



**COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUS RISKIENHALLINNAN KÄYTÄNTEISIIN
SUOMALAISESSA ELINTARVIKEALAN YRITYKSESSÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

Riia Hämäläinen

Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Nina Sorsa

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Riia Hämäläinen

COVID-19-pandemian vaikutus riskienhallinnan käytänteisiin suomalaisessa elintarvikealan yrityksessä

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2022

33 sivua, 4 kuvaa ja 1 liite

Tarkastaja: Yliopisto-opettaja Nina Sorsa

Avainsanat: riskienhallinta, COVID-19, ulkoiset riskit

Tämä kandidaatin tutkielma käsittelee riskienhallintaa suomalaisessa elintarvikealan yrityksessä. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut kohdeorganisaation riskienhallintaan ja sen käytänteisiin. Tavoitteena on selvittää mitä riskienhallinnan käytänteitä kohdeorganisaatiolla on ollut käytössään ennen COVID-19-pandemiaa ja verrata saatuja tietoja kohdeyrityksen tämänhetkisiin riskienhallinnan käytänteisiin. Tarkoituksena on keskittyä etenkin yrityksen ulkoiseen riskienhallintaan. Tutkielman teoriaosuus käsittelee riskienhallintaa, COVID-19-pandemiaa sekä elintarvikealan riskienhallinnan erityispiirteitä.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahta eri työtehtävissä olevaa kohdeyrityksen työntekijää. Litteroitu haastatteluaineisto käsiteltiin käyttäen sisällönanalyysimenetelmää, jonka avulla haastattelut teemoitettiin. Empiirinen aineisto pohjautuu tutkimuksessa käsiteltyyn teoriaan riskienhallinnasta, COVID-19-pandemiasta sekä elintarvikealan riskienhallinnan erityispiirteistä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeyrityksessä on käytössään monia riskienhallinnan käytänteitä. Kohdeyrityksen ulkoisten riskien hallintakäytännöt sekä riskienhallintaprosessi ovat kehittyneet COVID-19-pandemian myötä ja riskienhallinta on entistäkin systematisempaa, ja siitä on tullut tärkeämpi osa kohdeyrityksen toimintaa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business

Riia Hämäläinen

The impact of the COVID-19 pandemic on risk management practices in a Finnish food industry company

Bachelor's thesis

2022

33 pages, 4 figures and 1 appendix

Examiner: University teacher Nina Sorsa

Keywords: risk management, COVID-19, external risks

This Bachelor's Thesis examines risk management in a food industry company. The purpose of the thesis is to find out how the COVID-19 pandemic has affected the target organization's risk management and its practices. The goal is to find out what risk management practices the target organization had in place before the COVID-19 pandemic and to compare the information obtained with the current risk management. The purpose is to focus especially on the company's external risks. The theoretical part of the thesis deals with risk management, the COVID-19 pandemic, and the special features of risk management in the food industry.

The empirical research was implemented as a qualitative case study. The research material was collected by interviewing two employees of the target organization who work in different positions. The transcribed interview material was processed using the content analysis method, which was used to theme the interviews. The empirical material is based on the theory discussed in the thesis about risk management, the COVID-19 pandemic, and the special features of risk management in the food industry.

The findings of this thesis shows that the target organization uses many risks management practices. The target organization's external risk management practices and risk management processes have developed after COVID-19 pandemic, and risk management is now even more systematic and has become a more important part of the target company's operations.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	3
1.4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	5
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	6
2	COVID-19-pandemia ja yritysten riskienhallinta	7
2.1	COVID-19-pandemia.....	7
2.2	Riski ja riskienhallinta	9
2.3	Yrityksen ulkoiset riskit.....	10
2.4	Riskienhallintaprosessi	11
2.5	COVID-19-pandemian aiheuttamat muutokset yritysten riskienhallinnassa.....	14
2.6	Elintarvikealan riskienhallinnan erityispiirteet Suomessa.....	15
2.7	COVID-19-pandemian aiheuttamat haasteet elintarvikealalla	17
3	Riskienhallinta kohdeyrityksessä	19
3.1	Tutkimusmenetelmä	19
3.2	Riskienhallinta kohdeyrityksessä ennen COVID-19-pandemiaa	20
3.3	Riskienhallinta COVID-19- pandemian aikana.....	23
3.4	Riskienhallinnassa tapahtuneet muutokset	25
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	28
4.1	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	28
4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	32
	Lähteet	34

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kuvaluettelo

Kuva 1. Riskienhallinnan prosessin päävaiheet

Kuva 2. Elintarvikealan toimitusketjuriskit

Kuva 3. Riskienhallintakäytänteiden muutokset kohdeyrityksessä

Kuva 4. Kohdeyrityksen riskienhallintaprosessin päävaiheet

1 Johdanto

Riskienhallinta on ollut tärkeä osa yritysten toimintaa jo vuosikymmenten ajan (Dionne 2013). Riskien arviointi ja ennustaminen on aina ollut vaikeaa, mutta viime vuodet ovat osoittaneet, että suuria muutoksia markkinoilla voi tapahtua hyvinkin lyhyessä ajassa eikä kaikille riskeille ole saatavilla vakuutusta. Kaikkein vaikeinta on ennustaa talouden ulkopuolisia äkillisiä muutoksia eli niin kutsuttuja eksogeenisiä shokkeja. Näitä eksogeenisiä shokkeja ovat esimerkiksi sodat, luonnonkatastrofit sekä pandemiataudit. (Grewal & Tansulah 2001) Nämä eroavat talouden sisäisistä shokeista siten, että niitä on vaikea ennustaa etukäteen toisin kuin esimerkiksi suhdannevaihteluita (Kaplan & Mikes 2012). Lisäksi eksogeenisten shokkien kohdalla suuria muutoksia voi tapahtua hyvin lyhyessäkin ajassa, kuten huomattiin 2019 alkaneen COVID-19-pandemian kohdalla.

Pandemian vaikutukset heijastuivat etenkin elintarviketeollisuudessa, jossa kysyntä kasvoi valtavasti pandemian alettua. Työvoimapulasta ja toimitushäiriöistä kärsivä elintarviketeollisuus joutui vastaamaan nopeasti kasvavaan kysyntään, jotta elintarviketurva pysyi taattuna. (Montenegro & Young 2020) Nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa ja verkostoituneessa maailmassa yritysten strategian joustavuus ja erityisesti riskienhallinnan tärkeys korostuvat entisestään (Brozovic 2018). Jokaisen yrityksen onkin tärkeää tarkastella ja kehittää jatkuvasti omaa riskienhallintastrategiaansa ja sen mukanaan tuomia käytänteitä.

Tässä tutkielmassa käsitellään riskienhallintaa ja riskienhallinnan käytänteitä sekä perehdytään siihen, millainen merkitys oikeanlaisella riskienhallinnalla on yrityksille. Lisäksi tarkastellaan COVID-19-pandemiaa ja sen vaikutuksia elintarvikealan riskienhallintaan. Työ on rajattu keskittymään kohdeyrityksen ulkoisiin uhkiin, erityisesti COVID-19-pandemiaan. Työ on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistoa on kerätty haastattelemalla kohdeyrityksen henkilökuntaa. Kohdeyritys on suuri suomalainen elintarvikeyritys. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti, millainen vaikutus COVID-19-pandemialla on ollut kohdeyrityksen riskienhallintaan. Tutkimuksen avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, millaisia jälkivaikutuksia COVID-19-pandemialla on yrityksen riskienhallintastrategiaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Kuten edellä mainittiin, jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö on lisännyt yritysten riskienhallinnan merkitystä. Yritysten on jatkuvasti kehitettävä toimintamallejaan, jotta ne pystyvät selviämään erilaisista kriiseistä ja haasteista, joita ne kohtaavat (Lages 2016). Elintarvikealan on etenkin pystyttävä kehittämään riskienhallintastrategiaansa jatkuvasti, sillä valtioneuvosto on määrittänyt elintarvikealan yhdeksi kriittisistä toimialoista, joiden toimivuutta se valvoo huoltovarmuuden varmistamiseksi Suomessa (Valtioneuvosto 2022), joten alan merkitys kasvaa kriisitilanteissa. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä COVID-19-pandemiolla on ollut merkittäviä vaikutuksia maailmantalouteen sekä elintarvikkeidenhuoltovarmuuteen (Montenegro & Young 2020). Nämä vaikutukset voivat olla pitkäaikaisia, ja COVID-19-pandemian puhutaankin olevan suurin haaste maailmantaloudessa sitten toisen maailmansodan (Wunder, Kaimowitz, Jensen & Feder 2021).

Tutkimuksen pääteemoja on tutkittu jo aiemmin useasta näkökulmasta. Riskienhallinta ja sen osa-alueet ovat olleet kiinnostuksen kohteena jo useiden vuosikymmenten ajan, joten tutkimusmateriaalia aiheesta on ehtinyt kertyä runsaasti. Kuitenkaan riskien ja riskienhallinnan määrittely ei ole täysin yksiselitteinen, sillä erilaisia teorioita on monia. Vaikka COVID-19-pandemia on aiheena vielä tuore, on siitä ehditty tehdä jo monenlaisia tutkimuksia, vaikkakin pandemian pitkäaikaisia vaikutuksia voidaan tässä vaiheessa vasta spekuloida.

Aikaisempia tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Montenegro ja Young (2020), jotka kertovat artikkelissaan, miten suuresti COVID-19-pandemia on vaikuttanut elintarviketeollisuuteen, sillä ruokaturvan takaaminen on ollut erittäin tärkeää pandemian aikana. Hyrylä (2020) on puolestaan pohtinut raportissaan elintarvikealan tärkeyttä ja COVID-pandemian mahdollisia tulevaisuuden vaikutuksia.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostavat aiemmat tutkimukset sekä kirjallisuus riskeistä ja riskienhallinnasta, COVID-19-pandemiasta sekä elintarvikealan riskienhallinnan erityispiirteistä. Riskienhallintaa ja riskejä ovat tutkineet muun muassa Suominen (2003),

Dionne (2013) sekä Erola ja Louto (2000). COVID-19-pandemiaa ovat tutkineet puolestaan terveyden ja hyvinvoinninlaitos THL sekä maailman terveysjärjestö WHO ja elintarvikealan riskienhallinnan erityispiirteitä Diabat, Govindan ja Panicker (2012). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu edellä mainittuihin lähteisiin sekä moniin muihin aiheeseen liittyviin artikkeleihin ja tutkimuksiin.

Tarkoituksena on kertoa, miten COVID-19-pandemia sai alkunsa ja mitä termi itsessään tarkoittaa. Seuraavaksi esitetään aikaisempien artikkeleiden avulla riskin ja riskienhallinnan käsitteet eli määritellään, mitä tarkoitetaan riskillä ja riskienhallinnalla sekä pohditaan, millä keinoilla yritykset suojaavat itseään ulkoisilta riskeiltä. Lisäksi nostetaan esille, miten elintarvikealan riskienhallinta eroaa muista aloista.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten riskienhallinnan käytänteet ovat muuttuneet elintarvikealan yrityksessä COVID-19-pandemian myötä. Päämääränä on kartoittaa, mitä riskienhallinnan käytäntöjä yrityksellä on tällä hetkellä, ja ovatko ne muuttuneet huomattavasti muutaman vuoden takaisesta. Lisäksi halutaan selvittää, onko COVID-19-pandemialla ollut suurta vaikutusta kohdeyrityksen toimintaan, jolloin tiedetään, onko kohdeyrityksellä ollut tarvetta muuttaa toimintatapojaan. Tarkoituksena on myös pohtia sitä, onko mahdolliset uudet käytänteet koettu toimiviksi sekä onko mahdollisten muutosten taustalla COVID-19-pandemia vai jokin muu tekijä.

Tutkimusongelma tutkimuksessa on se, mitä muutoksia elintarvikealanyritysten tulisi tehdä omissa riskienhallinnankäytänteissään, jotta eksogeenisiin shokkeihin, kuten COVID-19-pandemiaan ja myös muihin mahdollisiin ennalta arvaamattomiin kriiseihin, pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Eli miten yritykset pystyvät varautumaan täysin yllättäviin, itsestä riippumattomiin markkinoiden muutoksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimus on rajattu käsittelemään elintarvikealalla toimivaa yritystä, ja se keskittyy riskienhallintaan ja sen käytänteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut yrityksen riskienhallintaan, joten on luonnollista, että riskienhallinnan painopiste on yrityksen ulkopuolelta tulevissa riskeissä.

Aikaisemmassa alaluvussa mainittiin, että elintarvikealan merkitys kasvaa kriisien sattuessa. Tutkimuksessa onkin tarkoitus selvittää se, miten tutkimuskohteena oleva elintarvikeyritys, on muuttanut omaa riskienhallintastrategiaansa, jotta se pystyy jatkossa toimimaan paremmin kriisitilanteessa. COVID-19-pandemia on tuonut mukanaan paljon negatiivisia vaikutuksia monella eri osa-alueella, mutta se on myös antanut yrityksille hyvän mahdollisuuden miettiä riskienhallintastrategiaansa, sekä sen käytännön toteutusta ja muokata siitä parempi.

Edellisten kappaleiden pohjalta päätutkimuskysymykseksi muodostui seuraava:

Miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut suomalaisen elintarvikealan yrityksen ulkoisten riskien hallintakäytänteisiin?

Päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat alatutkimuskysymykset:

Mitä ulkoisten riskien hallintakäytänteitä kohdeyrityksellä on ollut käytössään ennen COVID-19-pandemiaa sekä sen jälkeen?

Miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut kohdeyrityksen toimintaan?

Millaisiksi mahdolliset uudet käytänteet on koettu kohdeyrityksessä?

Alatutkimuskysymykset on muotoiltu siten, että ne tukisivat ja tarkentaisivat päätutkimuskysymystä. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla, on tarkoitus kartoittaa, minkälaisia riskienhallintakäytänteitä yrityksellä oli käytössään ennen COVID-19-pandemiaa sekä minkälaisia riskienhallinnan käytänteitä, sillä on käytössään tällä hetkellä. Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, mitä vaikutuksia pandemialla on ollut yrityksen toimintaan, jonka avulla tiedetään, onko riskienhallinnan muutoksiin ollut tarvetta. Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus pohtia, miten mahdolliset muutokset riskienhallinnassa on otettu vastaan. Tarkoituksena on selvittää, ovatko mahdolliset muutokset

tuntuneet tarpeellisilta ja onko niistä koettu olevan hyötyä kohdeyrityksen toiminnassa. Tutkimuskysymyksen avulla voidaan pohtia, onko kohdeyritykseen muodostunut uusien menettelytapojen myötä myös kirjaamattomia sääntöjä, jotka ohjaavat kohdeyrityksen toimintaa ja yrityskulttuuria.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimusaiheeseen liittyvän tieteellisen kirjallisuuden lisäksi tutkielmassa hyödynnetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen päätarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman objektiivisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tarkoituksena on ymmärtää tukittavan kohteen ominaisuuksia ja merkitystä viitaten viitekehykseen sekä aikaisempiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 26) ja pyrkiä lisäämään ymmärrystä tutkittavasta kohteesta (Metsämuuronen 2008, 17).

Tutkimus suoritetaan laadullisena tapaustutkimuksena, sillä tutkimuskohteena toimii vain yksi yritys ja tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa kohdeyrityksen toiminnasta (Yin 2018). Tapaustutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi tutkimukseen, jonka tarkoitus on käytännön ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvailu tilanteessa, jossa niitä ei voida irrottaa tietystä tapahtumaketjusta (Syrjälä 1995, 11). Tämä sopii tutkimusaiheeseen, sillä tarkoituksena on selvittää, onko COVID-19-pandemialla ollut vaikutusta kohdeyrityksen riskienhallintaan.

Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto kerätään haastatteleamalla kohdeyrityksessä työskenteleviä työntekijöitä. Haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua haastattelumuotoa. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin, joka antaa haastateltavalle enemmän vapauksia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104).

Tutkimuksessa haastatellaan kahta työntekijää kohdeyrityksestä. Haastateltavat toimivat eri työtehtävissä. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä ja haastattelut litteroidaan eli puhtaaksikirjoitetaan. Haastatteluaineisto siis kirjoitetaan sanasta sanaan puhtaaksi, ja tämä litteroitu materiaali toimii tiedon pohjana tutkimuksen empiirisessä osiossa. Tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä. Kyseisellä analyysimenetelmällä on

mahdollista analysoida dataa systemaattisesti ja objektiivisesti. Tarkoituksena on saada tutkittava aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon vääristämättä kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 117-122)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu neljästä pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Päälukuja ovat johdanto, teorialuku, empiriaosuus sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen tausta, tavoitteet, teoreettinen viitekehys sekä tutkimuskysymykset. Luvussa tutustutaan lyhyesti myös käytettyyn tutkimusaineistoon ja tutkimusmenetelmään. Teorialuvussa tutustutaan tarkemmin tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Luvussa perehdytään aiempaan kirjallisuuteen viitaten riskienhallintaan ja sen eri osa-alueisiin sekä COVID-19-pandemiaan ja sen vaikutuksiin elintarvikealalla. Teorialuvun jälkeen siirrytään empiriaosuuteen. Luvussa perehdytään siihen, kuinka tutkimusaineisto on kerätty sekä käsitellään haastatteluaineistoa käyttäen apuna sisällönanalyysimetodia. Lopuksi esitetään vielä yhteenveto ja johtopäätökset. Luvussa yhdistetään aikaisemmat tutkimustulokset ja esitetään johtopäätökset. Luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 COVID-19-pandemia ja yritysten riskienhallinta

Tässä pääluvussa tutustutaan COVID-19-pandemiaan ja riskienhallintaan elintarvikealla. Luvussa kerrotaan COVID-19-pandemista ja sen taustoista sekä lyhyesti sen merkityksestä eri osa-alueilla. Määritellään, mitä tarkoittavat käsitteet riski ja riskienhallinta sekä tutustutaan siihen, miten riskienhallintaprosessi muodostuu painottaen erityisesti yrityksen ulkoisia riskejä. Lisäksi perehdytään pandemian aiheuttamiin muutoksiin yritysten riskienhallinnassa sekä elintarvikealan riskienhallinnan erityispiirteisiin Suomessa ja COVID-19-pandemian aiheuttamiin haasteisiin elintarvikealalla.

2.1 COVID-19-pandemia

Yritykset joutuvat toimintansa aikana kohtaamaan jatkuvasti erilaisia uhkia ja kriisejä, joista osa kumpuaa yrityksen sisältä ja osa sen vaikutusvallan ulkopuolelta. Kriisejä voivat aiheuttaa mm. luonnonkatastrofit, teknologian pettämiset, sodat tai talouden romahtaminen erinäisistä muista syistä. (Grewal & Tansulah 2001) Yrityksen ulkopuolisia ja siitä riippumattomia shokkeja kutsutaan taloustieteessä eksogeenisiksi shokeiksi. Ajankohtaisena esimerkkinä aiheesta toimii COVID-19-pandemia, joka on todettu olevan maailmanlaajuinen eksogeeninen shokki. (Venetoklis 2021)

COVID-19-tauti sai alkunsa Kiinassa vuoden 2019 joulukuussa, kun Wuhanissa puhkesi epidemia, jonka aiheuttaja oli ihmiselle uusi koronavirus. Koronaviruksen aiheuttamalle taudille on sen jälkeen annettu nimeksi COVID-19 ja taudinaiheuttajavirus on nimetty SARS-CoV-2-virukseksi. Tauti lähti leviämään nopeasti yli Kiinan rajojen ja maailman terveysjärjestö WHO joutui julistamaan 11.3.2020 koronavirusepidemian maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. (WHO 2021) Uusi koronavirus tarttuu herkästi pisaratartuntana, kun sairastunut henkilö yskii tai aivastaa (THL 2022b) ja se aiheuttaa kantajalleen hengitystieinfektioita ja pieni osa tartunnan saaneista saa vakavan, sairaalahoitoon johtavan infektion, joka voi pahimmillaan johtaa kuolemaan (Terveyskirjasto 2022). Epidemian nopea leviäminen sai monet

valtiot kehittämään erilaisia säädöksiä ja rajoituksia, jotta taudin leviäminen saataisiin hallintaan (Hiscott, Alexandridi, Muscolini, Tassone, Palermo, Soultsioti & Zevini 2020).

Rajoituksista huolimatta taudin leviämisen estäminen osoittautui hankalaksi. Maailmanlaajuisesti koronavirustaudin kuolleisuusprosentti on ollut epidemian alusta 1,1 % (WHO 2022b), jolloin 627 miljoonasta varmistetuista taudinsaaneista ihmisistä on kuollut yli 6,5 miljoonaa. (WHO 2022a) Virusta vastaan immunisoivia rokotteita lähdettiin kehittämään nopeasti taudin puhkeamisen jälkeen ja ensimmäisille rokotteille myönnettiin myyntilupa EU:ssa vuonna 2021 (EMA 2022). Viruksille on kuitenkin tyypillistä se, että ne muuntuvat ajan myötä ja näin kävi myös SARS-CoV-2 koronavirukselle. Vuodesta 2019 vuoteen 2022 virus on muuntautunut useaan kertaan, joka heikentää sille kehitettyjen koronarokotteiden vaikutusta. Tauti on muuntautunut leviämään nopeammin, mutta muunnokset aiheuttavat lievempää taudin muotoa, joka vaatii vähemmän sairaalahoitoa. (THL 2022a)

Terveydellisten vaikutusten lisäksi COVID-19-pandemialla on ollut myös suuria sosiaalisia sekä taloudellisia vaikutuksia, joiden arvioidaan vaikuttavan yhteiskuntaan vielä pitkään pandemian jälkeenkkin. Pandemia on vaikuttanut yhteisöihin, yrityksiin ja organisaatioihin maailmanlaajuisesti, vaikuttaen rahoitusmarkkinoihin ja maailmantalouteen (Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis, Agha & Agha 2020). Koronavirus johti syvään taantumaa erityisesti kehittyneissä maissa ja suurilla kehittyvillä markkinoilla, mutta pandemian lopullisia vaikutusta ei kuitenkaan voida helposti ilmaista määrällisesti, koska korona-aika on vielä liian lyhyt vankkojen johtopäätösten tekemiseen (Dreger 2022).

Hallituksen äkilliset ja äärimmäiset toimet pandemian leviämisen estämiseksi, kuten liikku- mis- ja oleskelurajoitukset, sekä pelko viruksen saamisesta, ovat lisänneet myös väestön mielenterveysongelmia. (Fofana, Latif, Sarfraz, Bilal, Bashir & Komal 2020). Lisäksi pandemian uskotaan kiihdyttävän ihmisten ja yhteiskunnan sosiaalisia arvoja. Pandemia on lisännyt mm. kuluttajien ja sitä kautta yritysten tietoisuutta esimerkiksi ilmastonmuutoksesta sekä kestävän kehityksen tavoitteista. Näin ollen ostos-, valmistus-, matkustus- ja työtavat ovat muuttuneet, joka vaikuttaa talouden tulevaan toimintaan (Capel, Gavurova, Dvorsky & Belas 2020). Tähän nopeaan yhteiskunnallisten arvojen muutokseen liittyvät riskit vaikeuttavat tulevaisuudentrendien ennustamista ja olennaisen tiedon keräämistä. Muutokset väestön mielipiteissä voivat aiheuttaa ongelmia osalle yrityksistä, mutta se voi myös tuoda yrityksille kilpailuetua, jos muuttuvaan kulutuskäyttäytymiseen osataan mukautua. (Ino & Watanabe 2022)

2.2 Riski ja riskienhallinta

Termiä riski käytetään kuvaamaan arkikielessä monia erilaisia asioita, kuten vahingonvaaraa sekä vahingonuhkaa (Suominen 2003, 9). Tässä työssä keskitymme kuitenkin riskin teoreettiseen määritelmään. Teoreettisessakin ajattelussa riskille on muodostunut monenlaisia määritelmiä, mutta yleisesti riski nähdään ilmiönä, jolla ilmaistaan epävarmuutta siitä, että jokin asia epäonnistuu ja tuottaa ei-toivotun lopputuloksen organisaatiolle ja jonka tapahtumistodennäköisyydestä ei voida olla varmoja (Selim & McNamee 1999; Berg 1994; Suominen 2003).

Riski ja epävarmuus nähdään usein synonyymeinä, mutta on tärkeää huomata, että epävarmuutta esiintyy kaikkialla, mutta kaikella epävarmuudella ei ole merkitystä organisaation liiketoimintaan (Hillson 2009). Riskin ollessa epävarmuutta, voidaan todeta, että osa yritystoiminnan uhista muodostaa välttämättä myös mahdollisuuden, jolloin riskillä voi olla niin negatiivisia kuin positiivisiakin vaikutuksia (Kogan & Wallach 1964). Tapahtumassa täytyy kuitenkin olla epävarmuutta, jotta se voidaan luokitella riskiksi, sillä jos tapahtuman tulos on varma ja ennalta tiedossa, ei kyseessä silloin ole riski (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 8-10). Riskin suuruuden arvioimiseksi on kehitelty vuosien varrella useita erilaisia laskukaavoja ja mittareita, joiden avulla yritykset voivat arvioida riskin kannattavuutta, mutta kaikki matemaattiset määritelmät ovat vain osatotuuksia (Juvonen, et al. 2014, 9–10; Dionne 2013).

Riskien analysointia varten niitä on tapana jakaa erilaisiin kategorioihin riskin tyypin perusteella (Suominen 2003). Usein riskit jaotellaan vakuutettaviin vahinkoriskeihin sekä ei-vakuutettaviin liikeriskeihin, jossa vahinkoriskit sisältävät vain menetyksen mahdollisuuden yritykselle kun taas liikeriskeillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia (Juvonen, et al. 2014, 10; Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 82). Kaplan ja Mikes (2012) ovat puolestaan jakaneet riskit kolmeen eri kategoriaan riskien laadullisten erojen perusteella, näitä riskikategorioita ovat ennataehkäisevät riskit, strategiset riskit sekä ulkoiset riskit. Erilaisia riskijaotteluita on vielä paljon lisää, tärkeintä on kuitenkin, että yritys tunnistaa yritystoiminnan riskit ja jaoitellee ne heille suotuisalla tavalla, joka helpottaa riskienhallintaa (Ilmonen, et al. 2016, 76).

Juvonen et al. (2014) määrittelee riskienhallinnan ensisijaiseksi päämääräksi katastrofien välttämisen ja sitä kautta liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisen kaikissa olosuhteissa.

Condamin, Louisot ja Naim (2006) puolestaan määrittelevät riskienhallinnan tavoitteeksi sen, että resurssien saatavuuden täytyy olla sillä tasolla, että se on organisaation perimmäisten tavoitteiden kanssa yhteensopiva. Yleisesti riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jonka tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja hallita riskejä. Tarkoituksena on yrityksen arvon luominen ja sen suojaaminen, joka parantaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (ISO 31000 2018)

Riskienhallinnan tarkoitus ei ole kuitenkaan poistaa kaikkia riskejä eikä se olisi mahdollistakaan, sillä lähes kaikkeen liiketoimintaan liittyy riskejä. Hallittujen riskien ottaminen on yritystoiminnan perusta (Erola & Louto 2000, 186) ja riskien ottaminen voidaan jopa nähdä välttämättömänä, jos yritys haluaa menestyä kilpailussa (Kuusela & Ollikainen 1998, 15). Riskienhallinnan tavoitteena ei ole vain ennakoida tapahtumia ja reagoida niihin, vaan luoda sellainen yrityskulttuuri, joka pystyy reagoimaan nopeasti erilaisiin yllättäviinkin tilanteisiin (Coleman 2011). Riskienhallinnasta vastaa yrityksen hallitus (Dionne 2013), mutta riskienhallinnan toteutus on kuitenkin riippuvainen yrityksen toimialasta ja sen toimintaympäristöstä, joten jokaisen yrityksen on luotava juuri itselleen sopiva riskienhallintastrategia.

2.3 Yrityksen ulkoiset riskit

Jotkut riskit syntyvät yhtiön ulkopuolisista tapahtumista ja näin ollen ne ovat yhtiön vaikutusvallan sekä hallinnan ulkopuolella. Näiden ulkoisten riskien ennakointi sekä niiltä suojautuminen on hankalampaa verrattuna sisäisiin riskeihin. (Kaplan & Mikes 2012) Lee ja Kulami (2011) jaottelevat yritysten ulkoiset riskit viiteen eri ryhmään, joita ovat taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset sekä ihmiskunnan aiheuttamat tuhot ja luonnonkatastrofit. Taloudellisia riskejä ovat esimerkiksi markkinoiden muutokset ja valuuttakriisit, poliittisia riskejä ovat sodat ja terrorismi, teknologisia riskejä ovat tietokonevirukset ja hakkeroinnit, ihmiskunnan aiheuttamia tuhoja ovat vaaralliset jätteet ja teollisuusonnettomuudet, ja luonnonkatastrofeihin puolestaan kuuluu maanjäristykset ja erilaiset taudit (Lee & Kulami 2011).

Yritysten ulkoisten riskien merkitys on kasvanut verkottumisen, globalisaation sekä logistiikan nopeutumisen myötä, sillä yhä useampi taho on vaikuttamassa yrityksen tuotteisiin sekä tuotantoon ennen niiden siirtymistä lopullisille käyttäjille. (Erola & Louto 2000, 25) Globaaleilla markkinoilla toimivan yrityksen ulkoisiin riskeihin vaikuttavat omien ulkoisten riskien lisäksi kaikkien sen sidosryhmien toimintaan vaikuttavat riskit. Sidosryhmiin liittyvät riskit muodostuvat yrityksen kanssa yhteistyössä toimivista tahoista, kuten kilpailijoista, asiakkaista sekä tavaroiden- tai palveluiden toimittajista. Muutokset yrityksen liiketoimintaympäristössä voivat vaikuttaa yhtiön toimintaan suuresti joko suoraan tai välillisesti, joka vaatii yhtiön johdolta tarkkaa seuranta maailmantilanteesta, jotta muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. (Juvonen, et al. 2014, 56).

Yrityksen ulkoiset riskit ovat yleensä yllättäviä, mutta niitä ilmaantuu säännöllisesti (Lee & Kulkami 2011). Yrityksen ulkoisten riskien ennustaminen on erityisen haastavaa nopean ilmaantumisen myötä, mutta niiden vaikutukset yhtiön toimintaan ja suorituskykyyn voivat olla laajoja ja yhtiölle kohtalokkaita (Pearson & Clair 1998). Ääriesimerkkejä näistä yrityksen ulkoisista riskeistä ovat talouden ulkopuoliset shokit eli eksogeeniset shokit. Eksogeenisiä shokkeja esiintyy maailmalla jatkuvasti eri mittakaavoissa. Kriisin suuruus, kriisin maantieteellinen läheisyys, yrityksen toimiala ja suorituskyky vaikuttavat suuresti siihen, mitkä yritykset selviävät yli näistä kriisistä (Li, Sun, Jiang, Tong, Yang & Zhang 2017). Esimerkkejä eksogeenistä shokeista ovat jo edellisessä kappaleessa mainittu COVID-19-pandemia sekä Ukrainan sota.

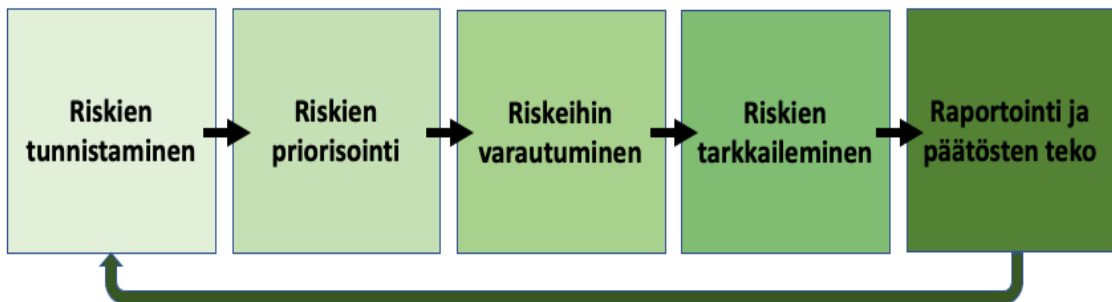
2.4 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessi on systemaattinen tapa, jolla riskejä arvioidaan, hallinnoidaan sekä raportoidaan (Ilmonen, et al. 2016, 95). Jokaisen yrityksen on valittava oma tapansa toimia tilanteissa, jossa riskit ilmenevät (Hallikas, Karvonen, Pulkkinen, Virolainen & Tuominen 2004) Yritysten riskienhallinta nähdään jatkuvamuotoisena prosessina (Suominen 2003, 30), jonka avulla on mahdollista saavuttaa yrityksen riskienhallinnan optimitaso (Ilmonen, et al. 2016, 18). Riskienhallintaprosessiin kuuluu politiikkojen, menettelytapojen sekä käytäntöjen systemaattinen soveltaminen niin viestinnässä, riskien arvioinnissa, kontekstin

luomisessa, seurannassa ja raportoinnissa ja sen tulisi olla kiinteä osa johtamista ja päätöksentekoa (ISO 31000 2018).

Kuten edellisessä alaluvussa huomattiin, yrityksen ulkoisiin riskeihin on varauduttava eri tavalla kuin sisäisiin riskeihin. Ulkoisten riskien hallintaan tarvitaan toisenlainen lähestymistapa, jossa pääpaino ei ole yhtiölle epämieluisien tapahtumien estämisessä, vaan se painottuu ennemminkin riskien tunnistamiseen ja tapahtuman vaikutusten pienentämiseen (Kaplan & Mikes 2012) sekä hyvän kriisinhallintakulttuurin luomiseen (Coleman 2011).

Kirjallisuudessa on monia erilaisia variaatioita riskienhallinnan prosesseista, jotka eroavat toisistaan prosessin vaiheiden määrän sekä niiden sisällön perusteella. Ulkoisten riskien ollessa ei-vakuutettavia liikeriskejä, tarkastelemme riskienhallintaprosessia Erolan ja Luodon (2000) liiketoimintariskeille kehittämän hallintaprosessin avulla, joka näkyy kuvassa 1. Tähän riskienhallinnan prosessiin kuuluu organisointivaihe, riskien analysointivaihe, riskeihin varautuminen, jatkuvuussuunnittelu sekä ylläpitovaihe.



Kuva 1. Riskienhallinnan prosessin päävaiheet (mukaihen Erola & Luoto 2000)

Riskienhallintaprosessi lähtee liikkeelle organisointivaiheella. Vaiheen tarkoituksena on päättää projektin hallinto sekä määrittellä tavoitteet ja rajaukset. Määritellään lisäksi resurssitarpeet sekä tarvittava rahoitus, jotta prosessia päästään toteuttamaan. (Erola & Luoto 2000, 96–97) Riskien analysointivaiheessa laaditaan inventaario liiketoiminnan riskeistä. Ulkoisten riskien kohdalla on yleistä, että riskin voi tunnistaa vasta sen jälkeen, kun se on tapahtunut (Lee & Kulami 2011). Tunnistamattomiin riskeihin ei pystytä varautumaan (Kim 2012), joten on tärkeää analysoida nykyisen datan lisäksi myös vanhempaa dataa, jotta

mahdollisimman moni riski saadaan tunnistettua ja inventaariosta saataisiin mahdollisimman kattava (Lee & Kulami 2011).

Riskien tunnistamiseen on käytettävissä myös erilaisia työkaluja ja mittareita, mutta kaikkia riskejä ei kuitenkaan ikinä pystytä tunnistamaan etukäteen (Hillsson 2010). Mernan ja Al-Thaniin (2008) mukaan yrityksen tulisi luokitella merkittävimmät riskit niiden vaikutuksen mukaan. Tavallisesti riskin merkittävyyttä voidaan arvioida riskin todennäköisyyden ja riskin vakavuuden kautta (Suominen 2003, 10), mutta monien ulkoisten uhkien kohdalla arviot voivat vääristyä ja niiden perusteella on vaikea tehdä johtopäätöksiä, sillä riskin tapahtumistodennäköisyys voi olla hyvin pieni, mutta vaikutus yritykselle voi kuitenkin olla valtava. Näin ollen ulkoisten riskien kohdalla olisi järkevämpää pohtia löydettyille riskeille erilaisia skenaarioita siitä, millaisia seurauksia niiden toteutumisella olisi, jolloin saadaan parempi käsitys riskien luonteesta (Merna & Al-Thani 2008).

Riskien tunnistamisen ja mittauksen jälkeen valitaan tarvittavat riskienhallintakeinot ja niitä lähdetään toteuttamaan. Riskejä voidaan siis joko estää tapahtumasta tai voidaan pienentää tapahtumisen todennäköisyyttä, siirtää toiselle taholle tai riskien vaikutusta voidaan minimoida (Hallikas, et al. 2004). Usein riskin poistaminen kokonaan on kuitenkin vaikeaa tai kallista. Ennen riskienhallintakeinojen toteuttamista on laadittava suunnitelma, jossa päätetään mm. käytettävät keinot, ajoitukset ja budjetti. (Erola & Luoto 2000, 137–141) Ulkoisten riskien kohdalla tehokkain tapa on varautua riskin toteutumiseen ja minimoida vahinkoja. Erolan ja Luodon (2000) mukaan tehokas keino varautua riskeihin on kehittää erilaisia varautumissuunnitelmia, jotka sisältävät selkeän vastuunjaon ja menettelytavat. Täytyy myös muistaa ottaa huomioon sidosryhmien toiminta, jolloin heidätkin on huomioitava varautumissuunnitelmassa. Lisäksi erilaisilla stressitesteillä voidaan harjoittaa yrityksen kykyä selviytyä erilaisista haasteista (Kaplan & Mikes 2012).

Useimmista riskienhallintaprosesseista puuttuu kokonaan jatkuvuussuunnitteluvaihe. Erola ja Luoto (2000) ovat kuitenkin halunneet painottaa varasuunnitelmien merkitystä tilanteissa, jossa riski on jo käynyt toteen. Heidän mukaansa on kehitettävä erilaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja, joita voidaan ottaa käyttöön lyhyelläkin aikavälillä riskien realisoiduttua. Aikaisemmin mainittiin, että yritykset voivat tehdä erilaisia stressitestejä ja harjoituksia, jossa testataan toimintamallien toimivuutta. Tässä vaiheessa siirrytään kuitenkin testaamaan yksittäisten riskien sijaan yrityksen kaikkia riskialueita. Ulkoisten riskien kohdalla muutokset voivat olla hyvinkin nopeita (Kaplan, et al. 2020), jolloin yritykselle on hyötyä siitä, että

kokonaisvaltaisia toimintasuunnitelmia on jo valmiina. Jatkuvuussuunnittelun päätarkoituksena on liiketoiminnanjatkuvuuden takaaminen kaikissa tilanteissa, mutta täytyy kuitenkin välttää sitä, että yritys ”ylivarautuu” ja näin ollen hukkaa tärkeitä resursseja. (Erola & Luoto 2000, 143–147)

Riskienhallinnan prosessin viimeisenä vaiheena on liiketoiminnan varautumissuunnitelmien ylläpito. Riskien merkittävyys voi vaihdella ajan myötä ja uusia riskejä tulee lisää ja vanhoja poistuu. Riskienhallinta on dynaaminen prosessi; Merna ja Al-Thani (2008) painottavatkin sen olevan ympyrä, jolla ei ole alkua tai loppua. Riskejä sekä yrityksen riskienhallinnan toteutusta onkin jatkuvasti arvioitava sekä monitoroitava ja muutoksia on tehtävä tarvittaessa (Hallikas, et al. 2004).

2.5 COVID-19-pandemian aiheuttamat muutokset yritysten riskienhallinnassa

COVID-19-pandemia on vaikuttanut merkittävästi yritysten riskienhallintaan (Wijaya 2021). Monet yritykset ovat kohdanneet uusia operatiivisia riskejä, kuten kysynnän laskua ja toimintaympäristön muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet niiden taloudelliseen tilanteeseen (Grondys, Iusarczyk, Hussain & Androniceanu 2021). Näin ollen yritysten on ollut tärkeää mukauttaa riskienhallintastrategiaansa pandemian aikana (Wijaya 2021).

Riskienhallinnan muutoksien määrä ja laatu riippuu yrityksen luonteesta, mutta yleisesti yritykset ovat joutuneet kehittämään uusia toimintamalleja, joilla toimintoja on pystytty jatkamaan. Esimerkiksi monet yritykset ovat joutuneet kehittämään etätyöskentelymahdollisuuksiaan, jotta toimintaa on voitu jatkaa turvallisesti pandemian aikana. Lisäksi yritykset ovat päivittäneet varautumissuunnitelmiaan, jotta pandemian aiheuttamiin muutoksiin pystytään vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Varautumissuunnitelmia on tehty erityisesti logistiikan puolella, jossa raaka-aineiden ja tuotteiden saatavuuden varmistamiseksi on monipuolistettu toimittajavalintoja. (Wijaya 2021) Selviytyäkseen kriisitilanteesta, yrityksen on oltava valmiita muutoksiin ja osattava hyödyntää sitä edukseen (Pariés 2020). Tällöin taloudellisen tilanteen seuraaminen on tärkeässä asemassa (Wijaya 2021).

Grondys et al. (2021) korostavat, että yritysten on otettava huomioon liiketoiminnan sisäiset että ulkoisten tekijät riskienhallinnassaan pandemian aikana. Tämä on vaatinut yrityksiltä jatkuvaa riskienarviointia ja niiden hallintaa sekä tarvittaessa strategian muuttamista vastaamaan muuttuneita olosuhteita (Wijaya 2021). Näin yritykset ovat pystyneet minimoida pandemian aiheuttamia riskejä ja näin varmistamaan, että yritystoimintaa pystytään jatkamaan tehokkaasti ja turvallisesti myös tulevaisuudessa.

2.6 Elintarvikealan riskienhallinnan erityispiirteet Suomessa

Elintarvikeala on kansantaloudellisesti tärkeä ja vakauttava toimiala ja elintarviketeollisuus onkin liikevaihdoltaan mitattuna EU:n suurin ja eniten työllistävä teollisuudenala (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Elintarvikealaan kohdistuu paljon sääntelyä niin Suomen valtion kuin EU:n puolelta, jonka päätarkoitus on varmistaa kuluttajien turvallisuus. Sääntely kohdistuu muun muassa ympäristöön, alkoholin anniskeluun sekä terveydensuojeluun (Hyrylä 2020).

Elintarvikkeiden myyntiin liittyy suurempi riski tuotteen pilaantumisesta ja syötävinä tuotteina esimerkiksi vierasesineiden joutuminen tuotteen sekaan voi aiheuttaa vakavia vaaratilanteita. Vaarallisten tai pilalle menneiden tuotteiden takaisinvedot ovat isoja riskejä elintarvikealan yrityksille, sillä niistä aiheutuvat korjauskustannukset ja mainehaitat voivat olla suuria (Wowak, Craighead, Ketchen & Connelly 2022). Yrityksillä täytyy olla tuotteiden jäljitysstrategia valmiina (BRCGS 2022), mutta sosiaalisen median myötä tieto vaarallisista tuotteista leviää nopeasti ja se voi aiheuttaa epäluottamusta kuluttajissa.

Tuotteiden takaisinvetoa yritetään estää tarkoilla kuljetus- sekä säilytysmetodeilla, jotta tuotteet pysyvät hyvinä ja tämä resurssien säästäminen auttaa yrityksiä rakentamaan kestäviä strategioita elintarviketurvaa varten (Ali, Moktadir, Kabir, Chakma, Rumi & Islam 2019). Lisäksi tuotteille tehdään satunnaistarkastuksia ja käytetään apuna esimerkiksi HAZOP (Hazard and Operability Study) poikkeama-analyysiä, joka arvioi systemaattisesti tuotantojärjestelmää ja tutkii mitä ongelmia on mahdollista sattua, jotta niiden toteutuminen voidaan estää (Lee, Daraba, Voidarou, Rozos, Enshasy & Varzakas 2021).

Suomessa käytetään paljon kotimaisia raaka-aineita, mutta olemme silti riippuvaisia monista ulkomailta tuotavista tuotteista, joka tuo mukanaan entistä laajemmat toimitusketjuriskit (Valtionneuvosto 2022). Diabat, et al. (2012) ovat kehittäneet mallin joka kuvaa elintarvikeyritysten toimitusketjuriskejä ja kuvasta 2 nähdään muunnelma kyseisestä mallista. Malli koostuu neljästä alatekijästä, joita ovat kysyntä- ja tarjontariskit, makrotasonriskit sekä informaatoriskit, jotka yhdessä vaikuttavat sekä toisiinsa että päätekijänä olevaan tuotteidenhallintariskiin. (Diabat, et al. 2012)



Kuva 2. Elintarvikealan toimitusketjuriskit (mukaillen Diabat, et al. 2012)

Johnoson (2001) määrittelee riskin kahteen kategoriaan, joita ovat kysyntä- ja tarjontariski. Kysyntäriskiiin kuuluvat mm. kysynnän kausivaihtelut, vaihtelevat muoti-ilmiöt ja uudet tuotteet ja tarjontariskeihin kuuluvat puolestaan kapasiteettirajoitukset, valuuttakurssien vaihtelut sekä toimitushäiriöt. Monien tuotteiden kysyntä ei ole vakio, jolloin yrityksen on pyrittävä parhaansa mukaan arvioimaan kuinka paljon kysyntää tuotteille on niitä tilattaessa (Hong, Lee, & Zhang 2018).

Elintarvikkeiden kohdalla oikean määrän tilaaminen on erityisen tärkeää, sillä tuotteilla voi olla kalliit varastointikustannukset ja lyhyet säilymisajat. Toimitushäiriöt puolestaan aiheuttavat mm. aikatauluongelmia, jotka voivat aiheuttaa kustannusten nousua ja laskea asiakaspalvelun tasoa (Hong, et al. 2018). Toimitushäiriöitä ovat viimeaikoina tuottaneet makrotasonriskit, joihin kuuluvat esimerkiksi luonnonkatastrofit ja taudit (Diabat, et al. 2012). Informaatoriski syntyy esimerkiksi vääristä kysyntäarvioista tai virheistä IT-

järjestelmässä (Diabat, et al. 2012). Kysyntäarvioita voivat vääristää esimerkiksi satunnaiset kysyntäpiikit, jotka sekoittavat tilausjärjestelmän. Nämä kaikki edellä mainitut riskit lisäävät tuotteidenhallintariskiä. Tällöin riski muodostuu liian korkean varastotason pitämisestä, joka tuottaa yritykselle varastointikustannuksia sekä mahdollisten pilaantumisten johdosta hävikkiä. (Diabat, et al. 2012)

2.7 COVID-19-pandemian aiheuttamat haasteet elintarvikealalla

Elintarvikeala eroaa monista muista toimialoista siten, että se on suhteellisen defensiivinen ala eli se ei ole kovin herkkä suhdannevaihteluille (Bernan & Pfleeger 1997). Tätä on todistanut COVID-19-pandemia, jonka aikana elintarviketeollisuuden tuotteille on riittänyt paljon kysyntää. Moni ala kärsi COVID-19-pandemian aiheuttamasta kysynnän romahtamisesta, mutta elintarvikealaa on kuitenkin piinannut täysin päinvastainen ongelma. Pandemian alun elintarvikkeiden hamstraukset asettivat monet elintarviketeollisuuden yritykset vaikeaan tilanteeseen, jossa työvoimapulasta sekä toimitushäiriöistä kärsivät yritykset, joutuivat tekemään kaikkensa, jotta kaupoissa riittäisi ruokaa kaikille. (Montenegro & Young 2020)

Koronapandemian pitkittyminen on kuitenkin myös laskenut kysyntää elintarviketeollisuudessa, etenkin foodservice-sektorille myyvien elintarvikeyritysten kohdalla (Hyrylä 2020). Vaikka suhdannevaihtelut eivät vaikuta elintarvikealaan niin voimakkaasti kun moniin muihin aloihin, on alalla silti monenlaisia haasteita. Tämä näkyi COVID-19-pandemian aikana, kun monissa maissa oli käynnissä rajut sulkemistoimenpiteet, jotka aiheuttivat suuria häiriöitä elintarviketeollisuuden toimitusketjuissa (Montenegro & Young 2020).

Ajoittaisista toimitusketjuongelmista huolimatta ruokamarkkinat ovat toiminneet kuitenkin hyvin (Valtionneuvosto 2022). Logististen ongelmien lisäksi elintarvikealalla on ollut myös mm. tuotanto- ja hinnoitteluongelmia. Hallitusten asettamat sulkua- ja rajoitusmääräykset ovat häirinneet tuotannon aikataulua ja vähentäneet työvoimaa. Elintarviketuotannossa tapahtuneet häiriöt ovat myös vaikuttaneet ruuan hintojen vaihteluihin. (Montenegro & Young 2020)

Elintarvikeala on yksi valtioneuvoston määrittämästä yhdeksästä kriittisestä toimialasta, joiden toimivuutta valvotaan huoltovarmuuden varmistamiseksi Suomessa. Huoltovarmuuden merkitys on kasvanut jo ilmastonmuutoksen myötä ja COVID-19-pandemian sekä Ukrainansota ovat muuttaneet huoltovarmuuden kansainvälistä toimintaympäristöä huomattavasti. (Valtioneuvosto 2022) Elintarvikealla on siis suuret suoriutumispaineet niin kuluttajien kuin valtion puolelta.

3 Riskienhallinta kohdeyrityksessä

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen empiriaosuutta. Tutkimusaineiston analyysi perustuu kahden kohdeyrityksessä työskentelevän henkilön haastatteluihin. Löydöksiä esitellään haastateltavien suorina lainauksina sekä haastatteluiden pohjalta tehtyinä tulkintoina. Ensimmäisenä käydään läpi tutkimusmenetelmä ja perehdytään tarkemmin tutkimusaineistoon. Tämän jälkeen käsitellään, millaisia riskienhallintakeinoja kohdeyrityksellä oli käytössään ennen COVID-19-pandemiaa. Seuraavaksi paneudutaan riskienhallintaan pandemian aikana ja viimeisenä keskitytään siihen, miten riskienhallintakeinot ovat muuttuneet pandemian jälkeen.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä toimii haastattelu. Haastatteluiden avulla on mahdollista saada paljon tarkkaa tietoa tutkittavastasta aiheesta. Haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua haastattelumuotoa eli teemahaastattelua. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin, joka antaa haastateltavalle enemmän vapauksia (Koskinen, et al. 2005, 104). Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että on siinä mahdollista saada tietoa myös tutkimuskysymysten ulkopuolelta, jolloin myös haastateltavien oma ääni tulee kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

Teemahaastattelussa on käytössä haastattelurunko (Liite 1), jolloin haastattelulle on määritelty tietyt raamit. Menetelmän avulla voidaan kuitenkin esittää lisäkysymyksiä ja poiketa kysymysjärjestyksestä, jotta haastattelutilanne on mahdollisimman luonnollinen ja tietoa saadaan mahdollisimman paljon. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 102-103)

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla työntekijöitä, jotka työskentelevät suuressa suomalaisessa elintarvikealan yrityksessä. Yritys toimii Suomessa, mutta yrityksen liiketoimintaan kuuluu myös tuotteiden vienti ulkomaille. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu kahden yrityksessä työskentelevän työntekijän haastatteluista. Haastateltavat

toimivat erilaisissa työtehtävissä yrityksessä, jolloin saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva kohdeyrityksen riskienhallintakulttuurista. Haastateltavien työnimikkeet kohdeyrityksessä ovat riskienhallintapäällikkö ja talousjohtaja. Molemmilla on kokemusta yrityksen riskienhallinnasta, ja he ovat pitkään työskennelleet elintarvikealalla. Haastateltaviin viitataan tekstissä numeroin 1 ja 2. Haastattelut toteutettiin perustuen haastattelurunkoon, joka näkyy liitteessä 1. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville tarkasteltavaksi ennen haastattelua. Haastattelut suoritettiin täysin anonyymina ja ne toteutettiin Teamsin välityksellä, jossa ne myös nauhoitettiin myöhempää käsittelyä varten. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia.

Tallennettu haastatteluaineisto kirjoitettiin tekstimuotoon sana sanaisella puhtaaksikirjoituksella eli litteroinnilla. Aineisto kirjoitettiin tekstiksi, joka mahdollistaa sen analysoimisen. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Kyseisellä analyysimenetelmällä on mahdollista analysoida dataa systemaattisesti ja objektiivisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 117, 138) Aineiston analysointi tapahtuu kolmessa vaiheessa, joita ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 117, 122). Aineiston pelkistäminen ja ryhmittely auttavat nostamaan aineistosta esille oleelliset ja epäoleelliset seikat (Metsämuuronen 2008, 50), joka auttaa teoreettisten käsitteiden luomista. Ensimmäisenä haastatteluainesitosta karsittiin pois tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat, jonka jälkeen etsittiin haastatteluiden välillä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Näiden pohjalta haastatteluaineistoa ryhmiteltiin eri osioihin, jolloin päästiin viimeiseen vaiheeseen eli luomaan teoreettisia käsitteitä.

3.2 Riskienhallinta kohdeyrityksessä ennen COVID-19-pandemiaa

Tässä alaluvussa keskitytään siihen, millaisia riskienhallintakeinoja kohdeyrityksessä oli käytössä ennen COVID-19-pandemiaa ja miten ne ilmenevät yrityksen toiminnassa. Lisäksi tutustutaan siihen, oliko yrityksessä käytössä riskienhallintaprosessia ja miten erityisesti yrityksen ulkoisiin riskeihin varauduttiin.

Haastatteluista selvisi, että kohdeyrityksellä oli riskienhallinnassaan käytössään niin kutsuttu ERM-riskienhallintaprosessi (Enterprise risk management), joka on pääpiireiltään

hyvin samankaltainen, kuin Erolan ja Luodon (2000) riskienhallintaprosessin malli. Haastateltava 1 kertoo:

”ERM-prosessin avulla tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä.”

Haastateltava 1 lisää, että riskienhallinnan työryhmä vastaa prosessin onnistumisesta, mutta vastuu riskienhallinnan keinoista ja käytänteistä sekä osasta riskeistä on yrityksen liiketoiminnalla itsellään. Haastatteluista korostui lisäksi riskienhallinnan laajuus. Kohdeyrityksen ollessa suuri, on erilaisia toimintojakin paljon. Haastateltava 1 nostikin haastattelussaan esille, että yrityksen ollessa niin monialainen, on erilaisia riskienhallintakeinoja satoja. Haastateltava 1 jatkoi, että pääsääntöisesti riskienhallinta lähtee liikkeelle siitä, mitä omalla tekemisellä voidaan tehdä, jotta jokin tietty riski voidaan minimoida.

Isoissa organisaatioissa riskejä on monia ja niiden tunnistaminen voi helposti jäädä vaja- vaiseksi, jos riskikartoituksessa ei oteta huomioon kaikkia organisaation toimintoja. Haastateltava 2 tuokin esille, että kohdeyrityksessä on tapana tehdä riskikartoituksia riskienhallinnan työryhmän lisäksi haastattelumenetelmällä, jossa työntekijät yrityksen eri osa-alueilta kertovat, mitä riskejä he näkevät yritystoiminnassa. Tällä tavoin on mahdollista saada kokonaisvaltaisempi arvio yrityksen riskeistä.

Kaikkia riskejä ei kuitenkaan pystytä tunnistamaan etukäteen, vaikka käytössä olisikin erilaisia työkaluja (Hillsson 2010). Etenkin ulkoisten riskien kohdalla on yleistä, että riski voidaan tunnistaa vasta, kun se on toteutunut (Lee & Kulami 2011). Tunnistamattomiin riskeihin ei pystytä varautumaan (Kim 2012), joten olisikin tärkeää analysoida nykyisen datan lisäksi myös vanhempaa dataa, jotta mahdollisimman moni riski saadaan tunnistettua ja riski-inventaariosta saataisiin mahdollisimman kattava (Lee & Kulami 2011). Kohdeyrityksessä aiempaa dataa ei kuitenkaan käytetty riskienhallinnassa kovinkaan kattavasti apuna.

Riskien tunnistamisen jälkeen tulisi riskejä arvioida riskin todennäköisyyden sekä vakavuuden mukaan (Suominen 2003), samoin tehdään myös kohdeyrityksessä. Seuraavaksi pohditaan, pystytäänkö tapahtumistodennäköisyyttä tai riskin vaikutuksia minimoimaan omien toimien avulla. Haastateltava 1 nosti lisäksi esille sen, että olisiko riski mahdollista siirtää

pois yrityksen harteilta esimerkiksi vakuutusten tai sopimusten kautta. Nämä kaikki toimet ovat samoja, kuin Erolan ja Luodon (2000) riskienhallintaprosessissa. Haastateltava 1 painotti, että kaikkia riskejä ei kuitenkaan pysty taikka kannata siirtää eteenpäin, jolloin yrityksen on pohdittava omaa riskinottohalukkuuttaan. On siis mietittävä kannattaako riskin ottaminen kyseisen asian kohdalla ja halutaanko kyseistä toimintaa jatkaa, jos riskiä ei saada tarpeeksi alas.

Ulkoisten riskien kohdalla riskin siirtäminen voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta (Kaplan & Mikes 2012). Lisäksi monien ulkoisten riskien kohdalla riskiarviot voivat vääristyä, jolloin tärkeämpää olisi keskittyä erilaisten riskiskenaarioiden tekemiseen, joiden avulla saadaan parempi käsitys riskien luonteesta (Merna & Al-Thani 2008). Kohdeyrityksessä ulkoisia riskejä pyrittiin tunnistamaan ja tiedostamaan riskeiksi, mutta varautumissuunnitelmia ei kaikkiin riskeihin kuitenkaan ollut. Haastateltava 2 kertoo, että pandemian vaara löytyi kohdeyrityksen riskilistalta, mutta siihen ei ollut kehitelty varsinaista varautumissuunnitelmaa, eikä riskin lopullista laajuutta osattu ennustaa. Haastateltava 2 lisää, että konkreettisimpiin asioihin oli kuitenkin varauduttu, esimerkiksi toimittajavalinnoissa on hajautettu riskiä ottamalla useita toimittajia. Haastattelussa nousi esille varautumissuunnitelman lisäksi kriisijohtamisen tärkeys. Haastateltava 1 sanoo:

”Varautumissuunnitelmien lisäksi on tärkeää, että keskitytään kriisijohtamiseen ja yrityksellä hyvä kriisijohtamisen malli, joka on myös osa riskienhallintaa.”

Kuten Coleman (2011) kertoi, riskienhallinnan tavoite ei ole vain ennakoida tapahtumia, vaan luoda sellainen yrityskulttuuri, joka pystyy vastaamaan yllättäviinkin tilanteisiin. Ulkoiset riskit ilmaantuvat yleensä nopeasti, jolloin yrityksen täytyy pystyä järjestäytymään nopeasti ja kyetä tekemään nopeita päätöksiä. Ulkoisten riskien kohdalla riskienhallinnan pääpaino on riskien tunnistamisessa ja vaikutusten mahdollisessa minimoinnissa sekä riskien realisoitumisen jälkeen kriisinhallinnassa.

3.3 Riskienhallinta COVID-19- pandemian aikana

Tässä alaluvussa tarkastellaan sitä, miten käytössä olleet riskienhallintakeinot toimivat COVID-19-pandemian kohdalla. Käydään läpi, mitä riskejä yritykselle syntyi pandemian myötä ja oliko niihin osattu varautua, sekä kokivatko haastateltavat riskienhallintakeinot toimiviksi ja riittäviksi.

Kohdeyrityksen toimiessa globaaleilla markkinoilla, ulkoisiin riskeihin vaikuttavat omien ulkoisten riskien lisäksi kaikkien sen sidosryhmien toimintaan vaikuttavat riskit (Juvonen, et al. 2014, 56). COVID-19-pandemian myötä kohdeyrityksessä on realisoitunut monia niin odotettuja kuin odottamattomia riskejä. Kuten edellä jo mainittiinkin, että COVID-19-pandemian konkreettisimpiin riskeihin varauduttiin etukäteen. Näitä riskejä olivat esimerkiksi logistiikka- ja tuotantoriskit. Haastateltavat kertoivat, että logistiikan puolella konttipulaan oli varauduttu sopimusteitse ja toimittajavalinnat oli hajautettu, jotta tuotteiden saatavuus pystyttäisiin takaamaan. Logistiikkaa suuremmat syntyivät yrityksen oman tuotannon puolella. Haastateltava 1 mainitsee:

”Sairaspoissaolot ja henkilöstön saatavuus on muodostanut yritykselle ison tuotantoriskin.”

Haastateltava 2 lisää, että sairaspöissaolujen lisääntyminen otettiin huomioon pandemian alettua ja siihen varauduttiin mm. etsimällä sijaisia. Sairaspöissaolujen suuri määrä sekä karanteenit tulivat kuitenkin yllätyksenä, jolloin toimitusvarmuus kauppöihin kärsi. Haastateltava 1 kuitenkin lisää:

”Toimitusvarmuusongelmat eivät kuitenkaan näkyneet loppuasiakkaalle asti.”

COVID-19-pandemian alussa monet elintarvikeyritykset kärsivät elintarvikkeiden hamstrauksista johtuvista tuotteiden toimitusongelmista (Montenegro & Young 2020). Haastateltava 2 kuitenkin mainitsee, ettei hamstraukset ole vaikuttanut heidän yritykseensä samalla

tavalla kuin moneen muuhun elintarvikealan yritykseen. Näin ollen kohdeyrityksen logistiikka- ja tuotanto riskit myötäilivät Montenegron ja Youngin (2020) tekemän tutkimuksen kanssa, mutta eroavaisuuksia syntyi elintarvikkeiden hamstrauksen kanssa, koska sillä ei ollut juurikaan vaikutusta yrityksen toimintaan.

Pandemian myötä ilmeni monia riskejä, joihin ei osattu etukäteen varautua. Haastateltava 2 kertoo, että esimerkiksi ravintoloiden ja sulkeutuminen ja matkustuksen loppu sekä etätyöskentelyn määrän valtava kasvu tuli yllätyksenä ja niihin ei osattu varautua. Varsinkin ravintoloiden sulkeutuminen aiheutti huomattavia myyntimenetyksiä. Ihmiset siirtyivät tekemään ruokaa kotona, jolloin myynti elintarvikekaupoissa lisääntyi, mutta myynnin rakenne on hyvin erilainen ravintoloihin myyntiin verrattuna.

Haastateltava 1 kertoo haastattelussaan, että yrityksen suunnitelmien tekoon toi lisäksi epävarmuutta kumppanimaiden ennakoitavuuden puute. Monet maat panivat toimeen monia omia toimia, joilla pyrittiin hillitsemään COVID-19-taudin leviämistä. Toimet olivat usein yllättäviä, joka hankaloitti kohdeyrityksen toimintaa.

Vaikka pandemian laajuus ja vaikutukset tulivat paikoitellen yllätyksenä, molemmat haastateltavat kokivat, että yritys suoriutui hyvin riskienhallinnassaan pandemian aikana. Haastateltava 2 kertoo:

”Meidän vahvuutemme on se, että kriisitilanteessa pystytään reagoimaan nopeasti, vaikka muuten ollaan iso ja ehkä jäykkäkin talo.”

Haastateltava 2 lisää sen, että yrityksessä saadaan tehtyä päätöksiä tarvittaessa nopeasti, jolloin tuotantoa saadaan mukautettua sekä vaihtoehtoisia tapoja toimia implementoitua lyhyessäkin ajassa. Tämä toimintamalli mukailee Erolan ja Luodon (2000) riskienhallintaprosessin jatkuvuussuunnitteluvaiheen kanssa, jossa he ovat erityisesti korostaneet varasuunnitelmien merkitystä tilanteessa, jossa riski on jo realisoitunut ja nopeiden toimien päätarkoituksena on taata yritystoiminnan jatkuvuus.

Haastateltava 1 sanoi haastattelussaan, että pandemian alettua ydinryhmät täytyi koota nopeasti, jotta ne voivat pitää tilannekuvaa yllä, jolloin muut työntekijät pystyvät keskittymään omaan tekemiseen ja tuottavaan työhön. Haastateltava 2 kertoo lisäksi, että pandemian

alussa tehtiin viikoittain riskikartoitusta siitä, mitä riskejä nähdään ja millaisiksi taloudellisesti riskeiksi nämä ulkoiset riskit voivat muuttua. Seurantaan sitten harvennettiin, kun akuutti vaihe meni ohi.

3.4 Riskienhallinnassa tapahtuneet muutokset

Tässä aluvussa keskitytään kohdeyrityksen riskienhallinnan käytänteissä ja prosesseissa tapahtuneisiin muutoksiin, jotka on listattu kuvassa 3. Lisäksi pohditaan, johtuvatko mahdolliset muutokset pandemiasta vai jostain muusta tekijästä sekä miten mahdolliset muutokset on koettu kohdeyrityksessä.

- Riskienhallintaprosessi on kehittynyt ja sen käyttöä on laajennettu
 - Riskiskenaarioiden määrä on lisääntynyt
 - Riskienhallintatyö on systemaattisempaa
 - Riskinottohalukkuutta ja riskinantokykyä mietitään kriittisemmin
- Riskienhallinta tekee tiiviimpää yhteistyötä eri osastojen ja johdon kanssa
 - Riskienhallinnan arvostus on noussut
- Kriisijohtamisen merkitys on korostunut

Kuva 3. Riskienhallintakäytänteiden muutokset kohdeyrityksessä

Haastateltavat totesivat, että riskienhallintaprosessi on pysynyt hyvin samanlaisena, eikä itse prosessiin ole tullut suuria muutoksia pandemian jälkeen. Haastateltava 2 kertoo että prosessia on kuitenkin kehitetty ja otettu laajemmin käyttöön. Haastateltava 2 lisää, että riskiskenaarioita tehdään selvästi aikaisempaa enemmän ja riskienhallinta työtä tehdään entistä systemaattisemmin. Haastateltava 1 kertoi, että yrityksessä pohditaan myös tarkemmin omaa riskinottohalukkuutta sekä riskinkantokykyä, jolloin etenkin maariskejä sekä poliittisia

riskejä puntaroidaan entistä kriittisemmin aikaisempaan verrattuna. Vaikka isoja muutoksia prosessiin ei suunniteltu tehtävän, pyritään sitä kuitenkin koko ajan kehittämään sekä uusia riskienhallinnan työkaluja otetaan käyttöön.

Haastateltava 1 kertoo haastattelussaan, että kriisin aikana johdon tuki riskienhallinnassa on korostunut. Riskienhallinta on myös enemmän tukena eri osastojen päätösten tekemisessä, jolloin sen on mahdollista niin kerätä kuin jakaa hyödyllisiä tietoja. Riskienhallinta tuottaa myös entistä enemmän tilannekuvia ja tietoa yrityksen toiminnasta johdolle, jolloin johto pystyy tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä.

Suurimmat muutokset riskienhallinnassa ovat tapahtuneet ajatuksentasolla. Haastateltavat mainitsevat:

H2: ”Suurin muutos on ihmisten asenteissa riskienhallintaa kohtaan.”

H1: ”Riskienhallinnasta on tullut tärkeämpi osa yrityksen toimintaa ja siitä on helpompi puhua myös talon sisäisesti.”

Riskienhallinnan merkitys on korostunut kriisin myötä, kun yrityksen sisällä on ymmärretty se, kuinka tärkeää riskien ennakointi on. Riskienhallinnan suunnittelussa on mukana yhä laajempi joukko ihmisiä, jolloin myös riskienhallinnasta keskusteleminen on helpompaa, kun se ei ole vain pienen ryhmän työ. Haastateltava 1 lisää vielä sen, että riskienhallinnan arvostuksen nousun myötä myös riskien hallitsemiseksi asetettavat toimet on helpompi jalkauttaa käytännön tasolle. Riskienhallintatoimien implementointi yrityksen toimintaan erittäin tärkeää, sillä hyvästä riskienhallintastrategiasta ei ole hyötyä, jos toimia ei saa vietyä käytännön tasolle. Riskienhallinnan ammattilaisten merkitys kohdeyrityksessä sekä markkinoilla on noussut, jonka myötä halutaan panostaa yhä enemmän osaavaan henkilökuntaan.

Grondys et al. (2021) korostavat, että yrityksen on keskityttävä niin ulkoisiin kuin sisäisiin riskitekijöihin pärjätäkseen pandemian aikana. Haastatteluista nousi esille sama ajatus siitä, että ulkoisten ja sisäisten riskien hallinnan käytänteet on vaikeaa erotella toisistaan. Haastateltava 2 mainitsee

”Ulkoiset riskit johtavat tietysti taloudellisiin riskeihin ja siellä on enemmän tapahtunut muutoksia.”

Kohdeyrityksen riskienhallintakeinot kietoutuvat paljolti yhteen ja voidaan todeta, että ulkoisilta riskeiltä suojautuminen vaatii myös suojautumista yrityksen sisäisiltä riskeiltä.

Yrityksen koko sekä luonne ovat vaikuttaneet siihen, millaisia muutoksia yritykset ovat ajautuneet tekemään riskienhallintastrategioihinsa pandemian myötä (Wijaya 2021). Kohdeyrityksen riskienhallinnassa tapahtuneet muutokset ovat kuitenkin mukailleet paljolti Wijayan (2021) määrittelemiä yleisimpiä muutoksia yritysten riskienhallinnassa COVID-19-pandemian myötä. Sekä haastateltavat että Wijaya (2021) ovat nostaneet esille yrityksen muuntautumiskyvyn tärkeyden. Voidaankin todeta, että nopeaan muutokseen kykenevä yrityskulttuuri on yksi riskienhallinnan merkittävimmistä osa-alueista. Tämä vaatii taloudellisen tilanteen tarkkaa seuraamista (Wijaya 2021).

Riskienhallinnan käytänteissä on tapahtunut monia muutoksia COVID-19-pandemian alkamisen jälkeen, mutta muutoksiin ovat voineet vaikuttaa muutkin tekijät. Haastateltavat nostivat esille, että pandemian jälkeen on puhjennut myös muita kriisejä, joilla saattaa olla vaikutusta muutosten kanssa. Nämä kriisit ovat syntyneet yrityksen ulkopuolisista riskeistä, kuten COVID-19-pandemia. Nämä eksogeeniset shokit ovat olleet Ukrainan sota sekä sen myötä syntynyt Euroopan energiakriisi. Todennäköisesti COVID-19-pandemia on laittanut riskienhallinta käytänteissä tapahtuneet muutokset alulle ja niitä on lähdetty kehittämään seuraavaan kriisiin sopivaksi, ja ne ovat jatkaneet kehitystä kriisien myötä opittujen asioiden avulla. Kohdeyritys on viimeiset 3–4 vuotta ajautunut kriisistä kriisiin, jolloin mielipiteiden taustalla ovat myös Ukrainan sodan ja energiakriisin tuomat ajatukset. Kriisien luonteet ovat toisaalta hyvin samanlaiset, jolloin Ukrainan sota sekä energiakriisi ovat tuskin aiheuttaneet suuria vääristymiä mielipiteissä.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset ja johtopäätökset. Käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet sekä tulokset ja esitellään niiden pohjalta johtopäätökset. Luvussa vastataan tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymyksien avulla vastataan päätutkimuskysymykseen sekä tutkimusongelmaan. Tutkimustulokset pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen sekä empiiriseen osioon. Tutkielman lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

4.1 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

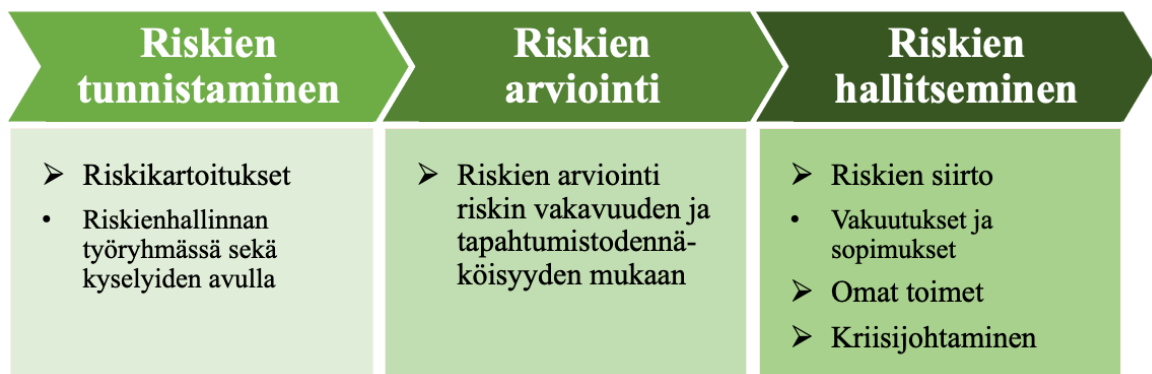
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut elintarvikealan riskienhallintaan. Päämääränä oli kartoittaa, mitä riskienhallinnan käytäntöjä yrityksellä oli käytössään haastatteluhetkellä sekä ennen pandemian alkua, ja verrata tietoja toisiinsa. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten COVID-19-pandemia oli vaikuttanut kohdeyrityksen toimintaan. Tarkoituksena oli lisäksi pohtia sitä, onko mahdolliset uudet käytänteet koettu toimiviksi kohdeyrityksessä sekä oliko mahdollisten muutosten taustalla COVID-19-pandemia vai jokin muu tekijä.

Tutkimusongelma tutkimuksessa oli se, mitä muutoksia elintarvikealan yritysten tulisi tehdä omissa riskienhallinnankäytänteissään, jotta eksogeenisiin shokkeihin, kuten COVID-19-pandemiaan ja myös muihin mahdollisiin ennalta arvaamattomiin kriiseihin, pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Tutkimuksen pääpaino oli yrityksen ulkoisissa riskeissä.

Seuraavaksi esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin työntekijöiden haastatteluiden pohjalta tehdyn analyysin avulla. Vastauksissa hyödynnetään analyysin lisäksi aiempia tutkimuksia sekä teoriaa. Ensimmäisenä vastataan alatutkimuskysymyksiin, joiden pohjalta vastataan päätutkimuskysymykseen.

Haastatteluiden perusteella ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*Mitä ulkoisten riskien hallintakäytänteitä kohdeyrityksellä on ollut käytössään ennen COVID-19-pandemiaa sekä*

sen jälkeen?” voidaan sanoa vastaukseksi, että kohdeyrityksellä on monia ulkoisten riskien riskienhallintakeinoja, joilla suojataan kohdeyritystä liiketoimintatavoitteiden saavuttamista uhkaavilta riskeiltä. Kohdeyrityksen suuren koon takia riskienhallintakeinoja on satoja. Kohdeyritys käyttääkin apunaan ERM-riskienhallintaprosessia, joka edesauttaa riskienhallintastrategian luontia. Prosessin avulla kohdeyritys tunnistaa, arvioi sekä hallitsee sekä yritystoiminnan sisäisiä että ulkoisia riskejä (Kuva 4.). Riskienhallintaprosessin onnistumisesta vastaa riskienhallinnan työryhmä.



Kuva 4. Kohdeyrityksen riskienhallintaprosessin päävaiheet

Riskienhallintaprosessi lähtee liikkeelle riskien tunnistamisella, johon on käytettävissä erilaisia työkaluja. Kohdeyrityksessä tehdään riskikartoituksia, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva yrityksen riskeistä. Riskikartoituksia tehdään riskienhallinnan työryhmässä sekä haastatteleamalla kohdeyrityksen työntekijöitä. Ulkoisten riskien kohdalla on kuitenkin yleistä, että riski voidaan tunnistaa vasta, kun se on toteutunut.

Riskien kartoittamisen jälkeen riskien taloudellisia vaikutuksia arvioidaan sekä tarkastellaan riskin tapahtumistodennäköisyyttä. Seuraavaksi pohditaan, onko riskejä mahdollista siirtää pois kohdeyrityksen harteilta vakuutusten ja sopimusten kautta tai voidaanko riskin todennäköisyyttä tai vaikutusta minimoida omien toimien avulla. Monien ulkoisten riskien kohdalla riskiarviot voivat helposti vääristyä, jolloin järkevämpää olisi keskittyä erilaisten riskiskenaarioiden tekemiseen, joiden avulla on mahdollista saada parempi käsitys riskien luonteesta. Riskiskenaariointia kohdeyrityksessä tehtiin ennen COVID-19-pandemian alkua, mutta pandemian jälkeen niitä alettiin tehdä huomattavasti enemmän.

Haastatteluista nousi esille, että ulkoisten riskien siirtäminen voi olla hankalaa, jolloin riskejä pyrittiin tunnistamaan ja tiedostamaan riskeiksi, vaikkei niiden varalle olekaan kehitetty varsinaista varautumissuunnitelmaa. Näiden riskien varalle tärkeimmäksi riskienhallintakeinoksi nousi kriisijohtaminen. Ulkoisten riskien kohdalla riskienhallinnan pääpaino on riskien tunnistamisessa ja vaikutusten mahdollisessa minimoinnissa sekä riskien realisoitumisen jälkeen kriisinhallinnassa.

Haastatteluista selvisi, että isossa mittakaavassa ulkoisten riskien hallintakäytänteissä ei ole tapahtunut muutoksia COVID-19-pandemian jälkeen. Käytössä on edelleen ERM-riskienhallintaprosessi, jonka avulla riskejä pyritään tunnistamaan, arvioimaan ja hallinnoimaan. ERM-prosessi on kuitenkin hioutunut kriisin jälkeen paremmaksi ja kehitystoiminta jatkuu edelleen. Lisäksi riskienhallintatyötä tehdään kohdeyrityksessä entistäkin järjestäytyneemmin ja kriittisemmin.

Riskiskenaarioiden tekeminen kohdeyrityksessä on lisääntynyt merkittävästi aiempaan verrattuna. Kohdeyrityksessä pohditaan myös tarkemmin omaa riskinottohalukkuutta sekä riskinkantokykyä. Vaikka isoja muutoksia prosessiin ei suunniteltu tehtävän, pyritään sitä kuitenkin koko ajan kehittämään paremmaksi sekä uusia riskienhallinnan työkaluja otetaan käyttöön. Kriisin aikana johdon tuki riskienhallinnassa on korostunut. Riskienhallinta on myös enemmän tukena eri osastojen päätöstehtävissä, jolloin sen on mahdollista niin kerätä kuin jakaa hyödyllisiä tietoja. Riskienhallinta tuottaa myös entistä enemmän tilannekuvia ja tietoa yrityksen toiminnasta johdolle, jolloin johto pystyy tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut kohdeyrityksen toimintaan?*” voidaan haastatteluiden perusteella kertoa, että COVID-19-pandemian myötä on realisoitunut monia niin odottamattomia kuin odotettuja riskejä. Kohdeyrityksen toimiessa globaalisti, vaikuttavat yrityksen ulkoisiin riskeihin myös sen sidosryhmien toimintaan vaikuttavat riskit. Kohdeyrityksessä oli seurattu tarkkaan maailmantilannetta ja konkreettisimpiin riskeihin, kuten logistiikka- ja tuotantoriskeihin oli varauduttu etukäteen.

Logistiikan puolella esimerkiksi konttipulaan oli varauduttu sopimusten avulla ja toimittajavalinnat oli hajautettu, jotta tuotteiden saatavuus olisi mahdollisimman hyvä. Logistiikkaa isommat riskit olivat kuitenkin kohdeyrityksen oman tuotannon puolella. Sairaspoissaoloihin oli varauduttu sijaisia hankkimalla. Sairaspoissaolojen määrä tuli yllätyksenä, jolloin

toimitusvarmuus paikoitellen kärsi työntekijäpulan myötä. Toimitusvarmuusongelmat eivät kuitenkaan näkyneet loppuasiakkaalle asti. Monista muista elintarvikeyrityksistä poiketen, kohdeyritys ei kuitenkaan kärsinyt pandemian alun elintarvikkeiden hamstrauksesta johtuvista toimitusongelmista.

Pandemian myötä ilmeni myös monia riskejä, joihin ei osattu varautua etukäteen. Valtion taudin leviämisen estämiseksi asettamat rajoitteet aiheuttivat sen, että ravintolat sulkeutuivat ja matkustaminen loppui sekä etätyöskentelyn määrä kasvoi valtaisesti. Etenkin ravintoloiden sulkeutuminen aiheutti kohdeyritykselle huomattavia myyntimenetyksiä, vaikka myynti siirtyikin osittain elintarvikekauppoihin. Myös muiden maiden toimet taudin leviämisen estämiseksi aiheuttivat ongelmia, sillä toimet olivat usein yllättäviä, jolloin kumppanimaiden kanssa tehtävän yhteistyön ennakointi oli haastavaa. COVID-19-pandemiolla on ollut selviä vaikutuksia kohdeyrityksen toimintaan, mutta voidaan todeta, että vaikutukset ovat olleet varsin maltillisia. Ongelmien ilmaantuessa, niihin on vastattu nopeasti parhaalla mahdollisella tavalla.

Haastatteluita apuna käyttäen kolmanteen alatutkimuskysymykseen ”*Millaisiksi mahdolliset uudet käytänteet on koettu kohdeyrityksessä?*” voidaan vastata siten, että uudet käytänteet on koettu kohdeyrityksessä hyvinkin positiivisesti. Kohdeyrityksen riskienhallinnan merkitys on korostunut COVID-19-pandemian jälkeen. Kriisin myötä riskienhallintaa on alettu toteuttaa kohdeyrityksessä entistä kokonaisvaltaisemmin. Yhä suurempi joukko ihmisiä on mukana riskienhallinnan suunnittelussa ja riskienhallinnasta keskusteleminen koetaan helpompana kuin ennen. Riskienhallinnan arvostuksen nousun myötä myös riskienhallintakeinoja on helpompi implementoida käytännön tasolle.

Alatutkimuskysymyksiä avulla voidaan vastata itse päätutkimuskysymykseen ”*Miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut suomalaisen elintarvikealan yrityksen ulkoisten riskien hallintakäytänteisiin?*”. Alatutkimuskysymyksiä perusteella nousi esille, että riskienhallintaprosessissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Prosessia on kuitenkin kehitetty ja sitä on otettu laajemmin käyttöön. Riskiskenaarioita kohdeyrityksessä tehdään huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin sekä riskienhallintatyö on systemaattisempaa. Kuten aikaisemmin on tullut esille, ei kaikkiin riskeihin mitenkään voida varautua, jolloin kohdeyrityksessä on ruvettu pohtimaan kriittisemmin omaa riskinottohalukkuutta sekä riskinsietokykyä. Nykyään ei enää otettaisi samanlaisia riskejä kuin aikaisemmin.

Riskienhallinta on nitoutunut yhä tiiviimmin osaksi kohdeyrityksen toimintoja. Riskienhallinta on enemmän tukena eri osastojen päätöksen teossa sekä johdon kanssa tehdään entistä enemmän yhteistyötä. Tällöin on mahdollista tuottaa entistä realistisempia tilannepäivityksiä johdolle, jolloin johto pystyy tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä kohdeyrityksen kannalta.

Suurimmat muutokset ovat kuitenkin tapahtuneet ajatuksen tasolla. Kuten kolmanteen alakysymykseen on vastattu, riskienhallinnan merkitys on korostunut kriisin myötä, kun kohdeyrityksen sisällä on ymmärretty, kuinka tärkeää riskien ennakoiminen on. Arvostuksen nousun myötä, riskienhallinnan toimet on helpompi implementoida kohdeyrityksen sisällä, joka on erittäin tärkeää, sillä hyvästä riskienhallintastrategiasta ei ole hyötyä, jos toimia ei saa vietyä käytännön tasolle.

Molemmat haastateltavat kokivat kohdeyrityksen pärjänneen hyvin COVID-19-pandemian tuottamista ongelmista. Haastateltavat kertoivat, että nopea reagointi ja onnistunut kriisijohtaminen olivat jopa tärkeämmässä asemassa kuin riskien ennakoinnin ja varautumissuunnitelmien tekeminen, sillä pandemian nopea leviäminen ja sen aiheuttamien ongelmien laajuus tuli täytenä yllätyksenä, vaikka pandemian vaara löytyi kohdeyrityksen riskilistalta.

Voidaankin todeta, että kaikkiin riskeihin ei voida erinäisistä syistä varautua etukäteen. Tällöin eksogeenisiin shokkien kohdalla yksi parhaista suojautumiskeinoista on nopeaan muutokseen kykenevä yrityskulttuuri. Tämä vaatii jatkuvaa taloudellisen ympäristön tarkkailua sekä ymmärrystä riskienhallinnan laajuudesta. Ulkoisten ja sisäisten riskien hallintakäytännöt on vaikeaa erotella toisistaan, jolloin molemmat riskit tärkeässä asemassa, kun yritetään varautua yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella oleviin riskeihin.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen päätteeksi on hyvä tarkastella tutkimuksen luotettavuutta sekä pohtia mahdollisia jatkotutkimusaiheita, jotka tukisivat tätä tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tutkittu. (Hirsjärvi, et al. 2009, 231) Tutkimuksen

validiutta tarkastellessa voidaan todeta, että tutkimustulokset vastaavat hyvin tutkittavan aiheen kanssa ja tuloksia on lisäksi vertailtu teoriaosuuteen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tuloksen toistettavuutta eli sama vastaus saadaan useammasta eri lähteestä (Hirsjärvi, et al. 2009, 231). Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa on hyvä nostaa esille, että tutkimusaineistoa varten on haastateltu vain kahta kohdeyrityksen työntekijää. Aineisto on tällöin hyvin rajallinen, joka laskee tutkimuksen reliabiliteettia. Haastateltavat ovat lisäksi kertoneet haastattelussa vain oman näkökulmansa aiheesta. Haastateltavat olivat kuitenkin korkeassa asemassa kohdeyrityksessä ja heidän kertomansa asiat vastasivat toisiaan, joka taas lisää luotettavuutta. Lisäksi luotettavuutta kasvattaa se, että haastattelut toteutettiin sekä analysoitiin käyttäen samoja menetelmiä. Tutkimuksen luotettavuutta puolestaan laskee se, että tutkimus keskittyy analysoimaan vain yhtä elintarvikealan yritystä, jolloin tuloksia ei pystytä yleistämään koko elintarvikealaan, vaan saadaan yleiskäsitys COVID-19-pandemian aiheuttamista muutoksista vain kohdeyrityksen riskienhallinnassa.

On myös mahdollista, että riskienhallinnan käytänteiden muutoksiin ovat vaikuttaneet COVID-19-pandemian lisäksi muutkin tekijät. Haastateltavat nostivat esille, että pandemian jälkeen on puhjennut myös muita kriisejä, joilla saattaa olla tekemistä muutosten kanssa. Nämä mainitut kriisit olivat Ukrainan sota sekä sen myötä syntynyt Euroopan energiakriisi.

Todennäköisesti COVID-19-pandemia on laittanut riskienhallinta käytänteissä tapahtuneet muutokset alulle ja niitä on lähdetty kehittämään seuraaviin kriiseihin sopivaksi. Kohdeyrityksen riskienhallinnan käytänteet ovat siis jatkaneet kehitystä COVID-19-pandemian myötä opittujen asioiden avulla. Yritys on viimeiset 3–4 vuotta ajautunut kriisistä kriisiin, jolloin mielipiteiden taustalla ovat myös Ukrainan sodan ja energiakriisin tuomat ajatukset. Kriisien luonteet ovat toisaalta hyvin samanlaiset, jolloin Ukrainan sota sekä energiakriisi ovat tuskin aiheuttaneet suuria vääristymiä mielipiteissä.

Riskienhallinta on tutkimusaiheena hyvin laaja ja tämä tutkimus keskittyi käsittelemään vain ulkoisia riskejä elintarvikealan yrityksessä. Mahdollista jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, miten COVID-19-pandemia on vaikuttanut muihin riskienhallinnan osa-alueisiin elintarvikealalla. Otokseen voisi ottaa erilaisia ja erikokoisia elintarvikealan yrityksiä, jolloin tutkimuksen yleistäminen koko elintarvikealaan olisi luontevampaa. Lisäksi tutkimuksia voisi tehdä COVID-19-pandemian jälkeen puhjennneiden kriisien vaikutuksesta elintarvikealalla ja miten ne puolestaan ovat vaikuttaneet yritysten riskienhallintaan.

Lähteet

- Ali, S., Muktadir, A., Kabir, G., Chakma, J., Rumi, J. & Islam, T. (2019) Framework for evaluating risks in food supply chain: Implications in food wastage reduction. *Journal of cleaner production* 228, s. 786-800.
- Aven, T. (2011) On the New ISO Guide on Risk Management Terminology. *Reliability engineering & system safety* 96.7, s. 719-726.
- Berg, K.-E. (1994) *Yrityksen riskinhallinta*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bernan, J. & Pflieger, J. (1997) Which Industries Are Sensitive to Business Cycles?. *Monthly Labor Review* 120.2. Print, s. 19-25.
- BRCGS (2022) Food Safety Issue 9. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 31.10.2022].
Saataavilla: <https://www.brcgs.com/our-standards/food-safety/>
- Brozovic, D. (2018) Strategic Flexibility : A Review of the Literature. *International journal of management reviews IJMR* 20.1, s. 3-31.
- Capel, M., Gavurova, B., Dvorsky, J. & Belas, J. (2020) The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*, 13.3, s. 248-263.
- Coleman, T. (2011) *A practical guide to risk management*. CFA Institute Research Foundation M2011-2.
- Condamine, L., Louisot, J.-P. & Naim, P. (2006) *Risk quantification: Management, Diagnosis and Hedging*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Diabat, A., Govindan, K. & Panicker, V. (2012) Supply chain risk management and its mitigation in a food industry. *International Journal of Production Research* 50.11, s. 3039-3050.
- Dionne, G. (2013) Risk Management: History, Definition, and Critique. *Risk management and insurance review* 16.2, s. 147-166.
- Dreger, C. (2022) Economic impact of the Corona pandemic: Costs and the recovery after the crisis. *Asia and the Global Economy* 2.1, 100030.
- EMA (2022) European Medicines Agency - COVID-19 vaccines: authorised. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1. 11. 2022].
Saataavilla: <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/overview/public-health-threats/coronavirus-disease-covid-19/treatments-vaccines/vaccines-covid-19/covid-19-vaccines-authorized>
- Erola, E. & Louto, P. (2000) *Riskit voimavaraksi - liiketoimintariskien hallinta yrityksessä*. Helsinki: Edita Ab.

Fofana, N., Latif, F., Sarfraz, S., Bilal, Bashir, M. & Komal, B. (2020) Fear and agony of the pandemic leading to stress and mental illness: An emerging crisis in the novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Psychiatry Research*, 291, 113230.

Grewal, R. & Tansulah, P. (2001) Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of marketing* 65.2., s. 67-68.

Grondys, K., Ślusarczyk, O., Hussain, H. I., & Androniceanu, A. (2021) Risk assessment of the SME sector operations during the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health* 18.8, 4183.

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V-M. & Tuominen, M. (2004) Risk Management Processes in Supplier Networks. *International journal of production economics* 90.1, s. 47-58.

Hillson, D. (2009) *Managing Risks in Projects*. Gower publishing Limited. United Kingdom: MPG Books Group.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hiscott, J., Alexandridi, M., Muscolini, M., Tassone, E., Palermo, E., Soultioti, M. & Zevini, A. (2020) The global impact of the coronavirus pandemic. *Cytokine & growth factor reviews* 53, s. 1-9.

Hong, Z., Lee, C. & Zhang, L. (2018) Procurement Risk Management Under Uncertainty: a Review. *Industrial management + data systems* 118.7, s. 1547-1574.

Hyrylä, L. (2020) *Elintärkeä, monimuotoinen elintarvikeala*, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2016) *Johda riskejä*. Helsinki: Finanssikoulutus Oy FINVA.

Ino, E. & Watanabe, K. (2022) Diversification of Business Risks Due to Social Changes with COVID-19.. *Journal of Disaster Research* 17.1, s. 152-158.

ISO31000 (2018) *Risk management*. International Organization for Standardization, ISO. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2022].

Saatavilla: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Johnoson, M. E. (2001) Learning From Toys: Lessons in Managing Supply Chain Risk from the Toy Industry. *California management review* 43.3, s. 106-124.

Juvonen, M., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2014) *Yrityksen riskienhallinta*. Print toim. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Kaplan, R., Leonard, H. & Mikes, A. (2020) *Novel risks*. Harvard Business School.

- Kaplan, R. & Mikes, A. (2012) *Managing Risks : a New Framework*. Harvard business review.
- Kim, S. (2012) *Characterizing unknown unknowns*. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute..
- Kogan, N. & Wallach, M. (1964) *Risk taking: A study in cognition and personality*. Holt, Rinehart & Winston.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (1998) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press.
- Lages, L. (2016) VCW - Value Creation Wheel: Innovation, Technology, Business, and Society. *Journal of business research* 69.11, s. 4849-4855.
- Lee, G. & Kulkarni, U. (2011) *Business intelligence in corporate risk management*. 17th Americas Conference on Information Systems AMCIS, s. 3720-3720.
- Lee, J., Daraba, A., Voldarou, C., Rozos, G., Enshasy, H. & Varzakas, T. (2021) *Implementation of Food Safety Management Systems Along with Other Management Tools (HAZOP, FMEA, Ishikawa, Pareto). The Case Study of Listeria Monocytogenes and Correlation with Microbiological Criteria*. *Foods* 10.9, s. 2169-.
- Li, J., Jiang, W., Yang, H. & Zhang, L. (2017) *How the Nature of Exogenous Shocks and Crises Impact Company Performance?: The Effects of Industry Characteristics*. *International Journal of Risk and Contingency Management IJRCM*, s. 40-55.
- Merna, T. & Al-Thani, F. (2008) *Corporate Risk Management.. 2. edition*. Hoboken: New Jersey: John Wiley & sons Inc.
- Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. painos*. Helsinki: International Methelp.
- Montenegro, L. & Young, M. (2020) *Operational Challenges in the Food Industry and Supply Chain during the COVID-19 Pandemic: A Literature Review*. *International Conference on Frontiers of Industrial Engineering ICFIE*, s. 1-5.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C. & Kerwan, A. (2020) *The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review*. *International Journal of Surgery* 78, s. 185-193.
- Pearson, C. & Clair, J. (1998) *"Reframing Crisis Management"*. *The Academy of Management review* 23.1, s. 59-76.
- Pariés, J. (2020) *What does the Covid-19 crisis teach us about resilience?* *Institution for an Industrial Safety Culture ICSI*, s. 1-5.

Selim, G. & McNamee, D. (1999). Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change? Risk Management and Internal Auditing. International Journal of Auditing, s. 147-155.

Suominen, A., (2003) Riskienhallinta. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Syrjälä, L. (1995) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Terveyskirjasto (2022) Duodecim Terveyskirjasto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2022].

Saatavilla: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>

THL (2022a) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Muuntuneet koronavirukset.

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2022].

Saatavilla: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/muuntuneet-koronavirukset>

THL (2022b) Terveyden ja hyvinvoinninlaitos - Koronaviruksen tarttuminen ja itämisaika.

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2022].

Saatavilla: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/koronaviruksen-tarttuminen-ja-itamisaika>

Tilastokeskus (2022) Koronavirus - ajankohtaista tilastotietoa. [Verkkodokumentti].

[Viitattu 6.10.2022].

Saatavilla: <https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvosto (2022) Valtioneuvoston huoltovarmuusselonteko. Valtioneuvoston julkaisuja. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2022]. Saatavilla:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164329/VN_2022_59.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Venetoklis, T. (2021) Exogenous shocks and citizens' satisfaction with governmental policies: can empirical evidence from the 2008 financial crisis help us understand better the effects of the COVID-19 pandemic?. Quality & quantity 55.6, s. 1973-2000.

WHO (2021) WHO-convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part.

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2022].

Saatavilla: <https://www.who.int/publications/i/item/who-convened-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part>

WHO (2022a) World Health Organization - WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard.

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2022].

Saatavilla: <https://covid19.who.int/?mapFilter=deaths>

WHO (2022b) Implications of the COVID-19 pandemic for patient safety: a rapid review. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2022].

Saatavilla: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240055094>

Wijaya, O. Y. A. (2021). Risk Management Mitigation in the New Normal Era. Budapest International Research and Critics Institute-Journal BIRCI-Journal 4.1, 1088-1097.

Wowak, K., Craighead, C., Ketchen, D. & Connelly, B. (2022) Food for thought: Recalls and outcomes. *Journal of business logistics* 43.1, s. 9-35.

Wunder, S., Kaimowitz, D., Jensen, S. & Feder, S. (2021) Coronavirus, Macroeconomy, and Forests: What Likely Impacts?. *Forests policy and economics* 131, s. 102536-102536.

Yin, R. (2018) *Case Study Research and Applications : Design and Methods..* 6. painos. Los Angeles: SAGE.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelukysymykset

Perustiedot

1. Mikä on toimenkuvasi ja asemasi yrityksessä?
2. Kuinka kauan olet ollut töissä kyseisessä tehtävässä?
3. Mikä on taustasi ja koulutuksesi?

Riskienhallinta ennen COVID-19-pandemiaa

4. Millaisia riskienhallintakeinoja ja käytänteitä teidän yrityksellänne oli käytössä ennen COVID-19-pandemian alkua?
5. Minkälainen riskienhallintaprosessi teillä oli käytössänne?
6. Miten yrityksen ulkoisiin riskeihin varauduttiin?
7. Miten suunnitellut riskienhallintakeinot toimivat COVID-19-pandemian kohdalla?

Riskienhallinta COVID-19-pandemian jälkeen. Onko muutoksia aikaisempaan?

8. Millaisia riskejä COVID-19-pandemia on aiheuttanut yritystoiminnassa?
9. Minkälaisia riskienhallintakeinoja ja käytänteitä yrityksellänne on käytössä tällä hetkellä?
10. Minkälainen riskienhallintaprosessi teillä on käytössänne tällä hetkellä?
11. Millaisiksi mahdolliset muutokset riskienhallinnassa on koettu?
12. Miten yrityksen ulkoisiin riskeihin varaudutaan jatkossa?