



Håndtering av risiko



Co-funded by
the European Union

Europakommisjonens støtte til produksjonen av denne publikasjonen innebærer ikke en godkjenning av innholdet, som kun gjenspeiler forfatterens synspunkter, og Kommisjonen kan ikke holdes ansvarlig for eventuell bruk av informasjonen i publikasjonen.



Innhold

- Innledning
- Læringsmål
- Primære ressurser for denne fienden
- Konsekvenser og farer
- Hvordan håndtere denne fienden?
- Risikopersepsjon og beslutningstaking
- Risikostyring og ressurser
- Teamdynamikk og risiko
- Kontekstuelle faktorer og risiko
- Strategier og tilnærminger for effektiv risikohåndtering i
entreprenørskap
- Referanser





Innledning

Entreprenørskap er i seg selv forbundet med risiko, ettersom enkeltpersoner våger seg inn i nye forretningsmuligheter med usikre utfall. Det er viktig for entreprenører, beslutningstakere og forskere å forstå hva slags risiko entreprenørskap innebærer.





Læringsmål

Etter å ha fullført denne modulen skal deltakerne kunne:

- Økt kunnskap om ulike risikoer som entreprenører står overfor.
- Økte ferdigheter i å velge og anvende hensiktsmessige strategier for risikoreduksjon.
- Forbedret evne til å vurdere den potensielle effekten av risiko på entreprenørielle prosjekter.
- Forbedret evne til å identifisere og klassifisere risikoer i entreprenørielle virksomheter.
- Styrket kompetanse i å velge effektive risikostyringsstrategier.
- Et styrket tankesett for proaktiv risikostyring i entreprenørskap.
- Styrket evne til kritisk tenkning og beslutningstaking innen risikostyring.
- Økt evne til å identifisere og kategorisere risiko i entreprenørielle sammenhenger.



Hva er risiko?

Med risiko menes graden av usikkerhet og/eller potensielt økonomisk tap som er forbundet med en investeringsbeslutning. Den påvirkes hovedsakelig av:



Risikooppfatning;



Beslutningsprosesser



Økonomiske konsekvenser;



Prestasjonsresultater;



Interessentdynamikk.

Manglende risikokontroll fører til noen av følgende konsekvenser og farer





Hva er konsekvensene og farene?

Manglende risikokontroll har konsekvenser og kan føre til noen av følgende konsekvenser og farer:

Påvirkning på målsetting

Følelsesmessige og prestasjonsmessige konsekvenser

Ressursbegrensninger

Teamdynamikk

Oppfatning av legitimitet

Hensyn til bærekraft

Kontekstuelle utfordringer

Teknologiske forstyrrelser

Hva er konsekvensene og farene?

La oss være mer spesifikke når det gjelder noen av de ovennevnte begrepene



Teamdynamikk: Teamsammensetning og beslutningsprosesser spiller en viktig rolle i risikohåndteringen og påvirker entreprenørielle resultater (Klotz, Hmieleski, Bradley & Busenitz, 2014).

Dårlig samarbeid, konflikter eller mangel på ulike perspektiver kan hindre effektiv risikovurdering og risikoreduksjon.

Oppfatning av legitimitet: Interessenters oppfatning av risiko og legitimitet påvirker bedriftens suksess (McMullen & Shepherd, 2014). Entreprenørbedrifter som oppfattes som illegitime eller risikable, kan møte motstand fra eksterne parter, noe som kan føre til utfordringer når det gjelder å sikre ressurser, partnerskap eller tillit fra kunder.

Hva er konsekvensene og farene?

La oss være mer spesifikke når det gjelder noen av de ovennevnte begrepene

Hensyn til bærekraft: Å balansere de økonomiske, miljømessige og sosiale dimensjonene ved bærekraft innebærer både risikoer og muligheter for entreprenører (Shepherd, Patzelt & DeTienne, 2015). Hvis man ikke tar hensyn til bærekraftsrisikoen, kan det føre til svekket omdømme, regulatoriske problemer eller tapte markedsmuligheter.

Kontekstuelle utfordringer: Risikopersepsjon og risikohåndtering påvirkes av sosiale, politiske og kulturelle forhold (McMullen & Shepherd, 2014). Entreprenører må navigere i disse kontekstene og håndtere tilhørende risikoer og utfordringer for å oppnå legitimitet og drive effektivt.





Hva er konsekvensene og farene?

La oss være mer spesifikke når det gjelder noen av de ovennevnte begrepene

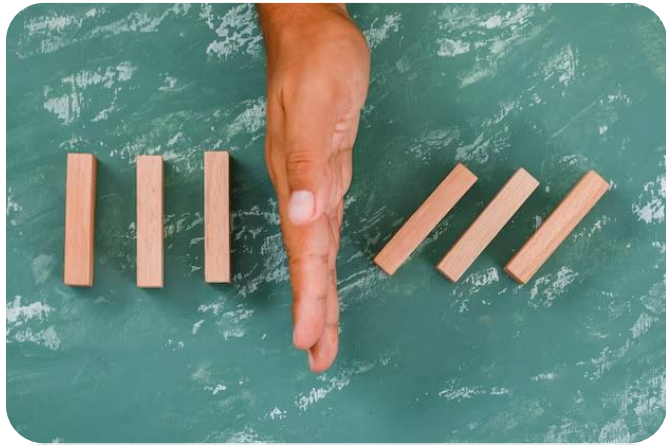
Teknologiske forstyrrelser: Den raske teknologiske utviklingen skaper både muligheter og risikoer for gründere. Nye teknologier som kunstig intelligens, blokkjede og tingenes internett krever at gründere tilpasser seg, forstår nye risikoer og utnytter mulighetene i det digitale landskapet.

Det er avgjørende for entreprenører, beslutningstakere og støttenettverk å forstå konsekvensene og farene ved risiko i entreprenørskap. Gründere må utvikle strategier for å vurdere og håndtere risiko på en effektiv måte, søke etter egnede ressurser, bygge robuste team og navigere i komplekse kontekster. Politiske beslutningstakere og støttenettverk kan gi målrettet hjelp, tilgang til kapital og regelverk som oppmuntrer til risikotaking og samtidig tar hensyn til potensielle fallgruver. Ved å håndtere utfordringene og utnytte mulighetene som er forbundet med risiko, kan gründere øke sjansene for å lykkes og bidra til økonomisk vekst og innovasjon.

Hvordan kontrollere risiko i entreprenørskap?

- Risiko i forbindelse med entreprenørskap er et avgjørende aspekt som entreprenører må navigere effektivt gjennom.
- Mestringstro og risikooppfatning spiller en viktig rolle når entreprenører setter seg ambisiøse mål.
- Affektive tilstander påvirker entreprenørers innsats og prestasjoner.
- Menneskelig og sosial kapital er avgjørende for å håndtere økonomisk risiko og ressursbegrensninger.
- New venture-team er avgjørende for beslutningsprosesser og risikohåndtering.
- Entreprenøriellsuksessavhenger av av å håndtere interessentenes oppfatning av risiko og legitimitet.

Disse hovedpunktene understreker viktigheten av å forstå og håndtere risiko i entreprenørskap, inkludert faktorer som selvoppfatning, følelser, kapitalressurser, teamdynamikk og interessentengasjement.



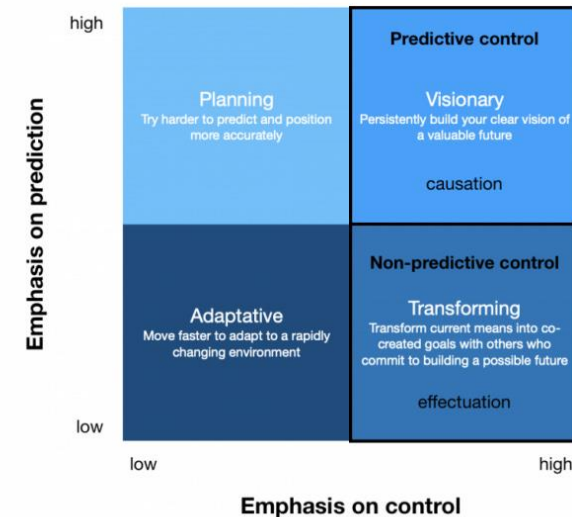
Hvordan kontrollere risiko i entreprenørskap?

Entreprenørskap er et dynamisk og mangesidig begrep som innebærer å identifisere muligheter, mobilisere ressurser og ta kalkulert risiko for å skape verdier.

Det er avgjørende å forstå entreprenørskapets natur og koblingen til risiko!



Saras Sarasvathy: Predictive versus non-predictive strategies

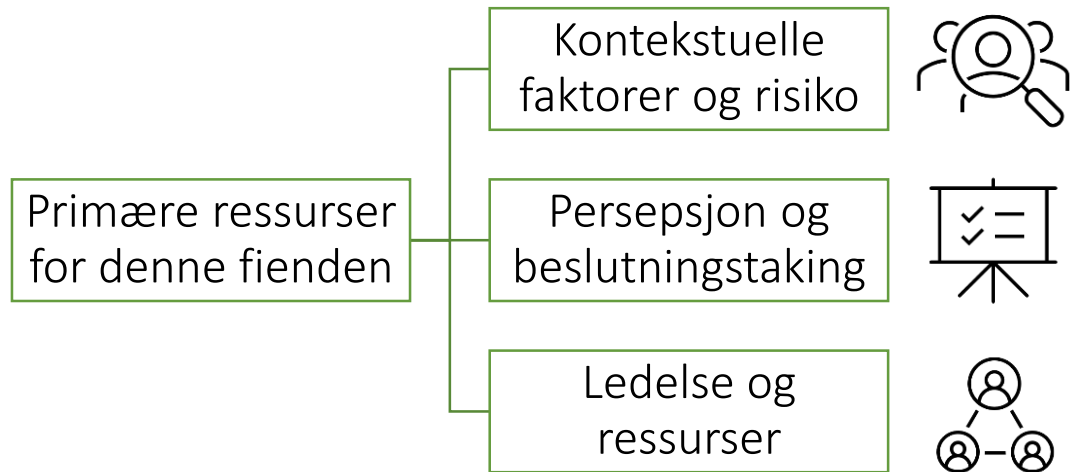


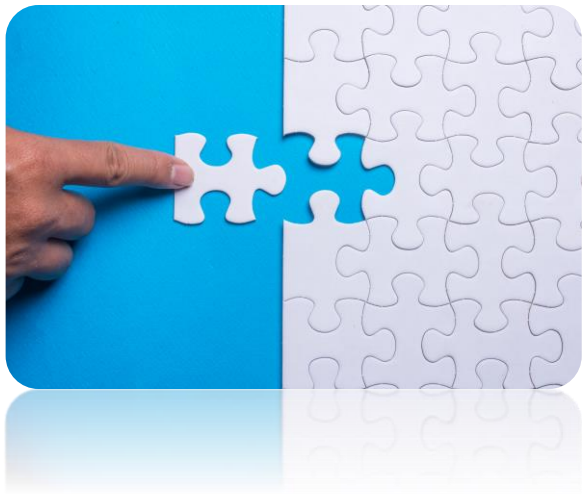


Hvordan kontrollere risiko i entreprenørskap?

Når man tar hensyn til det grunnleggende ved risiko, er det viktig å forstå hvordan man kan kontrollere for å redusere, løse eller unngå risiko.

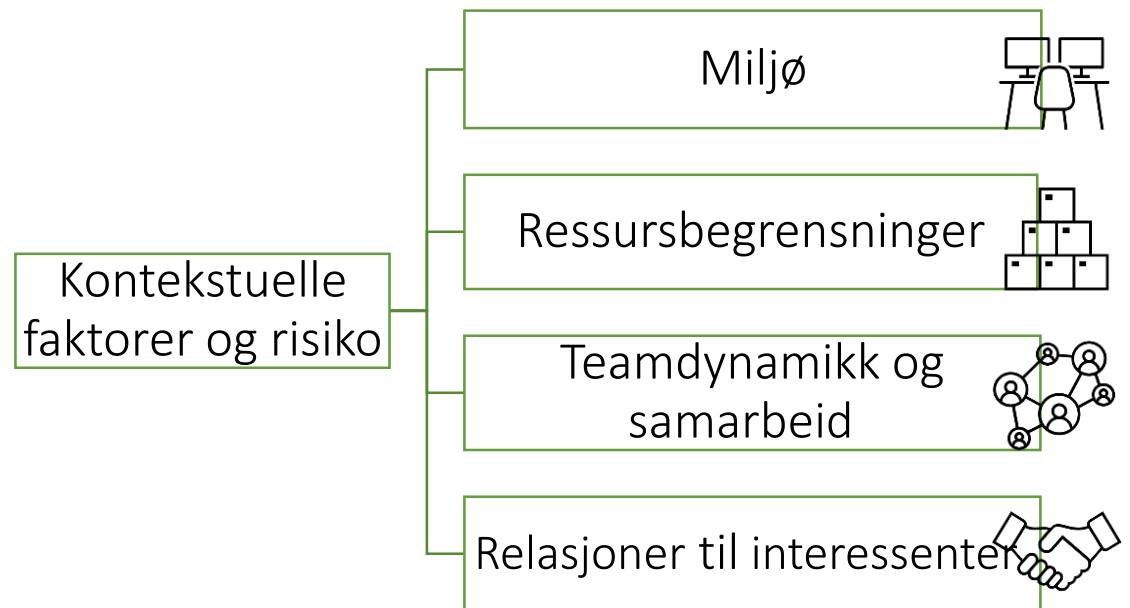
Noen av de viktigste ressursene for denne fienden passerer forbi:





Hvordan kontrollere risiko i entreprenørskap?

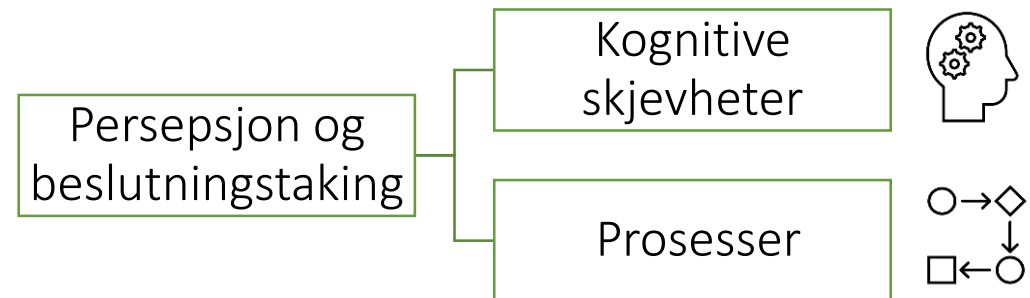
Kontekstuelle faktorer spiller en viktig rolle når det gjelder å forme det entreprenørielle landskapet og påvirke oppfatningen og håndteringen av risiko.





Hvordan kontrollere risiko i entreprenørskap?

Risikopersepsjon og beslutningstaking er grunnleggende aspekter ved entreprenørskap, og påvirker entreprenørers handlinger og resultater.

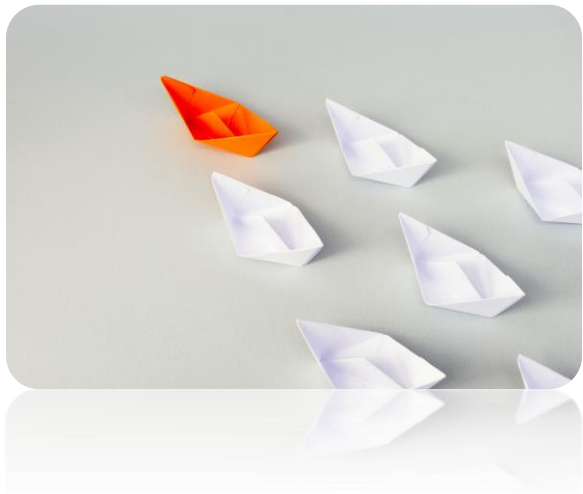




Hvordan kontrollere risiko i entreprenørskap?

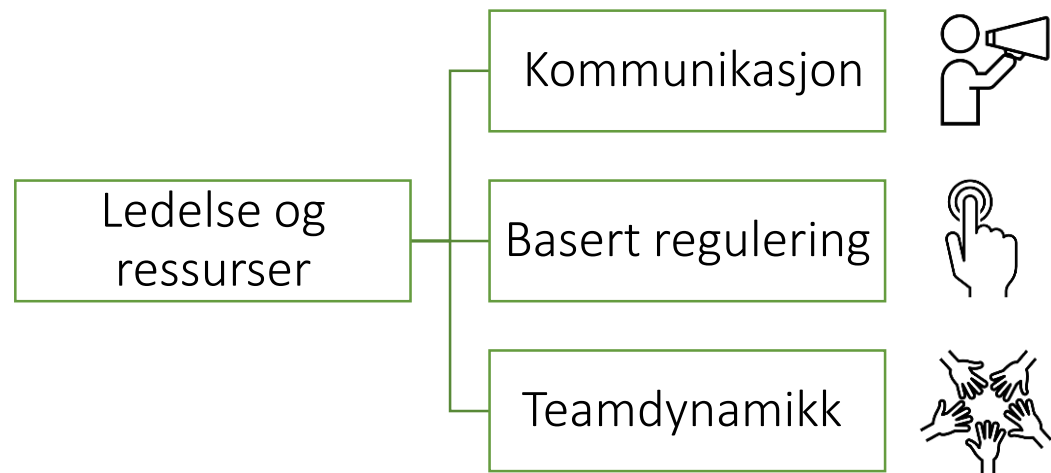
Håndtering av risiko og alle varianter som er forbundet med å redusere, løse og/eller unngå større negative konsekvenser anbefales som en viktig prosedyre, og alle varianter som er forbundet med å redusere, løse og/eller unngå større negative konsekvenser, f.eks.

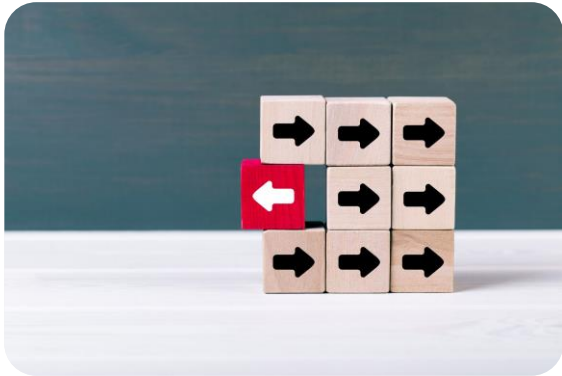
For å ha grunnleggende kunnskap om risikostyring er internkontroll den viktigste ressursen for å regulere risikoer, på grunn av den interne oppfatningen av velferds- og sosialforsikringsystemer, som fører til et sett med praksiser der det er tydelig hvordan risikoen er.



Hvordan kontrollere risiko i entreprenørskap?

Å ha grunnleggende kunnskap om risikostyring, internkontroll er den viktigste ressursen for regulering av risiko, på grunn av den interne oppfatningen av velferd og sosialforsikring i systemene.





Hva kan gå galt ved kontroll Risiko og usikkerhet?

For tiden er noen organisasjoner effektive i å håndtere risikoer som fører til de ønskede positive effektene og fjerner de viktigste negative effektene, men de skjulte, mindre åpenbare aspektene kan noen ganger være farer som fører til et økende antall problemer. Noen av disse mindre åpenbare farene ved risiko som fører til usikkerhet, er følgende:

Legalisering og hyperintern kontroll

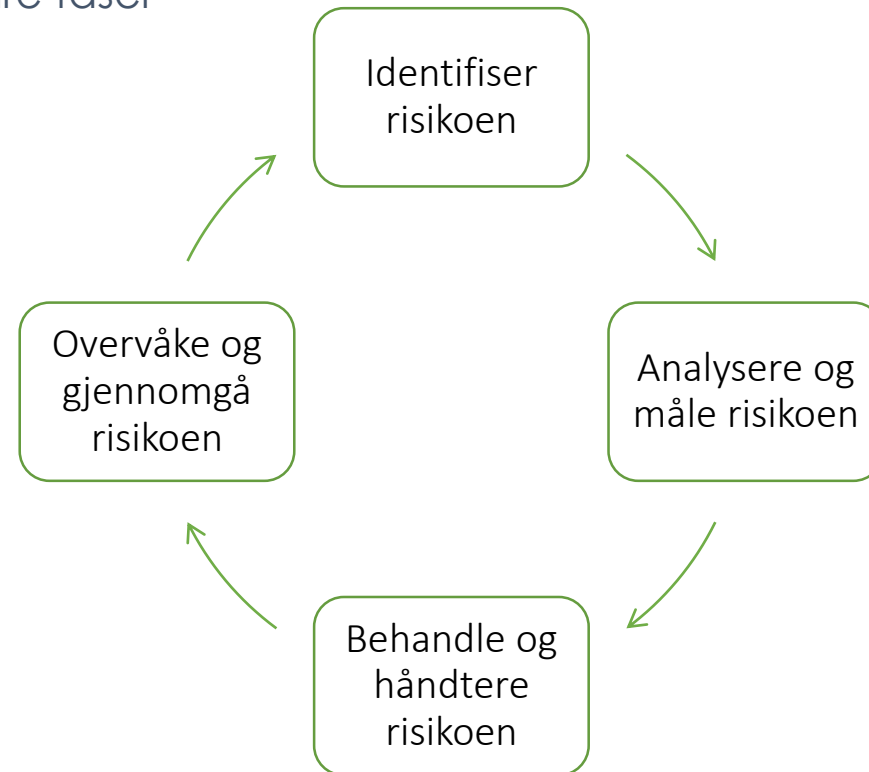
Håndtering av ukjente risikoer

Ineffektiv identifisering og analyse av kjente risikofaktorer

Integrere erfaring og skjønn med analytiske modeller

Strategier og tilnærminger for å håndtere risiko i entreprenørskap!

Den nye bølgen av risikostyring byr på nye utfordringer med hensyn til kompleksiteten i børsene, selv om noen gamle grunnleggende strategier og tilnærminger fortsatt ligger til grunn for håndteringen av risiko og usikkerhet. En av disse ressursene er syklusen i fire faser



HVORDAN HÅNDBERE FIENDER (8 eksempler)

Ved å ta i bruk disse strategiene og tilnærmingene kan gründere bli bedre i stand til å håndtere risiko på en effektiv måte, øke sjansene for å lykkes og skape bærekraftige og robuste bedrifter. I tillegg kan samarbeid med støttenettverk, mentorprogrammer og offentlige initiativer gi verdifull veiledning og ressurser til å håndtere risiko på en effektiv måte.



1. Utvikle selvtillit og ferdigheter i å sette seg mål
2. Følelsesregulering og stressmestring
3. Ressursmobilisering og oppstart
4. Fremme effektiv teamdynamikk
5. Etablere legitimitet og håndtere interessentenes oppfatninger
6. Ta i bruk bærekraftige entreprenørskapspraksiser
7. Omfavne teknologiske fremskritt
8. Kontinuerlig læring og tilpasning



HVORDAN MAN HÅNDBTERER FIENDER

Teamarbeid og prosjekter spiller en viktig rolle i organiseringen av virksomheter, bedrifter og partnerskap, hovedsakelig knyttet til høy ytelse for å øke produktiviteten i både produksjon og tjenesteleveranser (Georgiadis, 2014), noe som fører til behov for å planlegge, kontrollere og evaluere teamets interne og eksterne dynamikk for å håndtere risikoen forbundet med dette.

Denne dynamikken må ta hensyn til tre hovedvarianter for å sikre at alle betingelser knyttet til måloppnåelse er oppfylt:

- Antall agenter som samarbeider om samme prosjekt e/eller oppgave;
- Tid mellom mellomstartstartavprosjektetprosjektet, milepæler og leveringsdato;
- Anstrengelsen knyttet til hver oppgave korrelerte med vanskelighetsgraden.

HÅNTERING AV FIENDER (2 vellykkede eksempler)



Walt Disney Company: Disney har vært en pioner i underholdningsbransjen. De tok risiko ved å lage den første animasjonsfilmen i spillefilmslengde, "Snøhvit og de syv dverger", i 1937, som ble en enorm suksess. Endringer i forbrukernes preferanser, økonomiske nedgangstider eller teknologiske endringer kan påvirke inntektene deres. De kjøpte også opp selskaper som Pixar, Marvel og Lucasfilm for å diversifisere innholdsporteføljen.



McDonald's introduserte konseptet med fastfood-franchising, som var en ny idé på 1950-tallet. McDonald's standardiserte sine prosesser og menyer for å sikre konsistens og risiko. Hurtigmatbransjen er svært konkurranseutsatt, og McDonald's møter konkurranse fra en rekke konkurrenter. Markedsmetning i enkelte regioner kan begrense vekstpotensialet.

Merk: Disse eksemplene viser entreprenørskapstankegangen og strategiene som vellykkede personer bruker for å håndtere risiko, overvinne utfordringer og bygge opp vellykkede bedrifter.



Referanser

- 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>
-



Referanser

- 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
-



Referanser

- 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.
-



Referanser

- 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.
-