



# Toimeksiantajayrityksen projektien hankintojen riskienhallintaprosessi

Kätlyn Tamm

Opinnäytetyö, AMK

Joulukuu, 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tamm, Kätlyn

## Toimeksiantajayrityksen projektien hankintojen riskienhallintaprosessi

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2024, 55 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### Tiivistelmä

Riskienhallinta on aina ollut ja tule olemaan tärkeä osa liiketoimintaa. Kuitenkin viime vuosina sen merkitys on kasvanut, kun erilaiset tapahtumat maailmalla on koettanut organisaation kestävyyttä ihan uudella tavalla. Organisaatioiden pitää olla entistä enemmän valmiita reagoimaan nopeasti riskeihin. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä on organisaatio, joka toimii vähittäiskaupan toimialalla. Organisaatiolla on halu panostaa tulevaisuuteen, jonka yhtenä osana on pidemmällä aikavälillä toimiva riskienhallinta. Opinnäytetyön tarjoaa organisaatiolle katsauksen prosessista, jotta sen vahvuudet ja heikkoudet tunnistetaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mistä vaiheista ja menetelmistä koostuu organisaation projektien hankintojen riskienhallintaprosessi. Lisäksi pyrittiin ymmärtämään, minkälaisena sen kokevat projektitiimin työntekijät sekä mitä siitä voitaisiin kehittää. Tutkimustyötä ohjasi tutkimuskysymykset, johon haettiin vastauksia laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, johon aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla, jonka tarkoituksena oli saada tietoa organisaation projektitoiminnan työntekijöiltä heidän kokemuksistaan. Aineistoa analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustuloksia arvioitiin annetun riskienhallintaprosessin mallin mukaan, joka koostuu riskien arvioinnista, hallinnasta, seurannasta, viestinnästä sekä dokumentoinnista. Niiden lisäksi tuloksissa käsiteltiin erikseen työntekijöiden kokemuksia riskienhallintaprosessista kuten myös kehityksestä. Tuloksissa nousi esille enimmäkseen positiivisia kokemuksia riskienhallintaprosessista ja sen kehityksestä. Tuloksissa kävi ilmi, että työntekijät pitävät suunnitteluvaihetta tärkeänä riskienhallinnan kannalta. Myös yhteistyötä ja viestintää eri tahojen kannalta koetaan tärkeänä riskienhallinnan onnistumisen kannalta. Päällimmäisenä riskienhallinnan uskotaan olevan hyvällä mallilla, vaikkakin viestintäväliseisiin, uusiin henkilöihin sekä tiettyjen vaiheiden hahmottamiseen liittyen esiintyi haasteita.

Tutkimustuloksista todettiin, että riskienhallintaprosessin eri vaiheiden ja menetelmien tunnistaminen on tärkeää riskienhallinnan onnistumisen kannalta. Riskienhallintaprosessissa on hyvä olla osaavia ihmisiä, selkeät toimintamallit sekä pitkän aikavälin suunnitelma. Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin riskienhallintaprosessia tutkia tietyn ammattiryhmän näkökulmista tai vertailla organisaation sisällä projektitiimejä toisiinsa. Tulevaisuuden kannalta lisäarvoa yritykselle toisi, jos riskienhallintaprosessia tutkittaisiin uusien ja tärkeiden riskien, kuten ympäristöriskien kannalta.

### Avainsanat (asiasanat)

Riskienhallinta, riskienhallintaprosessi, hankinta, projektinhallinta

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

**Tamm, Kätlyn**

**Risk Management Process for Procurement in the Commissioner Organization Projects**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2024, 55 pages

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

Risk management has always been and always will be an important part of business. However, in recent years, its importance has grown as different events around the world have tested the resilience of the organization in a completely new way. Organizations must be more prepared to respond quickly to risks. The commissioner of the thesis is organization, which operates in the retail sector has a desire to invest in the <future which includes also long-term risk management. The thesis provides the organization with an overview of the process to identify its strengths and weaknesses.

The objective of the thesis was to find out what the stages and methods that make up the risk management process of the organization's project procurements. In addition, the aim was to understand how it is perceived by the project team employees and potential areas for improvement. The research work was guided by research questions, to which answers were sought through qualitative research. The study was carried out as a case study, in which material was collected through a semi-structured interview and the data was analyzed using theory-driven content analysis.

The research results were evaluated according to a risk management process, which consists of risk assessment, management, monitoring, communication and documentation. In addition, the results separately discussed the employees' experiences of the risk management process as well as development. The results showed mostly positive experiences of the risk management process and its development. The results showed that employees consider the planning phase important for risk management. Collaboration and communication between different parties are also considered important for the success of risk management. Risk management is considered well-structured, although there were challenges in terms of communication tools, onboarding new people, and the perception of certain stages.

The study revealed that identifying the different stages of the risk management process, the methods, is important for the success of risk management. The risk management process is good to have competent people from the organization, clear operating models and a long-term plan. As a further research proposal, the risk management process could be studied from the perspectives of a particular professional group or compared within the organization to the project team. For the future, the company would add value if the risk management process were studied in terms of new and important risks, such as environmental risks.

**Keywords/tags (subjects)**

Risk Management, Risk Management Process, Procurement, Project Management

**Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Projektin hankintojen riskienhallintaprosessi .....</b>	<b>5</b>
2.1	Toimiala .....	5
2.2	Projektien hankintojen riskienhallinta .....	5
2.3	Riskienhallintaprosessi .....	8
2.3.1	Arviointi.....	9
2.3.2	Hallinta.....	12
2.3.3	Seuranta.....	15
2.3.4	Viestintä .....	15
2.3.5	Dokumentointi.....	16
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>17</b>
3.1	Tietoperustan tiedonhaku.....	17
3.2	Tutkimusote ja -menetelmä .....	18
3.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä.....	19
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>23</b>
4.1	Projektien hankintojen riskienhallintaprosessin vaiheet ja menetelmät .....	23
4.2	Työntekijöiden kokemus projektien hankintojen riskienhallinnasta .....	31
4.3	Projektien hankintojen riskienhallintaprosessin kehitys .....	34
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta .....</b>	<b>36</b>
5.1	Johtopäätökset.....	36
5.2	Pohdinta .....	39
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	41
	<b>Lähteet .....</b>	<b>46</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>51</b>
	Liite 1. Haastattelurunko.....	51
	Liite 2. Haastattelukutsu .....	52
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Riskienhallintaprosessin malli .....	8
	Kuvio 2. Riskienkäsittelymenetelmät.....	12
	Kuvio 3. Dokumentoinnin keskeisimpien havaintojen jako yläluokkaan ja alaluokkiin .....	23
	Kuvio 4. Keskeiset havainnot arvioinnista .....	25
	Kuvio 5. Keskeiset havainnot hallinnasta.....	27

Kuvio 6. Keskeiset havainnot seurannasta .....	28
Kuvio 7. Keskeiset havainnot viestinnästä .....	30
Kuvio 8. Keskeiset havainnot dokumentoinnista.....	31
Kuvio 9. Keskeiset havainnot työntekijöiden kokemuksista riskienhallintaprosessista .....	34
Kuvio 10. Keskeiset havainnot riskienhallintaprosessin kehityksestä .....	35

## **Taulukot**

Taulukko 1. Esimerkki analyysin pelkistämisvaiheesta .....	22
--	----

# 1 Johdanto

Erilaiset tapahtumat maailmalla, kuten konfliktit, ympäristöhuolet ja taloustilanne, puhututtavat paljon, koska niiden tapahtumien vaikutus on laaja. Tällaiset tapahtumat ovat isojakin riskejä yrity maailmassa ja toteutuessaan niillä saattaa olla tuhoisiakin seurauksia. Riskienhallinta on yritykselle välttämätön prosessi, jolla varmistetaan, että organisaatio on valmis varautumaan muun muassa mainittuihin sosiaalisiin, ekologisiin sekä taloudellisiin riskeihin. Riskienhallinnalla tarkoitetaan toimia, joiden avulla yrityksen toimintaa ohjataan riskien osalta (SFS-ISO 31073:2022, 7). Mustonen (n.d) nostaa esille, että riskienhallinnan avulla organisaatio pystyy varautumaan riskeihin ja mahdollisesti pienentämään niiden vaikutusta. Hän lisää, että sillä taataan yrityksen kyky selviytyä haasteista ja saavuttaa asetetut tavoitteet.

Riskienhallinnassa käytetään riskienhallintaprosessia, joka on jaoteltu riskien tunnistamiseen, analysointiin, arviointiin, käsittelyyn, seurantaan ja katselmointiin. Lisäksi siihen kuuluu hallintaperiaatteiden, -menettelyjen ja käytäntöjen hyödyntäminen viestinnässä ja tiedonvaihdossa sekä toimintaympäristön määrittelemine. (SFS-ISO 31073:2022, 7.) Riskienhallintaprosessia sovelletaan laajasti ja se on käytössä niin hankinnoissa kuin myös projektijohtamisessa. Hankintojen riskienhallinnan tärkeyttä korostaa hankintojen merkitys yritykselle liike-elämässä. Hallikkaan, Koivisto-Pitkäsen, Kuhlan ja Lintukankaan ja Puustisen (2011, 9) tutkimuksesta käy ilmi, että hankinnalla on tärkeä merkitys, sillä sen osuus saattaa olla jopa yli 60 % yrityksen liikevaihdosta.

Yksi tärkeimmistä syistä tarkastella hankintojen riskienhallintaprosessia on sen vaikutus yritykselle. Riskienhallintaprosessia on tärkeää tarkastella, koska sen avulla pystytään osaltaan vaikuttamaan siihen, että yritys saavuttaa halutun taloudellisen tuloksen myös pidemmällä aikavälillä. Prosessin ymmärtäminen auttaa kohdeyritystä päätöksenteossa. Päätöksentekoa tukee tieto, että toimintaa uhkaavat riskit ovat arvioidu, analysoidu, käsitelty ja seurattu parhaalla mahdollisella tavalla. Sujuvan prosessin avulla yritys pystyy paremmin hyödyntämään resursseja esimerkiksi tehostamalla prosesseja tai parantamalla yhteistyötä, joka on vahvasti yhteyksissä työntekijöiden hyvinvointiin, mikä itsessään taas pidemmällä tähtäimellä parantaa projektin onnistumismahdollisuutta, edesauttaa yritystä kehittymään sekä ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Parantaakseen riskienhallintaprosessia on hyvää tutkia ja ymmärtää, mistä se koostuu.

Riskienhallintaa on tutkittu aikaisemmissa opinnäytetöissä monesta näkökulmasta, mutta prosessiin ei ole näin laajasti kiinnitetty huomiota. Riskienhallintaprosessia ovat muun muassa tutkineet Lehto (2018) sekä Paajanen (2017). Tutkimuksissa on kuitenkin kohteena ollut muu kuin projektien hankintojen riskienhallintaprosessi. Kun tämä työ aloitettiin vuoden 2024 alussa, ei vastaavia tutkimuksia vähittäiskaupan alan projekteista löydetty. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan osittain samoja asioita kuin aiemmissa, mutta rajauksen, ajankohdan ja laajuuden takia se erottuu aikaisemmista.

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona vähittäiskaupan alalla toimivalle toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayrityksen riskienhallintaprosessin nykytilaa sekä kehittämismahdollisuuksia erityisesti projektien hankintojen osalta. Riskienhallintaprosessia tarkastellaan projekteissa työskentelevien näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, mistä vaiheista koostuu riskienhallintaprosessi, jonka jälkeen pyritään selvittämään, minkälaisena työntekijät kokevat sen sekä mitä parannuksia ilmenee riskienhallintaan liittyen. Tämä tarjoaa toimeksiantajalle katsauksen prosessin kokonaisuudesta työntekijöiden näkökulmasta sekä auttaa hahmottamaan sen vahvuuksia ja heikkouksia. Tarkoituksena on tarjota yritykselle näkemystä riskienhallintaprosessista, mikä edesauttaa prosessin mahdollista kehitystä tulevaisuudessa. Tutkimukseen kerätään aineistoa haastattelujen avulla ja analysoidaan laadullista sisällönanalyysiä käyttäen. Haastateltavana ovat kolme organisaation projektitoiminnassa olevaa työntekijää. Tutkimusta ohjaavat seuraavat kolme tutkimuskysymystä, johon pyritään vastaamaan käyttäen laadullisen tutkimuksen keinoja:

1. Mistä vaiheista ja menetelmistä nykyinen projektien hankintojen riskienhallintaprosessi koostuu?
2. Minkälaisena hankintojen riskienhallintaa hoitavat työntekijät kokevat prosessin?
3. Miten hankintojen riskienhallintaprosessia voisi parantaa?

## 2 Projektin hankintojen riskienhallintaprosessi

### 2.1 Toimiala

Kaupan ala on Suomen yksi suurimmista toimialoista. Se luo lisäarvoa niin yksilö- kuin yhteiskuntasalla, sillä se työllistää ja luo hyvinvointia koko yhteiskunnalle. Alalla työllistyy noin 280 000 ihmistä. (Kaupan ala n.d.) Samalla toiminta kaupan alalla työllistää omien hankintojen ja investointien avulla muitakin yrityksiä (The commerce and service industry's significance to Finland n.d).

Kaupan toimiala jakautuu vähittäis-, tukku- ja autokauppaan. Jakautumisen yksi syistä on myynnin kohteena oleva asiakas. Tukkukauppa palvelee yrityksiä, kun taas vähittäiskauppa on keskittynyt palvelemaan henkilöasiakkaita. Vähittäiskauppaa tehdään kaupoissa, kuten myymälöissä tai/ja verkkokaupassa. Kaupat voidaan jakaa vielä tuotevalikoiman perusteella päivittäistavara-, erikoistavara- ja tavaratalokauppaan sekä tekniseen kauppaan. (Toimialat n.d.)

Suomessa liikevaihdoltaan suurimman vähittäiskaupan eli päivittäistavarakaupan myynti on keskittynyt vuonna 2022 suurten toimijoiden, kuten S-ryhmän, K-ryhmän ja Lidlin käsiin. Toimijoiden sisälläkin on muutosta, sillä niiden myyntiä tapahtuu pääasiallisesti isoissa myymälöissä. Siihen on johtanut asiakaskäyttäytymisen muutos, kauppojen kilpailutilanne ja maksimaalisen tehokkuuden tavoittelu. (Päivittäistavaramarkkinat Suomessa n.d.) Hankinnan kehittyminen on johtanut toimitusketjun tehostumiseen kaupan alallakin. Kehittymisen myötä toimitusketju on kuitenkin myös monimutkaistunut. (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta 2022, 125.)

### 2.2 Projektien hankintojen riskienhallinta

Julkisten hankintojen käsikirjan (2023) mukaan hankinta tarkoittaa toimintaa, jossa ostamalla tai vuokraamalla saadaan palvelua tai tavaraa. Lisäksi huomioon otetaan muu vastaavanlainen toiminta ja urakkatyö, josta maksetaan vastiketta. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 387.) Yritys varmistaa hankintatoimen avulla materiaalien, tuotteiden ja palveluiden saapumisen ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan yritykselle sopivalla tavalla. Hankintatoimeen liittyy paljon tehtäviä ja vastuuta. Hankintatoimen riskienhallintaan kuuluu osa tehtävistä, joiden merkitys on

korostunut nykyään maailmalla vallitsevan epävakaa tilanteen takia. Tämän takia joudutaan ennakoidaan toimitusriskejä ja kehittämään uusia strategioita riskien sekä niiden seurausten vähentämiseksi. (Tavoitteet ja vastuut n.d.)

Hong, Lee ja Zhang (2018) toteavat hankinnan olevan osa toimitusketjua, minkä takia hankinnan riskit ovat myös toimitusketjun riskejä. Hankintojen riskit liittyvät tarkemmin ostajan ja toimittajan sopimukseen sekä toimituksen keskeytykseen. (Hong, Lee ja Zhang 2018, 1550.) Termejä hankinta ja toimitusketju käytetään monessa tilanteessa samaan aikaan, jonka takia tämän työn hankintojen riskienhallintaprosessin tarkastelussa on otettu huomioon toimitusketjunkin näkökulma.

Toimitusketjun riskienhallinta on tärkeää, koska sen tarkoituksena on varmistaa toimitusketjun toiminnan jatkuvuus. Riskienhallinnan avulla varmistetaan, että riskeihin varaudutaan ajoissa, mikä takaa, että liiketoiminta jatkuu ilman keskeytyksiä. (Aqlan & Lam 2016, 78.) Juttner (2005) korostaa, että toimitusketjun riskienhallinta on monimutkaista, koska toimitusketjuun liittyy toiminnan lisäksi muitakin osapuolia sekä virtauksia. Riskejä tulee muiden osapuolien, kuten organisaatioiden sekä viestintä-, materiaali-, tavara- sekä rahavirtojen mukana. (Juttner 2005, 122.) Gurtu ja Johny (2021) lisäävät, että toimitusketjun hallinnassa voi esiintyä tuotteiden, asiakkaiden sekä liikekumppaneiden lisäksi myös globalisaation ja ulkoistamisen takia erilaisia riskejä (Gurtu & Johny 2021, 2; viitattu lähteisiin Hachicha & Elmsalmi 2014 ja Lavastre ym. 2012). Juttner (2005, 138) toteaa, että hänen tutkimuksessaan kävi ilmi yrityksen riskienhallinnassa käytettävien tapojen sopivan toimitusketjun riskienhallintaan.

Riski on tapahtuma, jolla on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus tavoitteisiin. Projektilla voi olla esimerkiksi taloudellinen, terveys-, turvallisuus- ja ympäristötavoite. Riskillä on lähde, minkä avulla se vaikuttaa tapahtumaan, josta koituu seurauksia. (ISO Guide 73:2009). Negatiivinen riski on toteutuessaan esteenä projektin onnistumiselle. Kun negatiivinen riski toteutuu, se muuttuu riskistä ongelmaksi. Positiivinen riski on toteutuessaan mahdollisuus, kun taas negatiivinen riski on uhka (Project Management Institute 2021, 122). Riskienhallinnan avulla pyritään hallitsemaan riskejä organisaatiossa (ISO Guide 73:2009)

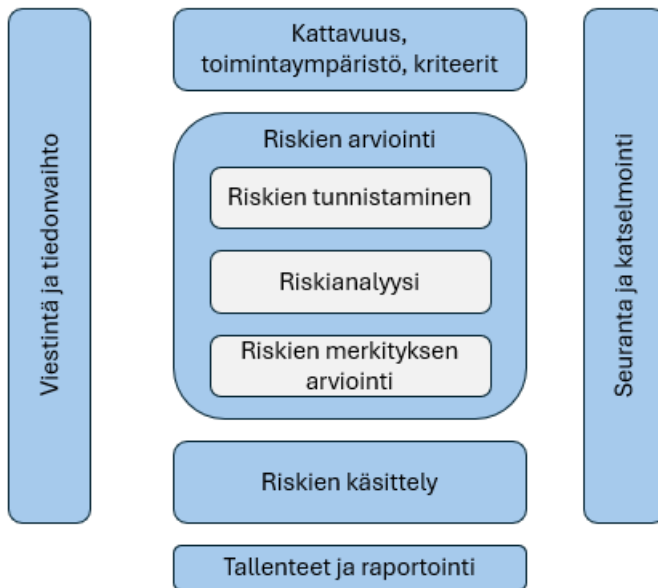
Riskienhallinta on yksi projektinhallinnan osa-alue, joten riskienhallinta on kytköksissä myös projektinhallinnan prosessiin (Kerzner 2022, 632). Riskienhallinnan suunnittelu on osa projektin suunnitteluprosessia. Se alkaa sen jälkeen, kun projekti on määritelty ja loppuu ennen projektin käynnistämistä. Projektin elinkaaren aikana ei kannata unohtaa riskienhallintasuunnitelmaa kokonaan, sillä suunnitelmaa kannattaa pitää silmällä ja muutosten tapahtuessa suunnitelmaa saattaa joutua muokkaamaan (Project Management Institute 2023, 77, 114).

Projektinhallintaa hoitavat monet tahot ja siihen kuuluu tyypillisesti projektipäällikkö, projektipäällikön assistentti, projektitoimisto ja projektiryhmä. He muodostavat tärkeän osan projektinhallinnasta, koska he ovat yksi tekijöistä projektin onnistumiselle. (Kerzner 2022, 133.) Projekteissa määritetään erikseen henkilöt, jotka hoitavat riskienhallintaa. Sitä hoidetaan yrityksessä projektitiimin, riskienhallinnan asiantuntijoiden tai yrityksen johtoportaasta toimesta. Riskienhallinnan voi hoitaa ulkopuolinenkin taho, kuten vakuutusyhtiön riskipäällikkö (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Kämppi & Talala 2023, 13).

Projekti on kertaluonteinen tapahtuma, jonka avulla organisaatio, sidosryhmä tai asiakas pyrkii saamaan aikaiseksi positiivista muutosta (SFS-ISO 21502:2021, 10). Project Management Institute (2023) tarkentaa, että tarve projektille voi syntyä organisaation omasta tarpeesta kehittyä tai ulkopuolisen vaikutteen takia. Syynä projektin syntyyn voi olla organisaation tarve parantaa tuotetta, palvelua tai prosessia, tyydyttää sidosryhmän tarpeita, saavuttaa tietty vaatimus tai laajempi muutos liiketoiminnan strategiaan. (Project Management Institute 2023, 7.)

Projektille asetetun tavoitteen saavuttamisessa helpottaa, kun projektille määritetään tavoite, jonka ympärille rakennetaan prosessi. Prosessin eteneminen voidaan jakaa tuotoksiin, joita tarvitaan projektin tai prosessin vaiheen tavoitteen saavuttamiseen. Tuotoksen pitää olla todennettavissa oleva, siitä huolimatta, että onko se aineellinen tai aineeton. (Project Management Institute 2023, 5.) Vaikka projektit ovat kertaluonteisia, niin projekteja löytyy monia ja ne saattavat vaikuttaa keskenään samanlaisilta, mutta identtisiä projekteja ei ole olemassa. Tarkemmin tarkasteltuna projektit erottuvat toisistaan joko tavoitteiden, toimintaympäristön, vaatimusten, tulosten, sidosryhmien, resurssien, projektiluonteen, rajoitteiden, prosessien tai menetelmien takia. (SFS-ISO 21502:2021, 10–11.)

ISO 31000:2018 on riskienhallinnan standardi. Standardin periaatteena on arvon luominen ja säilyttäminen, ja standardin puitteet rakentuvat johtajuuden ja sitoutumisen ympärille. Riskienhallinnan prosessi on osa projektinhallintaa. Prosessi on hyvä sisällyttää organisaation rakenteeseen asti, eikä hoitaa irrallisena prosessina. Riskienhallintaprosessin vaiheet ovat toistuvia, vaikka prosessin osat onkin jaettu osiin ja laitettu järjestykseen. (SFS-ISO 21502:2021, 5.) Riskienhallintaprosessiin kuuluu kuviossa 1 esitetyt vaiheet (Standardi ISO 31000:2018, 5).



Kuvio 1. Riskienhallintaprosessin malli

Standardin avulla määritetään asialle tai toiminnalle tietyt vaatimukset tai suositukset. Sen avulla varmistetaan, että organisaatio noudattaa yleisesti hyväksytyjä vaatimuksia. Se on tehty erilaisille tahoille, kuten yrityksille, viranomaisille tai muille toimijoille. Tahojen lisäksi standardi ulottuu eri toimialoillekin. Standardi ei ole pakottava toimi, mutta siitä huolimatta suositeltava tai jossain tapauksissa edellytyksenä tietylle toiminnalle. (Mitä standardi tarkoittaa? n.d.)

## 2.3 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnan prosessia kuvataan hieman eri termein eri lähteissä, mutta sisällöltään ne muodostuvat pitkälti samoista vaiheista ja menetelmistä. Kerznerin (2022, 632) mukaan riskienhallinnan prosessi koostuu jatkuvasta, muodollisesta suunnittelutoiminnasta. Niin projektin kuin toimitusketjun riskienhallintaprosessiin kuuluu samoja vaiheita, kuten riskien suunnittelu,

tunnistaminen, analysointi, käsittely, seuranta ja valvonta (Kerzner 2022, 632; Tummala & Schoenherr 2011, 477). Juvonen ja muut (2023) nostavat esille ISO 31000 -standardin, jonka mukaan riskien tunnistaminen, riskianalyysi ja riskien merkityksen arviointi muodostavat yhdessä vaiheen riskien arviointi. Sen lisäksi erillisenä vaiheena arvioinnin jälkeen on prosessin kattavuuden ja kriteeristön määrittely. Myös dokumentointi ja raportointi on listattuna omaksi vaiheeksi. (Juvonen 2023, 26.) Hankintojen riskienhallinta noudattaa pitkälti riskienhallinnalle tyypillistä prosessia. Se jaetaan neljään vaiheeseen, johon kuuluu riskien tunnistaminen, arviointi, käsittely ja seuranta. (Riskienhallinta hankinnoissa, n.d.)

Riskienhallinnan prosessin tarkoituksena on edesauttaa yrityksen toiminnan onnistumista vähentämällä riskien toteutumisen ja vaikutuksen todennäköisyyttä. Ennakoivan riskienhallinnan avulla projektissa riskien määrä vähenee. (Kerzner 2022, 654–655.) Riskienhallinnan käytännön toteutusta ohjaa kuitenkin yrityskulttuuri, yrityksen strateginen suunnitelma, projektin luonne ja siihen asetetut vaatimukset asiakkaan toimesta (Kerzner 2022, 632).

### **2.3.1 Arviointi**

Riskienhallinta standardin mukaan riskien arviointiprosessi koostuu riskien tunnistamisesta, riskianalysistä ja riskin merkityksen arvioinnista (SFS-ISO 31073:2022, 8). Sekä Rousku (2017, 21) että Marion ja Richardson (2023, 226) toteavat riskien tunnistamisen olevan riskienhallintaprosessin ensimmäinen vaihe. Riskien tunnistaminen on luova vaihe, jossa asioita pitää osata tarkastella monesta näkökulmasta. Luovan ajattelun lisäksi tunnistamisprosessi perustuu tietoon. Tämän takia on tärkeää kannustaa riskien tunnistamisprosessiin osallistuvia jakamaan ajatuksiansa vapaasti, jotta tieto vaihtuisi muiden kanssa. Riskejä on loputtomasti, minkä takia pitää valikoida tärkeimmät mukaan projektin riskisuunnitelmaan, jotta niihin kiinnitetään tietoisesti huomiota prosessin edetessä. (Marion & Richardson 2023, 226).

Riskien tunnistamisen tarkoituksena on tunnistaa erityisesti ne riskit, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi toimintaan. Riskejä tunnistaessa on hyvä ottaa huomioon riskien taustatekijät, mihin ne kohdistuvat, riskien mahdolliset seuraukset sekä tavat, jolla riskejä pystyy mittaamaan. Riskien lisäksi organisaation on samalla mietittävä omia resursseja, jotta voidaan ottaa huomioon esimerkiksi riskien tunnistamiseen tarvittavan tiedon laatu. Tiedon lisäksi tunnistamiseen käytetään erilaisia menetelmiä. (SFS-ISO 31000:2018, 16.)

Tummalan ja Schoenherrin (2011, 476) mukaan Tummala ja muut (1994) luettelevat menetelmiä toimitusketjun riskien tunnistamiseen, joita ovat toimitusketjun kartoitus, tarkistuslistat, Ishikawan syy-seurausanalyysi (CEA), vikapuu- ja tapahtumapuuanalyysi sekä vikatila- ja vaikutusanalyysi (FMEA). Toimitusketjun kartoituksessa esitetään koko toimitusketju alusta loppuun saakka erilliseen virttoineen. Tarkastuslistaan kirjataan lista tapahtumista, joista saattaa koitua organisaatiolle riski. Ishikawan syy-seurausanalyysissä tunnistetaan yhteyksiä syiden ja tapahtumien välillä. Aivo-riihi on yksi tapa etsiä yhteyksiä. (Tummala & Schoenherr 2011, 476.) Vikatila- ja vaikutusanalyysin avulla todetaan tuotteen tuotannon sekä käytön riskejä (Karim, Smith & Halgamuge 2008, 3601). Luukkosen (2011, 18) mukaan tapahtumapuuanalyysi on tapa kuvata tapahtumaketjua visuaalisesti ja sen avulla pyritään tarkastelemaan tapahtumaan liittyvät riskit. Luukkonen (2011, 20) lisää, että vikapuuanalyysissäkin otetaan huomioon tapahtuman virheet, mutta keskitytään kuitenkin etsimään vikoja järjestelmälle.

Riskianalyysin tarkoituksena on saada parempi kuva riskeistä sekä siitä, miten ne vaikuttavat haluttuun tavoitteeseen. Tarkastelun kohteena on riskin lähteet ja seuraukset. Siinä pohditaan riskien esiintymistodennäköisyyksiä, -tilanteita sekä niiden vaikutuksia. Tarkoituksena on ymmärtää riskejä mahdollisimman hyvin, jotta niille pystytään valitsemaan sopivimmat hallintatavat. Analyysi perustuu pitkälti tietoon, jonka takia on varmistettava tiedon laatu. Analyysin suorittavat asiantuntijat, joiden arviointikykyyn vaikuttaa tiedon lisäksi mielipiteet, oletukset ja ennakkoluulot. Suoritukseen käytetään erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Analyysimenetelmät voivat olla laadullisia, määrällisiä tai molempia. (SFS-ISO 31000:2018, 17.)

Laadullisen riskienanalyysin tavoitteena on analysoida valittuja, tärkeimpiä riskejä. Tämän prosessin aikana arvioidaan riskien ominaisuuksia, kuten todennäköisyyttä, vaikutusta sekä jaotellaan kaikkein tärkeimmät riskit muista. Perinteisissä projekteissa laadullista riskianalyysiä tehdään säännöllisesti, kun taas ketterässä toimintaympäristössä se voidaan suorittaa jokaisen työvaiheen alussa. Kuten aikaisemmin mainittiin, riskianalyysi, etenkin laadullinen riskianalyysi, perustuu pitkälti tietoon, joten laadullisessa analyysissä käytetyt menetelmätkin perustuvat enimmäkseen tiedonkeruuseen. (Project Management Institute 2017.)

Laadullisia menetelmiä on paljon, mutta ne koostuvat muun muassa datan keräilystä, analyysistä ja esittämisestä. Yksi tapa kerätä dataa riskien ominaisuuksista on haastatella ihmisiä. Riskejä analysoidaan pohtimalla riskitiedon laatua, riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta sekä muita riskitekijöitä, kuten esimerkiksi riskin kiireellisyyttä. Riskitiedon laatu vaikuttaa siihen, miten laadukasta on riskianalyysi, sillä datan on oltava oikeellista. Riskin todennäköisyys ja vaikutuksen arvioinnissa pohditaan riskin esiintymistodennäköisyyttä sekä vaikutusta projektin aikatauluun, kustannuksiin, laatuun ja toimintakykyyn. Yksi tavoista esittää kerättyä dataa on todennäköisyys ja vaikutusmatriisi. (Project Management Institute 2017.)

Riskimatriisi on hyvä työkalu hahmottamaan visuaalisesti riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta. Yleensä riskimatriisissa käytetään samoja värejä kuin liikennevaloissa eli punaista, keltaista ja vihreätä. Tämän avulla pystytään erottamaan kriittiset riskit muista. (Marion & Richardson 2023, 227.) Väriskaala saattaa vaihdella riippuen organisaatiosta. Valtiovarainministeriön ohjeiden mukaan matriisin koko kannattaa olla joko 4x4 tai 6x6, jotta riskit eivät sijoittuisi automaattisesti keskimmäisiin ruutuihin, kuten niillä saattaa olla tapana (Kangas 2017, 6.) Toinen tapa arvioida riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta on määrittää niille asteikko, joka esitetään taulukkomuodossa. Todennäköisyysasteikko voi olla asteikolla 1–4, jossa 1 tarkoittaa epätodennäköistä, 2 mahdollista, 3 todennäköistä ja 4 lähes varmaa. Samalla tavalla voidaan jakaa vaikutuksen asteikko, jossa 1 tarkoittaa, että vaikutus on vähäinen tai ei lainkaan, 2 tarkoittaa kohtalaista, 3 merkittävää ja 4 kriittistä. (Kangas 2017, 9.)

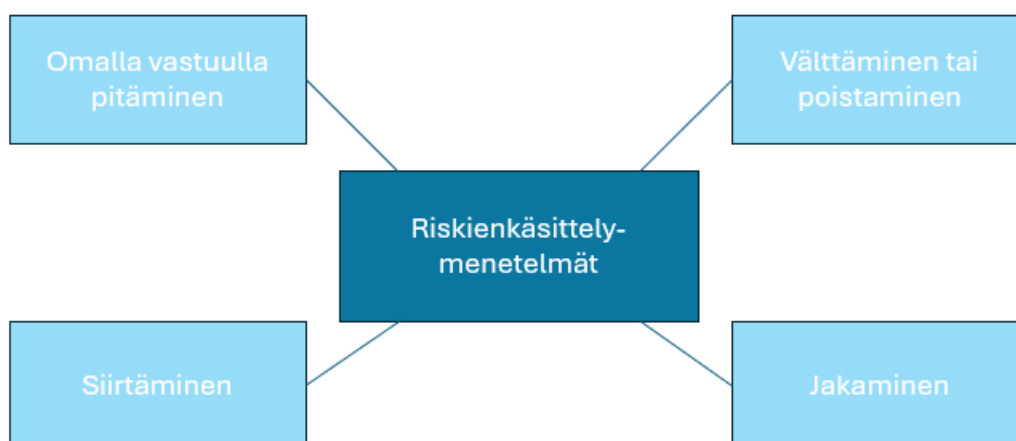
Laadullinen riskianalyysi antaa pohjan määrälliselle riskianalyysille. Määrällinen riskianalyysi on tapa analysoida riskejä numeerisesti. Tämä menetelmä tarjoaa projektille pelkästään lisätukea, jonka takia se ei ole pakollinen. Toimenpide on kuitenkin suositeltava erityisesti isoimmille ja haastavammille projekteille, joissa on sitä varten tarvittavia resursseja sekä laadukasta dataa. Laadullisessa ja määrällisessä on monia samoja analyysimenetelmiä, kuten esimerkiksi datan keräily. Määrällisessä riskianalyysissä datan analyysi koostuu simulaatiosta, herkkyysanalyysistä, päätöspuuanalyysistä tai vaikutuskaaviosta. (Project Management Institute 2017.)

Simulaatiossa käytetään Monte Carlo -analyysimenetelmää, jonka avulla ennustetaan riskien mahdollisia vaikutuksia esimerkiksi kustannuksiin tai aikatauluun. Herkkyysanalyysi tehdään käyttäen

tornado-diagrammia, jossa tavoitteena on havaita riskit, joilla on mahdollisesti suurin vaikutus haluttuun tulokseen. Päästöpuuanalyysi muistuttaa visuaalisesti puuta, jossa oksien avulla havainnollistetaan tapahtumia, johon riskit vaikuttavat. Vaikutuskaaviossa visualisoidaan projektin osien yhteyksiä. (Project Management Institute 2017.)

### 2.3.2 Hallinta

Riskianalyysin jälkeen on vuorossa päättää tavat, joilla riskejä käsitellään eli hallitaan. Riskien käsittelyssä otetaan ensisijaisesti huomioon rahallinen hyöty, paitsi siinä tapauksessa, kun vaara kohdistuu ihmiseen. (Juvonen ym. 2023, 32.) Project Management Institute (2009, 47) luettelee riskienkäsittelymenetelmiä, joita ovat riskien pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen tai pitäminen. Juvonen ja muut (2023, 33) korostavat vielä, että menetelmiä käytetään tavallisesti rinnakkain, sillä yksi riski saattaa tarvita enemmän kuin yhden käsittelykeinoon. Riskien käsittely ei hoidu kuitenkaan yhdellä kerralla, vaan käsittely toistetaan prosessin aikana. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sitä tehdä järjestelmällisesti, koska järjestelmällinen ja hyvin suunniteltu käsittely takaa, ettei lisäriskejä synny huolimattomuuden takia. (Rousku 2017, 26–27.) Sääskilahti ja Mustonen (2023, 73) lisäävät, että toiminnasta luodaan kokonaisvaltainen riskienkäsittelysuunnitelma, jossa otetaan huomioon käsittelyyn liittyvä kokonaisuus, johon kuuluu käsittelytapojen lisäksi mm. resurssit ja aikataulu. Kuviossa 2 on kuvattuna Project Management Institutun (2009, 47) esittämät riskienkäsittelymenetelmät.



Kuvio 2. Riskienkäsittelymenetelmät

#### Välttäminen ja poistaminen

Jos riski on liian iso, eikä sitä pystytä pienentämään, voi olla tarpeellista välttää se. Riskien välttämiseen ja poistoon liittyy samanlaisia haittapuolia kuin riskien pienentämiseen. Molemmat aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia, jolloin on tarkasteltava kustannuksen ja hyödyn suhdetta. Organisaatio pyrkii välttämään riskejä, jotka luokituksestaan vakavia. Tavallisesti tällaiset riskit kohdistuvat ihmisiin, omaisuuteen tai toimintaan. (Juvonen ym. 2023, 35.) Manuj ja Mentzer (2008, 142) tarkentavat, että toimitusketjussa vältetään riskiä, jotka liittyvät tuotteeseen, maantieteelliseen alueeseen, toimittajaan tai asiakkaaseen ja joita on mahdotonta hyväksyä.

Luonteeltaan riskien välttäminenkin on ehkäisevää toimintaa, kuten pienentäminenkin eli riskin toteutumista tai seurauksia pyritään välttämään toimimalla toisin. Äärimäisessä tapauksessa riski yritetään poistaa kokonaan, mikä tapahtuu poistamalla riskin lähde. Poistaminen on harvinaista ja silloinkin, kun se on mahdollistava, tapahtuu poisto suunnitelman alkuvaiheessa. Poisto voi olla tarpeellinen, kun tavoitteena on nollatoleranssi eli riskiä ei sallita ollenkaan. (Juvonen ym. 2023, 35.) Marion ja Richardson (2023, 237) huomauttavat, että riskin välttäminen voi olla vaikeaa toteuttaa, koska se tarkoittaisi suunnitelmasta poikkeamista tai sen muuttamista välttääkseen riskiä.

## **Jakaminen**

Juvonen ja muut (2023, 36) toteavat, että SFS-ISO 31000 standardin mukaan kolmas kontrollointitapa on riskin jakaminen, vaikkakin Bissonette (2016, 114) luokittelee jakamisen riskien sijaan mahdollisuuksien hallintatavaksi. Manuj ja Mentzer (2008, 143) esittävät, että ulkoistaminen, toiminnan siirtäminen toiseen maahan ja urakointi ovat tapoja jakaa ja/tai siirtää riskiä toimitusketjussa.

Jakamisella pyritään pienentämään riskin vaikutuksen suuruutta tai äärimmäisessä tapauksessa sen täydellistä tuhoutumista. Jakaminen on riskialtista toimintaa, koska riskiä jakamalla osapuolten määrä lisääntyy, mikä voi entisestään lisätä riskejä, joista voi koitua lisäkustannuksia. (Juvonen ym. 2023, 36.) Leppänen (2006) lisää, että jaettuja riskejä joutuu myös analysoimaan. Pitää ottaa huomioon riskien määrä, todennäköisyys, jälkivaikutus sekä hallintakeinot. Jotta riskien jakamisesta ei koituisi lisää vaikeuksia, niitä olisi hyvä hallita samalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että jos riski jaetaan eri toimipaikoille, kaikilla toimipaikoilla olisi hyvä olla sama hallintaperiaate käytössä. (Leppänen 2006, 169.)

## Siirtäminen

Juvonen ja muut (2023) ilmaisevat, että riskien kontrolloinnin lisäksi riskejä pystyy rahoittamaan. Yksi riskien rahoitustavoista on riskien siirtäminen. Se tarkoittaa, että riski siirretään kolmannelle osapuolelle. Siirtämistä on hyvä harkita tapauksessa, jossa riskin seurauksesta aiheutuu huomattavasti vahinkoa. Riskin siirron seurauksena on huomioitava hinta, mikä on maksettava sen siirrosta. Siirto voi tapahtua vakuuttamalla tai tekemällä sopimus kolmannen osapuolen kanssa. Vakuuttamalla riski vastuu siirtyy joko kokonaan tai osittain vakuutusyhtiölle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yrityksellä olisi ollenkaan vastuuta riskistä. Yrityksen on tehtävä toimia riskin pienentämisen eteen, jotka on kirjattu vakuutusehtoihin sekä kannettava omavastuu riskistä, jota ei ole mahdollista siirtää. Toinen tapa on siirtää riski kolmannelle osapuolelle. Kolmas osapuoli voi olla esimerkiksi alihankkija. Vastuun siirtäminen tapahtuu sopimuksen avulla, mikä solmitaan yrityksen ja kolmannen osapuolen välillä. Sopimuksen avulla siirretään riskiä aiheuttava toiminta tai omaisuus. (Juvonen ym. 2023, 36–37.)

## Omalla vastuulla pitäminen

Riskien pitämistä voidaan kuvata monella eri termillä. Juvonen ja muut (2023) kutsuvat toimia omalla vastuulla pitämiseksi. Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki (2022) kertovat riskien hyväksymisestä, kun taas Marion ja Richardson (2023) kertovat riskin säilyttämisestä. Termistä huolimatta niiden sisältö on sama. Se tarkoittaa, että riskiä varten ei suoriteta aktiivisesti muita hallintotoimia, vaan riski hyväksytään ja annetaan olla omalla vastuulla (Ilmonen ym. 2022, luku 4.1; Juvonen 2023, 37; Marion & Richardson 2023; 237).

Riskin hyväksyntä voi olla passiivista tai aktiivista. Passiivinen hyväksyntä tarkoittaa, että riskin tilannetta seurataan, jotta mahdollinen muutos havaitaan ajoissa. Aktiivisessa hyväksynnässä riskiin varaudutaan ennakoivasti eli varataan resursseja sille varalle, jos riski sattuu tapahtumaan. Tämä toimi kohdistuu riskeihin, jotka ovat luonteeltaan pieniä tai niiden hoitaminen muilla keinoilla ole yritykselle taloudellisesti kannattavaa. (Project Management Institute 2019, 36.) Vaarana on kuitenkin, että riskin vakavuus on aikaisemmissa vaiheissa arvioitu väärin, jolloin riski voi aiheuttaa todellisuudessa paljon enemmän vahinkoa (Marion & Richardson 2023, 237).

### 2.3.3 Seuranta

Vaikka Kerznerin (2022, 632) mukaan riskienhallintaprosessin viimeinen vaihe on riskien seuranta ja valvonta, niin Project Management Institute (2023, 186) korostaa, että valvontaa tapahtuu kuitenkin koko projektin elinkaaren aikana. Rousku (2017, 28) lisää, että seuranta voidaan tehdä tapauskohtaisesta tai tietyn ajan välein ja sen hoitaa siihen nimitetty vastuuhenkilö. Projektin aikana tapahtuneesta valvonnasta on hyötyä jälkikäteenkin. Valvonnan vaiheen aikana tallennettujen tietojen avulla pystyy ottamaan kantaa riskienhallinnan tehokkuuteen ja parantamaan sitä tulevia projekteja varten. Uudelleen käsittely antaa mahdollisuuden käydä samalla läpi ympäristössä tapahtuneet muutokset sekä yrityksen sisäiset muuttujat, kuten riskitoleranssi. (Tummala & Schoenherr 2011, 480–481.)

Tässä vaiheessa tarkastellaan riskejä sekä riskienhallinnan prosessia. Tarkastelun kohteena ovat jo tunnistetut riskit ja niihin käytetyt hallintatoimenpiteet sekä mahdolliset uudet riskit. (Project Management Institute 2009, 51.) Riskit raportoidaan valvonnan vaiheen aikana nykyisen prosessin tarkastelua sekä tulevia prosesseja varten. Raportointi voidaan hoitaa hyödyntäen tiedonhallintajärjestelmää, jonka avulla luodaan luetteloita toimitusketjun riskitekijöistä, riskien todennäköisyyksistä, seurauksista, seurausten vakavuustasoista sekä monesta muusta tekijästä. (Tummala & Schoenherr 2011, 480.)

### 2.3.4 Viestintä

Viestintä on tiedon vaihtamista, merkityksen luontia sekä yhteyden rakentamista. Hyvä viestintä on väline, jonka avulla saavutetaan tavoitteita, mutta huono viestintä voi toimia edistyksen esteenä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 9–10.) Lisäksi Ziekin ja Andersonin (2015, 790) mainitsevat, että Söderlundin (2011) yhtyy ajatukseen, jonka mukaan viestintä on yksi projektin menestystekijöistä.

Viestinnässä tärkeiden taitojen eli pehmeiden taitojen, kuten kommunikaation merkitystä vähätellään, vaikka Juvonen ja muut (2023, 26) mainitsevat, että ISO 31000 -standardin mukaan viestintä ja tiedonvaihto luokitellaan erikseen yhdeksi riskienhallintaprosessin osaksi, mikä korostaa sen tärkeyttä. Brill, Bishop ja Walker (2006, 130) huomauttavat, että pehmeitä taitoja saatetaankin pitää erillisenä muista projektihallinnan johtamisen taidoista tai ne saatetaan sivuuttaa jopa kokonaan.

Skulmoski ja Hartman (2010, 73) mainitsevat kommunikaation, kuten kyseenalaistamisen ja kuuntelun merkityksen korostuneen erityisesti projektin alkuvaiheessa.

Projektityöskentelyssä kommunikaatiota tapahtuu projektitiimiläisten kesken myös projektipäällikön kanssa. Thamhain ja Gemmill (1974, 222) korostavat projektipäällikön tapaa opastaa, sillä hyvä tapa ohjata voi lisätä niin tiimijäsenten välistä viestintää kuin myös parantaa työn tehokkuutta. Tiimityöskentelyn on huomattu parantuvan, mitä enemmän tiimi kommunikoi eri tapojen, kuten kasvotusten, puhelimen välityksellä tai videopuhelun, avulla (Ziek & Anderson 2015, 791.)

Teknologia on nopeasti tullut osaksi työtä ja tuonut mukanaan tapoja kommunikoida. Projektityössä käytetään entistä enemmän digitaalisia työkaluja, tehdään etänä töitä ja kommunikointi tapahtuu digitaalisten työkalujen kautta. Tämän takia on noussut esille käsite digitaalisesta projektinhallinnasta. Digitaalisuus projektinhallinnassa tarkoittaa, että joko projektin tuotos on digitaalinen, aktiviteettien, kuten kommunikaation hoitoon käytetään internetiä, tai töitä tehdään etänä. (Wu 2022, 323–324.) Wu (2022, 325–326) lisää, että digitaalisuus on muuttanut projektipäälliköiden tapoja olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden, tiimiläisten ja muiden sidosryhmien kanssa, sillä muun muassa kommunikaation on oltava entisestään läpinäkyvämpää jatkuvasti kehittyvässä, digitaalisessa ympäristössä. Digitaalisen projektinhallinnan haasteita ovat luottamuksen ylläpito, yhteistyö, suorituksen ylläpito, tavoitteiden viestintä, kulttuurilliset ja kielelliset esteet sekä työskentely maantieteellisesti eri alueilla. Siitä syystä on tärkeää, että digitaalinen projekti johtaja on taitava välittämään tietoa sekä asettamaan tavoitteita ja viestimään niistä sidosryhmille (Wu 2022, 329–330.)

### **2.3.5 Dokumentointi**

Raportoinnin sekä dokumentaation tarkoituksena on olla riskienhallinnassa toiminnan tukena. Se on apuväline, jonka avulla viestitään organisaation sisäisille tahoille sekä muille sidosryhmille. Tiedottamisen lisäksi sen avulla kehitetään toimintoja. Raportoinnissa on otettava huomioon tiedon sisältö, miten se esitetään, kenelle ja mitä resursseja tiedon raportointiin tarvitsee. (SFS-ISO 31000:2018, 20.)

Smolíková ja Stepánková (2015, 44) kirjoittavat, että dokumentaatio on tapa kommunikoida ja samalla he korostavat, että sen on välitettävä relevanttia informaatiota oikeaan aikaan sekä oikealle

henkilölle. He lisäävät, että kommunikaatio toimii samalla myös yhtenä riskien ennaltaehkäisykeinona. Dokumentit toimivat tiedonvaihtovälineenä eri osapuolien, kuten projektin tiimiläisten ja sidosryhmien välillä koko projektin elinkaaren aikana. Dokumenttien sisältöön vaikuttaa projektin laajuus, jonka takia isoimmissa projekteissa syntyy enemmän dokumentteja kuin pienemmissä. (Smolíková & Stepánková 2015, 45.) Laajuuden lisäksi dokumenttien sisällössä on otettava huomioon siihen asetetut vaatimukset. Dokumentaatiolle on listattu vaatimuksia, joilla pyritään parantamaan projektin onnistumismahdollisuuksia. Vaatimusten mukaan projektin dokumentaation on oltava kokonaisvaltainen, lyhyt, selkeä, kokonainen, virheetön ja tehokas. (Smolíková ja Stepánková 2015, 47.)

Dokumenttienhallintakaan ei ole välttynyt muutoksilta, sillä digitalisaatio ja teknologian lisääntyvä käyttö ovat tuoneet dokumentaatioon mukanaan uusia mahdollisuuksia ja uhkia. Jordan, Zabukovšek ja Klančnik (2022) mainitsevat, että jo 1980-luvun aikana tapahtui muutos, jolloin paperinen dokumentaatio vaihtui sähköiseksi. Tämän jälkeen nousi esille digitaalinen dokumenttien hallinta. Nykyisessä, nopeasti muuttuvassa maailmassa sähköinen dokumentointi koetaan kilpailuetuna. (Jordan ym. 2022, 44.) Onnistunut dokumenttien hallintajärjestelmä muun muassa olisi keino säästää rahaa ja tehostaa prosesseja. Tämän edellytyksenä on kuitenkin, että hallintajärjestelmiin investoidaan, jonka jälkeen pidetään huolta sen ylläpidosta sekä sen käyttäjien mukautumisesta ja kouluttamisesta uuteen järjestelmään. Nykyisten dokumenttien hallintajärjestelmien hyötyjen sekä haittojen lisäksi yrityksen olisi hyvä suunnata katse myös tulevaisuuteen ja varautua dokumenttienhallintajärjestelmän tulevaisuuden trendeihin, kuten työskentelyyn pilvipalveluissa sekä mobiililaitteiden parissa, tietoturvaan sekä yhteistyöhön. (Mts. 45–46, 50.)

### **3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Tietoperustan tiedonhaku**

Tämän opinnäytetyön tiedonhankinta alkoi keskeisten käsitteiden määrittelystä. Keskeiset käsitteet nousivat esille opinnäytetyön kysymyksistä. Keskeisimmät käsitteet ovat projektin riskienhallinta, riskienhallintaprosessi ja toimitusketjun riskienhallinta. Tiedonhaussa käytettiin ensisijaisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston aineistojen hakuliittymää eli Janet Finnaa. Tietokannat, joista tarvittavaa informaatiota haettiin, olivat ProQuest databases and e-book collections ja

Knovel, joista löytyi eniten tarvittavaa tietoa opinnäytetyöhön. Niiden lisäksi tietoa löytyi muistakin tietokannoista. Hakuja suoritettiin erilaisilla hakusanoilla, joista ensisijaisia olivat englanninkieliset sanat, risk management, project management ja supply chain. Lisäksi tarkentavia hakuja tehtiin lisäten hakuun riskienhallintaprosessin vaiheiden nimiä, kuten risk assessment, risk response, documentation ja communication. Haussa asetettiin aina rajauksia, jotta hakutuloksissa olisi kokonais- ja vertaisarvioituja tekstejä. Eniten tietoa löytyi projektin riskienhallinnasta. Toiseksi eniten löytyi tietoa toimitusketjun riskienhallinnasta ja vähiten hankintojen riskienhallinnasta. Tietoperusta riskienhallinnasta noudattaa kuitenkin melko pitkälti samaa kaavaa, jonka takia tietoa etsittiin kaikista aiheista.

Haku suoritettiin pääosin englanniksi, sillä aiheesta löytyi enemmän tietoa englanninkielisistä artikkeleista, kirjoista ja muista teoksista. Tietoa etsittiin Janet Finnan tietokantojen lisäksi Googletakin, jolloin erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, ettei lähteellä ole kaupallisia sidoksia. Kirjoittajan ja julkaisijan lisäksi huomiota kiinnitettiin teoksen julkaisuaikaan. Hakuja tehdessä suosittiin mahdollisimman uusia lähteitä, mutta koska perinteinen riskienhallinta ei ole kovinkaan uusi tutkimuksen kohde, huomioon otettiin myös lähteet 2000-luvun alkupuolelta, jolloin aihetta tutkittiin enemmän. Uudemmissakin tutkimuksissa viitattiin perinteiseen riskienhallintaan. Kyseisissä tutkimuksissa saatettiin tehdä lisäyksiä tai tarkennuksia perinteiseen riskienhallintaan. Riskienhallintaan on kuitenkin kiinnitetty enemmän huomiota varsinkin nyt, kun maailmalla tapahtuu nopeita, mutta vaikuttavia muutoksia.

Yhteenvedon tiedonperustan hankinnasta on, että aihetta tutkittiin tutkimuskysymyksistä nousseiden käsitteiden avulla ja haku suoritettiin pääosin englanniksi. Haku tapahtui pääosin Janet Finnan eri tietokannoista, kuten ProQuestista. Haussa on pyritty kriittisyyteen, jonka takia erilaisia rajoituksia on ollut käytössä. Ajankohtaisuus ja relevanttius ovat otettu huomioon haussa.

### **3.2 Tutkimusote ja -menetelmä**

Tässä opinnäytetyössä tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään laadullisin tutkimuskeinoin. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on tulkita todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullinen tutkimus valikoitu tähän opinnäytetyöhön sopivaksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää todellisen elämän tilannetta eli riskienhallintaprosessia työntekijöiden näkökulmasta. Laadullinen eli kvalitatiivinen

tutkimus on yksi tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan selvittää kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia tai merkityksiä. Kaikkien tutkimusmenetelmien tarkoituksena on kuitenkin tarkastella tutkimuskohdetta esiintymisympäristön, taustan, kohteen tarkoituksen ja merkityksen, ilmaisun tai kielen liittyvästä näkökulmasta.

(Laadullinen tutkimus, 2021.)

Tutkimuksessa tietoa kerätään yhdestä tapauksesta eli kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tyypillisesti tarkastelun kohteena rajattu tapaus, tilanne, tapahtuma, joukko tapauksia. Tällainen tutkimus suoritetaan yleensä työelämässä yritykselle, organisaatiolle tai projektille. Tapaustutkimuksen keinoin yritetään ymmärtää syvällisesti ilmiötä ottaen huomioon olosuhteet sen ympärillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työelämässä olevaa projektien hankintojen riskienhallintaprosessia eli kyseessä on rajattu joukko tapahtumia, jotka sijoittuvat organisaation projektitoimintaan, minkä takia tutkimus lasketaan tapaustutkimukseksi.

Vaihtoehtona olisi ollut suorittaa tutkimus määrällisenä eli kvantitatiivisen tutkimuksena. Opinnäytetyön ilmiötä on kuitenkin hyvin vaikea määrittää kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, missä pyritään tulkitsemaan aineistoa määrällisesti laadullisen sijaan (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään laadullisin keinoin eli suositaan tapoja, jossa tutkittavan näkökulmat tulevat esille, kuten haastattelussa. Aineistoa kerätään tutkittavalta, joka on valittu ajatuksen kanssa ja tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tuomi ja Sarajärvi (2018) lisäävät, että silloin kun pyrkimyksenä on saada ymmärrys tietystä ilmiöstä, on tärkeää kerätä tietoa henkilöiltä, joilla on tietämystä tai kokemusta asiasta.

### **3.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä**

#### **Aineistonkeruu**

Tutkimukseen kerättiin aineistoa marketalalla toimivan projektiryhmän kolmelta jäseneltä, jotka ovat työssään tekemisissä projektien hankintojen riskienhallintaprosessin kanssa. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pohdittiin rajoja ja mietittiin, ketkä soveltuvat haastatteluun. Aihe rajattiin projektien hankintojen riskienhallintaan. Lisärajoja tehtiin sen mukaan, millä alueella projekteja tehdään, mikä määrittä myös osaltaan projektitiimin valinnan. Lopuksi päädyttiin tutkimaan

projektien hankintojen riskienhallinnan prosessia kokonaisuutena tietyllä alueella tietyn projektitiimin näkökulmasta. Tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan kolmea työntekijää, mikä oli datan määrää verrattuna liian pieni. Heidän valintansa perustui lopulta heiltä saatavaan tietoon, koska he ovat mukana projektissa eri vaiheissa, jonka lisäksi he edustavat eri ammattiryhmiä, jonka avulla riskienhallintaprosessista saadaan laaja näkemys monen eri ihmisen näkökulmasta. Tällöin riskienhallintaprosessia pystytään katsomaan isompana kokonaisuutensa sen sijaan, että sitä tarkasteltaisiin vain tietyn ammattiryhmän näkökulmasta tai vaiheen kannalta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa pystyy keräämään haastattelun, kyselyn ja havainnoinnin avulla tai keräämällä dokumenteista tietoa. Menetelmiä voi käyttää yksistään tai yhdistellä eri menetelmiä riippuen tutkimusongelmasta ja resursseista. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Tutkimusmenetelmän valintaa määrittää kuitenkin pitkälti tutkimuksen ongelma, koska tutkimusmenetelmän avulla pitää saada vastaus tutkimusongelmaan. Haastatteluja, kyselylomakkeita tai asenneskaaloja käytetään, että saadaan selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelun etuna on sen tuoma vapaus. Haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden ilmaista omia ajatuksia vapaasti ja samalla se tuo tutkijalle mahdollisuuden kysyä lisäkysymyksiä tai selventää vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Teemahaastattelussa on etukäteen valitut teemat, jotka perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. Siitä huolimatta teemahaastattelun toteutus saattaa vaihdella. Teemahaastattelu voi muistuttaa strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat tiukasti etukäteen määritelty tai se saattaa olla avoimen haastattelun tyylinen, jossa määriteltyinä on pelkästään ilmiö, josta keskustellaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Teemahaastattelu valikoitui tähän tutkimukseen, koska tietoa haluttiin tietystä teemasta. Tietoa haluttiin kuitenkin myös työntekijöiden omista kokemuksista, jonka takia haastattelua ei voitu rajoittaa täysin.

Liitteessä 1 esitetty haastattelurunko koostui kahdesta pääaiheesta, jotka jaettiin pääkysymyksiin sekä niitä tarkentaviin apukysymyksiin. Haastattelun pääkysymykset perustuivat tutkimuskysymyksiin eli ne käsittelivät aiheita riskienhallintaprosessi, työntekijän kokemus niin prosessista kuin myös sen kehityksestä. Haastatteluun osallistujilla oli taustalla eri pituisia työuria sekä he edustivat

eri sukupuolia. Haastatteluun valikoitui kolme henkilöä, jotka ovat organisaatiossa mukana hankintoihin liittyvässä projektitoiminnassa. Rajausta tehtiin myös alueen mukaan, jotta tietoa saataisiin organisaation tietystä projektitiimistä, jotka työskentelevät tietyllä alueella yhdessä. Haastateltavat edustivat organisaatiossa myös eri ammattiryhmiä, jonka avulla varmistettiin, että saadaan laajan näkökulman aiheesta. Kaikille haastateltaville lähetettiin liitteessä 2 esitetty haastattelukutsu. Haastattelut toteutettiin etänä käyttäen verkkokokoustyökalua Zoomia tai Teamsia. Haastateltavat antoivat luvan nauhoittaa haastattelua tutkimuskäyttöön ja yhdestä haastattelusta syntyi noin 10–20 minuuttia pitkä äänitiedosto.

### **Aineistoanalyysi**

Laadullista aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysin keinoin, mikä on jaoteltu aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90). Tässä opinnäytetyössä aineistoa analysoidaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Teorialähtöistä sisällönanalyysiä voidaan kutsua myös deduktiiviseksi analyysiksi. Sen avulla aineistoa analysoidaan valmiin teorian, mallin tai käsitejärjestelmän mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.). Aiheesta löytyy paljon teoriaa, mikä johti teorialähtöiseen analyysiin toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä, jossa tutkittavaa aihetta ei ole välttämättä tutkittu yhtä paljon (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 218). Samalla teoria muodosti tutkimustyön kokonaisuudelle selkeän rungon. Teorian pohjalta kerättiin aineistoa, jonka takia aineiston teorialähtöinen analyysi oli luonteva ratkaisu.

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on selkeyttää aineistosta kerättyä informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998). Tämän tutkimuksen analyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 94–95) sekä Elon ja muiden (2022, 219) teorialähtöisen sisällönanalyysimallien vaiheiden mukaan. Se koostuu analyysimatriisiin tai toisella nimellä analyysirungon laatimisesta, jonka jälkeen aineisto pelkistetään, koodataan ja lopuksi poimitaan aineisto analyysimatriisiin tai -runkoon sekä luokitellaan se. (Elo ym. 2022, 219; Tuomi & Sarajärvi 2018, 94–95).

Ennen käsittelyä aineisto kirjoitetaan auki tekstimuotoon eli se litteroidaan (Elo ym. 2022, 219). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelusta syntynyt tallenne litteroitiin. Aineisto on litteroitava mahdollisimman tarkasti ottamatta huomioon äännähdyksiä tai ilmeitä, jotka eivät ole tämän tutkimuksen kannalta oleellisia (Kananen 2015, 160–161). Litteroitua aineistoa syntyi noin 14 sivua.

Litteroinnin jälkeen teksti käytiin useamman kerran läpi. Aluksi teksti käytiin läpi samalla kuunnel-  
len haastattelun nauhoitusta ja korjaten suurimmat virheet, jonka jälkeen teksti käytiin vielä läpi  
lukemalla. Tämä vaihe helpotti tekstin jatkokäsittelyä eli tekstin pelkistämistä ja koodausta.

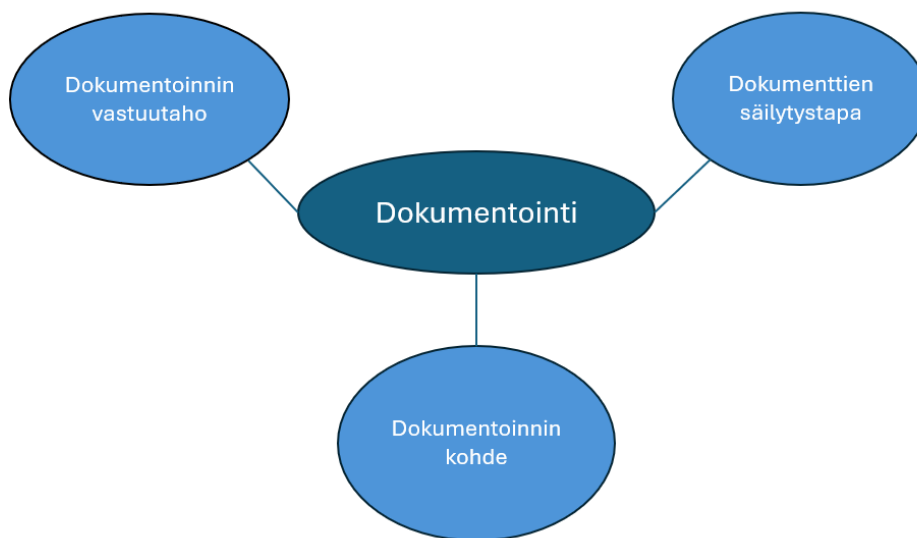
Pelkistämisvaiheessa aineistosta poimitaan olennainen ja karsitaan epäolennainen pois. Aineistoa  
pystyy pelkistämään pilkkomalla sitä osiin tai tiivistämällä. Tämän jälkeen erilaisia ilmauksia voi al-  
leviivata erivärisillä kynillä, jonka jälkeen ne listataan allekkain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Elon  
ja muut (2022) lisäävät pelkistämisvaiheeseen koodauksen. Koodaus helpottaa luokittelua, koska  
siinä hahmotetaan kokonaisuutta erittelemällä eri osia erivärisillä kynillä (Elon ym. 2022, 220).  
Tässä tutkimuksessa haastattelusta syntyneeseen ja litteroituun tekstiin käytettiin koodausta. Jo-  
kaiselle tutkimuskysymykselle määrättiin oma väri ja tekstissä maalattiin tekstiosuus sen värin mu-  
kaan, mihin tutkimuskysymykseen se vastasi. Tämän avulla tekstistä erottui kokonaisuudet tutki-  
muskysymysten mukaan.

Lopuksi aineistosta poimitaan matriisiin tai tutkimuskysymyksiin vastaavat pelkistykset. Jos tutki-  
muksen kannalta oleville pelkistyksille ei löydy valmista paikkaa matriisista, niille luodaan matriisiin  
oma lista. (Elo ym. 2022, 222.) Koodaus helpotti aineiston pelkistämistä, koska haluttu teksti on  
helpommin hahmoteltavissa kokonaisuudesta. Taulukossa 1 on esimerkki haastattelun ilmausten  
pelkistämisestä.

Taulukko 1. Esimerkki analyysin pelkistämisvaiheesta

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Pidetään säännöllisin välein suunnitteluko- kouksia ja organisaatiot ja tiimit rakennettu sille, että tiedonkulku pitää olla niin kuin putki.	Tiedonjakoa tapahtuu suunnittelukokouksissa.
	Suunnittelukokouksia on säännöllisesti.
	Tiimien rakenne edesauttaa viestintää.
	Tiedonkulun on oltava sujuvaa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat poimintojen lisäksi luokittelunkin yhdeksi teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheeksi. Siinä muodostetaan luokkia, kuten ylä- ja alaluokkia analyysirungon mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.) Tutkimuksen aineistosta muodostettiin alaluokat helpottamaan kokonaisuuden hahmottamista. Alaluokat perustuivat aineistosta esiin nouseviin teemoihin. Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä aineistosta nousevat keskeiset asiat on esitetty kuvioina. Esimerkiksi kuviossa 3 on esitetty dokumentoinnin kannalta keskeisimmät havainnot luokiteltuna.



Kuvio 3. Dokumentoinnin keskeisimpien havaintojen jako yläluokkaan ja alaluokkiin

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Projektien hankintojen riskienhallintaprosessin vaiheet ja menetelmät

#### Arviointi

Haastatteluissa kävi ilmi, että suunnittelu on tärkeä osa arviointia. Tutkimuksessa haastateltavat kertoivat, että pidemmän ja huolellisen suunnittelu avulla pystyy välttämään riskejä projektien hankintojen riskienhallinnassa. Haastateltavat kokivat riskien tunnistamisen ja arvioinnin olevan tärkeä, ellei jopa tärkein vaihe riskienhallinnan onnistumisen kannalta.

*Kyllähän se suunnittelu on aika tärkeä asia siinä koko projektissa, jopa tärkein. (Haastateltava 3)*

Eriyisen tärkeänä suunnitteluvaiheesta pidettiin suunnittelukokouksia. Kokouksia pidetään melkein joka toinen viikko eri ketjuissa. Niihin osallistuu eri tahoja johtoportaan, joiden tahtotilan mukaan päätöksiä tehdään kokouksissa. Samalla arvioidaan riskejä tarkastamalla aikaisempia projekteja ja tarvittaessa myös dokumentteja. Haastateltavan 2 mukaan ennen suunnitteluvaiheen loppua siirrytään jo tilaamaan kalusteita.

*Joka projektin yhteydessä käynnistetään uusi prosessi. (Haastateltava 2)*

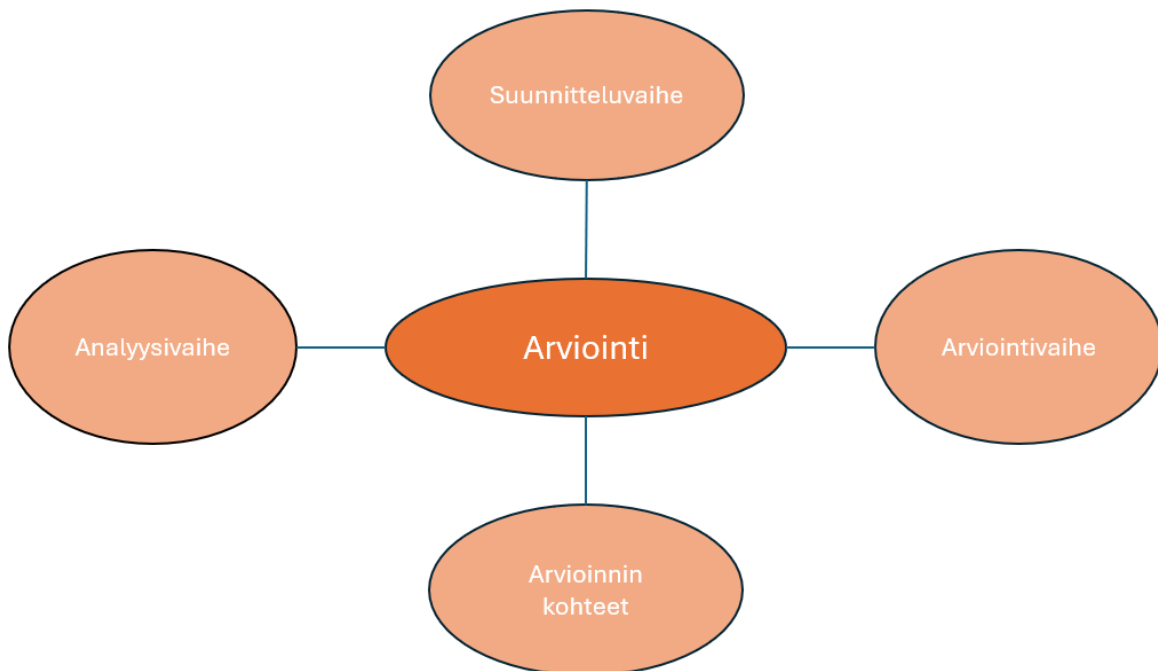
Mikäli myymälä rakennetaan tyhjälle tontille, riskien arviointi alkaa kiinteistön arvioinnilla, jossa tarkastellaan, vastaako kiinteistö tarpeisiin ja tarvitseeko siihen tehdä muutoksia. Tämän jälkeen tontista tehdään kauppakirja. Haastateltava 2 toi esille talousihmisten arvioivan riskienhallinnan taloudellista puolta. Haastateltava 3 nosti taloudellisten riskien lisäksi ajalliset riskit. Arvioinnin kohteena on myös oikean kokoinen myymälä, jonka on vastattava nykypäivän vaatimuksia eli oltava ympäristöystävällinen, moderni ja energiatehokas. Yhteistyön osalta on organisaatiossa valmiina puitesopimus, jonka perusteella toimittajat valitaan. Haastateltava 2 toi esille, että uuden projektin yhteydessä riskejä tunnistetaan uudestaan.

Haastatteluista käy ilmi projektien hankintojen riskienhallinnan onnistumisen kriteerit. Toimiva myymälä, osaava henkilökunta ja tyytyväiset asiakkaat ovat onnistuneen riskienhallinnan merkkejä. Taloudellisesta näkökulmasta tuotiin esille kriteereitä, kuten tavoitekortissa pysyminen sekä investointien ja myymälän myyntilukujen toteutuminen. Lisäksi onnistumisen kannalta tärkeäksi koettiin, että tavarat saapuvat ajoissa ja yhteistyökumppanit ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Haastateltava 2 kertoi, että analysointivaiheessa analysoidaan myymälän menestystä alueella. Analyysin kohteena on asiakkaiden liikkumista alueella, heidän ostokäyttäytymisensä sekä myymälän tuotteiden ostovoima. Tehtyjen analyysien perusteella päätetään sijoituksesta myymälään. Lopputavoitteena on haastateltava 3:n mukaan minimoida riskit. Analyysin sekä arvioinnin avulla varmistetaan onnistuminen, jonka uskotaan näkyvän tuloksessakin.

*Niiden avulla varmistetaan, että onnistutaan loppupeleissä ja silloin on pienet riskit epäonnistua taloudellisestikin. Kyllä nämä yksiköt tuottavat tulostakin sitten. (Haastateltava 2)*

Aineistosta esille tulleet riskienhallinnan arviointivaiheen keskeiset havainnot ovat esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Keskeiset havainnot arvioinnista

## Hallinta

Haastatteluisa kävi ilmi, että hankintojen riskien hallinta perustuu organisaatiossa olemassa olevaan strategiaan. Hallinnassa otetaan huomioon liiketoiminnan kannattavuus, mikä on organisaatiossa sujunut hyvin, koska riskeihin on keretty reagoimaan ennen niiden syntymistä. Riskien hallintaa kerrottiin tehtävän pidemmälläkin aikavälillä. Esimerkiksi kaupan konsepti, miljöö ja pohjapiirustus ovat konseptoitu, jonka takia ne eivät vaadi jatkuvaa hallintaa, vaan kyseinen kauppa konseptineen otetaan tarkasteluun 7–10 vuoden välein. Haastateltava 3 nosti esille, että projektin hankintojen riskienhallinta tapahtuu asennusvaiheessa, jolloin on oltava valveutunut ja valmis reagoimaan nopeasti ongelmiin.

*Asiat ovat konseptoitu ja käydään joka myymälä läpi 7–10 vuoden välein. Tarkistetaan tarkasti johtotasolla päätetty kaupan konsepti, miljöö, layout. (Haastateltava 2)*

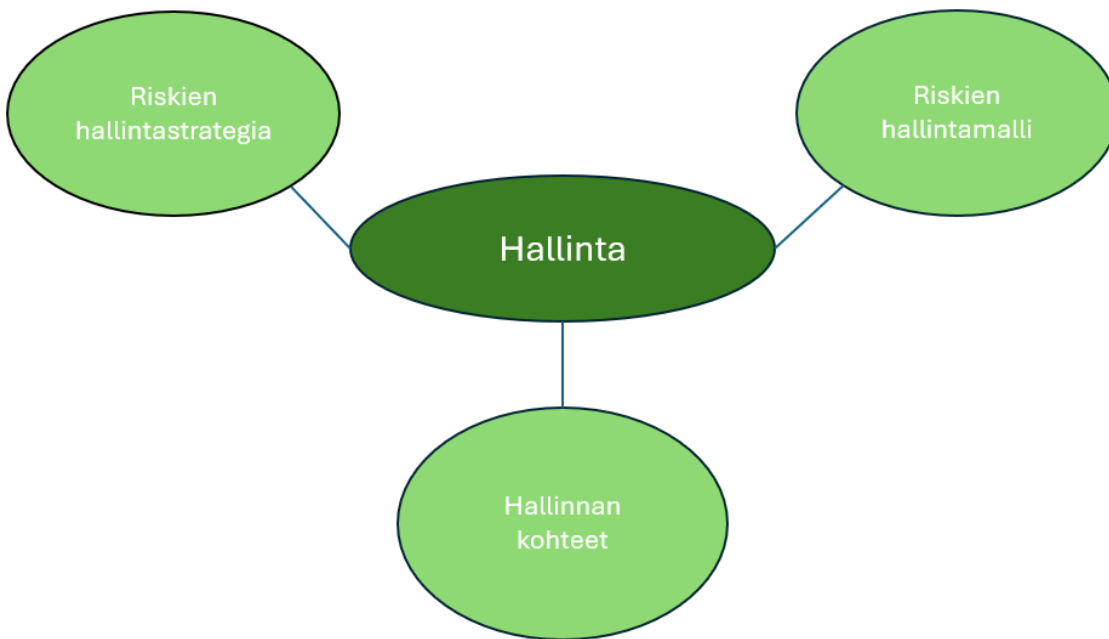
Haastateltava 2 mukaan riskienhallinnassa korostuu kolme tärkeää kriteeriä, jotka ovat työturvallisuus, aikataulu ja kiireelliset riskit, kuten tulipalo. Uudiskohteeseen liittyy omia vaatimuksia, kuten turvavaatteet, kypärä, liivit, turvakengät ja korvasuojat. Henkilöstövajekin voi olla riski, jolloin organisaatiossa hallintakeinona käytetään vuokratyöfirmää. Riskien hallinnassa huomioon on otettava myös toimittajiin liittyvät riskit. Organisaatiossa on asetettu toimittajille kriteerit, jonka mukaan heidän taloutensa ja toimituskapasiteetti on oltava kunnossa. Kriteereistä viestitään myös toimittajille.

*Kolme tärkeintä kriteeriä: Työturvallisuus, aikataulu, kiireelliset riskit, kuten tulipalo.*  
(Haastateltava 2)

Haastattelussa kävi ilmi, että riskienhallinnassa on käytössä selkeä malli. Mallia voidaan muuttaa, mikäli se sei tuota. Myymälöiden kohdalla syynä voi olla muun muassa infran, kuntien, asumiskusten ja kilpailutilanteiden muutos. Muutoksen jälkeen siirrytään uuteen paikkaan, vaikka haastateltava 2 tuo esille, että sitä ei tarvitse usein tehdä, koska mallia muutetaan harvoin.

*Selkeä malli hankintojen riskienhallinnassa. -- Mallia voidaan yrittää muuttaa, mutta jos sei rupea tietyssä ajassa tuottamaan niin vaan ruksi ruutuun ja mennään eteenpäin. Harvemmin näin on tietenkin.* (Haastateltava 2)

Haastattelussa nousi esille myös yhteydenpidon tärkeys hallinnan kannalta. Henkilökohtaisia jatkuvia yhteydenpitoja ja kokouksia vastuuhenkilöiden kanssa arvostetaan. Haastateltava 3 lisää, että hallintakeinojen arviointi perustuu historiatietojen tarkasteluun. Aineistosta esille tulleet riskienhallinnan hallintavaiheen keskeiset havainnot ovat esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Keskeiset havainnot hallinnasta

### Seuranta

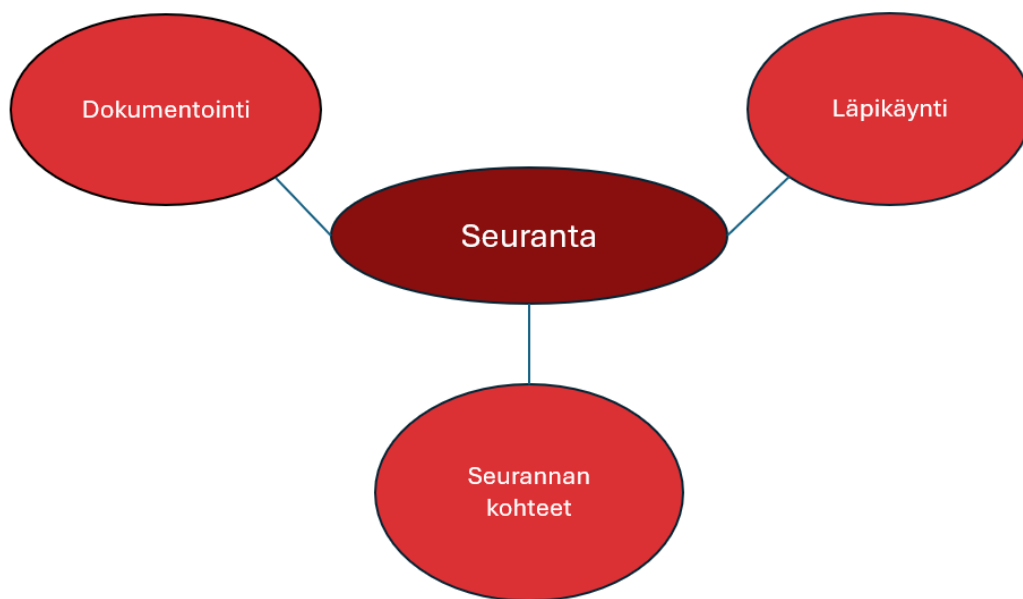
Haastateltava 2 kertoi, että riskienhallinnan seurantavaiheessa tarkastellaan, miten myymälän toiminta lähtee liikkeelle. Tarkastelun kohteena on muun muassa budjetti, jota seurataan sekä arvioidaan, onko siihen tarpeen tehdä muutoksia. Myymälätoiminnan menestystä seurataan niin lyhyellä kuin pidemmällä aikavälillä. Päivätasolla seurannan kohteena on myynnit ja kuukausitasolla nähdään strategian mukaiset suunnat. Kalustetoimittajien kohdalla seurataan heidän paikallisuutensa ja kalusteiden kohdalla seuranta keskittyy esimerkiksi vuosi- ja määräaikaishuoltoihin.

Haastateltava 2 mainitsi, että hankintojen seuranta riippuu muun muassa siitä, paljonko hankintoja on menossa ja mikä on yleensäkin suunta. Silloin tarkastelun kohteena ovat puitesopimusperiaate ja tilaajavastuuraportti.

Haastatteluissa nousi esille läpikäyntipalaverien tärkeys riskien seurannan kannalta. Läpikäyntipalavereissa käydään tehtyä projektia läpi, jossa tarkastelun kohteena on projekteille asetettu budjetti ja tapahtuneet yllätykset. Läpikäyntipalavereja kerrottiin pidettävän projektisuunnitteluun kuuluvien kanssa. Siihen kuuluu eri tahoja organisaatiossa asiantuntijoista, johtajiin sekä assistentteihin.

*Joo, meillä on nämä läpikäynnit, jossa seurataan. Aina välillä varsinkin suunnittelukouksissa otetaan auki, jos tulee jotain havaintoja. (Haastateltava 2)*

Niin läpikäyntipalaverien kuin myös yleisesti seurantavaiheen kannalta tuotiin haastatteluissa esille dokumentoinnin tärkeys. Erilaisia dokumentteja seurataan jälkikäteen ja se koetaan hyvänä tapana lopettaa projekti. Esimerkiksi tarkistus- ja puutelistoja käytetään seurantaan, jonka lisäksi käydään läpi myös asioita, jotka ovat saattaneet unohtua siitä. Haastateltava 3 kertoi puutteiden kirjaamisen kuuluvan määrätylle henkilölle, joka kirjaa puutteita ylös jo projektin aikana. Myös ongelmat otetaan huomioon jo projektin aikana, vaikka riskien seuranta keskittyy enemmän projektin loppuun. Aineistosta esille tulleet riskienhallinnan seurantavaiheen keskeiset havainnot ovat esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Keskeiset havainnot seurannasta

## Viestintä

Haastateltavat kertoivat, että sujuva ja monikanavainen viestintä, jossa tiedonvaihtoa tapahtuu niin tiimien välillä kuin myös laajemmin organisaation sisällä, edesauttaa projektien hankintojen riskienhallintaa. Yhteistyön tärkeyttä korostettiin haastatteluissa ja sen kerrottiin olevan ratkaisu

muun muassa mahdollisiin viivästyksiin. Organisaatiossa tiimien rakenne on luotu viestintää ajatellen, koska tiedon on kuljettava organisaation läpi. Tiedonkulun yksi tavoitteista on ennaltaehkäistä riskien syntymistä.

*Jokainen eri organisaation pitää olla tietoinen, mitä suunnitellaan ja miten viedään eteenpäin. Esimerkiksi kun me hankimme jotain, ettei näille talousihmisille ja reskontralle tule sitten yllätyksenä tällöinen. (Haastateltava 2)*

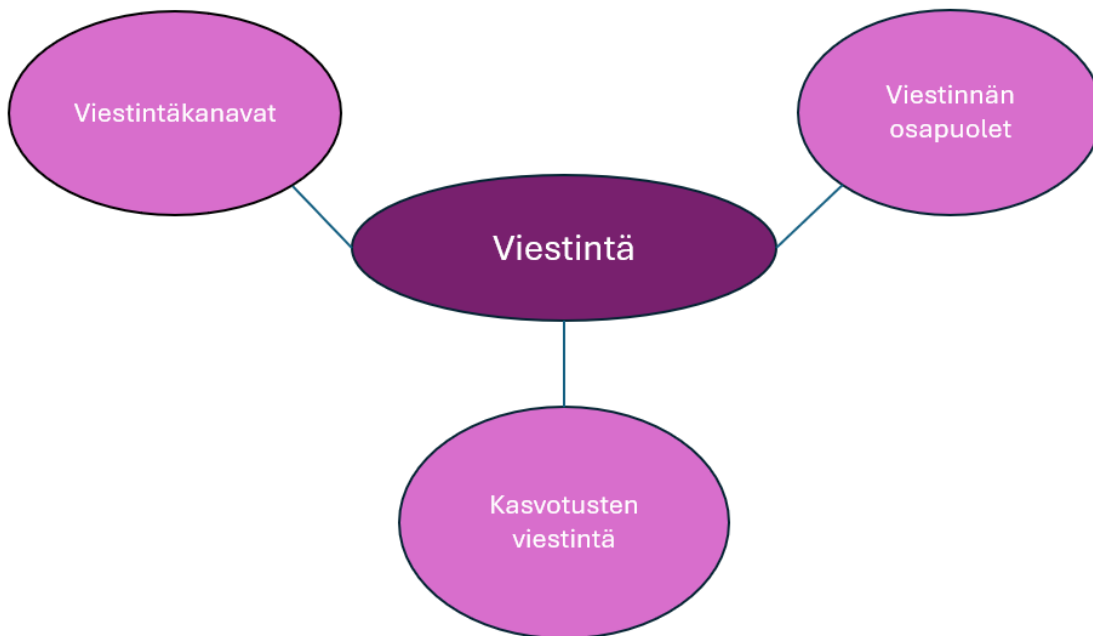
Haastatteluissa kävi ilmi, että tietoa vaihdetaan eri tavoilla eli niin kasvotusten kuin myös viestintäkanavia käyttäen. Kasvotusten kommunikaatiota tapahtuu säännöllisesti eri tavoin ja se koetaan tärkeäksi riskienhallinnan kannalta. Kasvotusten keskustellaan työmaakokouksissa, -palavereissa sekä suunnittelukokouksissa. Viikkotasolla käydään ennen työkohteeseen lähtöä aamupalavereissa läpi viikon suunnitelmaa. Päivätasolla tapahtuu viestintää tiimin sisäisesti, jolloin kysytään esimerkiksi neuvoja toisilta. Haastateltava 2 kertoi, että hankintaryhmä kokoontuu kolme kertaa vuodessa, jossa keskustellaan tavoitteista, yhteistyöstä, valtakunnallisista puitesopimuksista sekä tiilaajavastuuraportista.

*Kyllä mä uskon toi on kyllä aika tehokasta tuo tiivis yhteydenpito. (Haastateltava 3)*

Haastateltavien mukaan viestintää tapahtuu monia kanavia pitkin. Organisaatioon on luotu sisäinen ja turvallinen metajärjestelmä, joka toimii taustajärjestelmänä ja viestintäjärjestelmänä. Sen lisäksi kommunikaatioon käytetään Teamsiä, sähköpostia ja tekstiviestejä. Viestintäkanavien käyttö perustuu asian kiireellisyyteen: puhelin on nopeaan ja tärkeään tiedonvaihtoon, sisäinen metajärjestelmä kiireettömämpään ja sähköposti kaikista kiireettömämpään. Vaikkakin haastateltava 3 toi esille, että tietoa tulee paljon, niin isompana haasteena koettiin se, että käytössä on liian montaa viestintäkanavaa.

*Mitä kanavaa käytetään missäkin asiassa, se on melkein se suurin ongelma, että käytetään väärää kanavaa. (Haastateltava 3)*

Aineistosta esille tulleet riskienhallinnan viestinnän keskeiset havainnot ovat esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Keskeiset havainnot viestinnästä

### Dokumentointi

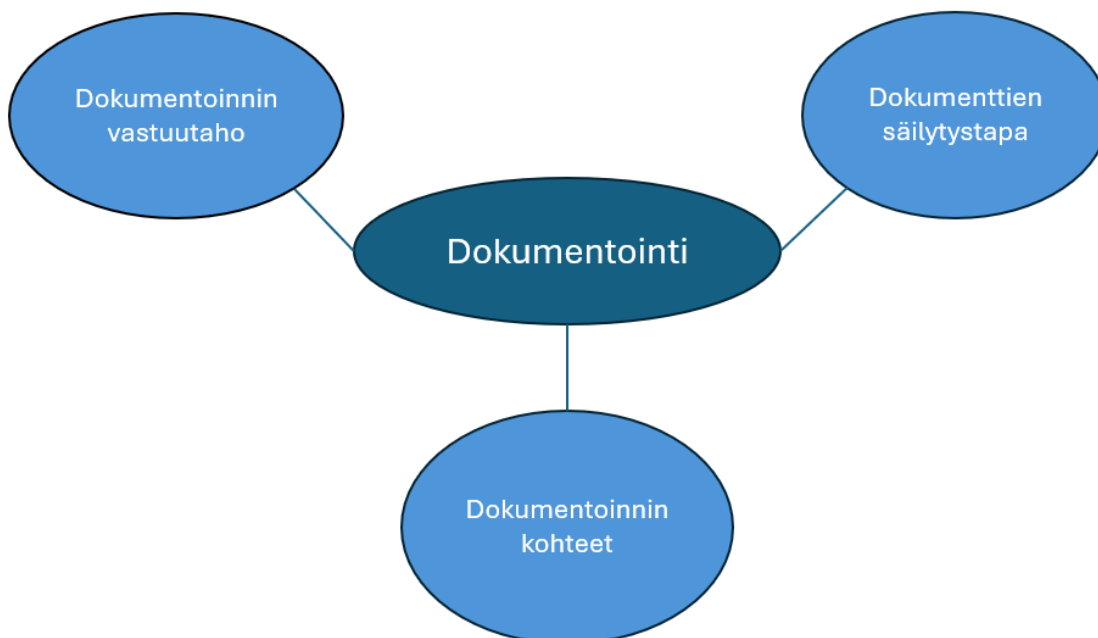
Tutkimuksen haastattelussa kävi ilmi, että projektien hankintojen riskienhallinnassa dokumentoidaan koko projektin aikana ja dokumentointia hoidetaan, niin että ne palvelevat organisaatiota tulevaisuudessakin. Dokumentointi kattaa kaikki tekemiset ja tekemättä jättämiset. Esimerkiksi läpikäyntilista on sellainen, johon päivitetään projektin aikana jatkuvasti puutteita. Haastattelussa kerrottiin, että organisaation lisäksi myös yhteistyökumppanit dokumentoivat esimerkiksi kalusteiden ja laitosten huoltojen dokumentteja.

*-- kaikki puutteet mitä tulee matkan aikana, ne kaikki puutteet tulee kyllä kirjattua. Se kirjaa saman tien ylös ja kaikki tekemiset mitä on tekemättä tai muuta. Nehän dokumentoidaan siinä matkan varrella ja sitten ne listat kyllä käydään huolellisesti läpi.*  
(Haastateltava 3)

Haastattelussa kerrottiin, että projektin aikana dokumentoidaan monia asioita ja dokumentointi tapahtuu kuvista lähtien nykyään. Organisaatiossa on käytössä myös tavoitekortit, josta seurataan

muun muassa investointien sekä myyntilukujen tavoitteita. Lisäksi dokumentoidaan myymäläpohjat, kalusteiden ja laitosten huoltovaatimukset sekä myymälän hyllylistat ja etikettitaskut. Esimerkiksi hyllyjärjestelmiä ja -paikkoja dokumentoidaan excel-taulukkoon.

Yksi haastateltavista toi esille tarkemmin dokumenttien säilytyksen. Haastattelussa ilmeni, että dokumentteja on jo pidempään säilytetty pilvipalvelussa. Pilvipalvelun ohjelma saattaa kuitenkin vaihtua. Säilytyksessä esimerkiksi sopimukset löytyvät sopimuskansiosta ja vastaanottotarkistukset ja muut dokumentit löytyvät eri kansioista. Organisaatiossa kerrottiin olevan käytössä myös kiinteistöpuolen järjestelmä, johon dokumentteja viedään. Kuviossa 8 on esitetty yhteenvetona aiheistosta esille tulleet riskienhallinnan dokumentoinnin keskeiset havainnot.



Kuvio 8. Keskeiset havainnot dokumentoinnista

## 4.2 Työntekijöiden kokemus projektien hankintojen riskienhallinnasta

Tutkimuksessa kaikki haastateltavat kokivat riskienhallinnan projektien hankintojen kannalta tärkeänä. Haastateltava 3 koki kuitenkin, että riskienhallinnan toteutuksessa on eri projektien välillä eroja ja uskoi, että isoimmissa projekteissa se on kokonaisvaltaisempaa kuin pienissä. Riskienhallinnan prosessi koettiin kuitenkin yleisesti sujuvan hyvin, johon haastateltava 2 lisäsi, että sen uskotaan vastaavan tarpeisiin, jotka perustuvat historiatietoon. Haastateltava 3 uskoo siihen, että

organisaation ylemmältä taholta tulee ohjeita ja kaavoja, vaikka hän kertookin olevansa epävarma siitä, mihin riskienhallinta perustuu organisaatiossa.

*Luotetaan, että (riskienhallinta) vastaa tarpeisiin. Vuosien varrella ei ole ollut hirveästi yllätyksiä -- Pystytty reagoimaan nopeasti ennen riskin syntymistä organisaatiolle. (Haastateltava 2)*

Haastateltava 3 kokee, että ongelmia on kommunikaatioon liittyen. Hän pitää ongelmana sitä, että yhteydenottoja tulee väärä viestintäkanavia pitkin, jonka hän uskoo johtuvat siitä, ettei viestintäkanavien käyttötarkoitusta ole viestitty selvästi eri tahoille. Haastateltava 2 kokee myös haasteita viestintäkanaviin liittyen, mutta tuo esille haasteiden liittyvän monien viestintäkanavien seurantaan. Vaikkakin viestintäkanavien määrä ja käyttö koetaan ongelmana, niin viestintäkanavista tulevan tiedon määrää ei haastateltava 3 kuitenkaan koe ongelmana.

*Mitä kanavaa käytetään missäkin asiassa, se on melkein se suurin ongelma, että käytetään väärä kanavia. (Haastateltava 3)*

Viestinnän lisäksi haastateltavat kokevat, että haasteita liittyy myös henkilöstöön ja aikataulutukseen liittyen. Uusien henkilöiden kanssa työskentely koetaan hieman haastavaksi, jonka uskotaan johtuvan siitä ettei kokemusta toimivasta kommunikaatiosta ole valmiiksi. Haastateltava 3 kertoo kuitenkin virheiden olevan myös tapa oppia. Haastattelussa tuotiin esille, että epäilystä liittyy siihenkin, kantavatko kaikki vastuuta teoista. Siitä huolimatta haastattelussa selvisi, että sen uskotaan jäävän ylemmän johdon vastattavaksi.

Haastattelussa ilmeni, että töitä saatetaan tehdä joskus jopa liian nopeasti, joka aiheuttaa hädän ja kiireen tuntua. Suunnitteluvaiheessakin aikataulut menevät hieman päällekkäin, jonka takia hankintoja joutuu tekemään jo ennen, kun myymälä on suunniteltu loppuun asti. Tämä johtaa projektissa lisäkustannuksiin ja ajallisiin myöhästymisiin. Haastateltava 3 kuitenkin kertoi, ettei myöhään tilaaminen aiheuta ongelmia, mikäli tärkeimmät hankinnat ovat tehty ajoissa.

*Hirveä hoppuhan meillä on, että joskus jopa vähän liian kiirekin. Tehdään täällä kyllä selvästi nopeammalla aikataululla kuin muualla, että en tiedä tarvitsiko olla aina niin kiire. (Haastateltava 3)*

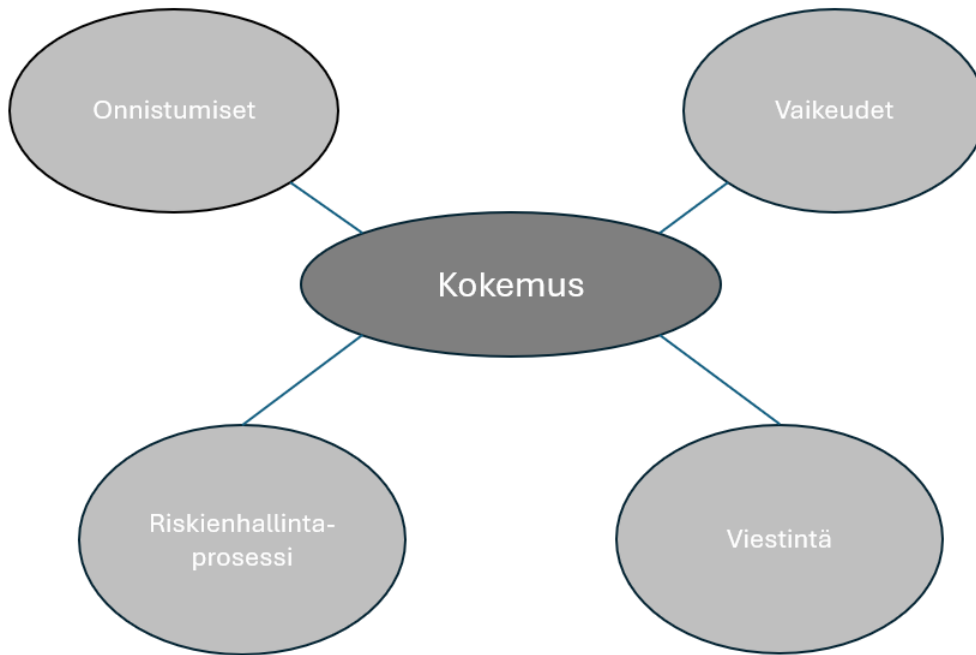
Haastateltava 3 kokee, että viestintä on tärkeä osa riskienhallintaa ja kertookin, että riskienhallinnassa yhteydenpito on tehokasta. Riskienhallinnassa hän korostaa kahdenkeskeisen kommunikation tärkeyttä. Hän kokee sen olevan helppoa, koska yhteydenpito tapahtuu tuttujen toimijoiden kanssa, joiden kanssa tiedonvaihto on sujunut jo ennestään. Samalla haastateltava puoltaa kuitenkin uusien toimijoiden ottamista mukaan toimintaan. Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltava 2 koki dokumentoinnin olevan riittävä riskienhallinnassa, jonka lisäksi myös haastateltava 3 lisäsi keuvansa hyödyllisenä myös tavarantoimittajien osallisuutta dokumentoinnissa ja on tyytyväinen, ettei itse tarvitse ihan kaikkea dokumentoida.

*Ihan hyvä että siellä on tuttua porukkaa ja henkilökuntaa, niin se on helppoa kuitenkin niin tästä käydä sitä kahdesti keskeistä läpikäyntiä niistä asioista ja ongelmista. (Haastateltava 3)*

Haastateltava 3 koki, että organisaatiossa projektit onnistuvat hyvin. Hän korosti tiiminsä ja muiden työntekijöiden tärkeyttä riskienhallinnan osalta. Hän toi esille tiiminsä olevan osaava ja valveutunut ja uskoo sen perustuvan sitä pitkän ajan kokemukseen ja historiatietoon. Haastateltava uskoo, että työntekijät panostavat työhön omalta osalta, joka näkyy siinä, että check listiä päivitetään tarkasti matkan aikana ja että työntekijät pyrkivät olemaan ajoissa tilausten kanssa.

*Meillä on kuitenkin aika valveutunut ja osaava tiimi, joka on tehnyt jo pitkään tätä niin ja ollaan tehty niin paljon niitä -- (Haastateltava 3)*

Haastateltavat uskovat siihen, että riskienhallinta tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Muutoksen suhtaudutaan varovaisen positiivisesti. Haastateltava 3 uskoo, että uutta opittavaa löytyy tulevaisuudessakin. Riskienhallintaan tulee ajan myötä asioita, joita ei ole tarvinnut aikaisemmin huomioida ja prosessia on muutettava sen mukaan. Haastateltava 2 tuo ilmi, että tulevaisuudessa odotetaan kehitystä, jonka mukaan myymäläpohjista on mahdollista saada 3D kuviakin. Aineistosta esille tulleet keskeiset havainnot työntekijöiden kokemuksista riskienhallinnasta ovat esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Keskeiset havainnot työntekijöiden kokemuksista riskienhallintaprosessista

### 4.3 Projektien hankintojen riskienhallintaprosessin kehitys

Tutkimuksessa haastateltavat kertoivat, että riskienhallintaprosessia pyritään parantamaan ja myös ongelmiin puututaan jatkuvasti. Organisaatiossa keskustellaan riskienhallinnan parannuksesta, mutta haastateltava 3 mukaan kehitys saa enemmän huomiota esimerkiksi suunnittelukouksissa. Vaikka kehitettävää on, niin haastattelussa 2 kävi ilmi, että enemmän parannettavaa uskotaan olevan muualla kuin omassa tiimissä.

*Yritetään parantaa (riskienhallintaprosessia) koko ajan. (Haastateltava 2)*

*Kun ne on havaittu jotain ongelmia, niin kyllähän siellä (suunnittelukouksissa) varmasti pyritään (parantamaan), mutta millä lailla se sitä prosessia muuttaa niin se on vaikea mun sanoa – (Haastateltava 3)*

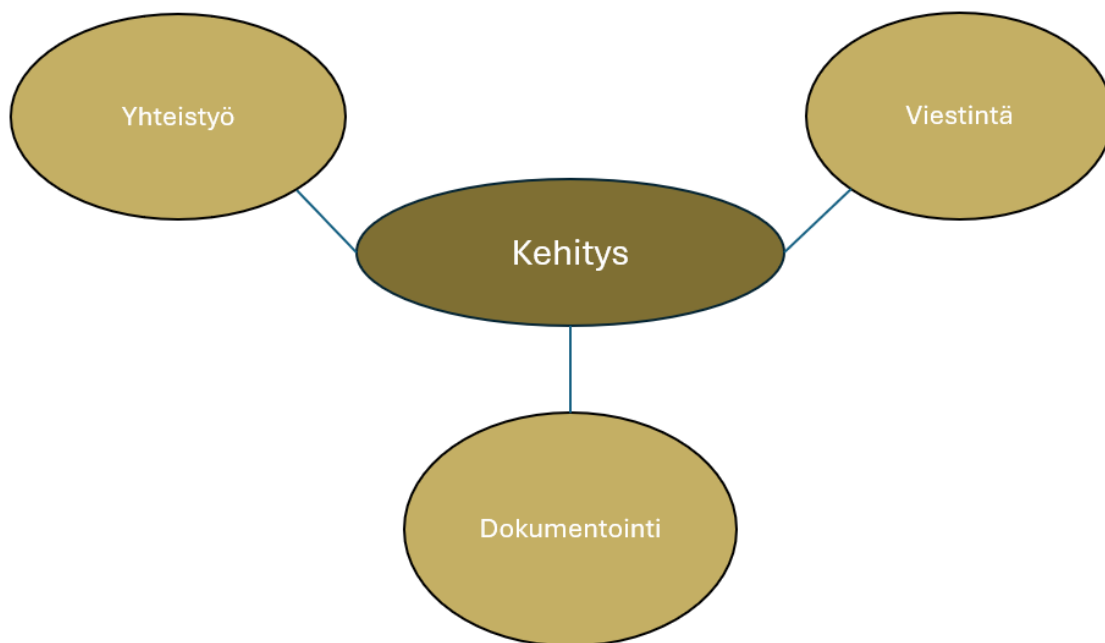
Haastateltava 2 totesi, että organisaation sisällä toivotaan, että toimittajien kohdalla seuranta yltäisi myös niihin, jotka eivät ole valittu yhteistyöhön. Sen ei kuitenkaan uskota olevan täysin kiinni omasta toiminnasta, vaan myös toimittajien puolelta toivotaan parannusta. Viestintään liittyen

haastateltava ilmaisi, että toiveena tulevaisuutta ajatellen olisi, että viestit näkyisivät samassa paikassa, koska nykyään käytössä on monta kanavaa, jota joutuu seuraamaan. Haastateltava 3 mainitsee, että viestinnästä on puhuttu vuosia ja sitä on pyritty parantamaan sekä yritetään jatkossakin. Myös dokumentointiin liittyen uskotaan olevan kehitysvaraa, vaikka tarkempia kehitystarpeita ei eritelty.

*-- sitä voisi parantaa, että olisi laajempi seuranta, että missä on semmoisia (toimittajia), mitä ei käytetä, että missä he menevät. Mutta toisaalta se on heidän tehtävä yrittää markkinoida omat palvelut. (Haastateltava 2)*

*Kyllä meillä on aika hyvin siitä viestinnästä keskusteltu niin monta vuotta, että kyllä sitä ollaan pyritty parantamaan ja laajentamaan. (Haastateltava 3)*

Aineistosta esille tulleet keskeiset havainnot työntekijöiden näkemyksistä riskienhallinnan kehityksestä ovat esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Keskeiset havainnot riskienhallintaprosessin kehityksestä

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

#### Arviointi ja analyysi

Tuloksissa nousi esille suunnitteluvaiheen merkitys projektihallinnan kannalta, vaikka sitä ei itsessään luokiteltu omaksi vaiheeksi riskienhallintaprosessissa (vrt. Kerzner 2022, 632). Tämän tutkimuksen mukaan huolellisen ja pitkän suunnittelun kerrottiin edesauttavan sitä, että projektin kannalta tärkeät riskit tunnistetaan, joka vaikuttaa siihen, että niihin on mahdollista reagoida hallintavaiheessa, mikä on johdonmukainen havainto Kerznerin (2022, 654–655) kanssa.

Tunnistamisprosessissa riskien tunnistaminen perustuu pitkälti tietoon (Marion & Richardson 2023, 226), kuten myös haastatteluissa selvisi, että säännöllisten suunnittelukokousten avulla, johon osallistuu asiantuntijoita ja sillä varmistetaan, että suunnittelu perustuu oikeelliseen ja ajantasaiseen tietoon. Suunnittelu kattaa riskienhallintaprosessista monta vaihetta, koska siihen liittyy niin riskien tunnistamista, analysointia kuin myös hallintaa ja seuranta, jonka takia sitä organisatiossa luultavasti arvostetaankin. Tuloksissa ei tullut ilmi suunnitteluvaiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia, vaikka esille tuotiin, että hankalaksi koettiin se, kun tilauksia joutuu tekemään jo suunnitteluvaiheen aikana, mikä voi johtaa lisäkustannuksiin ja projektin myöhästymiseen.

Myös analyysi perustuu pitkälti muun muassa asiantuntijoiden tietoon (SFS-ISO 31000:2018, 17.) Koska arviointia ja analyysia tapahtuu enimmäkseen suunnittelukokouksissa, jossa on organisatiosta mukana asiantuntijoita. Tämä tutkimus osoittaa, että haastateltaville oli melko helppoa tarkastella arviointi- ja analyysivaihetta ja tuoda esille arvioinnin sekä analyysin kohteena olevia riskejä, mikä saattaa johtua siitä, että termi on yleisesti tunnettu myös riskienhallinnan ulkopuolella. Tuloksissa kuitenkin arviointi- ja analyysivaihe sulautuivat pitkälti yhteen, jolloin tulosten erottelu osoittautui hankalammaksi.

Haastatteluissa tuotiin ilmi, että arviointivaiheessa käydään läpi toimintaan vaikuttavat riskit. Haastatteluissa tuotiin esille niin taloudelliset, ajalliset, kriittiset sekä monet muut riskit, kuten myös toi esille Project Management Institute (2017).

Vaikkakin useissa vastauksissa tuli esille hankintojen riskien arviointi, niin se tuotiin esille osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin esille tuli myös riskejä esimerkiksi myymälän suunnitteluun liittyen. Tulosten perusteella haastateltavat eivät tuoneet esille arviointi- tai analyysivaiheeseen ehdotuksia eivätkä ilmaisseet omia kokemuksia juuri tähän vaiheeseen liittyen. Näin olleen voidaan olettaa organisaatiossa olevan tarkastelun kohteena yleisestikin projektitoiminnassa tärkeät riskit.

## Hallinta

Tulosten perusteella voidaan todeta hallintavaiheen perustuvan organisaation strategiaan. Riskien hallinnassa nostettiin esille riskit, jotka vaativat hallintaa. Työturvallisuusriskejä hallitaan käyttämällä suojarusteita, kuten turvavaatteita, kypärää, liivejä, turvakenkiä ja korvasuojia; myöhästymiseen varaudutaan käyttämällä vuokrafirman työntekijöitä; puitesopimus suojaa organisaatiota toimittajiin liittyviltä riskeiltä ja huoltovaatimukset suojaavat kalusteisiin ja laitosten rikkoutumisiin liittyviltä riskeiltä. Tuloksissa mainittiin kiireellisetkin riskit, kuten tulipalo mainittiin, vaikka ilmi ei käynyt siihen liittyvät hallintakeinot. Taloudellisia riskejä pyritään organisaatiossa hallitsemaan hyvällä suunnittelulla. Rousku (2017, 26–27), Juvonen ja muut (2023, 23) sekä Sääskilahti ja Mustonen (2023, 73) korostivat samoja riskejä, mikä vahvisti myös tämän opinnäytetyön tuloksia. Vaikka tuloksissa ei käynyt ilmi teoriassa mainittuja hallintakeinoja, niin osan riskeistä on mahdollista jaotella Project Management Instituten (2009, 47) jaottelun mukaan, jota Juvonen ja muut (2023, 35, 36–37) tarkentavat entisestään.

Tässä tutkimuksessa korostui Rouskun (2017, 26–27) väite, jonka mukaan riskien hallinta ei ole kertaluontoinen, vaan pikemminkin säännöllinen tapahtuma, sillä

Rousku (2017, 26–27) nostaa esille riskien hallinnan säännöllisyyden, jota vahvistaa myös tämän opinnäytetyön tulokset, jossa kävi ilmi, että organisaatiossa tapahtuu säännöllistä, pidemmän aikavälin tarkastelua sekä käytössä ovat selkeät mallit ja strategiat. Haastatteluissa haastateltavat eivät ottaneet kantaan hallintavaiheen kehitykseen tai ilmaisseet kokemuksiaan hallintavaiheesta, mikä voi johtua osittain hallinnan hankalan sanavaraston tai kokemuksen puutteen takia.

## Seuranta

Tuloksissa nousi esille, että riskienhallinnan seuranta on kriittinen vaihe, jossa riskien tunnistamisen ja hallinnan todelliset seuraukset konkretisoituvat erilaisten seurattavien mittareiden avulla. Seuranta tapahtuu säännöllisesti niin lyhyellä kuin myös pidemmällä aikavälillä, eli myös kuten Rousku (2017, 28) mainitsee, niin seuranta tapahtuu tietyn aikavälein. Organisaatiossa päivittäisellä tasolla tarkastellaan myymälän myyntejä ja kuukausitasolla strategiaa, kun taas hankintojen tarkempi seuranta on pitkälti kiinni hankintojen määrästä ja tulevaisuuden suunnasta.

Tuloksissa korostui seurannassa dokumenttien tärkeys nykyhetkessä kuin myös tulevaisuuden kannalta. Dokumentoinnin tärkeys jälkipuintia varten nousi esille myös Tummalan ja Schoenherrin (2011, 480–481) tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi erilaisia seurantakohteita, eli hankintojen, myymälän myyntien ja strategian lisäksi seurataan toimittajien taloudellista tilannetta, siihen liittyviä riskejä sekä heidän paikallisuuttaan. Tuloksissa kävi ilmi, että käyttämättömien toimittajien seurantaan liittyyen toivotaan parannusta.

## **Viestintä**

Tutkimustulosten perusteella viestinnän rooli koetaan hankintojen ja riskienhallinnan kannalta oleellisiksi, jota korostaa myös Ziekin ja Andersonin (2015, 790) tutkimus, jossa he mainitsevat Sönderlundin (2011) tuovan esille, että viestintä on yksi projektin menestystekijöistä. Vaikka Thammahain ja Gemmill (1974, 222) korostavat vain projektipäällikön ohjauksen tärkeyttä viestinnän kannalta, niin tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille sen sijaan organisaation rakenteen tärkeys sujuvan viestinnän kannalta. Myös Wu (2022, 325–326) toteaa, että läpinäkyvä kommunikaatio on tärkeää, erityisesti digitaalisessa ympäristössä. Haastatteluissa ilmeni, että organisaation tiimien rakenne parantaa kommunikaatiota ja auttaa ennaltaehkäisemään riskejä.

Ziekin ja Andersonin (2015, 791) toteamusta tiimityöskentelyn parantuvan monikanavaisen viestinnän myötä, tukee myös tämän tutkimuksen tulokset, jonka perusteella monikanavainen ja sujuva viestintä tarjoaa vahvan pohjan tiedonkululle. Organisaatiossa eri kanavien, kuten sisäisen metajärjestelmän, Teamsin, sähköpostin, tekstiviestien käyttö perustuu asian kiireellisyyteen. Monikanavainen viestintä tuo mukanaan myös haasteita. Yhteydenottoja tapahtuu organisaatiossa

vääriä kanavia pitkin, mikäli niiden käytöstä on viestitty huonosti. Se luo itsessään uuden riskin toiminnalle. Aikaisemmassa tutkimuksessa myös Wu (2022, 329–330) korostaa, että yhteistyö tuo mukanaan haasteitakin.

Haastateltavat tiedostivat myös kasvotusten viestinnän tärkeyden, jota tapahtuu niin työmaakohtaamisissa, suunnittelukokouksissa kuin myös aamupalaverieissa. Viestintää tapahtuu niin säännöllisesti niin lyhyemmällä kuin pidemmällä aikavälillä. Haastatteluissa painotettiin myös yhteistyön ja tiiviin viestinnän merkitystä hankintojen kannalta. Organisaatiossa kommunikoidaan niin sisäisesti kuin myös muiden sidosryhmien kanssa. Organisaation ulkopuolelle ulottuvassa viestinnässä korostui etenkin tuttujen toimijoiden kanssa viestintä, joka perustuu kokemukseen avoimesta ja onnistuneeseen viestinnästä.

## **Dokumentointi**

Tutkimuksen haastattelujen perustella voi todeta, että dokumentointi luo perustan niin yksittäiselle projektille kuin myös muulle kehitykselle (vrt. SFS-ISO 31000:2018, 20). Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui hankintojen kannalta dokumentit, kuten vuosi- ja määräaikaishuollot, hyllylliset, etikettitaskut sekä kuvat. Haastatteluissa kävi ilmi, että dokumentointia hoidetaan projektin aikana laajasti ja tarkasti, eli käytännössä dokumentoidaan visuaalisesti kuvia, kuin myös muita teknisiä tietoja, kuten kalusteiden huolto-ohjeita ja myymälän pohjapiirustuksia. Näitä dokumentteja ovat nyt organisaatiossa esimerkiksi investointi, myyntiluvut, tarkistuslistat sekä sopimusasiakirjat. Tulosten perusteella havaitaan, että dokumenttien säilytys tapahtuu pilvipalvelussa, jonka lisäksi dokumentoinnissa korostui myös yhteistyö muiden toimijoiden kanssa (vrt. Jordan ym. 2022, 45–46, 50).

## **5.2 Pohdinta**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää ymmärrystä vähittäiskaupan alalla toimivan toimeksiantajaorganisaation projektien riskienhallintaprosessista keskittymällä tarkemmin projektien hankintoihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa riskienhallintaprosessista työntekijöiden näkökulmasta. Tärkeää oli saada tietoa siitä, minkälainen riskienhallintaprosessi organisaatiossa on käytössä ja minkälaisena työntekijät kokevat sen nykytilan ja tulevaisuuden. Niihin asioihin pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen tavoitteisiin päästiin suurimmalta

osin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia, mutta aineiston määrä jäi siitä huolimatta pieneksi, mikä vaikuttaa osaltaan luotettavuuteen. Oikean tutkimusmenetelmän avulla valittiin sopivat aineistonkeruu- ja -analyysimenetelmät, jotka mahdollistivat ajankohtaisen aineiston hankkimisen ja analysoinnin, joiden avulla päästiin saatuihin tutkimustuloksiin.

Tutkimustulosten on ensisijaisesti palveltava toimeksiantajayritystä. Tämän lisäksi tutkimustuloksista hyötyvät vähittäiskaupan alalla olevat toimijat, joilla on projektiluonteista toimintaa, johon kuuluu hankinnat. Yleishyötyjä tutkimuksesta saavat muutkin yritykset toimialasta riippumatta, koska tutkimuksen teoriapohja ja tulokset perustuvat yleisesti käytettyyn riskienhallintaprosessiin. Riskienhallinta on ajaton aihe, mikä pysyy relevanttina pidemmällä aikavälillä. Samalla se saattaa kuitenkin muuttaa muotoaan ajan myötä, jolloin organisaation on tarkasteltava riskienhallintaprosessia kriittisesti uudestaan.

Tutkimustulokset kertovat siitä, minkälainen riskienhallintaprosessi on käytössä projektien hankintoihin liittyen. Tutkimuksessa selviää riskienhallintaprosessin eri vaiheet sekä niihin liittyvät menettelytavat työntekijöiden näkökulmasta. Tämä auttaa organisaatiota hahmottamaan riskienhallintaprosessin kokonaisuutta. Se lisää tietämystä siitä, mitä vaiheita ja menetelmiä siihen liittyy eri työntekijöiden näkökulmasta. Sen lisäksi huomiota kiinnitettiin työntekijöiden kokemuksiin ja ajatuksia kehityksestä projektien hankintojen riskienhallintaprosessiin liittyen. Tämä on tärkeää riskienhallintaprosessin kehityksen kannalta, koska sen avulla asiasta saadaan ajankohtaisinta tietoa projektien riskienhallinnan ytimessä olevilta.

Projektien riskienhallinnan merkitys on huomattu jo aikaisemmin, eikä se ole ilmiöltään kovin uusi. Riskienhallinnasta on syntynyt ajan myötä erilaisia variaatioita, vaikkakin perinteinen riskienhallintaprosessi on pysynyt melko samana. Tässä tutkimuksessa tutkittiin riskienhallintaa perinteisen ja yleisesti käytetyn riskienhallintaprosessin avulla. Tutkimuksessa huomattiin, että vaikka työntekijät tunnistavat monia riskienhallinnan menetelmiä ja vaiheita, riskienhallinnan sanasto koettiin hankalana. Tuloksia on mahdollista kuitenkin hyödyntää esimerkiksi vertaamalla organisaation riskienhallintaprosessia tämän tutkimuksen tuloksiin, joka tarjoaa hyvän pohjan tarkastelulle, jonka jälkeen riskienhallintaprosessia voidaan tutkia tarkemmin tai vertaillaan erilaisiin riskienhallintaprosessin variaatioihin.

Jatkotutkimusehdotuksena riskienhallintaprosessia voisi tutkia organisaatiossa eri näkökulmista. Riskienhallintaprosessia voisi tutkia esimerkiksi tietyn ammattiryhmän näkökulmasta, jotta voitaisiin myös ymmärtää, mikä olisi vaikuttanut siihen, että tässä tutkimuksessa saturaatio jäi pieneksi tietyn ammattiryhmän osalta. Tällöin saataisiin myös parempi ymmärrys siitä, miten työntekijät kokevat riskienhallintaprosessin, -mallin tai sen toteutuksen omassa työssään. Samalla tietoa saataisiin siitä, miten hyvin johtoporras osaa ilmaista organisaation tavoitteita ja strategiaa, sekä miten niitä on osattu ottaa huomioon riskienhallintaa koskevassa työssä. Laajemmin aiheesta voisi tutkia myös sitä, minkälaisia eroja on samassa organisaatiossa eri tiimien välillä. Tutkimuksessa haastateltavat nostivat esille sen, että parannusehdotuksia muiden tiimien sisällä on huomattu ja uuden tutkimuksen avulla ongelmaa voisi selvittää syvemmin.

Aiemmissä tutkimuksissa tuotiin esille perinteisiä riskejä projektien hankinnoista, mutta tulevaisuuden kehityksen kannalta riskienhallintaprosessia voisi tutkia esimerkiksi kestäväen kehitykseen liittyvien riskien näkökulmasta. Tämä auttaisi organisaatiota suunnittelemaan toimintaan pidemmällä aikavälillä. Lopuksi vielä tästä tutkimuksesta ilmeni selvästi viestinnän ja yhteistyön merkitys. Yhteistyön mahdollistaisi entistä paremman ja tehokkaamman riskienhallinnan. Sen avulla tietoa saataisiin mahdollisesti muiden alojen asiantuntijoilta ja samalla se voisi säästää oman organisaation varoja sekä tiivistää yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on eroja. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin keinoin, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ne eivät sovi. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden, vahvistettavuuden ja saturaation avulla. (Kananen 2015, 353–355.)

Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisena luotettavuuden tutkimisen kohteena on tutkija itse, jonka myötä myös koko tutkimusprosessi joutuu tarkastelun kohteeksi (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksessa tutkijan on pyrittävä olemaan puolueeton eli tavoitteena on, ettei tutkijan tausta vaikuta tutkimukseen, vaikka se ei olekaan täysin mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen aikana tietoa pyrittiin keräämään mahdollisimman puolueettomasti, eli tutkimuksessa ei

jätetty tarkoituksella mitään tietoa pois. Myös haastattelurunkoon muotoiltiin avoimet kysymykset, jotka eivät johdattelisi haastateltavaa tiettyyn suuntaan. Täysin objektiivisesti tutkimusta ei kuitenkaan toteutettu, sillä jo tutkimusaiheen valinta ja rajaus perustuu tutkijan ennakkotietoihin ja mielenkiinnon kohteisiin.

Tutkimuksen luotettavuutta pystyy parantamaan kertomalla riittävän yksityiskohtaisesti tutkimuksen vaiheista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.) Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eli toiminta tutkimusprosessin aikana oli rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Muiden saavutuksia kunnioitettiin viittaamalla lähteisiin asianmukaisella tavalla. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmissä tähdättiin käyttämään eettisesti kestäviä keinoja. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden kiinnitettiin huomiota jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa eli suunnittelusta raportointiin asti. Tutkimuksen alussa määriteltiin tarkasti tutkimusongelma ja -kysymykset, minkä avulla tietoa haettiin selvällä päämäärällä. Tutkimuksen alussa tietoa kerättiin kriittisesti ja varmistettiin, että tieto olisi mahdollisimman ajankohtaista, luotettavaa ja aiheeseen liittyvää. Osa käytetyistä lähteistä oli englanninkielisiä kansainvälisiä artikkeleita tai kirjoja, jonka takia virheellisiä tulkintoja saattaa esiintyä. Sitä pyrittiin minimoimaan kääntämällä tekstiä mahdollisimman tarkasti MOT-kääntäjän avulla.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Tutkimuksessa saavutetaan kylläntymispiste silloin, kun aineiston vastaukset alkavat toistamaan itseään (Kananen 2015, 355). Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltavat kuuluivat organisaatiossa samaan tiimiin, heidän työtehtävänsä ja työkokemus erosivat toisistaan. Tutkimuksessa korostui haastateltavien oma kokemus riskienhallinnasta. Tutkimus rajaus tehtiin koskemaan pelkästään tietyllä alueella toimivaa tiimiä, mikä rajoitti haastateltavien määrää. Myöskään siihen ei osattu varautua, että yhden haastateltavan tietämys oli paljon vähäisempää, mikä vaikutti siihen, että aineistoa syntyi haastattelusta paljon vähemmän. Niiden takia saturaatiota esiintyi tässä tutkimuksessa vähän. Saturaatiota olisi voinut olla enemmän, jos tutkimukseen oltaisiin osallistettu enemmän henkilöitä. Tämä olisi onnistunut, mikäli aineistoa olisi kerätty useammalta alueelta tai projektiryhmältä. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen rajaus olisi pitänyt tehdä eri tavalla alusta asti.

Kuten aikaisemmin mainittiin, siirrettävyys on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan siirrettävyys on yleistämistä, mikä voi liittyä tutkimuksen teoreettiseen tai empiiriseen osaan. Siirrettävyys voi liittyä teoreettiseen käsitteeseen, jolloin teoreettista käsitettä voi soveltaa eri tilanteissa. Empiirisen osan siirrettävyys tarkoittaa, että tutkimuksen havainnot soveltuvat myös muuhun toimintaympäristöön. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tutkimuksessa esiintyy siirrettävyyden molempia muotoja. Tutkimuksessa käytetyt teoreettiset käsitteet, kuten riskienhallintaprosessi soveltuvat muihinkin tilanteisiin. Tutkimuksen havainnot soveltuvat myös muihin projektien hankintojen riskienhallintaan, jota tapahtuu vähittäiskauppan toimintaympäristössä. Lisäksi riskienhallinnan prosessin malli on sovellettavissa muihinkin toimintaympäristöihin, sillä se on yleisesti käytettävä riskienhallinnan prosessin malli.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6.2) esittävät, että Parkkilan ja muiden (2002) mukaan riippuvuus tarkoittaa, että tutkimus on toteutettu noudattaen tieteellisen tutkimuksen yleisiä ohjeita. Tutkimuksessa noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeita. Tutkimuksessa tietoa etsittiin kirjoista, jotka käsittelevät tieteellistä tutkimusta ja apua kysytty asiantuntevalta ohjaajalta. Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikeinoista on vahvistavuus ja se tarkoittaa, että tutkimuksessa tehtyjä tuloksia vahvistavat muista tutkimuksista. (Eskola ja Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa vahvistavuuteen pyrittiin tuomalla esiin teoriaosuudessa muita tutkimuksia samasta aiheesta sekä peilaamalla tämän tutkimuksen tuloksia niihin.

Tutkimukseen kerättiin aineistoa haastattelujen avulla, koska tietoa haluttiin projektien hankintojen riskienhallintaprosessista projektityöntekijöiden näkökulmasta. Tällaisessa ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on tärkeää huomioida eettisiä periaatteita, kuten informointiin perustuva suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Jo haastattelukutsussa tuotiin esille haastattelun vapaaehtoisuus sekä kerrottiin, mihin tarkoitukseen tietoa käytetään. Haastateltaville mainittiin, miten informaatiota hallinnoidaan tutkimuksen aikana ja jälkeen sekä miten pidetään huolta haastateltavan yksityisyydestä. Nämä samat asiat käytiin läpi myös ennen haastattelun nauhoittamista. Tutkittaville kerrottiin, ettei tutkimuksessa tuoda ilmi organisaation tai tutkittavien nimiä eikä myöskään heidän ammattinimikkeitänäkään. Tällä varmistettiin tutkittavien yksityisyys ja tutkimuksen luotettavuus. Luotettavuutta tutkijan ja toimeksiantajan välille lisäsi opinnäytetyösopimus, jossa sovittiin tutkimuksen käytännöistä ja siitä, ettei organisaation liikesalaisuuksia tai työntekijöiden yksityisyyttä loukata.

Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun mukaisia eettisiä periaatteita. Jamkin eettisissä periaatteissa tuodaan esille, että vilppi ja piittaamattomuus ovat eettisten periaatteiden vastaista. Sen mukaan vilppiä voi esiintyä kolmella eri tavalla. Plagiointi, sepittäminen ja vääristely luokitellaan vilpiksi. Plagiointi tarkoittaa, että toisen työtä tai ideoita käytetään ilman lupaa tai viittausta. Sepittäminen on keksittyjen havaintojen tai tulosten esittämistä ominaan ja vääristely on määritelmän mukaan havaintojen tai tutkimustiedon muokkausta. Tutkimuksessa pyrittiin välttämään plagiointi viittaamalla tutkimukseen Jamkin ohjeiden mukaisesti. Sepittämistä vältettiin viittaamalla muiden tutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa pyrittiin esittämään tutkimustulokset jättämättä mitään pois, lisäämättä tai muuttamatta mitään. Myös vääristelyä vältettiin sillä, että muiden tietoa kerrottiin omin sanoin, kuitenkin muuttamatta viittauksen sisältöä.

Jamkin eettisissä periaatteissa esitetään, että TENKin (2023, 16–18) mukaan opinnäytetöissä piittaamattomuutta esiintyy monella eri tavalla. Tutkimuslupien hankkimatta tai noudattamatta jättäminen, tutkimustulosten ja -aineistojen puutteellinen dokumentointi ja säilyttäminen sekä tulosten ja menetelmien huolimaton esittäminen ovat piittaamattomuuden muotoja, joita esiintyy opinnäytetöissä. Piittaamattomuutta vältettiin olemalla huolellisia tutkimuksen alusta loppuun asti. Ensiksi suunnittelemalla tutkimus tarkasti ja tutkimuksen aikana kerrottiin avoimesti kaikista prosessin vaiheista.

Tämän tutkimuksen haastattelurunko nojasi vahvasti tietoperustaan. Haastattelurungossa oli kuusi pääkysymystä, jotka käsittelivät aiheita: riskien tunnistaminen ja arviointi, riskien hallinta, riskien seuranta, viestintä, raportointi sekä kehitys. Jokaisesta aiheesta oli rungossa myös tarkentavia alakysymyksiä. Haastattelurungossa oli kysymyksiä haastattelijan työnkuvasta, kokemuksesta ja yleisesti riskienhallinnasta. Haastattelusta syntyneitä nauhoitusta sekä myös siitä litteroitua tekstiä säilytettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun OneDrive -pilvipalvelussa. Aineiston säilytys oli koulun ehdottama, jossa yhtenä tärkeänä kriteerinä oli tietoturvallisuus. Tutkimusta varten kerätty haastatteluaineisto poistetaan kokonaan opinnäytetyön valmistumisen ja julkaisun jälkeen.

Vaikka tutkimus pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti, niin kokonaan virheiltä ei vältetty. Haastattelutilanteessa haasteita aiheutti teknologia. Yhden haastattelun aikana ei saatu toimimaan tallennustoimintoa, jolloin haastattelu nauhoitettiin eri järjestelmää käyttäen. Myös toisen

haastattelun aikana ongelmia ilmeni nauhoituksen kanssa, mikä johtuu tutkijan kokemuksen puutteesta. Tutkijan kokemattomuus vaikutti myös siihen, ettei kaikkiin kysymyksiin saatu vastausta, koska tarkentavia kysymyksiä ei osattu kysyä haastattelutilanteessa. Haastattelujen aikana selvisi myös, että etukäteen ei osattu varautua tilanteeseen, jossa riskienhallinnan käsitteet saattavat olla vieraita haastateltaville. Mikäli termejä olisi selitetty auki, haastattelussa kysymyksiin olisi voitu saada enemmän vastauksia. Edellä mainittuja asioita ei otettu huomioon tutkimusta suunniteltaessa ja niillä uskotaan olevan vaikutus tulokseen.

## Lähteet

Aqlan, F. & Lam, S. S. 2016 Supply chain optimization under risk and uncertainty: A case study for high-end server manufacturing. *Computers & industrial engineering*, 93, 78-87. <https://janet.finna.fi/>, ScienceDirect Complete Freedom Collection.

Bissonette, M. 2016. Project risk management: A practical implementation approach. 1. p. Project Management Institute, Inc. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Brill, J. M., Bishop, M. J. & Walker, A. E. 2006. The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. *Educational technology research and development*, 54, 2, 115–140. Viitattu 5.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Elo, S., Kajula O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022 Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34, 4, 215–225. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Viitattu 22.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Gurtu, A. & Johny, J. 2021. Supply chain risk management: Literature review. *Risks*, 9, 1, 1–16. Viitattu 1.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M., Kulha, T., Lintukangas, K. & Puustinen, A. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa: Kansallisen kyselytutkimuksen tuloksia. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 17.5.2024. <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/70865/isbn%209789522651327.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. p. Gaudeamus. Viitattu 21.5.2024.

Hong, Z., Lee, C. & Zhang, L. 2018. Procurement risk management under uncertainty: A review. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, 118, 7, 1547-1574. Viitattu 17.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Artikkelit Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) verkkosivuilla 9.10.2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 23.4.2024. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan 4. päivitetty painos. Helsinki: FINVA Finanssikoulutus. Viitattu 27.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

ISO Guide 73:2009: Risk Management – Vocabulary. Viitattu 7.5.2024. [ISO Guide 73:2009\(en\), Risk management – Vocabulary.](#)

Jordan, S., Zabukovšek, S. S. & Klančnik, I. Š. 2022. Document management system – A way to digital transformation. *Nase Gospodarstvo*, 68, 2, 43–54. Viitattu 29.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Juttner, U. 2005. Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The international journal of logistics management*, 16, 1, 120–141. Viitattu 1.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppe, P., & Talala, T. 2023. Yrityksen riskienhallinta. 3. päivitetty laitos. Aalto University Executive Education.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun asti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, A. 2017. VM 22/2017 goog. Riskiarviointi työkalua – käyttö- ja täyttöohje. Viitattu 6.3.2024. <https://vm.fi/documents/10623/1898625/Riskiarviointi+ohje/fe847307-0fc9-4389-bc0c-f003a98c150f>.

Kaupan ala. N.d. [Kaupan ala | Suomen suurin toimiala \(kauppa.fi\)](#). Viitattu 16.3.2024.

Karim, M. A., Smith, A. J. R. & Halgamuge, S. 2008. Empirical relationships between some manufacturing practices and performance. *International journal of production research*, 46, 13, 3583-3613. Viitattu 4.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Business Source Elite.

Kerzner, H. 2022. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley-Blackwell. Viitattu 4.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Knovel General Engineering & Project Administration Academic.

Laadullinen tutkimus. 2021. Artikkelin Jyväskylän yliopiston Koppa- verkkosivulla. Viitattu 14.5.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Lehto, J. 2018. Ulvilan kunnan riskienhallintaprosessi. Opinnäytetyö AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 17.5.2024. [Opinnäytetyön asettelumalli \(theseus.fi\)](#).

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä: turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Luukkonen, O. 2011. Ohje riskienhallinnan menetelmistä. Liikennevirasto. Julkaistu 31.10.2011. Viitattu 4.5.2024. [https://ava.vaylapilvi.fi/ava/Julkaisut/Liikennevirasto/rtij\\_ohje\\_riskienhallinnan.pdf](https://ava.vaylapilvi.fi/ava/Julkaisut/Liikennevirasto/rtij_ohje_riskienhallinnan.pdf).

Manuj, I. & Mentzer, J. T. 2008. Global Supply Chain Risk Management. Journal of business logistics, 29, 1, 133–155. Viitattu 9.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Marion, J. & Richardson, T. 2023. Managing Projects with PMBOK 7: Connecting New Principles with Old Standards. 2.p. Business Expert Press, LLC. Viitattu 4.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Viitattu 22.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Mitä standardi tarkoittaa? N.d. Julkaisu SFS verkkosivulla. Viitattu 22.4.2024. <https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/>.

Mustonen, E. N.d. Riskienhallinta: lisäarvoa vai lisätyötä? Artikkelit Valtiontalouden tarkastusviraston verkkosivulla. Viitattu 16.5.2024. <https://www.vtv.fi/muut-artikkelit/riskienhallinta-lisaarvoa-vai-lisatyota/>.

Paajanen, M. 2017. Riskienhallintaprosessi – Case Kangasalan Uimahalli. Opinnäytetyö YAMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, turvallisuusjohtamisen koulutus. Viitattu 17.5.2024. [Microsoft Word - Opinnäytetyö Paajanen 17102017 \(theseus.fi\)](https://opus.lib.yamk.fi/opus/handle/10138/17102017).

Project Management Institute. 2009. Practice Standard for Project Risk Management. Project Management Institute. Viitattu 15.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Ebooks.

Project Management Institute. 2017. A guide to the project management body of knowledge. 6 p. Project Management Institute. Viitattu 8.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, Skillsoft Books ITPro.

Project Management Institute. 2019. Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects. Viitattu 11.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, Knovel Industrial Engineering & Operations.

Project Management Institute. 2021. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge. 7. p. Project Management Institute. Viitattu 6.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Knovel Industrial Engineering & Project Administration Academic.

Project Management Institute. 2023. Process groups: A practice guide. Project Management Institute. Viitattu 4.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, Knovel Industrial Engineering & Operations Management Academic.

Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/>. Viitattu 18.3.2024.

Riskienhallinta hankinnoissa. N.d. Julkaisu Logistiikan Maailma verkkosivulla. Viitattu 29.4.2024. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/riskienhallinta-hankinnoissa/>.

Rousku, K. 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Viitattu 26.3.2024. [Ohje riskienhallintaan \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/).

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.5.2024. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html).
- Skulmoski, G. J. & Hartman, F. T. 2010. Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project management journal*, 41, 1, 61–80. Viitattu 5.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier 2022.
- Smolíková, L. & Stepánková, V. 2015. Project documentation as a risk for public projects. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 9, 23, 43–48. Viitattu 29.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- SFS-ISO 21502:2021. Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta. Ohjeita projektinhallintaan. Helsinki: Suomen standardiliitto SFS. Vahvistettu 24.6.2021. Viitattu 4.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, SFS Online.
- SFS-ISO 31073:2022. Riskienhallinta. Sanasto. Helsinki: Suomen standardiliitto SFS. Vahvistettu 9.9.2022. Viitattu 29.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, SFS Online.
- SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS. Vahvistettu 23.2.2018. Viitattu 22.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, SFS Online.
- Sääskilahti, T. & Mustonen, E. 2023. Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille. Valtiovarainministeriön julkaisu – 2023:54. Viitattu 29.4.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165087/VM\\_2023\\_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165087/VM_2023_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Tavoitteet ja vastuut. N.d. Julkaisu Logistiikan maailman verkkosivulla. Viitattu 26.4.2024. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/tavoitteet-ja-vastuut/>.
- Thamhain, H. J. & Gemmill, G. R. 1974. Influence Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates. *Academy of Management journal*, 17, 2, 216–224. Viitattu 5.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- The commerce and service industry's significance to Finland. [The commerce and service industry's significance to Finland | Kauppa](#). Viitattu 16.3.2024.
- Toimialat. N.d. Viitattu 16.3.2024. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/>.
- Tummala, R. & Schoenherr, T. 2011. Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply chain management*, 16, 6, 474–483. Viitattu 2.5.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Valtiovarainministeriö. 2023. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Valtiovarainministeriön julkaisu 2023:60. Viitattu 29.4.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-661-9>.

Wu, T. 2022. Digital project management: Rapid changes define new working environments. *The Journal of Business Strategy*, 43, 5, 323–331. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Ziek, P. & Anderson, J. D. 2015. Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8, 4, 788–803. Viitattu 22.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Toimiala ja hankintaprojektin riskienhallinta yleisesti

1. Kertoisitko hieman itsestäsi?
  - a. Mikä on toimenkuvaasi projekteissa? Kauanko olet ollut siinä asemassa?
2. Minkälainen riskienhallintaprosessi on käytössä organisaation projektien hankinnassa?
  - a. Minkälainen merkitys on riskienhallinnalla projektin hankinnassa?
  - b. Kuka vastaa hankinnan riskienhallinnasta projekteissa? Ketkä osallistuvat prosessiin?
  - c. Mihin riskienhallintaprosessi perustuu? Minkä mukaan hoidetaan?
  - d. Miten hyvin riskienhallintaprosessi vastaa tarpeisiinne?
  - e. Minkälaisia eroja riskienhallintakäytännöissä on eri projekteissa?

#### Riskienhallintaprosessi

1. Miten projektin riskejä tunnistetaan ja arvioidaan?
  - a. Kuinka usein tämä vaihe suoritetaan?
  - b. Mitä menetelmiä käytetään?
2. Mitä strategioita käytetään riskien hallintaan?
  - a. Miten hallintakeinoja arvioidaan?
  - b. Miten tämä prosessin vaihe voisi mennä sujuvammin?
3. Miten usein ja millä keinoin riskejä sekä riskienhallintaa seurataan?
  - a. Miten hallintakeinojen toteutumista seurataan?
4. Miten tietoa jaetaan?
  - a. Miten tiedonvaihdon riittävyys ja sujuvuus varmistetaan?
  - b. Kenen kanssa kommunikoidaan? Mitä työkaluja käytetään?
  - c. Minkälaisia ongelmia liittyy viestintään?
5. Mistä raportoidaan? Kenelle?
  - a. Minkälaisia dokumentteja syntyy riskienhallinnasta projektin aikana?
  - b. Mitä järjestelmää käytetään dokumentointiin?
  - c. Mitä mielestäsi pitäisi dokumentoida?
  - d. Käydäänkö dokumentteja läpi projektin päätyttyä tai myöhemmin?
6. Miten parantaisit nykyistä riskienhallintaprosessia?
  - a. Milloin tiedän mielestänne, on prosessi onnistunut?
  - b. Arvioidaanko ja parannetaanko prosessia?

## Liite 2. Haastattelukutsu

Hei!

Olisiko tämä sähköposti mahdollista välittää eteenpäin haastateltaville?

Olen kolmannen vuoden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, ja teen tällä hetkellä opin-  
näytetyötäni. Tutkimuksen kohteena on projektien riskienhallintaprosessi, erityisesti projektien  
hankintojen osalta. Tavoitteenani on tutkia riskienhallintaprosessin nykytilaa ja tarjota tietoa orga-  
nisaatiolle mahdollisista parannuskohdista. Aikomuksena on saada lisäymmärrystä haastateltavan  
kokemuksista ja mielipiteistä riskienhallintaprosessista.

Tietoa riskienhallintaprosessista kerätään haastattelun avulla, mikä on täysin vapaaehtoista osallis-  
tujalle. Haastattelu toteutetaan etänä Zoom:in välityksellä ja jos haastateltava sallii, haastattelusta  
syntyy tallenne. Tutkimukseen ei kerätä muita henkilötietoja, joten haastattelun liittyvät tiedot  
jäävät vain minun ja haastateltavan väliin. Haastattelun liittyvät tiedot tallennetaan ammattikor-  
keakoulun OneDriveen ja poistetaan tutkimuksen päätyttyä. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua  
etukäteen, sillä kysymyksiini ei ole oikeita tai väriä vastauksia.

Toviottavasti pystyisin tutkimukseni ja apusi avulla kehittämään riskienhallintaprosessia sekä tuo-  
maan lisäarvoa pidemmällä aikavälillä. Haastattelun liittyvästä ajankohdasta tai muista kysymyk-  
sistä tutkimukseen liittyen voi ottaa yhteyttä sähköpostiini \*\*\*.

Ystävällisin terveisin

Kätlyn Tamm