



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO  
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

# **Riskienhallinnan strategiat ja menetelmät pk-yrityksissä**

**Risk Management Strategies and Methods in Small and  
Medium-sized Enterprises**

Kandidaatintyö

Sauli Brisk

Heikki Juvonen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijät:** Sauli Brisk, Heikki Juvonen

**Työn nimi:**

Riskienhallinnan strategiat ja menetelmät pk-yrityksissä

Risk Management Strategies and Methods in Small and Medium-sized Enterprises

**Osasto:** Tuotantotalous

**Vuosi:** 2011

**Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

52 sivua, 9 taulukkoa , 6 kuvaa ja 2 kaavaa

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Kalle Elfvingren

**Hakusanat:** Riskienhallinta, riskienhallintaprosessi, riskilajit, strateginen riskienhallinta, pk-yritys, ERM

**Keywords:** Risk management, risk management process, sources of risk, strategic risk management, small and medium-size enterprise, ERM

Kirjallisuustyönä toteutettu kandidaatintyö käsittelee riskienhallinnan strategioita ja menetelmiä keskittyen erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaan. Termien ja määritelmien jälkeen esitellään laskennallisia tapoja arvioida riskejä ja esitellään tärkeimmät pk-yrityksen kohtaamat riskilajit. Riskilajien pääluokat ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit.

Strategista riskienhallintaa käsittelevä osuus määrittelee riskienhallinnan tyypilliset tavoitteet ja roolin, riskienhallinnan perusstrategiat, ja esittelee Enterprise Risk Management (ERM) –konseptin ja ehdotuksen riskienhallintaprosessin viitekehyykseksi, jota voidaan käyttää systematisoimaan riskienhallintatoimintaa yrityksessä. Lisäksi käsitellään lyhyesti strategiatyön ja riskienhallinnan yhteyttä ja yrityksen elinkaaren eri vaiheissa riskienhallinnan näkökulmasta huomioon otettavia asioita. Lopussa esitellään riskientunnistamisen ja -arvioinnin menetelmiä ja käytännön toimenpiteitä, joilla riskejä voidaan poistaa, pienentää, tai siirtää.

# SISÄLLYSLUETTELO

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1      | JOHDANTO .....   | 1  |
| 1.1    | Taustaa .....  | 1  |
| 1.2    | Työn tavoitteet .....  | 1  |
| 1.2.1  | Tutkimuskysymykset .....   | 1  |
| 1.3    | Työn rajaukset ja rakenne .....                                      | 2  |
| 1.4    | Tutkimusmenetelmät.....  | 2  |
| 2      | RISKIT PK-YRITYKSEN LIIKETOIMINNASSA.....                            | 3  |
| 2.1    | Termit ja määritelmät.....   | 3  |
| 2.1.1  | Pienet ja keskiuuret yritykset.....                                  | 5  |
| 2.1.2  | Riskin vaikuttavuus.....   | 5  |
| 2.1.3  | Riskin laskennallinen arviointi.....                                 | 6  |
| 2.2    | Riskilajit ja jaottelu .....   | 7  |
| 2.2.1  | Henkilöriskit.....   | 10 |
| 2.2.2  | Omaisuuksriskit .....  | 12 |
| 2.2.3  | Tuoteriskit .....  | 13 |
| 2.2.4  | Ympäristöriskit.....   | 14 |
| 2.2.5  | Toiminnan riskit.....  | 14 |
| 2.2.6  | Tietoriskit.....   | 15 |
| 2.2.7  | Liiketoimintariskit.....   | 16 |
| 2.2.8  | Projektiriskit.....  | 17 |
| 2.2.9  | Kuljetusriskit.....  | 18 |
| 2.2.10 | Sopimus- ja vastuuriskit.....  | 20 |
| 3      | STRATEGINEN RISKIENHALLINTA .....                                    | 21 |
| 3.1    | Riskienhallinnan perustavoitteet ja rooli.....                       | 21 |
| 3.2    | Riskienhallinnan perusstrategiat .....                               | 23 |
| 3.3    | Strategiatyö ja riskienhallinta.....                                 | 24 |
| 3.4    | Riskienhallinta yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.....              | 25 |
| 4      | KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA.....                               | 27 |
| 4.1    | Riskienhallintaprosessi.....   | 28 |
| 4.1.1  | Riskienhallintapolitiikka .....                                      | 30 |
| 4.1.2  | Riskienhallinnan tavoitteet.....                                     | 30 |
| 4.1.3  | Riskien tunnistaminen ja arviointi .....                             | 31 |
| 4.1.4  | Riskienhallintatoimenpiteiden valinta ja toteutus .....              | 32 |
| 4.1.5  | Riskienhallinnan raportointi, arviointi ja jatkuva parantaminen..... | 34 |
| 5      | RISKIENHALLINNAN MENETELMÄT.....                                     | 36 |

|       |                                   |    |
|-------|-----------------------------------|----|
| 5.1   | Riskientunnistusmenetelmät .....  | 36 |
| 5.1.1 | Riskikartat .....                 | 37 |
| 5.2   | Riskien arviointimenetelmät ..... | 37 |
| 5.2.1 | Riskitaulukko .....               | 38 |
| 5.3   | Riskienhallintatoimenpiteet ..... | 39 |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET.....               | 45 |
| 7     | YHTEENVETO .....                  | 48 |
|       | LÄHTEET.....                      | 49 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Riskillä tarkoitetaan tavalla tai toisella vahingollisen asiointilan tapahtumisen todennäköisyyttä. Toisin sanoen riski on vahingon mahdollisuus. Riskejä esiintyy kaikkialla, niin ihmisten arjessa kuin liike-elämässäkin. Riskejä voidaan lajitella esimerkiksi niiden luonteen tai vaikuttavuuden perusteella vaikkapa paloriskeihin ja liiketoimintariskeihin. Suurin osa riskeistä on ihmisen itsensä aiheuttamia, mikä on positiivista sikäli, että se mahdollistaa paremmin riskienhallinnan. Avainasemaan tällöin kohoavat riskien ennakointi, tunnistaminen ja riskeiltä suojautuminen. Riskeistä puhuttaessa on hyvä muistaa, että negatiivisesta kaiusta huolimatta ne ovat luonnollinen osa liiketoimintaa ja vaaran ohella sisältävät myös onnistumisen mahdollisuuden.

## 1.2 Työn tavoitteet

Työn aihe on ”Riskienhallinnan strategiat ja menetelmät pk-yrityksissä”. Työn tavoitteena on luoda käytettävissä olevaan kirjallisuuteen nojaava katsaus yrityksen yleisimmistä riskilajeista, riskien hallitsemiseen käytettävistä menetelmistä, ja strategioista, joilla pyritään tekemään riskienhallinnasta systemaattista ja kokonaisvaltainen osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tavoitteena on tarkastella pääasiassa pienten ja keskisuurten yritysten kannalta oleellisia asioita.

### 1.2.1 Tutkimuskysymykset

Tavoitteiden mukaisesti tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti:

1. Mitä tarkoittaa riski?
2. Mitkä ovat pk-yrityksen yleisimmät riskilajit?
3. Minkälaisia strategioita kirjallisuus tarjoaa pk-yrityksen riskienhallintaan?
4. Mitä tarkoitetaan kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla ja minkälainen on tyypillinen riskienhallintaprosessi?
5. Minkälaisia käytännön menetelmiä kirjallisuus tarjoaa pk-yrityksen riskienhallintaan?

### **1.3 Työn rajaukset ja rakenne**

Työn pitämiseksi riittävän suppeana, tarkoitus on keskittyä strategisen näkökulman esilletuomiseen. Riskilajit esitellään lyhyesti keskittyen erityisesti niihin, jotka ovat pk-yrityksen kannalta kaikkein oleellisimpia. Tarkoitus on myös tuoda esille eri riskilajien kohdalla, mikäli niiden suhteen yrityksiin kohdistuu erityisiä lakisääteisiä velvoitteita. Strategisen riskienhallinnan ohella on tarkoitus esitellä riskiprosessin viitekehys, jota yritys voi käyttää luodakseen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin. Tämän riskiprosessin avulla eri riskienhallinnan menetelmistä ja toimenpiteistä voidaan saada osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Läpi koko työn tarkoitus on keskittyä erityisesti pk-yrityksen näkökulmaan. Suuren, mahdollisesti globaalin, yrityksen toiminnassa jotkin yksittäiset riskit voivat olla skaalaltaan niin laajoja, että niiden hallitsemiseen saattaa olla olemassa kokonainen tiimi tai osasto alan ammattilaisia. Pk-yrityksessä sen sijaan koko riskien kirjo on mahdollisesti yksittäisen työntekijän harteilla.

### **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Työ tehdään kirjallisuustyönä, joten tuotettu materiaali perustuu täysin saatavilla olevaan kirjallisuusmateriaaliin aiheesta. Näihin perustuen on tarkoitus luoda mahdollisimman moniulotteinen katsaus kirjallisuuden antamaan nykykuvaan riskienhallinnasta pk-yrityksissä. Pääosin työ nojautuu muutamaankin suomenkieliseen alan perusteokseen, Valtion Teknillisen Tutkimuskeskuksen työraporttiin, suomalaisten vakuutusyhtiöiden pk-yrityksille laatimiin oppaisiin, sekä VTT:n ”Pk-yrityksen riskienhallinta” -internet-sivustoon, joka tarjoaa laajan katsauksen riskienhallinnan eri menetelmiin. Tarkoitus on myös käyttää muutamia ulkomaisia lähteitä pitäen kuitenkin mielessä, että esimerkiksi lakisääteisiä velvollisuuksia tulee tarkastella paikallisten vaatimuksien näkökulmasta.

## 2 RISKIT PK-YRITYKSEN LIKETOIMINNASSA

### 2.1 Termit ja määritelmät

Stanley H. Kaplanin kommunikaatioteoreemien mukaan puolet maailman ongelmista johtuu siitä, että ihmiset käyttävät samoja sanoja eri merkityksissä ja loput ongelmat siitä, että ihmiset käyttävät eri sanoja samassa merkityksessä (Hollnack et al., 2006). Näitä sudenkuoppia välttääksemme, pyrimme tässä kappaleessa valottamaan mitä asiantuntijat ja akateemikot ovat riskistä ajatelleet.

Riskillä tarkoitetaan tavallisesti jonkin epämieluisan tai negatiivisen tapahtuman mahdollisuutta. Yleiskielen synonyymejä riskille ovat muun muassa vahingonvaara ja tappionuhka. Vaaran lisäksi riskiin liitetään tavallisesti ainakin mahdollisuuden, todennäköisyyden, epävarmuuden ja seurauksen käsitteitä. (Juvonen et al., 2005, s. 7)

Sanan riski alkuperä voidaan johdella klassisen kreikankielen *juurta* tai *kiveä* tarkoittavaan termiin *rhizikon* tai *rhiza*, josta se on aluksi siirtynyt latinaan (*resicum*, *risicum*, *riscus*) ja siitä edelleen italian- (*risico*), espanjan- (*riesgo*) ja ranskankielen (*risque*) kautta ruotsalaisille (*risk*), josta lopulta suomalaiset ovat sanan *riski* todennäköisesti lainanneet. Alkuperäinen kreikankielinen termi liittyi merenkulkuun ja toimi kielikuvana *karikon tai vaikeuden välttämiseksi* (Skjong, 2005).

Hillson (2009, s. 3) esittää, että ihmisille lienee ominaista pyrkiä hallitsemaan elämään itseensä liittyvää epävarmuutta ja tavoitella toimissaan varmuutta, vaikka se olisi käytännössä mahdotonta. Ihmiskunta on vuosituhansien ajan yrittänyt tuoda järjestystä epäjärjestykseen jumalien avulla ja tiedustellut oraakkeleilta mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Bernstein (1998, s. 1) toteaa, että merkittävin ero modernin ja menneiden aikojen välillä on riskien hallinnan oivaltaminen; havainto siitä, että tulevaisuuden tapahtumat eivät ole ainoastaan oikukkaiden jumalien päänäpistöjä, vaan tapahtumia on mahdollista ennakoita ja hallita.

Näistä lähtökohdista onkin luonnollista, että myös yritykset, organisaatiot ja liike-elämä ylipäänsä pyrkivät ennakoimaan tulevaisuutta kyetäkseen vastaamaan muutoksiin tehokkaasti. Hillson (2009, s. 4) katsoo lisäksi, että nykyisessä post-modernissa ja nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa

pärjäävät parhaiten ne yritykset, jotka ovat valmiita muuttamaan paradigmaansa ja kykenevät kehittymään, sopeutumaan ja innovoimaan uutta.

Liike-elämän mielenkiinto onkin viime vuosina lisääntynyt riskienhallintajärjestelmiä ja -menetelmiä kohtaan (AIRMIC et al., 2010). Tästä syystä myös riskienhallinnan termistöä on pyritty yhdenmukaistamaan, muun muassa kansainvälisen standardointiorganisaatio ISO:n toimesta, joka määrittelee riskin tarkoittamaan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin. Tämä vaikutus voi olla joko positiivinen, negatiivinen tai jollain tavalla odotuksista poikkeava (AIRMIC et al., 2010). Saman toteaa Suominen (2000, s. 9) katsoessaan, että teoreettisessa ajattelussa riski yhdistetään tulokseltaan erilaisten, onnistuneiden ja epäonnistuneiden tapahtumien keskinäiseksi vaihteluksi. Juvosen et al. (2005, s. 8) mukaan riskin tieteellisessä määrittelyssä nojaututaan Koganin ja Wallachin vuonna 1964 julkaisemaan määritelmään, jonka mukaan ”riski on kaksitahoinen, sisältäen yhtäältä mahdollisuuden ja toisaalta vaaran aspektin”. VTT (2009) määrittelee riskin lyhyesti tarkoittamaan vahingon mahdollisuutta.

Riskeihin liittyvä epävarmuus on luonnollinen seuraus siitä, että riskit kohdistuvat aina tulevaisuuden tapahtumiin. Riski ja aika voidaan nähdä myös, kuten Bernstein (1998, s. 15) toteaa, ”saman kolikon eri puoliksi; ilman huomista ei olisi myöskään riskiä”. Mutta tarkoittaako riski samaa kuin epävarmuus? Hillson (2009, s. 4-10) katsoo, että onnistuneen riskienhallinnan kannalta on keskeistä ymmärtää epävarmuuden ja riskin ero. Maailma on täynnä epävarmuutta, mutta liiketoiminnan kannalta vain osa epävarmuudesta on sellaista, jolla on vaikutusta liiketoimintaan. Näin ollen riski määritetään tarkoittamaan epävarmuutta, joka toteutuessaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Määritelmän mukaan riski nähdään epävarmuuden alakäsitteenä ja se sisältää niin positiiviset kuin negatiivisetkin vaikutukset.

Eräs huomionarvoinen määritelmä riskille on myös, että se rakentuu kahdesta ainesosasta: todennäköisyydestä ja seurauksista. Lähinnä sijoittajille suunnattu muistutus siitä, että (epävarmuutta sisältäviä) päätöksiä tehtäessä tulisi varmistua, että oikeassa olemisen todennäköisyys on asetettu realistiselle tasolle ja väärässä olemisen seuraukset on huomioitu etukäteen, voidaan huoletta ulottaa laajemminkin ohjenuoraksi liike-elämän päättäjille. (Graham, 2006, s. 529)



### 2.1.1 Pienet ja keskisuuret yritykset

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) ovat yrityksiä, joiden työntekijämäärä on alle 250 henkilöä, joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa ja jotka täyttävät perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ”yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus 2009)

Kupi, Keränen ja Lanne (2009, s. 15) korostavat pk-yritysten merkitystä Suomen talouselämään. Suomessa vuonna 2007 toimivista yrityksistä (308 917 kpl) 99.8 prosenttia oli pk-yrityksiä ja ne työllistivät 936 463 henkilöä, eli 63 prosenttia kaikesta työvoimasta. Pk-yritysten kenttä elää hyvin nopeasti: yli puolet uusista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana ja seuraavan 5-10 vuoden aikana kolmannes Suomen yrityksistä on sukupolvenvaihdoksen edessä. Strategisella suunnittelulla ja riskienhallinnalla voidaankin parantaa näiden yritysten toimintaedellytyksiä kriittisten ensimmäisten vuosien aikana ja varmistaa toiminnan jatkuvuus omistajanvaihdosten yhteydessä. (Kupi et al., 2009, s. 15).

### 2.1.2 Riskin vaikuttavuus

Riskin vaikuttavuuden ja kokemisen kannalta on tärkeää huomioida riskiin liittyvät kolme elementtiä: epävarmuus, odotukset, laajuus ja merkityksellisyys. Kuten todettua, tapahtuman tai toimenpiteen lopputulemaan liittyvä epävarmuus sisältyy riskiin lähtökohtaisesti. Oli minkä tahansa tapahtuman tai toimenpiteen lopputulos sitten positiivinen tai negatiivinen, kyseessä ei ole riski, mikäli lopputulos on ennalta tiedossa Toisekseen, tapahtumaan liittyvät odotukset vaikuttavat siihen millaisena riski tai sen toteutuminen koetaan. Mikäli mahdolliseen lopputulemaan ei ole varauduttu etukäteen, vaan odotukset ovat olleet jopa päinvastaiset, koetaan toteutunut riski suurempana Kolmanneksi, riskin koettuun vakavuuteen vaikuttavat tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys. Lyhyesti sanottuna: mitä suuremmat panokset ovat kyseessä, sitä vakavampana riskin toteutuminen koetaan. (Juvonen et al., 2005, s. 7-8).

### 2.1.3 Riskin laskennallinen arviointi

Aivan kuten riskin määritelmiäkin löytyy runsaasti, niin myös riskien laskennalliseen arviointiin on olemassa useita menetelmiä. Eri ihmiset päätyvät usein arvioimaan saman riskin eri tavalla, mikä johtuu siitä itsestäänselvydestä, että kaikki ihmiset ovat yksilöllisiä, havainnoivat maailmaa eri tavoin ja omaavat erilaisia tietoja ja taitoja. Näin ollen riskejä voidaan arvioida esimerkiksi kokemusperäisesti, tapaustutkimuksen keinoin tai matemaattisesti (Juvonen et al. 2005, s. 8). Laskennallinen arviointi on usein pelkistävä menetelmä, jossa riskeihin liittyvät odotukset jäävät huomioimatta, mutta toisaalta matemaattisen arvioinnin pohjalta riskit voidaan saattaa yhteismitalliseen muotoon. Kaavassa 1 esitetään perinteinen riskin matemaattinen määritelmä, jossa riskiarvo saadaan kertomalla tapahtuman todennäköisyys riskin vakavuudella (Juvonen et al., 2005, s. 8).

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus} \quad (1)$$

Laskukaava on yksinkertainen ja ilmeisen laajasti käytössä, mutta sisältää muutamia huomionarvoisia puutteita. Ensinnäkin kaava arvottaa yhtä suureksi sekä harvinaisen mutta vakavan, kuin toistuvan mutta vähäpätöisen riskin. Tästä johtuen oheisella kaavalla eri riskejä ei kyetä asettamaan tärkeysjärjestykseen riskien vaikuttavuuden mukaan. Toisekseen todennäköisyyden arviointi saattaa olla hankalaa sellaisten riskien osalta, joista ei ole aikaisempaa kokemusta, kuten erilaisista liiketoimintariskeistä. Kolmanneksi, riskin vakavuuteen tai merkittävyyteen vaikuttaa aina yrityksen riskinsietokyky, joten riskien arviointi tulisikin aloittaa aina yrityksen riskinkantokyvyn arvioinnilla. (Juvonen et al., s. 8-9).

Vaikka riskin todennäköisyyksien arvioiminen onkin tärkeää, niin yritysten riskienhallinnassa suurin mielenkiinto kohdistuu poikkeuksetta riskin seurausten eli mahdollisten tapahtumien vaikuttavuuden arviointiin (Juvonen et al., s. 10). Samaa painottaa myös Graham (2006, s. 530) todetessaan, että päätöksiä tehtäessä seurausten täytyy dominoida todennäköisyyksiä. Tästä syystä riskin matemaattista esitystapaa onkin jouduttu parantamaan, niin että erilaiset riskit voitaisiin asettaa tärkeysjärjestykseen niiden vakavuuden mukaan. Kehittyneempi riskiarvon matemaattinen kaava on esitetty kaavassa 2, jossa vakavuus korotetaan toiseen potenssiin, jotta riskin vaikuttavuus saataisiin korostetummin esiin (Juvonen et al., s. 10).

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}^2 \quad (2)$$

Kaavan tuloa kutsutaan *riskiarvoksi*, ja sen avulla pystytään tunnistamaan yrityksen jatkuvuuden kannalta merkittävät riskit ja uhat sekä saattamaan ne vertailukelpoisiksi. Riskiarvojen laskemisen jälkeen riskit voidaan luokitella, kuten taulukossa 1, uhan perusteella karkeasti kolmeen ryhmään sen perusteella kuinka suuren uhan riski aiheuttaa liiketoiminnan jatkuvuudelle.

Taulukko 1. Riskiarvon osoittama uhka liiketoiminnan jatkuvuudelle. (Mukaiillen Juvonen et al., 2005, s. 10).

| <b>Riskiarvo</b> | <b>Uhka toiminnan jatkuvuudelle</b> |
|------------------|-------------------------------------|
| <10              | Merkityksetön riski                 |
| 10-20            | Kohtalainen riski                   |
| >20              | Merkittävä riski                    |

Kuten mainittu, riskin matemaattiset kuvaukset ovat yksinkertaistavia ja siten ainoastaan osatottuuksia. Ollakseen menestyksellistä ja oikeaan osuvaa, yritysten riskien arviointi- ja hallintatyöskentely vaatiikin aina kokonaisvaltaisempaa analyysia ja hyvää liiketoiminnan tuntemusta (Juvonen et al., 2005, s. 11).

## 2.2 Riskilajit ja jaottelu

Riskien tunnistamista, arviointia ja hallintaa helpottamaan riskejä on pyritty lajittelemaan niiden yhtäläisten ominaisuuksien sekä vaikutuskohteiden mukaan (VTT, 2009). Riskien lajittelu on riskienhallinnan perusasioita, jonka avulla riskit pyritään saattamaan vertailukelpoisiksi sekä lisäämään organisaation riskitietoisuutta. Riskien luokittelu mahdollistaa lisäksi yrityksen haavoittuvimpien strategioiden, taktiikoiden ja toimintojen tunnistamisen (AIRMIC et. al., 2010, s. 5). Luokittelu auttaa myös hahmottamaan riskien keskinäisiä riippuvuussuhteita (Ilmonen et al., 2010, s. 70).

Perinteisiä riskilajeja ovat esimerkiksi henkilöriskit, tuoteriskit ja liiketoimintariskit. Riskilajit eivät ole ehdottoman tarkkarajaisia, vaan luokittelu riippuu arvioivasta yksilöstä, toimialasta,

ajankohdasta ja jopa kontekstista (Ilmonen et al. 2010 s. 70). Lajittelussa onkin suotavaa käyttää kulloiseenkin tilanteeseen sopivaa harkintaa ja luovuutta (VTT, 2009). Edellä mainitun johdosta onkin täysin tavallista, että luokittelun päätteeksi osa riskeistä sijoittuu samanaikaisesti useampaan eri riskilajiin tai -kategoriaan.

Riskienhallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa, kuten Ilmonen et al. (2010, s. 71), Juvonen et al. (2005, s. 16) ja ”Pk-yrityksen riskienhallinta” –verkkosivulla (VTT, 2009) esiintyvät riskilajittelut eroavat toisistaan periaatteessa vain ylätasoinen riskikategorioiden osalta. Korkean tason ryhmittely auttaa yrityksiä tehokkaammin tunnistamaan liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta merkitykselliset riskit. Riskien tunnistaminen ja luokittelu on riskienhallinnan lähtökohta, jonka perusteella havaitaan sekä ne riskit, joihin voidaan varautua esimerkiksi vakuuttamalla, että ne riskit joiden varalta ei voida suojautua vakuuttamalla, vaan jotka on hyväksyttävä kuulumaan luonnollisena osana liiketoimintaa. Seuraavaksi esitellään yleisimmät riskien jaotteluperiaatteet.

Juvonen et al. (2005, s. 16) jakavat riskit karkeasti kahteen ryhmään: vakuutettaviin riskeihin sekä riskeihin joiden varalta vakuutusta ei voida ottaa. Vakuutettavat riskit ovat luonteeltaan toistuvia tai ennustettavissa olevia (esimerkiksi paloriski, tapaturmariski), kun taas ei-vakuutettavat riskit ovat ainutkertaisia tai hankalasti ennustettavissa, kuten esimerkiksi suhdanteisiin liittyvät liiketoimintariskit. Vakuutettavia riskejä voidaan kutsua myös staattisiksi riskeiksi, puhtaiksi riskeiksi tai vahinkoriskeiksi. Vastaavasti ei-vakuutettavia riskejä kutsutaan toisinaan myös dynaamisiksi riskeiksi, spekulatiivisiksi riskeiksi tai liikeriskeiksi. Keskeistä tässä jaottelussa on, että vakuutettaviin (staattisiin, puhtaisiin, vahinko) riskeihin sisältyy vain menetyksen mahdollisuus, kun taas ei-vakuutettaviin (dynaamisiin, spekulatiivisiin, liike) riskeihin sisältyy aina myös menestyksen mahdollisuus.

Ilmonen et al. (2010, s. 71) puolestaan jakavat riskit neljään pääkategoriaan: strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Näin tehtäessä riskit tulee jaettua sekä riskilähteen, että riskityypin perusteella. Riskilähteellä tarkoitetaan niitä tekijöitä joiden vaikutuksesta riski toteutuu. Yhteistä kaikille neljälle riskilajille on, että kaikissa riskilähde voi olla sekä organisaation sisäinen taikka ulkoinen. Riskikategoriat yllämainitun jaon mukaan ja esimerkkejä näihin kategorioihin kuuluvista riskeistä on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Riskikategoriat ja esimerkkejä riskeistä (mukaillen Ilmonen et al., 2010 s. 71)

| <b>Strategiset riskit</b>                     | <b>Taloudelliset riskit</b> | <b>Operatiiviset riskit</b>  | <b>Vahinkoriskit</b>              |
|---|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät riskit | Likviditeettiriskit         | Johtamiseen liittyvät riskit | Työterveys- ja turvallisuusriskit |
| Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit     | Korkoriskit                 | IT-riskit                    | Henkilöriskit                     |
| Markkinariskit                                | Valuuttariskit              | Tuotannolliset riskit        | Vahingoittumisriskit              |
| Teknologiariskit                              | Veroriskit                  | Keskeytysriskit              | Ympäristöriskit                   |

Strategisilla riskeillä tarkoitetaan tapahtumia, jotka vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin (*strategisiin*) tavoitteisiin, ja niistä käytetään toisinaan myös nimitystä liiketoimintariski. Strategiset riskit liittyvät liiketoimintaympäristön epävarmuustekijöihin ja voivat olla sekä sisäsyntyisiä, kuten teknologiariski, taikka yrityksen ulkopuolelta kohdistuvia, kuten esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutokset. (Ilmonen et al., 2010, s. 71)

Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja voivat olla seurausta riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, huonosta johtamisesta, henkilöstöstä tai ulkoisista tapahtumista. Operatiiviset riskit voivat lisäksi liittyä yrityksen tietojärjestelmiin, tuotantoprosesseihin tai vaikkapa kehitysprojekteihin. Ominaista operatiivisille riskeille on, että toteutuessaan ne voivat laukaista vakavan kriisin ja aiheuttaa pahimmassa tapauksessa toiminnan keskeytymisen (Ilmonen et al., 2010, s. 72-74).

Taloudellisiin riskeihin lasketaan kuuluvaksi yhtäältä yrityksen rahaprosesseihin liittyvät riskit, kuten likviditeettiriskit, korkoriskit ja pääomarakenteeseen liittyvät riskit, mutta myös sopimusriskit sekä osa maariskeistä luetaan kuuluvaksi taloudellisiin riskeihin. Esimerkki maariskeistä, jolla saattaa olla yllättäviä taloudellisia vaikutuksia yritykselle, on esimerkiksi verolainsäädännön muutos kohdemaassa (Ilmonen et al., 2010 s. 74). Taloudellisia riskejä vastaan on mahdollista suojautua esimerkiksi vakuuttamalla tai hyödyntämällä erilaisia rahoitusinstrumentteja, kuten johdannaisia (Crabb, 2003).

Riskityypeistä helpoiten tunnistettavia lienevät vahinkoriskikategoriaan lukeutuvat riskit. Näitä riskejä ovat esimerkiksi henkilöstön työkyvyttömyyteen liittyvät riskit, erilaiset ympäristö- ja

luonnonkatastrofiriskit sekä toimitilaturvallisuuteen liittyvät riskit (Ilmonen et al., 2010, s. 75). Vahinkoriskejä voidaan kutsua myös puhtaiksi riskeiksi, sillä niihin liittyy ainoastaan tappion mahdollisuus. Tavallisesti vahinkoriskit pyritään siirtämään yrityksen ulkopuolelle esimerkiksi vakuuttamalla (Suominen, 2000, s. 11).

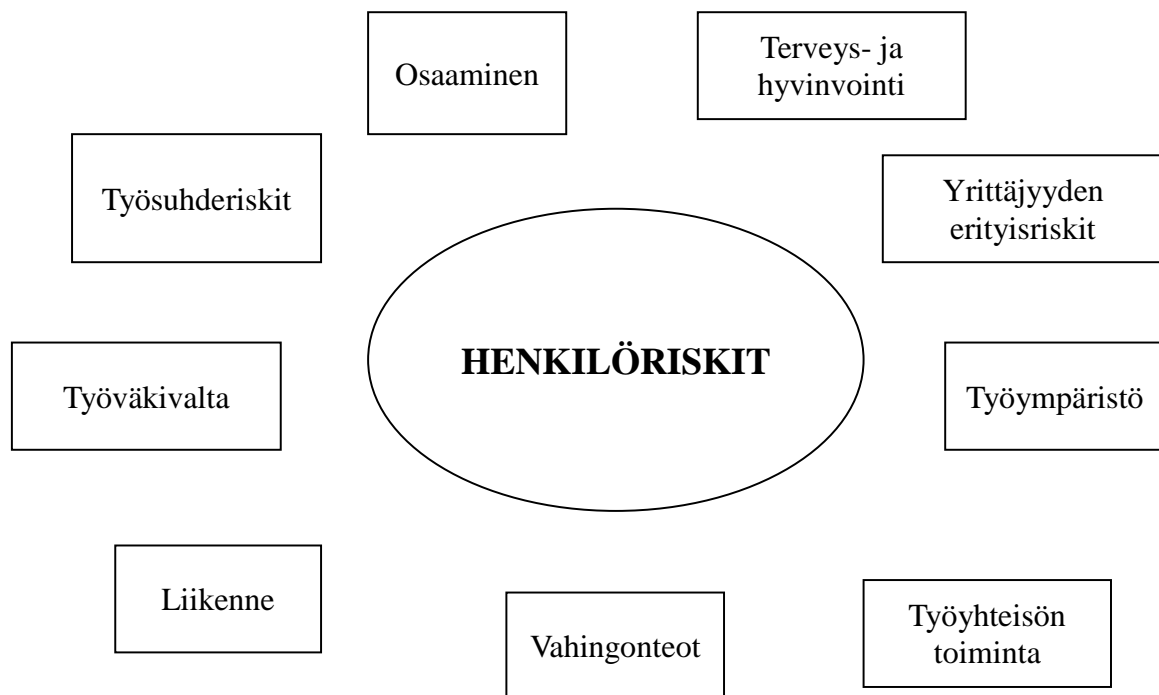
Vaikka vakuutusyhtiöt mainostavat, että lähes kaikkiin riskeihin voi varautua vakuuttamalla (Hirvonen 2010), käytännössä näin ei ole, vaan osa riskeistä on hyväksyttävä osaksi normaalia liiketoimintaa ja niiden hallinta on järjestettävä muulla tavoin kuin vakuuttamalla. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että vahinkoriskit ja taloudelliset riskit ovat vakuutettavissa olevia riskejä, kun taas strategiset riskit ja operatiiviset riskit ovat suurimmaksi osaksi ei-vakuutettavia.

Seuraavaksi esitellään kymmenen tyypillistä yritysten kohtaamaa riskilajia. Tarkoituksena ei ole ollut listata kaikkia mahdollisia yritystoimintaan liittyviä riskejä, vaan pikemminkin tuoda esille kirjallisuudessa yleisimmin esiintyvät riskilajit, jotka jokaisen yrityksen tulisi toiminnassaan huomioida. Esiteltävien riskilajien valinta perustuu toisaalta siihen ajatukseen, että kaikki yritystoiminta voidaan tarkoituksensa perusteella asettaa samanarvoiseksi määrittelemällä yritys tarkoittamaan ” yhden tai usean henkilön yhdessä harjoittamaa taloudellista toimintaa, joka tähtää kannattavaan tulokseen” (Tilastokeskus, 2009). Näin ollen yritykset eroavat toisistaan vain toimialan ja toiminnan laajuuden suhteen, joten samat riskit uhkaavat sekä pieniä että suuria yrityksiä. Pk-yritysten näkökulmaa on joka tapauksessa pyritty huomioimaan valitsemalle käsittelyyn mahdollisimman konkreettisia ja käytännönläheisiä riskilajeja, ja jättämällä tarkastelun ulkopuolelle esimerkiksi erilaisiin rahoitusratkaisuihin ja -instrumentteihin liittyvät riskit.

### 2.2.1 Henkilöriskit

Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana, sillä pitkällä aikavälillä vain ihmisten osaaminen, tiedot, taidot ja asiantuntemus ratkaisivat yrityksen menestyksen. Tämä korostuu erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa jo yhden tai muutaman henkilön sairastuminen tai poissaolo voi aiheuttaa esimerkiksi viivästyksiä toimituksissa ja siten heikentää yhtiön tulosta. Henkilöstöön liittyvien riskien ennakointi ja hallinta ovatkin yksi yrityksen riskienhallinnan keskeisimpiä osa-alueita (VTT, 2009).

Henkilöriskejä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, kuten yksilön, yrityksen tai yhteiskunnan kannalta (Juvonen et al., 2005, s. 48-53). Tässä työssä henkilöriskejä tarkastellaan nimenomaan yrityksen näkökulmasta, vaikka selvää on, että vakavimpien riskien toteutuessa kyseessä on aina myös yksilöä kohtaava tragedia. Henkilöriskeihin liittyviä osa-alueita voidaan lokeroida ja listata kuvassa 1 esitetyllä tavalla.



Kuva 1. Henkilöriskit (mukailen VTT, 2009)

Puhuttaessa yrityksen henkilöriskeistä, on hyvä muistaa, että kyseessä ovat yhtäältä yrityksen henkilöstöön kohdistuvat uhat, kuten vaikkapa sairastumiset ja työtapaturmat, mutta toisaalta myös henkilöstö saattaa uhata yritystä; esimerkiksi tietovuodoin tai irtisanoutumalla. (Juvonen et al., 2005, s. 52)

Tehokkaamman riskientunnistamisen ja -hallinnan kannalta yrityksen henkilöriskit voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään sen perusteella, liittyvätkö ne työntekijöiden työskentelyyn ja toimintaan itseensä vai työpanoksen menettämiseen liittyviin riskeihin. Jaon perusteella yrityksen henkilöriskit voidaan esittää taulukon 3 mukaisesti (Juvonen et al., 2005, s. 49).

Taulukko 3. Yrityksen henkilöriskit (Juvonen et al., 2005, s. 49)

| <b>Yrityksen henkilöriskit</b>     |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Toimintaan liittyvät riskit</b> | <b>Työpanokseen liittyvät riskit</b> |
| Osaamisen riittävyys               | Sairastuminen                        |
| Työvoiman saatavuus                | Tapaturma                            |
| Johtamisen kyvykkyys               | Irtisanoutuminen                     |
| Työyhteisön toiminta               | Eläköityminen                        |
| Henkilövalinnat                    | Työkyvyn heikkeneminen               |
| Vahingonteot                       | Kuolema                              |
| Väkivalta                          |                                      |
| Liikenne                           |                                      |

Perinteisessä riskiluokittelussa henkilöriskejä voidaan pitää erityisryhmänä, sillä käytännössä kaikki yritystoimintaan liittyvät riskit voidaan johtaa ihmisten toimintaan liittyviksi riskeiksi. Myös Suominen (2000, s. 13) katsoo, että henkilöriskit voivat olla joko liikeriskejä tai vahinkoriskejä ja että niiden merkitys korostuu tietoyrityksissä, joissa avainhenkilön loukkaantuminen tai irtisanoutuminen saattaa vaarantaa koko liiketoiminnan. Riskienhallinnan yksi päätehtävistä onkin lisätä yrityksen tietoisuutta eri riskien keskinäisistä riippuvuussuhteista.

Tutkittaessa esimerkiksi jonkin vakavan työtapaturman syitä, jossa laiterikon yhteydessä työntekijä on loukkaantunut ja tehtaan tuotanto on jouduttu keskeyttämään, voidaan taustalta löytää puutteita niin työntekijän henkilökohtaisista taidoista, kuin työnjohdon vastuulla olevasta tehtävään perehdyttämisestäkin. Näin voidaan havaita, että henkilöriskit eivät ole puhtaasti vahinkoriskejä, vaan nivoutuessaan kiinteästi yrityksessä vallitseviin vakiintuneisiin toimintatapoihin, ne ovat usein liiketoimintariskien aktualisoitumiseen johtaneen tapahtumaketjun ensimmäinen lenkki (Juvonen et al., 2005, s. 49. Suominen, 2000, s. 14).

## 2.2.2 Omaisuusriskit

Riskilajeista ehkä konkreettisimmat ja helpoiten tunnistettavat riskit liittyvät yrityksen erilaisiin omaisuuslajeihin. Perinteisesti omaisuusriskit ja -uhat kohdistuvat yritysten käyttöomaisuuteen,



vaihto-omaisuuteen, rahoitusomaisuuteen ja vieraaseen irtaimistoon. Käyttöomaisuutta ovat yritysten rakennukset, tuotantovälineet, koneet ja laitteet. Vierasta irtaimistoa ovat lisäksi leasing koneet ja mahdolliset asiakkaiden omistamat valmiit tuotteet ja tarvikkeet. Vaihto-omaisuuteen lasketaan kuuluvaksi raaka-aineet ja puolivalmiit sekä valmiit tuotteet. Rahoitusomaisuus taasen kattaa yrityksen rahat ja arvopaperit. (Juvonen et al., 2005, s. 63)

Yritysten omaisuuteen kohdistuvia riskejä voidaan tyypitellä uhan aiheuttajan mukaan esimerkiksi paloriskeihin, vesivahinkoriskeihin, rikoriskeihin, rikkoontumisriskeihin tai luonnonilmiöistä johtuviin riskeihin. Omaisuusriskeiltä suojautumiseen ja niiden hallintaan on myös tarjolla eniten erilaisia vakuutustuotteita, joista osa on lakisääteisiä ja osa vapaaehtoisia. Ensisijaisesti omaisuusriskeiltä tulisi kuitenkin suojautua vahingontorjunnan keinoin ja ainoastaan jäännösriski tulisi vakuuttaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että omaisuusriskin toteutumisen aiheuttama taloudellinen menetys pyritään jakamaan kaikkien vakuutuksenottajien kesken. (Juvonen et al., 2005, s. 63).

### 2.2.3 Tuoteriskit

Yritysten toimeentulo perustuu tuotteiden ja palveluiden menestykselliseen myyntiin, joten häiriöt tuotteiden ja palveluiden laadussa voivat aiheuttaa vakavaa vahinkoa yritykselle. Tuoteriski voidaan määritellä tarkoittamaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden aiheuttamaa uhkaa yritykselle. Tällöin on muistettava, että tuotteella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä asiakas yritykseltä saa. Määritelmä voidaan lisäksi laajentaa kattamaan tuotekehitykseen, markkinointiin, valmistukseen, toimituksiin ja markkinoilta poistumiseen liittyvät riskit (VTT, 2009).

Tuotevahinko on esimerkki toteutuneesta tuoteriskistä, jossa yrityksen tuote on aiheuttanut henkilö- tai materiaalivahinkoja jollekin muulle kuin tuotteelle itselleen. Vahinko voi olla seurausta esimerkiksi tuotteen puutteellisista turvallisuusominaisuuksista, jotka voivat johtua alkutuotteen virheestä, valmistusvirheestä, virheellisistä ohjeista, suunnitteluvirheestä, tai jostakin muusta virheestä. Tästä nähdään, että tuoteriskit liittyvät läheisesti yrityksen sopimus- ja vastuuriskeihin, sillä esimerkiksi tuotevastuulain mukainen tuotevastuu kuuluu ensisijaisesti tuotteen valmistajalle. Kestävin ja keskeisin keino rajoittaa yrityksen vastuuta kuluttajia kohtaa sekä vähentää tuoteriskejä on yritystoiminnan ja tuotteiden laadun parantaminen. Ollakseen tehokasta ja toimivaa, tuoteriskinhallinnan olisi katettava koko tuotteen elinkaari (Juvonen et al., 2005, s. 106).

## 2.2.4 Ympäristöriskit

Ympäristöriskeillä tarkoitetaan liiketoiminnan ympäristölle mahdollisesti aiheuttamia vahinkoja, jotka voivat johtua esimerkiksi vaarallisten aineiden virheellisestä käsittelystä tai teknisistä häiriöistä tuotannossa (Valtion ympäristöhallinto, 2009). Pk-yrityksessä ympäristöriskit liittyvät lähinnä ”käytettäviin raaka-aineisiin, tuotteisiin, palveluihin, jätehuoltoon, ongelmajätteisiin, vesi- ja ilmapäästöihin, kemikaaleihin ja vaarallisiin aineisiin sekä veden ja sähkön kulutukseen” (Pohjola, 2002). Yleisesti ottaen ympäristöriskit ovat siis riskejä, jotka kohdistuvat ihmisten terveyteen, elin- tai työympäristöön sekä muihin eliöihin ja fyysiseen ympäristöön (VTT, 2009). Toteutuessaan ne saattavat aiheuttaa vakavaa vahinkoa ympäröivälle yhteiskunnalle, joten yhteiskunta edellyttää, että yritykset ovat tietoisia toimintansa ympäristövaikutuksista.

Lakisääteisten velvollisuuksien ohella, ympäristötietoisuuden yleinen lisääntyminen yhteiskunnassa on osaltaan lisännyt yritystenkin mielenkiintoa ympäristönsuojelua kohtaan, mikä näkyy esimerkiksi Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) –järjestelmään rekisteröityneiden yritysten lukumäärän kasvuna (Valtion ympäristöhallinto, 2009). Tästä voidaan päätellä, että yritykset kokevat ympäristönäkökulmien asianmukaisen hoitamisen liiketoiminnan itsensä kannalta perusteltuna toimintana. Selvää on lisäksi, että yritykset pyrkivät antamaan toiminnastaan eri sidosryhmilleen mahdollisimman myönteisen kuvan ja yrityksen ympäristönsuojelun taso on yksi imagoon vaikuttavista tekijöistä.

## 2.2.5 Toiminnan riskit

Yritystoiminnan kannalta merkittävimpana uhkana voidaan pitää toiminnan keskeytymistä. Toiminnan riskeihin lasketaan kuuluvaksi sekä yritystoiminnan keskeytymisestä johtuvat uhat että liiketoimintaan liittyvät vastuuriskit, joita ovat muun muassa sopimusriskit, kolmansille osapuolille aiheutuvat henkilö-, esine- tai varallisuusvahingot, sekä tuotevastuuvahingot ja ympäristövahingot. Toteutuessaan vastuuriskit aiheuttavat muun muassa korvausvaateita, lakisääteisiä rangaistuksia tai muita viranomaisseuraamuksia, sekä oikeudenkäyntikuluja tai muita ylimääräisiä suorita tai epäsuoria kustannuksia. Toiminnan riskit ovat pitkälti toimialakohtaisia ja riippuvat yritystoiminnan laajuudesta. Toiminnan riskien riippuvuus yritystoiminnan laajuudesta on esitetty kuvassa 2.

Riskienhallinnan kannalta keskeinen muistisääntö on, että mitä kansainvälisempää toimintaa yritys harjoittaa, sitä suuremmat riskit toimintaan liittyvät. (Juvonen et al., 2005, s.92-93)



Kuva 2. Toiminnan riskit (Juvonen et al., 2005, s. 92)

Vastuuriskien lisäksi, yritystoiminnan keskeytyminen saattaa johtua esimerkiksi henkilö-, omaisuus- tai riippuvuusriskin toteutumisesta. Riippuvuusriskillä tarkoitetaan uhkaa, joka aiheutuu yrityksen riippuvuudesta sen ulkopuolisista sidosryhmistä, joita ovat muun muassa asiakkaat, alihankkijat, tavarantoimittajat, rahoituslaitokset sekä julkisten palveluiden tuottajat. (Juvonen et al., 2005, s. 92).

## 2.2.6 Tietoriskit

Tietojärjestelmien ja -verkkojen kehitys on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana ollut verraten nopeaa, jos kehitystä mitataan esimerkiksi Internetiin kytkeytyneiden tietokoneiden lukumäärällä. Informaatioteknologian kehitys on muuttanut ja toisinaan myös mullistanut liike-elämän toimintatapoja. Yritysten ja organisaatioiden työntekijät eivät ole enää yhtä lailla sidottuja tiettyihin toimipisteisiin kuten menneinä vuosikymmeninä. Sähköpostit sekä kehittyneet tiedonsiirtojärjestelmät, toiminnanohjausjärjestelmät mukaan lukien, ovat tehostaneet niin yritysten

sisäistä, -välistä kuin ulkoistakin kommunikaatiota (Olalla, 2000). Voidaan sanoa, että toimivat ja tehokkaat tietojärjestelmät ovat nykyisin niin pienten kuin suurtenkin yritysten keskeinen voimavara ja yritysten menestystekijöiden perusta. (Juvonen et al., 2005, s. 115).

Salmelan (2008) mukaan informaatio- ja tietojärjestelmien kehittyminen on mahdollistanut yritysten prosessien tehostamisen, mutta samalla organisaatioiden riippuvuus monimutkaisista tietojärjestelmistä on voimakkaasti lisääntynyt. Tämä riippuvuus on yritykselle myös uhka, sillä häiriöt informaatiojärjestelmissä voivat haitata yrityksen liiketoimintaa. Tietoriskit tai tietojärjestelmäriskit voidaan määritellä laajasti tarkoittamaan tietokonepohjaisten järjestelmien käyttöön liittyvää epävarmuutta. Syitä järjestelmähäiriöille voivat olla niin sisäiset kuin ulkoisetkin tapahtumat ja ne voivat olla sekä tahattomia tai tahallisia tekoja. Juvonen et al. (2005, s. 117) mukaan riskienhallinnan kannalta huomionarvoista on, että monet tietojärjestelmiin liittyvät riskit ovat vain osittain hallittavissa, kuten tieto- ja televerkkojen katkot, sähkökatkot, tietotekniikkarikokset, epäluotettavat ohjelmistot, laitteiden yhteensopimattomuus, teknologioiden kehityssuunnat ja vaikkapa yleiset luonnonkatastrofit.

### 2.2.7 Liiketoimintariskit

Riskinottaminen voidaan katsoa kuuluvan yritystoimintaan määritelmänomaisesti. Termit *yritys* tai *yrittäminen* viittaavat jo itsessään johonkin tapahtumaan tai toimeen, jossa voidaan joko onnistua tai epäonnistua. Liikeriskien hallinnan kannalta keskeisin havainto on, että merkittävin liiketoimintariskeihin vaikuttava tekijä on yrityksen johdon kyvykyys arvioida yrityksen voimavarat oikein, sekä tehdä yrityksen kannalta oikeita ratkaisuja (Suominen, 2000, s. 48).

Liiketoimintaan vaikuttavien uhkien ja riskien lähteet ovat hyvin moninaisia. Liiketoimintariskien tunnistamisen kannalta on hyvä havaita, että liikeriskien toteutuminen ei tyypillisesti aiheuta minkään muun riskilajin toteutumista, mutta jonkin muun riskilajin toteutuminen saattaa laukaista liiketoimintariskin. Tästä johtuen liiketoimintariskit eroavat muista riskilajeista ja muodostavat riskilajittelussa oman erityiskategoriansa. (Juvonen et al., 2005, s. 45).

Edellä mainituista eroista johtuen, liiketoimintariskien tunnistaminen, arviointi ja analyysi on syytä toteuttaa hieman eri tavoin kuin esimerkiksi vahinkoriskianalyysi. Oleellinen ero on, että liikeriskejä arvioitaessa päätöksentekijöiden tulee punnita päätösten seurauksien vaikutusta mahdollisiin tuottoihin ja kustannuksiin. Erityisluonteestaan huolimatta, liikeriskien hallintaan pätevät pitkälti samat periaatteet kuin muidenkin riskien hallintaan. Avaintekijä liikeriskianalyysissä on kokonaisvaltaisuus ja erilaisten menetelmien yhdistäminen, jotta yrityksen keskeiset toiminnot ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät tulisi arvioida kattavasti. Arvioinnin laajuus, syvällisyys ja toimintamenetelmät voivat vaihdella riippuen yrityksen koosta ja toimialasta, ja vaikka kansainvälisen monialayrityksen liiketoimintariskit eroavat pienempien yritysten vastaavista, on pk-yrityksenkin tiedostettava toimintaansa vaikuttavien keskeisten liikeriskien aiheuttajat sekä kyettävä löytämään sopivat suojautumiskeinot. (Suominen, 2000, s. 50).

### 2.2.8 Projektiriskit

Ihmiskunnan voidaan katsoa suorittaneen erilaisia projekteja jo vuosituhansien ajan (Hillson, 2009, s. 11). Niinpä projektienhallinnanteorioista on nykyisin saatavilla runsaasti sekä akateemisten että ammatillisten asiantuntijatahojen tuottamaa kirjallisuutta. Yllättävää ei olekaan, että myös itse projektille löytyy useita painotuksiltaan hieman eroavia määritelmiä. APM (Association for Project Management) määrittelee projektin tarkoittamaan ”ainutlaatuista ja ohimenevää hanketta halutun lopputuloksen saavuttamiseksi”. Projekti voi tarkoittaa myös ”ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai lopputuloksen tuottamiseksi suunniteltua väliaikaista ryhmätyöskentelyä” (Hillson, 2009, s. 12).

VTT (2009) taas määrittelee projektin tarkoittamaan kertaluonteista hanketta, jolla on tavoite, aikataulu ja budjetti sekä vastuullinen johto ja henkilöstö. Lisäksi sivusto jakaa projektiriskit kahteen perustyyppiin: toimitusprojekteihin ja kehittelyprojekteihin, sekä toteaa, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä nämä projektityypit usein yhdistyvät.

Projektit ovat siis kiinteä ja luonnollinen osa liiketoimintaa ja niiden avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan asettamia tavoitteita. Tavoitteet taas kohdistuvat aina tulevaisuuteen, joka sisältää väistämättä epävarmuustekijöitä. Hillson (2009, s. 11-13) katsookin, että nimenomaan *tavoitteiden* ja *projektin* välinen yhteys on se tartuntapinta, joka kytkee epävarmuuden ja riskit projektien toteuttamiseen. Kuitenkaan kaikki projektien läpiviemiseen vaikuttavat tulevaisuuden tapahtumat

eivät ole täysin ennalta arvaamattomia, vaan osaan tapahtumista voidaan varautua riskienhallinnan keinoin. Kaikesta projekteihin ja projektinhallintaan liittyvästä ammattitaidosta, kokemuksesta ja tieteellisestä tutkimuksesta huolimatta, tilastot osoittavat, että vain noin kolmannes projekteista näyttäisi onnistuvan. Keskeinen kysymys kuuluukin, miksi projektit ovat niin riskialttiita että ne monesti epäonnistuvat?

VTT (2009) katsoo, että projektien läpiviennin vaikeus johtuu projektien ainutkertaisesta luonteesta, jolloin kokemusperäinen tietotaito hankkeen toteuttamisesta puuttuu. Myös rajalliset resurssit, joista pahimmassa tapauksessa taistelevat useat samanaikaiset projektit, haittaavat hankkeiden läpivientiä. Lisäksi liiallinen optimismi ja lunastamattomat lupaukset ovat sivuston mukaan keskeisiä syitä projektien epäonnistumiseen.

Hillson'n (2009, s. 14) mukaan projektien riskialttius johtuu kolmesta tekijästä: yhteiset piirteet, tarkoituksellinen suunnittelu ja ulkoinen ympäristö. Yhteisillä piirteillä tarkoitetaan projekteihin liittyvää, ainutkertaisuutta, kompleksisuutta, oletuksia ja rajoitteita, sekä ihmisiä ja sidosryhmiä ja projektiin kuuluvaa muutosta. Mikäli hanke ei sisällä näitä tekijöitä, ei kyseessä ole projekti. Tarkoituksellisella suunnittelulla tarkoitetaan, että jokainen projekti on itse asiassa suunniteltu riskinottohanke, jolla yritys pyrkii maksimoimaan hankkeesta saatavat hyödyt halliten samalla projektiin liittyvät riskit. Ympäristötekijöillä viitataan projektityöryhmän vaikutuspiirin ulkopuolella oleviin tekijöihin, kuten markkinaheilahteluihin ja kilpailijoiden toimenpiteisiin, jotka saattavat vaikuttaa projektin onnistumiseen.

Projektit ovat siis luonnostaan riskipitoisia hankkeita, joihin epävarmuus ja riskit sisältyvät jo määritelmänomaisesti. Tästä johtuen menestyksenkäs projektien toteuttaminen edellyttää, että hankkeisiin liittyvät riskit ovat hallittuja ja organisaation kannalta hyväksyttävällä tasolla. (Hillson, 2009, s. 17).

### 2.2.9 Kuljetusriskit

Kuljetusriskeillä tarkoitetaan tuotteisiin ja tavaroihin kuljetuksen aikana kohdistuvaa vahingoittumisen mahdollisuutta, kuten rikkoutumista, katoamista tai varkautta (Fennia, 2010).

Toisin sanoen, kuljetusriski voidaan määritellä tarkoittamaan uhkaa, että kuljetettava tavara ei saavu perille vahingoittumattomana, oikeanmääräisenä, sovittuna ajankohtana tai oikeaan paikkaan. Tyypillisesti kuljetusriskeihin sisällytetään yritykseen tuleva tavaravirta (tulologistiikka) ja yrityksestä lähtevä tavaravirta (lähtölogistiikka) sekä näihin liittyvä informaatiovirta (Nevalainen, 2009).

Yrityksessä harjoitettaviin käytännön riskienhallintatoimenpiteisiin, sopimuspolitiikkaan ja vakuuttamiskäytäntöihin vaikuttavat Nevalaisen (2009) mukaan muun muassa seuraavat kuljetusriskien ominaispiirteet:

- Vahinkomahdollisuuksia runsaasti, sillä tuotteet sekä kuljetusreitit, -muodot ja -olosuhteet vaihtelevat tapauskohtaisesti.
- Tavarán lähettäjällä (myyjä) tai tavarán vastaanottajalla (ostaja) on riski tavarasta. Tavallisesti riskin siirtyminen kuljetusketjussa määritetään yhteisesti hyväksytyillä toimituslausekkeilla.
- Tavarán vastaanottaja on ensisijainen vahingonkärsijä.
- Vahingon aiheuttaa yleensä tavarán käsittelijä tai kuljetusliike, jolla on välillinen intressi käsiteltävään tuotteeseen.
- Vahingonaiheuttajan korvausvastuu on yleensä rajoitettu.

Kuljetusriskit voidaan perinteisen riskijaottelun mukaisesti asemoida sekä vahinko- että liikeriskikategoriaan. Logistiikan hallinta on nykyisin osa yritysten ydinliiketoimintaa, johon sisältyy runsaasti korkeantason osaamista. Logistiikalla on keskeinen rooli asiakassuhteen hoidossa ja liiketoiminnan käytännön toteuttamisessa. Voidaan sanoa, että logistiikka tukee, turvaa ja toteuttaa sen, mitä myyntitilanteessa on sovittu (Nevalainen, 2009).

Näin ollen kuljetusketjussa tapahtuneet vahinkoriskien toteutumiset laukaisevat helposti liiketoimintariskin. Riskin voidaan nähdä olevan erityisen suuri juuri pk-yritysten kohdalla, jolloin jo yhden tai muutaman valmiin tuotteen tai tavaraerän vaurioituminen kuljetuksen aikana saattaa aiheuttaa vakavan taloudellisen kriisin, jonka seurauksena liiketoiminnan jatkuminen on vaakalaudalla. Suorien taloudellisten menetysten lisäksi tulisikin huomioida kuljetuksissa tapahtuneiden vahinkojen vaikutus toiminnan laatuun yleisesti. Tämä edellyttää yritykseltä

riskikokonaisuuden ymmärtämistä, laajaa näkemystä riskien hallinnasta sekä toimivaa järjestelmää riskien tunnistamiseen, analysointiin ja oikeiden toimenpiteiden valintaan (Nevalainen, 2009).

Kuljetusriskien tunnistamiseen liittyen Nevalainen (2009) korostaa periaatteellisen eron tekemisen tärkeyttä vahinkoa tuottavan tapahtuman, sen syyn ja seurauksen välillä. Nevalainen (2009) ryhmittelee kuljetuksiin liittyvät riskitekijät sen tapahtuman tai ilmiön perusteella, jonka seurauksena tuote vahingoittuu. Näitä riskitekijöitä ovat ainakin tulipalo, kuljetusympäristön rasisukset, riskialttiit tuotteet, informaatiovirheet, tahalliset teot sekä inhimilliset virheet.

### 2.2.10 Sopimus- ja vastuuriskit

Sopiminen ja sopimusten tekeminen on luonnollinen osa liiketoimintaa ja sen tarkoituksena on selventää sopimuskumppanien välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä parantaa yhteistyötä ja auttaa välttämään ongelmia. Kaiken sopimisen perusta on Suomessa vallitseva sopimisenvapaus, mikä muutamaa lainsäädännössä asetettua poikkeusta lukuun ottamatta, tarkoittaa, että yritys saa vapaasti valita kenen kanssa, minkälaisen ja mistä aiheesta sopimuksen tekee vai tekeekö lainkaan. Riskienhallinnan kannalta ongelmallista on, että yritykset eivät panosta riittävästi kunnollisten sopimusten tekemiseen (VTT, 2009). Pk-yritysten kohdalla tämä on jossain määrin ymmärrettävää, sillä resurssit ovat rajallisemmat kuin isommilla yrityksillä, mutta toisaalta sopimusriskien toteutuessa taloudelliset menetykset saattavat ylittää yrityksen riskinsietokyvyn vaarantaen liiketoiminnan jatkuvuuden.

Turvataksen laadukkaan ja taloudellisesti kannattavan toiminnan, yritysten tulisi kuitenkin tuntea ja hallita sopimukseen ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Sopimuksia on monenlaisia, kuten osto- ja myyntisopimuksia, vuokra-, vakuutus-, alihankinta-, rahoitus-, konsultti-, ja lisenssisopimuksia. Lisäksi sopimukset voivat syntyä monella eri tavalla, kuten kirjallisesti, suullisesti, vakiintuneen käytännön mukaan taikka tarjous-tilaus-tilausvahvistus -prosessin kautta ilman varsinaista sopimuspaperia. Näin ollen sopimukseen liittyvien riskien kenttäkin on hyvin laaja. Sopimusriskit voivat liittyä esimerkiksi sopimuksen syntytapaan, sopimuskumppaniin, tarjouksen tekemiseen, yleisiin sopimusehtoihin, sopimussakkoon tai vahingonkorvaukseen. Toisin sanoen sopimusriski voi johtua sopimuksen puuttumisesta tai puutteellisesta sopimisesta (VTT, 2009).



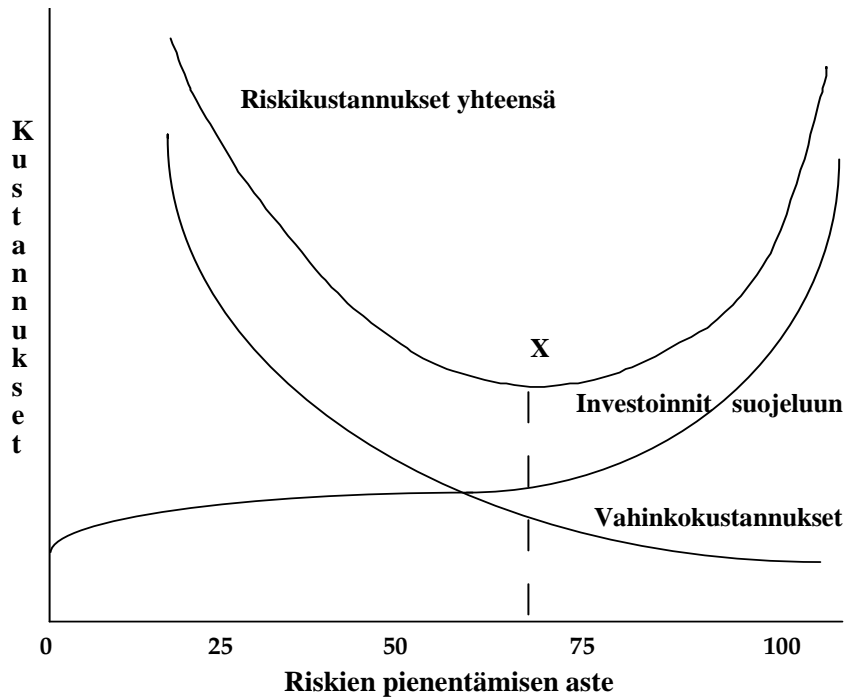
### **3 STRATEGINEN RISKIENHALLINTA**

Riskienhallinnassa on pohjimmiltaan kysymys yrityksen toiminnan varmistamisesta ja yritykseen varallisuuttaan sijoittaneiden sijoituksen arvon turvaamisesta ja tuottovaatimusten täyttämisestä. Näitä vaatimuksia voidaan kutsua yhteisnimityksellä yrityksen sisäiset vaatimukset. Ulkoisia riskienhallintavaatimuksia puolestaan ovat esimerkiksi yleiset lait ja säännökset, toimialan standardit ja ohjeet, riskienhallinnan standardit, hallintotapaan liittyvät säännökset, ja yhä etenevässä määrin yrityksen asiakkaiden asettamat vaatimukset yrityksen harjoittamalle riskienhallinnalle mm. ympäristön ja työturvallisuuden saralla. (Ilmonen et al., 2010, s. 21-34)

Riskienhallinta ei tulisi olla yksittäinen, irrallinen toiminto, yrityksen muiden toimintojen joukossa, vaan olennainen osa yrityksen strategiaa. Näin riskienhallinta tukee yrityksen perustehtävän toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Strateginen riskienhallinta tarkoittaa riskienhallinnan integrointia osaksi tavanomaista johtamista ja toiminnan prosesseja. Koska riskienhallinta täytyy toteuttaa prosesseja silmälläpitäen, on nämä prosessit tunnettava hyvin, jotta voidaan määrittää oikeat riskienhallinnan mittarit ja tunnistaa riskienhallinnan kannalta oleelliset avaintekijät. Pk-yritysten tapauksessa täytyy kuitenkin pitää mielessä, että eri prosesseja ei aina mielletä toisistaan erillisiksi, eikä niin ole välttämättä mielekästäkään tehdä. (Kupi et al., 2009, s. 12)

#### **3.1 Riskienhallinnan perustavoitteet ja rooli**

Riskienhallinnalla on kaksi perustavoitetta. Ensimmäinen on liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen kaikissa olosuhteissa. Tämä toteutetaan henkilökunnan, omaisuuden ja toiminnan suojaamisella sekä riskienhallinnan tason ylläpitämisellä. Toinen on riskikustannusten optimointi ja liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen. Näiden kustannusten optimointi tapahtuu riskien kontrolloinnin ja siitä aiheutuvien kustannusten arvioinnin kautta. Riskienhallinnassa tulisi pyrkiä optimikohtaan, jossa yritys ei ole altis potentiaalisesti tuhoisille riskeille, eikä toisaalta käytä riskienhallintaan niin suuria panostuksia, että saavutetut hyödyt eivät ole enää riittäviä suhteessa käytettyyn rahamäärään. Riskienhallinnan kustannusten optimointi on kuvattu graafisesti kuvassa 3. (Juvonen et al., 2005, s. 20)



Kuva 3. Riskikustannusten optimointi. (Suominen, 2009)

Yrityksen vasta aloittaessa riskienhallintaa tai sen systematisointia ei ole usein täysin selvää mitä riskienhallinnalla ymmärretään yrityksen sisällä. Näin ollen tavoitetilän määrittäminen edellyttää riskienhallinnan kokonaiskuvan ja eri aspektien osalta yhteisymmärryksen saavuttamista. Tulee pohtia esimerkiksi mistä tekijöistä ja osa-alueista riskienhallinta yrityksessä muodostuu. Tärkeää on myös päättää millä laajuudella riskienhallintaa halutaan harjoittaa. On mahdollista tyytyä hallitsemaan vain sisäisiä ja välittömiä riskejä, tai pyrkiä kokonaisvaltaiseen kattavuuteen. (Ilmonen et al., 2010, s. 39)

Laajasti käsitettynä riskienhallinta voi pitää sisällään mm. työsuojelun, turvallisuutta edistävät toimet, kriisienhallinnan, jatkuvuussuunnitelmat ja valmiussuunnitelmat. Suppeasti käsitettynä se taas voi sisältää esimerkiksi riskilistojen laatimisen ja raportoinnin. Riskienhallinnan alle voi sisältyä tekemistä, prosesseja, vastuualueita, vakiintuneita tapoja hoitaa asioita ja raportointitapoja. Tulkinta riskienhallinnan sisällöstä tuleekin tehdä yrityksen omia lähtökohtia ja tarpeita ajatellen ja ottaa huomioon myös toimialakohtaiset painotukset. Myös vastuualueet raportoinnista, korjaavista toimenpiteistä ja valvonnasta on hyödyllistä määrittää tässä yhteydessä. Oleellista on, että riskienhallinnasta tulee osa yrityksen johtamista ja vuosisuunnittelua ja että lopulta se olisi kiinteä osa yrityksen kulttuuria ja tapaa tehdä jokapäiväisiä asioita. Huomionarvoista on myös johdon

vahva sitoutuminen riskienhallintatyöhön, koska riskienhallinta on pääasiassa laadukasta johtamista, ja näin ollen sekä hallituksessa että operatiivisessa johdossa tulisi olla selkeä käsitys tavoitteista ja keskeisistä periaatteista. (Ilmonen et al., 2010, s. 39-41)

### 3.2 Riskienhallinnan perusstrategiat

Suominen (2009), määrittelee yritykselle neljä riskienhallinnan perusstrategiaa perustuen riskienhallintastrategian vahvuuteen ja toisaalta riskienhallinnan asteeseen yrityksessä. Nämä perusstrategiat on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Riskienhallinnan perusstrategiat (Suominen, 2009)

|                                       | <b>Vahva riskienhallintastrategia</b> | <b>Riskienhallintastrategia taka-alalla</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <b>Korkea riskienhallinnan aste</b>   | Monipuolinen, harkittu strategia      | Vakuutuspainotteinen siirtostrategia        |
| <b>Alhainen riskienhallinnan aste</b> | Riskitietoinen strategia              | Tuuristrategia                              |

Strategioista kaikkein vaativin ja eniten työtä ja resursseja yrityksessä vaativa on luonnollisesti *monipuolinen, harkittu strategia*, jossa riskienhallinnan aste on korkea ja strategia edustaa vahvaa riskienhallintaa. Tässä strategiassa vakuuttamista ei suositeta, vaan pyritään ennaltaehkäisevään vahingontorjuntaan soveltamalla riskienhallintakeinoja mahdollisimman laajasti. Yrityksen riskinkantokyky hyödynnetään strategiassa tietoisesti ja paino on omavastuuratkaisuissa. (Suominen, 2009)

*Vakuutuspainotteinen siirtostrategia* painottaa nimensä mukaisesti vakuutusten käyttöä riskienhallintakeinona. Riskienhallinnan aste on korkea, mutta strategisesti riskienhallinta on yrityksen toiminnassa vähemmän näkyvää. Vakuutuksilla pyritään saavuttamaan korkea suojaustaso ja omavastuut pidetään useimmiten pieninä. Vakuutuspainotteinen strategia ei ota huomioon

riskinkantokyvyn tarjoamia mahdollisuuksia ja muiden riskinhallintakeinojen käyttö on suppeaa. (Suominen, 2009)

Alhaisen riskienhallinnan asteen strategioista *riskitietoinen strategia* painottaa riskien analysointia ja tunnistamista, riskinkantokyvyn rajojen tunnistamista ja riskienhallintakeinojen laajaa käyttöä. Riskienhallinnan aste on kuitenkin kokonaisuudessaan alhainen, joten riskilajeja pidetään hyvinkin paljon omalla vastuulla ja omavastuissa sovelletaan rohkeaa lähestymistapaa. *Tuuristrategiassa* riskienhallinnan mahdollisuuksia ei juurikaan tunneta, eikä riskien olemassaoloa ja seurannaisvaikutuksia ylipäätään tunnisteta yrityksessä. Tuotto-odotukset ovat usein ylioptimistisia ja päätöksenteossa korostuu intuitiivisuus. (Suominen, 2009)

### 3.3 Strategiatyö ja riskienhallinta

Sheehan (2010) esittää, että yrityksen strategiatyön tulisi olla riskilähtöistä. Tämä pienentää riskien toteutumisesta aiheutuvia vahinkoja ja samalla antaa johdolle paremmat mahdollisuudet keskittyä strategiasuunnitelmissa määritettyihin mahdollisuuksiin. Riskiperustainen johtamisjärjestelmä mahdollistaa myös nopeamman ja laadukkaamman reagoinnin uhkatilanteisiin. Riskienhallinnan tiivis integrointi strategiatyöhön on erityisen oleellista pörssiyrityksissä, joissa osakekurssi voi kehittyä myönteiseen suuntaan, mikäli johto osoittaa ymmärtävänsä yritykseen kohdistuvia riskejä ja myös pystyy toimimaan niiden ehkäisemiseksi.

Sheehan (2010) esittää riskilähtöisen strategiatyön perustaksi niin sanottua Kaplanin ja Nortonin strategiakarttaa. Tässä mallissa strategia esitetään koostuvan sarjasta avaintekijöistä, jotka ajavat lopulta taloudellisia tavoitteita, joiden lopputuloksena yritys tuottaa arvoa omistajilleen. Nämä avaintekijät järjestyksessä kartan alusta loppuun ovat ”*oppiminen ja kasvu*”, ”*prosessit*”, ja ”*asiakas*”. Oppimisen ja kasvun päätekijät ovat ihmispääoma (työntekijät), organisaatiopääoma ja tietopääoma. Nämä edelleen mahdollistavat yrityksessä harjoitettavat prosessit, joista tärkeimmät ovat asiakasprosessi, operatiivinen prosessi, innovaatioprosessi ja kontrolli- ja sosiaalinen prosessi. Yrityksen prosessien ajamana taas syntyy asiakkaalle luotu tarjoama ja arvo (customer value proposition). Asiakkaat ostamalla yrityksen palveluja ja tuotteita mahdollistavat lopulta yrityksen taloudelliset tavoitteet. Koska tämä kokonaisuus, joka on firman strategia, toimii ajurina taloudellisten tavoitteiden saavuttamiselle, on järkevää kartoittaa myös riskit yhdessä strategian

kartoittamisen yhteydessä. Ilmonen et al. (2010, s. 194) muotoilevatkin asian ytimen siten, että strategisten tavoitteiden ja niitä vastaan tunnistettujen riskien tulisi muodostaa pareja, joita tulisi läpi koko strategiakauden tarkastella pareina. Huomattavaa on myös, että riskienhallinnassa käytetty metodologia voi auttaa strategiatyötä tehtäessä tunnistamaan myös erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Metodologiana voi olla esimerkiksi PESTE-malli tai Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Esimerkkejä strategiakartan eri vaiheisiin liittyvistä riskeistä on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Esimerkkejä strategiakartan vaiheisiin liittyvistä riskeistä. (Mukaiillen Sheehan, 2010)

| <b>Strategiakartan vaihe</b> | <b>Riskit</b>  |
|------------------------------|--|
| Asiakas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Muuttuvat asiakaspreferenssit</li> <li>– Demografiset muutokset</li> <li>– Laskeva kysyntä taantumassa</li> <li>– Kulutusluottojen saatavuus</li> </ul>   |
| Prosessit                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Epäonnistunut markkinointikampanja</li> <li>– Epäonnistuminen uuden myynnin saavuttamisessa</li> <li>– Epäonnistunut kustannus- ja materiaaliahallinta</li> <li>– Epäonnistuminen tuotekehityksessä tai tuotannon jatkuvassa parantamisessa</li> <li>– Sisäisten tai ulkoisten säännösten ja lakien rikkominen henkilökunnan taholta</li> <li>– Heikkotasoinen taloudellinen raportointi</li> </ul> |
| Oppiminen ja kasvu           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Väärien ihmisten palkkaaminen yritykseen</li> <li>– Tärkeiden ihmisten lähtö yrityksestä</li> <li>– Epäonnistuminen työntekijöiden kouluttamisessa ja kehittämisessä</li> </ul>   |

### **3.4 Riskienhallinta yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.**

Riskienhallinnan tehtävät ja merkitys muuttuvat yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Muutosvaiheisiin liittyy usein merkittäviä päätöksentekotilanteita, joissa on tarve käyttää erilaisia riskienhallinnan menetelmiä ja työvälineitä. Riskienhallinnan muuttuvat vaatimukset korostuvat erityisesti pk-yrityksissä, jotka saattavat kasvaa yhden henkilön pienyrityksestä useamman sadan ihmisen työllistäväksi hyvinkin nopeasti. Taulukossa 6 on lueteltu riskienhallinnan keskeisiä huomiopisteitä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.

Taulukko 6. Riskienhallinnan huomiopisteet yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. (Mukaiillen Kupi et al., 2009, s. 43-45)

| <b>Elinkaarivaihe</b>           | <b>Riskienhallinnan keskeisiä huomiopisteitä</b>  |
|---------------------------------|---|
| Käynnistäminen                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Yleisten riskienhallinnan periaatteiden ja menettelytapojen tunteminen</li> <li>– Yrityksen toimintaedellytysten varmistaminen</li> <li>– Liikeidean SWOT</li> <li>– Henkilöstön rekrytointiin liittyvät riskit</li> </ul> |
| Kehittäminen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Yrityksen toiminnan tarkastelu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä</li> <li>– Kehityshankkeiden riskianalyysit</li> </ul>   |
| Verkostoituminen                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toimintamallien kriittinen tarkastelu ja toimintatapojen yhteensovittaminen oman yrityksen ja kumppaniyrityksen rajapinnassa</li> <li>– Riippuvuus yksittäisistä toimittajista</li> <li>– Sopimusasiat</li> </ul>          |
| Vakiintunut toiminta            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toimintaympäristön muutosten analysointi</li> <li>– Uudet johtamismallit ja toimintatavat</li> </ul>   |
| Taantuvat markkinat             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Toiminnan mukauttamisen haasteet</li> </ul>  |
| Tuotteistaminen, erikoistuminen | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Liikeidean SWOT</li> <li>– Asiakasprosessien virheetön ja tehokas toiminta</li> </ul>  |
| Kansainvälistyminen             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Uuden toimintakulttuurin haasteet ja riskit</li> <li>– Sopimukset</li> </ul>   |
| Omistajanvaihdos                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Osaamisen ja tietotaidon siirtäminen</li> </ul>  |

Riskienhallinnan kannalta erittäin tärkeä vaihe yrityksen kehittämisessä on sen kansainvälistyminen. Vieraassa ympäristössä toimiminen aiheuttaa yritykselle poikkeuksetta uusia, ennen kokemattomia riskejä, joita ei tarvitse ottaa huomioon tutussa kotimaan ympäristössä toimiessa. Esiin tulee eritoten ns. maariski, joka tarkoittaa kohdemaan luottokelpoisuutta ja sen soveltuvuutta tuottoisan liiketoiminnan sijaintipaikaksi. Maariski koostuu mm. inflaatoriskistä, valuuttakurssiriskistä, korkoriskistä, luonnonvoimariskeistä, poliittisista riskeistä, terrorismista, pankkijärjestelmäriskeistä, byrokratariskeistä ja eroista johtamiskulttuureissa. Yrityksellä tulisi aina olla valmiina mahdollinen vetäytymissuunnitelma, mikäli kohdemaassa toimiminen osoittautuu alun perinkin liian riskialttiiksi, tai maariskissä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Työkaluja maariskin arviointiin tarjoavat esimerkiksi Finnveran luokitusraportit, erilaiset lehtien, pankkien, vakuutusyhtiöiden ja viranomaisten maariskiraportit. Maariskien hallinnassa kyseeseen taas tulevat lähinnä erilaiset vakuutukset ja takuut sekä pankkien, vakuutusyhtiöiden ja erityisrahoituslaitosten tarjoamat palvelut, esimerkiksi vientiluotot. (Suominen 2000, s. 142-154)

## 4 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA

Enterprise Risk Management (ERM) on termi, jota käytetään yleisesti puhuttaessa kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta yrityksessä. Tällöin riskienhallinta ymmärretään ”koko organisaation kattavana prosessina, jota sovelletaan sen kaikilla tasoilla” (Kupi et al., 2009, s. 20). Oleellista kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on ymmärtää yrityksen liiketoiminnan keskeisten prosessien tavoitteet ja kuvata riskejä, jotka vaikuttavat näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Pk-yrityksissä kokonaisvaltainen riskienhallinta on hyvin luonteva toimintatapa, koska muutamat avainhenkilöt joutuvat joka tapauksessa hallitsemaan koko yritystoiminnan kenttää ja ymmärtämään eri osa-alueiden väliset kytkennät. (Kupi et al., 2009, s. 12, 20)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta lähtee yrityksen arvoista ja strategiasta. Nämä luovat perustan ja suunnan riskienhallinnalle. Riskienhallinnan toiminta ja tarkemmat tavoitteet määritellään useimmiten riskienhallintapolitiikassa, periaatteissa ja toimintaohjeissa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskienhallintaprosessit, riskiraportointi ja riskienhallintatoimet on yhdistetty ja sovitettu yrityksen muuhun toimintaan, tarkoituksena että yrityksen toimintaan olennaisilta osilta vaikuttavat tekijät tulevat huomioiduksi riskienhallinnassa. Ilmosen et al. (2009, s. 47-48) mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan malli painottaa riskienhallinnan elementtejä:

- Potentiaalisten tapahtumien tunnistaminen, joilla on toteutuessaan vaikutusta organisaatioon (sekä kielteiset vaikutukset, että myönteiset)
- Mahdollisuudet kanavoidaan strategiaan ja laaditaan suunnitelmat tilaisuuksiin tarttumisesta (strategiakytkenä)
- Koko organisaatio sen kaikilla tasoilla ja toiminnan osa-alueilla osallistuu toimintaan
- Toiminta kattaa kaikenlaiset riskit ja mahdollisuudet

(Ilmonen et al., 2009, s. 47-48)

Lam'n (1999), mukaan kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta on tulossa vallitseva riskienhallintamenetelmä, koska perinteinen, hajautettu riskienhallinta ei ole tarjonnut yhtä hyviä tuloksia. Hajautetulla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi että liiketoimintayksiköt ovat itsenäisesti vastuussa omasta riskienhallintatoiminnastaan. Tämä on kuitenkin huono lähestymistapa, koska riskit ovat useimmiten riippuvaisia koko yrityksen toiminnan eri

elementeistä, ja niitä on kokonaisuudessa vaikeaa hallita itsenäisestä liiketoimintayksiköstä käsin. Hajautettu riskienhallinta ei myöskään tarjoa yrityksen johdolle kokonaisnäkymää riskienhallintatyöhön.

Kupi et al. (2009, s. 21-22) listaavat seuraavia hyötyjä, joita voidaan saavuttaa hyvin toteutetulla kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla:

- Yrityksen riskiprofiilin optimointi, kassavirran vaihtelun tasapainottaminen ja ikävien yllätyksien vähentäminen.
- Riskien merkityksen ymmärtäminen ja tietoisuus läpi koko organisaation ja arvoketjun
- Vastuiden ja valtuuksien selkeä määrittäminen ja varmistuminen siitä, että henkilöstö noudattaa yhtiön sisäisiä toimintaohjeita ja ulkoisia säännöksiä
- Oleellisten riskien yhdistäminen taloudelliseen ohjaukseen ja pääoman optimaaliseen allokointiin.
- Liiketoiminnallisten päätösten valmistelun, oikean päätöksenteon ja päätösten toimeenpanon ja seurannan parantuminen.
- Yrityksen omaisuuden turvaaminen ja riskienhallinnan kustannuksien ja virhe- ja väärinkäytösriskien pienentäminen
- Tuottojen parantuminen kokonaisriskin oikean hinnoittelun ja optimaalisen jakamisen kautta.
- Sidosryhmäviestinnän uskottavuuden ja luottamuksen lisääntyminen ja maineriskin pieneminen.

#### **4.1 Riskienhallintaprosessi**

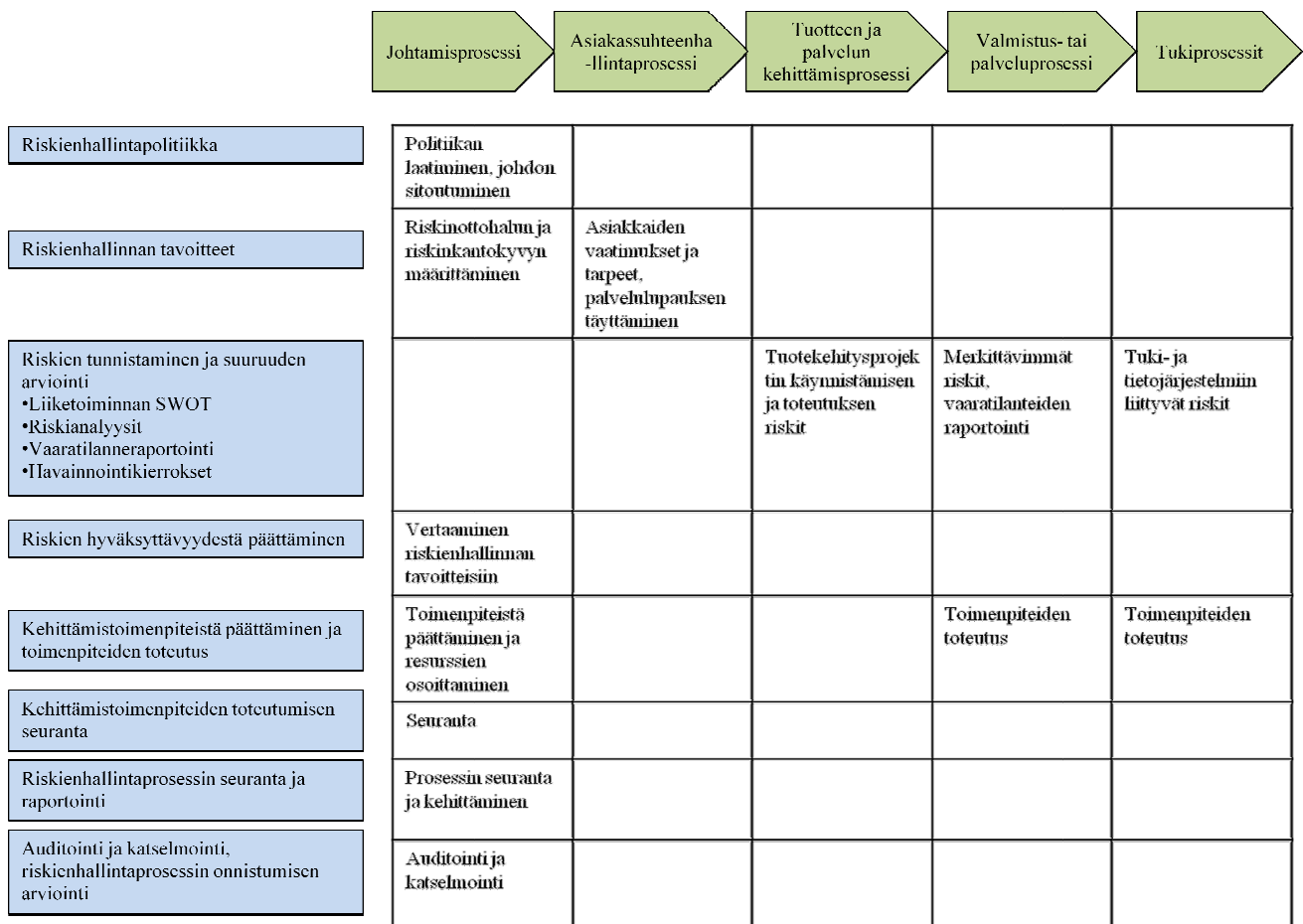
Termeinä ”riskienhallintaprosessi” ja ”kokonaisvaltainen riskienhallinta” ovat hyvin lähellä toisiaan, koska kokonaisvaltainen riskienhallinta on määritelmänsä mukaan prosessi. Toisaalta termillä ”riskienhallinta” kuitenkin käsitetään usein pelkästään niitä käytännön toimenpiteitä, joilla riskejä hallitaan. Näin ollen on hyvä määritellä erikseen viitekehys riskienhallintaprosessille, jota yrityksessä voidaan toteuttaa.



Ehdotus riskienhallintaprosessin vaiheista esitetään lähes samassa muodossa kaikessa käytetyssä lähdemateriaalissa. Ilmonen et al. (2010, s. 92), tiivistävät riskienhallintaprosessin vaiheet viiteen pääkohtaan:

1. Tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen
2. Riskien tunnistaminen ja arviointi
3. Riskienhallintatoimenpiteet
4. Riskien raportointi ja seuranta
5. Riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen

Ajatellessa edellä esitettyä konseptia kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta, on hyödyllistä esittää kytkeä yrityksen keskeisten toimintaprosessien ja riskienhallintaprosessin eri vaiheiden välille. Kupi et al. (2009, s. 18, 41) esittävät laajennetun mallin riskienhallintaprosessista ja matriisiin näiden prosessivaiheiden liitynnöistä yrityksen tärkeimpiin toimintaprosesseihin. Malli on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Riskienhallintaprosessin liitynnät yrityksen toimintaprosesseihin (Kupi et al., 2009, s. 41)

#### 4.1.1 Riskienhallintapolitiikka

Riskienhallintapolitiikka määrittelee yrityksen suhtautumisen erilaisiin riskeihin. Riskienhallintapolitiikan tulisi liittyä yrityksen kokonaisohjaukseen ja kytkeytyä mm. yrityksen visioon, toiminta-ajatukseen ja arvoihin ja tukea näin osaltaan strategian toteutumista. Tyypillinen riskienhallintapolitiikka sisältää seuraavia asioita:

- Keskeiset linjaukset riskienhallinnan päämääristä ja tavoitteista
- Riskienhallinnan organisointi ja vastuut
- Kuvaus käytettävistä riskien tunnistamis-, arviointi- ja kontrollointimenetelmät
- Raportointiperiaatteet
- Yrityksen riskinkantokyvyn määrittäminen (kuinka suuren yksittäisen vahingon yritys tai sen yksikkö kestää ja kuinka suuren yhteenlasketun menetyksen organisaatio voi vuosittain kantaa)

(Kupi et al., 2009, s. 18)

#### 4.1.2 Riskienhallinnan tavoitteet

Kappaleessa 3.1 esiteltiin yrityksen riskienhallinnan yleisluonteisia tavoitteita. Osana riskienhallintaprosessia yrityksen tulisi selvittää itselleen yrityskohtaiset ja konkreettiset tavoitteet, joita riskienhallinnalla halutaan saavuttaa. Näitä tavoitteita tulisi myös pyrkiä aikatauluttamaan ja erittelemään pitkän aikavälin tavoitteet lyhyen aikavälin tavoitteista.

Looginen lähtökohta tavoitteiden ja aikataulujen asettamiselle on yrityksen riskienhallinnan nykytilan ja kypsyysasteen tunteminen. Usein tällaisen nykytila-analyysin suorittaa ulkopuolinen konsultti käyttäen menetelmänään mm. johdon haastatteluja ja erilaisia ryhmätyötilaisuuksia (work shop). Riskienhallinnan erilaiset kypsyysmallit perustuvat pääsääntöisesti portaisiin, joilla ylöspäin kiihettäessä saavutetaan kypsempi ja järjestelmällisempi toiminta ja lopputavoitteena on riskienhallinnan täydellinen integroituminen liiketoiminnan prosesseihin. (Ilmonen et al., 2010, s. 93)

Väliportaina tällä kypsyysasteikolla Ilmonen et al., (2010, s.94) esittävät mm. seuraavat tavoitteet (alemmalta portaalta kohti ylempää tasoa):

- Riskienhallintapolitiikan laatiminen ja jalkauttaminen
- Riskienhallinnan toimintamallien ja vastuuhenkilöiden määrittäminen
- Toimintojen matriisimainen mallintaminen (katso Kuva 4)
- Riskien tunnistamisen ja kontrollien laatimisen liittäminen prosessi- ja strategiatyöhön
- Riskienhallinnan raporttien ja mittarien saattaminen aktiiviseen käyttöön
- Riskienhallintakulttuurin vahvistuminen
- Tietoinen ja perusteltu riskien ottaminen
- Riskienhallinnan saattaminen oleelliseksi osaksi johtamis- ja palkitsemisjärjestelmiä

#### 4.1.3 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Flaherty ja Maki (2004, s. 41) ehdottavat että riskien tunnistamisessa ei keskityttäisi pelkästään riskien tunnistamiseen, vaan tunnistamaan potentiaalisia tapahtumia, joiden vaikutus voi olla joko positiivinen (mahdollisuus) tai negatiivinen (riski), tai mahdollisesti molempia. Riskit vaativat johdon arviointia ja toimenpiteitä, kun taas havaittujen mahdollisuuksien tulee heijastua strategiatyöhön ja tavoitteiden asettamiseen. Tapahtumat voivat johtua joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä, niiden todennäköisyys on joko korkea tai häviävä, ja vaikutukset ovat mitättömiä tai merkittäviä. Todennäköisyyden ja potentiaalisen vaikutuksen arviointi on usein hyvä tehdä erillään varsinaisesta tunnistamisesta, jotta pienimmäkään tapahtumat eivät jäisi huomioimatta. Käytännöllinen raja tulee toki vetää johonkin, jotta tapahtumien tunnistaminen ei kuluta kohtuuttomasti resursseja. (Flaherty&Maki, 2004, s. 41)

Wesangon (2010, s. 24) mukaan tämän tunnistamisvaiheen kattavuus ja onnistuminen on yksi riskienhallintaprosessin kriittisimpiä kohtia. Yrityksessä käytettävät tapahtumientunnistusmenetelmät voivat Flaherty'n ja Maki'n (2004, s. 43) mukaan koostua useasta erilaisesta menetelmästä ja niiden yhdistelmästä sekä mahdollisesti niitä tukevista työkaluista. Menetelmien hienostuneisuus on vaihtelevaa ja ne voivat olla alakohtaisia, mutta useimmat on johdettu samoista perusmenetelmistä, joita käytetään universaalisti alasta riippumatta.

Potentiaalisten tapahtumien tunnistamista seuraa luonnollisesti tapahtumien seurausten arviointi. Seurausten arviointi keskittyy lähinnä analysoimaan tapahtumien vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tapahtumat jakautuvat odotettuihin ja odottamattomiin tapahtumiin. Odotettujen,

toistuvien tapahtumien kohdalla yrityksen johdolla tulisi olla toimintasuunnitelmat ja varauksia budjetissa näistä mahdollisesti aiheutuville vahingoille. Odottamattomien tapahtumien aiheuttamaa riskiä taas joudutaan arvioimaan erikseen. Riskien voidaan edelleen ajatella jakautuvan *olennaisiin riskeihin* ja *jäännösriskeihin*. Olennaiset riskit ovat niitä riskejä, joita yritys kohtaa mikäli johto ei tee toimenpiteitä vaikuttaakseen joko niiden tapahtuman todennäköisyyteen tai vaikuttavuuteen. Jäännösriskit ovat riskejä, jotka jäävät vielä jäljelle toimenpiteiden toteutuksesta huolimatta. (Flaherty&Maki, 2004, s. 49)

Odottamattomia tapahtumia tulee arvioida kahdesta näkökulmasta: tapahtuman todennäköisyys ja tapahtuman vaikuttavuus. Näiden arvioiden tuloksena tapahtumat jakautuvat skaalaan, jonka toisessa päässä ovat hyvin epätodennäköiset ja vaikutukseltaan pienet tapahtumat, ja toisaalta todennäköisyydeltään suuret ja vaikuttavuudeltaan merkittävät tapahtumat. Epätodennäköisiin ja vaikutuksiltaan pieniin tapahtumiin laajamittaisesti puuttuminen ei ole useinkaan kovin kannattavaa ja toisaalta skaalan toisessa päässä oleviin tapahtumiin tulee suhtautua suurella vakavuudella. Näiden väliin asettuvat tapahtumat taas vaativat tapauskohtaista arviointia ja analyysiä, jonka tulisi olla mahdollisimman huolellista ja rationaalista. On myös hyvä ottaa huomioon aikahorisontti: tapahtumia (riskejä) tulisi arvioida samanpituisen ajan puitteissa kuin niitä strategioita ja tavoitteita, joiden saavuttamiseen kyseiset tapahtumat voivat vaikuttaa. (Flaherty&Maki, 2004, s. 50)

AIRMIC et. al. (2010, s. 8) painottavat, että riskien arvioinnin lopputuloksena tulisi olla yrityksen oma *riskiprofiili*, joka listaa riskit niiden kriittisyyden mukaan ja antaa pohjan riskiprosessin seuraavalle vaiheelle (riskienhallintatoimenpiteiden valinta ja toteutus). Riskiprofiilin avulla voidaan määrittää riskien suhteellinen tärkeys ja näin tukea päätöksiä, jotka koskevat resurssien asettamista kunkin riskin hallinnalle. Wesanko (2010, s. 23-24) täydentää tätä näkemystä kehottamalla myös tunnistamaan ja arvioimaan riskin syyt ja sen toteutumiseen vaikuttavat muuttujat ja ottamaan riskiprofiilin kussakin riskissä huomioon myös yrityksen riskienhallintapolitiikassa määritetyn riskienkantokyvyn ja -halukkuuden.

#### 4.1.4 Riskienhallintatoimenpiteiden valinta ja toteutus

Riskien tunnistamisen ja arvioinnin tuloksena yrityksellä tulisi olla hyvä kuva siitä, kuinka sen riskejä voi ja kannattaa hallita. Riskienhallinnan toimenpiteet voidaan jakaa karkeasti kahteen

ryhmään: yrityksen itse suorittamat riskienhallintatoimenpiteet ja riskien siirtäminen. Näihin palataan tarkemmin kappaleessa 5 (Riskienhallinnan menetelmät). Lähtökohtaisesti on parempi ensin pyrkiä yrityksen omilla toimenpiteillä pienentämään riskin todennäköisyyttä ja vaikutuksia ja vasta sitten siirtää riskiä kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi vakuuttamalla. Peruslinjat yrityksen riskienhallintakeinojen käytöstä on usein kirjattu riskienhallintapolitiikkaan ja keinojen valintaan voi tapauskohtaisesti vaikuttaa myös mm. seuraavat tekijät: tapahtuneet läheltä piti –tilanteet, poikkeamat, vahingot, riskiarvioinnin tulokset, parhaat käytännöt, käytettävät henkilö- ja taloudelliset resurssit, yleinen taloudellinen ja kilpailutilanne. Riskienhallintatoimenpiteitä valitessa on tärkeää, että asiaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti hyödyntäen kaikkea prosessin edeltävissä vaiheissa hankittua tietoa. Myös riskien tarkoituksenmukainen luokittelu helpottaa hallintatoimenpiteiden valintaa ja tehokasta kohdentamista. (Ilmonen et al., 2010, s. 124-125).

Flaherty ja Maki (2004, s. 56) huomioivat, että kaikkia mahdollisia riskienhallintatoimenpiteitä pystytään harvoin toteuttamaan samanaikaisesti, vaan valinta pitää tehdä vaihtoehtoisten eri toimenpiteiden (ja toimenpiteiden yhdistelmien) väliltä, pitäen myös mielessä, että jotkin toimenpiteet voivat vaikuttaa useaan riskiin samanaikaisesti. Toimenpiteitä valitessa ei tule ajatella, että jäännösriski (toimenpiteiden jälkeen jäljelle jäävä riski) saataisiin minimoitua, vaan täytyy pyrkiä tasolle, joka on hyväksyttävä. Hyväksyttävä jäännösriskin taso on useimmissa tapauksissa määritelty yrityksen riskienhallintapolitiikassa. Birkinshaw ja Jenkins (2010) myös tähdentävät, että ”liiallinen” riskienhallinta voi johtaa tilanteeseen, jossa mahdollisuuksia tuottoisaan liiketoimintaan menetetään johtuen ylimitoitetuista riskienhallintatoimista ja varovaisuudesta. Tällöin hyvät liiketoimintamahdollisuudet saattavat jäädä ainoastaan kilpailijoiden hyödynnettäviksi.

Käytettävissä olevat resurssit ovat aina rajoitettuja, joten normaalisti mahdollisia toimenpiteitä tarkastellessa on tarpeen suorittaa kustannus-hyöty-analyysi. Kustannukset on usein varsin helppo arvioida, kun taas hyödyt perustuvat subjektiivisempiin arvioihin. Viimeisenä merkityksellisenä näkökohtana riskienhallintatoimenpiteiden valinnassa voidaan mainita koko yrityksen riskiportfolion huomioonottaminen. Tällä tarkastelulla voidaan saavuttaa säästöjä esimerkiksi vakuutuksia otettaessa, kun useampi kohde voidaan vakuuttaa samassa sopimuksessa. (Flaherty&Maki, 2004, s. 56-59)

#### 4.1.5 Riskienhallinnan raportointi, arviointi ja jatkuva parantaminen

Ehdotetun riskiprosessimallin kaksi viimeistä vaihetta ovat riskien raportointi ja riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen. Näitä ei tulisi nähdä yksittäisinä toimenpiteinä, vaan itse asiassa jatkuvasti käynnissä olevina prosesseina riskienhallintaprosessin sisällä. Ilmonen et. al. (2010, s. 101) listaavat jatkuvan parantamisen keskeiset tavoitteet seuraavasti:

- Yrityksen yhteisten ja sisäisten ohjeiden noudattamisen todentaminen
- Toimintojen suoritustason varmistaminen ja yhdenmukaisuuden todentaminen
- Riskienhallinnan kattavuuden varmistaminen, tuloksien kirjaaminen ja niiden saattaminen vastuullisten tiedoksi
- Riskienhallinnan jatkuvan kehittymisen varmistaminen

Sekä AIRMIC et al. (2010, s. 15), että Ilmonen et al. (2010, s. 99) ehdottavat riskiraportoinnin, - seurannan ja kehittämisen keskeiseksi työkaluksi yrityksen riskirekisteriä. Riskirekisterin tulisi olla lopputulos kaikista prosessin aikaisemmista vaiheista ja sen tulisi sisältää mm. kuvaukset kaikista yrityksen merkittävimmistä riskeistä, niiden todennäköisyydestä ja vaikutuksista, sekä toteutettavista toimenpiteistä. Riskirekisterin ei tulisi olla staattinen dokumentti, vaan jatkuvan ja säännöllisen seurannan ja kehitystoimenpiteiden mukana muuttuva työkalu yrityksen riskienhallintaan. Sen tulisi olla samalla yrityksen riskienhallintasuunnitelma, eli sisältää kuvauksen kullakin hetkellä käytössä olevista toimenpiteistä ja mahdollisista tulevista toimenpiteistä riskienhallinnan saralla. Toimenpiteitä tulee seurata aktiivisesti ja niillä tulisi olla selkeät aikataulut ja vastuuhenkilöt. Käytössä olevien toimenpiteiden osalta oleellista on myös niiden kustannustehokkuuden seuranta. (AIRMIC et al., s. 15)

Riskirekisterin ulkopuolisista, yleisemmistä kehittämistoimenpiteistä ja seurannan kohteista voidaan mainita riskienhallintakulttuurin seuranta, riskienhallinnan tehokkuuden seuranta (korkeammalla tasolla kuin yksittäiset toimenpiteet), toimenpiteiden implementoinnin seuranta ja rutiininomainen riskimittarien seuranta. Riskienhallinnan yksi tärkeimmistä osista on varmistaa yrityksen selviytyminen vakavista häiriöistä. Näin ollen oleellinen osa jatkuvaa kehittämistä on myös ns. jatkuvuussuunnitelman testaaminen ja kehittäminen sekä erilaisten katastrofisuunnitelmien luominen. (AIRMIC et al., s. 15-16)

Osana jatkuvaa parantamista yrityksen tulee myös kuulla ulkoisten ja sisäisten asianomistajien mielipiteitä ja täyttää näiden asettamia vaatimuksia. Sisäisesti kyseeseen tulevat erilaiset sisäiset auditoinnit ja sekä vähintään vuosittainen suoritettava riskienhallinnan arviointitilaisuus, jossa käydään läpi yrityksen riskiarkkitehtuuri, -strategia ja –protokollat. Yritys saattaa myös hyödyntää itsesertifiointeja, joihin on saatavilla erilaisia ohjelmia. Ulkoisen raportoinnin saralla puhutaan lähinnä lakisääteisistä pakollisista riskienhallintavaatimuksista, mutta myös erinäisistä vapaaehtoisista riskienhallinnan osa-alueista, joilla on merkitystä yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Ulkoiset asianomistajat tulee vakuuttaa riskienhallinnan riittävästä tasosta yrityksessä. Elementtejä, jotka vaativat huomiota riskienhallinnan näkökulmasta ovat mm. yritysvastuu, ihmisoikeuksien toteutuminen, työllistämiskäytännöt ja niin sanotut Health, Safety and Environment (HSE) –kysymykset. (AIRMIC et al., s. 16)

## 5 RISKIENHALLINNAN MENETELMÄT

Riskienhallinnan menetelmiä voidaan esitellä edellä kuvaillun riskienhallintaprosessin vaiheiden mukaisesti. Työn laajuuden puitteissa on tarkoituksenmukaista keskittyä menetelmistä kaikkein oleellisimpiin, eli riskien tunnistamisen ja arvioinnin menetelmiin sekä yrityksessä toteutettavaan riskienhallinnan käytännön toimenpiteisiin.

### 5.1 Riskientunnistusmenetelmät

Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan lähtökohta. Wesangon (2010, s. 24) mukaan riskien tunnistamisvaiheen kattavuus ja onnistuminen on yksi riskienhallintaprosessin kriittisimpiä kohtia. VTT (2009) täydentää tätä näkemystä toteamalla, että ”tunnistamattomia riskejä ei voi hallita”. Taulukossa 7 on esitelty yleisiä tapahtumientunnistusmenetelmiä ja kappaleessa 5.1.1 on esitelty hieman tarkemmin *riskikarttaa* riskintunnistusmenetelmänä.

Taulukko 7. Tapahtumientunnistusmenetelmiä (Flaherty&Maki, 2004, s. 44-45).

| Menetelmä                                 | Kuvaus  |
|---|---|
| Tarkistuslistat                           | Tarkistuslistat ovat yksityiskohtaisia luetteloita potentiaalisista tapahtumista, jotka ovat yhteisiä tietyn alan kaikille yrityksille, tai tietyille prosesseille tai aktiviteeteille eri aloilla.   |
| Sisäinen analyysi                         | Sisäinen analyysi voidaan suorittaa osana säännöllistä liiketoiminnan suunnitteluprosessia esimerkiksi liiketoimintayksikön osastopalaverin yhteydessä. Sisäisessä analyysissä voidaan hyödyntää myös ulkopuolisten sidosryhmien (asiakkaat, toimittajat, muut liiketoimintayksiköt) tietoja tai liiketoimintayksikön ulkopuolista asiantuntemusta. |
| Johdettu ryhmätyöskentely ja haastattelut | Johdetuissa tilaisuuksissa hyödynnetään ryhmän yhteistä tietämystä ja kokemusta eri aloilta, jotta mahdollisimman paljon erilaisia tapahtumia saataisiin kerättyä.  |
| Prosessikaavioanalyysi                    | Prosessikaavioanalyysissä tarkastellaan prosessin eri inputeja, tehtäviä, vastuita ja outputteja tavoitteena löytää sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa prosessin lopputuloksen saavuttamiseen.   |
| Johtotapahtumaindikaattorit               | Seuraamalla tietoa, joka liittyy eri tapahtumiin, yritykset voivat oppia tunnistamaan olosuhteita tai   |



|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | ehtoja, jotka saattavat johtaa tiettyyn tapahtumaan.  |
| Tapahtumatietoarkistot | Arkistoimalla tietoa menneistä tapahtumista, yritys voi oppia tunnistamaan erilaisia trendejä ja tapahtumien juurisyitä. Jonkun (negatiivisen) tapahtuman juurisyyn selvittyä voi olla tehokkaampaa puuttua juurisyihin kuin siitä seuraaviin erilaisiin tapahtumiin. |

### 5.1.1 Riskikartat

Riskikartta on riskien tunnistamismenetelmä ja näin ollen osa riskianalyysiä. Riskikartta on rakenteeltaan ja tyyliltään visuaalinen, mind map –tyylinen merkityksellisten teemojen tarkastuslista. Kartan avulla on mahdollista tunnistaa ja jäsentää tarkastelun kohdetta systemaattisesti mutta samalla joustavasti. Tarkoituksena on kulkea yleisestä kohti yksityiskohtaisuutta, toisin sanoen aivoriihistä tarkastuslistoihin. Menetelmänä riskikartta tarjoaa mahdollisuuden dialogille yrityksen sisällä, avaten näin riskien maailmaa ja tukien luovaa riskien tunnistamista. Se tarjoaa ikään kuin yhteisen objektin, jonka kautta riskejä voidaan tarkastella, ja parantaa näin ollen myös henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota riskienhallintaan (Vuori, 2010). Riskikartat ovat hyödyllinen riskienhallintamenetelmä etenkin pk-yrityksille, sillä ne eivät ole liian teoreettisia tai teknisiä eikä niiden tekemiseen vaadita suuria resursseja.

Riskikartat eivät sisällä varsinaisia suoria riskejä, vaan pikemminkin osa-alueita, joilta riskejä voidaan löytää ja tunnistaa. Voidaan sanoa, että riskikartat nostavat esille ne asiakokonaisuudet, jotka pitää ottaa huomioon ja suunnitella. Riskikartat ovat kontekstiriippuvaisia ja niitä voidaan periaatteessa tehdä aiheesta kuin aiheesta. Yhdestä aiheesta voidaan tehdä myös useampia riskikarttoja näkökulmaa vaihtaen (Vuori, 2010). Liitteissä 1 ja 2 on esimerkkejä yrityksen riskikartoista.

## 5.2 Riskien arviointimenetelmät

Riskianalyysissä hyödynnettävä tieto perustuu usein yrityksen historiasta tunnistettaviin todennettaviin tapahtumiin, jolloin tietoperusta on objektiivisempi kuin jos se perustuu ainoastaan subjektiivisiin tapauskohtaisiin arvioihin. Myös ulkoinen käytettävissä oleva tieto voi olla hyödyllistä täydentämään analyysiä tai tarjoamaan vertailukohtia. Parasta aineistoa on todennettu

empiirinen tieto, sillä se vähentää subjektiivisiin arvioihin liittyvää yliluottamusta, joka on tunnettu psykologinen ilmiö yritysjohtajien keskuudessa. Yliluottamuksella tarkoitetaan tässä riskien ja epävarmuustekijöiden aliarviointia ja toisaalta omien kykyjen yliarviointia, joka usein johtaa väärienlaisiin arvioihin riskien todellisesta suuruudesta. Myös tapa ja viitekehys, jolla tieto esitetään, voi vaikuttaa riskiarvion lopputulokseen. (Flaherty&Maki, 2004, s. 51)

Riskien arviointiin käytetyt menetelmät jakautuvat *kvantitatiivisiin* ja *kvalitatiivisiin* menetelmiin. Kvantitatiiviset menetelmät eivät ole alttiita subjektiivisten arvioiden aiheuttamalle epätarkkuudelle ja tarjoavat useimmissa tapauksissa tarkempia lopputuloksia, edellyttäen, että pohjalla oleva tieto ja oletukset ovat riittävän laadukkaita ja luotettavia. Kvantitatiivisia menetelmiä käytetäänkin täydentämään kvalitatiivisia menetelmiä hienostuneemmissa ja monimutkaisemmissa prosesseissa, joiden ennustettavuus tilastollisen tiedon pohjalta on mahdollista ja tapahtumien tunnettu vaihteluväli sallii tilastollisten menetelmien luotettavan käytön. (Flaherty&Maki, 2004, s. 52)

Kvalitatiiviset menetelmät voivat perustua joko numeerisiin tai sanallisiin asteikkoihin, joilla arvioidaan riskien todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta (Flaherty&Maki, 2004, s. 53). Wesanko (2010, s 28) esittää riskimatriisin, joka on yleinen kvantitatiivinen menetelmä. Siinä eri riskit esitetään matriisissa, jossa toisella akselilla on riskin todennäköisyys ja toisella vaikuttavuus. Asteikko on useimmiten numeerinen (esim 1-5) ja näin riskeille voidaan laskea tietty numeerinen riskiarvo esimerkiksi kappaleessa 2.1.2 esitetyillä kaavoilla. Flaherty ja Maki (2004, s. 53) huomauttavat vielä aiheesta, että riskienarviointitekniikat voivat vaihdella yrityksen sisällä eri liiketoimintayksiköissä, mutta arviointiin käytetty asteikko, sanallinen tai numeerinen, on hyvä olla yhtenäinen, jotta yrityksen johto voi tarkastella yrityksen koko riskiportfoliota myös ryhmätasolla ja arvioida riskejä vertailukelpoisina toisiinsa.

### 5.2.1 Riskitaulukko

Yksittäisten riskien suuruuden arviointiin voidaan käyttää riskitaulukkoa, joka on menetelmänä hyvin käytännönläheinen ja konkreettinen, joten sen voidaan katsoa sopivan hyvin pk-yritysten käyttöön. Riskitaulukossa seurausten vakavuudelle ja tapahtuman todennäköisyydelle on kolme eri tasoa. Tapahtuman todennäköisyys voi olla joko epätodennäköinen, mahdollinen tai todennäköinen.

Tapahtuman seuraukset taas voivat olla joko vähäisiä, haitallisia tai vakavia (VTT, 2009). Nämä yhdistämällä saadaan taulukossa 8 esitelty riskitaulukko.

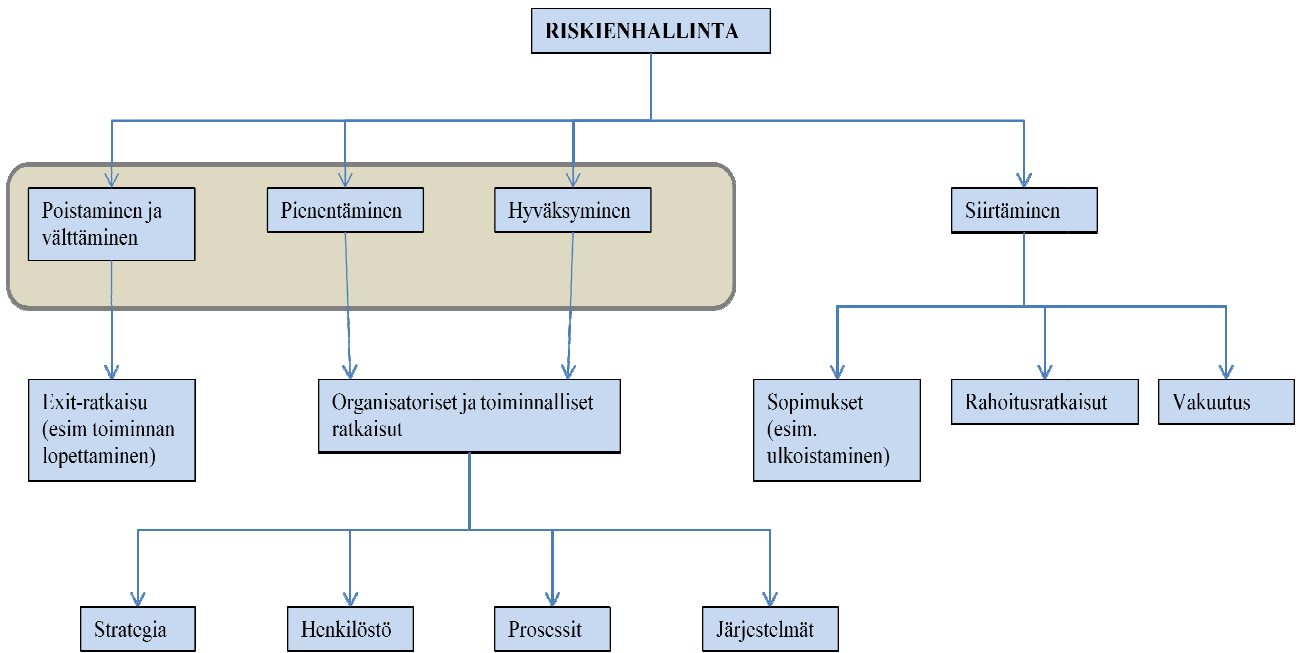
Taulukko 8. Riskitaulukko (VTT, 2009).

| Tapahtuman todennäköisyys | Tapahtuman seuraukset  |                      |                      |
|---------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
|                           | Vähäiset               | Haitalliset          | Vakavat              |
| <b>Epätodennäköinen</b>   | 1. Merkityksetön riski | 2. Vähäinen riski    | 3. Kohtalainen riski |
| <b>Mahdollinen</b>        | 2. Vähäinen riski      | 3. Kohtalainen riski | 4. Merkittävä riski  |
| <b>Todennäköinen</b>      | 3. Kohtalainen riski   | 4. Merkittävä riski  | 5. Sietämätön riski  |

Riskitaulukossa riskin suuruus on jaettu asteikolle 1-5, jossa 1 tarkoittaa merkityksetöntä riskiä ja riskiarvo 5 taas sietämätöntä riskiä. Kun yritys on riskienhallintatyössään onnistunut määrittelemään jonkin tapahtuman todennäköisyyden ja sen seurausten merkityksen, pystyy yritys tämän jälkeen riskitaulukon avulla nopeasti määrittämään riskin suuruuden.

### 5.3 Riskienhallintatoimenpiteet

Ilmosen et al. (2010, s. 124) mukaan eri riskienhallintatoimenpiteet jakautuvat karkeasti kahteen luokkaan: yrityksen omiin riskienhallintatoimenpiteisiin, joilla pyritään kontrolloimaan riskejä, ja riskien siirtämiseen kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi vakuuttamalla. Nämä luokat ja niiden alaluokat on esitetty kuvassa 5. Sheehan (2010) taas esittää kuvassa 6 matriisin, joka ehdottaa tiettyä lähestymistapaa riskinhallintaan riippuen riskin toteutumisen todennäköisyydestä ja sen vaikutuksesta (jotka tulisi löytää yrityksen riskirekisteristä).



Kuva 5. Riskienhallintatoimenpiteiden pääluokat. (Ilmonen et al., 2010, s. 124)

|                |              |                        |              |
|----------------|--------------|------------------------|--------------|
|                |              | Taloudellinen vaikutus |              |
|                |              | <b>Pieni</b>           | <b>Suuri</b> |
| Todennäköisyys | <b>Suuri</b> | Pienennä               | Poista       |
|                | <b>Pieni</b> | Hyväksy                | Siirrä       |

Kuva 6. Riskienhallintamatriisi. (Sheehan, 2010)

Tyypillisiä kuvassa 6 mainittuja neljään kategoriaan kuuluvia käytännön riskienhallintakeinoja, joita käytetään erityisesti pk-yrityksissä, on listattu taulukossa 9 alla.

Taulukko 9. Tyypillisiä riskienhallintakeinoja pk-yrityksissä. (VTT, 2009)

| Menetelmä            | Tyypillisiä riskienhallintakeinoja  |
|----------------------|---|
| Riskin poistaminen   | – Vältetään huonomaineisia kauppakumppaneja   |
| Riskin pienentäminen | – Palohälytysjärjestelmät ja tilojen osastominen palo-ovilla<br>– Vartioinnin ja murtosuojauksen tehostaminen<br>– Koneiden kunnossapito<br>– Ohjelmistojen varmuuskopiointi<br>– Henkilösuojaimien hankkiminen ja käyttäminen<br>– Siisteydestä huolehtiminen<br>– Työ- ja toimintatapojen kehittäminen ja henkilöstön ammattiosaamisesta huolehtiminen<br>– Varamiesten valinta ja kouluttaminen sairaustapausten varalle |
| Riskin siirtäminen   | – Vaarallisen työn siirtäminen luotettavalle ja ammattitaitoiselle alihankkijalle<br>– Paloriskin vakuuttaminen   |
| Riskin hyväksyminen  | – Riskit ovat osa yritystoimintaa ja sopimuksista ja vakuutuksista huolimatta osa riskeistä jää aina omalle vastuulle.  |

Pienet ja epätodennäköiset riskit kannattaa *hyväksyä*, koska niiden käsittely muulla tavoin ei olisi taloudellisesti kannattavaa. Tähän ryhmään kuuluvia riskejä kannattaa seurata ja raportoida säännöllisesti ja tarkastella esimerkiksi vuositasolla onko lähestymistapaa syytä muuttaa. Muun riskienhallintatoimenpiteen soveltaminen voi tulla kyseeseen, jos yrityksen riskikantokyky tai riskinottohalu muuttuu, riskille tulee kerrannaisvaikutuksia tai riippuvuuksia, tai sen vaikutukset tai todennäköisyys kasvavat. (Ilmonen et al., 2010, s. 127)

Riskin *poistaminen* tulee kyseeseen lähinnä riskeissä, joille toleranssi on nolla. Näitä ovat tietyt henkilöriskit, ympäristöriskit ja turvallisuusriskit. Käytännössä joidenkin riskien poistaminen täysin on hyvin vaikeaa, ellei koko toimintaa lopeteta; jonkinlainen jäännösriski on aina olemassa, koska vahinkojen taustalla on usein inhimillinen virhe tai erehdys. Käytännön riskienhallintatyökaluja tähän ryhmään kuuluvien riskien poistamiseen ovatkin mm. ennakoiva riskienhallintatyö, koulutus, virheistä oppiminen, työskentelytapojen kehittäminen ja riskitietoisuuden yleinen kasvattaminen. (Ilmonen et al., 2010, s. 127)

Kuten mainittu edellisessä kappaleessa, useimpien riskien poistaminen täysin on hyvin vaikeaa ja mahdollisesti erittäin kallista. Yhden riskin poistaminen voi myös johtaa uuden riskin syntymiseen. Useimpia riskejä on kuitenkin mahdollista *pienentää*. Riskiä pienennettäessä joko pienennettään riskin todennäköisyyttä tai lievennetään sen vaikutuksia (tai molempia). Käytännön toimenpiteistä

voidaan mainita tekniset suojelutoimenpiteet, henkilöresurssien kehittäminen ja koulutus. (Ilmonen et al., 2010, s. 127-128)

Riskien *siirron* tulisi aina olla toissijainen ratkaisu verrattuna riskien kontrolloimiseen omin keinoin. Siirtäminen tulee kyseeseen lähinnä tapauksissa, joissa riskin kantaminen itse on täysin kestävä vaihtoehto (Ilmonen et al., 2010, s. 128). Riskin siirtämisen keinoja ovat erilaiset sopimukset, rahoitusratkaisut ja vakuutukset. Sopimuksia ja vakuutuksia on käsitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Rahoitusratkaisuilla tarkoitetaan esimerkiksi rahastoimista ja erilaisten johdannaisten käyttöä riskienhallintavälineinä.

VTT (2009) tähdentää, että vakuuttaminen ei sinällään estä vahinkojen syntymistä, ainoastaan lieventää vahinkojen taloudellisia seuraamuksia. Vakuuttaminen onkin mielekäästä, kun riski on liian suuri yrityksen itse kannettavaksi. Ilmonen et al. (2010, s. 139) mukaan yrityksen vakuutukset voidaan jakaa lakisääteisiin vakuutuksiin ja vapaaehtoisiin vakuutuksiin. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat mm. eläkevakuutukset, tapaturmavakuutukset, liikennevakuutukset, potilasvakuutukset ja ympäristövakuutukset. Näissä vakuuttamisvelvoite riippuu yritystoiminnan luonteesta, mutta on useimmiten hyvin selkeä ja yrityksen toimivaltaan jää lähinnä vakuutusyhtiön valinta. Vapaaehtoisia vakuutuksia taas ovat esimerkiksi henkilövakuutukset, omaisuusvakuutukset ja toiminnan vakuutukset. Vapaaehtoisen vakuuttamisen lähtökohta tulisi olla se, että yrityksen riskinkantokyvyn ylittävät, järkevästi vakuutettavissa olevat riskit tulisi vakuuttaa. Vakuutuksen kohdalla täytyy pitää mielessä, että ne harvoin korvaavat koko vahinkoa seurannaisvaikutuksineen, vaan huomioon tulee ottaa myös mahdolliset mainevaikutukset, viivästykset toimituksissa ja ylimääräiset työsuoritukset. (Ilmonen et al., 2010, s. 128, 139)

Vakuuttaminen toteutetaan pääsääntöisesti erilaisina pakettiratkaisuina tai vakuutuskohtaisesti. Erittäin merkittävä tekijä vakuutuksia arvioitaessa on omavastuun osuus (eli rahallinen osuus, joka jää vakuutuksenottajan harteille vahinkotapauksessa). Hirvonen (2010) tähdentää, että omavastuu tulee olla suhteessa yrityksen riskinkantokykyyn. Omavastuu määräytyy hyvin tapauskohtaisesti ja riippuu vakuutusten markkinatilanteesta, yrityksen vahinkohistoriasta, ja vahinkoon varautumisen ja ennaltaehkäisevän riskienhallinnan tasosta. Vakuutusehtojen, -turvien, ja -maksujen vertailua tulisi tehdä säännöllisin väliajoin ja käyttää apuna vakuutusmeklareita, erityisesti jos kohde on ulkomailla tai on erityisen suuri. (Ilmonen et al., 2010, s. 128, 146)

Riskin siirto sopimuksella tarkoittaa riskikohteiden, omaisuuden tai toimintojen siirtoa sopimusteitse toiselle osapuolelle kannettavaksi. Tavoitteena on tyypillisesti vähentää omistamiseen liittyviä riskejä ja lisätä joustavuutta muutostilanteissa (esim. toimitilojen vuokraus omistamisen sijaan) ja mahdollistaa keskittyminen ydinliiketoimintoihin (esim. ulkoistamalla tukitoimintoja tai urakan osia alihankkijalle). Puhuttaessa urakkojen sopimusvelvoitteista täytyy kuitenkin muistaa, että yritys kantaa vastuun kaikista töistä vaikka osan suorittaisikin alihankkija (ellei toisin sovittu). (Ilmonen et al., 2010, s. 140)

Siirtäessään riskejä sopimuksin yrityksen tulee muistaa, että sopimussuhteisiin itsessään sisältyy omia riskejään. Ulkoistaessa toiminnan läpinäkyvyys heikkenee ja ajantasaisen ymmärryksen säilyttäminen vaatii toimeksiantajalta uudenlaisia toimintatapoja. Ulkoistaessa syntyvä tilaaja-toimittaja-suhde vaatii aktiivista johtamista ja hallintaa. Alihankkijariski voi toteutua esimerkiksi seuraavissa muodoissa:

- Alihankkija ajautuu taloudellisiin vaikeuksiin
- Alihankkija toimii petoksellisesti tai vilpillisesti
- Alihankkija rikkoo sopimusvelvoitteitaan
- Tilaaja ajautuu sopimuserimielisyyksiin alihankkijan kanssa

Yllä olevat riskit tulisi ottaa tarkoin huomioon sopimuskumppania valitessa. Olennaista onnistuneessa riskinsiirrossa sopimuksella on tarkasti rajattu sopimuksen muotoilu, joka ei jätä tulkinnanvaraa sopimusosapuolten vastuista ja oikeuksista. (Ilmonen et al., 2010, 138-141)

McIvor (2000) toteaa, että useammilla yrityksillä ei ole riittäviä perusteita arvioidakseen ulkoistamisen järkevyyttä. Tavoitteena on liian usein yksinkertaisesti kustannusten vähentäminen ja henkilökunnan pääluvun pienentäminen sekä erilaiset lyhyen aikavälin tavoitteet, kun päätöstä tulisi miettiä pidemmällä aikavälillä ja pohtia sen järkevyyttä pidemmällä tähtäimellä. Yrityksen tuotantoketjussa voi myös syntyä odottamattomia kustannuksia, mikäli alihankittuja tuotteita tai palveluja ei onnistuta integroimaan saumattomasti tuotantoprosessiin.

Kaikkien byrokraattisten ja formaalien prosessien, toimintatapojen ja työkalujen rinnalla on hyvä muistaa pitää jotkin asiat ja kokonaisuudet henkilökohtaisesti yksittäisten ihmisten vastuulla ja pitää huoli asianmukaisista palkkiomenettelyistä, silloin kun vastuista on huolehdittu hyvällä tavalla. Tämä sitouttaa ihmiset toimimaan koko yrityksen parhaaksi, eikä irrota heitä päätöksenteon ja riskinkannon vastuusta, joka helposti seuraa, jos tiukan raamin mukaisia riskinhallintaprosesseja on liikaa ja päätöksentekijöitä liian monipäinen joukko. (Birkinshaw&Jenkins, 2010)



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatintyön aiheena on ”riskienhallinnan strategiat ja menetelmät pk-yrityksissä”. Tavoitteena oli luoda kirjallisuuskatsaus riskienhallinnan menetelmiin ja strategioihin, sekä vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Kirjallisina lähteinä työssä käytettiin teoksia Ilmonen et al. ”Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan”, Juvonen et al. ”Yrityksen riskienhallinta”, Suominen A. ”Riskienhallinta”, sekä Hillson D. ”Risk in Projects” ja Flaherty’n ja Maki’n laajasti viitattua ”Enterprise Risk Management – Integrated Framework”. Lisäksi tukeuduimme VTT:n ylläpitämään pk-yritysten riskienhallintaan keskittyneeseen internet-sivustoon. Lähteiden osalta eräs huomionarvoinen seikka lienee se, että puhtaasti pk-yritysten näkökulmaan keskittyneitä teoksia tai tutkimuksia on varsin niukalti löydettävissä. Riskeistä, niiden hallinnasta, sekä yritysten kokonaisvaltaisista riskienhallintaprosesseista ja strategioista on kyllä kirjoitettu paljon, niin Suomessa kuin ulkomaillakin, mutta pääsääntöisesti tutkimusten fokus on riskienhallinnassa itsessään, ei niinkään siinä, minkälaiset strategiat ja menetelmät sopisivat juuri pk-yrityksille. Tähän voi olla syynä se, että yrityksen koko sinänsä ei ole relevantti tekijä riskienhallintastrategioita ja menetelmiä luotaessa, vaan olennaisempaa on esimerkiksi se, millä alalla yritys toimii. Toisin sanoen samat strategiat ja menetelmät soveltuvat niin pienille kuin suurillekin yrityksille käytettävissä olevien resurssien ollessa useammin riskienhallintaa rajoittava tekijä.

Näennäisestä konkreettisuudesta huolimatta aihepiiri paljastui varsin laaja-alaiseksi ja tietyiltä osin jopa kiistanalaiseksi. Tiedemaailma ja alan ammattilaiset eivät nimittäin tunnu olevan täysin yksimielisiä edes perustermeistä kuten riskin määritelmästä. Tavasta, jolla riski ymmärretään, riippuu esimerkiksi sisältääkö lentokoneesta hyppääminen ilman laskuvarjoa riskiä vai ei. Toinen katsoo riskin olevan suuri, sillä seurauksena on lähes varma kuolema. Toisen vastaus on sama, mutta johtopäätös eri: mitään riskiä ei ole, sillä seurauksena on lähes varma kuolema. Erilaiset johtopäätökset johtuvat siitä, että ensimmäinen katsoo riskin tarkoittavan vahingon mahdollisuutta, toinen sisällyttää riskin määritelmään myös epävarmuuden. Jos epävarmuustekijä puuttuu, ei kyseessä ole riski vaikka lopputulos olisi vahingollinen. Erityisesti liiketoiminnan näkökulmasta riskiin on epävarmuuden ja vahingonmahdollisuuden lisäksi sisällytettävä onnistumisen mahdollisuus. Yritystoiminta on luonteeltaan riskinottamista pyrkimyksenä taloudellisesti

suotuisaan tulokseen. Mikäli toimintaan ei liity varsinaista riskiä, ei kyseessä ole yritystoiminta, vaan jotain muuta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen riskin määritelmästä löytyy kappaleesta 2.1, jossa on tuotu mahdollisimman laajasti ja moniulotteisesti esille kirjallisuudessa esiintyviä erilaisia näkemyksiä riskin luonteesta ja ominaispiirteistä.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta kysymykseen pk-yritysten yleisimmistä riskilajeista. Työssä käytetty lähdeaineisto ei suoranaisesti tue näkemystä, että riskilajit voitaisiin ylipäänsä jakaa yrityksen koon mukaan. Tämä on toisaalta johdonmukainen seuraus siitä, että kaikki yritystoiminta on perusluonteeltaan samanlaista, vain toimiala ja toiminnan laajuus vaihtelevat. Näin ollen samat riskit uhkaavat sekä pieniä että suuria yrityksiä. Selvää on tietysti, että pk-yrityksen riskinsietokyky on usein alhaisempi kuin suuremman yrityksen, mutta riskit on selkeämpää lajitella niiden yhtäläisten ominaisuuksien perusteella, kuin jonkin ulkopuolisen muuttujan suhteen. Työssä esiteltyjen riskilajien valinta on perustunut pyrkimykseen tuoda esille mahdollisimman laajasti, mutta konkreettisesti erilaisia riskejä, joita pk-yritykset tyypillisesti toiminnassaan kohtaavat.

Strateginen riskienhallinta tarkoittaa pohjimmiltaan riskienhallinnan integroimista osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja prosesseja. Riskienhallinnan tulee olla myös osa jokavuotista strategiatyötä, koska riskit näyttelevät erittäin tärkeää osaa siinä, saavutetaanko strategiassa määritetyt tavoitteet. Näin ollen riskienhallinnalla on tiivis kytkös esimerkiksi osakkeenomistajien tuottotavoitteiden täyttämiseen. Riskienhallinnan nivomiseksi yrityksen prosesseihin ja toimintoihin yhdeksi malliksi esitetään Enterprise Risk Management (ERM) –mallia, joka on osoittautunut käytännössä tehokkaaksi lähestymistavaksi yrityksen riskienhallintaan. Selkeästi määritetty riskienhallintaprosessi ja johdon sitoutuminen sen toteuttamiseen tuovat yrityksen toimintaan jatkuvuutta ja pitkällä aikavälillä toiminta riskienhallinnan saralla kehittyy yhä kypsemmäksi. Strategisen riskienhallinnan näkökulmasta työtä olisi voinut laajentaa huomattavasti syventymällä ERM –malliin ja keskittymällä esimerkiksi ERM:n implementointiin yrityksissä. Tästä on kirjoitettu laajasti.

Viides tutkimuskysymys haki vastausta kirjallisuudessa esiintyviin konkreettisiin riskienhallintamenetelmiin ja –toimenpiteisiin. Oleellisinta on tunnistaa ja arvioida riskit ja toteuttaa

yrittäjien resurssien puitteista sopivat riskienhallintatoimenpiteet. Toimenpiteitä valitessa on erityisen tärkeää muistaa riskien keskinäiset riippuvuudet ja pitää mielessä myös niin sanotut riskienhallinnan optimikustannukset. Joitain riskejä hyväksymällä saattaa myös löytyä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Työssä esitellään kaksi käytännönläheistä menetelmää, riskikartta ja riskitaulukko, joiden avulla pk-yritysten on mahdollista systemaattisesti tunnistaa toimintaan liittyviä riskejä sekä arvioida niiden suuruutta. VTT:n Pk-yrityksen riskienhallinta –sivusto tarjoaa huomattavan määrän erityisesti pk-yrityksen käyttöön soveltuvia työkaluja riskienhallintaan. Näihin oli työssä mahdollisuus ottaa vain pintaraapaisu.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että menestymään pyrkivän yrityksen tulisi ottaa kokonaisvaltainen riskienhallinta osaksi yrityksen strategista ja operatiivista johtamista ja ennen kaikkea jokapäiväistä toimintaa sekä pyrkiä lisäämään riskitietoisuutta organisaation kaikilla tasoilla. Pk-yrityksissä, joissa näkemys ja kokemus usein yhdistyvät yksittäisissä avainhenkilöissä, on hyvät edellytykset luoda tarpeisiinsa sopiva riskienhallintastrategia, sillä onnistunut riskienhallinta edellyttää nimenomaan kokonaisvaltaisen näkemyksen lisäksi yrityksen prosessien hyvää tuntemusta, sillä riskienhallinnan toimenpiteet kohdistuvat väistämättä yrityksen käytännön prosesseihin.

## 7 YHTEENVETO

Riskillä tarkoitetaan epävarmuustekijää, jolla on negatiivinen seuraus. Yritystoiminnan kannalta on kuitenkin hyödyllistä tarkastella myös mahdollisuuksia, joiden seuraus on positiivinen. Ne ovat yhtäläillä epävarmuustekijöitä. Riskin määritelmästä ei kuitenkaan ole selkeää yksimielisyyttä ja terminä ”riski” onkin varsin moniselitteinen.

Riskienhallinnan lähtökohtana voidaan pitää riskien tunnistamista ja lajittelua. Karkeasti riskit jakaantuvat vakuutettaviin ja ei-vakuutettaviin riskeihin ja edelleen strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Riskien tunnistaminen on yksi riskienhallintaprosessin tärkeimmistä vaiheista, sillä tunnistamattomia riskejä on käytännössä mahdoton hallita. Näin ollen tähän vaiheeseen tulee käyttää paljon aikaa ja resursseja, jotta kaikki tärkeimmät riskit saadaan kirjattua yrityksen riskirekisteriin jatkotoimenpiteitä varten. Riskien tunnistaminen ja arviointi on syytä pitää toisistaan selkeästi erillisinä työvaiheina, jotta pienimmätkin riskit tulevat tunnistetuksi ja kirjatuksi. Riskien tunnistamisessa on myös oleellista kytkeä riskit yrityksen strategiaan ja miettiä riskejä uhkana strategian toteutumiselle, sillä lopulta yrityksen onnistumisen määrittelee se, miten hyvin strategiset tavoitteet saavutetaan pitkällä aikavälillä. Oikeat toimenpiteet valitsemalla sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien tarpeet täyttyvät ja riskienhallinnan kustannukset pystytään optimoimaan.

Yrityksen riskienhallintapolitiikka toimii pohjana kokonaisvaltaiselle riskienhallintaprosessille. Riskienhallintapolitiikka kuvaa yrityksen yleisen suhtautumisen riskeihin sekä pääpiirteet järjestelyistä yrityksessä mitä tulee riskienhallintaan. Järjestelmällinen riskienhallintaprosessi mahdollistaa parhaimmillaan merkittävät parannukset yrityksen tulokseen ja vähentää erilaisia epävarmuustekijöitä päivittäisessä toiminnassa. Riskienhallinnan prosessina kokonaisvaltainen riskienhallinta on erityisen luontevaa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, koska usein koko riskienhallinnan skaala on yksittäisen tai korkeintaan muutaman ihmisen vastuulla. Strategisesta näkökulmasta tämä on myös hyvä lähestyminen riskienhallintaan, sillä se nivoo väistämättä riskienhallintatyön yrityksen kaikkiin prosesseihin, eikä se jää erilliseksi toiminnoksi muiden joukkoon.

## LÄHTEET

The Assosiation of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), The Public Risk Management Association (Alarm), The Institute of Risk Management (IRM) 2010. A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. Saatavissa: [http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/2010-SARM\(final\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/2010-SARM(final).pdf) [viitattu 3.4.2011]. 20 s.

Association of Project Management [verkkosivut]. Saatavissa: <http://www.apm.org.uk/content/project> [viitattu: 22.3.2011].

Bernstein P. L. 1998. Against the Gods: Remarkable Story of Risk. John Wiley & Sons, Inc. USA. 400 s.

Birkinshaw J., Jenkins H. 2010. Making Better Risk Management Decisions. Business Strategy Review. Issue 4 – 2010. s. 41-45.

Crabb P. R. 2003. Financial Risk Management: The Big and the Small. School of Business, Northwest Nazarene University. 16 s.

Flaherty J.J., Maki T. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 125 s.

Graham B. 2006. The Intelligent Investor – Revised Edition. Collins Business. HarperCollins Publishers. USA, New York. 623 s.

Hillson D. 2009. Risk in Projects. Gower Publishing Limited. MPG Books Group, UK. 102 s.

Hirvonen H. 2010. Yrityksen omaisuuden ja toiminnan riskit ja niiden vakuuttaminen. [esitys]. Saatavissa:

[http://www.bulevardi.net/eoppiminen/materiaalit/Hirvonen\\_Hannu\\_10022010\\_Tampere\\_FK.pdf](http://www.bulevardi.net/eoppiminen/materiaalit/Hirvonen_Hannu_10022010_Tampere_FK.pdf)

[viitattu: 16.3.2011]

Hollnack D., Allman A., Smolka A., Spranger M. 2006. Seismic Risk Modelling: Do Insurances and the Scientific Community talk about the same? MunichRe – GeoRisksResearch, Earthquakes & Volcanos. 26 s.

Ilmonen I., Kallio J., Koskinen J., Rajamäki M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi. GGP Media GmbH, Saksa. 212 s.

Juvonen M., Korhonen H., Ojala V. M., Salonen T., Vuori H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. Yliopistopaino Helsinki. 196 s.

Kelman I. 2003. Defining Risk. FloodRiskNet Newsletter, Issue 2, Winter 2003. s. 6-8.

Kupi E., Keränen J., Lanne M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT. Working Papers 137. 60 s.

McIvor R. 2000. A practical framework for understanding the outsourcing process. Supply Chain Management vol. 5 no. 1 (2000). s. 22-36.

Nevalainen E. 2009. Kuljetusriskien hallinta. Pohjola Vakuutus Oy. Saatavilla:

[http://www.finva.fi/eoppiminen/materiaalit/Materiaalit%202009/Nevalainen\\_Esa\\_2009\\_lis%C3%A4materiaali\\_1.pdf](http://www.finva.fi/eoppiminen/materiaalit/Materiaalit%202009/Nevalainen_Esa_2009_lis%C3%A4materiaali_1.pdf) [viitattu 18.5.2011].

Olalla M. F. 2000. Information Technology in Business Process Reengineering. Int'l. Advances in Econ. Res., 6(3) 2000. s. 581-589.

Salmela H. 2008. Analysing business losses caused by information systems risk: a business process analysis approach. *Journal of Information Technology* (2008) 23. s. 185-202.

Sheehan N. 2010. A risk-based approach to strategy execution. *Journal of Business Strategy*. Vol. 31 No. 5 2010. s. 25-37.

Skjong R. 2005. Etymology of Risk: Classic Greek origin – Nautical Expression – Metaphor for ”difficulty to avoid in the sea”. *Det Norske Veritas*. 1 s.

Suominen A. 2009. Riskienhallinnan perusteet [esitys]. Saatavissa: [http://finva.fi/eoppiminen/materiaalit/Materiaalit%202009/Suominen\\_A\\_RH\\_2610\\_021109.pdf](http://finva.fi/eoppiminen/materiaalit/Materiaalit%202009/Suominen_A_RH_2610_021109.pdf) [viitattu 21.5.2011].

Suominen A. 2000. Riskienhallinta. Werner Söderström Osakeyhtiö. Tummavuoren Kirjapaino Oy. 179 s.

Tilastokeskus 2009. Käsitteet ja määritelmät – Yritys [verkkosivut]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html> [viitattu 18.5.2011].

Tilastokeskus 2009. Käsitteet ja määritelmät – PK-yritys [verkkosivut]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html) [viitattu 20.03.2011].

Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola. 2002. Pk-yrityksen riskienhallinnan työkirja. 20 s.

Valtion ympäristöhallinto [verkkosivut]. Saatavissa: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=873> [viitattu: 22.3.2011]

VTT 2009. Pk-yrityksen riskienhallinta [verkkosivut]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/> [viitattu 22.5.2011].

Vuori M. 2010. Riskikartta on 2000-luvun riskianalyysin tärkeä väline [esitys]. Saatavilla:  
[http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/kokoelma\\_riskikarttoja.pdf](http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/kokoelma_riskikarttoja.pdf) [viitattu 18.5.2011].

Wesanko J. 2010. Riskienhallintaprosessi ja operatiivisten riskien kvantifiointi [tutkielma].  
Teknillinen korkeakoulu, koulutuskeskus Dipoli, turvallisuusjohdon koulutusohjelma. Saatavissa:  
<http://lib.tkk.fi/Reports/2010/urn100176.pdf> [viitattu 26.03.2011]. 44 s.



LIITE 1. Esimerkki riskikartasta (VTT; 2009)



## Pk-yrityksen riskikartta

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| Yritys:            | Ryhmä/arvioija: |
| Tarkastelun kohde: | Päiväys:        |



### Täyttöesimerkki

Sopimukset - Merkittävä riski;  Asiakkaat - Asia kunnossa;  Laiterikot - Ei koske meitä