



LAUREA

Liiketoiminnan kehittäminen  
turvallisuusalan asiantuntijaorganisaation  
avulla kokonaisturvallisuuden  
näkökulmasta



Salo, Minna

2008 Leppävaara

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Laurea Leppävaara

**LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN TURVALLISUUSALAN  
ASiantuntijaorganisaation avulla  
Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta**

Minna Salo  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2008

**Laurea-ammattikorkeakoulu**

Laurea Leppävaara

Yhteiskuntatieteiden, Liiketoiminnan ja hallinnon ala

Turvallisuusalan koulutusohjelma

**Tiivistelmä**

Minna Salo

**Liiketoiminnan kehittäminen turvallisuuden asiantuntijaorganisaation avulla kokonaisturvallisuuden näkökulmasta tarkasteltuna**

Vuosi

2008

Sivumäärä

53

---

Yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö sekä globaalisti vaikuttavat tapahtumat vaativat yrityksiä kehittämään toimintaansa. Ydintehtäviin orientoituminen on yritysten kilpailuvaltti, jolloin toiminnan, tuotteen sekä palvelun laadun merkitys kasvaa. Tämä aiheuttaa yrityksissä jatkuvan kehittämisen tarpeen. Laadun jatkuvaksi parantamiseksi on kehitetty monenlaisia laatujärjestelmiä. Yritysten toimintaan vaikuttavat kuitenkin myös muut tekijät.

Varautuminen erilaisiin toiminnallisiin häiriöihin, lainsäädännöllisiin vaatimuksiin ja kulttuuriin eroavaisuuksiin vaativat yrityksiltä perehtymistä sekä valmiutta selviytyä näiden aiheuttamista haasteista. Nopeat kriisi- ja eritystilatoimenpiteet erottavat yritykset toisistaan selviytyjinä ja häviöinä. Onnistunut rekrytointi sekä luotettava sidosryhmäyhteistyö lisäävät toiminnan jatkuvuuden hallintaa ja toiminnan laatua. Kaikki nämä ovat yritysturvallisuuteen liittyviä alueita. Kuten laatua, myös yritysturvallisuutta voidaan hallita erilaisin hallintajärjestelmin. Laadun ja turvallisuuden hallinnan järjestelmät muistuttavatkin toiminnallisesti toisiaan, jolloin järjestelmin integrointi on mahdollista.

Integroidut järjestelmät on todettu olevan yrityksen johtamisessa tuloksekkaampia kuin erillisjärjestelmät. Liitettynä kokonaisturvallisuuden käsitykseen, jossa suojattavana arvona on koko yrityksen toiminta riskienhallinnallisin menetelmin, on integroitujen järjestelmien mielekkyys kustannustehokkaammassa toteuttamistavassa. Integroidut järjestelmät vaativat kuitenkin todellista osaamista. Yhdistettynä laajaan yritysturvallisuuden käsitykseen, on tehtävä monelle yritykselle vaativa haaste.

Eryteisesti pienillä yrityksillä on suurimmat haasteet selviytyä toimintaa haastavista tekijöistä. Henkilöstön työpanos on valjastettu täysin ydintehtävän toteuttamiseen. Toiminnan hallinta vaatii analyyttisen järjestelmän. Turvallisuuden asiantuntijaorganisaation ydintehtävänä on turvallisuus, riskienhallinta ja näiden eri järjestelmät. Asiantuntijaorganisaation tarjoama, kunkin yrityksen tarpeisiin räätälöity yritysturvallisuuspalvelu voi olla apu yritystoiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden kehittämisessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ne kohteet, joissa asiantuntijuutta voidaan riskienhallintapalveluna soveltaa. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää hyötyjä, mitä riskienhallinnalla on saatavissa yritysten kokonaisturvallisuuden, jatkuvuuden sekä kannattavuuden kannalta. Tutkimusta lähestytään organisaation strategisen kokonaisturvallisuuden näkökulmasta, joka on myös tutkimuksen kantava ydinteoria.

Asiasanat: strateginen kokonaisturvallisuus, kokonaisvaltainen riskienhallinta, liiketoiminnan kehittäminen

**Laurea University of Applied Sciences**  
 Laurea Leppävaara  
 Social sciences, Business and Administration  
 Degree Programme in Security Management

**Abstract**

Minna Salo

**Improving enterprise management by professional security and safety organisation from a perspective of strategic security**

Year	2008	Pages	53
------	------	-------	----

Rapidly changing enterprise environment and global incidents demand enterprises to develop their actions in business. Orientation to their core business is a major way to keep up with the markets. Quality of function, products and service grow ever more. This means that enterprises are forced to be under a continuous need of improving. Constant quality management requires multiple quality control systems. However, quality is not the only factor that affects enterprise function.

Preparing for a various functional disorders, legislative demands and conflicts between cultural differences in personnel requires enterprises to make plans to overcome challenges. Rapid crisis- and particular situation functions divide enterprises to losers and winners. Good recruit process and loyal partnership actions improve enterprise continuity and quality of enterprise function. All these sections are areas of strategic enterprise security. As well as quality, strategic security can be managed by control systems. Quality and strategic security are similar actions and manageable with same kind of methods. System integration is then more than optional.

Integrated control systems are more efficient and profitable in enterprise management than separate systems. Connected with strategic security integrated systems are pointed to secure the whole enterprise with risk management actions. Integrated control systems require expertise. This is a demand that is difficult to fill.

Especially small enterprises have difficulties to overcome the factors that challenge their business functions. Personnel are fully harnessed to core functions. Enterprise management needs an analytical control system. Answer to these demands can be at professional security organisation that offers wide range security knowledge to their customers. Professional security organisations' core function is strategic security, enterprise risk management and control systems to support them.

The meaning of this thesis is to clarify the objects that can be solved by risk management with help of the professional security organisation. Meaning is also to clarify the profits that can be reached with enterprise risk management when strategic security, business continuity and profitability are considered. The main theory in this thesis is organisations' strategic security.

Key words: strategic security, enterprise risk management, development of enterprise management

## SISÄLLYS

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuskohde sekä tutkimuksen rajaus .....	8
3	Tutkimusmenetelmä.....	9
4	Tutkimuksen toteutus .....	9
5	Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus .....	10
5.1	Kokonaisturvallisuuden käsitys strategiasta ja strategisesta päätöksenteosta.....	10
5.2	Oppiva organisaatio ja strateginen kokonaisturvallisuus.....	12
5.3	Strategisen kokonaisturvallisuuden turvallisuuskäsitys.....	14
5.4	Klusteriajattelu sekä globaalisuuden haasteet .....	15
5.5	Turvallisuuden johtaminen .....	16
5.6	Yrityskulttuuri, jossa turvallisuus on arvo .....	18
6	Riskienhallinta .....	20
6.1	Kokonaisvaltainen riskienhallinta .....	21
6.2	Riskienhallintajärjestelmä.....	22
6.3	ERM:n hyödyt yritysten toiminnassa .....	23
6.4	ERM:n haasteita .....	24
6.5	Riskienhallinnan laatua ja laatujohtamista täydentävä luonne.....	24
6.6	Yhteistyö kokonaisturvallisuuden ja riskienhallinnan kehittäjänä .....	27
7	Tuotteistaminen.....	28
7.1	Tuotteistamisprosessi ja tuotteistamisstrategia.....	29
7.2	Tuoteideointi ja tuotekehitys.....	30
7.3	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	30
7.4	Hinnoittelu .....	31
7.5	Konkretisointi .....	31
7.6	Mallinnus.....	32
8	Tutkimuskyselyn teoriapohja .....	33
9	Tutkimusvastausten määrätietoja .....	36
10	Tutkimusvastausten analyysi.....	38
11	Pohdinta .....	41
12	Yhteenveto .....	43

13 Johtopäätökset .....	44
Lähteet .....	48
Kuvat .....	51
Taulukot .....	52
Liitteet .....	53

## 1 Johdanto

Tutkimus perustuu yrityksen strategiselle kokonaisturvallisuudelle ja kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle. Riskienhallinta ja riskin sietäminen on keskeinen piirre liiketoiminnassa. Riski liiketoiminnallisena käsitteenä sisältää ei-toivotun tapahtuman lisäksi onnistumisen sekä positiivisen tuloksen. Tässä tarkastelussa riskienhallinta on liiketoiminnallisten sisäisten sekä ulkoisten haasteiden hallintaa sekä hyödyntämistä maksimaalisen tuloksen saamiseksi.

Turvallisuus liiketoiminnan mahdollistajana on vieraampi ajatus. Turvallisuus saa usein vahvan yksilöllisen muodon näkökulmasta ja tilanteesta riippuen. Turvallisuutta ei ole nähty tekijänä, joka voisi kehittää liiketoimintaa tukemalla sen kilpailukykyä muuttuvilla markkinoilla. Jotta turvallisuudesta saataisiin kilpailukeino, tulee turvallisuutta käsitellä laajasti ja kriittisesti. Laaja-alaisen kokonaisturvallisuuden (Mäkinen 2005) näkemys yhdistettynä yritysten ydintehtävään, voiton tuottoon (OYL, 5§) muodostaa kuvan strategisesta kokonaisturvallisuudesta, jonka suojattavana arvona on koko yrityksen liiketoiminta. Suojaava rooli ilmenee riskienhallinnassa yrityksen kaikessa toiminnassa kohti toiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta kaikissa olosuhteissa, jossa kannattavuus on voiton tavoittelua. Voitto on saavutettavissa laadukkailla tuotteilla ja palveluilla. Yritysturvallisuudella tarkoitetaan tässä kehyksessä sellaisten riskienhallinnallisten menetelmien ja suunnitelmien käyttöä ja kehittämistä, joilla turvataan asiakastyytyväisyys pitkällä aikajänteellä. Kääntöpuolena on liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Yritysturvallisuus on siten koko liiketoiminnan kattava toimintatapa.

Yritystoimintaa määrittää edellisten lisäksi kulttuuri sekä toimintaa ohjaavat arvot (Schein 2001; Keskuskauppakamari 2003). Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta tutkitaan turvallisuutta toimintaa tukevana arvona, joka näkyy kaikessa toiminnassa yrityksen jatkuvuuden sekä tuloksen varmistamiseksi. Kyse on tällöin kulttuurista, jossa turvallisuus on yhtä kuin toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus.

Tutkimus kohdentuu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Tutkimusten mukaan (Engblom 2003; Kallio 2002; Keskuskauppakamari 2005) pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on suurimmat haasteet hallita erilaisia liiketoimintaan liittyviä riskejä. Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu syy-seuraus -yhteyttä riskienhallinnallisten toimenpiteiden painotusarvoa suhteessa ei-toivotuista tapahtumista selviämiseen tai niistä täysin välttymiseen (Deloitte 2005; Oxford Metrica 2003). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ne liiketoiminnan kohteet, joissa yritykset itse kokevat olevan merkittävimmät kehittämistarpeet strategisen kokonaisturvallisuuden kannalta.

Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että sirpaleiset, toisistaan erillään olevat hallintajärjestelmät eivät ole riittävän tehokkaita liiketoiminnan johtamisessa (Silen 2006). Parhaimmat tulokset on saatu integroiduilla johtamis- ja hallintajärjestelmillä sekä vuorovaikutteisessa yhteistyössä eri asiantuntijatahojen kesken (Simola 2005; Lanne 2007). Nykyiset yhä haasteellisemmat ja nopeasti muuttuvat markkinat vaativat yrityksiä kohdentamaan erityistä huomiota oman ydinalueensa kehittämiseen, jolloin moniasiantuntijuuden vaatimus pienissä yrityksissä vaikuttaa kohtuuttomalta. Tutkimuksen tavoitteena on esittää vaihtoehtoinen ratkaisu yritysten ilmoittamien haasteiden hallitsemiseksi yksityisen turvallisuusalan asiantuntijaorganisaation avulla. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat edellä oleva huomioiden kokonaisturvallisuus, kokonaisvaltainen riskienhallinta, laatu- ja johtamisjärjestelmät, yhteistyö ja yrityskulttuuri.



## 2 Tutkimuskohde sekä tutkimuksen rajaus

Tutkimuskohteena ovat pääkaupunkiseudun pienet ja keskisuuret yritykset. Rajauksena tutkimuksessa on käytetty tilastollista yrityskokoluokitusta, joka perustuu yritysten työllistämään henkilöstöluvuun. Henkilöstöluvun mukaisia pk-yrityksiä ovat yritykset, jotka työllistävät vähintään yhden ja enintään 250 henkilöä. Euroopan Unionin kriteeristön mukainen jako sisällyttää pk-yrityksiin riippumattomuussäännön sekä taseen ja liikevaihdon määrän. Tältä osin tutkimuksessa ei täytetty pk-yritysten määrittäystä. Suurin osa yrityksistä sijoittuu Etelä-Suomen alueelle, jossa henkilömäärällisesti toimii 34,2 % koko Suomen yrityksistä. Samoin toimialojen laajuus kuvaa alueellista jakaumaa valtakunnan alueella. (Tilastokeskus 2005.)

Henkilöstöluvun mukaisia pk-yrityksiä oli vuonna 2005 Suomessa 235 856. Osakeyhtiöitä ryhmästä oli 103 395, toiminimellä toimivia 97 066, kommandiittiyhtiöitä 22 850. Osuuskuntia sekä avoimia yhtiöitä oli suhteessa edellisiin määriin muutamia. Suurin osa (220 184) pienyrityksistä on mikroyrityksiä, jotka työllistävät vähintään yhden mutta enintään yhdeksän henkilöä. Merkittävin osa on toiminimellä toimivia yrityksiä. Sitä vastoin yli 10 henkilöä työllistävät yritykset ovat suurimmaksi osaksi osakeyhtiömuotoisia.

Tutkimus on rajattu aktiivisesti toimiviin, osakeyhtiömuotoisiin yrityksiin, jotka työllistävät vähintään viisi henkilöä mutta enintään 250 henkilöä. Kokoluokittain ryhmiteltynä yritykset jakaantuivat siten 2. - 6. luokan yrityksiin. Kohderyhmän suodatuksessa on käytetty Suomen Asiakastieto Oy:n Yritysfiltteriä. Esisuodatetun joukon määrä pk-yrityksistä oli 1862. Yrityksistä puolet harjoittaa toimintaansa yksinomaan kotimaassa, puolet toimii kansainvälisesti. Joukosta saatiin tutkimuskäyttöön 423 yrityksen tiedot, joka oli 22,7 % otoksesta. Taulukossa 1. on esitetty kohdeyritysten määrä kokoluokittain. Taulukosta käy ilmi myös henkilöstömäärien jakautuminen kokoluokittain.

Kokoluokka	henkilömäärä	otoksesta	% joukosta
2	5-9	54 kpl	12,7
3	10-19	160 kpl	37,8
4	20-49	155 kpl	36,6
5	50-99	43 kpl	10,1
6	100-249	11 kpl	2,6
Yhteensä		423 kpl	100

**Taulukko 1 Kohdeyritysten määrä kokoluokittain**

### 3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin anonyyminä verkkokyselynä pääosin strukturoituna kysymyssarjana, joka on perinteinen kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Kyselylomake on testattu ennen tutkimuksen toteutusta sekä muokattu ja korjattu testauksessa ilmenneiden huomioiden pohjalta. Tutkimustulosten analyysi suoritettiin induktiivisesti johtamalla tutkimusmateriaalista viitekehystenä olevan teorian kautta, joka menetelmänä on kvalitatiivinen. Induktiolla tarkoitetaan tässä määrällisestä aineistosta esille nousevien piirteiden tulkintaa (Anttila 2005, 117). Tutkimusta voi siten kutsua mixed-methodilla tehdyksi tutkimukseksi. Induktiivisen päättelyn armollisuus tutkijaa kohtaan ilmenee tutkimuksen hermeneuttisessa kehässä.

Hermeneuttisuus ilmenee tutkimusprosessissa jatkuvasti kehittyvänä ja etenevänä prosessina, jossa tutkija syventää tietoaan ja ymmärrystään aiheesta tutkimusprosessin aikana (Anttila 2005, 279). Induktiivisuus antaa tutkijalle mahdollisuuden luopua aiemmista esikäsitteistään tutkittavasta aiheesta ja antaa tutkimukselle itselleen avoimempi mahdollisuus todellisten ilmiöiden esille tuomiseksi (Anttila 2005, 117). Tällöin tutkimuksen antama tietoarvo on avarampi kuin deduktiivisessa, tietyn asian todeksi tai epätodeksi osoittavassa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa avoin ja vapaa keskustelufoorumi on annettu kohderyhmänä toimiville pienille ja keskisuurille yrityksille.

### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus osoitettiin yritysten korkeimmalle vastuutaholle, joka osoittautui lähes kaikissa tapauksissa yrityksen toimitusjohtajaksi. Vastaajille lähetettiin verkkokyselyn kirjautumistiedot sähköpostitse, joka käsitti kyselyn kirjautumissivun sekä vastaamisen mahdollistavan salasanan. Verkkokyselyn tekninen toteutus tehtiin yhteistyössä Group Four Securicor Oy:n ja Webropol Oy:n kanssa. Sähköpostiviesti lähetettiin vastaanottajille salattuina vastaanottajina.

Demografisina taustamuuttujina kysyttiin yrityksen kokoa, toimialaa sekä vastaanottajan roolia yrityksessä. Kokoluokitus auttaa vastausten luokittelussa tilastollisiin ryhmiin. Roolikysymys on kontrollikysymys, jolla varmistetaan kysymykseen vastaajan oikea rooli tutkimuksen rajauksen suhteen, jolloin saadut vastaukset ovat tutkimuksellisesti validit. Tutkimusaineisto analysoitiin vertaamalla saatuja tuloksia tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Ydinteoria rakentuu organisaation strategiselle kokonaisturvallisuudelle.

## 5 Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus

Organisaation strategisessa kokonaisturvallisuudessa organisaatiolla tarkoitetaan samaa, kuin mitä Juuti (2006, 231) tarkoittaa postmodernilla organisaatiokäsityksellä. Organisaatio koostuu tällöin useista eri rinnakkaisista tai toisistaan erilaisista kulttuureista, toiminnallisista osasto- ja yksikkörakenteista tai virtuaali- ja verkosto-organisaatioista. Keskeistä tässä organisaatiokäsityksessä on toiminnallinen asiakkaiden, sidosryhmien sekä perättäisten prosessivaiheiden välinen monimuotoinen vuorovaikutteisuus (Lämsä & Hautala 2005, 164; Juuti 2006, 231). Tässä mallissa ei organisaation koolla tai henkilöstön määrällä ole merkitystä. Oleellista on oman toiminnan liittyminen osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin yksinyrittäjäkin on organisaatio osana suurempaa organisaatiota.

Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus on sisällöltään kolmeen ulottuvuuteen vaikuttava: strategiseen suunnitteluun ja toteutukseen, operatiivisiin toimintoihin sekä globaalien tapahtumien vaatimuksiin yritysmaailmalle. Strategia on ylemmän johdon väline yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, operatiivinen toiminta on käytännön toimia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja globaalit tapahtumat ovat pakottavia tekijöitä, joihin yritysten on nykypäivän kilpailumarkkinoilla sopeuduttava toiminnan laajuudesta tai luonteesta riippumatta. Strategisen kokonaisturvallisuuden yritysmaailmaan liittyvä näkemys kiteytyy sen käsityksessä pitää turvallisuutta liiketoimintaa kehittävänä, kilpailukykyä lisäävänä johtamis- ja hallintatapana lähes kaikissa olosuhteissa (Mäkinen 2005, 165). Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus myös rakentuu mainituista ulottuvuuksista.

### 5.1 Kokonaisturvallisuuden käsitys strategiasta ja strategisesta päätöksenteosta

Strateginen suunnittelu on yritystoiminnan keskeisin kehittäjä ja ylläpitäjä. Strategiaa voidaan pitää yrityksen korkeisiin tavoitteisiin liittyvinä asioina, jotka tukevat yrityksen tehtävää ja ovat yrityksen tavoitteiden mukaisia (Coso-PwC 2004, 5). Strategiaan vaikuttaa organisaation kulttuuri, johtamisen luonne, organisaation koko ja toimintaympäristön monimuotoisuus (Mäkinen 2007, 27). Strategisen suunnittelun suurimpia haasteita onkin suunnittelun validiteetti sekä realibiliteetti (Silen 2006, 145). Kriittisintä on analysoida oikeita yritystoimintaan vaikuttavia tekijöitä oikeaan aikaan. Erityisesti validiteetti vaatii johdolta intuitiivista otetta ja visionääristä kyvykkyyttä.

Yritystoiminnan vaatimukset ovat muuttuneet 2000-luvulle tultaessa. Markkinoiden epäjatkuvuuskohteiden analysointi, hiljaisten signaalien huomioiminen ja epäjatkuvuuskohtien poistaminen edellyttävät strategiselta johtamiselta muutosten ennakoimista ja hallintaa sekä tulevaisuuden muutoksiin varautumista (Silen 2006, 147). Ennakointi ja muutosvalmius vaativat jatkuvaa toimintojen parantamista sekä vanhoista

toimintakäytännöistä poisoppimista. Yritysten menestyminen yhä turbulentimmilla markkinakentillä vaatii kokonaisvaltaista näkemystä niin menneistä oppimalla kuin hiljaisen tiedon hyödyntämisellä yritysten käyttöön tulevaisuuden haasteita varten kokonaisvaltaisen strategisen suunnittelun avulla. (Silen 2006, 147.) Strategista suunnittelua ja toteutuksen onnistumista on pyritty kehittämään luomalla yrityksiin erillisstrategioita. Erillisstrategiat ovat käytännössä osoittautuneet usein raskaiksi ja keskenään kilpaileviksi suunnitelmiksi (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 63), jolloin yrityksen kuva muodostuu sirpaleiseksi ja trendien mukaan eteneväksi toiminnaksi.

Kokonaisturvallisuusajattelu sisältää strategisen kokonaisvaltaisuuden käsityksen. Kokonaisturvallisuusajattelun mukaan strateginen suunnitteluprosessi sisältää näkökulmat menneeseen ja tulevaan, ylhäältä ulospäin ja alhaalta sisälle päin (Mäkinen 2007, 32). Tässä näkökulmassa strategisuus erotetaan perinteisestä käsityksestä pitkän aikavälin suunnitelmana. Perinteinen käsitys strategisuudesta on jäykän rationaalista (Silenin 2006, 148) ja perustuu tämän hetken tietoihin ja oletuksiin ja jotka pyritään pitämään muuttumattomina totuuksina siihen asti, kun asetettu tavoite on saavutettu (Mäkinen 2007, 30). Strateginen suunnittelu ja toteutus ovat kokonaisturvallisuudessa sitä vastoin hetkessä elävää ja oppivaa sekä itseään jatkuvasti kehittävää. Strateginen kokonaisajattelu on tilanteisiin nopeasti reagoivaa, systemaattista itsensä kehittämistä, koska strategisuus nähdään kokonaisturvallisuudessa ylemmän johdon oppimisena ja turvallisuutta arvona, joka kulkee läpi koko yritystoiminnan (Mäkinen 2005 ja 2007).

Strategisen turvallisuuden arvo ilmenee ennakoidussa, todelliseen ja mitattuun tietoon perustuvassa päätöksenteossa, hallitussa kasvussa ja muutoskyvykkyydessä nopeasti vaihtuvissa kilpailuympäristöissä. Näkemys perustuu turvallisuusajattelun tavassa herättää kysymys ”entä jos?” Turvallisuuteen liittyy myös nopeasti muuttuvat olosuhteet, inhimillisyyden ymmärtäminen, päämäärätietoisuus, tavoitteellisuus ja toimintojen varmuus kaikissa olosuhteissa. Kokonaisturvallisuusajattelun ulottamista strategisiin päätöksiin ja suunnitelmiin tukee muun muassa tutkimus, jossa kohderyhmästä 70% arvonmenetyksen kohdanneista yrityksistä perustivat menetyksensä strategisten riskien toteutumiseksi (PriceWaterhouseCoopers 2006, 16).

Systemaattiseen itsensä kehittämiseen kuuluu sen ymmärtäminen, että strateginen suunnittelu on jatkuva, katkeamaton oppimisprosessi ja vuorovaikutuksellinen, organisatorinen keskustelu, joka tähtää toimintatapojen muuttamiseen sekä oppivan organisaation luomiseen. (Mäkinen 2007, 30.) Tässä mielessä kokonaisturvallisuusajattelun sisältämä käsitys strategisesta johtamisesta, suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaa esitettyihin strategisen suunnittelun ja toteutuksen haasteisiin (Silen 2006). Yrityksen johdon suunnitelmat ja ratkaisut nivoutuvat yhteen turvallisuusajattelussa, jossa ylimpänä

suojattavana arvona on kaikille sama; yritystoiminnan jatkuvuus ja kannattavuus. Merkitystä ei ole sillä, mikä on kulloinkin trendi vaan sillä, mikä on yrityksen toiminnan kannalta kannattavinta ja tuloksellisinta. Henkilöstön sitoutuminen johdon strategiaan saadaan turvallisuudella, joka tässä tarkoittaa turvallista ja keskusteluun avointa toimintaympäristöä, joka kuvastaa myös käsitystä oppivasta organisaatiosta.

## 5.2 Oppiva organisaatio ja strateginen kokonaisturvallisuus

Oppivan organisaation tarve perustuu jatkuvaan muutokseen ja monimuotoistuvan yhteiskunnan vaatimuksiin. Muutoksessa menestyvät sellaiset organisaatiot, jotka pystyvät luomaan uutta tietoa ja levittämään sen omaan organisaationsa täyteen käyttöön (Ruohotie 2002, 233). Edellytyksenä on, että organisaatiot edistävät kahlitsematonta, vapaata oppimista. Työyhteisö pyrkii tällöin irrottautumaan virheellisistä ja itseään rajoittavista uskomuksista sekä oletuksista toiminnan hyödyksi (Ruohotie 2002, 272). Tämä edesauttaa uuden oppimista ja mahdollisuuksien oivaltamista, jolloin muutos ei ole enää uhka vaan mahdollisuus.

Oppivan organisaation luonteeseen kuuluu uuden tiedon luominen ja levittäminen sekä kahlitsemattoman ja vapaan oppimisen tukeminen (Ruohotie 2002, 233 ja 272). Organisaatio ei pyri enää säilyttämään entisiä, totuttuja malleja vaan pyrkii muuttamaan asioita ja olosuhteita ympäristön vaatimusten mukaisesti ja niitä ennakoiden. Oppivan organisaation infrastruktuurin rakentaminen yritykseen edellyttää johdolta työntekijöiden valtuuttamista vastuullisempiin tehtäviin sekä motivointia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vuorovaikutuksellisen ympäristön luomista sekä omaa esimerkkiä muutoksessa elämisestä, virheistä oppimalla (Ruohotie 2002, 70-72). Taustalla vaikuttavat yrityksen arvot sekä visio (Ruohotie 2002, 69). Oppivalla organisaatiolla on tätä kautta vahva strateginen painote.

Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus mahdollistaa oppivan organisaation muodostumisen luomalla turvallisuudesta muutosagentin (Mäkinen 2007, 170). Väite perustuu tutkimustulokseen, jossa henkilöstö on valmis muuttamaan toimintaansa, mikäli se on turvallisuuden kannalta perusteltua (Mäkinen 2005, 97). Kokonaisturvallisuusajattelu pohjautuu myös syväjohtamisen mallille. Syväjohtamisen malli perustuu johdon aktiiviseen toimintaan, joka kohdentuu henkilöstön yksilölliseen kohtaamiseen, älylliseen stimulointiin, inspiroivaan motivointiin sekä yleisluottamuksen rakentamiseen johdon ja henkilöstön välille (Nissinen 2001, 2005 ks. Mäkinen 2007, 15).

Luottamus on luotavissa johtajan omalla esimerkillä vastuunkantamisesta sekä oikeudenmukaisuudesta, rehellisyydestä ja tasapuolisuudesta työntekijöiden kesken. Henkilöstön inspiroiva motivointi luo yritykseen kannustavan ja palkitsevan ilmapiirin, jolloin

henkilöstö kokee olevansa osa suurempaa ja merkittävämpää tavoitteen saavuttamista. Yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulointi vaativat johtajalta eniten, mutta tuottavat onnistuessaan parhaimmat tulokset. Älyllinen stimulointi luo aidosti oppivan henkilöstön ja tätä kautta oppivan organisaation. Yksilöllinen kohtaaminen nostaa henkilöstön todelliset lahjakkuudet esiin ja tuo erilaisten persoonallisuuspiirteiden potentiaalit yrityksen käyttöön. (Mäkinen 2007, 16-17.) Oppivan organisaation ja kokonaisturvallisuusajattelun rakenteet ovat tässä mielessä toisiaan tukevat.

Kokonaisturvallisuuteen sekä oppivaan organisaation piirteitä on nähtävissä myös muissa johtamisopeissa. Muun muassa Silenin (2006) käsittelemä malli transformaalisesta johtamisesta kuvaa johdon ja henkilöstön välistä syvällistä yhteistoimintaa, hiljaisen tiedon käyttöä ja mahdollistaa ajatus- ja toimintamallien käyttöönottoa, jolloin parhaassa tapauksessa syntyy strateginen transformaatioprosessi, jonka vaikutukset voivat olla merkittävät (Silen 2006, 149). Transformaalinen johtaminen eroaa perinteisestä transaktionaalisesta johtamisesta siinä, että transformationaalinen johtaja huomioi työntekijöiden tarpeita ja vaatimuksia laajasti sekä pyrkii tunnistamaan työntekijöiden motiiveja tyydyttääkseen näiden korkeamman tason tarpeita, sitouttaakseen työntekijät kokonaisvaltaisesti yrityksen ydintehtävän mielekkääseen tavoitteluun. Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja lähestyy työntekijään vaihdantatarkoituksessa kuten palkkaan tehdystä työstä. Taulukossa 2 on verrattu johtamismalleja keskenään.

Muuttujat	Transaktionaalinen	Transformaalinen
Johtajan voiman lähde	Arvo ja asenne	Persoonaa, pätevyys
Alaisten reaktio	Määräysten noudattaminen	Sitoutuminen
Aikakehitys	Lyhyt	Pitkä
Palkkiot	Ulkoiset (palkka)	Sisäiset (itsetunto)
Valvonta	Tärkeää	Vähemmän tärkeää
Seurannan painopiste	Alaisten toiminta	Alaisten arvot, asenteet
Johtajuuden ydin	Johtajan toiminta	Alaisten mieli

#### Taulukko 2 Johtamisen ulottuvuuksien vertaaminen (Simola 2005, 65)

Strateginen kokonaisajattelu, vuorovaikutuksellisuus, koko organisaation läpi käyvä yhteinen oppiminen sekä työntekijöiden korkeamman tason tarpeiden tyydyttäminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen on lähestulkoon sama strategisessa kokonaisturvallisuuden syväjohtamisessa kuin transformaalisessa johtamistavassa. Erona transformaalisen johtamiseen kokonaisturvallisuuden syväjohtamisen mallissa on kuitenkin turvallisuuden käsitys ja sen vaikutus kaikessa toiminnassa läpi organisaation toiminnallisen ja henkilöstöllisen rakenteen.

### 5.3 Strategisen kokonaisturvallisuuden turvallisuuskäsitys

Strategisen kokonaisturvallisuuden oppivan organisaatioon soveltuva luonne antoi suuntaa siitä, mitä kokonaisturvallisuudessa tarkoitetaan itse turvallisuudella. Strategisessa kokonaisturvallisuusajattelussa turvallisuutta käsitellään laajempaan ja kriittisemmin kuin mitä perinteisesti turvallisuudella on kulloinkin pyritty kuvaamaan. Strateginen kokonaisturvallisuus perustuu kriittiselle turvallisuuden käsitykselle, joka saa alkunsa laajasta turvallisuuden käsityksestä. Laaja-alaisella turvallisuuskäsityksellä tarkoitetaan tutkimukseen perustuvaa tulosta siitä, että turvallisuus ja turvattomuus ovat toinen toisiaan täydentäviä ja kaikessa toiminnassa ilmeneviä piirteitä (Mäkinen 2005 ja 2007). Tutkimukset myös osoittavat, että sektoroitunut turvallisuusajattelu ei enää riitä, vaan turvallisuutta on käsiteltävä erillissektoreita ylittävästi (Mäkinen 2005, 147).

Laaja-alaisuus on sitä, että mitään turvallisuuden osa-alueita ei voi käsitellä erillisenä osionaan ilman muita osa-alueita. Turvallisuutta ei voi tällöin luoda ymmärtämättä ensin turvattomuuden syntytekijöitä. (Mäkinen 2005, 87-88). Laaja-alaisuus eroaa perinteisestä turvallisuuskäsityksestä siinä, että turvallisuus on laajempi tekijä kuin yksin valtiollinen turvallisuus, jossa turvattomuus syntyy uhasta, joka kohdentuu valtiolliseen turvan (rauhan) tai yksilön elämän menettämisen pelkoon. Laaja-alainen turvallisuus eroaa liberalistisesta turvallisuuden käsityksestä siinä, että turvallisuus on laaja-alaisempaa kuin yksinomaan yksilön vapaus toimia demokraattisessa valtiojärjestyksessä ja missä turvattomuus ilmenee yksilönvapauden valtiollisena kahlitsemisena. Laaja-alainen turvallisuuskäsitys eroaa humanistisesta turvallisuuden käsityksestä siinä, että turvallisuus on enemmän kuin yksittäisen henkilön subjektiivinen kokemus omasta turvallisuudestaan suhteessa ympäristöönsä ja jossa turvattomuuden tunne syntyy itsen ja ulkomaailman kontaktipinnassa, jolloin henkilön oma sisäinen turvallisuuden tunne ja kokemus ovat merkityksellisin tekijä. (Mäkinen 2005, 88-96; Mäkinen 2007, 52-88).

Kokonaisturvallisuusajattelun laaja-alainen sekä kriittinen turvallisuuden käsitys tuo kokonaisturvallisuuteen sen kehittävän ja itsessään oppivan muodon. Kriittinen turvallisuuskäsitys ei ryhmittele turvallisuutta luokkiin tai rakenna sisällöllisiä viitekehyksiä (Mäkinen 2005, 97-98; Mäkinen 2007, 90 ja 96). Turvallisuus on vaikuttajana koko yrityksessä, sen henkilöstössä ja toimintakentässä jatkuvuuden kannalta katsottuna. Kriittisyytenä pidetään tässä kontekstissa siten avointa ja analyttistä pohdintaa sekä kyseenalaistavaa suhtautumistapaa voimassaoleviin ilmiöihin niiden kehittämiseksi avoimessa ja sallivassa ympäristössä. Yritystoiminnassa tämä tarkoittaa jatkuvaa oman toiminnan analysointia ja ympäristön seurantaa sekä näiden yhteisen tiedon kautta oman toiminnan jatkuvaa kehittämistä eli oppimista.

Toimeentulon ja tuloksen varmistamiseksi tietyt liiketoiminnalliset ratkaisut ovat olennaisia. Suojatakseen ne, on yrityksen pidettävä itsestään, henkilöstöstään sekä asiakkaistaan huolta. Tällöin henkilöstön arvo kasvaa, tuotannon ja palvelun merkitys kasvaa sekä toimintaympäristön vaatimukset tulee huomioiduksi. Yrityksen turvallisuus rakentuu tässä mallissa niin yksilön omasta kuvasta omasta turvallisuudestaan, yrityksen suojattavista arvoista kuin käytettävissä olevista sekä mahdollisista keinoista näiden molempien suojaamiseksi. Näitä suojattavien arvojen suojaamisen menetelmiä sekä -keinoja kutsutaan riskienhallinnaksi, jolloin yrityksen turvallisuutta voidaan kuvata tilaksi, jossa riskit ovat hallinnassa (Mäkinen 2007, 56).

Kokonaisturvallisuuden laajuus ja kriittisyys ilmenee myös käsityksenä, että turvallisuus on liiketoiminnan yksi kilpailukeino. Kilpailutekijän rooli on nähtävissä parantuneena toimintavalmiutena, toimintaympäristön seuranta ja analysointina, tehostuneempina toimintaprosesseina sekä parempana kriisivalmiutena ja erityisesti todellisiin, mitattuihin tietoihin perustuvina päätöksentekoina (Mäkinen 2005; Mäkinen 2007). Päämääränä on tällöin riskienhallinnallisin keinoin varmistaa mahdollisimman kustannustehokas, liikeriskejä maksimaalisesti hyödyntävä toimintamalli, joka pohjautuu strategiselle kokonaisturvallisuuden käsitykselle. Laaja-alaisuus syntyy klusteri-ajattelun kautta huomioimalla yrityksiä haastavat globaalit tapahtumat.

#### 5.4 Klusteri-ajattelu sekä globaalisuuden haasteet

Gloaalit tapahtumat eivät ole toiminnoiltaan tai vaikutuksiltaan enää irrallisia saarekkeita, vaan heijastavat vaikutuksensa laajalle. Kohteesta riippuen painoarvo ja tapahtumien vaikutus vaihtelee. Ilmiö kuvastaa klusteri-ajattelua, jossa tarkasteltavat kohteet ovat päällekkäisiä, yhtäaikaista ja toisiinsa vaikuttavia tekijöitä (Mäkinen 2005, 164). Yhtä kohdetta ei voida ottaa tarkastelun ulkopuolelle sen vaikuttamatta kaikkiin muihin kohteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vuonna 2001 tapahtuneiden terroristi-iskujen jälkeen Yhdysvaltain tarkentunut lainsäädäntö ja satamatoiminta luovat vaikutuksensa suomalaisiin tavarantoimittajiin. Ilman tiettyjä turvallisuus- ja riskienhallintatoimia ei suomalaisilla tavarantoimittajilla ole pääsyä Yhdysvaltojen markkinoille satamasäännösten vuoksi (C-TPAT 2007). Klustereista puhuttaessa keskusteluun nousee myös pitkän ajan kilpailukyky sekä yritysten lisääntynyt tieto, jota ne itse luovat klustereissaan (Mäkinen 2005, 164). Tämä on mahdollista klustereille ominaisen vuorovaikutteisen luonteen vuoksi.

Klustereille on ominaista tiivis vuorovaikutteisuus ympäristönsä kanssa tietyssä ajassa (Mäkinen 2005, 164). Klusterijärjestelmä tiettyine täsmennettyine alueineen mahdollistaa myös eri toiminnallisten alueiden päällekkäisen, yhtäaikaista sekä toinen toisiinsa vaikuttavan limittäisen toimintamallin, jolloin kriittinen lähestymistapa täyttyy (Mäkinen 2007, 123).



Klusterit soveltuvat organisaatioihin niiden monitahoisen sekä laaja-alaisen vaikutusalueen vuoksi. Kokonaisturvallisuusajattelu lisää klustereihin turvallisuuden näkökulman, jolloin yrityksen eri toiminnalliset alueet saavat riskienhallinnallisen suojan. Liiketoiminnan klusterit sijoittuvat tällöin johtamisen, yrityskulttuurin, tietojen hallinnan, henkilöstön, toimitilojen ja toiminnan turvallisuusklustereille, jatkuvuus- ja valmiussuunnitteluun sekä pelastustoimintaan. Klustereita painotetaan sen mukaan, mikä on kunkin yrityksen tarve tavoitteeseensa nähden. Suojattavia arvoja ovat siten tieto, henkilöstö, toiminta, materiaali, maine sekä ympäristö. Luetellut arvot ovat liiketoiminnan kulmakiviä.

Kun yhdistetään laaja-alainen turvallisuuskäsitys klusterityyppisenä järjestelmänä sekä kriittinen, itseään kehittävä toiminnallinen ote, saadaan rakennettua kokonaisturvallisuuskäsitys. Yritystoiminnassa tämä tarkoittaa kolmea, aiemmin mainittua, toisiinsa limittyvää aluetta: globaalia ulottuvuutta sekä strategisen ja operatiivisen tason turvallisuutta. (Mäkinen 2005, 165; Mäkinen 2007, 125 -126). Kokonaisturvallisuus saa tällöin sen kiteytetyn muodon, jonka tarkoituksena on liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa. Kääntöpuolena tälle on erilaisten liiketoimintamahdollisuuksien mahdollisimman laaja hyödyntäminen eli toiminnan tuloksellisuus optimoimalla yrityksen kokonaisturvallisuus. Kokonaisturvallisuuden optimointi, kokonaisturvallisuuden eri menetelmät ovat sama kuin mitä tarkoitetaan yrityksen riskienhallinnalla. Kokonaisturvallisuus ja riskienhallinta vaativat toteutuakseen johtamista. Puhuttaessa kokonaisturvallisuudesta, on liiketoiminnan johtaminen sama kuin turvallisuuden johtaminen.

## 5.5 Turvallisuuden johtaminen

Turvallisuusjohtamisen usein esitetty malli lähtee työsuojeluperusteisesta näkemyksestä ([www.tyosuojelupiirit.fi](http://www.tyosuojelupiirit.fi) 2007). Turvallisuusjohtaminen nähdään kokonaisvaltaisena, lakisääteisenä ja omaehtoisena toimintana, jonka päämääränä on toiminnan edistäminen turvallisemmaksi ja terveellisemmäksi. Näkemyksen mukaan turvallisuusjohtaminen on monilähtöistä, jolloin turvallisuusjohtamisen painotusalueet vaihtelevat siitä riippuen, mitä näkökulmaa korostetaan ja mikä on yrityksen toiminnan luonne. Turvallisuusjohtaminen on myös ilmentymä yrityksen turvallisuuskulttuurista, jolloin se määrittää käytettävissä olevat turvallisuusjohtamisen menettelytavat. Näin nähtynä, yrityksen turvallisuuskulttuurin olemassa olo tai sen puute osoittaa turvallisuusjohtamisen tason yrityksessä. Turvallisuusjohtaminen nähdään erityisesti muusta johtamisesta erillisenä johtamismenetelmänä.

Simola (2005, 71) käsittelee turvallisuuden johtamista yhdessä laadun johtamisen kanssa järjestelmien samankaltaisuuden vuoksi. Simola perustelee tätä yritysmaailman nykyisillä

vaatimuksilla, jotka vaativat jatkuvaa ja yhä parempaa tuloksen tekoa, hyvää mainetta, tyytyväisiä asiakkaita ja tehokkaita prosesseja. Simola rakentaa käsityksensä työsuojeluperusteisesta näkemyksestä, mutta mainitsee itse käsittelevänsä turvallisuuden johtamista työsuojelua *suppeammassa* (kursivointi Simolan) merkityksessä nostaan sen yläkäsitteeksi kaikelle linjaorganisaatiossa tapahtuvalle turvallisuustoiminnan johtamiselle. Kokonaisturvallisuuden kannalta tarkasteltuna Simolan näkemys lähenee kokonaisturvallisuuden käsitystä turvallisuuden johtamisesta ja on siten laajempi kuin työsuojeluperusteinen malli ja vastoin Simolan omaa ilmoitusta suppeammasta mallista.

Kokonaisturvallisuudessa turvallisuusjohtaminen on strategista kokonaisturvallisuuden johtamista. Strategiseen johtamiseen liittyy voimakas vastuu ja rooli. Strateginen johtajuus on yrityksen korkeimman tason johtajuutta, joka kattaa koko yritystoiminnan poliittisen päätöksenteon (Mäkinen 2007, 15). Poliittiseen päätöksentekoon sisältyvät yrityksen vision laatiminen ja viestintä, erilaisten strategisten vaihtoehtojen ja organisaatorakenteen määrittely sekä resurssien jakaminen ja kohdentaminen. Kokonaisturvallisuutta tai kokonaislaadullista toimintaan tarkastellessa oleellisinta on yrityksen tulevaisuudessa kohtaamat haasteet, näihin varautuminen ja tarpeen mukaan niiltä myös suojautuminen. Strategisen kokonaisturvallisuuden johtaminen on myös muutoksen johtamista (Mäkinen 2005, 135). Näkemys perustuu tutkittuun tulokseen, että henkilöstö on valmis muuttamaan toimintojaan, mikäli se on turvallisuuden kannalta perusteltua.

Tärkein tehtävä strategisessa kokonaisturvallisuuden johtamisessa on yritysstrategian sekä vision viestintä henkilöstölle kaikkien ymmärrettäväksi ja hyväksyttäväksi (Mäkinen 2007, 135-136). Mahdollisimman hyvä toiminnallinen tulos on saatavilla silloin, kun henkilöstö uskoo asiaansa ja tietää merkityksensä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstön tulee kokea olevansa turvattu keskusteluun avoimessa ympäristössä ja joka keskinäisessä vuorovaikutuksessa kehittää itseään. Turvallisuus ei ole erillinen pakko tai lakiin perustuva velvollisuus, vaan kaikessa toiminnassa mukana oleva arvo. Turvallisuudesta muodostuu velvollisuuden sijaan hyve, joka täsmentää, tehostaa ja turvaa yrityksen tuloksellista toimintaa.

Strategisen kokonaisturvallisuuden johtaminen esiintyy henkilöstöä sitouttavassa asennoitumisessa tunne- ja tilanneälykkäällä otteella joutaen. Tapa eroaa perinteiseksi koetusta käskyttävästä johtamismallista täysin. Ajatusta tukee VTT:n julkaisu tutkimuksesta organisaatiokulttuurin ja toiminnan laadun keskinäisestä suhteesta (Oedewald, Reiman & Kuutti 2005). Mikäli asetettuja toimitusaikoja halutaan pitää yllä, ovat henkilöstön joustavuus ja monitaitoisuus kuten ylityöhalukkuus ja toiminnosta toiseen saumattomasti siirtyminen ainoa voimavara. Joustavuus tai monitaitoisuus ei kuitenkaan voi toteutua, jos työntekijöitä

ei käsitellä yksilöinä eikä heidän ammatillista kehittymistään tai hyvinvointiaan tueta (Oedewald et. al. 2005, 75.)

Yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulointi ovat kokonaisturvallisuuden johtamisen keskeisiä ilmenemismuotoja. Kokonaisturvallisuuden johtamiseen liittyy myös turvallinen yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri on yksi vakaimmista ja pysyvimmistä yrityksen syvärakenteista (Mäkinen 2007, 19). Paikallisen kulttuurin aliarviointi ja syvällisen ymmärtämisen puute aiheuttaa ylimääräistä muutosvastarintaa. Turvallisuuden lisääminen arvoksi vallitsevaan yrityskulttuuriin voi olla ratkaisu nykymailman nopeasti muuttuviin vaatimuksiin vastaamisessa. Tällöin yrityskulttuurista muodostuu turvallisuutta arvona pitävä kulttuuri.

## 5.6 Yrityskulttuuri, jossa turvallisuus on arvo

Kulttuuritekijät määrittävät yrityksissä käytettäviä strategioita, asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Kulttuuritekijät ilmentävät ylemmän johdon arvoja sekä ajatusmalleja. Kulttuuri muokkaa yrityksen toimintatapoja, työilmapiiriä sekä sitoutumisastetta työympäristöön. (Schein 2001, 29). Kulttuuriset piirteet jaetaan kolmeen eri tasoon: artefakteihin, ilmaistuihin arvoihin sekä pohjimmaksiin perusoletuksiin (Schein 2001, 30). Artefaktit ovat selkeimmin nähtävillä yrityksissä ja tulevat esille kaikessa mitä nähdään, kuullaan ja tunnetaan liikuttaessa ympäristössä, joka rakentuu tietystä rajatusta joukosta yksilöitä, joilla on yhteiset tavoitteet. Ilmiö on pintaa luotaava, näkyvä oletus.

Toisena kulttuuri-ilmentymänä ovat ilmaistut arvot, joita ovat erilaiset selonteot ja julkituodut perusteet toiminnalle. Näitä ovat yrityksen strategiaan kirjatut arvot, päämäärät ja toimintafilosofiat. Ilmaistut arvot voivat olla ristiriidassa yrityksen henkilöstön käytöksen, ilmapiirin sekä toimintamallien kanssa. Ristiriitaisuudet osoittavat, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvämpää tapaa toimia asetetussa ympäristössä (Schein 2001, 34). Kulttuurin kolmas ilmentymä on pohjimmaksi, piilevät yhteiset oletukset.

Pohjimmaksi oletuksia analysoitaessa on otettava koko yrityksen historia huomioon ja kerättävä tietoa siitä, mitkä ovat olleet yrityksen perustajien ja johdon arvot, uskomukset ja oletukset (Schein 2001, 34 vrt. Kallio 2002, 165). Tietyn tyyppistä arvomaailmaa kannattava johtaja palkkaa alaisekseen samoja arvoja kannattavia tai arvostavia henkilöitä. Menestyksen myötä yritykseen rakentuu yhteinen ja itsestään selvä oletus, että tapa jolla yrityksessä toimitaan, on ainoa oikea. Tietyn toimintakulttuurin omaksuminen perustuu yhteiseen oppimisprosessiin.

Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta oppimisprosessia, oppimisen kulttuuria tulisi yrityksissä hyödyntää. Oppimiskulttuuri luo pohjaa uuden johtamistavan hyväksymiselle (Mäkinen 2007,

21). Tämä ilmenee siinä, että oppivassa organisaatiossa hyväksyttynä perusoletuksena on muutoksessa oleva mahdollisuus, jolloin jo alussa on käytettävissä enemmän piileviä resursseja. Saavutettavissa olevat hyödyt ovat nopeammin tavoitettavissa ja menestys markkinoilla paremmin toteutettavissa. Tätä ajatusta tukee myös käsitys strategisesta kokonaisturvallisuudesta ja sen jalkauttaminen johdon kautta yrityksen toimintaan ja henkilöstön tietoisuuteen turvallisuustietoisena yrityskulttuurina.

Turvallisuus ja yrityskulttuuri yhdistetään usein käsitteeksi turvallisuuskulttuuri. Käsitettä ei ole kuitenkaan pystytty tyhjentävästi määrittämään. Tästä huolimatta turvallisuuskulttuuria ja sen vaikutusta yritysten toimintaan on tutkittu paljon (ks. Simola 2005; Lanne 2007). Juuret turvallisuustietoiseen yrityskulttuuriin löytyy viime vuosisadan vaihteesta työväensuojelusta ja tästä edeten pisteeseen, jossa vakavat onnettomuudet herättivät ajatuksen turvallisuuskulttuurista ja sen merkityksestä yritysten toiminnassa. Ihmisten toiminnan ja käyttäytymisen huomioiminen tavanomaisessa yrityskulttuuritutkimuksessa nosti tietoisuuteen, että kaikkeen toimintaan liittyy pinnallaisia, tiedostamattomia syitä. Vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ne aiheuttavat tiettyä toimintaa ja tiettyjä seurauksia. (Simola 2005, 37 ja 41).

Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä kahtena erillisenä toimintana, jossa turvallisuuskulttuuria on lähestymistapa alhaalta ylöspäin, joka ilmentää työntekijöiden käsitystä turvallisesta toiminnasta ja toiminnan rakenteista johdon tietoon (Hale 2002 ks. Simola 2005, 41). Turvallisuuskulttuurin muoto, joka tulee ylhäältä alaspäin johdon toimintana, on nähtävissä turvallisuusjohtamisena. Turvallisuutta käsitellään tällöin todellisina toimintamenetelminä ja selkeinä toiminnallisina rakenteina. Arjen turvallisuutta toiminnassa on seuranta, että kehitetyt rakenteet toimivat toivotulla tavalla. Ongelmana turvallisuuskulttuurin muodostuksessa on ollut sirpaleisuus. Turvallisuutta käsitellään ja turvallisuudesta puhutaan toiminnallisissa osa-alueisissa ja kontekstisidonnaisesti. Turvallisuus on silloin tiettyihin sektoreihin painottunutta, yrityksen omista intresseistä riippuvaa toimintaa. Kulttuuria käsitellään pinnallisesti, jolloin jokin Scheinin esittämästä kolmesta tasosta jää huomiotta.

Yrityksen strategiseen kokonaisturvallisuusajatteluun pirstaleinen, lokeroinen ja muusta toimintakulttuurista erillinen turvallisuuskulttuurikäsitys ei sovellu. Kokonaisturvallisuuteen sisältyy strategisen ulottuvuuden vuoksi näkemys yrityksen historiasta, ajan myötä rakentuneista arvoista ja uskomuksista sekä tieto henkilöstön tavasta toimia ja tieto yhteisestä osaamisesta. Yrityskulttuurin osoituksena kokonaisturvallisuudessa on auki kirjoitettu strategia, jossa turvallisuuskulttuuri ei ole yksittäinen osa-alue yrityskulttuurissa, vaan henkilöstön ja yrityksen yhteinen kulttuuri, jossa turvallisuus on arvo (Mäkinen 2005, 167). Yritystoiminnan kehittäminen rakentuu kulttuurille, jolle on ominaista

toimintaympäristön ennakoiva analysointi, seuranta ja mittaaminen. Tätä kutsutaan riskienhallinnaksi.

## 6 Riskienhallinta

Perinteisesti riskienhallintaa pidetään taloushallintoon ja sisäiseen tarkastukseen liittyvänä toimena. Riskienhallintaa voidaan käsitellä myös turvallisuuslähtöisesti. Riski ilmenee silloin turvattomuuden ja sen hallintapyrkimyksen muodossa (Mäkinen 2007, 106). Yritystoiminnassa tämä tarkoittaa, että toimintaa uhkaavia tekijöitä pyritään systemaattisesta tunnistamaan ja arvioimaan. Toimintoja kehitetään uhkien vastaamiseen. Riskienhallinta on siis prosessi, jolla yritys pyrkii hallitsemaan ja torjumaan niitä uhkia, jotka vaarantavat yrityksen tavoitteiden saavuttamista (KPMG 2005, 78).

Näkemyks perustuu Corporate Governance ajatteluun eli hyvään johtamis- ja hallintotapaan. Corporate Governance käsitteenä kuvaa oikeuksien ja velvollisuuksien sekä sääntöjen ja menettelytapojen yhteenliittymää. Se konkretisoi yritysten tehokkuutta sekä luotettavuutta ulkopuolisten silmin (KPMG 2005, 11). Hyvän johtamis- ja hallintotavan arvomaailma perustuu Suomessa suoraan osakeyhtiölakiin (OYL 2006) sekä arvopaperimarkkinalakiin (AML 1989).

Riskienhallinta on jaettavissa edelleen perinteiseen ja moderniin käsitykseen. Perinteinen riskienhallinta on vakuutuskeskeistä vahingoilta suojautumista. Moderni käsitys ulottaa riskienhallinnan yrityksen kaikkeen toimintaan ja siihen liittyviin uhkatekijöihin (KPMG 2005, 79). Riskienhallinnan tarkoituksena on auttaa johtoa selvittämään liiketoiminnan mahdollisuuksia poistamatta kuitenkaan yrittäjähenkisyyttä tai tulostavoitteita. Jotta riskejä voitaisiin käsitellä, ne on laitettava laajuutensa ja seurausvaikutustensa mukaan järjestykseen. Tästä aiheutuu vaatimus, että riskienhallinta on integroitava yrityksen liikkeenjohtajärjestelmään. Tällä tavalla riskienhallinta-ajattelu on jalkautettavissa kaikille organisaatioiden tasoille (Suominen 2003, 28). Riskienhallinnan integroiminen muuhun yritystoiminnan johtamis- ja hallintajärjestelmiin on samansuuntainen kuin strategisen kokonaisturvallisuuden näkemys riskienhallinnasta yritystoiminnassa.

Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta riskienhallinta lähtee yrityksen strategisesta turvallisuusajattelusta, jolloin riskienhallinta ulottuu kaikkeen yrityksen toimintaan normaalina liiketoimintaan kuuluvana menetelmänä. Strateginen kokonaisturvallisuus toimii sateenvarjon kaltaisesti, jonka alle yrityksen toiminnan uhkat, riskit sekä liiketoimintamahdollisuudet saadaan saman kokonaisvaltaisen suunnittelun piiriin. Strateginen kokonaisturvallisuus on perusta koko liiketoiminnalle, ja sen liiketoiminnallisten riskien hallinnalle (Mäkinen 2007, 155 -156). Riskienhallinta muodostuu tällöin kokonaisvaltaiseksi yrityksen riskien hallinnaksi.

## 6.1 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltaisen riskienhallinta on yleisimmin käytetty suomenkielen käännös termistä enterprice risk management (ERM). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys on lisääntynyt erilaisten katastrofien ja yrityksiä kohdanneiden kriisien vuoksi kuten 11.9.2001 terroriuhkkaus sekä laajat, suurten yritysten ylimmän johdon kansainvälistä huomiota herättäneet, ilmitulleet petos- ja kavallussyytteet. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys korostuu myös nykypäivän haasteista selviämässä (Merna & Al-Thania 2005, 2). Nopeatahtinen muutosilmapiiri aiheuttaa sen, että yritysten johdon on yhä vaikeampaa huomioida epäsuotuisuuksia yritystoiminnassaan. Päätöksiin käytettävä aika on muutostahdissa rajallista ja käytettävissä olevien resurssien vähäisyys pahentavat ei-toivottujen riskien seurauksia.

ERM eroaa perinteisestä pidetystä riskienhallinnasta siinä, että perinteinen riskienhallinta on työväline ja apu liikkeenjohdolle kun ERM on koko yritystoimintaan integroitu toimintamenetelmä (KPMG 2005, 79 ja 83 - 84). Oleellisin ero on näkökulman muuttuminen. ERM:ssa ei riskejä tarkastella enää yksittäisten tapahtumien tai toimintayksiköiden tasolta alhaalta ylöspäin vaan katse suuntautuu koko yritystoiminnan tasolle, kokonaisvaltaiseen, koottuun, järjestelmälliseen näkemykseen. Tällöin riskienhallinnan keskeinen tavoite on taloudellinen ja toiminnallinen hyödyn maksimointi (KPMG 2005, 84). ERM:kin rasittaa kuitenkin erillisstrategisuuden ongelma.

Perinteinen riskienhallintastrategia on riippuvainen siitä, mikä on yrityksen keskeinen tavoite ja mitkä ovat sen keskeisimmät painotusalueet (KPMG 2005, 80). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että voidakseen hyödyntää riskienhallintajärjestelmällä tuotettuja tietoja yrityksen strategian määrittelyssä ja organisaation prosessien kehittämisessä, tarvitaan erillinen strategia riskienhallintajärjestelmän rakentamiseksi. Riskienhallintastrategian voimakkuus ja laajuus on vuorostaan riippuvainen siitä, mikä on yrityksen johdon ja omistajien riskienhallinnan arvostus. Arvostus osoittaa painoarvon riskienhallintajärjestelmästä saaduille tiedoille yrityksen strategian laatimisessa yhtenä strategisena erillisosana muiden erillisosoiden kanssa.

Strategisessa kokonaisturvallisuusajattelussa turvallisuus muodostuu kattokäsitteeksi kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle (Mäkinen 2007, 156). Näkemys perustuu sille, että strateginen kokonaisturvallisuus ottaa voimakkaammin kantaa poikkeustilajohtamiseen ja kriisitilajohtamiseen kokonaisturvallisuuden strategiapainotteisuuden vuoksi. Strateginen kokonaisturvallisuus pureutuu suoraan johtamistapoihin sekä -järjestelmiin, jolloin johtaminen on yhtä kuin strateginen kokonaisturvallisuus. Kun strategisuutta pidetään ylimmän johdon oppimisena, on strateginen kokonaisturvallisuus itseään jatkuvasti kehittävä

toiminta. Mikäli liiketoimintaa värittää turvallisuusajattelu kaikessa toiminnassa, on riskienhallinnallinen ajattelu sekä tapa toimia laajempi. Strateginen kokonaisturvallisuus ei siis ohita tai poista kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitystä vaan täydentää kattavaa riskienhallintaa sekä sen hallintajärjestelmää. Tämä on toisaalta myös strategisen kokonaisturvallisuuden yksi keskeisin toiminnallinen tae. Järkevä riskienhallintatyö edistää turvallisuustietoisien, kokonaisvaltaista riskienhallintaa luontevasti toteuttavaa yritys- ja toimintakulttuuria. Systemaattista, mitattua ja reaaliaikaan perustuvaa tietoa on saatavilla tarpeenmukaisilla hallintajärjestelmillä.

## 6.2 Riskienhallintajärjestelmä

Riskienhallinnassa puhutaan suojattavaan arvoon kohdistuvien uhkien ja vaarojen tunnistamisesta, arvioimisesta, rajoittamisesta sekä valvonnasta (KPMG 2005, 79). Kysymys on hallintaprosessista, jonka pyrkimys on hallita ja torjua sellaisia tekijöitä, jotka voivat estää tai haitata tavoitteiden saavuttamista. Yritysmailmaan sijoitettuna riskienhallintaa toteutetaan järjestelmällisestä kaikessa yrityksen toiminnassa sen tavoitteisiin nähden.

Tärkeintä riskienhallinnassa on rakentaa sellainen järjestelmä, joka on kaikkien hallittavissa sekä ymmärrettävissä. Pääpaino on järjestelmän selkeydessä ja yksinkertaisuudessa sekä mittaristossa, joka on helposti tulkittavissa eikä liian yksityiskohtiin menevä (Holmes 2004, 124). Vaaraksi voi muuten muodostua, että luvuista tulee päätöksenteon pohja eikä suuntaviiva. Järjestelmään otetut riskit täytyy olla hallittavia ja suhteessa yrityksen toimintaan. Eri alueiden hallintajärjestelmillä tulee olla myös omistaja. Ilman vastuuta ja aktiivista toimijaa haittatekijän poistamiseksi ei toiminta korjaannu, jolloin järjestelmästä tulee hyödytön. Hallittavuus edellyttää indikaattorien tunnistamista mittariston avulla.

Hallintajärjestelmien kuuluvan mittariston merkitys ilmenee toimintaympäristön pienissä ja hiljaisissa muutoksissa, jotka tulevat lähes huomaamatta ja viiveellä (Suominen 2003). Mittariston avulla pysytään tarkkailemaan toimintoja ja ympäristöä reaaliajassa. Tuloksia vertailemalla saadaan esiin piilevät, vähitellen muodostuvat uhkakohteet. Korjaavat toimenpiteet voidaan ottaa käyttöön ennen uhan toteutumista. Yritystoiminnassa ei menetetä tärkeitä resursseja haitallisista seurauksista selviämiseen. Resurssit voidaan säästää palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen ennakoimalla tulevaa.

Kokonaisturvallisuusajattelussa jokapäiväinen toiminta yhdistyy strategiseen suunnitteluun siten, että toiminnan mittarit suunnitellaan yritykselle kriittisten pisteiden pohjalta (Mäkinen 2007, 168). Tätä voidaan soveltaa myös laadulliseen ajatteluun, jossa toimintoja tarkastellaan tekijöiden kannalta, jotka voivat haitata tai estää yrityksen ydintoimintojen toteutumisen.

Kokonaisturvallisuuskäsityksessä mittaristo yhdistetään osaksi strategista kokonaisturvallisuuden mallia (Mäkinen 2007, 167).

Kokonaisturvallisuuden malli pitää sisällään yritystoiminnan vision turvallisuuslähtökohdin. Visio tarkoittaa strategista tavoitetta siitä, mihin yritys toiminnassaan tähtää.

Kokonaisturvallisuus liitettynä visioon sisältää toiminnan suunnittelun ”entä jos?” - näkökulman. Ilman mittariston tuomaa tietoa visio perustuu oletuksille ja uskomuksille. Ilman yrityksen eri osa-alueiden, eri näkökulmien yhdistävää kokonaiskuvaa ei päästä keräämään tietoa kokonaiskuvan kannalta eikä tilaan, jossa yritys voi edetä kohti ennalta asetettua tavoitettaan tietoisena siitä missä kulloinkin mennään.

### 6.3 ERM:n hyödyt yritysten toiminnassa

ERM:n vaikutuksia on tutkittu kansainvälisissä riskienhallintapalveluita tuottavissa yrityksissä muutamia vuosia. Tutkimusten määrä on kuitenkin vähäinen. Tämä selittynee sillä, että ERM käsitteenä on yrityksille suhteellisen uusi. ERM on myös pitkäkestoinen toimintamalli, jolloin suurimmat hyödyt yrityksille tulevat ilmi vasta ajan kuluessa. Tutkituista tapauksista on tästä huolimatta saatavissa viitteitä siitä, että ERM:n vaikutus yrityksiin on positiivinen.

ERM:n näkyä parantuneena tuloksen tappiollisuuden välttämisenä, epävarmuuden kontrollointina, organisaation tavoitteiden saavuttamisena ja toimintaprosessien tehokkuuden kasvuna (PwC 2006). Verrannaistutkimuksessa todettiin, että ERM:n merkitys kasvaa kokemuksen myötä muun muassa yritystoiminnan kehittämisen alueella kuten uusien tuotteiden ja uusien markkina-alueiden tunnistamisessa. Samassa tutkimuksessa oli näyttöä myös siitä, että mitä valmiutuneempi yritys oli riskienhallinnassaan, sen suurempi oli yrityksen liikevaihto. Tässä on nähtävissä riskienhallinnan ja liiketoiminnan yhteneväisyys. Liiketoiminta on riskienhallintaa ja päinvastoin.

Hyvällä järjestelmällä yritys hyötyy ja menestyy paremmin kuin tilanteessa, jossa järjestelmää ei käytetä tai se on virheellisesti rakennettu (Deloitte 2005; Holmes 2004, 123-124; Suominen 2003). ERM:n hyödyt ilmenevät siinä, että yritystoiminnan riskit ovat paremmin yksilöityjä. Toiminnalla on paremmat lähtökohdat parempaan menestykseen (Chapman & Ward 1997 ks. Merna et al. 2005, 47). Riskienhallintajärjestelmällä saadut analysoidut, reaaliaikaiset tiedot helpottavat johdon päätöksiä. Päätökset perustuvat todelliseen tietoon, eivät arvioihin. Toteutuneiden riskien pohjalta on saatavissa tilastollisia osoituksia. Riskitietoisuuden kasvaessa tulevien toimintasuunnitelmien ja investointien arviointi on helpompaa. Riskien määrittely yleisesti sekä niiden aiheuttamat seuraukset ovat aktiivisen seurannan avulla paremmin analysoituja sekä tarvittavat toimet kohdennetumpia.



#### 6.4 ERM:n haasteita

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementointi yritysten päivittäiseen arkeen on haasteellista. Ongelmana ovat kokonaisvaltaisen riskienhallintaan liittyvän terminologian samankaltaisuudet sekä toisaalta termeihin liittyvien käsitysten keskinäiset ristiriitaisuudet keskustelijoiden välillä. Haasteena on myös ERM prosessille täsmennettyjen tavoitteiden asettaminen. Ongelman lähtökohdat yleisesti ovat, että kohdeyrityksellä on puutteita vision, strategian ja tavoitteiden asettamisen kanssa. Kun ERM:n tarkoitus on tuoda esille indikaattoreita yrityksen toiminnasta asetettuihin tavoitteisiin nähden, on ymmärrettävää, että ydintehtävän toteuttamisen apuvälineeksi aiottu menetelmä ei tuota tulosta jos tavoitteet ovat epäselvät. Moni yritys käsittelee riskejään yhä sirpaleisesti, mikä heikentää kustannustehokkaamman toiminnan kehittämistä. Myös organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen heikentyy kokonaiskuvan puutteen vuoksi. (Deloitte 2005.)

Edelleen ERM:n haasteena on järjestelmän voimakkuus. Joissakin yrityksissä ei ole ERM:a lainkaan ja toisissa ERM on noussut kaiken muun toiminnan yli (Holmes 2004, 123). Yrityksissä, joissa ei ole minkäänlaista riskienhallintajärjestelmää on tyypillistä epäyhteneväisyydet yrityksen toiminnassa, heikko päätöksenteko, virheet, yllätykselliset sekä vahingolliset tapahtumat ja näihin reagointi vaillinaisin keinoin. Toisessa mallissa riskienhallintajärjestelmä ylittää kaiken muun toiminnan, jolloin yrityksen ydintoiminnaksi muodostuu riskienhallintajärjestelmän ylläpito. Jos ydinidea ei ymmärretä, muodostuu hyvästä asiasta vahingollinen ja toimintoja heikentävä prosessi. Riskienhallintatoimenpiteiden oikea-aikaisuus ja oikea kohdentaminen suhteessa yrityksen tavoitteisiin ovat alisteisia samoille ongelmille (Deloitte 2005; Suominen 2003). Ongelma perustuu yleisesti asiantuntijanäkemyksen puutteeseen. Toimiva riskienhallinta edellyttää osaamista uhkien tunnistamisessa ja uhkien ennakoimista. Merkitystä on myös käytettävissä olevien menetelmien hallinnalla, jolloin asiantuntijuuden merkitys edelleen korostuu. Johtamisjärjestelmät ja riskienhallinta ovat tässä mielessä yrityksen toimintaan vaikuttava laadullinen tekijä.

#### 6.5 Riskienhallinnan laatua ja laatujohtamista täydentävä luonne

Laadulla tarkoitetaan yrityksen ja sen tuotteiden sekä palveluiden kykyä täyttää asiakkaan tarpeet jatkuvasti ja pitkäaikaisesti (Silen 2006, 40-41). Asiakasluottamus on lupauksen annettu vastine yrityksen kyvystä täyttää jatkuvasti ja pitkäaikaisesti tuotteillaan sekä palveluillaan asiakkaiden tarpeet. Laatu ja luotettavuus ovat yrityksille tärkein yhteiskuntavastuun toteutuksen muoto taloudellisen vastuun ja lainsäädännön noudattamisen ohella (Keskuskaupakamari 2003, 2). Vaativien markkinoiden sekä asiakasvaatimusten jatkuva täyttäminen ja kehittäminen ovat suistaneet yritykset jatkuvan parantamisen pyörteeseen (Simola 2005, 82). Jatkuvasta laadun parantamiseen tarkoitettu tekniikasta ja

työvälineistä on tullut toiminnan itsetarkoitus (Silen 2006, 63). Yrityksen todelliset tarpeet, asiakastarpeiden tyydyttäminen ja toiminnan jatkuvuus, jäävät prosessin toteuttamisen alle. Yksipuolisessa järjestelmäseurannassa ja niiden tiukkarajaisessa sekä rationalistisessa noudattamisessa esiintyy ongelmia (Silen 2006, 47). Yksi näistä on erillisstrategisuus (Simola 2005, 80). Kokonaiskuvan puute aiheuttaa laaduttomuuskustannuksia laadun tavoittelussa. Laaduttomuuskustannukset, tai niiden vähyys, on yritysten toiminnassa menestystekijä (Silen 2001, 60). Kansallisen laatustrategiahanketutkimuksen mukaan elinkeinoelämän yrityksissä laaduttomuuskustannukset ovat keskimäärin 20% ja palveluyrityksissä ne 40-50 % yrityksen liikevaihdosta (Silen 2001, 69).

Laaduttomuuskustannusten huomioimisessa tehdään virhearviota siksi, että tarkastelu kohdennetaan kapealle alueelle sekä pinnallisiin ja helposti huomioitaviin ilmentymiin. Näitä ovat sekunda ja hävikki. Valtaosa laaduttomuuskustannuksista syntyy kuitenkin muualla, yritystoiminnan kaikilla tasoilla. Kustannuksia syntyy tehottomasta toiminnan organisoinnista, huonosta työilmapiiristä ja virheellisesti analysoiduista asiakkaiden tarpeista. Mikäli laaduttomuuskustannukset ovat jatkuvasti koholla, ei yritys saavuta sitä katetta, mitä toisenlaisella toiminnalla oli mahdollista saada.

Yritysten tulisi pyrkiä toiminnassaan tekemään kerralla oikein sen sijaan, että osaa työajasta käytetään aiempien virheiden korjaamiseen, etsimällä hukassa olevia asioita ja tarkistamalla puutteellisia tietoja. (Silen 2001, 69.) Tästä syystä useat, toiminnassaan edistyneemmät yritykset ovat kehittäneet omiin johtamis- ja strategiakehyksiinsä räätälöityjä kilpailukyvyn arviointimalleja (Silen 2006, 53), jotka muodoltaan viittaavat riskienhallinnallisiin järjestelmiin. Laatujärjestelmiin liittyvät laatupalkintokriteeristöt muodostavat myös toiminnan heikkouksia yhteistoiminnallisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden puutteessa. Tämä tarkoittaa, että laadun arviointia suoritetaan johtoryhmässä muusta henkilöstöstä erillisenä toimintana, jolloin koko muun henkilöstön näkemykset jäävät puuttumaan. Riskienhallinnan ja laatua täydentävä rooli ilmeneekin juuri laaduttomuuskustannuksissa sekä laadun jatkuvassa ja pitkällisessä kehittämisessä yhteistyössä koko toimintaketjun kesken.

Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta yrityksen riskienhallinnan tavoitteena on suojata laadukas ja luotettava tuote tai palvelu ja tätä kautta kannattava toiminta. Tässä kehyksessä laaduttomuuskustannukset ovat kaikilla yrityksen alueilla riskienhallinnatöiden kohde. Järjestelmien integroimista perustelee myös järjestelmien entropia, joka ilmenee tutkimuksissa eri järjestelmistä (Dennis 1997, 3 ks. Simola 2005, 81). Entropia tarkoittaa tietyn systeemin, järjestelmän pyrkimystä epäjärjestykseen. Laadussa ja laadun seurannassa ja johtamisessa kyse voi olla laaduttomuuskustannuksista (Silen 2001, 60) ja turvallisuudessa haitan tai vaaran olemassaolosta (Simola 2005, 72).

Entropiaa pystytään hallitsemaan integroiduilla, kokonaisvaltaisilla johtamisjärjestelmillä (Simola 2005, 81). Tämä edellyttää sitä, että kokonaisvaltaiset järjestelmät on kytketty osaksi yrityksen luonnollista toimintaa sekä kulttuuria. Tällöin ei erikseen tarvitse pohtia, mistä toiminnallisesta kokonaisuudesta on kyse (Voutilainen et. al 2001 ks. Simola 2005, 87): turvallisuudesta, laadusta vai riskienhallinnasta. Päämäärä integroidulla järjestelmällä on sama kuin erillisjärjestelmillä; ennakolta suunniteltujen tavoitteiden saavuttaminen mahdollisimman vähin virhein (Lahtinen & Moisio 1998, 19 ks. Simola 2005, 87). Kokonaiskuvan muodostuminen integroiduissa järjestelmissä on kuitenkin parempi kuin erillisjärjestelmissä.

Integroitujen järjestelmien järkevyyttä Simola (2005, 99) perustelee järjestelmien mittaristojen samankaltaisuudella, joka samalla kertoo toimintojen samankaltaisuudesta. Simola (2005, 99) viittaa Kjellénin jakoon turvallisuustietoisuuden mittaristosta. Turvallisuuden ja laadun vertaaminen keskenään Kjellénin jaottelun mukaisesti antaa hämmästyttävän tuloksen. Jos sanan turvallisuus korvaa sanalla laatu, on mittaristo lähes yhdenmukainen. Taulukossa 3 on verrattu laatu- ja turvallisuustietoisuuden samankaltaisuutta keskenään.

Turvallisuustietoisuus	Laatutietoisuus
Johdon asenne ja sitoutuminen koskien turvallisuutta henkilöstön kokemuksen mukaan	Johdon asenne ja sitoutuminen koskien laatua henkilöstön kokemuksen mukaan
Turvallisuuskommunikaation laajuus organisaation eri tasoilla	Laatukommunikaation laajuus organisaation eri tasoilla
Henkilöstön osallistuminen turvallisuustyöhön	Henkilöstön osallistuminen laatutyöhön
Riskitietoisuus organisaation sisällä, vahinkojen syiden ymmärtäminen	Laatutietoisuus organisaation sisällä, laatupoikkeamien syiden ymmärtäminen
Tehokkaan turvallisuustyön uskomukset	Tehokkaan laatutyön uskomukset
Uusien riskikohteiden aktiivinen etsintä	Uusien laatupoikkeamien aktiivinen etsintä

**Taulukko 3 Turvallisuuden ja laadun mittariston yhteneväisyys (mukailten Kjellén 2000 ks. Simola 2005, 99)**

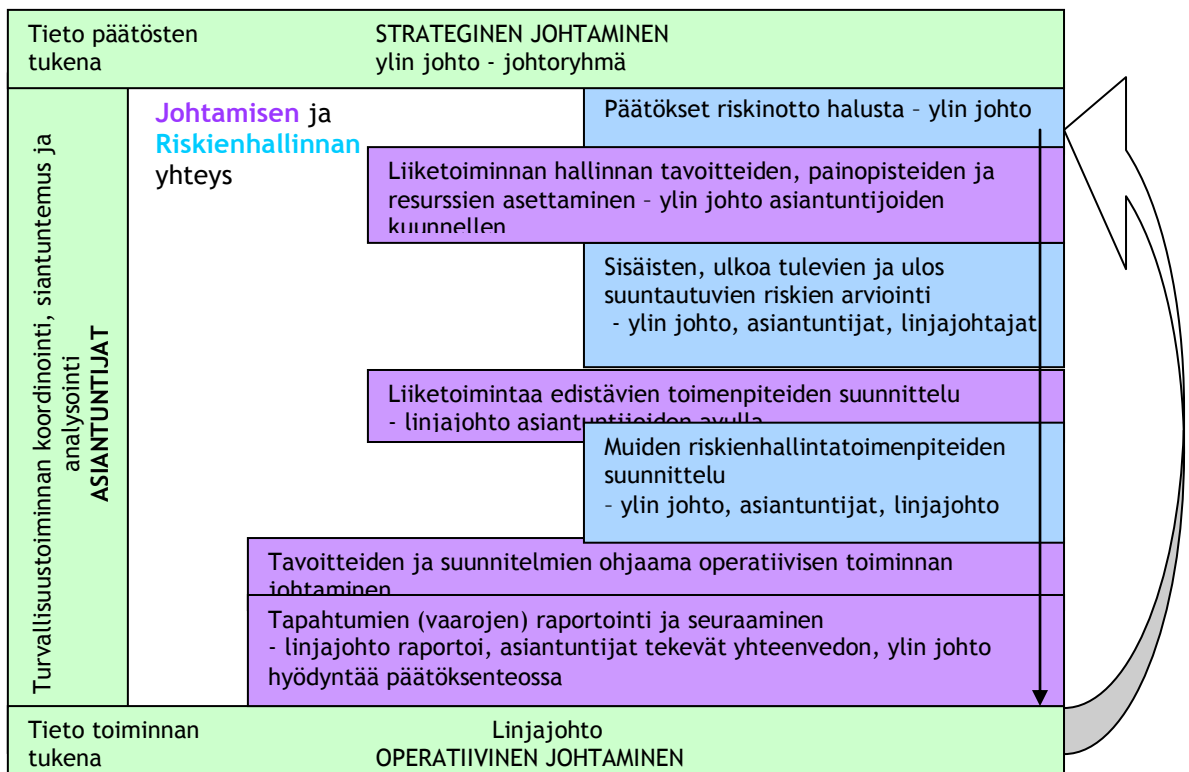
Johtamisjärjestelmien integroinnissa on kuitenkin omat ongelmansa. Haasteena ovat muun muassa osaamisen puute, voimakas riippuvuus omistajaohjauksesta sekä eri järjestelmien lainsäädännöllisten perusteiden erilaisuus (Koskela, Lanne, Nenonen & Tytykoski 2004, 12).

Integroidut järjestelmät vaativat erityisesti asiantuntijuutta, kommunikointia sekä yhteistyötä (Koskela et al. 2004, 12.)

## 6.6 Yhteistyö kokonaisturvallisuuden ja riskienhallinnan kehittäjänä

Yhteistyötä on toiminnan koordinointi, neuvottelu, keskinäinen kommunikointi ja konkreettinen, yhteinen toiminta jonkun lisäarvon saavuttamiseksi (Lanne 2007, 11). Yhteistyölle on ominaista, että yhteisestä toiminnasta saadut hyödyt jakaantuvat koko yhteisön hyödyksi. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarve korostuu kokonaisturvallisen liiketoiminnan laajassa vastuussa ja tehtävien monialaisessa jakaantumisessa yritysten sisällä (Lanne 2007, 91).

Yhteistyö kokemuksellisenä ja vuorovaikutuksellisenä yhteisöllisenä oppimisena soveltuu kokonaisuudessaan strategisen kokonaisturvallisuuden käsitykseen. Yhteistyön tärkeyttä lisää yritystoiminnan jatkuvuutta tukeva riskienhallinta. Riskienhallinta pureutuu yrityksen keskeisiin toimintoihin läpi yritys rakenteen ja vaatii monialaista näkökulmaa. Riskienhallinta vaatii myös laajaa asiantuntijuutta, jotta liiketoiminnan eri osa-alueet tulisi mahdollisimman kattavasti huomioitua (Lanne 2007, 28). Erityiseen asemaan nousee asiantuntijuuden merkitys ylimmän johdon riskienhallintaosaamisen tukena. Asiantuntijaroolia turvallisuus- ja riskienhallintatyön yhteistyössä on kuvattu kaaviolla kuvassa yksi.



Kuva 1 Asiantuntijarooli yrityksen johdon tukena (mukaillen Lanne 2007, 29).

Nopeasti muuttuva yritysmaailma vaatii yrityksen johtoa keskittämään voimansa ydintehtävänsä jatkuvaan kehittämiseen. Ydintehtävää tukevat prosessit jäävät toissijaisiksi toiminnoiksi. Erityisesti uudet yritykset sekä voimakkaaseen kasvuun tähtäävät yritykset ovat toiminnassaan riskialttiita jättämällä analysoimatta toimintaansa haittaavia, heikkoja signaaleja (Deloitte 2005; Kallio 2002; Laaksonen & Sipilä 2006; Littunen 2001). Tutkimuksissa onkin todettu, että asiantuntijuuden arvo liiketoiminnalle ilmenee sen roolissa ylimmän johdon tukena asiantuntijuutta vaativilla alueilla (Lanne 2007, 54).

Kaaviossa on nähtävillä johtamisen ja riskienhallinnan suhde toisiinsa sekä riskienhallinnan johtamista ja päätöksentekoa tukeva rooli. Asiantuntijarooli ilmenee nimenomaisesti johdon tukena ratkaisuissa, päivittäisjohtamisessa sekä hallintajärjestelmän tuottamien tietojen analysoinnissa. Liikkeenjohdon strategisen suunnittelun paino näkyy suunnitelluissa operatiivisissa ratkaisuissa sekä päätöksen tukena päivittäistoimintojen antamien ja asiantuntijoiden analysoimien signaalien avulla.

Lanne (2007) on kuvannut kaaviossa yritysten omien asiantuntijoiden sijoittumista liiketoiminnan johtamisessa. Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan ole käytössä omia asiantuntijoita. Merkitystä ei toiminnallisesti olekaan sillä, onko asiantuntija omasta yrityksestä vai ulkopuolelta palkattu asiantuntija. Asiantuntijuuden vaikutus yritystoimintaan prosessina on kuitenkin sama. Kokonaisturvallisuuden kannalta prosessin tuotteena on luotavissa johdon esimerkillä yrityskulttuuri, jonka toiminnallisena arvona on turvallisuus.

## 7 Tuotteistaminen

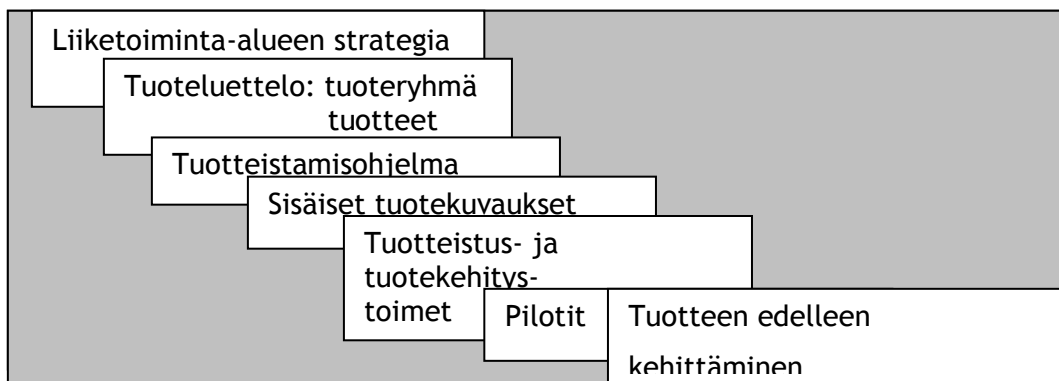
Tuotteistaminen osoittaa tilanteen, jossa konkreettisin menetelmin pyritään luomaan jostakin jotakin, jota voidaan kutsua tuotteeksi. Tuotteistaminen on siten palveluntarjonnan rakentamista sellaiseen muotoon, jossa asiakas saa kokemuksen konkreettisesta tuotteesta abstraktin palvelun sijaan (Rope, 2006, 92). Tuote on sellainen, jossa asiakas on tietoinen tuotteen sisällöstä vaikka kyse olisi tuotteesta, jonka vaikutukset ilmenevät vasta ajan kanssa käytännön toimenpiteissä. Tuotteistaminen on myös tapa tehdä jostain näkymättömästä näkyvää (Huttunen 2003, 155). Tarkoituksena on, että asiakkaalla on mahdollisuus ottaa kantaa hänelle tarjotun tuotteen hyödyistä sekä laadusta. Hyvä tuote ratkaisee asiakkaan tarpeet (Laitakari-Svärd, Huotari & Laakko 2003, 9).

Tuotteistaminen vaatii kokonaisuuden hahmottamista käyttäjän näkökulmasta. On tunnettava ja ymmärrettävä kohderyhmän arvot ja toimintamallit, jonka ongelman tuotteen tai palvelun valmistaja haluaa ratkaista (Laitakari-Svärd et al. 2003, 15). Edellä esitetty on perusteena myös opinnäytetyön tutkimusprosessille. Tavoitteena on osoittaa suuntaviivoja yritysten riskienhallinnan tuotteistamiseksi strategisen kokonaisturvallisuuden näkökulmasta. Samalla

näkökulma työssä muuttuu palvelun tarjoajan näkökulmaksi aiemman yrityskeskeisen toiminnan kokonaislaadun ja kustannustehokkuuden kehittämisen sijaan.

### 7.1 Tuotteistamisprosessi ja tuotteistamisstrategia

Tuotteistaminen on pitkälinjainen prosessi, joka vaikuttaa yrityksen strategian muodostukseen. Tuotteistamisella on vaikutusta myös markkinoiden ja kilpailukentän tutkimiseen sekä markkinastrategioiden luomiseen (Sipilä 1996, 10). Prosessi on esitetty kaaviona kuvassa kaksi, josta ilmenee tuotteistamisprosessin eri vaiheet.



Kuva 2 Tuotteistusprosessi. (Sipilä 1996, 37).

Tuotteistaminen lähtee palvelun tarjoavan yrityksen omasta liiketoimintastrategiasta (Sipilä 1996, 34). Tuotteistamiseen kohdentuu todellisia toimenpiteitä ja tavoitteita, jotka mahdollistavat monitahoisen kehityksen. Asiantuntijaorganisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa tuoteajattelun kehittymistä, ammattimaistumista, tehostumista ja laadukkuutta, tuotteiden räätälöinnin mahdollistumista, oppimisen ja tiedon siirron tehostumista, markkinoinnin tehostumista, kiintohinnoittelun mahdollistumista sekä mikä merkittävintä; johtamisen tehostumista ja kannattavuuden parantumista (Sipilä 1996, 16-22).

Ongelmat tuotteistamisstrategiassa ilmenevät siinä, että yrityksellä ei ole selkää käsitystä, mitä palveluja halutaan ja ennen kaikkea mitä kannattaa tuottaa. Jos liiketoimintastrategia on epäselvä, ei tuotteistaminen onnistu. Merkityksellisintä strategisuutta on tuotteistuksessa, jossa tarjottava tuote on abstrakti. Asiantuntijaorganisaatioissa ongelma on yleinen. Usein toiminta perustuu yleiskäsitteelle osaamisesta, jota hyödynnetään tilaajan toimeksiannoissa. Pelkän osaamisen varassa toimiva asiantuntijuus ei kuitenkaan riitä, mikäli se jää asioiden tekemiseksi toistuvasti samalla tavalla (Sipilä 1996, 14-15). Asiantuntijuus on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja toimintatapojen uusintamista. Uusintamiseen liittyy tuoteideointi sekä -kehitys.

## 7.2 Tuoteideointi ja tuotekehitys

Tuoteideointi perustuu kolmeen eri tekijään: omaan oivalluksen markkinoilla olevista mahdollisuuksista ja tyydyttämättömistä tarpeista, markkinoita systemaattisesti tutkimalla tai teknologisen tutkimuksen avulla (Sipilä 1996, 35). Toimivan tuotteen ydin on vuorovaikutussuhde asiakaskuntaan. Tärkeintä on saada asiakkaan ymmärrys oman liiketoimintaympäristönsä muutoksista ja tästä aiheutuvista muutos- ja kehitystarpeista asiantuntijatyöhön. Asiakastutkimuksin hankittu tieto tulee tulkita ja suorittaa aineistoanalyysi saadusta materiaalista. Kehitystyö vaatii aikaa ja todellista vuorovaikutusta. Tämä edellyttää avointa ja luotettavaa ympäristöä, jotta eri osapuolten näkemykset sekä tieto tulevat täysimääräisenä käyttöön. (Eriksson 2001.)

Tuoteideointi etenee esiselvitysvaiheeseen, jossa karkeasti hahmotetaan tuotteen mahdollisia markkinoita sekä teknisiä toteutusmahdollisuuksia. Harkittavaksi tulee toteutetaanko tuote omin teknisin välinein vai hankitaanko erityisosaaminen ulkopuolelta. Yhdestä lähtenyt tuotteistusidea voikin johtaa useampaan uuden kehittämiseen, jolloin koko yrityksen toiminta ottaa hyppäyksen kehityksessä eteenpäin, laajempaan suuntaan (Sipilä 1996, 35 - 36). Tällöin puhutaan sisäisestä tuotekehitysprojektista. Sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamisprosessille. Samalla osoitetaan, että tuotteistuksessa on nämä kaksi ulottuvuutta, sisäinen ja ulkoinen.

## 7.3 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen on toinen toistaan tukevia tuotteistuksen vaiheita. Sisäinen tuotteistus, tuotekuvaus ja tähän liittyvä toimenpidesuunnitelma ohjaa lopullisen tuotteen jatkotoimenpiteet ja sen viimeistellyn muodon. Sisäiseen tuotekuvaukseen kuuluvat yksityiskohtainen toimenpidesuunnitelma vielä tarvittavista kehitystoimenpiteistä. Tuotekuvauksesta on jo nähtävillä tekninen ja markkinoinnillinen täsmennys tuotteesta. Tämä tarkoittaa kuvausta tuotteen markkinoista, kohderyhmästä, asiakashyödyistä, tuotteen sisällöstä, toimitusehdoista, kustannuksista ja taloudellisista tulostavoitteista. (Sipilä 1996, 35 - 37.)

Sisäinen tuotteistus ohjaa henkilöstön uskomaan yrityksensä tuotteisiin sekä asetettuihin tavoitteisiin. Oman osallistumisen tarpeellisuuden merkitys korostuu asiakaskontaktipinnassa olevien henkilöiden vakuuttuneisuutena tuotteen tarpeellisuudesta ja näkyvänä käyttäytymisenä. Samalla osoittautuu tarjottavan tuotteen laadukkuus asiakkaan tarpeen ratkaisussa. (Lehtinen et. al 2005, 16). Sisäinen tuotteistus on nimensä mukaisesti tarkoitettu sisäiseen käyttöön. Kattavuutensa vuoksi siinä on ainekset jo esitteen laadintaan. Tuote-esite

on konkreettisin osa ulkoista tuotteistamista (Sipilä 1996, 78). Ulkoista tuotteistamista on tuotteen hinnoittelu.

#### 7.4 Hinnoittelu

Hinnoittelusta on erilaisia näkemyksiä. Osa perustelee yhden hinnan taktiikkaa (Rope 2006, 115), osa hinnoittelun strategista määrittelyä erillisin hintastrategioin (Sipilä 1996, 79). Strategista otetta perustelee jatkuvuus ja suunnittelu niin yrityksen tuotteistamisessa kuin hintapolitiikassakin pitkällä aikajänteellä. Strategisuus tuotteistuksessa ilmenee hinnoittelun joustavuutena ja muutoskykynä muuttuvissa kilpailutilanteissa sekä luovissa ratkaisuissa eri vaihtoehtojen ja asiakassuhteiden laajuuden mukaan.

Hinnoittelu voidaan jakaa lista- ja tarjousperusteiseen hinnoitteluun, aikaveloitus ja kapasiteettihinnoitteluun, kertahinnoitteluun, success fee -hinnoitteluun, kattohinnoitteluun, minimiveloitukseen ja pienpaketteihin (Sipilä 1996, 80-84). Vertailtaessa eri hinnoitteluperusteita listaperusteinen hinnoittelun järjestyminen perustuu hintaluettelon laadinnalle. Listaperusteisuus pakottaa analysoimaan palvelujen tuotantoprosessia ja tuotteistamaan eri toimintoja ja palveluja. Minimiveloituksen ja pienpakettihinnoittelun hyvät puolet liittyvät asiantuntijaosaamisen liittyvän ”sälän” hinnoittelun mahdollistamiseen, jolloin asiantuntijapalveluista suurin osa saadaan hinnoittelun piiriin. Success fee -hinnoittelu perustuu nimensä mukaisesti asiakkaalle tulleen tuoton perusteella suoritettavaa korvausta. Kaiken kaikkiaan hinnoittelu on askel kohti tuotteen todellista konkretisointia.

#### 7.5 Konkretisointi

Konkretisointi on tuotteen kuvaamista sellaisessa muodossa, että asiakkaalle tulee käsitys tuotteen sisällöstä ja hinnan perusteista vaikka palvelu olisi hyvinkin abstraktia (Sipilä 1996, 89). Konkreettisena osoituksena voidaan pitää tuotekuvausta, tuote-esitystä. Hyvin aineettomia palveluita tarjoavat yritykset tarttuvat usein referensseihin. Näiden käyttö edellyttää lupaa asiakkaan käyttämiseksi referenssinä. Erityisesti konsultin tehtävät ja tässä työssä käsiteltävä yritysten riskienhallintatyö ovat yrityksille arkaluontoista tietoa, jolloin referenssien käyttö entisestään vaikeutuu. Konkretisoinnissa voidaan tällöin käyttää yrityskuvatutkimuksia, joita yritys on tehnyt asiakaskuntansa keskuudessa.

Konkretisoinnin välineenä voidaan käyttää myös niin sanottua Flag Ship Serviceksi kutsuttu menetelmä (Sipilä 1996, 89). Flag Ship Service on yrityksen sellainen tuote, jonka yritys hallitsee todella hyvin ja jonka kytkäisenä voidaan tarjota muita yrityksen tuotteita oheispalveluna. Lippulaivan ei tarvitse aina olla tuote. Se voi olla myös yrityksen tunnettu, myönteiseksi koettu kasvo tai yrityksen tunnetuin ja menestynein asiantuntija, jonka imagoa



käytetään markkinoinnin hyväksi. Asiakas saa tällöin palan julkisuusarvoa yhdessä ostamansa tuotteen kanssa.

Konkretisoinnissa voidaan käyttää työnäytettä tarjotusta palvelusta (Sipilä 1996, 90). Työnäytteestä käy koulutustilaisuus asiakaskunnalle, jolle tuote on tarkoitus kohdentaa. Konkretisointina käy lisäksi yrityksen toimintafilosofian korostaminen ja yrityskulttuurista kertominen. Tällä palveluntarjoaja pyrkii luomaan yhteisymmärryksen tunteen asiakkaaseensa osoittaakseen, että samankaltaiset arvot luovat keskenään hyvän toimintakulttuurin. Konkretisointia ovat myös yrityksen henkilöstön asusteet ja pukeutuminen, joilla voidaan viestittää yhteistä kulttuuria sekä asiantuntevaa, arvostettavaa palvelua. Vielä konkreettisempaa ovat kosketeltavat materiaalit, joiden sisällöllinen arvo ei tarvitse olla suuri. Tähän soveltuvat luentomapit, kynät ja erilaiset hihnat ja huivit. Tuote-esite käy myös kosketeltavasta materiaalista ja on sisältöarvoltaan merkittävä. Tuote-esite jää kuitenkin ontoksi, jos tuotteella ei ole sille sopivaa nimeä.

Tuotteen nimen tulee antaa viite tuotteen sisällöstä tai mielikuva asiakaskunnan tarpeiden syvästä ymmärtämisestä ja tuotteen keskeisistä piirteistä (Sipilä, 95). Parasta konkretisointia on asiantuntijan tai asiantuntijaryhmän pitämät luennot ja seminaarit sekä osallistuminen alaa koskevaan keskusteluun erilaisin julkaisuina ja kirjoituksina. Vaikutukseltaan merkittävin on kuitenkin hinta. Liian korkea hinta hinnoittelee itsensä ulos, liian matala antaa käsityksen huonosta ja laaduttomasta tuotteesta. Hinnasta muodostuu laadun mittari erityisesti asiantuntijapalveluiden tuottamisessa. Ammattimaista asiantuntijuutta osoittaa myös se, että tarjottava palvelu voidaan kuvata visuaalisesti ja asiakkaalle ymmärrettävässä muodossa.

## 7.6 Mallinnus

Mallintaminen voidaan nähdä kahden eri asiasisällön kuvaamisena: tuotteistamiseen liittyvänä konkretisointina, johon voidaan liittää visuaalinen kuvaus siitä, mitä tuote sisältää ja itse palveluprosessin kuvauksena prosessikaavion avulla. Toimintaprosessin mallintaminen perustuu myös kehittämistavoitteeseen, jolloin tähdätään toiminnan parantamiseen (Savolainen, Saaren-Seppälä & Savolainen 1997, 14 ja 19). Mallinnusta voidaan pitää vielä toiminnan strategisena voimavarana eri organisaatioiden elämässä. Silloin tavoitteena on kehittää toimintavälineitä yrityksen hyödyksi (TTL 2000, 8).

Mallintaminen on myös jonkin järjestelmän olennaisten piirteiden pelkistämistä tietystä, sovitusta näkökulmasta katsottuna. Mikä mallista tekee sitten oikeasti kuvaavan, on sen toimivuus (Toivonen et al. 2004, 45). Mallinnus sisältää kuvakseen siitä, mikä on välttämätöntä tahdotun ilmiön tuottamiseen. Tutkimuksellisesti asia voidaan kuvata rakentuvan asetettujen

tutkimusongelmien näkökulmalle. Mallintamista voidaan kuvata prosessin tavoitteiden, kohteen, käytettyjen menetelmien tai tarvikkeiden sekä ihmisten toiminnan kuvaamisena. Opinnäytetyön mallinnustehtävä on edellisestä rakenteesta kuitenkin poikkeava siinä, että vielä ei ole prosessia, mitä kuvata, vaan prosessi on mallinnettava aineistosta, joka on saatu tutkimusta tehdessä kyselyin sekä erilaisiin tutkimuksiin ja teorioihin perehtymällä.

## 8 Tutkimuskyselyn teoriapohja

Strategiseen kokonaisturvallisuuden mukaan turvallisuus sekä riskienhallinta ovat liiketoiminnan ydinaluetta. Tällöin kaikki mikä liittyy liiketoiminnan suojaamiseen ja tuloksen varmistamiseen ovat turvallisuutta ja kuuluvat siten riskienhallintatyön alaisuuteen. Ajatus johdatteli myös tutkimuskysymysten asettelua.

Kyselylomakkeessa vältettiin suoria viittauksia sanoihin ”turva”, ”riski” tai ”uhka”. Tarkoituksena oli minimoida vastaajien mielikuvien kirjo suhteessa mainittuihin käsitteisiin. Lähestymistapaa voidaan kritisoida. Tulokset kuitenkin osoittavat, että perinteisesti liiketoimintaan liittyvien termien ja kysymyksen saadaan vastaukset, jotka taustateorian kautta muodostavat yritysten kokonaisturvallisuuden kuvan. Tutkijan näkökulmasta tulos on vahvempi kuin, jos kohdetta olisi lähestytty perinteisin turvallisuus- ja riskienhallintatermein. Tutkimuskysely rakentui väittämille. Väittämiin annettiin viisi erilaista vastausvaihtoehtoa, joista jokainen oli arvotettu arvoille yhdestä viiteen. Tutkimuskysely alkaa saatesivulta, jossa mainittuihin asioihin vastaajien tuli peilata vastauksiaan. Saatesivulla esitetyt väitteet yritystoiminnan pääasiallisesta tavoitteesta, voiton tuotosta, perustuu osakeyhtiölain 5§:ään. Voitto esitetään kertyvän laadukkaan ja luotettavan palvelun ja tuotteen muodossa. Väite perustuu yritysten itsensä ilmoittamaan liiketoiminnan yhteiskunnalliseen päätavoitteeseen, joka on valmistettavan tuotteen tai palvelun laatu ja luotettavuus (Keskuskauppakamari 2003).

Hyvämaineisuus ja kilpailukyky perustuvat yritysten ilmoittamaan tavoitteeseen. Economist Intelligence Unit:n (2005) teettämä tutkimus osoittaa, että yritysjohtajat nostavat yrityksen maineen tärkeimmäksi suojattavaksi arvoksi muiden yritysriskien ohi. Yritysmaine on lisäksi oma yritysturvallisuuden riskikategoriansa monissa eri kansainvälisissä luokitteluisissa (Holmes 2002; Merna et al. 2005; PwC 2005).

Henkilöstöön liittyvät kysymykset perustuvat henkilöstön rooliin liiketoiminnan kriittisenä tekijänä. Suurin merkitys henkilöstöllä on pienissä yrityksissä, joissa yrittäjä itse on toiminnalleen tärkein (Engblom 2003; Kallio 2002). Jos yrittäjän työpanos menetetään, kaatuu usein koko yritystoiminta. Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saaminen on yrityksille aina haaste. The Risk Advisory Group:n tekemän tutkimuksen mukaan 65 % ansioluetteloista

sisältää tarkoituksellisesti valheellisia tietoja tai tahattomia ja tarkoituksettomia epätotuuksia, jolloin pyrkimyksenä on vilpitön oman taustansa siloittaminen. Rekrytoija ei tällöin varmuudella voi tietää, mikä on palkattavan henkilön todellinen kompetenssi suoriutua tehtävistään tai mikä on tämän todellinen työtausta.

Perehdyttäminen on osa työssäoppimisprosessia, jonka on todettu liittyvän laajasti henkisiin ja fyysisiin työturvallisuustekijöihin. Yhteistyötoiminta perustuu henkilöstön kokemaan hyvään henkiseen työympäristöön sekä toimintojen joustavuuteen (Haunia 2005 ks. Kuusela & Ollikainen 2005). Yhteistoiminnan on todettu olevan myös merkittävin tekijä tavoitteiden saavuttamisessa. Turvallisuustyössä se on onnistumisen edellytys (Lanne 2007). Yhteistyönpuute antaa viitteen myös siitä, että yrityksen tehtävät kasaantuvat jonkun/joidenkin tiettyjen henkilöiden varaan, jolloin avainhenkilöriski korostuu. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta tilanne ei ole silloin paras mahdollinen.

Tietojen hallinnan kysymykset perustuvat muun muassa Engblomin (2003) tutkimukseen siitä, että yritykset pitävät yrityksen hallussa olevien tietojen menettämisen, häviämisen tai tuhoutumisen olevan toiminnalleen suuri riski. Tähän liittyvät niin tietojen oikea käyttö, hallinta sekä esim. työsuhteen päättymisen aikana tarvittavat toimenpiteet yritykselle tärkeiden tietojen turvaamiseksi. Tiedolla tarkoitetaan tässä kaikkea yrityksessä olevaa ja liiketoimintaan liittyvää tietoa. Merkitystä ei ole sillä, missä muodossa tieto on. Tietojen hallinta on laajempi käsite kuin tietotekninen tietojen hallinta tai tietotekninen turvallisuus.

Tuotannon ja toimintaympäristön seurantaan liittyvät kysymykset perustuvat toiminnan häiriöttömyyden sekä kannattavuuden tukemiseen. Mikäli yrityksen toiminta on pääosin yhdestä laitteesta, yhdestä toimittajasta tai yhdestä henkilöstä kiinni, on toiminta kaikinensa riskialueella. Ylimääräinen palokuorma, ahtaat ja sekaiset toimitilat ovat perusteita erilaisille tapaturmille sekä palon syttymisille. Vaikeakulkuisuus työtiloissa hidastaa myös asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ympäristökysymykset perustuvat yritysten ankaralle vastuulle toimintaympäristönsä turvallisuudesta ja terveellisyydestä omassa toiminnassaan. Erilaiset ympäristövahingot voivat lisäksi olla kustannuksiltaan yrityksille mittavia ja seurauksiltaan kauaskantoisia.

Kulunvalvonta eli vieraiden henkilöiden pääsy yrityksen tiloihin vapaasti perustuu Keskuskauppakamarin (2005) selvitykseen, jossa todettiin, että 35 % vastanneista ei käytä kulunvalvontaa. Kulunvalvonta on tärkeintä päiväsaikaan, jolloin yrityksessä on enemmän vapaasti liikkuvaa henkilöstöä. Kulunvalvonta on keino välttää luvatonta oleskelua työtiloissa. Kulunvalvonnalla on tätä kautta vaikutuksensa myös tuhopolttojen, varkauksien sekä vahingontekojen ennaltaehkäisyssä. Tiedon korostunut merkitys yritystoiminnassa yrityssalaisuuksien muodossa nostaa entisestään kulunvalvonnan merkitystä. Selkeä

vieraskäytäntö sekä henkilöstön identifioivat kulkuluvat auttavat ehkäisemään monia ei toivottuja tapahtumia.

Sidosryhmäyhteistyön sekä logistiikan kysymykset perustuvat keskusrikospoliisin sekä Keskuskauppakamarin (2005) tutkimuksiin. Tutkimusten mukaan 25 % yrityksistä ei tarkista alihankkijoidensa referenssejä, puolet yrityksistä tarkistaa sen jollain tasolla.

Sidosryhmäyhteistyö logistiikan ja alihankkijoiden suhteen koetaan myös riskiksi. Tässä koetaan myös avuntarvetta. (Lanne 2007.) Viimekädessä sidosryhmien toiminnalla on vaikutusta oman yrityksen toiminnan varmuuteen ja tätä kautta yritysten asiakkaisiin ja näiden käsitykseen yrityksen toiminnan luotettavuudesta sekä laadusta.

Sidosryhmäyhteistyöhön liittyvät sopimuskäytänteet, jotka koskevat yritysten hallussa olevan ja toiselle kuuluvan omaisuuden tai tiedon suojaamistarpeita. Keskuskauppakamarin mukaan noin puolella vastaajista on selkeät ohjeet sopimuskäytänteistä (2005). Keskuskauppakamarin tutkimukseen vastanneista 79 % ilmoitti, että heillä on toiselle kuuluvaa omaisuutta tai tietoa hallussaan. Samassa tutkimuksessa sopimuskäytänteitä noudattavien yritysten sopimukset perustuvat 70 %:ssa tapauksista dokumentoiduille sopimuksille, joista loput jättää toimintansa suullisten sopimusten varaan. Keskuskauppakamarin tutkimukseen vastanneista 33 % ilmoitti omaavansa kokemusta epäluotettavasta yhteistyökumppanista.

Kansainvälisten alueiden tapahtumien vaikutusten tutkimuskysymys perustuu Mäkisen (2005) väitöskirjatutkimukseen globaalien tapahtumien vaikutuksesta kotimaan toimintoihin. EU-jäsenyyden kautta Suomea ohjeistavat monet kansainväliset lainsäädännölliset perusteet ja monet kansainväliseen kauppaan liittyvät seikastot on noteerattava asiakkuuksien ylläpitämiseksi (C-TPAT 2007). Tutkimuksissa on tuotu esille, että muutokset toimintaympäristössä eivät enää ulotu yksinomaan välittömään lähipiiriin vaan syyt löytyvät usein ylikansallisissa vaikutteissa (Engblom 2003; Mäkinen 2005).

Jatkuvuuteen liittyvissä tutkimuksissa on todettu, että yritykset pitävät jatkuvuussuunnittelua ja kriisitilanteisiin varautumista erittäin tärkeänä. Vuonna 2003 tehdyssä kansainvälisessä tutkimuksessa (Asis international) kuitenkin todettiin, että ainoastaan 33 % yrityksistä on laatinut jatkuvuussuunnitelman. Tutkimukseen osallistuneista 63 % ei ole arvioinut tai harjoitellut erityis- tai kriisitilanteen varalta lainkaan ja 74 % vastanneilla ei ollut mitään suunnitelmaa yritysten ydintoimintojen turvaamiseksi nimittämällä erillistä kriisiorganisaatiota. Vastanneista ainoastaan 27 %:la oli toimiva viestintämenettely kriisitilanteen sattuessa.

Vakuuttaminen on yksi keino varmistaa taloudellista toimintakykyä häiriö- tai kriisitilanteissa. Vakuuttaminen ei kata kuitenkaan kaikkea toimintaa ja tiettyjen vahinkoperusteiden tulee

täyttyä ennen korvauksen maksamista. Vakuutus ei ole myöskään täydellinen tae siitä, että yrityksen toiminta jatkuu tai taloudelliset menetykset olisi katettavissa. Yritysten omaehtoinen varautuminen ja toimintojen sekä toimintoympäristön seuranta ja analysointi ovat tutkitusti tehokkaampia menetelmiä haasteista selviämisessä. Tätä on yritysten kokonaisvaltainen riskienhallinta. Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän on todettu tukevan yritysten toimintaa monialaisesti ja kustannustehokkaasti. (Deloitte 2004 ja 2005; PwC 2006; KPMG 2005; Holmes 2004; Merna et al.2005)

Arvokysymykset ja listaamattomien yhtiöiden corporate governance kysymys perustuvat yritysten ilmoittamaan käsitykseen omasta vastuustaan yhteiskunnassa. Arvot koettiin Keskuskauppakamarin (2003) tutkimuksessa tärkeimmäksi vastuutekijäksi. Vastuuseen liittyvät myös laatu- ja johtamisjärjestelmien toimivuus ja kehittäminen. Vastuuta koetaan niin henkilöstön hyvinvoinnista, harmaan talouden torjunnassa ja hyvästä hallinto- ja johtamistavoista kuin ympäristöstä. Vastuuseen kilpistyvät siten osa aiemmista tutkimuskysymyksistä. Ilmiö kuvaa hyvin myös liiketoiminnan, johtamisjärjestelmien sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keskinäistä riippuvuutta.

## 9 Tutkimusvastausten määrätietoja

Tutkimuksessa saadut vastaukset osoittavat, että suuremman kokoluokan yritykset näkevät yritystoiminnan jatkuvan kehittämisen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseen. Pienten yritysten vastausprosentti jäi kaikissa alle 13 prosenttiin, kun se suuremmissa kokoluokissa oli 40 prosentissa. Vastausten lukumäärällinen suhde taipuu kuitenkin pienten yritysten puolelle. Pienten yritysten vastaukset ovat 67,2 % kaikista vastaajista, jolloin kokoluokan 5 ja 6 vastausmäärät sijoittuvat 32,8 %. Asiaa on esitetty taulukossa neljä.

<u>kokolk.</u>	<u>otoksesta</u>	<u>vastanneet kpl</u>	<u>vastannet %:a</u>
2	54 kpl	7	13,0
3	160 kpl	19	11,9
4	155 kpl	19	12,3
5	43 kpl	17	39,5
6	11 kpl	5	45,5
Yhteensä	423 kpl	67 kpl	

### Taulukko 4 Vastaajien prosentuaalinen osuus kohdejoukosta kokoluokittain

Tässä tarkastelussa saadut tulokset kuvaavat hyvin pienten yritysten käsitystä omasta toiminnastaan. Vastausten määrä suhteessa koko Suomen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin tulos ei ole täysin yleistettävissä. Mielenkiintoinen tulos on myös se, että suurin osa

tutkimuskyselyyn vastanneista ovat yrityksiä, joiden toimintaan kuuluu kansainvälisyys. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa viisi.

<u>kokolk.</u>	<u>kv-toimintoja harjoittavat %:na vastaajista</u>
2	71,4 %
3	52,6 %
4	78,9 %
5	58,8 %
6	80,0 %

#### **Taulukko 5 Kansainvälisiä toimintoja harjoittavien yritysten määrä kokoluokittain**

Vaikka kohderyhmä on jaoteltu yrityskokoluokittain, on tutkimustuloksesta johdettavissa tiettyjä yhteisiä kehittämiskohteita. Tutkimuskyselyn vastaukset saivat valitusta vastausvaihdosta riippuen arvon yhdestä viiteen. Arvot on laskettu yhteen niin kokoluokittain kuin kaikki vastaukset yhteensä. Määrät on jaettu vastaajamääriin, jolloin on saatu keskiarvoluvut kyseessä olevasta yrityskokoluokassa sekä kaikista vastanneista. Keskiarvoluvut ovat raportin liitteenä. Vastausten tulkinnaissa voidaan käyttää tilastollista laskentatapaa, jossa vastaukset yhdestä kahteen ja puoleen osoittaa kohdan olevan hallinnassa. Vastaukset, jotka sijoittuvat arvojen kahdesta puolesta kolmeen ja seitsemään osoittavat alueet, jotka vaativat korostunutta huomiota. Vastaukset, jotka sijoittuvat kolmesta kahdeksasta viiteen osoittavat kohteet, jotka ovat välittömien turvallisuustoimenpiteiden tarpeessa. Vastaukset on laskettu myös prosenttiosuuksina, jotka käsitellään raportin tutkimustuloksissa.

Otoksesta saadun joukon 423 yrityksestä 244 yritystä keskittyvät yksinomaan kotimaan toimintoihin, jolloin kansainvälisiä toimintoja sisältäviä yrityksiä joukosta oli 179.

Tutkimuksessa kysytyt toimialoittain sijoittuvat seuraaville alueille:

- elintarvikkeet ja juomien valmistus
- kustantaminen, painaminen ja tallenteiden jäljentäminen
- metallituotteiden valmistus, pl. koneet ja laitteet
- muu sähkökoneiden ja laitteiden valmistus
- rakentaminen
- moottoriajoneuvojen kauppa, korjaus- ja huolto sekä polttoaineen vähittäismyynti
- agentuuritoiminta, tukkukauppa pl. moottoriajoneuvojen kauppa
- vähittäiskauppa pl. moottoriajoneuvojen ja kotitaloustavaroiden korjaus
- kiinteistöalan palvelut
- tietojenkäsittelypalvelut
- muu liike-elämää palveleva toiminta
- terveydenhuolto- ja sosiaalipalvelut

- virkistys-, kulttuuri ja urheilutoiminta
- majoitus-, ja ravitsemistoiminta
- maaliikenne
- ilmaliikenne

Lähetetyistä 423 sähköpostista 27 palautui muuttuneiden tai virheellisten osoitetietojen vuoksi. Sähköpostin saaneita oli siten 397. Näistä 397 vastaajasta kolme ilmoitti erillisessä viestissä, etteivät osallistu tutkimukseen. Kaiken kaikkiaan vastauksia kertyi 70, joista 67 vastasi itse tutkimuskysymyssarjaan. Vastausprosentiksi muodostui 17,7. Vastaajista 33 jätti erilliset yhteystiedot tutkimustulosten saamiseksi ja 55 vapaa teksti -osioon omat näkemyksensä liiketoimintansa merkittävimmistä haasteista.

## 10 Tutkimusvastausten analyysi

Tutkimustulokset osoittavat, että kaikissa kokoluokissa henkilöstön merkitys on ymmärretty ja tätä kautta henkilöstöön liittyvät haasteet. Kyselylomakkeessa ollut vaihtoehto vapaasta sanasta suurimmista liiketoiminnan haasteista osoittaa samaa. Yrityksen suurimpia haasteita on löytää osaavaa, sitoutunutta ja motivoitua henkilöstöä (42 % vastanneista), 28 % vastaajista ilmoitti, että luotettava henkilöstö on toiminnalle kriittinen tekijä. Pehdyttäminen (52 %) ja yhteistyön kehittäminen työyhteisössä koettiin myös haasteiksi (54 %). Kokoluokkien välisiä eroja ilmeni eniten 2. kokoluokan yrityksissä, jotka muista poiketen pitivät luotettavan henkilöstön saatavuutta sekä yhteistyön merkitystä lähes neutraalina yrityksensä toiminnalle. Saatu tutkimustulos kokoluokasta 2 on vastaavansuuntainen muiden samantyyppisten tutkimustulosten kanssa (Engblom 2003; Kallio 2002).

Tietojen hallinnan osalta todettiin yleisesti kehittämistarvetta. Tietojen huolellinen käsittely on haaste 42 % vastaajista, kriittinen tekijä kuudelle prosentille. Tietojen käytettävyys on haaste 47 % vastaajista. Tietojen käytettävyys koetaan 27%:ssa jonkun verran haasteeksi ja 19% kokee tilanteen neutraaliksi. Tämä osoittaa sen, että täyttä varmuutta siitä, mitä tietojen käytettävyydellä tarkoitetaan, ei osata yksilöidä. Salassa pidettävien tietojen hallinta sekä työsuhteen päättämisen aikana tarvittavat toimenpiteet koettiin olevan keskimäärin hallinnassa. Vastaajista 21%:a ilmoitti salassa pidettävien tietojen olevan heille haaste ja 3%:lle kriittinen tekijä, samat luvut työsuhteen päättämisen yhteydessä tarvittavista toimista olivat 34% ja 4%.

Tutkimustulosten mukaan tuotantolaitteiden käytettävyydessä tai toimitilojen siisteydessä ei yleisesti koettu suurta haastetta. Vastaajista 21%:a koki tuotantolaitteiden käytettävyyden haasteeksi, 27% toimitilojen siisteyden. Tuotantolaitteiden käytettävyys sekä toimitilojen siisteys ovat sekä työturvallisuus- että paloturvallisuustekijöitä. Samalla nämä ovat myös

toimintaprosesseihin vaikuttavia tekijöitä, jotka heijastuvat viimekädessä asiakkaan laatukäsitykseen yrityksen tuotteesta tai palvelusta yleisesti. Yrityksen toiminnasta aiheutuvia ympäristöhaittoja tai muiden toimijoiden aiheuttamia ympäristöhaittoja ei koettu lainkaan haasteeksi.

Ulkopuolisten pääsy yrityksiin koettiin olevan hallinnassa. Ainoastaan yhdeksän prosenttia vastaajista koki, että tilanteessa on kehitettävää. Logistiikan sekä sidosryhmäyhteistyön osalta vastaajilla ilmeni hajontaa. Logistiikan osalta 30% vastaajista ilmoitti logististen ratkaisujen olevan liiketoiminnallinen haaste ja 39% ilmoitti logistiikan hoidossa olevan jonkun verran kehitettävää. Sidoryhmäyhteistyön osalta samat luvut olivat 26% ja 36%.

Kansainvälisten tapahtumien vaikutus yrityksiin oli mielenkiintoinen. Kokoluokista 3 ja 4 oli kaksi yritystä, jotka ilmoittivat, että vaikka toiminta keskittyy yksinomaan kotimaahan, joutuvat he sopeutumaan kansainvälisiin tapahtumiin. Nämä vastaukset soveltuvat suoraan globaaliin ajatteluun sekä selvityksiin siitä, että toimintaympäristön analysointi ei ole riittävää jos se kohdennetaan vain lähiympäristöön. Kansainvälisiä toimintoja sisältävien yritysten vastaukset sijoittuivat siten, että kriittiseksi tapahtumat koettiin 4%:ssa, haasteeksi 27%:ssa ja lieväksi haasteeksi 31%:ssa vastaajia.

Sopimuskäytäntöjen kehittämistarpeen tunnisti 32% vastaajista. Edelleen vastaajista 46% ilmoitti sopimuskäytänteissä olevan lievää kehittämistarvetta. Kokoluokassa 2. Kehittämistarve oli joukosta suurin ja nousi 43% kokoluokasta vastanneista. Yritystoiminnan jatkuvuuteen liittyvät tekijät kuten avainhenkilömenetykset sekä kriisiorganisaation puute ilmoitettiin haasteeksi 35% avainhenkilöiden osalta ja 47% kriisiorganisaation osalta. Kriisiorganisaation puute oli kaikissa kokoluokissa selkeä. Vastaajista kolme prosenttia ilmoitti lisäksi, että kriisiorganisaation puute on yritystoiminnassa kriittinen tekijä. Avainhenkilön menetyksen osalta sama luku oli 15%.

Avainhenkilön menetyksessä poikkeavan tuloksen tuotti 2. kokoluokan yritykset, jotka eivät kokeneet menetystä merkittäväksi haasteeksi toiminnalleen. Kallio (2002, 164-165) selittää vastausta ipsatiivisuudella. Ipsatiivisuus on pienyrityksien psykologista taipumusta nähdä yritystoimintansa positiivisempänä ja negatiiviset ilmiöt vähemmän negatiivisina kuin ne todellisuudessa ovat. Tämä osoittautuu esimerkiksi uskomuksena siitä, että omistaja-yritykselle ei voi tapahtua mitään toimintoja vahingoittavaa kuten loukkaantumista, pitkäaikaista sairastumista tai kuolemaa. Myöskään liiketoiminnassa esille tulleet negatiiviset signaalit toiminnan haavoittuvuuksista eivät tavoita yrittäjää. Näkemystä tukee Laurea-ammattikorkeakoulun tutkimus yritystoimintansa lopettaneiden yritysten syistä, joista suurin osa perustui epärealistisiin odotuksiin tai omien kykyjen arviointiin. Samaan tulokseen on



tullut myös Littunen (2001) väitöskirjatutkimuksessaan pienten yritysten kehittymisen teistä. Mäkinen (2005) käyttää edellä kuvatusta ilmiöstä nimitystä ”optimistinen paradoksi”.

Yritystoiminnan jatkuvuutta pyritään suojaamaan usein vakuuttamisen avulla. Harvoin on kuitenkaan täysin tiedossa, mitä on todellisuudessa vakuutettu ja mitkä ovat ne tilanteet erilaisine suojele- ja toimintaohjeineen, jotka oikeuttavat korvaukseen ja missä mittakaavassa. Yritykset vastasivat vakuuttamiskysymykseen tasaisen hajanaisesti, joista suurin vastausmäärä kohdentui väittämän neutraaleimpaan vaihtoehtoon. Tämä on tulkittavissa siten, että yritykset eivät ole täysin tietoisia vakuuttamisasteensa perusteista, riittävydestä tai omaehtoisista toimista vakuutustapahtumien ennaltaehkäisemiseksi. Vastaajista 27% vastaajista ilmoitti kuitenkin, että vakuuttaminen perustuu heillä käsitykseen vakuutus sopimuksen kaiken kattavuudesta. Mikäli tulos yleistettäisiin koko vuoden 2005 yritysjoukkoon, tarkoittaisi tämä 63 681 yritystä ja n. 44 000 milj. euron vuosittaista liikevaihtoa vakuutusyhtiöiden varassa.

Tuotannontekijöiden saatavuuden varmistaminen vaikutti olevan yritysten hallinnassa, joka osoittaa että perusasiat ydintehtävän suojaamisessa on kunnossa. Vain 12% ilmoitti näissä ilmenevän haastetta. Sitä vastoin häirtatekijöiden analysointi sekä häirtatekijöiden poistaminen oli yleistetysti kaikille haaste. Kaikista vastaajista 43%:lla häirtatekijöiden analysointi on haaste, 37% ilmoitti lieväksi haasteeksi. Häirtatekijöiden poistamisen koki haasteeksi 33% vastaajista, lieväksi 35%. Kokoluokassa kaksi ilmeni yleistuloksesta poikkeava tulos, jossa häirtatekijöiden poistamista ei koettu ongelmaksi juurikaan. Kokoluokan kaksi poikkeava tulos selittynee sillä, että pienillä yrityksillä ei ole varaa jäädä ”elämään” häirtatekijöiden kanssa, vaan se on poistettava toiminnan jatkamiseksi. Tutkimusten mukaisesti pienten yritysten on toimittava nopeasti, koska pienienkin häirtatekijöiden vaikutukset ovat mittavammalla tässä ryhmässä kuin vastaavat häirtat suuremmissa kokoluokissa.

Toimintaympäristön analysointi jakaantui tasaisesti haasteellisen (37%) ja lievästi haasteellisen (31%) vaihtoehtojen välille. Sitä vastoin laatu- ja johtamisjärjestelmien kehittämishaasteet todettiin 48% vastauksista, 4% ilmoitti järjestelmien kehittämistarpeen toiminnalleen kriittiseksi tekijäksi.

Yritysten strategista astetta tutkittiin kysymyksillä henkilöstön tavoitteiden saavuttamisella. Samoihin kysymyksiin viittasivat yrityksen arvojen sekä toimintatarkoituksen, ydintehtävän selkeyden kysymyksissä. 27% vastaajista ilmoitti henkilöstön tavoitteiden saavuttamisessa ilmenevän haasteita, 38% lievää haastetta. Yrityksen arvojen merkitys oli selkeästi tunnistettu ja arvojen jalkauttaminen henkilöstön arvoiksi koettiin haasteeksi 43% vastaajista. Ydintehtävän selkeys oli haaste 25%:lle vastaajista, 34% ilmoitti tähän kohdentuvan lievää

haastetta. Yhteiskuntavastuun ja listaamattomien yhtiöiden corporate governancessa, hyvässä johtamis- ja hallintotavassa, ilmeni selkeää hajontaa. Tämä kertonee siitä, että näiden arvot yrityksissä ovat yrityskohtaisia eikä yleistä linjausta näin ollen ole vedettävissä.

Yhteiskuntavastuun osalta vain kokoluokan 6. vastaajat ilmoittivat kaikki sen olevan toiminnassaan kehittämiskohde (100%).

Vastaajien omat vapaat kommentit liiketoiminnan suurimmista haasteista sijoittuvat edellä olevaan soveltuvasti henkilöstön, johtamisen sekä strategisen suunnittelun alueille. Erityisesti yrittäjät kaipasivat sitoutunutta, motivoitunutta sekä osaavaa henkilöstöä. Osa totesi sitouttamisen olevan viimekädessä johdon tehtävä, mikä julkilausuttuna kertoo avoimuudesta, rehellisyydestä sekä vilpittömästä pyrkimyksestä todelliseen toimintojen kehittämiseen.

Toimintaprosessien osalta ilmoitettiin tuotannonhallinta, kannattavan jatkuvuuden hallinta ja sidosryhmien sekä toimittajien sitoutumisongelmat haasteiksi. Sama asia toistuu Lanteen (2007) tutkimuksissa. Strategiselta osioltaan vastaukset sijoittuivat toimintaympäristön muutosten analysoinnin tarpeelle, hallintajärjestelmien sekä mittariston toimivuudelle, visioiden, kasvun ja globaalien toiminnan haasteille. Muita haasteita olivat raaka-ainekustannusten nousu, rahoitus sekä liialliseksi koettu viranomaisvalvonta. Edellä luetellut ovat kaikki kohteita, joita kokonaisvaltainen riskienhallinnan on tutkitusti todettu parantavan yrittäjien itsensä käsityksen mukaan (Deloitte 2005; PwC 2006; C-TPAT 2007 jne.)

## 11 Pohdinta

Tutkimuksen osalta kritiikkiä voi kohdentaa kohdejoukon valintaan. Kohderyhmäksi on valittu pk-yritykset yksinomaan henkilömäärän vuoksi. Yritysten tasetta, liikevaihdon määrää tai riippumattomuusehtoa ei ole otettu tutkimuksessa huomioon. Mainitut ovat kuitenkin tekijöitä pk-yritysten määrittämisessä. Edelleen tutkimus kohdennettiin yksinomaan osakeyhtiöihin, jolloin kaikki muut yhtiömuodot jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Esimerkkinä toiminimellä toimivat yritykset, jotka ovat määrältään suurin yritysmuoto mikroyrityksissä. Mikroyritysten suhteellinen määrä tutkimusotoksessa oli muutoinkin vajaa. Suomessa vuonna 2005 mikroyrityksiä oli 235 856, joista alle viisi henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 219 016. Tutkimus kohdennettiin sitä vastoin yrityksiin, jotka työllistävät vähintään viisi, mutta enintään yhdeksän henkilöä. Henkilökooltaan kaikkein pienimmät yritykset, mutta lukumäärältään suurin joukko jäi siten rajauksen ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa myös, että suurin osa Suomen yrityskannasta jätettiin tutkimuksessa käsittelemättä.

Pienyritysten vastausten vähäinen määrä suhteessa otokseen herättää pohtimaan reagoimattomuuden syitä. Kyse voi olla kiireestä, kysymysten kokemisesta liian raskaina

pienille yrityksille tai kysymysten antama mielikuva enemmän prosessimaisista toiminnoista, jotka voidaan kokea pienissä yrityksissä turhan mittaviksi toiminnan laajuuteen nähden. Tutkimuksessa ei myöskään huomioitu yritysten ikää, jolloin juuri aloittaneet yritykset eivät erotu joukosta. Näillä yrityksillä on kuitenkin suurin riskin toiminnan loppumiseen (Littunen 2001; Laaksonen et al. 2006). Toiminnan lopettamisen syinä ovat erityisesti toimintaympäristön analysoinnin puute sekä epärealistiset odotukset ja suunniteltujen toimien toteutumattomuus. Osa pienyrittäjistä analysoi toimintaansa myös intuitiolla ja käytössään olevan hiljaisen tiedon avulla, jolloin systemaattista toimintojen kehittämistä ei katsota tarpeelliseksi. Toisinaan systemaattisuus koetaan myös luovan ja itsenäisen työn kahlitsijana, joka on useilla yrittäjillä yrityksen perustamisen peruste. (Kallio 2003.)

Tutkimustapaa voidaan kyseenalaistaa. Kyselytyyppinen tutkimusmenetelmä on toteutukseltaan edullinen ja tavoittaa nopeasti ja helposti laajan kohderyhmän. Jäykän strukturoidut kysymykset sitä vastoin voivat olla teorialtaan kapea-alaisia, huonosti yleistettävissä sekä tietoarvoltaan pinnallisia (Anttila 2005, 268). Kyselymenetelmällä tehty tutkimus vaatiikin tutkijalta todellista syventymistä aiheeseen ja kriittistä suhtautumista niin itseään, aihettaan kuin analysointiaan kohtaan (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2003, 182-184). Menetelmä on kuitenkin perusteltu tutkimuksen toteuttamiseksi vaadittavassa mittakaavassa. Menetelmä myös osoittaa todellisen asiantuntijuuden tason. Jokainen kysymys, kysymysvastaus ja tulosten analysointi vaatii todellista paneutumista eikä anna tilaa näennäistulosten tehtailulle. Tutkimuksen realiliteetti on tutkijan kannalta käytetyllä menetelmällä vahvempi.

Tutkimuksen lähestymistapaa voidaan kritisoida. Taustalla olevan strategisen kokonaisturvallisuuden käsityksen mukaan koko yrityksen liiketoiminta on alistettavissa turvallisuuskäsityksen alaisuuteen. Näkökulma on uusi siinä, että turvallisuutta ei ole totuttu pitämään kilpailutekijänä. Aihetta lähestyttiin lisäksi kysymyksin, joissa vältettiin käyttämästä perinteisesti turvallisuuteen ja riskienhallintaan kuuluvia termejä. Kysymyksistä ilmenee kuitenkin riskienhallinnallinen ja turvallisuuden piirre, joka on voinut hämmentää osaa vastaajista peilattuna liiketoiminnan kehittämistarpeisiin. Taustamotiivi asettelulla tutkimuksessa oli kaksitahoinen. Toisaalta haluttiin herättää vastaajat ajattelemaan liiketoimintaa uudesta, vieraasta näkökulmasta. Toisaalta haluttiin välttää riskin, uhkan ja turvallisuuden aiheuttamat yksilökohtaiset käsitykset. Jos näin ei olisi tehty, olisi tutkimus selvittänyt vastaajien omaa henkilökohtaista näkemystä eikä liiketoiminnallista kehittämistarvetta.

Kriittisyyttä voidaan osoittaa myös tutkijan omaan rooliin sekä kiinnostukseen tutkimuksen aihetta kohtaan. Opinnäytetyössäkin käsitellyt yksilöiden tiedostamattomat oletukset, uskomukset sekä alitajuiset pyrkimykset nähdä sellaiset asiat positiivisemmassa valossa jotka

ovat oman kiinnostuksen kohteena, voidaan ottaa myös tutkimuksen osalta kriittisen tarkastelun alle. Vaikka pyrkimys on ollut käsitellä tutkimuskohteita sekä -aihetta mahdollisimman objektiivisesti ei inhimillisesti ole mahdollista poistaa kaikkia omia vaikuttimia värittämästä työn sävyä. Tutkimukselliseen otteeseen liittyy tosiasia, että tutkijan kädenjälki näkyy aina. Tutkimuksen luotettavuutta lisää edellisestä huolimatta se, että aiemmin tehdyissä vastaavan tapaisissa tutkimuksissa on saatu tuloksia samansuuntaisesti. Tutkijan objektiivisuus on pysynyt tässä vertailussa tutkimuksellisella tasolla.

## 12 Yhteenveto

Riskienhallinnan ongelmana ovat yleisesti erillisstrategisuus ja strategisten suunnitelmien painotuserot yrityksestä ja sen johdosta riippuen (KPMG 2005). Lisäksi riskienhallinnan ja turvallisuusajattelun kapea-alaisuus sekä sirpaleinen käsittely aiheuttavat toiminnan hidasteita. Riskienhallintaan liittyy hallintajärjestelmä, jonka ongelmana on haittatekijöiden systemaattisen kuvaamisen puute sekä valvonnan ja kontrolloinnin hyödyttömyys yritystoiminnan tueksi vaikka riskienhallinnan merkitys olisikin pintatasolla mielletty (Holmes 2004, 123). Tutkimuksen ydinteorian strategisen kokonaisturvallisuuden mukaan erillisstrategisuuden ongelmaa ei synny (Silen 2006; Mäkinen 2005 ja 2007). Teoria herättää uuteen ajatteluun, jolloin turvallisuudesta muodostuu yritykselle kilpailuetu (Mäkinen 2007). Kilpailuetu on saatavissa hyvillä johdon hallintajärjestelmillä yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa (Lanne 2007).

Kokonaisturvallisuuden kannalta riskienhallinta on johdon tietoista ratkaisutoimintaa yrityksen toiminnan ajateltavissa olevista sekä mahdollisista uhkista ja riskeistä tietoisena (Mäkinen 2007, 155). Uhkien tunnistaminen ja riskien tiedostaminen tekevät perinteisestä uhkan ja riskien negatiivispainotteisuudesta positiivisen toteutumismahdollisuuden. Parhaimpia tuloksia yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan toteuttamisesta on saatu eri asiantuntijoiden yhteistyöllä (Lanne 2007). Vaikka turvallisuus ja riskienhallinta ovat jokapäiväisiä ratkaisuja, ne vaativat erityisasiantuntijuutta laajuutensa sekä monimuotoisuutensa vuoksi (Suominen 2003). Erityisesti pienissä yrityksissä laaja-alaisen moniala-asiantuntijuuden vaatimus tuntuu kohtuuttomalta vaikka pienyritys voi yhtä hyvin olla toimissaan yhtä riskitietoinen kuin suuremmat yritykset. Vastaus riskienhallinnan implementoinnin haasteisiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti on asiantuntijaorganisaation tuoteistettu palvelu

Toimintaympäristön muutospainheet sekä kiihtyvä kilpailu pakottaa yritykset kehittämään ydintoimintojaan huippuunsa, jolloin muut liiketoimintaan vaikuttavat osa-alueet jäävät vähemmälle huomiolle (Engblom 2003). Yritystoiminnan haittatekijät, joita oli nähtävissä

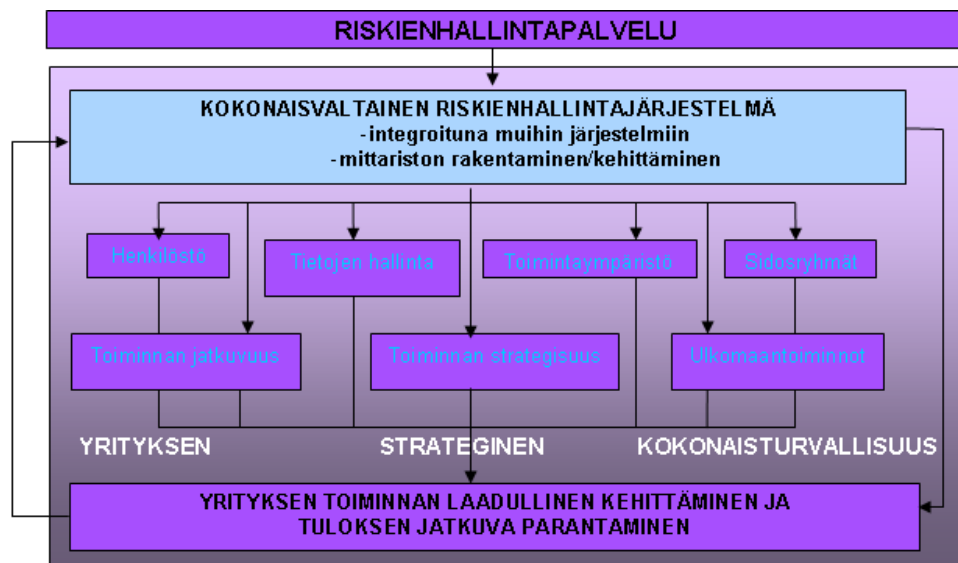
viitteellisesti myös tutkimusvastauksissa, ovat muun muassa olemassa olevan ongelman selkeän määrittelyn puute, kyvyttömyys kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmatilanteissa, saatavilla olevan informaation määrän ja laadun vähäisyys, tavoitteiden sisäistämättömyys päätöksenteossa tai tulevaisuuteen kohdentuvassa päätöksentekotavassa (Merna et al. 2005). Asiantuntijuuden merkitys ilmeneekin juuri näiden toiminnanhäiriöiden tiedostamisessa, tunnistamisessa sekä hallinnassa.

Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on saatavissa tuloksia, jotka kehittävät liiketoimintaa (Holmes 2004; Deloitte 2005; Merna et al 2005; PwC 2006; C-TPAT 2007). Yritykset ovat itse ilmoittaneet, että liiketoiminnan johtaminen on kehittynyt erityisesti toimintaympäristön analysoinnissa ja ennakoinnissa, riskitietoisuudessa sekä riskienhallinnassa, toiminnan tehokkuudessa, uusien tuotemahdollisuuksien analysoinnissa ja uusien liiketoiminnallisten alueiden analysoinnissa. Alueet ovat samoja kuin mitä tutkimukseen vastanneet yritykset ilmoittivat omiksi merkittäviksi kehittämiskohteikseen.

### 13 Johtopäätökset

Tutkimuskysymysten vastausten kärkipäät sijoittuivat henkilöstön, tietojen hallinnan, toimintaympäristön analysoinnin, logistiikan ja sidosryhmien hallinnalle, ulkomaan toimintojen turvallisuudelle sekä johtamis- ja hallintajärjestelmille ja tätä kautta strategiselle suunnittelulle. Nämä yhdessä muodostavat hallittavan järjestelmän, joka tavoittelee systemaattista toiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta. Vastaukset soveltuvat myös strategisen kokonaisturvallisuuden alueelle, jolloin kehittämisvälineenä voidaan käyttää riskienhallinnallisia menetelmiä. Edelleen mainitut alueet kuvaavat tutkitusti kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin vaikutusalueita kehittämisenäkökulmasta.

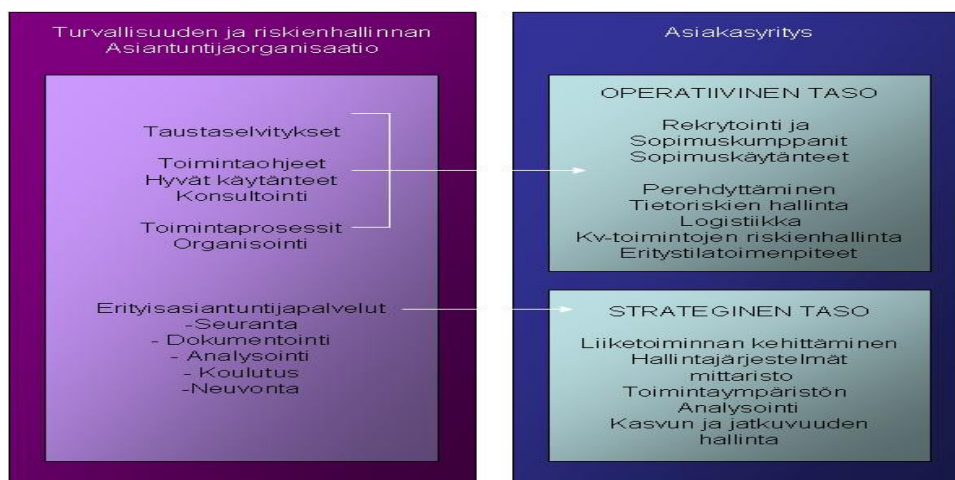
Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän toimivuus on kiinni siitä, että se pureutuu kohteensa kipupisteisiin sopivassa suhteessa yrityksen tavoitteisiin nähden. Näin ollen tarjottava riskienhallintapalvelu tulee olla räätälöitävissä kunkin yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin. Lisäksi asiakasyritykselle riskienhallintajärjestelmän vaikutusten arviointi voi olla aluksi helpompaa, jos kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän avulla jalkautettava kokonaisturvallisuuden käsitys lähtee päivittäistoimintaan selkeästi vaikuttavista sekä suhteellisen konkreettisin ja nopeasti vaikuttavin toiminnallisin ratkaisuin. Riskienhallinnan vaikutus näkyy yksittäisenä esimerkkinä koko toiminnan kattavasta järjestelmästä ja sitä kautta saatavasta kokonaishyödystä. Palvelutarjonta voi hyvin rakentua osa-alueista yksittäin tai yhdistelminä yrityksissä kuvassa kolme esitetyn jaottelun mukaisesti.



Kuva 3 Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän yksittäiset kohteet liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta

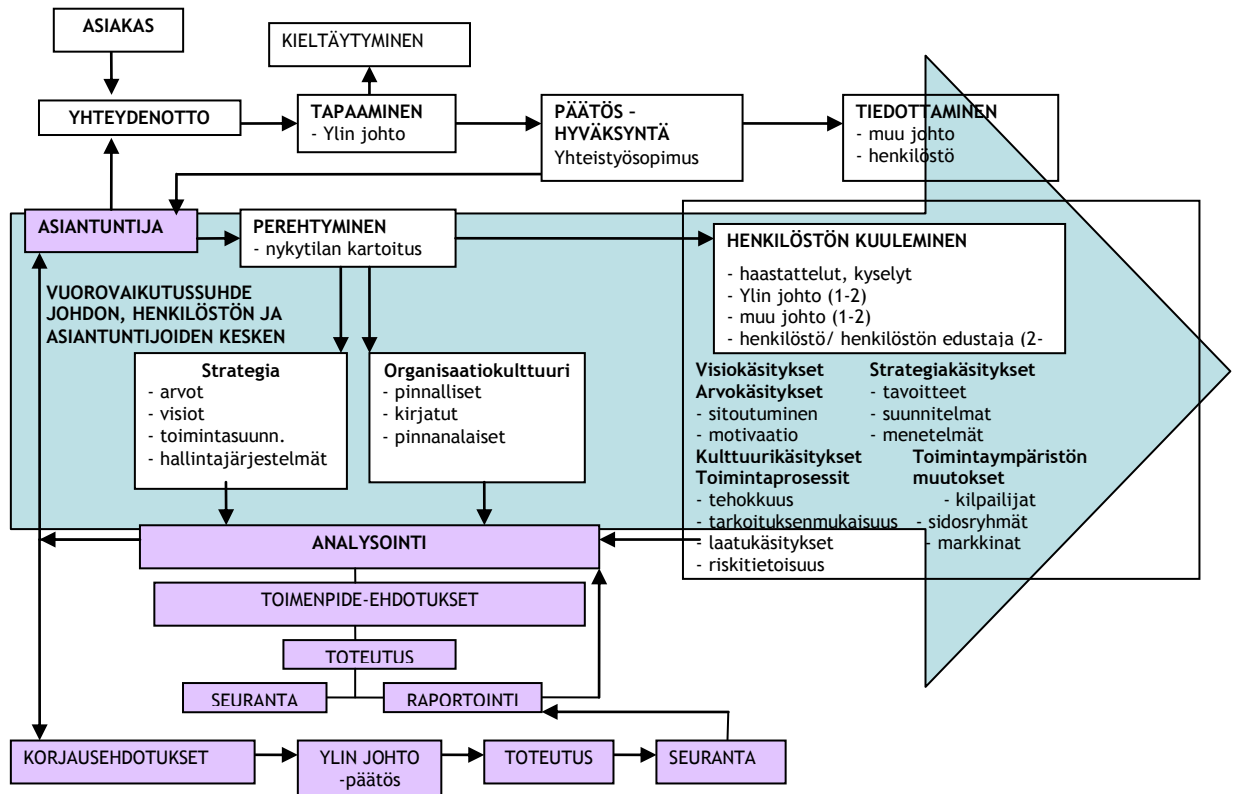
Kuvassa on nähtävillä, mikä on riskienhallintaprosessin vaikutus koko liiketoiminnan kehittämisessä. Siinä missä kehittyi liiketoiminta, kehittyi myös riskienhallintaprosessi ja päinvastoin. Jatkuva ja toisiaan kehittävä prosessi kertoo samalla pitkäaikaisesta vuorovaikutuksellisesta yhteistyöstä.

Kuvassa neljä on esitettyä kokonaisturvallisuuden kannalta turvallisuusalan asiantuntijaorganisaation menetelmiä asiakasyritysten toimintojen tukemiseksi. Toiminnot ovat vaikutusalueeltaan samoja, mitä on esitetty kuvassa kolme. Alueet soveltuvat myös tutkimuskyselyvastuksiin antaen niille ratkaisuehdotuksen. Palvelun sisällön mallinnus on yksinkertaistettu kuvaus siitä, mitä tarjotaan ja mitä kohteita on tarkoitus kehittää.



Kuva 4 Asiantuntijaorganisaation riskienhallintapalvelun kohdentuminen asiakasyrityksissä

Kuvassa asiakasyrityksen toiminta on jaettu operatiiviseen ja strategiseen tasoon strategisen kokonaisturvallisuusajattelun mukaisesti. Samalla osoitetaan, että kokonaisturvallisuusajattelu on jalkautettavissa yrityksiin turvallisuusalan osaamiskenttään kuuluvien riskienhallinnallisin menetelmin osa-alue kerrallaan. Malli tukee kokonaisturvallisuuden ilmenemistä liiketoiminnassa sen jatkuvuutta ja kannattavuutta tavoittelevana toimintatapana. Kuvaan kolme liittyvästä jatkuvasta sekä pitkäaikaisesta vuorovaikutussuhteesta kertoo osaltaan myös kuva viisi.



**Kuva 5 Riskienhallintapalvelun mallinnus**

Kuvassa on esitetty koko palveluprosessin kulku asiakasyrityksen toimintaa ja henkilöstöä määrittävät ohjeet ja toimintakulttuuri huomioon otettuna. Johdon rooli esimerkin näyttäjänä, hyvän ja avoimen toimintakulttuurin luojana ja mahdollistajana on erityisessä merkityksessä. Palveluprosessin mallinnus perustuu käsitykseen, jossa yrityksen kaikki toiminta lähtee yrityksen arvoista sekä visioista ja jossa yrityksen johto on se, joka käytännön esimerkein osoittaa sekä mahdollistaa yrityksen kokonaisturvallisen tavan ydintehtävän toteuttamiseen.

Asiantuntijuutta on vuorovaikutuksellisuus koko yrityksen henkilöstön kanssa. Tämä edellyttää henkilöstön mielipiteiden huomioimista ja analysoimista suhteessa yrityksen visioon ja strategiaan suunnitelmiin. Kokonaisturvallisuuden kannalta toimivan ja oikeaa tietoa tuottavan mittariston rakentaminen edellyttää kohdeyrityksen kipupisteisiin perehtymistä.

Tiedon keräämisessä voidaan käyttää haastatteluja tai selkeitä ja yksiselitteisiä kyselyjä, joita analysoimalla saadaan yrityksen turvallisuutta kuvaava tieto. Tässä mielessä asiantuntijatyö on samankaltaista kuin on laadullisen tutkimuksen induktiivisten johtopäätösten tekeminen materiaalista esille nousevien ilmiöiden ymmärtämiseksi.

Kipupisteiden pohjalta kehitetään toiminnan mittarit suunniteltuihin tavoitteisiin nähden. Mittariston tuloksia seurataan ja raportoidaan yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa. Prosessina palvelu on pitkäkestoinen ja edellyttää avointa ja luottamuksellista suhdetta asiantuntijayritystä kohtaan. Parasta asiantuntijuutta tässä mallissa onkin asiakkaalle tuodun todellisen ja pitkäaikaisen hyödyn merkitys molemmille osapuolille kuin lyhytkestoiseen palveluprosessiin keskittyvä nopea rahastaminen. Prosessia voidaan kutsua myös hermeneuttiseksi kehäksi, jossa asiantuntemus kehittyy toiminnan ja analysoinnin myötä ymmärrystä sekä toimintaa jatkuvasti kehittäen.



## Lähteet

Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Tallinna: As Paket.

Arvopaperimarkkinalaki 26.5.1989/495

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. PriceWaterhouseCoopers. (toim.) Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive summary September 2004. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.6.2007]. <[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)>

Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. 2005. KPMG:n julkaisema kirjasarja. Helsinki: Edita Prima.

C-TPAT. 2007. Customs-Trade Partnership Against Terrorism. U.S. Customs and Border Protection. Cost/Benefit Survey. University of Virginia. Weldon Cooper Center for Public Service. Center for Survey Research. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <[http://www.cbp.gov/linkhandler/cgov/import/commercial\\_enforcement/ctpat/ctpat\\_cost\\_survey.ctt/ctpat\\_cost\\_survey.pdf](http://www.cbp.gov/linkhandler/cgov/import/commercial_enforcement/ctpat/ctpat_cost_survey.ctt/ctpat_cost_survey.pdf)>

Deloitte. 2004. Assessing the Value of Enterprise Risk Management. Deloitte Development LLC. [verkkojulkaisu]. [tulostettu 6.6.2007]. <[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Assessing\\_value\\_ERM\\_nov2004.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Assessing_value_ERM_nov2004.pdf)>

Deloitte. 2005. Disarming the Value Killers a Risk Managements Study. Deloitte Development LLC. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us\\_assur\\_Value%20Killers%20Report%20.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_assur_Value%20Killers%20Report%20.pdf)>

Economist Intelligence Unit. 2005. Reputation: Risk of risks. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <[http://www.acelimited.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44-999A0BAEAD40/0/RISK\\_REPUTATION\\_REPORT.pdf](http://www.acelimited.com/NR/rdonlyres/2B964DD5-F93E-47C3-BA44-999A0BAEAD40/0/RISK_REPUTATION_REPORT.pdf)>

Engblom, J. 2003. Liikeriskit - luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Ae-2:2003. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <[http://info.tse.fi/julkaisut/liite/Ae2\\_2003.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/liite/Ae2_2003.pdf)>

Eriksson, M. 2001. Vuorovaikutus on asiakkuuksien ydin. Asiantuntijan puheenvuoro. ISS Facility Services. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.6.2007]. <<http://www.fi.issworld.com/view.asp?ID=1132>>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Paino Porras.

Holmes, A. 2004. Smart -> risk. Padstow, Cornwall. TJ International Ltd.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Keskuskauppakamari. 2003. Yritysten yhteiskuntavastuu. Keskuskauppakamari. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <[http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/media/tiedotteet/2003\\_lehdistotiedotteet/fi\\_FI/yritysten\\_yhteiskuntavastuu\\_selvitys\\_johdon\\_asenne\\_ratkaisee\\_yrityksen\\_vastuullisuuden/\\_files/73749117350578525/default/Yhteiskuntavastuu\\_2003.pdf](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/media/tiedotteet/2003_lehdistotiedotteet/fi_FI/yritysten_yhteiskuntavastuu_selvitys_johdon_asenne_ratkaisee_yrityksen_vastuullisuuden/_files/73749117350578525/default/Yhteiskuntavastuu_2003.pdf)>

- Keskuskauppakamari. 2005. Yritysten rikosturvallisuus 2005 Riskit ja niiden hallinta. Helsinki. Keskuskauppakamari. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/search/>
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Laitakari-Svärd, I., Huotari, P., Laakko, J. & Koskinen, I. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Lanne, M. 2007. Yhteistyö turvallisuuden hallinnassa Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Väitöskirja. Valtion teknillinen tutkimuslaitos. VTT Publications 632. Helsinki. Edita Prima. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <<http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P632.pdf>>
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Littunen, H. 2000. Uusien yritysten menestyminen - seurantatutkimuksen loppuraportti ja johtopäätökset. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. 5. uudistettu painos. Balanced scorecard: rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Merna, T. & Al-Thani, F.F. 2005. Corporate Risk Management An Organisational Perspective. Chichester West Sussex. England. John Wiley & Sons Ltd. The Atrium.
- Mäkinen, K. 2005. Strategic Security, A constructivist Investigation of Critical Security and Strategic Organisational Learning Issues: Towards Theory of Security Development. Väitöskirja. Käyttäytymistieteiden tiedekunta. Helsingin Yliopisto. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/3654/strategi.pdf?sequence=1>>
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Prima.
- Oedewald, P., Reiman, T. & Kurtti, R. 2005. Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT Tuotteet ja tuotanto. VTT tiedotteita - Research Notes 2316t. VTT. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.6.2007]. <<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2316.pdf>>
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624
- PriceWaterhouseCoopers. 2005. Predict the unpredictable: Protecting retail & consumer companies against reputation risk. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <[http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/DocID/3277291832DCEC06CA25711C003C2291/\\$file/risk\\_whitepaper\\_v2c01.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/DocID/3277291832DCEC06CA25711C003C2291/$file/risk_whitepaper_v2c01.pdf)>
- PriceWaterhouseCoopers. 2006. Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarkin Survey 2006. [verkkojulkaisu]. [tulostettu 6.6.2007]. <[http://www.pwc.com/fin/fin/about/svcs/neuvonta/erm\\_study\\_2006.pdf](http://www.pwc.com/fin/fin/about/svcs/neuvonta/erm_study_2006.pdf)>
- Risk Advisory Group. Risk Advisory Issue 8 - Information Security. [verkkojulkaisu]. [viitattu 13.12.2007]. <<http://www.riskadvisory.net/uploads/File/TRAG%20newsletter/Issue%208%20-%20Information%20Security.pdf>>
- Ruohonen, P. 2002. 1-2. painos. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tampere-paino.

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jalostustehtaassa. Väitöskirja. Oulun Yliopisto.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. POorvoo: WSOY.

Suomen Asiakastieto Oy. 2007. Yritysfiltteri. Asiakasrekisteri. [viitattu 1.8.2007]. <<http://www.asiakastieto.fi/>>

Tilastokeskus. 2005. [viitattu 13.6.2007]. <<http://www.stat.fi/>>

Toivonen, V-M. & Asiakainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Työsuojelupiirit. 2005. Turvallisuusjohtaminen. [www-dokumentti]. [muokattu 29.11.2005]. [viitattu 24.07.2007]. <<http://www.tyosuojelu.fi/fi/turvallisuusjohtaminen>>

Työterveyslaitos. 2000. (Niskanen, T. toim.). Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Paino Miktör.

## Kuvat

Kuva 1 Asiantuntijarooli yrityksen johdon tukena (mukaillen Lanne 2007, 29).....	27
Kuva 2 Tuotteistusprosessi. (Sipilä 1996, 37). .....	29
Kuva 3 Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän yksittäiset kohteet liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta .....	45
Kuva 4 Asiantuntijaorganisaation riskienhallintapalvelun kohdentuminen asiakasyrityksissä.....	45
Kuva 5 Riskienhallintapalvelun mallinnus.....	46

## Taulukot

Taulukko 1 Kohdeyritysten määrä kokoluokittain .....	8
Taulukko 2 Johtamisen ulottuvuuksien vertaaminen (Simola 2005, 65).....	13
Taulukko 3 Turvallisuuden ja laadun mittariston yhteneväisyys (mukailen Kjellén 2000 ks. Simola 2005, 99) .....	26
Taulukko 4 Vastaajien prosentuaalinen osuus kohdejoukosta kokoluokittain .....	36
Taulukko 5 Kansainvälisiä toimintoja harjoittavien yritysten määrä kokoluokittain.....	37

## Liitteet

Liite 1 Tutkimuskyselyn saatesivu ja taustamuuttajat .....	56
Liite 2 Tutkimuskyselyn sivu 2, henkilöturvallisuus .....	57
Liite 3 Tutkimuskyselyn sivu 3, tietoturvaluisuus .....	58
Liite 4 Tutkimuskyselyn sivu 4, ympäristön turvallisuus .....	59
Liite 5 Tutkimuskyselyn sivu 5, sidosryhmäturvallisuus .....	60
Liite 6 Tutkimuskyselyn sivu 6, toiminnan turvallisuus, jatkuvuuden hallinta .....	61
Liite 7 Tutkimuskyselyn sivu 7, hallintajärjestelmien toimivuus .....	62
Liite 8 Tutkimuskyselyn sivu 8, yrityksen turvallisuuskulttuuri .....	63
Liite 9 Tutkimuskyselyn sivu 9, vapaat kommentit .....	64
Liite 10 Tutkimuskyselyn vastaukset tilastoituna koko ryhmästä yhteensä .....	65
Liite 11 Tutkimuskyselyn vastaukset tilastoituna kokoluokasta kaksi .....	72
Liite 12 Tutkimuskyselyn vastaukset tilastoituna kokoluokasta kolme .....	79
Liite 13 Tutkimuskyselyn vastaukset tilastoituna kokoluokasta neljä .....	86
Liite 14 Tutkimuskyselyn vastaukset tilastoituna kokoluokasta viisi .....	93
Liite 15 Tutkimuskyselyn vastaukset tilastoituna kokoluokasta kuusi .....	100