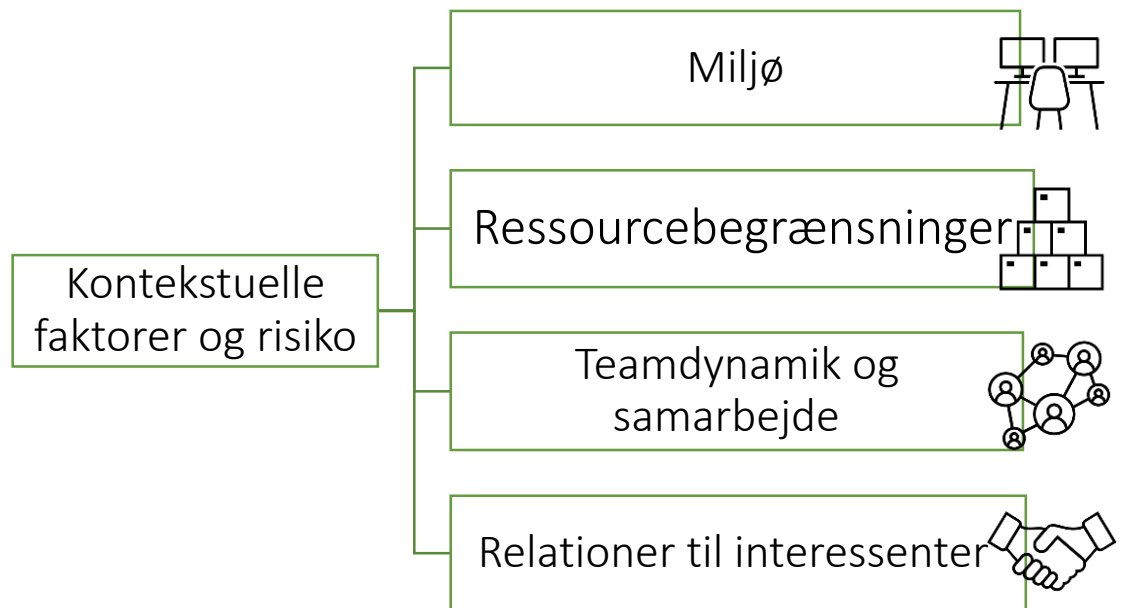
Nogle af de primære ressourcer for denne fjende passerer forbi:





Hvordan kontrollerer man risiko i iværksætteri?

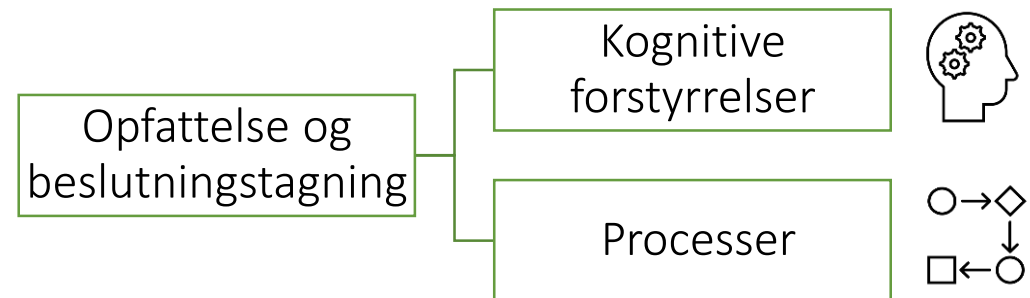
Kontekstuelle faktorer spiller en væsentlig rolle i udformningen af iværksætterlandskabet og påvirker opfattelsen og håndteringen af risici.





Hvordan kontrollerer man risiko i iværksætteri?

Risikoopfattelse og beslutningstagning er grundlæggende aspekter af iværksætteri og påvirker iværksætternes handlinger og resultater.

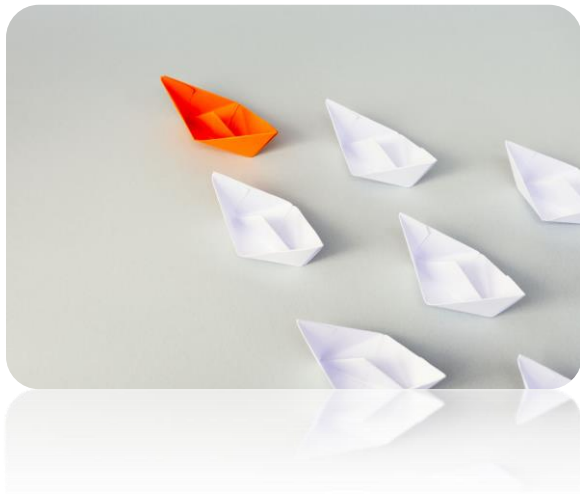




Hvordan kontrollerer man risiko i iværksættereri?

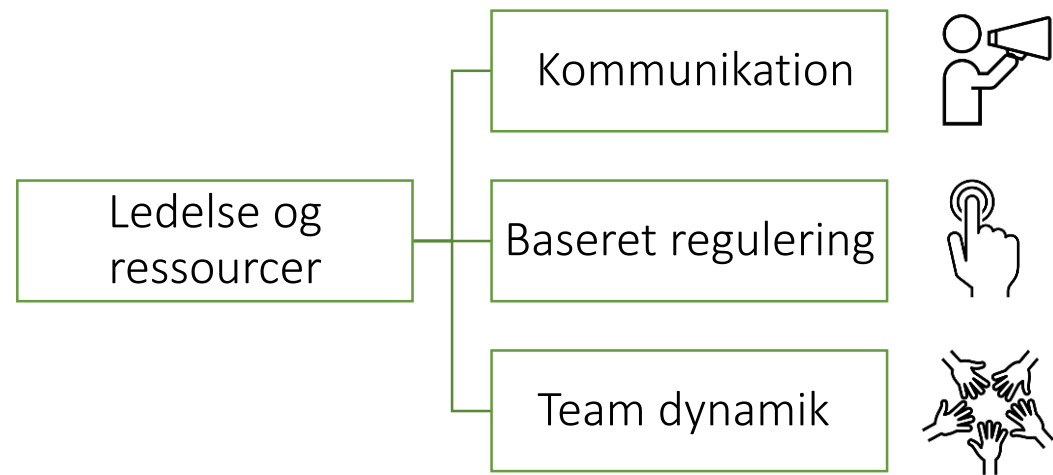
Håndtering af risici og alle de varianter, der er forbundet med at reducere, løse og/eller undgå større negative konsekvenser, anbefales som en afgørende procedure, og alle de varianter, der er forbundet med at reducere, løse og/eller undgå større negative konsekvenser, såsom

For at have det grundlæggende i risikostyring er intern kontrol den vigtigste ressource til regulering af risici, på grund af den interne opfattelse af velfærds- og socialsikringsystemer, der fører til et sæt praksisser, hvor det er tydeligt, hvilke risici der er.



Hvordan kontrollerer man risiko i iværksætterier?

To have the basics of risk management, internal control it's the main resource of regulation risks, due to the inside perception of the welfare and social insurance of systems.





Hvad kan gå galt ved kontrol Risiko og usikkerhed?

I øjeblikket er nogle organisationer effektive til at håndtere de risici, der fører til de ønskede positive virkninger, og fjerner de vigtigste negative virkninger, men de skjulte mindre åbenlyse aspekter kan nogle gange være farer, der fører til et stigende antal problemer. Nogle af disse mindre åbenlyse farer ved risiko, der fører til usikkerhed, er:

Legalisering og hyperintern kontrol

Håndtering af ukendte risici

Ineffektiv identifikation og analyse af kendte risikofaktorer

Integrering af erfaring og dømmekraft med analytiske modeller



Strategier og tilgange til effektiv håndtering af risici i iværksætteri

Den nye bølge af risikostyring har nogle nye udfordringer med hensyn til kompleksiteten i udvekslingerne, selvom nogle gamle grundlæggende strategier og tilgange fortsat er grundlaget for håndtering af risiko og usikkerhed. En af disse ressourcer er cyklussen med 4 faser



Sådan håndterer du fjender (8 eksempler)

Ved at implementere disse strategier og tilgange kan iværksættere forbedre deres evne til effektivt at håndtere risici, øge deres chancer for succes og skabe bæredygtige og modstandsdygtige virksomheder. Derudover kan samarbejde med støttenetværk, engagement i mentorprogrammer og udnyttelse af offentlige initiativer give værdifuld vejledning og ressourcer til at navigere effektivt i risici.



1. Udvikle selvtillid og færdigheder til at sætte mål

2. Følelsesregulering og stresshåndtering

3. Mobilisering af ressourcer og bootstrapping

4. Fremme effektiv teamdynamik

5. Skab legitimitet og håndter interessenternes opfattelser

6. Omfavn bæredygtige entreprenørskabspraksisser

7. Omfavn teknologiske fremskridt

8. Kontinuerlig læring og tilpasning



HVORDAN MAN HÅNDBTERER FJENDER

Teamarbejde og projekter spiller en primær rolle i organiseringen af forretninger, virksomheder og partnerskaber, primært i forbindelse med høj ydeevne og øget produktivitet inden for både produktion og service (Georgiadis, 2014), hvilket fører til behovet for at planlægge, kontrollere og evaluere teamets interne og eksterne dynamik for at håndtere de risici, der er forbundet med det.

Denne dynamik skal tage højde for tre hovedvarianter for at sikre, at alle de betingelser, der er forbundet med at nå målene, er opfyldt:

- Antal agenter, der samarbejder om det samme projekt eller den samme opgave;
- Tid mellem den start af projektet projektet, milepæle og leveringsdato;
- Anstrengelsen forbundet med hver opgave korrelerede med sværhedsgraden.

Sådan håndterer du fjender (2 vellykkede eksempler)



Walt Disney Company: Disney har været en pioner i underholdningsindustrien. De tog risici ved at skabe den første animationsfilm i spillefilmslængde, "Snehvide og de syv dværge", i 1937, som blev en massiv succes. Ændringer i forbrugernes præferencer, økonomiske nedture eller skift i teknologi kan påvirke deres indtægter. De opkøbte også virksomheder som Pixar, Marvel og Lucasfilm for at diversificere deres indholdsportefølje.



McDonald's introducerede konceptet med fastfood-franchising, som var en ny idé i 1950'erne. De standardiserede deres processer og menuer for at styre ensartethed og risiko. Fastfood-branchen er meget konkurrencepræget, og McDonald's står over for mange konkurrenter. Markedsmætning i nogle regioner kan begrænse vækstpotentialet.

Bemærk: Disse eksempler viser den iværksættertankegang og de strategier, som succesfulde personer bruger til at navigere i risici, overvinde udfordringer og opbygge blomstrende virksomheder.



Referencer

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
 - Balogun, S. K, Ojedokun, O., & Macaulay, O. I. (2012). Psychological factors predicting risk-taking propensity of poultry farmers. *Agrosearch*, 12(1), 1-19
 - Baron, R. A., Mueller, B. A., & Wolfe, M. T. (2016). Self-efficacy and entrepreneurs' adoption of unattainable goals: The restraining effects of self-control. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 55-71.
 - Black, J., Baldwin, R. (2010), Really Responsive Risk-Based Regulation, *Law & Policy*, Vol. 32, No 2, April 2010
 - Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
 - Cardon, M. S., & McGrath, R. G. (1999). Risk perceptions in entrepreneurial decision-making: The effects of gender and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(5), 19-39.
 - Cassar, G., & Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting & Finance*, 43(2), 123-147.
 - Covello, V.T., Mumpower, J., 1985. Risk analysis and risk management: an historical perspective. *Risk Anal.* 5 (2), 103–120.
 - Cressy, R. (1996). Are business start-ups debt-rationed? *The Economic Journal*, 106(438), 1253-1270.
 - Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941.
 - Foo, M. D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2016). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affective states and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 45-69.
 - Georgiadis, G. (2015) Projects and Team Dynamics, *The Review of Economic Studies*, Volume 82, Issue 1, January 2015, Pages 187–218, <https://doi.org/10.1093/restud/rdu031>
-



Referencer

- Grichnik, D., Brinckmann, J., & Singh, L. (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 63-88.
 - Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 57-72.
 - Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 371-394.
 - Hillson, D. (2010, February). Managing risk in projects: What's new? *PMWorld Today (Project Management eJournal)*. Retrieved from <http://www.risk-doctor.com/pdf-files/feb10.pdf>
 - Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226-255.
 - Khan, F., Rathanayaka, S., Ahmed, S. (2015) Methods and models in process safety and risk management: Past, present and future, *Safety and Risk Engineering Group (SREG)*, Faculty of Engineering and Applied Science, Memorial University, St. John's, NL, Canada A1B 3X5
 - Kollmann, T., & Kuckertz, A. (2010). Evaluation uncertainty of venture capitalists' investment criteria. *Journal of Business Research*, 63(7), 741-747.
 - Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
 - Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2014). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137.
 - Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
 - R.E. Lundgren, A.H. McMakin (2009) *Risk Communication – A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks*, Wiley, New Jersey
-



Referencer

- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2014). Identifying discrete perspectives on active and passive legitimacy: An empirical examination of legitimacy judgments in response to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 57(2), 509-534.
 - Nanavati, U. (2018) Managing uncertainties: How to think about and manage business risks, *The Economic Times*, <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/hr-leadership/leadership/managing-uncertainties-how-to-think-about-and-manage-business-risks/articleshow/66359160.cms>
 - Power, M. (2004) *The Risk Management of Everything*, *The Journal of Risk Finance*, Volume 5, number 3.
 - Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
 - Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2018). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(3), 311-330.
 - Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
 - Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
 - Shepherd, D. A., Patzelt, H., & DeTienne, D. R. (2015). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 135-161.
 - Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.
-



Referencer

- Smith, D., Fischbacher, M. The changing nature of risk and risk management: The challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Manag* 11, 1–12 (2009). <https://doi.org/10.1057/rm.2009.1>
 - Thamhain, H. (2004). Leading technology teams. *Project Management Journal*, 35(4), 35–47. Zhang, Y., Song, M., & Droge, C. (2017). Entrepreneurial bricolage and firm performance: The moderating role of political ties. *Journal of Business Research*, 79, 1-10.
 - Thamhain, H. (2013), Managing risk in complex projects, *Project Management Journal*, Vol. 44, No. 2, 20–35 © 2013 by the Project Management Institute Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/pmj.21325
 - Zahra, S. A., & Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.
 - Zhang, Y., Song, M., & Droge, C. (2017). Entrepreneurial bricolage and firm performance: The moderating role of political ties. *Journal of Business Research*, 79, 1-10.
 - Impacts on Goal Setting: Risk-taking propensity and self-efficacy can influence entrepreneurs' adoption of unattainable goals (Baron, Mueller, & Wolfe, 2016). While risk-taking is essential for entrepreneurial success, setting unrealistic goals can lead to failure and disappointment.
 -
 - Emotional and Performance Consequences: Affective states, such as feelings and emotions, can significantly impact entrepreneurs' effort and performance (Foo, Uy, & Baron, 2016). Negative emotions or high levels of stress related to risk can hinder decision-making and overall performance.
 -
 - Resource Constraints: Resource limitations and financial risk are common challenges faced by entrepreneurs (Grichnik, Brinckmann, & Singh, 2014). Insufficient access to capital and limited resources can hamper business development and growth, potentially leading to failure.
-