

# **Riskhanteringen av kriget i Ukraina och påföljderna för ett produktionsbaserat företag (Ab Rani Plast Oy)**

Sonja Albäck

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen

Utbildning Företagsekonomi

Vasa 2023

## EXAMENSARBETE

Författare: Sonja Albäck

Utbildning och ort: Tradenom / Vasa

Inriktning: Internationell handel

Handledare: Jörgen Strid

Titel: Riskhanteringen av kriget i Ukraina och påföljderna för ett produktionsbaserat företag (Ab Rani Plast Oy)

---

Datum: 20.11.2023

Sidantal: 39

Bilagor: 1

---

### Abstrakt

I detta examensarbete har jag forskat i hur kriget i Ukraina har påverkat ett produktionsbaserat företag och på vilket sätt riskhanteringen genomförs på ett generellt plan, men också på grund av kriget. Examensarbetet belyser vikten av riskhantering i en tid av ökad osäkerhet och ger insikter om hur företag kan förbereda sig och hantera risker i en instabil global miljö. Riskhantering har blivit en viktig komponent inom företag eftersom vi lever i en värld som förändras konstant. Gällande ramverken inom riskhantering analyseras det i arbetet kring ISO 31000, SCRM och COSO ERM.

Syftet med arbetet var att få en djupare förståelse för hur ett produktionsbaserat företag har hanterat riskerna som uppstått till följd av kriget i Ukraina. I examensarbetet var syftet även att ta reda på vad företaget kunde ha gjort bättre i sin riskhantering och vad de skulle kunna göra bättre i framtiden gällande detta.

I undersökningens empiriska del har kvalitativa data samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med två respondenter. Personerna som valdes till intervjun är nyckelpersoner med en bred erfarenhet av företagets riskhantering och strategier. Intervjufrågorna baserades på teorin och forskningsfrågorna.

I resultatet framgår att organisationsstrukturen och riskidentifieringen är viktiga processer inom företagets riskhantering. Det framgår även att kriget haft en betydande påverkan på företaget, men detta har inte hittills lett till omfattande konsekvenser. Kriget har inte haft en större inverkan på företagets riskhanteringsprocesser, men man såg kopplingar mellan de teoretiska och empiriska aspekterna. I resultatet observeras det att företaget börjat tänka mer på sina strategier och ändrat dem delvis på grund av kriget.

---

Språk: svenska

Nyckelord: riskhantering, krig, ramverk

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Sonja Albäck

Koulutus ja paikkakunta: Tradenomi / Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja(t): Jörgen Strid

Nimike: Riskienhallinta Ukrainan sodasta ja sen vaikutukset tuotantopainotteiselle yritykselle (Ab Rani Plast Oy)

---

Päivämäärä: 20.11.2023

Sivumäärä: 39

Liitteet: 1

---

## Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä olen tutkinut, miten Ukrainan sota on vaikuttanut tuotantopainotteiseen yritykseen ja miten riskienhallinta on toteutettu yleisesti sekä sotatilanteen osalta. Opinnäytetyö korostaa riskienhallinnan merkitystä kasvaneen epävarmuuden aikana ja tarjoaa näkemyksiä siitä, miten yritykset voivat valmistautua ja hallita riskejä epävakaa maailmantaloudessa.

Riskienhallinnasta on tullut tärkeä osa yrityksiä, koska elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Työssä analysoidaan riskienhallinnan viitekehyksiä, mukaan lukien ISO 31000, SCRM ja COSO ERM.

Työn tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miten tuotantopainotteinen yritys on käsitellyt Ukrainan sodasta johtuvia riskejä. Opinnäytetyössä pyrittiin myös selvittämään, mitä yritys olisi voinut tehdä paremmin riskienhallinnassaan ja mitä se voisi tehdä paremmin tulevaisuudessa tässä kontekstissa.

Tutkimuksen empiirisessä osassa kerättiin laadullista tietoa puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa oli kaksi haastateltavaa. Haastateltavat ovat keskeisiä henkilöitä, joilla on laaja kokemus yrityksen riskienhallinnasta ja strategioista. Haastattelukysymykset perustuivat teoriaan ja tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tuloksista ilmenee, että organisaatorakenne ja riskien tunnistaminen ovat tärkeitä prosesseja yrityksen riskienhallinnassa. Tuloksista havaittiin myös, että sota on vaikuttanut merkittävästi yritykseen, mutta se ei toistaiseksi ole johtanut laajoihin seurauksiin. Sota ei ole vaikuttanut merkittävästi yrityksen riskienhallintaprosesseihin, mutta teoreettisten ja empiiristen näkökohtien välillä havaittiin yhteyksiä. Tuloksista ilmenee kuitenkin, että yritys on alkanut miettiä enemmän strategioitaan ja osittain muuttanut niitä sodan vuoksi.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: riskienhallinta, sota, viitekehys

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Sonja Albäck

Degree Programme: Business Administration

Specialisation: International Business

Supervisor(s): Jörgen Strid

Title: Risk Management of the War in Ukraine and Its Consequences for a Production-based Company (Ab Rani Plast Oy)

---

Date: 20.11.2023

Number of pages: 39

Appendices: 1

---

### **Abstract**

In this thesis, I have researched how the war in Ukraine has affected a production-based company and the ways in which risk management is implemented, both in a general context and specifically related to the war. The thesis emphasizes the importance of risk management in a time of increased uncertainty and provides insights into how companies can prepare for and manage risks in an unstable global environment. Risk management has become a crucial component within companies due to the constantly changing global environment. The thesis also analyzes frameworks within risk management, including ISO 31000, SCRM and COSO ERM.

The purpose of this thesis was to gain a deeper understanding of how a production-based company has handled the risks arising from the war in Ukraine. Additionally, the thesis aimed to determine what the company could have done better in its risk management and what improvements could be made for the future.

In the empirical part of the study, qualitative data was collected through semi-structured interviews with two key respondents. These individuals were chosen for their extensive experience in the company's risk management and strategies. The interview questions were based on the theory and research questions.

The results show that the organizational structure and risk identification are crucial processes in the company's risk management. The results indicate that the war has had a significant impact on the company, but this impact has not yet led to extensive consequences. The war has not had a major influence on the company's risk management processes, but connections were observed between the theoretical and empirical aspects. The results also reveal that the company has begun to rethink its strategies and has made changes to them partially due to the war.

---

Language: Swedish

Key words: risk management, war, framework

## Innehållsförteckning

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Inledning .....                                 | 1  |
| 1.1   | Syfte och frågeställningar .....                | 2  |
| 1.2   | Avgränsningar .....                             | 2  |
| 2     | Metod .....                                     | 3  |
| 2.1   | Kvalitativa forskningsmetoder .....             | 3  |
| 2.2   | Kvanitativa forskningsmetoder .....             | 3  |
| 2.3   | Val av forskningsmetod .....                    | 4  |
| 2.4   | Datainsamling .....                             | 4  |
| 2.5   | Reabilitet och validitet .....                  | 5  |
| 3     | Teoriöversikt .....                             | 6  |
| 3.1   | Definition av risk .....                        | 6  |
| 3.2   | Riskhantering .....                             | 6  |
| 3.3   | Riskkultur .....                                | 8  |
| 3.4   | Strategisk riskhantering .....                  | 9  |
| 3.4.1 | Organisationsstruktur .....                     | 10 |
| 3.4.2 | ISO 31000 .....                                 | 12 |
| 3.4.3 | ERM och COSO .....                              | 14 |
| 3.5   | Finansiell riskhantering .....                  | 15 |
| 3.5.1 | Lönsamhet .....                                 | 16 |
| 3.6   | Försörjningskedja (Supply Chain) .....          | 17 |
| 3.6.1 | SCRM .....                                      | 17 |
| 3.7   | Riskhantering i kristider .....                 | 19 |
| 4     | Empiri .....                                    | 20 |
| 4.1   | Ab Rani Plast Oy .....                          | 20 |
| 4.2   | Ukraina .....                                   | 21 |
| 4.3   | Riskhantering i praktiken .....                 | 22 |
| 4.4   | Strategiska och finansiella risker .....        | 24 |
| 4.5   | Riskhanteringen av Ukrainakriget .....          | 27 |
| 4.6   | Ukrainakrigets påverkan på organisationen ..... | 29 |
| 4.7   | Examensarbetets frågeställningar .....          | 31 |
| 4.7.1 | Ukrainakrigets risker och hot .....             | 31 |
| 4.7.2 | Åtgärder och strategier .....                   | 31 |
| 4.7.3 | Påverkan på organisationen .....                | 32 |
| 5     | Diskussion .....                                | 34 |
| 5.1   | Resultatdiskussion .....                        | 34 |
| 5.2   | Metoddiskussion .....                           | 35 |

|   |                            |    |
|---|----------------------------|----|
| 6 | Slutord.....               | 37 |
| 7 | Litteraturförteckning..... | 38 |

Bilaga

Intervjumall

## 1 Inledning

I en globaliserad värld är företag och organisationer i allt högre grad beroende av den globala stabiliteten för att bedriva sina verksamheter framgångsrikt. Tyvärr kan världshändelser som krig och konflikter skapa komplexa och oväntade utmaningar för företag i olika sektorer. Ett pågående exempel på en sådan global konflikt är kriget i Ukraina, som har påverkat både regionen och dess omvärld sedan konfliktens början.

Då denna studie skrevs är kriget i Ukraina fortfarande aktivt. Medierna publicerar uppdateringar om kriget världen över och man vet inte när och om konflikten kommer att upphöra. Denna konflikt berör människor världen över, samt företag som försöker överleva på marknaden. I och med konflikten har det varit svårt att få tag på råvaror och detta har i sin tur skapat problem för företag att producera varor i tid. På grund av kriget har sanktioner påverkat tillgängligheten och priset på varor.

Detta har påverkat företaget Ab Rani Plast Oy enormt, eftersom företaget har fabrik i Ukraina och även under krigets början i Ryssland. I detta examensarbete har jag tänkt forska i Rani Plasts riskhantering gällande kriget och hur de eventuellt kan förbättra sin riskhantering inför framtiden.

I detta examensarbete ämnar jag att undersöka hur ett produktionsbaserat företag hanterar och navigerar genom riskerna som Ukrainakriget har fört med sig. Fokus kommer ligga på att analysera hur företaget har påverkats av konflikten, vilka specifika risker och utmaningar som har uppstått, samt vilka strategier och åtgärder företaget har vidtagit för att hantera dessa.

Genom att granska och analysera Rani Plasts riskhantering gällande Ukrainakriget hoppas man inte bara att få en bättre förståelse för företagets specifika situation, utan även dra mer lärdom om hur företag kan utveckla bättre riskhanteringsstrategier i en allt mer komplex och osäker global miljö. Detta är en fråga som inte endast är av intresse för Rani Plast, utan för alla organisationer som strävar efter en långsiktig överlevnad och framgång i en riskfylld värld. I examensarbetet kommer jag att ta hjälp av de anställda på företaget och intervjua dem angående riskhanteringen och deras synvinklar angående ämnet. Dessa personer är nyckelpersoner inom företaget som har insyn i ämnet.

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med detta examensarbete är att få en djupare förståelse för hur ett produktionsbaserat företag har hanterat riskerna som uppstått till följd av Ukrainakriget. Syftet är också att ta reda på vad företaget kunde gjort bättre i sin riskhantering och hur man kan lära sig av detta i framtiden om liknande situationer uppstår. Rani Plast skulle också ha användning av denna information i framtiden om företaget skulle välja att expandera sin produktion till nya länder.

Dessa frågeställningar kommer att besvaras i examensarbetet för att uppnå syftet:

- Vilka specifika risker och hot har Ukrainakriget skapat för Rani Plast?
- Vilka åtgärder och strategier har företaget vidtagit för att hantera dessa risker?
- Hur har konflikten påverkat hela organisationen?

## **1.2 Avgränsningar**

Detta arbete handlar om riskhanteringen och påföljderna av Ukrainakriget för ett produktionsbaserat företag. Arbetet kommer att fokuseras på Rani Plast och om hur konflikten drabbat detta specifika företag.



## 2 Metod

I metodkapitlet presenteras de olika metoderna som används i studien. Först diskuteras valet av kvalitativ metod för genomförandet av studien. Därefter beskrivs hur den teoretiska referensramen samlades in. Kapitlet inkluderar också detaljer om datainsamling, samt den praktiska processen för insamling av empirisk data och planen för att analysera materialet. Slutligen avslutas kapitlet med att fastställa begreppen reliabilitet och validitet samt hur dessa kan uppnås i studien.

### 2.1 Kvalitativa forskningsmetoder

Kvalitativ forskning är en metod av forskning som fokuserar på att förstå och utforska olika aspekter av ett ämne genom att samla in och analysera icke-numerisk data. Istället för att mäta och kvantifiera data som i kvantitativ forskning, använder kvalitativ forskning metoder som intervjuer, observationer och analys av text eller bildmaterial. Fokuset i kvalitativ forskning ligger i att analysera människors upplevelser och erfarenheter. Via intervjuer kan man samla information för att bättre förstå den sociala verkligheten. Inom kvalitativ forskning vill man koppla kvantitativ information och teori med mätningar i verkligheten. (Patel & Davidson , 2019).

### 2.2 Kvantitativa forskningsmetoder

Kvantitativt inriktad forskning handlar om mätningar vid datainsamlingen och analys av data. Det handlar i allmänhet om insamling av numerisk data. Inom kvantitativ forskning strävar man efter att kvantifiera händelser i praktiken och etablera en koppling mellan dessa kvantitativa data och teoretiska begrepp. (Patel & Davidson , 2019). Kvantitativ forskning bygger på ett teoretiskt system som baseras på empirin. Detta innebär att man följer ett deduktivt arbetssätt, vilket betyder att man testar teorier genom praktisk forskning. Inom kvantitativ forskning har man en objektiv syn på forskningen och faktorer som kön, upplevelser och politisk uppfattning ska inte påverka forskningen. (Bryman & Bell, 2017).

## 2.3 Val av forskningsmetod

Detta arbete görs för att ta reda på Rani Plasts riskhantering gällande kriget i Ukraina och påföljderna som kriget fört med sig. I denna studie vill man ta reda på strategierna och åtgärderna som företaget tagit sig an för att hantera riskerna gällande kriget. För att besvara forskningsfrågorna och uppnå syftet, har en kvalitativ forskningsmetod tillämpats. Kvalitativ forskning betyder att studien fokuserar på att analysera det praktiska och det som människor upplever i verkligheten. (Patel & Davidson , 2019). Genom intervjuer och observation har information relaterad till riskhantering fördjupat förståelsen av den praktiska tillämpningen. I denna studie har en litteraturstudie genomförts, där information samlats in från olika källor. Dessa källor är exempelvis artiklar, böcker och information från internet. En del information har samlats in från internet eftersom studiens ämne är relativt färskt och det finns inte mycket tidigare forskning i ämnet. Syftet med litteraturstudien är att sammanfatta den aktuella kunskapen om ämnet, identifiera mönster och fylla eventuella kunskapsluckor.

## 2.4 Datainsamling

I denna studie har semistrukturerade intervjuer använts för att skapa utrymme för en mer öppen och flexibel konversation. Genom användningen av en intervjumall kunde diskussionen anpassas enligt respondentens svar. Friheten att anpassa intervjun efter respondentens svar ansågs vara avgörande för att säkerställa en mer utförlig och omfattande diskussion. Målsättningen för intervjuerna var att få en djupare förståelse från företagets håll. Eftersom respondenterna har en djup insyn i hanteringen av konflikten inom företaget, kunde man jämföra praktiska erfarenheter med de teoretiska aspekter som behandlas i studien. Frågorna i intervjumallen är mer allmänna och det finns utrymme att ställa följdfrågor för att få en tydligare bild av de praktiska aspekterna. (Patel & Davidson , 2019).

Intervjumallen sammanställdes utifrån teoridelen, men också utifrån forskningsfrågorna. Enligt Patel och Davidson (2019) är semistrukturerade intervjuer ett bra sätt att ge respondenten frihet att utforma svaren. Utformningen av frågorna var en viktig faktor innan intervjuerna. Intervjumallen inleds med allmänna frågor om riskhanteringen, om hur företaget uppfattar risk och vad de gjort för att minimera riskerna gällande kriget i Ukraina. Frågorna har utformats så de är relevanta till respondenternas roll i företaget. Exempelvis

har de mer djupgående frågorna i intervjuguiden till VD:n och ekonomichefen bestått av frågor kring hur den ekonomiska situationen i företaget påverkats av Ukrainakriget. De djupgående frågorna som ställdes till ägaren av företaget är frågor som gäller påverkan av kriget inom företaget och ägarens ställning till situationen. Slutligen innehåller intervjumallen frågor om framtiden och vad företaget kunde gjort bättre angående riskhanteringen av kriget i Ukraina. Respondenterna valdes specifikt innan intervjun eftersom de är nyckelpersoner inom riskhanteringen av Ukrainakriget. Intervjun spelades in. Inga anteckningar fördes under samtalet, utan fokuset låg på att lyssna och ställa följdfrågor. Intervjuerna skedde via Teams på distans. Innan intervjun fick respondenterna en sammanfattning av intervjumallen. Efter intervjun fick respondenterna godkänna det material som samlats in under intervjun och vid behov göra ändringar eller korrigeringar. Intervjumallen hittas i bilaga 1.

## **2.5 Reabilitet och validitet**

Inom kvalitativ forskning tillämpas begreppen validitet och reabilitet. I kvalitativ forskning gäller begreppet validitet hela forskningsprocessen. Det handlar inte endast om datainsamlingen, utan om en god validitet inom hela forskningsprocessen. Det gäller att kunna göra en trovärdig tolkning av studien för att säkerställa validitet. Genom att välja en datainsamlingsmetod som semistrukturerade intervjuer och relevant teori utifrån böcker och artiklar angående ämnet, kan jag uppnå en djupare förståelse för den situation som Rani Plast har hamnat i till följd av Ukrainakriget och de beslut som vidtagits som en konsekvens av detta. Via detta kan jag öka pålitligheten i den genomförda analysen och de resultat som erhålls jämfört med om studien hade genomförts med en mer ytlig eller begränsad datainsamling. (Patel & Davidson , 2019).

### **3 Teoriöversikt**

Teoriavsnittet inleds med att analysera risk, riskhantering och dess centrala roll inom organisationer och företag. Det kommer att granskas i olika aspekter av riskhantering, inklusive dess strategiska och finansiella dimensioner. Teorin kommer att innefatta ISO 31000, ett internationellt erkänt ramverk för riskhantering. Genom detta ramverk kommer det belysas hur organisationer kan strukturera och implementera sina riskhanteringsprocesser på ett standardiserat och effektivt sätt. Teorin kommer också att belysa ERM och COSO, som är en central del inom riskhantering för företag. Dessutom kommer teorin innefatta SCRM (Supply Chain Risk Management) teorin. SCRM är en viktig teoretisk och praktisk komponent inom riskhantering. I den sista delen av teorin kommer riskhantering i kristider diskuteras, eftersom detta är en betydande faktor i studien.

#### **3.1 Definition av risk**

Enligt Svenska Akademiens Ordlista definieras risk som möjlighet till oönskad utveckling eller oönskat resultat. Enligt Green (2015) innehåller ordet två centrala tankar: osäkerhet och utfall. Risk kan ses som konsekvensen av osäkerhet i förhållande till mål eller avsikter. Ordet risk används på olika sätt av människor. Vissa syftar på sannolikheten för att en viss händelse skall inträffa, medan andra använder det för att beskriva konsekvenserna om det faktiskt sker.

Enligt Hopkin (2018) definieras risk inom organisationer som något vilket kan påverka uppfyllandet av organisationens mål. För att uppnå ändamålet är det viktigt att organisationens mål är fullständigt fastställda och överenskomna. (Green, 2015) är inne på samma sak som Hopkin (2018) när han säger att risker inte bara handlar om att undvika negativa konsekvenser, utan också om att utnyttja möjligheter och främja tillväxt och framsteg. Det handlar om att balansera risk och belöning för att optimera organisationens resultat och säkerställa dess långsiktiga hållbarhet och framgång.

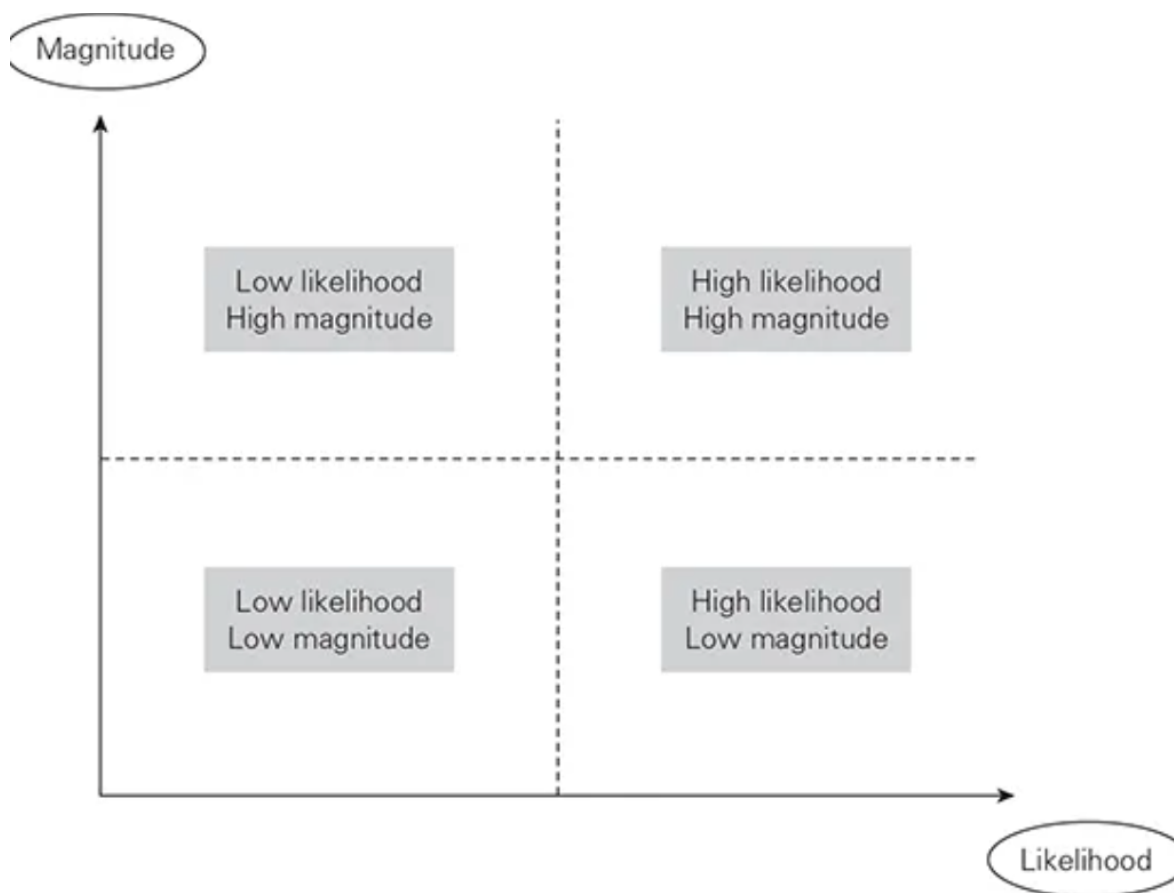
#### **3.2 Riskhantering**

Riskhantering är en strategisk process inom företagsledning som kräver en noggrann och välplanerad strategi. Detta är en viktig del i företagsledning eftersom det ger säkerhet till att företaget kan nå sina övergripande mål och förbli konkurrenskraftiga på marknaden.

Riskhantering innefattar att man noga undersöker och bedömer eventuella faror och osäkerheter för att öka möjligheten till ett gott resultat och samtidigt minska risken för negativa konsekvenser. (Hopkin, 2018). Riskhantering kan delas i en process som innefattar fyra steg: Riskidentifikation, kvantitativa och kvalitativa bedömningar av de dokumenterade riskerna, prioritering av risker och planering av åtgärder, samt övervakning av risker. Denna process inom riskhantering borde inkludera människor på alla nivåer i organisationen och i alla enheter. Riskerna i en enhet inom organisationen kan påverka eller relateras till risker i en annan enhet. Därför är det viktigt att införa dessa fyra stegen i riskhanteringen (Moeller, 2011).

Planen för att implementera riskhantering bör även inkludera hur riskhanteringsprocessen kommer att utföras i praktiken. Om man introducerar formell riskhantering för första gången, kan det vara nödvändigt att planera ytterligare aktiviteter för att säkerställa att det blir framgångsrikt. (BSI, 2011). I takt med att komplexiteten och hastigheten i affärsmiljön har fortsatt att utvecklas, har ett ökat fokus på riskhantering uppstått. Detta inkluderar även ett bredare fokus till att omfatta de större, företagsomfattande risker som organisationer står inför. Under tiden har riskhanteringsmetoder och processer fortsatt att utvecklas, och det har blivit en ökad medvetenhet om risker i företagsvärlden. (Mark L. Frigo, 2011).

Risker kan klassificeras enligt påverkan, sannolikheten och magnituden av risken. Enligt Hopkin (2018) väljer företag själva vilken typ av riskbedömningssystem som passar det specifika företaget bäst. Genom att använda en riskmatris kan man positionera sannolikheten för en händelse mot konsekvenserna om händelsen inträffar. Detta är enligt Hopkin (2018) ett värdefullt verktyg inom riskhantering. Man använder ofta färger för att visa vikten av varje risk, och när risker flyttar sig högre upp på riskmatrisen, så är det mer sannolikt att en risk uppstår eller har en stor påverkan. Därefter kan man göra beslut och göra eventuella åtgärder på basis av riskmatrisen. (Hopkin, 2018).



- Figur 1. Exempel på en riskmatris. (Hopkin, 2018, s. 14).

En effektiv riskhantering måste ha ett tydligt mål av önskade resultat och fördelar. Det är viktigt att fokusera på varje steg i riskhanteringsprocessen och ta hänsyn till detaljerna i utformningen, genomförandet och övervakningen av ramverket som stödjer riskhanteringen. (Thompson & Hopkin, 2021).

### 3.3 Riskkultur

Riskkultur är viktigt för en framgångsrik riskhantering inom organisationer. Genom att ha en riskmedveten kultur bidrar det till medvetenheten om riskerna som organisationen kan stå inför. Enligt Hopkin (2018) bidrar detta i sin tur till att man förstår konsekvenserna av dessa potentiella risker och påverkan av riskerna. Tankarna kring riskkultur är också något som Green (2015) berör när han säger att det inte finns någon universiell definition för riskkultur. Men riskkulturen inom organisationer har en koppling till den övergripande företagskulturen.

Efter finanskrisen år 2008 blev riskkultur en viktig del i den finansiella sektorn. Enligt Green (2015), var en av orsakerna till finanskrisen enligt riskspecialister brister i organisationskultur och etik. Det som har en stor inverkan på riskkultur är människors attityder, värderingar, vanor och förhållanden. Även Thompson och Hopkin (2021) lyfter fram vikten av värderingar, men de betonar också människors beteendemönster. Författarna menar att detta ökar engagemanget i riskhanteringen som berör organisationen. (Green, 2015) är inne på samma sak som Thompson och Hopkin (2021) när han förklarar att riskkulturen påverkar hur organisationers processer, system och policys hanteras i praktiken och påverkar framgången av dessa.

Enligt Green (2015) finns det ingen ram för definitionen av riskkultur inom alla företag, eftersom inget företag är det andra likt. Företag borde framställa sin egna förståelse för riskkultur som fungerar inom den specifika organisationen och dess kontext. Ledare och chefer har möjligheter att påverka riskkulturen inom organisationen genom att använda olika medel. Dessa inkluderar utbildning, kommunikation och rapportering av ledningsinformation. Även Thompson och Hopkin (2021) framför att företag borde framställa sin egna förståelse för riskkultur, men lägger till skillnad från Green (2015) mer fokus på att ha en lärande kultur, eftersom det är avgörande för att skapa en framgångsrik riskkultur. Genom att skapa en miljö där lärande uppmuntras, kan organisationer bli bättre på att förstå och ändra oönskade beteenden när det gäller riskhantering. (Thompson & Hopkin, 2021).

### **3.4 Strategisk riskhantering**

Strategisk riskhantering eller Strategic Risk Management (SRM), är ett viktigt sätt för organisationer att hantera risker som kan påverka deras strategiska mål. Dessa risker kan vara av olika slag, inklusive externa faktorer som marknadstrender, konkurrens, regleringar och teknologisk utveckling. Interna faktorer som operativa processer, personal och resurser hör också till risker som påverkar organisationers strategiska mål. (John R.S. Fraser, 2021).

Inom organisationer handlar strategisk riskhantering om de beslut som gäller resursfördelning, vilket hjälper organisationen att skapa och upprätthålla en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter i strävan efter sina strategiska ambitioner. (Godfrey;Lauria;Bugalla;& Narvaez, 2020).

Strategisk riskhantering hjälper företag fatta bättre beslut inom följande områden (Lam, 2017):

1. Strategival: Det innebär att välja mellan olika företagsstrategier, tillväxt genom interna åtgärder, förvärv av andra företag eller återköp av aktier. Besluten baseras på hur de kan påverka företagets totala värde.
2. Kärnmission och värderingar: Detta säkerställer att företagets strategier är i linje med företagets grundläggande värderingar, affärsenheternas strategier och operativa budgetar.
3. Riskbedömning: Strategisk riskhantering bedömer de risker som kan uppstå vid genomförandet av företagsstrategier.
4. Genomförandet av strategier: Stöder genomförandet av företagsstrategier för att uppnå viktiga organisationsmål.
5. Prestandaövervakning: Processen innebär kontinuerlig övervakning av faktisk prestanda i förhållande till ledningens antaganden och förväntningar.

Strategisk riskhantering hjälper ledningen att tänka enhetligt och effektivt om strategi och risk. SRM hjälper till att minska klyftan mellan strategi och genomförande som förstör mycket i affärsvärde. Principerna inom SRM skapar och stärker en mentalitet som främjar integration och nära samarbete mellan dem som utformar strategin och dem som genomför den. Med tanke på de potentiella osäkerheter som kan uppstå för en organisation, är det inte hållbart att förlita sig på att titta tillbaka på det som hänt innan. Det effektiva sättet att ta sig framåt är att fokusera på framtiden. Detta är vad strategisk riskhantering hjälper ett företag att göra. (John R.S. Fraser, 2021).

#### **3.4.1 Organisationsstruktur**

Organisationsstruktur är en viktig aspekt inom riskhantering eftersom det påverkar hur ansvar, kommunikation, beslutsfattande och kultur utvecklas inom organisationen. En effektiv organisationsstruktur kan bidra till att minimera risker och främja långsiktig framgång.



Organisationsuppbyggnad är en väsentlig del i att hantera förändringar i omvärlden. Dessa förändringar kan vara krig eller andra osäkerheter som kan inträffa. Enligt Moeller (2011) är det viktigt att varje organisation har en bra förståelse för sin organisationsuppbyggnad. Dåligt organiserade eller komplexa organisationsstrukturer kan skapa utmaningar. Detta kan leda till större problem och påverka hanteringen av risker. I dagens ekonomi sker det ibland att företagsavdelningar eller enheter blir fristående företag av det tidigare moderbolaget. (Moeller, 2011).

Enligt Alvesson och Sveningsson (2019) handlar organisationsstruktur om att strukturera och kontrollera verksamheter. Genom att dela upp arbetsuppgifter till olika individer och grupper uppnås avgränsning och inriktning. Men de påpekar samtidigt att organisationsstrukturen endast ger en viss ram åt styrning och kontroll. Det är viktigt att skapa en organisationsstruktur som underlättar identifiering och hantering av risker. Detta kräver att alla nivåer inom företaget är involverade. (John Sidwell, 2022). Organisationsstrukturer är olika beroende på organisationens syfte, mål och komplexitet. (John R.S. Fraser, 2021).

Horisontell arbetsledning är en organisationsstruktur där ansvar och auktoritet delas mer jämnt över olika nivåer i organisationen, snarare än att vara koncentrerad i toppledningen. I en horisontell arbetsledning finns det oftast färre hierarkiska nivåer, och beslutsfattandet delas vanligtvis på ett mer demokratiskt sätt mellan olika avdelningar. Enligt Alvesson och Sveningsson (2019) innebär horisontell arbetsledning att olika arbetsuppgifter specificeras och delas, dessa är bland annat inköp, försäljning, produktion, ekonomi och personalfrågor. (Alvesson & Sveningsson, 2019) lyfter också att ökad specialisering främjar införandet av horisontell arbetsledning och formalisering i olika specificerade grupper eller avdelningar. Detta kallas även för funktionsspecialisering. Inom stora organisationer kräver denna specialisering kommunikation och samarbete mellan funktioner och specialister. Arbetet ska kopplas till varandra och man bör arbeta i samma riktning. En vanlig metod i dagens organisationer för att implementera horisontell arbetsledning är enligt Alvesson och Sveningsson (2019) att använda tvärfunktionella projekt och arbetsgrupper. Målet med detta tillvägagångssätt är att skapa en organisationsstruktur som främjar samarbete mellan specialister från olika kompetensområden.

Vertikal arbetsledning innebär en organisationsstruktur där arbetsuppgifter och ansvar fördelas i olika nivåer av ledning. Enligt Alvesson och Sveningsson (2019) kallas en organisation som har färre beslutsnivåer för en "platt" organisation. Klassiska byråkratiska organisationer har flera beslutsnivåer med en djupare vertikal struktur. Om det finns fler chefsnivåer, vilket är fallet i ökad grad av vertikal arbetsledning, så blir det ett ökat krav på samarbete och kontroll mellan beslutsnivåerna. Inom stora organisationer är det vanligt att implementera hierarkiska organisationer med många beslutsnivåer. Men, enligt Alvesson och Sveningsson (2019) kan också stora organisationer i vissa fall vara platta. Dessutom framhåller Alvesson och Sveningsson (2019) att antalet medarbetare som en chef effektivt kan samordna avgör organisationens grad av hierarki eller platt struktur. Detta koncept kallas även för kontrollspann. Platta organisationer är flexibla och det är smidigare att anpassa organisationerna till olika förändringar. Det kan upplevas som att platta organisationer är mindre byråkratiska eftersom färre personer behöver involveras i beslut. En viktig aspekt som betonas av Alvesson och Sveningsson (2019) är att i en platt organisation kan det uppstå höga förväntningar från de underordnade gentemot sina chefer, vilket kan vara en påfrestning för den överordnade ledaren. Verksamheter som kräver mindre övervakning av ledningen inkluderar de som har väletablerade arbetsrutiner för sina medarbetare eller de som har personal med hög kompetens som klarar av att arbeta självständigt.

### **3.4.2 ISO 31000**

ISO (International Organization for Standardization) är en självständig internationell organisation med 169 medlemsnationer. ISO 31000 är ett ramverk och en process för att hantera risker. Det kan användas av alla typer av organisationer, oberoende av sektor och storlek. Genom att tillämpa ISO 31000 kan det stödja organisationer i att öka möjligheten att uppnå sina mål, förbättra sin förmåga att identifiera möjligheter och hot, samt effektivt fördela och utnyttja resurser för att hantera risker. (ISO, 2018).

Grundtanken med ISO 31000 är att internationella företag som bedriver verksamhet över hela världen ska hantera risker på ett enhetligt sätt. Det är viktigt att förtydliga att ISO 31000 är inte ett regelverk, utan ett ramverk av principer och riktlinjer. ISO 31000 är mångsidig och inte begränsad till någon specifik industri eller sektor. Det kan användas för alla organisationer, oavsett om de är offentliga eller privata. Detta inkluderar företag,

föreningar, grupper eller enskilda individer. De riktlinjer som ISO 31000 erbjuder är generella och kan tillämpas på alla typer av risker som kan uppstå inom en organisation. Riktlinjerna kan tillämpas på olika områden, så som strategisk ledning, verksamhet, processer, funktioner, projekt, produkter och tillgångar. (Moeller, 2011).

ISO 31000 ramverket består av endast 15 sidor. Detta betyder att enkelhet och fullständighet är centrala för ramverket. Syftet är att företag ska kunna applicera ramverket inom sin riskhantering så enkelt som möjligt. ISO 31000 bygger på tre huvudelement (Hutchins, 2019):

1. Principer
2. Ramverk för riskhantering
3. Processer

Enligt Hutchins (2019) bör ramverket anpassas efter en organisations sammanhang, produkter och affärsmodell för att kunna utföras effektivt och ekonomiskt. Även Tsiouras (2015) lyfter fram att ISO 31000 ramverket anpassas enligt kontext, men till skillnad från Hutchins (2019), ligger fokuset mer på vikten av att applicera ramverket inom olika nivåer av organisationen. (Tsiouras, 2015) framför att dessa nivåer kan exempelvis vara strategiska, taktiska eller operativa.

ISO 31000 börjar på styrelsenivå. Ramverket inleds med mandat och åtagande från styrelsen. Styrelsen har det övergripande ansvaret för riskhantering och ser till att riskhantering integreras i alla processer och aktiviteter. Styrelsen granskar också organisationens riskprofil. (Sheffi, 2015).

Ramverket är byggt på ett flertal principer inom riskhantering. Dessa principer fungerar som metoder och riktlinjer för processen av riskhanteringen. ISO 31000 specificerar inte hur man kan använda dessa principer inom riskhanteringsprocessen. Enligt ISO 31000 så kan organisationer applicera dessa principer till den kontext som korrelerar med organisationen. (Hutchins, 2019).

### 3.4.3 ERM och COSO

Enterprise risk management (ERM), handlar om att förbereda organisationer på förändring, överlevnad och framgång. Enligt Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) är definitionen av ERM följande:

*"Kulturen, förmågorna och praxisen, integrerade med strategiutveckling och prestanda som organisationer förlitar sig på för att hantera risker i skapandet, bevarandet och realiseringen av värde". (John R.S. Fraser, 2021, s. 52).*

Varje organisation bör svara på följande fråga: *"Vad är vår strategi och vilka är riskerna som kan uppstå i samband med strategin?"*. Därför måste ERM tillämpas i den övergripande företagsstrategin. (John Sidwell, 2022, s. 10).

COSO:s ramverk för intern kontroll har sin grund inom det som COSO kallar den interna kontrollmiljön. Detta ramverk utgör grunden för alla interna kontroller inom en organisation och har en påverkan på hur affärsaktiviteter struktureras och risker bedöms i företaget. Kontrollmiljön återspeglar det övergripande förhållningssättet, medvetenheten och åtgärderna från styrelsen, ledningen och andra intressenter när det gäller vikten av interna kontroller i organisationen. Företagets historia och kultur spelar en avgörande roll i formandet av dess kontrollmiljö. Det budskap som förmedlas av ledningen har stor påverkan och påverkar organisationens inställning till anställda, kunder och andra intressenter. Om ledningen ofta bortser från överträdelser av riktlinjer och andra problem, förmedlas budskapet att ledningen inte ser dessa som prioriterat. Budskapet som kommer från ledningen, sätter standarden för hela organisationens kontrollmiljö. (Moeller, 2011).

Key Risk Indicators (KRIs) eller riskindikatorer, är alla typer av mätvärden som en organisation kan använda till att övervaka sitt ERM. Dessa mätvärden hjälper till att bedöma hur effektivt systemet är och hur väl det kontrollerar risker. De kan också användas till för att mäta variabler som indikerar sannolikheten eller konsekvenserna av potentiella händelser, exempelvis kvalitetsproblem eller valutaförändringar. (Green, 2015).

De flesta risker ligger utanför organisationernas kontroll, även om man kan förbereda sig och skydda sig. Interna risker kan vara mänskliga misstag, bedrägeri, systemfel, störd produktion och andra risker. Externa risker kan uppstå på grund av ekonomisk förändring, utveckling på finansmarknaden samt faror som uppstår i politiska, juridiska, teknologiska

och demografiska miljöer. Risker kan också uppstå över tid om allmänheten ändrar sin syn på produkter eller metoder. (Olson & Dash Wu, 2015).

### **3.5 Finansiell riskhantering**

Finansiella risker uppstår när det finns möjlighet till förluster i ekonomiska transaktioner. Dessa inkluderar köp, försäljning, investeringar, lån och andra affärsaktiviteter. (Horcher, 2011). Finansiella risker framkommer också ifall långgivare skärper sina krav när det gäller att bevilja lån. Höga räntekostnader eller begränsningar i möjligheten att låna pengar kan sätta stopp för expansionsplaner. (John R.S. Fraser, 2021).

Enligt Horcher (2011) finns det tre olika typer av finansiella risker. 1) Marknadsrelaterad finansiell risk: Denna typ av risk uppstår när en organisation påverkas av förändringar i marknadspriser, som räntesatser, växelkurser och råvarupriser. 2) Relationsbaserad finansiell risk: Denna risk uppstår genom interaktioner och transaktioner med andra organisationer, så som leverantörer, kunder och motparter i derivathandel. 3) Intern finansiell risk: Denna risk är resultatet av interna åtgärder eller brister inom organisationen, exempelvis processer och system.

Finansiell riskhantering är en process som innebär att hantera osäkerheterna som uppstår på finansmarknaderna. Enligt Horcher (2011) innebär det att bedöma de finansiella risker som en organisation står inför och utveckla strategier för hantering som är i linje med interna prioriteringar och riktlinjer. Därutöver förklarar Horcher (2011) att om organisationer aktivt hanterar dessa finansiella risker kan det ge en betydande konkurrensfördel. Det bidrar också till att säkerställa att ledning, medarbetare, intressenter och styrelse är eniga när det gäller riskaspekterna.

Enligt Corelli (2019) så kan man dela in finansiella risker i två kategorier. Den första är systematiska risker. Dessa risker påverkar hela marknaden och kan exempelvis vara stora externa påverkningar, så som politiska händelser eller naturkatastrofer. Organisationer kan inte påverka dessa händelser, men dessa kan ha en inverkan på systematiska risker som kan leda till prisökningar. Det är svårt att skydda sig mot denna typ av risker. Den andra kategorin är specifika risker som är direkt relaterade till hela organisationen och kan minskas genom att sprida investeringarna på olika sätt. Det beror på hur olika tillgångar rör

sig, om de rör sig i olika riktningar minskar den totala osäkerheten jämfört med om man bara investerar i en sak. (Corelli, 2019).

Det finns flera sätt att utforska finansiella risker inom organisationer. Enligt Corelli (2019) är det vanligaste sättet att utföra en grundläggande finansiell analys att använda information som kommer från företagets finansiella rapporter. Denna analysmetod bygger på att granska företagets ekonomiska data. Vidare poängterar Corelli (2019) att analysera företagets balansräkning, resultaträkning och kassaflöde utgör viktiga steg för att bedöma de potentiella risker som företaget kan ställas inför. Genom att använda denna analys kan man bättre förstå varför företaget utsätts för olika risker, vilket i sin tur kan påverka de strategiska besluten som tas framöver. (Corelli, 2019).

### **3.5.1 Lönsamhet**

Inom dagens snabbt föränderliga affärsmiljö är frågor som rör företagslönsamhet mer centrala än någonsin tidigare. Lönsamhet, som traditionellt har varit måttstocken för en organisations framgång, är en prioritet för företagsledare och investerare. Samtidigt har riskhantering blivit en integrerad del av företagsstrategin, en nödvändighet för att upprätthålla och öka lönsamheten.

Enligt Fredriksson (2012) påverkas all personal inom ett företag av lönsamhet på ett eller annat sätt. Därutöver beskriver Fredriksson (2012) att det finns fyra grunder inom lönsamhet. Dessa är 1) Intäkter, 2) kostnader, 3) tillgångar och 4) finansiering. Alla i organisationen bör ha klart för sig och komma ihåg hur dessa kopplas samman. Enligt Fredriksson (2012) är det viktigt att beakta de grundläggande aspekterna av lönsamhet när man hanterar kommande förändringar och deras koppling till någon av dessa fyra grundläggande aspekter. Dessa aspekter är också viktiga inom finansiell riskhantering och kan hjälpa företag att minimera riskernas omfattning.

Räntabilitet handlar om att mäta avkastningen på det investerade kapitalet i ett företag. Detta kan direkt relateras till lönsamhet, och ibland används lönsamhet som en synonym till räntabilitet. (Fredriksson, 2012). Gällande de fyra grunderna inom lönsamhet, kan man ställa följande frågor för att optimera lönsamheten: 1) På vilket sätt kan vi öka inkomsterna? 2) På vilket sätt kan vi minska våra utgifter? 3) På vilket sätt kan vi reducera kapitalbindningen? 4) På vilket sätt kan vi optimalt finansiera de tillgångar som krävs för

vår verksamhet? Enligt Fredriksson (2012) är det ändå inte så enkelt i praktiken. Det beror ofta på företagets specifika situation och bransch. Ibland kan de förutsättningar och utmaningar som ett företag står inför göra det svårt eller orelevant att genomföra åtgärder som tidigare nämndes.

### **3.6 Försörjningskedja (Supply Chain)**

En av de mest kritiska aspekterna i dagens företagsmiljö är försörjningskedjehantering. Försörjningskedjor utgör ryggraden i nästan alla organisationer, och deras effektivitet är direkt kopplad till en organisations framgång. Samtidigt har globaliseringen och ökad komplexitet i försörjningskedjor ökat exponeringen för olika typer av risker.

Enligt Bowon (2018) är en försörjningskedja ett nätverk där information, fysiska varor och tjänster flödar fram och tillbaka. Detta gäller företag som är involverade i aktiviteter som innefattar leverans av material, omvandling av olika försörjningar till värdefulla varor och tjänster, samt distribution av de slutliga produkterna till marknaden. (Waters, 2019) är inne på en liknande beskrivning som Bowon (2018), när han beskriver att olika produkter har egna försörjningskedjor. Dessa kedjor kan vara långa och komplicerade. Man kan enklare förstå innebörden av försörjningskedjan genom att följa en produkt när den passerar genom olika organisationer, var och en bidrar på olika sätt till att öka värdet på produkten. (Waters, 2019).

Enligt Hines (2014) skapas en effektiv försörjningskedja genom att organisationen koordinerar sina egna interna aktiviteter. Men, det kräver också att man samarbetar med externa företag. Dessa företag kan antingen leverera eller ta emot produkter eller tjänster från organisationen. Enligt Rickards (2022) är försörjningskedjor en process, och det finns inte ett rätt sätt att bygga en försörjningskedja. Det handlar om att utveckla en strategi som kan balansera målen för att upprätthålla låga kostnader och samtidigt säkerställa kundnöjdhet.

#### **3.6.1 SCRM**

Supply chain risk management (SCRM) innebär hanteringen av leveranskedjerisker. Risker inom leveranskedjor innebär att det finns en möjlighet för händelser som kan påverka rörelsen och störa det planerade flödet av material. SCRM utgör en struktur som hjälper

att förstå, bedöma och hantera risker inom försörjningskedjor. Genom att identifiera potentiella hot, sårbarheter och konsekvenser, kan organisationer vidta åtgärder för att minska exponeringen för risker och öka motståndskraften i sina försörjningskedjor. Det finns risker i en försörjningskedja då oväntade händelser kan störa flödet av material på vägen från de ursprungliga leverantörerna till slutkunderna. Tydliga risker kan exempelvis vara förseningar, felaktiga varor eller något som hindrar verksamhetens effektivitet. Konsekvenserna av dessa risker kan vara mycket större än man tror. En sen leverans av råmaterial kan stoppa produktionen, samt höja kostnaderna på grund av att man eventuellt måste byta till alternativa material eller transporter. (Waters, 2019).

Det finns två olika typer av risker inom försörjningskedjor. Den första typen är interna risker. Dessa uppstår inom normal verksamhet, så som sena leveranser, lageröverskott, finansiella risker, små olyckor och mänskliga misstag. Interna risker är ofta mindre seriösa och lättare att kontrollera. Exempelvis kan man undvika risker som gäller leverantörer genom att välja flera olika leverantörer. Om problem uppstår med en leverantör, så kan man enkelt byta ordern till en annan leverantör. Den andra typen av risk inom försörjningskedjor är externa risker. Dessa risker uppstår utanför försörjningskedjan, som jordbävningar, krig, terrordåd, prisökningar och brist på råmaterial. Dessa typer av risker är mer dramatiska och inte lika lätta att kontrollera. I dessa fall kan man inte ändra på risken, men man kan utforma verksamheten att fungera så effektivt som möjligt i en riskfylld omgivning. (Waters, 2011).

En vanlig process som används inom SCRM inkluderar riskidentifiering, riskbedömning, riskundvikande och riskminimering. Enligt Olson (2014) handlar riskidentifiering om att förstå de olika riskerna inom försörjningskedjor. Det finns operativa risker som innebär osäkerheter inom olika delar i försörjningskedjan. Dessa risker kan vara kundkrav, tillgång och kostnader. (Olson, 2014) lyfter också att störningsrisker kan uppstå på grund av katastrofer, så som naturkatastrofer, krig och ekonomiska kriser.

Då det gäller riskbedömning, är det enligt (Olson, 2014) så, att man ofta gör beslut på basis av risker. Problemet är att de som tar beslut inte har samma tillvägagångssätt till risker. Därför är strategier attraktiva för de som arbetar med risker. Strategier är effektiva om de gör det möjligt för ett företag att hantera operativa risker även när det inträffar stora störningar. Inom riskundvikande är försäkring ett sätt att undvika finansiella risker. Andra



sätt att undvika risker är exempelvis att ha försörjningskedjeallianser, e-inköp och ökad samordning. (Olson, 2014). Riskminimering är enligt Olson (2014) att implementera strategier som innefattar att hitta alternativa leverantörer i kristider och att ha ett större utbud av produkter. Man kan också minimera risker genom taktiska beslut, så som val av leverantörer och prognostisering. Dessa steg ger en ram där strategier kan utformas för att hantera de risker som kan uppstå i globala leveranskedjor.

### **3.7 Riskhantering i kristider**

Affärsvärlden förändras konstant och dessa förändringar leder till allt mer negativa konsekvenser. Dessa förändringar skapar ökade krav som måste uppfyllas för att säkerställa företagets överlevnad. Företag exponeras till externa kriser som är utanför deras kontroll. Enligt Jedynak och Bak (2021), så kan kriser påverka företagets strategier och företagets rykte. Därutöver beskriver Jedynak och Bak (2021) att kriser inom företag kan kännetecknas av tre egenskaper. Dessa är hot, överraskning och relativt korta reaktionstider. I kristider är det viktigt att företaget har ett fungerande ledarskap. Enligt Jedynak och Bak (2021) är ledarskap i kristider en betydande faktor för att hantera påverkan av förändringar, oberoende vad orsaken till det är.

Enligt Jedynak och Bak (2021) är anpassning ett vanligt stadie i hanteringen av kriser. Varje kris kräver att organisationen anpassar sig till de nya förhållanden som krisen resulterat i. I kristider behövs det stabilisering och tydligt ledarskap. Vidare förklarar Jedynak och Bak (2021) att det kan även bli nödvändigt med omorganisering av företaget, ändringar i centrala processer samt finansiell omstrukturering av företaget för att hantera krisen effektivt.

Resiliens är förknippat med kriser. (Jedynak & Bak, 2021) lyfter fram att inom resiliens strävar man att återgå till det ursprungliga tillståndet så snabbt som möjligt efter en oförutsedd händelse. Konceptet baseras på tron att oväntade händelser eller hot kan skapa möjligheter för att analysera och utvärdera den aktuella situationen och tillämpa befintlig kunskap och erfarenheter på nya sätt. Detta innebär att kriser ibland kan öppna dörren till möjligheter för förändring och tillväxt. (Jedynak & Bak, 2021).

## 4 Empiri

Detta kapitel kommer att analysera den insamlade teorin och empirin. Till att börja med så kommer en presentation av respondenterna och företaget som arbetet gäller. Detta följs av en kort introduktion av Ukraina fokuserat på ekonomin och om verksamheten organisationen har i landet. Resultatet av det material som samlats in kommer att analyseras och relateras till teorin. Syftet är att analysera om det finns en koppling mellan teorin och empirin. Påverkan av kriget i Ukraina kommer att presenteras genom att klargöra företagets strategier och åtgärder gällande detta.

### 4.1 Ab Rani Plast Oy

Ab Rani Plast Oy är ett familjeföretag som grundades år 1955 av Nils Ahlbäck tillsammans med sin bror Alf och sina partners Runar och Ingmar. Företagets namn kommer ifrån grundarnas namn och första bokstaven i dessa. Innan företaget grundades hade Nils besökt Sverige och blivit fascinerad av plast, vilket väckte hans intresse för detta nya material. Företaget etablerades i Terjärv, Nils hemort. På 1950-talet var plast ett relativt nytt och okänt material. Detta krävde betydande ansträngningar för att övertyga marknaden om plastens överlägsenhet gentemot de material som fanns tidigare. (Rani Plast, 2023).

Det som anses vara en nyckel i företagets framgång är att man vågat investera och satsa i nya maskiner och marknader. Till koncernen hör åtta fabriker i fyra länder. Fabriken i Ukraina satsade man på i mitten av 1990-talet. En annan stor satsning man gjorde år 2010 var att expandera till Kaluga i Ryssland. Man byggde en helt ny fabrik och den öppnades år 2012. Denna enhet såldes nyligen, och Rani Plast har avslutat verksamheten i Ryssland. Denna affär ledde till en förlust för Rani Plast, men i och med konflikten i Ukraina, så ansåg man att detta var det ända rätta beslutet. Företaget satsar allt mer på grundenheten i Terjärv, Finland. (Rani Plast, 2023).

Företaget ägs av Nils barn, Mikael och Ulrika Ahlbäck. Rani Plast omsätter 300 miljoner euro och exporterar till 50 länder. Företaget har 1000 anställda och ungefär 350 av dem är anställda i Terjärv. Rani Plast är fortfarande ett familjeägt företag och har som mål att förbli ett familjeägt företag. (Rani Plast, 2023).

Tabell 1: Respondentbeskrivning Rani Plast

| Respondent     | Befattning | Tid på företaget |
|----------------|------------|------------------|
| Stefan Kaptens | VD och CFO | 4 år             |
| Mikael Ahlbäck | Ägare      | 38 år            |

Eftersom examensarbetet avser att utforska hur ett produktionsbaserat företag hanterar riskerna som uppstått till följd av Ukrainakriget, kommer undersökningen fokusera på de individer som har en omfattande kunskap gällande detta. Dessa personer befattar en högre nivå, det vill säga ledningen och styrelsen. Personerna är lämpliga respondenter eftersom kunskapen de besitter har givit djupgående och relevanta svar.

## 4.2 Ukraina

Rani Plast etablerade sin verksamhet i Ukraina i mitten av 1990-talet. Då var Ukraina ett självständigt land och det var ett stabilt politiskt läge i landet. Fabriken ligger i Lutsk i västra Ukraina. Fabriken ligger nära gränsen till Polen, vilket är till en fördel i tanke på att kriget inte har fokuserats på detta område ännu. Fabriken var stängd i endast 9 dagar i början av kriget. Efter detta öppnades den upp igen eftersom de anställda ville tillbaka till arbetet i strävan efter att de ville försöka leva ett så normalt liv som möjligt. (Bäck, 2023).

Ukrainas ekonomi har varit långt ifrån smidig. På 1990-talet genomgick landet en ekonomisk kris när det anpassade sig till den nya ekonomiska ordningen. Vid millennieskiftet såg man tecken på tillväxt, men denna trend avbröts av sig själv på grund av den globala finanskrisen som drabbade världen åren 2008-2009. (SO-rummet, 2023).

I termer av BNP, var Ukrainas ekonomi innan kriget (år 2021) rankat som nummer 51 i världen. Landet var nummer 47 i total export och 49 i total import. Till landets största exportvaror hör järnmalm, solrosolja, vete, korn och halvfabrikat av järn. Ukraina var världens största exportland av solrosolja år 2021. (OEC).

Ukrainas industri omfattar gruvdrift, järn- och ståltillverkning, olje- och gasindustrin samt kemisk industri. Kriget har stoppat och påverkat många produktioner, speciellt vid Donbas, som är en gruvtät och industrität region i Ukraina. Men flera andra regioner påverkas också av striderna. (Utrikespolitiska Institutet, 2023).

Förpackningsindustrin har påverkats, som de flesta andra industrier på grund av kriget. Innan kriget, var Ukraina en växande kraft i den globala försörjningskedjan inom förpackningsindustrin. De producerade 90 000 ton PET flaskor, över 700 000 ton packningsmaterial för transport och 900 000 ton glasflaskor. (Inside packaging). Rani Plast är ett av företagen inom förpackningsindustrin som påverkats av kriget. Rörelsevinsten sjönk från 18.1 till 12.1 miljoner från verksamhetsåret som slutade den 31 juli 2021 till den 31 juli 2022. (Bäck, 2023).

### **4.3 Riskhantering i praktiken**

Enligt Green (2015) definieras risk på olika sätt av människor. Vissa syftar på konsekvenserna av att något faktiskt sker, andra på sannolikheten av att en händelse inträffar. Stefan Kapténs menar att risk inom Rani Plast definieras enligt företagets processer och vad som kan vara avvikande i en process. Risk inom företaget definieras också som en oönskad händelse, som också stämmer överens med Svenska Akademiens Ordlista. Mikael Ahlbäck berättar att risk är en chansning. Detta kan jämföras med Moeller (2011) som också beskriver risker med att det inte endast handlar om negativa konsekvenser utan också som att utnyttja möjligheter och främja tillväxt.

Kapténs svar på definitionen av risk kan också jämföras med ISO 31000 definition. Inom ISO 31000 är risk osäkerheter som kan ha en effekt på organisationen och konsekvenserna denna händelse har. (ISO, 2018). Detta stämmer överens med Kapténs uttalande om företagets riskhanteringsprocess. Kapténs beskriver att ledningen är ansvarig för riskhanteringsprocessen. Detta kan kopplas till Sheffi (2015), som menar att ISO 31000 riskhanteringen börjar på styrelsenivå. Rani Plast är ISO certifierande på många håll enligt Kapténs, och jobbar för att uppfylla de standarderna. Som ägare, beskriver Mikael Ahlbäck att han har haft det sista ordet inom riskhantering då det gäller större saker. Rani Plast är kanske lite speciellt angående detta, då det är frågan om ett familjeföretag.

Kapténs förklarar att företagets riskkartläggning går ut på att identifiera riskerna som skulle kunna inträffa. Detta kan relateras till Moeller (2011), som beskriver att man kan dela in riskhantering i fyra steg. Kapténs beskriver att processägarna, skiftesförmännen och driftcheferna är ansvariga för själva processen. (Moeller, 2011) beskriver att det är viktigt att inkludera olika människor på alla nivåer inom organisationen i riskhanteringen, vilket

Rani Plast tydligt har gjort. Det första steget är att identifiera riskerna. Detta indikerar på att det som Moeller (2011) beskriver stämmer överens med riskhanteringen i praktiken. Kapténs förklarar att efter riskidentifikationen bedöms det sedan hur stor sannolikhet det är att det faktiskt sker och hur stor påverkan det kan ha i så fall. Detta stämmer delvis överens med Moeller (2011), eftersom nästa steg i riskhanteringen är kvalitativa och kvantitativa bedömningar av de dokumenterade riskerna.

Kapténs förklarar att Rani Plast hanterar risker beroende på vilken risk det är frågan om och hur omfattande risken är. Detta kan kopplas till Moeller (2011) som menar att följande steg inom riskhanteringsprocessen är prioritering av risker och planering av åtgärder. Det som framgår i ISO 31000 är att man kan applicera riskhanteringsramverket så att det korrelerar med organisationen. (Hutchins, 2019). Kapténs menar att Rani Plast agerar på risker när de behöver agera. Kapténs förklarar också att de är nära till sin verksamhet och poängterar att det är en styrka att företaget också kan agera snabbt när det väl gäller.

Det sista steget inom riskhantering är övervakning av risker. Kapténs förklarar att företaget jobbar med en poängskala, där risker bedöms utifrån det. Detta gäller dock enbart kreditrisker. Om man kommer över en viss poäng på skalan, så bedöms det om vissa åtgärder ska tas och därifrån jobbar man med att minska riskerna eller få ner omfattningen av dessa. Det som Hopkin (2018) beskriver om riskmatriser stämmer överens med Kapténs förklaring om riskbedömning. Enligt Hopkin (2018) är riskmatriser ett verktyg för att mäta sannolikheten och påföljderna av en risk. När en risk flyttar sig högre upp på riskmatrisen är det mer sannolikt att den inträffar menar Hopkin (2018). Rani Plast använder inte specifikt en riskmatris, men detta liknar poängsystemet som Rani Plast har implementerat för kreditrisker.

Slutligen kan man se att Rani Plast ser på riskhantering i fyra steg, även om det inte bokstavligen uttrycks av Kapténs. Man kan ändå se många likheter i det som Moeller (2011) beskriver om riskhanteringsprocessen. Rani Plast följer ISO standarder inom riskhanteringen och implementerar dessa strategier enligt sammanhang och beroende på riskerna. I praktiken tillämpar företaget inte något annat riskhanteringsramverk än att de hanterar riskerna beroende på riskernas omfattning och agerar därefter. Detta stämmer överens med det som Hutchins (2019) förklarar gällande ISO. Det finns inget rätt sätt för en

organisation att applicera dessa principer, utan man applicerar dem enligt det som är relevant inom organisationen.

#### **4.4 Strategiska och finansiella risker**

Kapténs berättar att Rani Plast utför sin riskhantering via ledningen genom att hålla genomgångar kvartalsvis. Det beror på hur stor risk det är frågan om. Kapténs förklarar att gällande Ukrainakriget har dessa genomgångar hållts oftare, beroende på hur stor risken är. Om risken är tillräckligt stor kan diskussionerna hållas på daglig basis, veckovis eller på månadsnivå. I och med Ukrainakriget har man infört en mindre grupp som hanterat riskerna gällande enheten i Ukraina och den som fanns i Ryssland. Detta kan relateras till (Godfrey;Lauria;Bugalla;& Narvaez, 2020) som menar att strategisk riskhantering handlar om de beslut som gäller resursfördelning. Detta hjälper organisationen att skapa en fördel gentemot sina konkurrenter. Vidare poängterar Moeller (2011) att enligt COSO återspeglar den interna kontrollmiljön det övergripande förhållningssättet, medvetenheten och åtgärderna från styrelsen, ledningen och andra intressenter då det kommer till vikten av interna kontroller i organisationen. Respondenterna är eniga om att företagets utförande angående riskhantering sker i första hand via ledningen och de förmedlar deras budskap till alla nivåer inom organisationen. Detta kan relateras till Moeller (2011) som förklarar att det budskap som förmedlas av ledningen har en stor påverkan på hela organisationen. Om ledningen bortser från överträdelser av riktlinjer och andra problem, förmedlas budskapet att ledningen inte ser dessa som prioriterat.

Rani Plast hanterar risker enligt hur stor påverkan risken kan ha på verksamheten. Det beror på hur risken påverkar olika delar av organisationen och vem som ansvarar för den. Kapténs förklarar att riskhanteringsprocessen involverar människor på olika nivåer då man pratar om risk på en generell nivå. Förmännen är ansvariga för riskhanteringsprocessen inom olika avdelningar och detta följs sedan upp. Rani Plast är en mer platt organisation, med färre hierarkiska nivåer. Detta kan relateras till Alvesson och Sveningsson (2019), som förklarar att genom att dela upp arbetsuppgifter till olika individer och grupper så uppnås avgränsning och inriktning. Enligt John Sidwell (2022) är det viktigt att skapa en organisationsstruktur som underlättar hanteringen av risker. Därutöver förklarar John Sidwell (2022) att detta kräver att alla nivåer inom organisationen är involverade. Kapténs förklarar också att inom riskhanteringen har Rani Plast valt att inte jobba med olika

riskscenarion, utan de agerar då det behövs och är nära sin verksamhet. Detta kan relateras till Alvesson och Sveningsson (2019) då de menar att platta organisationer är flexibla och det är smidigare att hantera förändringar inom en platt organisation.

Rani Plast kategoriserar risker inom olika nivåer i organisationen. Om det är frågan om större risker är det ledningen som ansvarar för dessa. Men när det kommer till mindre risker trappas detta ned i organisationen. Företaget har en driftmanual som styr hur de hanterar risker och vem som ansvarar för dem. Rani Plast ser på riskhantering enligt kunskapsområden, istället för att ha en strikt hierarkisk organisation. Detta kan relateras till Alvesson och Sveningsson (2019), som påpekar att inom horisontell arbetsledning delas ansvar och arbetsuppgifter mer jämnt inom olika nivåer i organisationen istället för att endast koncentrera ansvaret i toppledningen.

Rani Plast har inga andra riskhanteringsramverk än ISO 31000 och tillämpar exempelvis inte COSO ERM ramverk. Man kan ändå se tydligt att företaget har en riskhantering som involverar hela organisationen på ett eller annat sätt. Rani Plast har ändå valt att implementera ISO standarder i sin verksamhet och är ISO certifierade på många håll. Enligt Moeller (2011) kan ISO 31000 tillämpas på en generell nivå inom alla typer av risker. Företaget väljer hur de tillämpar ramverket enligt kontext och den specifika situation företaget befinner sig i. Rani Plast jobbar med att uppfylla ISO standarderna och de riskkartläggningar de gör baseras på ramverket. Kapténs berättar att Rani Plast inte har upplevt att andra riskhanteringsramverk behövts. Vidare förklarar Kapténs att många andra företag jobbar med uppkommande risker (emerging risks). Han förklarar att Rani Plast inte är riktigt där ännu, eftersom de har konstaterat att de inte hittar rätt ändå. Kapténs berättar också att han anser att en styrka Rani Plast besitter är att de är snabba på att agera då de behöver agera, eftersom de är nära till sin verksamhet.

Inom finansiell riskhantering är det enligt Horcher (2011) viktigt att bedöma de finansiella risker som en organisation står inför och utveckla strategier som är i linje med interna prioriteringar och riktlinjer. Kapténs förklarar att Rani Plast säkerställer att företaget har likviditet att få om det behövs. I ljuset av konflikten har företaget enligt Kapténs använt sig till viss del av säsongfinansiering och krediter. Detta på basen av att de investerat 30 miljoner på senaste åren och satt vinsterna dit. Kapténs menar att företaget haft en soliditet på 80%, så företaget finansierar detta fortsättningsvis förhållandevis bra med de

vinstmedel de har och genererar. Detta styrks av Horcher (2011), som förklarar att om organisationer aktivt hanterar de finansiella riskerna kan detta ge en konkurrensfördel. Detta bidrar också till att säkerställa att ledning, medarbetare, intressenter och styrelse är eniga när det kommer till riskaspekterna.

I och med energikrisen och det som krisen bidragit till, har Rani Plast vidtagit en del åtgärder för att hantera de finansiella risker som detta fört med sig. Exempelvis har företaget enligt Kapténs genomfört marginalhöjningar ut till kunderna under dessa tider. Kapténs förklarar att de flesta priser är bundna till index, så då indexet höjs, stiger priserna. Det går ganska långt hand i hand med råmaterialen. Kapténs menar att detta betyder att då resten av fasta kostnaderna stiger, går det inte automatiskt ut till priserna. Därför har Rani Plast varit tvungna att i ett skede göra en marginalhöjning på grund av alla dessa kostnader som steg. Rani Plast har frågat sig hur de kan öka inkomsterna i dessa tider, vilket har bidragit till beslutet att genomföra marginalhöjningar för att öka lönsamheten. Detta kan kopplas med Fredriksson (2012), som lyfter att man bör tänka utifrån de fyra grunderna inom lönsamhet.

Rani Plast har uppdaterat sin affärsstrategi på grund av att den strategin som de haft innan inte längre var relevant på grund av kriget och en del andra orsaker. Detta kan relateras till Jedynak och Bak (2021), som förklarar att kriser kan påverka företagets strategier. Kapténs berättar att ur denna synvinkel så söker de tillväxt, och de ser till att den finns där. Kapténs förklarar också att han ser på kriget som en tillfällig situation, någonstans måste allting fortsätta ändå. Detta kan relateras till John R.S. Fraser (2021) som menar att i och med de potentiella osäkerheter som kan uppstå för en organisation, är det inte hållbart att förlita sig på att titta tillbaka på det som hänt innan. Det effektiva sättet att ta sig framåt är att fokusera på framtiden. Rani Plast jobbar också mycket på personalsidan för att få upp trivseln och så att folk ska välja att jobba hos dem samt höja outputen. Kapténs menar att på många områden för tillfället, ingår det i strategin att säkerställa produktionen så att företaget klarar det sedan då marknaden svänger uppåt igen. Kapténs anser att företaget ska använda denna tid till sin nytta. Han menar att de kanske inte alltid skött bolaget som de skulle behöva göra. Nu anser han att de måste använda denna tid för att korrigera de sakerna, så att de är beredda när marknaden vänder. Detta styrks av Jedynak och Bak (2021), som menar att kriser kan resultera i förändring och tillväxt.



#### 4.5 Riskhanteringen av Ukrainakriget

Det man kan konstatera om respondenternas tankar kring riskhanteringen av Ukrainakriget är att detta inte var något som man kunde förutspå. Respondenterna beskriver att de inte tänkt tanken att ett krig skulle uppstå. Risken för krig har inte funnits i riskhanteringsplanen inom företaget, vilket kunde införas inför framtiden. Ahlbäck förklarar också att krig fanns aldrig med i tankarna när företaget expanderade till Ryssland. Ahlbäck menar att man såg Ryssland som en växande marknad och det ända som egentligen oroade dem var problem med myndigheterna. Detta diskuterades inom riskhanteringen innan samt hur företaget ska agera gällande sådana problem. Ahlbäck berättar att utgångsläget vid expansionen till Ryssland var att de var beredda på att förlora allt, och det gjorde de nästan. Han förklarar också att när man tar en risk ska man vara beredd på att förlora allt, men ändå överleva.

Även om Rani Plast skulle haft en riskhanteringsplan för krig, kan man ändå inte veta hur konflikten påverkar organisationen när den väl uppstår. Eftersom kriget haft omfattande konsekvenser globalt, kan det vara svårt att förstå alla risker man måste hantera. Respondenterna har varit eniga om att företaget inte haft någon specifik plan angående riskhanteringen av denna konflikt, utan de har hanterat processen dag för dag och vidtagit åtgärder då det har behövts. Detta understryks av Hopkin (2018), som förklarar att riskhantering innefattar att man undersöker och bedömer möjliga faror för att öka möjligheten till ett gott resultat och samtidigt minska risken för ett negativt resultat.

Kapténs förklarar att de risker som uppstått för Rani Plast gällande Ukrainakriget är omfattande. Det mest påtagliga är energikrisen och brist på el, samt priset på el. Om företaget blir utan el, så måste de köra ned linjerna och då behövs det en plan hur de ska hantera det. Detta stryks av Olson och Dash Wu (2015), som förklarar att de flesta risker ligger utanför organisationers kontroll även om man kan förbereda sig och skydda sig. Energitkrisen är en extern risk, som också Olson och Dash Wu (2015) lyfter fram om risker inom organisationer. Kapténs beskriver att Rani Plast har hanterat riskerna gällande energikrisen genom att prissäkra elen till en viss del, samt diskuterat med leverantörerna av el om hur det kan se ut och fått en bild av eventuella scenarion. Utgående från detta, kunde man göra en bedömning med ledningsgruppen om hur man ställer sig till det, samt gjordes det en handlingsplan för hur man ska hantera situationen. Detta stryks av Olson

(2014), som menar att man kan minimera risker genom taktiska beslut, så som val av leverantörer och prognostisering.

Kapténs förklarar också att andra risker som uppstått till följd av Ukrainakriget är stigande priser på allt material och bristen på material. Kapténs beskriver att Rani Plast har hanterat detta genom att på ett eller annat sätt få ut produkterna till marknaden. Kapténs menar att det gäller att hitta alternativa lösningar och möjligheter. Detta stryks av Olson (2014) som förklarar att inom riskminimering gäller det att exempelvis hitta alternativa leverantörer och ha ett större utbud av produkter.

Gällande riskhanteringen av enheten som företaget hade i Ryssland, förklarar Kapténs att fokuset varit att försöka komma bort från Ryssland. Detta har varit en lång process. Under tiden har Kapténs jobbat med att få ut det material och pengar som gick att få ut därifrån. Kapténs sammanfattar detta genom att förklara att man hela tiden jobbade med att minimera och minska riskerna. Detta kan jämföras med det som Horcher (2011) beskriver om finansiell riskhantering, författaren menar att det innebär att bedöma de finansiella risker som en organisation står inför och utveckla strategier för hantering som är i linje med interna prioriteringar och riktlinjer. Ahlbäck förklarar också att de är glada över att de agerat som de gjort angående enheten i Ryssland. Därutöver förklarar Ahlbäck att detta kan ses som omoraliskt, men enligt honom ser han inte att kriget påverkas mycket om de levererar film till byggvaruindustrin eller inte. Detta kan relateras till Green (2015), som beskriver att det som har en stor inverkan på riskkultur är människors attityder, värderingar och vanor. (Green, 2015) förklarar också att företag borde framställa sin egna förståelse för riskkultur som fungerar inom den specifika organisationen. Rani Plast har agerat enligt deras syn på risk och detta har fungerat för företaget.

Vidare så berättar Kapténs att en ytterligare risk som uppstått till följd av kriget är koncernens image, eftersom de hade ett dotterbolag i Ryssland. Kapténs förklarar att företaget har hanterat detta genom att försöka hålla en så låg profil som möjligt under tiden de jobbat med att komma bort från Ryssland. Varje gång företaget syntes lite, kom frågan om hur det är med Ryssland och sedan ville pressen ha kommentarer. Valet att hålla en låg profil var enligt Kapténs också en fråga om cyberhot. Om de figurerade i pressen ökade hotet, och detta ville man minimera. Detta stryks också av Jedynak och Bak (2021), som förklarar att i kristider kan företagets rykte påverkas.

Slutligen förklarar Kapténs att denna process har bevisat att Rani Plast har en förhållandevis bra riskhanteringsfunktion. Företaget kommer inte att göra några större förändringar gällande riskhanteringen. Kapténs menar att det som man lärt sig och gjort rätt beslut i, är att de inte byggde om hela riskprocessen när konflikten begav sig. Företaget konstaterade att vissa stora saker måste man hantera på ett lite annorlunda sätt. Detta är något som Rani Plast kommer att ta med sig i framtiden. Ahlbäck berättar också att han inte ångrar något de gjort. Men, han lyfter fram att det inte är lätt för oss finländare att var ute i den stora världen. En lärdom han tydligt beskriver är att vi finländare är otroligt ärliga och blåögda. Man vill tro och lita på alla. Så är det inte exempelvis i Ryssland. Där kan de stjäla och inte bry sig om det. Ahlbäck berättar att de blev bestulna i Ryssland i 10 år innan de märkte att de blev bestulna. Plötsligt efter det så började man göra vinst. Sammanfattningsvis anser Ahlbäck att det man borde lära sig är att alla människor inte är som vi. Detta kan delvis kopplas till Green (2015) som menar att ledare har möjligheter att påverka riskkulturen inom organisationen genom att använda olika medel. Dessa inkluderar utbildning, kommunikation och rapportering av ledningsinformation. Genom att kommunicera de erfarenheter ledare har gällande risker, kan man påverka riskkulturen i hela organisationen.

#### **4.6 Ukrainakrigets påverkan på organisationen**

Kriget i Ukraina har påverkat människor och organisationer i hela världen. Detta är en extern risk som är utanför organisationers kontroll. Respondenterna är överens om att den största påverkan som Ukrainakriget för med sig för organisationen är att de inte kommer att kunna exportera till Ryssland de närmaste 10-20 åren. Denna konsekvens är företaget förberedda på, och respondenterna är eniga om att företaget kommer att sikta blicken västerut i framtiden. Detta kan relateras till Jedynak och Bak (2021) som förklarar att det är viktigt att varje organisation anpassar sig till de nya förhållanden som kriser resulterar i.

Som helhet anser Kapténs att påverkan av Ukrainakriget kan ses som en kedja om man ser det från en operativ synvinkel. Energikrisen leder till brist på material och höjda priser, som i sin tur leder till minskad efterfrågan, inflation, räntehöjningar och att marknaden faller bort. Företaget går och väntar på de så kallade "crazy days", vilket betyder att om och när konflikten tar slut ska allting byggas upp igen. Allt detta är ett hot för Rani Plast, eftersom byggsektorn är direkt och indirekt en tredjedel av företagets omsättning. Kapténs

menar att företaget lider så länge byggsektorn står stilla. Ahlbäck ser samtidigt att detta kan ha en positiv påverkan om vi får ett slut på kriget. Han förklarar att när allt ska återuppbyggas, kan det finnas möjligheter i tanke på det kapacitetsöverskott som finns i Europa inom branschen. Detta leder till att efterfrågan stiger. Ahlbäck förklarar att de är förberedda när uppgången kommer och har investerat i nya maskiner som står för tillfället. Han sammanfattar det hela i att det finns tillväxtpotential i och med att de har överkapacitet idag. Detta kan relateras till Jedynak och Bak (2021), som lyfter fram resiliens som en möjlighet för att analysera och utvärdera den aktuella situationen och tillämpa befintlig kunskap och erfarenheter på nya sätt, vilket kan leda till tillväxt.

Kriget har påverkat Rani Plast minimalt om man ser på det finansiellt. Kapténs berättar att det som företaget investerat i Ryssland har varit tiotalmiljoner och förlusten har varit betydande. Kapténs menar att förlusten i sig är tråkig och tragisk, men om man frågar om deras stabilitet, är det tidigare vinstmedel som de investerat i Rysslandsenheten, inte lånade medel. Genom att ha investerat med tidigare vinstmedel kan man se likheter i det som Hopkin (2018) förklarar om riskhantering. Det gäller att noga undersöka och bedöma eventuella faror och osäkerheter för att öka möjligheten till ett gott resultat och samtidigt minska risken för negativa konsekvenser. Detta kan man se att Rani Plast gjort indirekt i sin riskhantering för att minska påverkan av de negativa konsekvenserna. Sammanfattningsvis påpekar Kapténs att i en volymbusiness lider man finansiellt och lönsamhetsmässigt när volymen sjunker, men att företaget inte har någon förlust business heller. Påverkningen är inte på så vis en katastrof, men det kunde vara bättre, menar Kapténs.

Rani Plast har också säkerställt sin långsiktiga framgång och överlevnad på marknaden till följd av Ukrainakriget på olika sätt. Konflikten har påverkat ledningen att tänka annorlunda kring investeringar och expanderings. Ahlbäck berättar att de tidigare haft en tanke på att växa oorganiskt, vilket betyder att köpa upp konkurrenter eller liknande. I och med konflikten har detta påverkat denna tankegång och Ahlbäck anser att företaget måste istället fokusera på det som de har, samt göra saker så bra de kan för att kunna svara på behovet då det kommer förr eller senare. Ur en praktisk synvinkel har företaget påverkats av konflikten på så sätt, att de sett till att investera för kommande marknader i Slovakien. Om något skulle hända med enheten i Ukraina, måste företaget enligt Ahlbäck förflytta kapaciteten till Slovakien. Ahlbäck konstaterar att om allt går bra behöver de både linjen i Ukraina och i Slovakien.

Slutligen förklarar Kapténs också att organisationen påverkas av det geopolitiska läget och det faktum att flera länder vänder sig och blir allt mer ryssvänliga i detta skede. Kapténs anser att detta kommer att påverka företaget på längre sikt på något sätt i alla fall. Han ser detta som en betydande risk i och med det som händer idag.

## **4.7 Examensarbetets frågeställningar**

I genomförandet av detta examensarbete har man ägnat sig att utforska och analysera frågor som är av central betydelse för ämnet och avgränsningen. Frågeställningarna som ställts har varit vägvisare för studien. I detta kapitel kommer det att återvändas till frågeställningarna och reflekteras över om dessa har besvarats.

### **4.7.1 Ukrainakrigets risker och hot**

Frågeställningen "Vilka specifika risker och hot har Ukrainakriget skapat för Rani Plast?" har tydligt besvarats i empirin. Denna fråga har noggrant blivit utforskad och besvarad genom diskussioner med respondenterna. Empirin belyser att kriget i Ukraina har medfört en mängd olika risker för Rani Plast. Dessa inkluderar energikrisen, bristen på el, prisökningar på el och material samt utmaningar med enheterna i Ryssland och Ukraina. Andra risker som kriget resulterat i är koncernens image och cyberhot. Det som präglar denna frågeställning är att kriget varit oförutsägbart och det har varit svårt för Rani Plast att förutspå alla konsekvenser som kriget kan föra med sig. Företaget hade inga tankar på att det skulle bli krig när de expanderade till Ryssland. Kriget resulterade i att företaget lämnade Ryssland. Man kan också lyfta att det geopolitiska läget är ett hot för Rani Plast och det faktum att fler länder blir mer ryssvänliga.

### **4.7.2 Åtgärder och strategier**

Frågeställningen "Vilka åtgärder och strategier har företaget vidtagit för att hantera dessa risker?" har även besvarats i empirin. Denna fråga har innebart att man behövt granska de specifika handlingar och strategier som Rani Plast har genomfört för att anpassa sig till de oväntade riskerna som uppstått till följd av kriget i Ukraina. Ett allmänt svar till denna frågeställning är att företaget inte inkluderat risken för krig i sina befintliga riskhanteringsplaner. Företaget har agerat dag för dag och vidtagit åtgärder då det behövts. Gällande de specifika åtgärderna som Rani Plast vidtagit gällande kriget inkluderar

prissäkringen av el och diskussioner med el leverantörer för att förbereda sig för eventuella scenarier. Företaget har också anpassat sig genom att söka alternativa lösningar på de ökade priserna på material och bristen på material. Rani Plast har hanterat detta genom att på ett eller annat sätt få ut produkterna till marknaden. Gällande företagets image har de hanterat detta genom att hålla en låg profil, så länge de jobbade med att komma bort från Ryssland och minska risken för cyberhot. Den mest omfattande åtgärden gällande kriget är att företaget jobbat med att komma bort från Ryssland. De jobbade med att få ut det material och de pengar som gick att få ut. Rani Plast har också investerat i att öka sin resiliens mot de påverkningar som Ukrainakriget har medfört.

Företaget har investerat i nya maskiner och ser möjligheter att växa i och med att de har överkapacitet idag. Gällande de finansiella riskerna har företaget säkerställt att de har likviditet att få om det behövs och gällande konflikten har företaget använt sig till viss del av säsongfinansiering och krediter. Rani Plast har också säkerställt produktionen så att företaget klarar det sedan då marknaden vänder igen. Företaget använder denna tid till sin nytta och korrigerar saker som inte skötts så bra innan konflikten så att de är beredda när marknaden börjar gå uppåt.

Sammanfattningsvis har empirin besvarat denna frågeställning genom att visa att Rani Plast vidtagit åtgärder och strategier för att hantera de risker som Ukrainakriget medfört. Dessa åtgärder inkluderar reaktiv riskhantering, strategier för specifika risker, anpassning till förändrade förhållanden och skydd av varumärke.

#### **4.7.3 Påverkan på organisationen**

Den sista frågeställningen "Hur har konflikten påverkat hela organisationen?" har även besvarats i empirin med hjälp av respondenterna i intervjun. Svaren påpekar att den största påverkan av Ukrainakriget är att företaget inte kommer att kunna exportera till Ryssland under de kommande 10-20 åren. Detta har påverkat Rani Plasts marknadsinriktning och tvingat dem att rikta blicken västerut. Det indikerar att konflikten har påverkat företagets förmåga att nå vissa marknader och har krävt en omvärdering av sina affärsstrategier. Konflikten har också påverkat företaget på ett operativt sätt, inklusive problem med energi, brist på material, prisökningar, minskad efterfrågan och andra ekonomiska påverkningar. Detta ger en tydlig bild av hur en konflikt kan skapa en kedjereaktion av risker som påverkar olika delar av organisationen.

Företaget har också påverkats finansiellt trots att de investerat med tidigare vinstmedel i enheten i Ryssland. Det som också kommer fram i empirin gällande frågeställningen är den geopolitiska påverkan, inklusive att flera länder blir mer ryssvänliga. Detta ses som en potentiell långsiktig risk.

Sammanfattningsvis har empirin besvarat frågeställningen eftersom det framkommer att påverkan är komplex och beror på flera aspekter av företagets verksamhet, inklusive marknadsstrategi, operationella utmaningar, finansiell hantering, resiliens och geopolitiska faktorer.

## 5 Diskussion

I detta kapitel kommer resultatet av studien att diskuteras och en analys av de insikter som studien bidragit till. Resultatdiskussionen kommer att utforska eventuella samband med teorin och empirin samt egna reflektioner kring ämnet. Dessutom kommer studiens metoder att diskuteras och om dessa varit lämpliga för studien. Reabiliteten och validiteten av forskningen kommer att granskas och avslutningsvis ges det förslag på vidare forskning.

### 5.1 Resultatdiskussion

I och med det syfte som detta arbete gjorts, att undersöka påverkan och riskhanteringen av kriget i Ukraina för ett produktionsbaserat företag, har det identifierats flera likheter mellan teorin och empirin. Resultatet av detta examensarbete har ökat förståelsen för Rani Plasts riskhantering och hur riskhanteringen av kriget i Ukraina utförts i praktiken. Forskningsfrågorna har besvarats med hjälp av datainsamling, analyser och diskussioner.

Resultatet av examensarbetet tyder på att företaget tillämpar strategiska och finansiella processer i deras riskhantering. Detta ser man tydligt i och med hur företagets organisationsstruktur är formad och tillämpningen av ramverk, både indirekt och direkt. Genom att analysera lönsamheten via de fyra grunderna kan finansiell riskhantering utföras i enlighet med företagets strategier och mål. I resultatet framkommer dock att företaget inte har en specifik eller direkt strategi inom finansiell riskhantering, utan hanterar riskerna enligt mål och det som är lämpligt gällande företagets situation. Det man kan se gällande organisationsstrukturen är att den har anpassats så att den är lämplig för den specifika organisationen. Man hanterar risker gällande riskens storlek och påverkan. Detta har trappats ned i organisationen och riskkartläggningar görs inom olika nivåer och delar av organisationen. Ansvarspersonerna inom de olika riskerna baseras på kompetens och beroende på riskerna. Det man kan se i resultatet är att ledningen ansvarar för alla risker och hanterar de större riskerna, men hanteringen av riskerna är ändå uppdelat inom organisationen. Man ser att organisationsstrukturen är lämplig för företaget och detta har bidragit till den goda riskhanteringen av konflikten och den generella riskhanteringen.

I resultatet framgår att Rani Plast inte använder sig av andra ramverk än ISO 31000 i sin riskhantering. Deras riskhantering är mer flytande och de hanterar risker på kontinuerlig basis och reagerar då det behövs. De är snabba på att agera när det väl gäller. Detta kan



bero på att företaget är en relativt platt organisation och delar in arbetsuppgifter enligt kunskapsområden och beroende på risken. Även om organisationen inte använder sig av andra ramverk, får man en tydlig bild av att riskhanteringen fungerar i det stora hela och processerna liknar olika ramverk, som exempelvis COSO. Man ser också att riskhanteringen är en del av den omfattande strategin och synen på risk korrelerar med ISO 31000. Jag anser att Rani Plast har en fungerande riskhantering på ett generellt plan. Företaget skulle kunna införa krig i deras riskhanteringsplan i framtiden. Men, detta är dock svårt att införa, eftersom krig är något som är svårt att förutspå och konsekvenserna av det är också utmanande att prognostisera. Dock framgår det också att Rani Plast inte investerar om det finns risk för krig. Företaget kan ta denna situation som en lärdom och kan reflektera över det som hanterats bra och mindre bra gällande denna situation. Detta kan därefter utvärderas och tas i beaktan inför framtida strategier och beslut. Detta kan man se att företaget redan har tagit sig an eftersom de uppdaterat sin affärsstrategi delvis på grund av kriget.

Det som jag också anser är positivt om man ser på riskhanteringen är att Rani Plast ser hoppfullt på framtiden och blickar framåt istället för att bli avskräckta av situationen. De ser till att de har kapacitet inför framtiden och vågar också satsa i dessa tider för att främja tillväxt inför framtida marknader.

Resultatet i denna forskning gav en djupare förståelse för hur ett produktionsbaserat företag hanterar risker på ett generellt plan, men också hur de hanterat riskerna gällande konflikten. Kriget har bidragit till nya erfarenheter gällande riskhantering och en ökad riskmedvetenhet. Forskningen bidrog till en inblick i påföljderna som kriget i Ukraina fört med sig och en överblick i företagets riskhanteringsprocesser.

I en eventuell vidare forskning kring ämnet kunde man undersöka om företag ändrat sina riskhanteringsprocesser då konflikten är över. Då kunde man dra nytta av resultaten i denna forskning och komplettera dessa resultat med en fortsatt undersökning och jämföra resultaten.

## **5.2 Metoddiskussion**

Metoden som använts i denna studie anser jag att var lämplig. Den kvalitativa metoden har möjliggjort att jag kunnat jämföra hur riskhantering genomförs både i teorin och praktiken.

Detta har ökat min förståelse för riskhantering på ett djupare plan. Intervjumetoden anser jag att var rätt för denna studie och den gav utrymme till att samla in relevant information till syftet av studien. Respondenterna var relevanta för intervjun och studien eftersom de besitter kunskap inom riskhantering och företaget på en djupare nivå. Den semistrukturerade intervjun lade grunden för intervjun, men det fanns utrymme att hålla en mer flytande diskussion och följdfrågor. Detta möjliggjorde att frågeställningarna kunde besvaras.

För att förhöja studiens reabilitet och validitet skulle man eventuellt kunna välja fler respondenter till intervjun. Detta skulle åstadkomma en mer djupgående uppfattning av påföljderna av kriget i Ukraina och riskhanteringen av kriget. Man skulle kunna tänka sig att intervjua en person som har djupare erfarenhet av företagets verksamhet i Ryssland för att få mer information från den synvinkeln. Jag ansåg ändå att dessa två respondenter var tillräckliga i min studie eftersom en av respondenterna är både VD och CFO samt att den andra respondenten är ägare med nästan 40 års erfarenhet i företaget samt haft Rysslandsenheten som sitt skötebarn. Vidare så skulle man kunna tänka att reabilitet och validitet ökats i studien genom att sätta mer tid på att undersöka och samla in mer teori. Detta är enbart hypoteser och jag saknar bevis för att bekräfta dem.

## 6 Slutord

Sammanfattningsvis kan jag bekräfta att min kunskap inom riskhantering har ökat markant till följd av detta examensarbete. Jag har också fått en djupare förståelse för hur ett produktionsbaserat företag hanterar risker och hur riskhanteringen av kriget i Ukraina gått till. Jag har också fått en insyn i hur konflikten påverkat Rani Plast och deras verksamhet. Jag ser framemot att använda denna kunskap till min nytta i framtiden. Slutligen vill jag tacka Rani Plast för att de gett mig möjligheten att göra detta examensarbete och ett stort tack till Stefan Kapténs och Mikael Ahlbäck som bidragit med deras kunskap till studien. Jag vill även tacka min handledare Jörgen Strid för all hjälp jag fått.

## 7 Litteraturförteckning

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2019). *Organisationer, Ledning och Processer*.
- Bowon, K. (2018). *Supply Chain Management*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*.
- BSI, B. S. (2011). Risk management. Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000. s. 56.
- Bäck, S. (2023). Turbulent tid för Rani Plast. 2.
- Corelli, A. (2019). *Understanding Financial Risk Management*.
- Field, A. (2023). *Risk Management and Iso 31000*. ITGP.
- Fredriksson, I. (2012). *Så skapas hög lönsamhet: Lönsamhetens fyra grunder*.
- Godfrey, P. C., Lauria, E., Bugalla, J., & Narvaez, K. (2020). *Strategic Risk Management*.
- Green, P. E. (2015). *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*.
- Hines, T. (2014). *Supply Chain Strategies*. Routledge.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. 5 uppl., red u.o: Kogan Page.
- Horcher, K. A. (2011). *Essentials of Financial Risk Management*. Wiley.
- Hutchins, G. (2019). *ISO 31000:2018 Enterprise Risk Management*. Q + E.
- Inside packaging*. (u.d.). Hämtat från [https://inside-packaging.nridigital.com/inside\\_packaging\\_jun22/russia-invasion-ukraine-packaging-impact](https://inside-packaging.nridigital.com/inside_packaging_jun22/russia-invasion-ukraine-packaging-impact)
- ISO. (2018). Hämtat från ISO 31000: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- Jedynak, P., & Bąk, S. (2021). *Risk Management in Crisis - Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*. Routledge.
- John R.S. Fraser, R. Q. (2021). *Enterprise Risk Management - Today's leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Wiley.
- John Sidwell, P. H. (2022). *Enhanced Enterprise Risk Management*. Business Expert Press.
- Lam, J. (2017). *Implementing Enterprise Risk Management*. Wiley.
- Mark L. Frigo, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. s. 88.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management*. Wiley.
- OEC. (u.d.). Hämtat från (OEC, u.d.)

- Olson, D. L. (2014). *Supply Chain Risk Management - Tools for Analysis*.
- Olson, D. L., & Dash Wu, D. (2015). *Enterprise Risk Management*.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens Grunder*.
- Rani Plast. (2023). Hämtat från <https://www.raniplast.com/sv/smart-packaging-solutions/>
- Rickards, J. (2022). *Sold Out*. Penguin UK.
- Sheffi, Y. (2015). *The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected*. MIT Press.
- SO-rummet. (2023). Hämtat från <https://www.sorummet.se/kategorier/samhallskunskap/varldens-lander-samhallskunskap/europa-samhallskunskap/fakta-om-ukraina>
- Svenska Akademiens ordbok, Risk. (2023). Hämtat från [https://svenska.se/saob/?id=R\\_1987-0170.6Uzy](https://svenska.se/saob/?id=R_1987-0170.6Uzy)
- Thompson, C., & Hopkin, P. (2021). *Fundamentals of Risk Management - Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management*. Kogan Page.
- Tsiouras, I. (2015). *The risk management according to the standard ISO 31000*. Youcanprint.
- Utrikespolitiska Institutet. (2023). Hämtat från <https://www.ui.se/landguiden/lander-och-omraden/europa/ukraina/industri2/>
- Waters, D. (2011). *Supply Chain Risk Management - Vulnerability and Resilience in Logistics*. Kogan Page.
- Waters, D. (2019). *Supply Chain Management - An introduction to logistics*. Red Globe Press.

## Intervjumall

VD och CFO Stefan Kaptens:

### Riskhantering:

1. Hur definierar företaget risk?
2. Vem ansvarar för riskhanteringsprocessen?
3. Har företaget en riskhanteringspolicy?
4. Hur kommuniceras riskhantering inom organisationen, hur följs den upp under året?
5. Vilka specifika risker och utmaningar har uppstått till följd av Ukrainakriget, och hur har företaget hanterat dem?
6. Har ni några erfarenheter av riskhanteringsstandarder/ramverk?
7. Hur har företaget anpassat sin riskhanteringsstrategi för att hantera den ökade osäkerheten som Ukrainakriget har medfört?
8. Vad anser du vara de mest kritiska riskerna och hoten för företaget i samband med konflikten i Ukraina?

### Finansiell riskhantering

9. Hur har Ukrainakriget påverkat företagets ekonomi och finansiell stabilitet?
10. Vilka ekonomiska risker har uppstått som en följd av konflikten i Ukraina, och hur har ni hanterat dessa?
11. Har företaget genomfört några finansiella åtgärder för att säkerställa likviditet och förmågan att fortsätta affärsverksamheten i ljuset av konflikten?
12. Kan du dela med dig av några insikter om hur företaget har påverkats av eventuella förluster eller kostnadsökningar i samband med kriget och hur ni har hanterat dessa utmaningar?

13. Hur har ni sett till att företagets ekonomiska beslut och investeringar är i linje med affärsstrategin under denna tid av osäkerhet?

Framtiden:

14. Hur ser ni på riskhantering i framtiden?

15. Har Ukrainakriget påverkat företagets syn på risk och riskhantering? Skulle ni göra något annorlunda i framtiden om en liknande kris skulle uppstå?

Mikael Ahlbäck, ägare:

Riskhantering och strategier:

1. Som ägare, hur ser du på de långsiktiga konsekvenserna av Ukrainakriget för företagets övergripande framgång och lönsamhet?
2. Vilka åtgärder har ni tagit angående riskhantering i praktiken?
3. Vad anser du vara de viktigaste åtgärderna som bör vidtas för att säkerställa företagets långsiktiga överlevnad och framgång med tanke på Ukrainakriget?
4. Hur involverar du dig i företagets riskhanteringsstrategi och vilken roll spelar du i att fatta beslut kring risktagande och försäkringar?

Framtiden:

5. Hur ser du på företagets förberedelser och beredskap för eventuella framtida kriser eller störningar som liknar Ukrainakriget?
6. Har du några reflektioner eller lärdomar från företagets erfarenhet av att hantera risker i samband med konflikten i Ukraina som du skulle vilja dela med dig av?