

Oppfattet risiko og beredskap

MISFORHOLD MELLOM KOMPETANSE OG ANTATT KUNNSKAP OM POTENSIELLE RISIKOER?

ROMAN VAKULCHUK, OLIVER HENK OG ANATOLI BOURMISTROV

Roman Vakulchuk, seniorforsker, Norsk Utenrikspolitisk Institutt (NUPI)
rva@nupi.no

Oliver Henk, postdoktor, Handelshøgskolen ved Nord Universitet
oliver.henk@nord.no

Anatoli Bourmistrov, professor, Handelshøgskolen ved Nord Universitet
anatoli.bourmistrov@nord.no

Vellykket kriseforebygging er avhengig av at ansatte i selskapene kan forutse og vurdere potensielle risikoer. Det skal være en sammenheng mellom hvor god beredskap de ansatte oppfatter at bedriften har for å håndtere fremtidige risikoer, og hvor sofistikert risikostyringssystemet er. Regnskapsbransjen er særlig utsatt for effektene av digitalisering (se f.eks. Frey og Osborne 2013). Vi har derfor analysert små og mellomstore norske regnskapsbyråer for å finne ut hvilken sammenheng det er mellom de ansattes opplevelse av selskapets risikoberedskap og hvor sofistikert risikostyringen er. Resultatene fra en spørreundersøkelse med 81 respondenter viser at respondentene kan grupperes i fire klynger. Empirien viser at det for noen selskaper ser ut til at jo mer sofistikerte risikostyringssystemene er, jo mindre forberedt er selskapene på å håndtere disse risikoene (og motsatt). Vi diskuterer dette ut fra den såkalte Dunning-Kruger-effekten, dvs. at mennesker som mangler kompetanse på et område er uvitende om sin manglende kompetanse. Våre funn indikerer at respondentenes oppfatning av sitt eget selskaps risikosystem og beredskap ikke alltid stemmer overens med virkeligheten. I flere tilfeller viste det seg at beredskapen og risikosystemet var langt svakere, noe som kan lede

til finansielle tap. Dette kan i seg selv medføre en risiko. For å redusere denne risikoen kan bedrifter ta i bruk scenaristyring som et supplement til tradisjonell virksomhetsstyring for å forbedre sin beredskap.

NØKKEWORD

beredskap | Dunning-Kruger-effekten | regnskapsbransjen | risikostyring | scenaribyggning | SMB | sorte svaner

INNLEDNING

Organisasjoner opererer i økende grad i dynamiske, komplekse og uforutsigbare omgivelser (McMullen og Shepherd 2006). Økende bruk av ny teknologi og skiftende samfunnstrender kan representere både trusler og nye forretningsmuligheter (Frey og Osborne 2013). Akselererende klimaendringer og økende antall menneskeskapte katastrofer (f.eks. covid-19 og krigen i Ukraina) endrer landskapet organisasjoner opererer i, og dette gjør det nødvendig for organisasjoner å investere i et høyere nivå av beredskap.

Utvikling og bruk av risikostyringssystemer har som hensikt å øke organisasjonens beredskap for håndtering av mulige kriser (Brustbauer 2014). Forskning viser at mens store organisasjoner har en tendens til å utvikle sofistikerte risikostyringssystemer, bruker små og mellomstore bedrifter (SMB-er) ikke – eller i utilstrekkelig grad – risikostyringssystemer i sin praksis (Watt 2007). Mangel på risikostyringssystemer kan derfor påføre SMB-er en betydelig risiko for å bli alvorlig rammet av katastrofer og kriser, som noen ganger til og med kan true deres eksistens (Verbano og Venturini 2013). SMB-er genererer rundt 60 % av BNP (Econometrics 2014) og spiller en grunnleggende rolle i et demokratisk samfunn fra både et økonomisk og et sosialt perspektiv. Det er derfor viktig å forstå hvilke faktorer som hindrer SMB-er i å utvikle tilstrekkelig sofistikerte risikostyringssystemer og i å øke motstandsdyktigheten mot potensielle katastrofer og kriser.

Om vi aksepterer at risiko alltid er subjektivt og ikke eksisterer «der ute» uavhengig av menneskelig persepsjoner (Slovic 1992), er en av måtene å undersøke forholdet mellom beredskap og risikostyring på å rette søkelyset på ansattes oppmerksomhet med hensyn til beredskap og risikostyring (Nam 2019). Derfor fokuserer vi på de sosiale og psykologiske prosessene som kan påvirke mennesker i deres arbeid med å forberede seg på risiko og kriser (Paton 2019). Forskning viser at det er en direkte positiv kobling mellom høy risikoopplevelse og økt etterspørsel etter tiltak som kan redusere denne risikoen (Sjöberg 1999). Det er en fare med risikouvitenskap, det vil si at mennesker overser viktige farer og trusler uten at de selv er klar over sin uvitenhet (Dunning 2011). Dette kan medføre at medarbeidere

ikke føler noe behov for utvikling av sofistikerte risikostyringssystemer (Henk 2020).

I denne artikkelen ønsker vi derfor å svare på følgende spørsmål: *Hva er forholdet mellom hvor sofistikert de ansatte i SMB-er opplever at bedriftens risikostyringssystem er, og opplevd beredskapsnivå er når de står overfor ulike typer risiko?* For å undersøke dette har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte i et utvalg små og mellomstore norske regnskapsbyråer.

Våre data viser at respondentene kan grupperes i fire klynger. For noen selskaper er det en nær sammenheng mellom kunnskap om risiko og grad av forsiktighet med hensyn til hvor godt man mener at man er forberedt på å håndtere disse risikoene. Den detaljerte analysen tyder imidlertid på at den såkalte Dunning-Kruger-effekten gjør seg gjeldende. Effekten er kjent fra psykologien og betegner det fenomenet at mennesker er uvitende om sin egen uvitenhet, det vil si at mennesker som mangler sentral kompetanse på et område er uvitende om sin manglende kompetanse (Kruger og Dunning 1999). I noen SMB-er ser det ut til at jo mer sofistikert risikostyringssystemet oppfattes, desto mindre forberedt er ansatte på å håndtere disse risikoene. Og omvendt: Jo mindre sofistikert risikostyringssystemet oppfattes, desto mer forberedt ser ansatte i disse SMB-ene ut til å være på å håndtere disse risikoene. Det betyr at respondenter fra en del av selskapene er uforsiktede, og at oppfatningen deres av hvor godt bedriften er i stand til å håndtere risikoer er ubegrunnet med tanke på hvor lite sofistikert risikostyringssystemet er. Vi hevder at mange kan stå i fare for å utvise et visst overmot når det gjelder beredskap, og at dette overmotet kan representere en «tikkende bombe». Vi tror at selskapene kan forbedre sin tilnærming til risikohåndtering ved å innføre scenariorplanlegging. Scenarioplanlegging kan hjelpe medarbeidere til å stille kritiske spørsmål angående egne kunnskaper om risiko, risikostyring og beredskapspraksiser (Scoblic 2020).

TIDLIGERE LITTERATUR

Beredskap kan defineres som den *kunnskapen og kapasiteten* en organisasjon har utviklet for å effektivt kunne forutse, reagere på og komme seg fra virkningene av sannsynlige, forestående eller nåværende katastrofer (Paton 2019). Denne definisjonen forutsetter at beredskap handler om både 1) å tilegne seg en relevant kunnskapsbase om potensielle risikoer og trusler og 2) å utvikle kapasiteter i organisasjonen til å anvende denne kunnskapsbasen til å fremme organisatoriske beslutninger og handlinger. Beredskap krever derfor at organisasjoner kan forutse og håndtere endringer i de eksterne omgivelsene gjennom design og bruk av hensiktsmessige risikostyringssystemer (Brustbauer 2014). Utvikling og bruk av hen-

siktsmessige risikostyringssystemer kan derfor være avgjørende for organisasjonens eksistens og for å forbedre beredskapsnivået for fremtidige kriser. Vellykket kriseforebygging forutsetter at bedrifter er i stand til å forutse og vurdere potensielle risikoer, som «sorte svaner», dvs. hendelser med lav sannsynlighet, men store konsekvenser, samt konsekvenser av disse risikoene og til å utvikle nødvendige strategier og beredskapsplaner på grunnlag av disse risikoene.

Mens store organisasjoner har en tendens til å utvikle sofistikerte risikostyringssystemer som kan gi kunnskap om og kapasitet til å håndtere ulike typer uønskede fremtidige hendelser, er det mer utfordrende for SMB-er. På den ene siden forventes det at et passende risikostyringssystem skal hjelpe SMB-ledere både med å identifisere betydelige risikoer og med å utvikle strategier for hvordan disse kan håndteres effektivt (Brustbauer 2014). Dette er spesielt viktig når spesielle typer risikoer – «sorte svaner» – inntreffer. «Sorte svaner» er spesielt farlig for SMB-er fordi disse bedriftene ikke har tilstrekkelige buffere mot uønskede effekter av forskjellige typer kriser og katastrofer (Verbano og Venturini 2013). Hvis SMB-ledere ikke klarer å gjenkjenne eller feiltolker disse risikoene, kan det få katastrofale konsekvenser. En viktig beredskapsfaktor for SMB-er er dermed å investere i et tilstrekkelig sofistikert risikostyringssystem, slik at bedriften overlever og blir mer motstandsdyktig mot eksterne sjokk (Spillan og Hough 2003). I tillegg til å investere i tradisjonelle risikostyringssystemer, er det mange argumenter i litteraturen for at risikostyring og beredskap kan forbedres betydelig gjennom å innføre scenarioplanlegging. Dette kan hjelpe medarbeiderne til å stille kritiske spørsmål angående egne kunnskaper om risiko og hjelpe dem å identifisere «sorte svaner» (se f.eks. Scoblic 2020).

På den annen side viser forskning at mange SMB-er ikke – eller ofte ikke i tilstrekkelig grad – bruker risikostyringssystemer i sin praksis. Mange SMB-er er gründerorganisasjoner og avhengige av den rollen bedriftseieren spiller i utviklingen av et risikostyringssystem (Falkner og Hiebl 2015; Watt 2007). Dette betyr at det er eiers risikoopfatninger og risikoappetitt og eiers generelle evne til å håndtere risikoer som vil definere hvor sofistikert en risikostyringsmetode er (Acar og Göç 2011; Vickery 2008). En relatert vesentlig årsak til utilstrekkelig risikostyringspraksis i SMB-er er at disse bedriftene har begrenset tilgang til ulike typer ressurser (Marcelino-Sádaba mfl. 2014), noe som kan frata SMB-er mulighetene til å forberede seg tilstrekkelig på fremtidige potensielle kriser (Barton 1993). SMB-ledere har rett og slett ikke nok tidsressurser til å være opptatt av kriseplanlegging, siden hverdagsproblemer overvelder dem og fratrar dem tid til å vurdere og planlegge morgendagens usikkerhet (Spillan og Hough 2003). Følgelig er ledere i små og mellomstore bedrifter vanligvis lite bekymret for kriser de ikke tidligere har opplevd, og beredskapen for kriser er utledet fra erfaring fra tidligere kriser de har opplevd (Spillan og Hough 2003).

METODE

Den empiriske konteksten for denne artikkelen er små og mellomstore bedrifter innen regnskap og revisjon som opererer i Norge. Turbulens er en ny normal for regnskapsbedrifter over hele verden (Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) 2012). Digitaliseringen, den økende bekymringen for klimaendringene og de negative virkningene av økonomiske aktiviteter på øko- og sosialsystemer utfordrer regnskapsvirksomhetens natur og gjør det nødvendig for regnskaps- og revisjonspraksiser å tenke nytt, blant annet når det gjelder forretningsmodeller (Brands og Smith 2016). Noen forfattere hevder til og med at regnskapstjenester slik vi kjenner dem i dag, kan stå overfor utryddelse (Frey og Osborne 2013).

For å svare på problemstillingen har vi utviklet et spørreskjema som består av elementene som er presentert i Tabell 1. Vi testet den første versjonen av spørreskjemaet for konsistens og relevans under et rundebordsintervju med et ekspertpanel bestående av representanter fra sentrale regnskaps- og revisjonsorganisasjoner i Norge i løpet av høsten 2021. Gjennom grundig diskusjon av noen av de mest problematiske spørsmålene ble det til slutt oppnådd høyere konvergens mellom synspunktene.

Utvalget av respondenter i ulike bedrifter er basert på en tilfeldig utvalgsmetode. Lenke til spørreskjemaet ble videreformidlet til selskapene gjennom bransjeorganisasjoner (Den norske Revisorforening, Regnskap Norge, Økonomiforbundet), og vi fikk 81 svar. SPSS er et programanalytisk verktøy som ble brukt til klyngeanalyse. Klyngeanalysen som metode har imidlertid en utfordring – beregningen krever et forhåndsdefinert antall klynger som responsene skal sorteres i. Før vi lastet opp data i SPSS, gjorde vi en visuell klyngeanalyse hvor vi plottet svar fra respondentene i en graf. Vi brukte følgende formel til å kalkulere indeksen for hvor sofistikert risikostyringen er:

$$\frac{\sum(C021+C022+C023+C024+C025+C026+C027+C028+C029)}{9} = X_s$$

hvor X_s er medianindeksen for ansattes opplevelse av hvor sofistikert risikostyringen er.

Tabell 1 Utvalgte variabler i undersøkelsen

Type	Tittel	Forklaring (ranger fra «helt uenig» til «helt enig» at følgende faktorer representerer store risikoer for ditt arbeidssted)
Grad av hvor sofistisert risikostyringen er (X_s)	Hvor godt treffer bedrifter på vurdering av ulike type risikoer	C021 Digitalisering (overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger)
		C022 Stordata (datamengder som er for store og mangartede til å kunne analyseres)
		C023 Robotisering og automatisering (å bruke programvare til å utføre oppgaver som tidligere ble utført av mennesker)
		C024 Standardisering (f.eks. pga. myndighetsrapportering)
		C025 Klimaendringer (f.eks. økt etterspørsel etter klimarelaterte regnskapstjenester)
		C026 Regulatoriske endringer (innstramming av nasjonale og globale reguleringer)
		C027 Bransjens evne til å omstille seg
		C028 Økende makt fra store globale digitale plattformer (f.eks. Google) som i økende grad forventes å gå i andre markeder og tilby (eller til og med overta) lokale tjenester innen økonomifunksjon, regnskap og revisjon
		C029 Redusert etterspørsel etter standardtjenester
Type	Tittel	Forklaring (ranger fra «helt uenig» til «helt enig» at)
Grad av beredskap (X_b)	Tid brukt til strategiarbeid	F011 Din organisasjon bruker tilstrekkelig tid på strategisk tenking om fremtiden
	Bruken av scenarier	G011 Styringssystemene hos din organisasjon er hensiktsmessig utformet i henhold til usikkerheten i omgivelsene
	Adgang til informasjon	G013 Styringssystemene får frem hvilken informasjon som skal til for å ta informerte beslutninger i dagens omgivelser
Type	Tittel	Forklaring (Ja, Nei, Vet ikke)
Scenarier	Bruken av scenarier	F03 Har organisasjonen din brukt scenarioplanlegging?

Type	Tittel	Forklaring
Personlige egen-skaper	Alder	A01 Fødselsår
	Utdanning	A03 Høyeste fullførte utdanning
	Stilling	A04 Stilling (eier, toppleder, mellomleder, ansatt uten lederansvar)
Bedriftsegenskaper	Businessmodell	A06 Forretningsmodell (enkeltpersonforetak, ansvarlig selskap, samvirkeforetak, aksjeselskap, franchise)
	Antall ansatte	A08 Antall ansatte hos din arbeidsgiver
	Antall kunder	A09 Antall kunder hos din arbeidsgiver

I tillegg målte vi graden av beredskap gjennom å kalkulere følgende indeks:

$$\frac{\sum(F011+G011+G013)}{3} = X_b$$

hvor X_b er medianindeksen for ansattes opplevelse av beredskapen. Om ansatte sier at deres bedrift ikke bruker scenarioplanlegging (F03), har vi redusert medianindeksen med 1 poeng. Dette tillot oss å identifisere visuelt (og intuitivt) fire potensielle klynger (se Figur 2). Det gjorde at vi kunne teste funnene våre videre ved å bruke klyngeanalyse i SPSS. Ifølge Karna og Gibert (2022) er hierarkisk klyngeanalyse den optimale metoden for å bestemme antall klynger i et gitt datasett. Som følge av logikken om at klynger bør gruppere responser som ligner på hverandre (Li mfl. 2008) og som skiller seg fra responser i andre grupper, kom vi frem til de fire klyngene som er omtalt nedenfor (se Vedlegget). Ved å bruke denne informasjonen utførte vi videreanalyse i det andre trinnet.

EMPIRISK FUNN OG ANALYSE

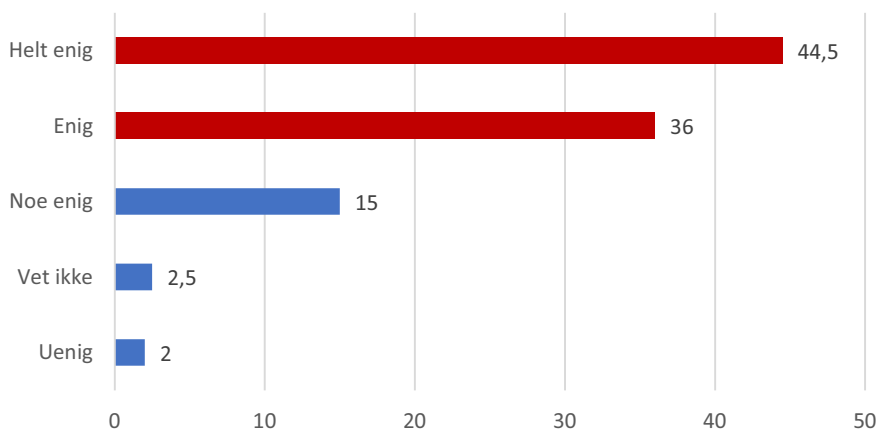
Undersøkelsen indikerer at det er en generell oppfatning at tradisjonell regnskapspraksis kan være i fare. 81 % av respondentene mener at digitalisering allerede endrer arbeidslandskapet i regnskapsfaget og sannsynligvis vil endre det drastisk i fremtiden, mens 19 % er noe uenige i denne vurderingen. Når vi ser på hvem som er uenige i vurderingen, sammenfaller det med de som har ingen eller liten erfaring med å anvende scenarioer i sin strategiske planlegging. Dette kan indikere at de har begrenset evne til å forutse og proaktivt håndtere de nye risikoene og utnytte nye muligheter. Risikovurderingen deres kan derfor sees på som reaktiv snarere enn proaktiv.

Respondentene som oppfatter disse risikoene som svært alvorlige, har også tatt i bruk strategier som hjelper dem med å forutse og håndtere fremtidige utfordrin-

ger og muligheter. Derfor kan holdningen sees på som mer proaktiv.

På spørsmål om spesifikke risikoer som utfordrer, konkluderte det store flertallet av respondentene med at sammenslåingen av ulike typer virksomheter (f.eks. mellom bank, regnskap og virksomhetsplanlegging) representerer en av de største risikoene. Såkalt «googlisering» og «amazonisering» av regnskapsfeltet kan kobles til at revisjons- og regnskapstjenester kan leveres av store selskaper som Google, Amazon og andre (se Tabell 2). Dette kan føre til en reduksjon av markedsandelen for tjenester som kan leveres av SMB-er.

Digitalisering er en risiko



Figur 1 Digitalisering som et risikoelement i regnskaps- og revisjonsbransjen (i %).

Økende konkurranse om kunder ble oppfattet som den nest mest utfordrende risikoen for regnskapsbransjen. For det første gjør digitaliseringen av revisjons- og regnskapsfunksjonaliteten det mulig for nye og flere heldigitale aktører å komme inn i markedet. For det andre krever stadig flere kunder digitale tjenester, mens bedriftene som er avhengige av tradisjonell revisjons- og regnskapspraksis, ikke klarer å endre seg og tilpasse seg den nye, digitale virkeligheten. Dermed kan de bedriftene som arbeider i et fullstendig digitalt format, være bedre stilt enn tradisjonelle tjenesteleverandører som gjør det på tradisjonell måte.

Tabell 2 Viktige risikofaktorer vurdert av respondentene

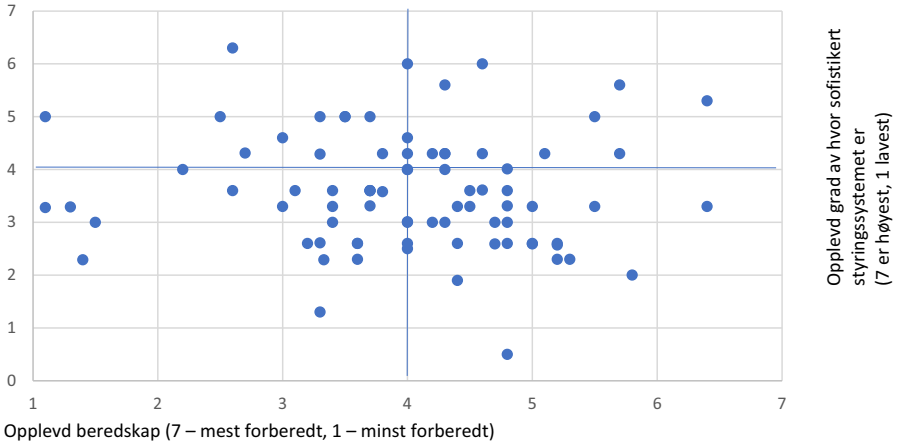
Risikonivå	Risikotype (% av respondentene)
Høyt (60 % eller mer)	<ul style="list-style-type: none"> • Sammenslåing av ulike virksomhetstyper (bank, regnskap, bedriftsplanlegging) som fører til fusjoner og nedgang i markedsandel for SMB-er og «googlisering» og «amazonisering» av regnskapsfelt – (83 %) • Tøffere konkurranse om kundene (f.eks. differensiering) – 66,5 % • Automatisering og maskin læring – 63,5 % • Økende behov for å rekruttere IT- og dataeksperter – 61 %
Middels til lavt (lavere enn 60 %)	<ul style="list-style-type: none"> • Strengere tilsyn og kontroll fra myndighetene i Norge og EU – 53 % • Økende krav knyttet til bærekraftig utvikling – 43 % • Lovgivning om klimaendringer som har en direkte påvirkning på drift – 38 %

En annen risiko er knyttet til arbeidsmarkedet. Spesielt forventer mange respondenter (61 %) et økende behov for å rekruttere IT- og dataeksperter. På den ene side kan økt digitalisering og funksjonell automatisering redusere etterspørselen etter arbeidskraft til tradisjonelle regnskaps- og revisjonsselskaper. På den annen side kan digitalisering og automatisering utvide arbeidsmarkedet når det gjelder datahåndtering og IT-applikasjoner. De respondentene som oppfatter det som en risiko, peker på at de ikke er forberedt på å foreta en strukturell endring når det gjelder deres operasjonelle og menneskelige ressurser.

53 % av respondentene mener at økende tilsyn og kontroll fra myndighetene i Norge og EU utgjør en trussel i form av økende økonomiske tap knyttet til manglende overholdelse av nye lover og forskrifter. På spørsmål om mulige dramatiske endringer på grunn av nye klimarelaterte reguleringer var respondentene enige i at det representerer en mindre potensiell risiko for regnskaps- og revisjonsindustrien. Mens regnskaps- og revisjonsbedrifter i andre deler av verden må omstille seg for å imøtekomme krav knyttet til klimaendringer, som selskapsstyring, miljø og samfunnsmessige forhold (ESG) og EUs karbongrensejusteringsmekanisme, er det muligens ikke så sterkt følt i Norge.

I neste trinn av vår analyse ønsket vi å utforske sammenhenger mellom opplevd risikostyring og beredskap. Figur 2 viser hvordan representanter fra ulike bedrifter har skåret på de to indeksene (se metodekapittelet for å se hvordan indeksene ble utviklet for å gjøre skillet mellom klynger mer synlig).

Figur 2 tyder på at det er flere klynger hvor respondentene treffer forskjellig på opplevd grad av hvor sofistikert risikostyringssystemet er (høy/middels/lav) og opplevd grad av beredskap (høy/middels/lav). Vi hadde en forventning om at det skulle være et positivt lineært forhold mellom opplevelse av hvor sofistikert risikostyringssystemet er og opplevd beredskap. Det vi ser, er snarere ulike typer av respons som varierer kraftig mellom respondenter. Dette er et interessant funn som krever en mer gjennomgående analyse.

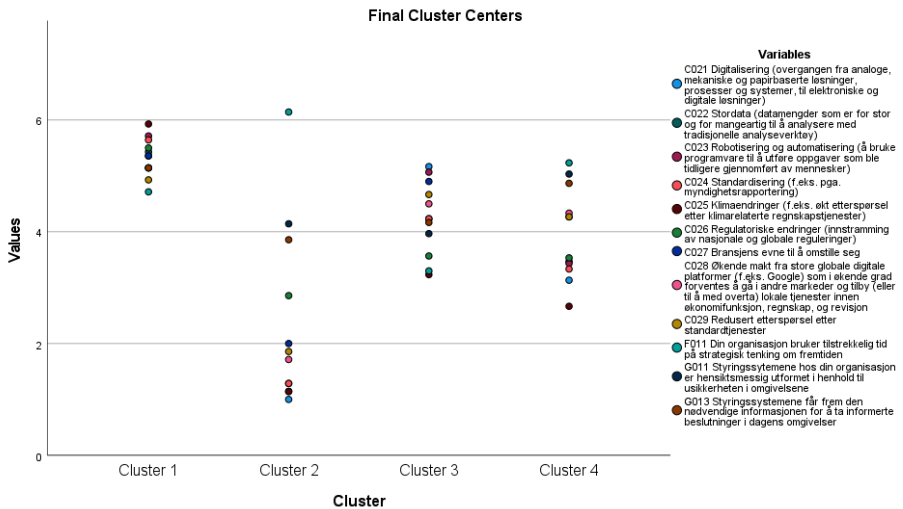


Figur 2 Klyngebasert visualisering (normalisert skala for y- og x-akse).

SPSS-analysen vi har gjennomført, viser at det faktisk ser ut til å være fire klynger som kan analyseres videre (se Figur 3).

Klynge 1 består av 35 respondenter som skårer høyt på oppfattet beredskap og på oppfatning av hvor sofistisert risikostyringssystemet er. Respondentene er fra små bedrifter med 19 ansatte i gjennomsnitt med et gjennomsnittlig antall klienter på 625. Dette er bedrifter med litt eldre ansatte (respondentene er 50–80 år).

Klynge 2 består av 10 respondenter som skårer relativt høyt på opplevd beredskap, men mye lavere på opplevd grad av hvor sofistisert risikostyringssystemet er. Respondentene er fra mellomstore bedrifter med 137 ansatte i gjennomsnitt og et



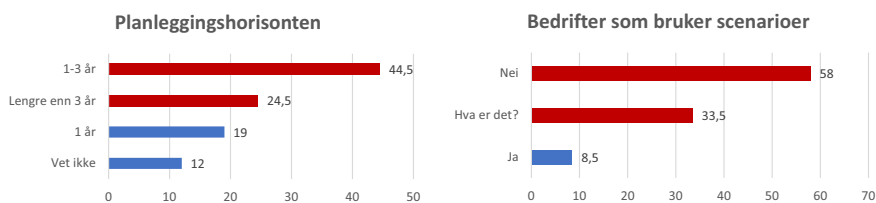
Figur 3 Resultater fra SPSS klyngeanalyse.

gjennomsnittlig antall klienter på 830. Dette er bedrifter med middelaldrende ansatte (40–60 år). Denne klyngen er interessant fordi ansatte rapporterer at beredskapen er relativt høy, men dette kan være ubegrunnet, for bedriften har få eller kanskje ingen verktøy og praksiser for risikostyring. Grunnen til at bedriften ikke har slike verktøy og praksiser kan være at man antar at man har nok kompetanse og evner til å håndtere enhver forventet risiko og dermed ser begrenset verdi i å forbedre sin risikostyringskompetanse.

Klynge 3 består av 21 respondenter som skårer medium på oppfattet beredskap og medium på oppfatning av hvor sofistikert risikostyringssystemet er. Dette er respondenter fra bedrifter med 24 ansatte og 505 klienter i gjennomsnitt. Det er både små og store bedrifter, med respondenter i alderen 40–70 år. Vi kan tolke disse resultatene som at mange ansatte som oppfatter sin beredskap som middels, kan ha en tendens til å kompensere for manglende kunnskap med å utvikle og bruke ulike risikostyringsverktøy. Ansatte i slike bedrifter kan tro at de trenger mer informasjon for å forbedre kompetansen og kapasiteten til å møte fremtidige utfordringer i bransjen.

Klynge 4 består av 15 respondenter som skårer til dels likt, men også litt ulikt klynge 3. Respondentene skårer høyere på oppfattet beredskap, men lavere på oppfatning av hvor sofistikert risikostyringssystemet er. Dette er ansatte fra bedrifter med et gjennomsnittlig antall ansatte på 15 med 388 klienter i gjennomsnitt. Det er små bedrifter med respondenter i alderen 30–60 år.

Selv om flertallet av respondentene bekreftet at de opererer med en planleggingshorisont som er mellom 1 og 3 år eller lengre enn 3 år (69 %), bruker bare 8,5 % av de undersøkte bedriftene scenarioplanlegging i sin strategiplanlegging. 33,5 % av respondentene antydte at de aldri har hørt om en slik metodikk og ikke er kjent med scenarioplanlegging (se Figur 4). Dette innebærer at ganske mange ansatte ikke er involvert i kritisk vurdering av potensielt ukjente typer av risiko, som scenarioplanlegging bygger på.



Figur 4 Strategisk horisont hos respondentenes arbeidsgivere (i %).

DISKUSJON

Vellykket krisehåndtering og kriseforebygging i SMB-er er avhengig av at bedriftene kan forutse potensielle «sorte svaner» og konsekvenser av disse for bedriften og utvikle nødvendige beredskapsplaner (Spillan og Hough 2003; Verbano og Venturini 2013;). Tidligere litteratur antar at utforming og bruk av hensiktsmessige risikostyringssystemer, herunder prosedyrer for håndtering av mulige risikoer og kriser, bidrar til å øke organisasjonens beredskap for å håndtere risikoene (Brustbauer, 2014). I denne studien forventet vi å finne en sammenheng mellom opplevd grad av beredskap og opplevd grad av hvor sofistikert SMB-enes risikostyringssystem er.

I vår analyse av ansattes oppfatninger i små og mellomstore norske regnskaps- og revisjonsbyråer er det en positiv sammenheng mellom opplevd grad av beredskap og opplevd grad av hvor sofistikert risikostyringen er for bedrifter i klynge 1 og 3. I klynge 2 og 4 er mønsteret avvikende: jo mindre sofistikert risikostyringssystemet oppfattes, desto mer forberedt opplever de ansatte at virksomheten er. Det kan tolkes som at respondentene i disse klyngene mener at de er godt forberedt og har god kunnskap om risiko, men at de samtidig opplever risikostyringen som lite sofistikert. Det virker som om mange i disse to klyngene har en ubegrunnet stor tillit til sitt kunnskaps- og beredskapsnivå når det gjelder håndtering av risikoer.

Når vi ser et misforhold mellom kapasitet og antatt kunnskap om potensielle risikoer, kan dette være en indikasjon på den såkalte Dunning-Kruger-effekten (Kruger og Dunning, 1999). Dunning-Kruger-effekten oppstår når en persons mangel på kunnskap på et bestemt område får ham eller henne til å overvurdere sin egen kompetanse. Dette er «... en kognitiv skjevhet der mennesker med begrenset kunnskap eller kompetanse i et gitt intellektuelt eller sosialt domene i stor grad overvurderer sin egen kunnskap eller kompetanse i dette domenet i forhold til objektive kriterier eller til ytelsen til jevnaldrende eller mennesker generelt» (Britannica 2022, vår oversettelse). Anvendt på våre funn kan vi si at det kan være tilfelle at en del respondenter overvurderer sin evne til å håndtere nye risikoer fordi de ikke har nok kunnskap om disse risikoene og hvordan de kan håndteres.

Våre resultater kan gi en nyttig analysevinkel med hensyn til risikostyringslitteratur. Overvurdering av egne kunnskaper koblet til et lite sofistikert risikostyringssystem kan være et problem for SMB-er. Manglende kompetanse i risikostyring og lite regelmessig bruk av slike systemer, som krever investeringer i tid og ressurser som SMB-er ofte ikke har, er et problem for SMB-er (Barton 1993; Marcelino-Sádaba mfl. 2014). Hva kan disse små og mellomstore bedriftene gjøre? Et forslag kan være å investere i scenarionplanlegging som har en kommersiell og bedriftsmessig verdi (Hammoud og Nash 2014). En måte å gjøre det på, er å dele fremsynspraksis som kan være utviklet av interesseorganisasjoner (se f.eks. Bjørnvoll og Tjønnøy 2021).

KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

Formålet med denne artikkelen var å studere forholdet mellom opplevelsen av hvor sofistikert bedriftens risikostyringsystem er og opplevd beredskapsnivå blant ansatte i SMB-er når de står overfor ulike typer risiko. Vi kan konkludere med at det er mange av respondentene i utvalget som indikerer en positiv sammenheng mellom opplevd beredskap og opplevelse av hvor sofistikert bedriftens risikostyringsystem er. Men vi ser også at en del av de ansatte vurderer bedriftens beredskap for håndtering av risikoer som god selv om de opplever risikostyrings-systemet som lite sofistikert. Dette kan være et utslag av den såkalte Dunning-Kruger-effekten (Kruger og Dunning 1999). Vi vil påstå at effekten potensielt kan være like skadelig for bedriftene som for en person som overvurderer egne evner til å håndtere risiko og løse potensielle problemer.

Vårt bidrag i denne artikkelen er tredelt. Først bidrar vår studie til å undersøke sammenhengene mellom psykologiske trekk hos ansatte og kjennetegn ved selskaper, og hvordan begge kan påvirke motstanden mot endringer og fremtidsplanlegging i selskaper. Vi viser dermed nytten av Dunning-Kruger-modellen i forskning på risikostyring. For det andre, har eksisterende forskning på Dunning-Kruger-effekter tradisjonelt vært en del av psykologistudier og har kun nylig blitt anvendt på bedriftsøkonomi (se f.eks. Boz og Koc 2021), og det er fortsatt mange hull i forståelsen av hvordan disse effektene påvirker selskapenes praksiser. Dermed bidrar vår studie til å tette noen av disse hullene. For det tredje, så fant vi ingen studier som har brukt en lignende metodisk tilnærming til å studere regnskaps- og revisjonsselskaper i Norge.

Hva kan være mulige konsekvenser av Dunning-Kruger-effekten i næringslivet? Konsekvensene kan være omfattende, ettersom selskaper som ikke er godt forberedt på å møte potensielle «sorte svaner», sannsynligvis vil lide som følge av alvorlige uforutsette hendelser i større grad enn selskaper som har et veletablert verktøysett for risikostyring. Vi kan diskutere hvorvidt deres post-factum-risikostyringsstrategier vil være ad hoc og dårlig rustet til å håndtere nye markedsrisikoer og trusler effektivt. Som et resultat kan slike bedrifter oppleve økende produktivitetstap, tap av markedsandeler og salgssvikt, flukt av ansatte og skadelig innvirkning på forholdet til kundene (The EDHEC School 2021). I regnskaps- og revisjonsbransjen kan dette bety at bedrifter vil nøle med å introdusere innovasjoner og kunnskap som kan forbedre tjenestene deres (Gårseth-Nesbakk og Åmo 2013), som i sin tur kan medføre at de små selskapene kan gå konkurs eller blir kjøpt opp av større selskaper. Begrenset risikoforståelse går hånd i hånd med begrenset forståelse av nye markedsmuligheter (Henk 2022).

Som et forslag tror vi at SMB-er kan dra nytte av institusjonelt utviklet kompetanse via scenarioplanlegging som kan forbedre bedriftens evne til å forutse poten-

sielle «sorte svaner». Det kan styrke den enkelte medarbeiders mentale evne til å forutse en potensiell fremtid. Dette kan igjen bidra til å utvikle god evne til å vurdere fremtidige potensielle risikoer, trusler og muligheter.

Denne artikkelen er en del av «Transformative capabilities of the accounting profession: Study of Norwegian small and medium accounting practices» (TRANSACTION)-prosjektet, som finansieres av Norges forskningsråd (NFR), prosjektnummer 301717. www.nord.no/transact

REFERANSER

- Acar, Emhar og Yasemin Göc. 2011. «Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors.» *Construction Management and Economics* 29 (8): 841–852.
- Association of Chartered Certified Accountants ACCA. 2012. *100 drivers of change for the global accountancy profession*. London: The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA).
- Barton, Laurence. 1993. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Bjørnvoll, Mats Stolpen og Sindre Hammer Tjønnøy. 2021. «Scenarioplanlegging i regnskapsbransjen: Hvordan har bruken betydning for dynamikken i styringssystemene? En casestudie av Regnskap Norge.» Masteroppgave, Handelshøgskolen Nord Universitet.
- Boz, Hakan og Koc, Erdogan. 2021. «Service quality, emotion recognition, emotional intelligence and Dunning Kruger syndrome.» *Total Quality Management & Business Excellence*, 32 (11-12): 1201–1214. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1686971>
- Brands, Kristine og Pem Smith. 2016. «Ready or not, here comes accounting automation: management accountants should prepare themselves to master the latest technology innovations to provide extra value and help their companies succeed.» *Strategic Finance* 97 (9): 70–71.
- Britannica. 2022. «Dunning-Kruger effect». Oppdatert 13. januar, 2023. <https://www.britannica.com/science/Dunning-Kruger-effect>
- Brustbauer, Johannes. 2014. «Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model.» *International Small Business Journal* 34 (1): 70–85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
- Dunning, David. 2011. «The Dunning-Kruger Effect: On being ignorant of One's Own ignorance.» *Advances in Experimental Sociology* 44: 247–296. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6>

- Econometrics, Cambridge. 2014. «EU SMEs in 2012: at the crossroads: Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU 2011/12.» Publications Office of the European Union. Oppdatert 15. januar, 2023.
<https://policycommons.net/artifacts/256186/eu-smes-in-2012/1019585/>
- Falkner, Eva Maria og Martin R.W. Hiebl. 2015. «Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence.» *Journal of Risk Finance* 16 (2): 122–144.
<https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Frey, Carl Benedikt og Michael Osborne. 2013. *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?* Oxford: Oxford Martin School.
- Gårseth-Nesbakk, Levi og Bjørn Willy Åmo. 2013. *Accountants as business advisors for their SME customers (in Norwegian)*. Report financed by NARF, Handelshøgskolen i Bodø.
- Hammoud, Mohamad S. og Douglas P. Nash. 2014. «What corporations do with foresight.» *European Journal of Futures Research* 2 (1): 1–20. <https://doi.org/10.1007/s40309-014-0042-9>
- Henk, Oliver. 2022. «Risk appetite and innovativeness in an era of digitalization: The impact of institutional logics on the risk perception of small and medium-sized accounting firms.» I *One-size-fits-all? The role of internal control for identifying and mitigating risks of interorganizational relationships*, av Oliver Henk, 159–196. PhD thesis, Nord University Business School.
- Karna, Ashutosh og Karina Gibert. 2022. «Automatic identification of the number of clusters in hierarchical clustering.» *Neural Computing & Applications* 34 (1): 119–134. <https://doi.org/10.1007/s00521-021-05873-3>
- Kruger, Justin og David Dunning. 1999. «Unskilled and unaware of it: How difficulties in reorganizing one's own incompetence lead to inflated self-assessment.» *Journal of Personality and Social Psychology* 82:180–188.
- Li, M.J., M.K. Ng, Y.M. Cheung og J.Z. Huang. 2008. «Agglomerative Fuzzy K-Means Clustering Algorithm with Selection of Number of Clusters.» *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering* 20 (11): 1519–1534.
- Marcelino-Sádaba, Sara, Amaya Pérez-Ezcurdia, Angel M. Echeverri Lazcano og Pedro Villanueva. 2014. «Project risk management methodology for small firms.» *International Journal of Project Management* 32 (2): 327–340.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.009>
- McMullen, Jeffery S. og Dean A. Shepherd. 2006. «Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur.» *Academy of Management Review* 31 (1): 132–152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- Nam, Taewoo. 2019. «Understanding the gap between perceived threats to and preparedness for cybersecurity.» *Technology in Society* 58: 101122.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.03.005>

- Paton, Douglas. 2019. «Disaster risk reduction: Psychological perspectives on preparedness.» *Australian Journal of Psychology* 71 (4): 327–341.
<https://doi.org/10.1111/ajpy.12237>
- Scoblic, J. Peter. 2020. «Learning from the future. How to make robust strategy in times of deep uncertainty.» *Harvard Business Review* 98 (4): 37–52.
- Sjöberg, Lenard. 1999. «Consequences of perceived risks: Demand for mitigation.» *Journal of Risk Research* 2 (2): 129–149.
- Slovic, Paul. 1992. «Perception of Risk: Reflections on the Psychometric Paradigm», i *Social Theories of Risk*, redigert av Sheldon Krimsky og Dominic Golding, 117–152. New York: Praeger.
- Spillan, Jogn og Michelle Hough. 2003. «Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference.» *European Management Journal* 21 (3): 398–407. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00046-X)
- The EDHEC School. 2021. «The Dunning-Kruger Effect: When unskilled people overestimate themselves.» Oppdatert 13. januar, 2023.
<https://online.edhec.edu/en/blog/dunning-kruger-effect/>
- Verbano, Chiara og Karen Venturini. 2013. «Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda.» *Journal of Technology Management & Innovation* 8 (3): 186–197. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000400017>
- Vickery, James. 2008. «How and why do small firms manage interest rate risk?» *Journal of Financial Economics* 87 (2): 446–470.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.09.011>
- Watt, John. 2007. «Strategic risk management in small businesses.» I *Managing Business Risk: A Practical Guide to Protecting your Business*, redigert av Jonathan Reuvid, 31–40. London: Kogan Page.

VEDLEGG

