

Johanna Viskari

RISKIENHALLINNAN  
KEHITTÄMINEN OSANA  
PROSESSIEN HALLINTAA


Opinnäytetyö  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Toukokuu 2017




**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

## KUVAILULEHTI

 <p><b>Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu</b></p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>6.6.2017</p>
<p><b>Tekijä(t)</b> Viskari, Johanna</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)</b></p>
<p><b>Nimeke</b> Riskienhallinnan kehittäminen osana prosessien hallintaa</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta on tullut yksi keskeisistä teemoista yritysten mukautuessa yhä nopeammin muuttuvaan toimintaympäristöön. Riskienhallinta on kiistatta yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista, mutta saadakseen todellista hyötyä liiketoimintojen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee riskienhallinta jalkauttaa osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa riskienhallintaan liittyviä kehittämistarpeita työn toimeksiantajana toimivalle Suur-Savon Sähkö Oy:n sisäiselle palveluyksikölle. Työn tarkoituksena oli laatia yritykselle alustava riskienhallinnan kehittämissuunnitelma.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yksikön avainhenkilöitä ensin yksilöhaastatteluissa sekä käymällä aineistoa tämän jälkeen läpi ryhmäkeskustelussa. Lisäksi analyysia tukemaan tehtiin konsultatiivinen haastattelu kahdelle ulkopuoliselle energia-alan asiantuntijalle.</p> <p>Riskienhallinnan kehittämistarpeiden arvioinnissa keskeisimpinä asioina havaittiin; tavoitteiden asettaminen siten, että riskienhallinta tukee liiketoimintaa, riskinkantokyvyn määrittäminen, riskienhallinnan vieminen osaksi avainprosesseja, roolien ja vastuiden jakaminen sekä riskienhallintaohjelman käyttöönotto. Yhtenä kohtana kehittämissuunnitelmassa on myös ehdotus riskienhallinnan prosessista. Prosessin suunnittelussa ja koko opinnäytetyön tekemisessä on huomioitu, että riskienhallinta ei saa aiheuttaa turhaa työtä yritykselle vaan sen tehtävä on toimia liiketoiminnan tukijalkana.</p> <p>Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan yhtä yksikköä, mutta tuotoksena syntyneitä kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää myös konsernin muissa yksiköissä. Johtamisen kannalta riskienhallinnasta tulee saada tietoa konsernitasolla, koska kaikki yksiköt katsovat riskejä omasta näkökulmastaan. Konsernitasoisessa riskienhallinnassa myös riskien kerrannaisvaikutukset saadaan huomioitua.</p>	
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b> Riskit, riskianalyysi, riskienhallinta, prosessijohtaminen, lean-ajattelu</p>	
<p><b>Sivumäärä</b> 84 sivua + 20 sivua liitteitä</p>	<p><b>Kieli</b> suomi</p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>	
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Anna-Liisa Immonen</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Suur-Savon Sähkö Oy</p>

## DESCRIPTION

 <p><b>Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu</b></p>	<p><b>Date of the master's thesis</b></p> <p>6.6.2017</p>
<p><b>Author(s)</b> Viskari, Johanna</p>	<p><b>Degree programme and option</b> Entrepreneurship and Business Competence</p>
<p><b>Name of the master's thesis</b> Developing Risk Management as part of Process Management</p>	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Enterprise Risk Management (ERM) has become the essential theme as organizations are trying to adapt to the demands of rapidly changing operational environment. ERM is undeniably one the key-tools of management, but in order to reach the business goals in the long-run it has to be made an integral part of an organization's everyday life.</p> <p>There were two goals in this thesis. The first was to study the development needs in risk management at Suur-Savon Sähkö's internal service unit. The second was to produce a tentative plan for developing risk management in the future.</p> <p>This thesis was executed using qualitative methods. The research material was collected by interviewing key persons in the service unit. The interviews were executed first individually and then as a group – conversation. In addition there were also two interviews with outside experts. These interviews were in a consultative role in respect of other research material.</p> <p>As a result a few central needs in developing risk management for the commissioning company were noticed. Firstly, goals for risk management should be set which would support the company's business strategy. Secondly, risk management should be an essential part of business process management and the roles and responsibilities should be clear to everyone involved in the process. The principal has a risk management program that is not in use at the moment. The program could be an excellent tool if it was taken into use and used properly. The last development suggestion contains a process for risk management. It has been designed so that the key idea of risk management is in supportive role, not creating more unnecessary work for the company.</p> <p>This study was limited to only one service unit in the commissioning company's organization. However, the results can be applied to other units as well. When it comes to business management the essential requirement is to get crucial information concerning the whole organization. This applies also to risk management, because every single unit considers risks from their own point of view and that neglects the cross impacts of the risks. Management needs a wider perspective.</p>	
<p><b>Subject headings, (keywords)</b> Risk, Risk Analysis, Risk Management, Process Management, Lean Thinking</p>	
<p><b>Pages</b> 84 pages + appendices 20 pages</p>	<p><b>Language</b> Finnish</p>
<p><b>Remarks, notes on appendices</b></p>	
<p><b>Tutor</b> Anna-Liisa Immonen</p>	<p><b>Bachelor's thesis assigned by</b> Suur-Savon Sähkö Oy</p>

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	2
2.1	Työn tavoite, kehittämistehtävä ja rajaus .....	3
2.2	Tutkimusmenetelmä .....	4
2.2.1	Laadullinen tutkimus .....	4
2.2.2	Tapaustutkimus .....	5
2.2.3	Haastattelu.....	7
2.2.4	Aineiston analyysi.....	11
2.3	Opinnäyteprosessi.....	13
3	RISKIENHALLINTA.....	15
3.1	Mitä riskienhallinta on? .....	15
3.2	Riskienhallintaa koskeva lainsäädäntö ja standardit.....	19
3.3	Riskilajit ja riskien tunnistaminen .....	21
3.3.1	Strategiset riskit .....	23
3.3.2	Operatiiviset riskit.....	24
3.3.3	Taloudelliset riskit .....	28
3.3.4	Vahinkoriskit.....	29
3.4	Riskienhallinnan toteuttaminen .....	30
3.4.1	Riskianalyysi.....	31
3.4.2	Riskienhallinnan keinot .....	32
4	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA .....	36
4.1	Prosessien määrittäminen .....	36
4.2	Prosessijohtaminen .....	38
4.3	Prosessien kehittäminen.....	39
4.4	Lean .....	43
4.5	Six Sigma.....	46
4.6	Digitalisaation vaikutus prosesseihin .....	49
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	50
5.1	Suur-Savon Sähkö Oy.....	51
5.2	Riskienhallinnan nykytilanne .....	52
6	ASIAKKUUS – YKSIKÖN RISKIENHALLINTA.....	55

6.1	Yksilöhaastattelut .....	56
6.2	Ryhmäkeskustelu .....	57
6.3	Analysointi.....	58
6.4	Tulokset .....	60
7	ASIAKKUUS – YKSIKÖN RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMINEN.....	63
7.1	Nykytilanteesta tavoitteeseen .....	64
7.2	Roolit ja vastuut.....	65
7.3	Riskikartoitukset osana prosessien hallintaa ja kehittämistä .....	68
7.4	Riskienhallinnan prosessi .....	70
8	POHDINTA .....	71
8.1	Johtopäätökset.....	71
8.2	Luotettavuuden arviointi.....	77
9	LOPUKSI.....	79
	LÄHTEET .....	82

#### LIITTEET

- 1 Haastattelupohja
- 2 Asiantuntijahaastattelu
- 3 Alustava suunnitelma riskienhallinnan kehittämiseksi

## 1 JOHDANTO

Yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä kamppaileville yrityksille yhdeksi keskeiseksi teemaksi on muodostunut kokonaisvaltainen riskienhallinta osana liiketoiminnan kehitystä. Riskienhallinnalla tarkoitetaan yksinkertaisesti vaaran ennakoimista sekä välttämistä tai sen seurausten minimointia. Sen tavoitteena on varmistaa liiketoiminnan häiriötön eteneminen ja edistää toiminnan kehitystä. Tätä ajatusta hyödyntää mm. Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commissionin (COSO) vuonna 2004 luoma Enterprise Risk Management (ERM) – malli. ERM – mallin tehtävänä on tuoda riskienhallinta osaksi normaalia liiketoimintaa ja koota eri yksiköiden näkökulmat riskeihin yhteen. Onnistuneen riskienhallinnan tulee tukea liiketoimintaa eikä tuottaa pelkkää lisätyötä. (Flink ym. 2007, 282–283.)

*”Organisaation tehokkuus liittyy yhtä lailla riskien hallintaan kuin arvon luomiseen. Nämä kaksi asiaa ovat saman kolikon kaksi eri puolta. Riskienhallintaan käytettävät keinot auttavat luomaan joustavampia ja mukautuvampia organisaatioita ja toimivat samalla muutosajureina kestäväälle arvon luomiselle.” (Cheese 2016, 330.)*

Jotta riskienhallinnalla voidaan tukea yrityksen perustehtävää, tulee riskienhallinta viedä osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa ja prosesseja. Riskimittareita valittaessa tulee tunnistaa keskeiset prosessit ja niiden avaintekijät. Jotta tämä voidaan tehdä, täytyy avainprosessit ensin ymmärtää, kuvata ja analysoida. Täytyy siis ymmärtää mitä yrityksessä tehdään ja miten. (Kupi ym. 2009, 12.)

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan riskienhallintaan osana liiketoimintaa ja prosesseja. Työn toimeksiantajana on energiayhtiö Suur-Savon Sähkö Oy. Opinnäytetyön avulla kartoitettiin yrityksen sisäisen palveluyksikön riskienhallintaan liittyviä kehitystarpeita ja tehtiin alustava riskienhallinnan kehittämisen suunnitelma. Tutkimus on laadullinen sekä tapaustutkimus ja pääosin konsultatiivinen. Työssä perehdytään riskienhallintaan liittyvään kirjallisuuteen ja keskitytään liiketoimintaan liittyviin riskeihin. Opinnäytetyön tekeminen on aloitettu keväällä 2016 ja se valmistui toukokuussa 2017.

Kuten monet muutkin toimialat, myös energia-ala on murroksessa ja kilpailu on äärimmäisen kovaa. Liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen elinehtona on muuntautumiskyky toimintaympäristön asettamiin haasteisiin sekä kyky jatkuvaan uusiutumiseen. Prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen ovat työkaluja, joilla yrityksen on mahdollista saavuttaa nämä tavoitteet.

Riski on aina kuulunut luonnollisena osana liiketoimintaan. Kuitenkin yhä nopeatahtisemmassa ympäristössä toimiessa myös riskienhallinta pitää saada tukemaan yrityksen tavoitteita ja yrityksen muuntautumiskykyä.

*”It’s not the strongest that survive, but the most adaptable.” (Charles Darwin, 1872)*

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehyksen keskeisinä teemoina ovat kokonaisvaltainen riskienhallinta sekä prosessien kehittäminen. Luvussa 3 esitellään riskienhallinnan kokonaisuutta aina riskianalysistä riskienhallinnan toteuttamiseen. Luvussa 4 pureudutaan prosessijohtamiseen ja prosessien hallintaan sekä kehittämiseen. Lisäksi prosessien kehittämismalleista esitellään tarkemmin kaksi yritysmaailmassa tunnettua ja suosittua mallia; Lean ja Six Sigma. Tutkimuksellinen aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Opinnäytetyöhön sekä kehittämisen syvyyteen on myös vaikuttanut tekijän työskenteleminen toimeksiantajaorganisaatiossa.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toteutukseen ja käytettäviin menetelmin liittyvistä asioista. Ensin määritellään ja rajataan tutkittava ilmiö mahdollisimman selkeästi. Tämän jälkeen kerrotaan käytettävistä tutkimusmenetelmistä sekä työssä hyödynnettävistä aineistonkeruumenetelmistä sekä siitä kuinka tutkimuksellisilla menetelmillä saatua tietoa on tarkoitus hyödyntää itse kehittämistehtävässä. Viimeisenä asiana käsitellään itse opinnäytetyön prosessia ja etenemistä.

## 2.1 Työn tavoite, kehittämistehtävä ja rajaus

Työn tilaajana on Järvi-Suomessa toimiva energiakonserni Suur-Savon Sähkö Oy. Työssä keskitytään emoyhtiö Suur-Savon Sähkössä toimivaan Asiakkuus-yksikköön ja sen päätoimintoihin. Muut Suur-Savon Sähkö Oy:n eri yksiköiden vastuulla olevat toiminnot sekä IT – puolen laajemmat riskit ja mm. haittaohjelmien toiminta jätetään tämän työn ulkopuolelle.

Tutkittava ilmiö on rajattu koskemaan ainoastaan Asiakkuus-yksikön vastuulla olevia toimintoja. Riskienhallinta on ilmiönä laaja kattaen asioita aina työturvallisuudesta liiketoiminnan taloudellisiin riskeihin. Opinnäytetyössä riskienhallintaa käsitellään laajempaan kokonaisuutena, sisältäen konsernin näkökulman ja työn mahdollisen hyödynnettävyyden myöhemmin myös muissa yksiköissä. Kehittämistarpeen lähtökohdat ovat intentionaaliset, eli lähtevät yrityksen johdon ja avainhenkilöiden tarpeesta kehittää yksikön riskienhallintaa.

Työn tavoitteena on selvittää Asiakkuus-yksikön riskienhallintaan liittyviä kehittämistarpeita. Kehittämistehtävänä on laatia alustava suunnitelma riskienhallinnan ja sen prosessien kehittämiseksi Asiakkuus-yksikössä. Tarkoituksena on tarkastella riskienhallintaa neljän eri näkökulman kautta ja ottaa ne huomioon riskienhallintasuunnitelmaa laadittaessa. Näkökulmissa tarkastellaan johdon, keskijohdon ja avainhenkilöiden sekä energia-alaa voimakkaasti lainsäätäjän kanssa kehittävän kantaverkkoyhtiö Fingridin sekä alan etujärjestönä toimivan Energiategollisuuden näkemykset.

Opinnäytetyössä paneudutaan Asiakkuus-yksikön vastuulla oleviin toimintoihin ja niihin liittyviin riskeihin. Työn tarkoituksena on korostaa ongelmien ennalta ehkäisyä ja etukäteen varautumista niiltä osin kuin se on mahdollista.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi alustava riskienhallinnan kehittämissuunnitelma joka pohjautuu työn aikana kerättyyn ajantasaiseen tietoon sekä aiheeseen liittyvään teoriaan. Riskienhallintasuunnitelman käytännön toteutusta tehdään tilaajayrityksessä opinnäytetyön ulkopuolella.



## 2.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tapaustutkimus sekä pääosin konsultatiivinen, vaikka myös osallistavia menetelmiä hyödynnetään. Työn ajatuksena on perehtyä yrityksen riskienhallintaan liittyvään kirjallisuuteen sekä mahdollisiin tulevaisuuden uusiin vaatimuksiin keskittyen erityisesti liiketoimintaan liittyviin riskeihin.

### 2.2.1 Laadullinen tutkimus

Aiheen määrittelyn ja rajaamisen lisäksi vähintään yhtä tärkeää on suunnitella itse toteutettava työ. Suunnitelmaa tulee tarkastella useista eri näkökulmista ja peilata teoreettisen viitekehyksen perusmalleihin. Erikssonin ym. (2016, 27–33) mukaan suunnitelma voidaan jakaa seuraaviin osiin:

- Tutkittavan aiheen määrittely
- Tutkimuskysymysten muodostaminen
- Tutkimusmenetelmien valinta
- Oikeiden teorialähteiden löytäminen
- Tutkimustiedon kerääminen

Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja poikkeamille pitää löytyä perustelu. Tilastollista poikkeamaa ei siis tunneta. (Alasuutari 2011, 33–38.)

Puusan ym.(2011, 47–48) mukaan laadullisessa tutkimuksessa lähestymistapa ottaa huomioon tutkittavan kohteen todellisuuden ja tutkijan vaikutuksen tutkittavaan asiaan. Yksittäisten ihmisten näkökulmat sekä tutkijan itsensä vuorovaikutus tutkittavan asian kanssa ovat oleellisia. Etäisyys tutkijan ja tutkittavan aineiston sekä lopputuleman välillä on pieni. Laadullinen tutkimus soveltuu mm. sellaisiin asioihin joiden perustana on ihmisten välinen vuorovaikutus. Tässä työssä yhtenä perustana on asiakaspalvelu.

Yrityselämässä kvantitatiivinen tutkimustapa on usein suositumpaa kuin kvalitatiivinen tutkimustapa. Kvalitatiivinen tutkimustapa tulee kyseeseen kuitenkin silloin, kun tutkittavaa asiaa ei saada muunnettua numeromuotoon, vaan asia on sen sijaan esitettyä sanoin ja tekstein. Toinen tapa päätyä laadulliseen tutkimukseen on silloin, kun määrällinen tutkimus ei ole tuottanut haluttua tulosta ja asioita on jäänyt edelleen epäselväksi.

Laadullinen tutkimus kuvataan usein määrällisen tutkimuksen vastakohtana. Tämä tapa johtuukin monesti siitä, että näiden kahden tutkimuksen vertailu on helpompaa kuin niiden määrittäminen. (Eriksson ym. 2016, 4-5.)

Koska laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkija joutuu seilaamaan eri vaiheiden välillä edestakaisin loogisesti etenevän prosessin sijaan, on syytä varautua myös pettymyksiin sekä siihen, että joutuu muuttamaan omaa suunnitelmaansa. Oikeanlaista aineistoa ei välttämättä löydy tai se voi olla teknisesti saavuttamattomissa. Näissä kohdissa tulisi laadullista tutkimusta tekevän tutkijan palata aina alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja tarvittaessa pohtia mihin kysymykseen tutkimuksella kerätty aineisto todella vastaa. Ongelmiin varautuva tutkimussuunnitelma on teoriassa hienon kuuloinen, mutta sen toteuttaminen käytännössä onkin jo huomattavasti haastavampaa. Tutkimuksen tilaajana on usein kuitenkin ulkopuolinen taho joka asettaa työlle omat aikatauluy-m. raamit. (Alasuutari 2011, 275- 276.)

Laadullisen tutkimustavan valinta tähän työhön oli luonteva valinta. Tutkimuksen kannalta oleellinen tieto on erikseen valituilla asiantuntijoilla, eli tässä tapauksessa haastateltavilla avainhenkilöillä. Heidän näkemyksensä ja korostuksensa asioista vievät tutkimusta eteenpäin. Riskit ja toimenpiteet niihin varautumiseksi ja niiden ehkäisemiseksi kuvataan myös sanallisesti, eli pelkkä numeerinen tarkastelu ei onnistu.

### **2.2.2 Tapaustutkimus**

Tutkimuksen kohteena ovat riskit. Tarkastelun alla olevien riskien voidaan ajatella olevan tapauksia, jolloin tutkimuksellinen näkökulma ottaa piirteitä myös tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus on monimuotoinen lähestymistapa jossa tutkimuksen tavoitteena on tutkia, määritellä ja analysoida tutkittavat tapaukset, tässä tapauksessa siis riskit. Tapauksien valinnassa, rajaamisessa ja perustelemisessa tulee noudattaa erityistä huolellisuutta. (Eriksson ym. 2005, 4.)

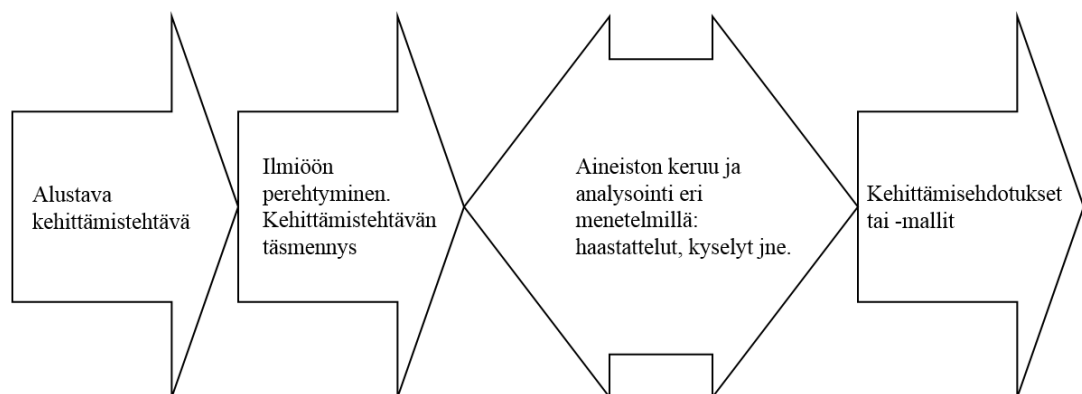
Tapaustutkimuksessa tutkimuksen alla olevaa tapausta tarkastellaan sen todellisessa ympäristössä. Tutkimusaineisto voi muodostua mm. haastatteluista, havainnoista ja erilaisista kirjallisista lähteistä. Tutkimusmenetelmien rajat voivat olla hyvinkin epätarkkoja. Tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan voida perustaa tutkimusta vain yhden lähteen

varaan ja tutkimuksen lopputuloksena syntyvä päätelmä tulee olla myös muiden tarkistettavissa. Aineiston dokumentointiin onkin syytä kiinnittää huomiota. (Kananen 2008, 84–85.)

Tyypillisesti tapaustutkimuksessa tutkittavia tapauksia on vähän, jopa ainoastaan yksi. Tavoitteena on ymmärtää yhtä tapausta syvällisesti ja saada siitä paljon tietoa. Tapaustutkimuksen tulkintaa voi tehdä joko aineiston pohjalta tai teoriaa hyödyntäen. Teoriaa hyödynnettäessä kirjallisista lähteistä tehtyjä teorioita ja oletuksia testataan todellisessa maailmassa. (Kananen 2008, 85.)

Tapaustutkimus määritellään myös prosessiksi ja vastaavalla tavalla sille on luonteenomaista se, että eri vaiheisiin joudutaan palaamaan tutkimuksen edetessä. Tapaustutkimuksen prosessissa määritellään tutkimuskysymysten sijasta tutkittavat tapaukset joihin sitten perehdytään tarkemmin teoreettisten näkökulmien ja käsitteiden kautta. (Eriksson ym. 2005, 19.)

Tyypillinen aloituspointe tapaustutkimuksen prosessille (kuva 1) on syvälinen perehtyminen itse tapaukseen yleisten teorioiden sijaan. Tapauksesta kiinnostuneella on itsellään useimmiten jonkinlaista taustatietoa itsellään asiasta joka helpottaa asian määrittelyä. On hyvä muistaa myös se, että vaikka tutkittava tapaus olisikin määritelty tarkkaan heti alussa, se voi muuttua teoriapohjan ja tietämyksen laajentuessa. Kehittämistehtävän muuttaminen tai muuttuminen kesken prosessin ei siis ole väärin, vaan kuuluu osana prosessiin. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)



**KUVA 1. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2009, 53–54).**

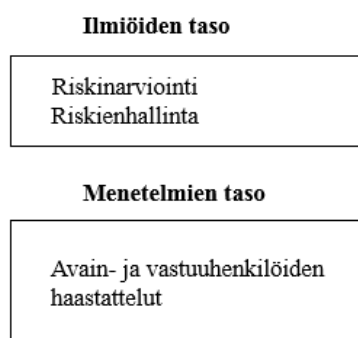
Tässä opinnäytteessä riskejä ja riskienhallintaa tarkastellaan useasta eri näkökulmasta ja tutkimusaineistona ovat erilaiset kirjalliset lähteet sekä haastattelut. Näiltä osin tutkimus siis täyttää tapaustutkimuksen piirteet. Tutkittavien tapausten, eli riskien määrittelyn osalta, on suuri vaikutus haastateltavien henkilöiden mielipiteillä. Tapausten konteksti, Suur-Savon Sähkön Asiakkuus-yksikkö, on myös hyvin tarkkaan rajattu.

### 2.2.3 Haastattelu

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen suosituimpia aineistonkeruumenetelmiä. Lyhykäisyydessään haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi jolla on etukäteen asetettu tavoite. Tutkija johtaa haastattelua ja henkilöt ovat aina vuorovaikutuksessa toisiinsa. Käytettäessä haastattelua tutkimusmenetelmänä tulee kuitenkin muistaa, että kerättävästä materiaalista tulee pystyä tekemään tutkimusta tukevia päätelmiä jälkikäteen. Haastattelut onkin hyvä nauhoittaa. (Puusa ym. 2011, 73.)

Tutkimushaastattelulle ominaista on muusta keskustelusta poiketen se, että tilanteeseen osallistuville henkilöille on määritelty roolit, haastateltava ja haastattelijä. Haastateltavalla on hallussaan se tieto, mitä haastattelijä tarvitsee. Haastattelulla on myös tietty päämäärä ja haastattelu on keino tämän päämäärän saavuttamiseksi. (Ruusuvuori ym. 2005, 22–23.)

Hirsjärven ym. (2009, 54–55) mukaan tutkimushaastattelussa on hyvä erottaa se mitä tutkitaan (ilmiö) ja miten tutkitaan (menetelmä). Tämä on yhtenäistä kaikille tutkimuksille. Vaikka laadullisissa tutkimuksissa ei ole yhtä selkeitä mitattavia muuttujia ja riippuvuussuhdetta asioiden välillä, ovat ilmiö ja menetelmät silti erotettavissa toisistaan ainakin jollakin tasolla. Tämän opinnäytetyön osalta tätä jakoa on kuvattu kuvassa 1.



**KUVA 1. Ilmiöiden ja menetelmien välinen yhteys (Hirsjärvi ym. 2009, 55)**

Haastattelun etuna on sen tarkoituksenmukaisuus. Haastateltaviksi voidaan etukäteen valita sellaiset henkilöt joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Tavoitteesta riippuen haastattelu tilanne voi olla hyvinkin hallittu tutkijan näkökulmasta tai sitten täysin vapaamuotoinen, jossa keskustelulle on annettu esimerkiksi ainoastaan aihe. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on myös joustava, koska tutkija voi aina pyytää haastateltavaa tarkentamaan sanomaansa. Tutkijan tulee aina valmistautua haastatteluun ja määrittellä etukäteen mitä tietoja haastattelulta hakee. (Puusa ym. 2011 76–77.)

### *Strukturoidut ja strukturoimattomat haastattelut*

Haastattelut osana tutkimuksellista tiedon keräämistä voidaan jakaa strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Kaikista strukturoidun haastattelu on lomakemuotoinen kysely, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot esitetään aina samassa muodossa kaikille vastaajille. Näiden kahden haastattelumallin välissä on paljon käytetty puolistrukturoitu haastattelu, joista taas tunnetuimpana pidetään teemahaastattelua. Teemahaastattelun kysymykset on rajattu valittuun teemaan tai aihepiiriin. (Ruusuvuori ym. 2005, 11.)

Tutkimushaastatteluihin liittyvät termistöt ovat moninaisia ja menevät monesti myös sekaisin keskenään. Pääsääntöisesti nämä voidaan kuitenkin jakaa kahteen eri luokkaan siten, että täysin strukturoidut lomakehaastattelut muodostavat oman luokkansa ja kaikki muut oman luokkansa. Mitä vähemmän strukturoitu haastattelu on, sitä hitaampaa on myös lopputuloksena saadun aineiston käsittely. (Hirsjärvi ym. 2009, 43–44.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on luonnosteltu etukäteen, mutta niiden sanamuodot tai järjestys, jossa ne esitetään voivat vaihdella. Etukäteen valituista kysymyksistä voidaan jättää jotakin pois, jos ne eivät sovellukaan tilanteeseen tai vastavuo- roisesti kysyä tilanteen mukaan tarkentavia tai lisäkysymyksiä. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Lomakehaastattelu on yksi käytetyimmistä strukturoidun haastattelun muodoista. Se so- pii tilanteisiin joissa haastateltavilla on samanlainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Haasteellisinta lomakehaastattelussa on kysymysten muotoilu ja helpointa itse haastat- telutilanteen toteutus. Haastattelutilanteessa tutkija voi kirjata vastaukset suoraan kan-

nettavalle tietokoneelle mikä nopeuttaa vastausten jatkokäsittelyä ja aineiston analysointia. Vastapuolena helppoudelle on taas kysymysten ohjaus mahdollisesti liiaksi siihen suuntaan johon tutkija haluaa tutkimuksen etenevän. (Hirsjärvi ym. 2009, 44–45.)

### *Teemahaastattelu*

Teemahaastattelussa haastattelua rajaa nimensä mukaisesti valittu aihe, eli teema johon valitut kysymykset keskittyvät. Tutkija itse on selvittänyt etukäteen tämän tutkittavan aiheen rakenteita ja kokonaisuuksia ja valikoinut haastateltavat sillä perusteella, että heillä uskotaan olevan jotakin oleellista tietoa juuri tähän teemaan liittyen. Menetelmänä teemahaastattelu kuitenkin sallii haastateltavien äänen kuulumisen ja ottaa huomioon eri ihmisten eri asioille antamisen merkitysten painoarvon. (Hirsjärvi ym. 2009, 47–48.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on hyvin avoin ja on makuasia, esitetäänkö kaikki samat kysymykset kaikille haastateltaville tai samassa järjestyksessä. Kysymykset eivät kuitenkaan voi olla mitä tahansa, vaan ne lähtevät aina tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä ja pyrkivä hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelussa korostuvat myös ihmisten eri asioille antamat tulkinnat ja merkitykset. (Tuomi ym. 2013, 75.)

### *Täsmäryhmähaastattelu*

Ryhmähaastattelussa myös tutkijan rooli on erilainen. Kysymyksien sijaan tutkijan tulee ylläpitää keskustelua. Erityisen tärkeää on huolehtia siitä, että ryhmä pysyy valitussa teemassa ja kaikki jäsenet pääsevät mukaan keskusteluun. Ryhmähaastattelut voidaan jakaa vielä parihaastatteluihin ja täsmäryhmähaastatteluihin, Parihaastattelut soveltuvat sellaisiin tilanteisiin joissa parin molemmat osapuolet ovat yhteisvastuullisia tutkittavasta ilmiöstä, esimerkiksi avo- tai avioparit. (Hirsjärvi ym. 2009, 58–63.)

Täsmäryhmähaastattelu (Focus group interview) taas on runsaasti käytetty haastattelumenetelmä jolle ominaista ovat mm. seuraavat piirteet:

- 1) Ryhmän koko on pieni, tavallisesti kuudesta kahdeksaan henkilöä.
- 2) Jäsenet on tarkasti valittu. Usein he ovat asiantuntijoita tai muita sellaisia avainhenkilöitä joiden mielipiteillä on merkitystä tutkittavaan ilmiöön.

- 3) Ryhmä on tietoinen haastattelun tavoitteesta.
- 4) Ryhmällä on puheenjohtaja, joka edesauttaa keskustelua. Suositeltavaa on, että puheenjohtaja ei olisi samasta organisaatiosta. Hänen tehtävänä on ylläpitää keskustelua.
- 5) Haastattelutilanteet ovat rentoja ja mukavia sekä kestoiltaan lyhyitä, noin 45–60 minuuttia kestäviä.

Täsmäryhmähaastattelut sopivat niihin tilanteisiin, joissa lopputavoitteena on kehittää jotakin ideaa tai palvelua tai suunnitella sen käyttöönottoa ja lanseeraamista organisaatioon. (Hirsjärvi ym. 2009, 58–63.)

Ryhmähaastattelun etuna on se, että tietoa saadaan nopeasti usealta vastaajalta. Ajankäytöllisesti se on menetelmänä siten myös helpompi kuin yksilöhaastattelut. Haittana voi olla se, että kaikki ryhmän jäsenet eivät pääse paikalle sovittuihin tilaisuuksiin jolloin tutkimuksen luotettavuus heikkenee. Ryhmähaastattelussa myös ryhmän sisäinen dynamiikka ja valta-asetelmat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen tilanteessa. Haastattelijan tulee pitää huolta siitä, että kukaan ei pääse dominoimaan haastattelua. Ryhmähaastattelut usein joko tallennetaan tai videoidaan. Videointi helpottaa aineiston purkua, kun tutkijan ei tarvitse arvailla kuka oli milloinkin äänessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 58–63.)

Teemahaastattelun sisällön hahmottaminen lähtee keskeisten käsitteiden avaamisesta teorian avulla. Haastattelukysymykset kohdistuvat hyvinkin tarkasti kyseisen teeman pääkäsitteiden alakäsitteisiin tai – luokkiin. Teemahaastattelulle on luonteenomaista se, että myös haastateltava tarkentaa käsiteltävää aluetta. Valitun teeman tarkkuudessa ja väljyydessä on syytä kuitenkin käyttää harkintaa, jotta haastateltavat pääsevät kertomaan kuitenkin kaiken oleellisen tutkittavan aiheen kannalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 66–67.)

Työssä hyödynnetään aineiston keruussa osittain strukturoitua haastattelua yksilöhaastatteluissa. Kysymykset luonnostellaan etukäteen, mutta niiden järjestys voi vaihdella haastateltavasta henkilöstö ja haastattelutilanteen kehittymisestä riippuen. Tämä aineistonkeruumuoto mahdollistaa myös mahdollisten lisäkysymysten esittämisen haastattelutilanteessa.

Puolistrukturoidun haastattelun lisäksi aineistoa kerätään yksilöhaastattelujen jälkeen toteutettavalla ryhmäkeskustelulla. Tässä menetelmänä on teemahaastattelu joka kohdistetaan ryhmälle. Tutkimustilanteessa ei ole enää ennalta määriteltyjä kysymyksiä vaan aihe, eli Asiakkuus–yksikön riskienhallinta, jonka ympärillä keskustelu liikkuu.

#### **2.2.4 Aineiston analyysi**

Laadullinen analyysi ei tunne poikkeamia, kuten tilastollinen analyysi, vaan kaikki poikkeamat on pystyttävä perustelemaan. Tilastollisia todennäköisyyksiä ei myöskään voi hyödyntää tuloksia tulkittaessa. Tähän usein on syynä jo pelkkä tulosten, kuten esimerkiksi haastattelujen, vähäinen kappalemäärä. Kaikkien tutkimuksen aikana esiin nousseiden seikkojen tulee siis tukea lopullista päätelmää. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään ole välttämätöntä tarvetta erityisen suurelle tutkittavien joukolle, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Hirsjärvi ym. (2009, 135–136) suosittelee tekemään aineiston analyysin mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Analysointi voi usein olla koko tutkimuksen työläin osuus. Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto voi usein olla hyvinkin runsas. Tuoreeseen aineistoon on kuitenkin helpompi palata ja tarvittaessa myös täydentää tai selvittää puuttuvia tietoja. Laadullisessa analyysissä nähdään neljä pääpiirrettä:

- 1) Analyysi aloitetaan jo aineistonkeruu vaiheessa. Tutkija havainnoi haastattelutilanteita ja voi hahmotella malleja havaitsemistaan asioista. Näiden mallien pohjalta tutkija voi tarvittaessa kerätä lisää aineistoa.
- 2) Analysointi tehdään lähellä kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään usein sanallisessa ja jopa aivan alkuperäisessä muodossaan.
- 3) Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla joko aineistolähtöistä tai perusta teoreettisiin ideoihin, joita pyritään todentamaan aineiston kautta.
- 4) Laadullisessa tutkimuksessa työskentelytapoja ja tekniikoita on monia. Tästä seuraa, että myös analyysitavoissa on runsas kirjo, eikä yhtä oikeaa tapaa ole olemassa.

Laadullinen analyysi voidaan teoriassa jakaa myös kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Todellisuudessa nämä vaiheet sulautuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä olennaista on näkökulman valita: Mikä on olennaista tarkastelun alla olevan asian kannalta? Havainnoinnissa tärkeää on kysymysten



asettelu. Tuloksia tarkastellaan aina yhdestä näkökulmasta kerrallaan hakien vastausta kyseiseen kysymykseen, vaikka tutkimuksessa kokonaisuudessaan olisikin useampia eri näkökulmia joista aihetta lähestytään. Näin materiaalia saadaan pelkistettyä tarkoituksenmukaisiksi raakahavainnoiksi. Raakahavaintojen poiminnan jälkeen seuraava vaihe pelkistämässä on havaintojen yhdistäminen. Yhdistämistä varten havainnoista tulee löytää jokin yhteinen tekijä, josta muodostuu sääntö jota voidaan hyödyntää koko aineistossa. Myös tässä tulee muistaa aiemmin mainittu tilastollisen poikkeaman puuttuminen. Jos yksin havainto on säännön vastainen, tulee sääntö miettiä uudelleen. (Alasuutari 2011, 40–42.)

Yksi pelkistämässä käytettäviä menetelmiä on aineiston koodaus. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi värikoodausta ja jaotella sen perusteella aineistoa eri osiin. Ennen koodausta tutkijalla tulee kuitenkin olla jo aavistus siitä mitä tietoa hän hakee. Tässä tulee kuitenkin käyttää varovaisuutta, koodauksella ei ole tarkoitus vähentää aineiston laadullista sisältöä. Koodaus ei ole vielä suoraan analyysia vaan välivaihe. Koodaamisessa voidaan lähteä hakemaan aineistosta esimerkiksi selitystä ilmiölle, prosesseja tai samanlaisuuksia tai erilaisuuksia. (Kananen 2008, 88–91.)

Laadullisen tutkimuksen analyysille on tyypillistä, että mielenkiintoisia aiheita ja asioita löytyy tutkimusaineistosta vaikka kuinka paljon. Tutkijan on kuitenkin pakko pysyä tiukkana ja keskittyä vain niihin asioihin jotka ovat oleellisia tutkimuskysymyksen kannalta, jotta tutkimus pysyy hallittavana. Jos aineiston analysointi ja luokittelu pohjautuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, puhutaan aineistolähtöisestä sisälönanalyysistä. Tutkimuksen teema ohjaa siis analyysia eteenpäin. (Tuomi ym. 2013, 92–113.)

Havaintojen pelkistämistä seuraa arvoituksen ratkaiseminen eli ns. tulkinta. Tarkoituksena on tehdä aiemmin havaittujen määritysten ja johtolankojen perusteella merkitystulkinta tutkittavasta aiheesta. Käytettäessä raakahavaintoja osana arvoituksen ratkaisemista, viitataan kirjallisuuteen tai muihin tutkimuksiin. Arvoituksen ratkaisussa on mahdollista hyödyntää tai viitata myös tilastollisiin analyysihin, mutta alkuperäisiä raakahavaintoja ei tässäkään vaiheessa tule unohtaa, vaan niistä etsitään edelleen vihjeitä lopullista tulkintaa tehtäessä. Mitä enemmän näitä vihjeitä tutkijalla on käytössään, sitä varmempia voidaan olla tutkimuksen tuloksesta sen sijaan, että tulos olisi ainoastaan yksi monista mahdollisista vaihtoehdoista. (Alasuutari 2011, 44–48.)

Opinnäytetyön teemana on riskienhallinta ja kontekstina Asiakkuus-yksikkö. Tutkimusaineiston analysoinnissa on tärkeää keskittyä vain niihin asioihin jotka liittyvät ja vastaavat siihen kysymykseen mitä ovat Asiakkuus-yksikössä eri henkilöiden havaitsemat ja esille tuomat riskit ja kuinka riskienhallinnasta tehdään suunnitelmallista toimintaa. Kaikki muut haastatteluissa esille tulevat asiat ja materiaali jätetään analysoinnin ulkopuolelle.

### **2.3 Opinnäyteprosessi**

Opinnäytetyö on määriteltävissä prosessiksi kuten Kananen (2010, 13 -14) teoksessaan kirjoittaa. Opinnäytetyö eroaa muista tehtävistä siinä, että sen on noudatettava aina opinnäytteelle määritellyjä sääntöjä ja lainalaisuuksia, jotta se täyttää opinnäytteen tunnusmerkit. Toisaalta vastaavia tilanteita tulee vastaan myös todellisessa työelämässäkin; erilaisten projektien tai pitkien raporttien ja tehtäväkokonaisuuksien tulee noudattaa niitä koskevia asetuksia ja säännöksiä jotta työssä onnistutaan.

Opinnäytteen työstäminen alkaa teoriapohjan keräämisellä ja kirjoittamisella. Käytettävien lähteiden tulee olla mahdollisimman tuoreita, koska kuten yritysten toimintaympäristö, myös riskienhallinta kehittyy koko ajan. Tarkoituksena on selvittää työn tilaajan kannalta oleellimmat asiat mitä teoriassa on kerrottu riskienhallinnasta.

Tilaajalle tarjotaan riskienhallintaa myös ulkopuolisten ammattilaisten toimesta maksullisena palveluna. Tämän palvelun ostossa on puolensa, koska silloin yrityksen henkilöstön aikaa ei sitoudu riskienhallinnan suunnitteluun. Haittapuolena voi olla se, että riskienhallinta jää liian etäiseksi yrityksen toiminnasta joka taas heikentää koko riskienhallinnan tasoa ja toimivuutta.

Tämän opinnäytetyön myötä kerätty tieto jää kaikki tilaajan käyttöön. Asiaan vaikuttaa myös se, että opinnäytteen tekijä työskentelee tällä hetkellä tilaajayrityksessä. Tekijällä on tiedossaan oman työnsä kautta yrityksen tavoitteet ja toimintaympäristöä koskevat lainalaisuudet. Opinnäytteessä tietoa kerätään kattavasti erilaisista puolueettomista ja ei-kaupallisista lähteistä.

Teoriapohjan keräämisen jälkeen suoritettiin työn tutkimuksellista tietoa tuottava osuus haastattelujen avulla. Työn etenemistä ja alustavaa aikataulusuunnitelmaa on kuvattu kuvassa 2. Haastattelut tapahtuivat ensin avainhenkilöiden yksilöhaastatteluilla ja tämän jälkeen ryhmähaastattelun avulla. Näiden haastattelujen pohjalta kirjattiin tilaajayksikköä koskevat riskit. Jotta työ ei jää ainutkertaiseksi, määriteltiin tämän työn lopputuloksena myös riskienhallintasuunnitelma. Tavoitteena on, että suunnitelma tulee yrityksen käyttöön ja läpi käydään sekä päivitetään aina säännöllisesti esimerkiksi samassa yhteydessä toimintasuunnitelman kanssa.



## KUVA 2. Työn eteneminen ja alustava aikataulu

Tilaajayrityksen eri yksiköt ovat tällä hetkellä hyvin eri tilanteissa riskienhallinnan suhteen. Yksiköstä riippuen on kartoitettu ulkoisia palveluntarjoajia tai tehty päivityksiä jo kirjattuihin riskeihin esimerkiksi toimintasuunnitelman yhteydessä. Organisaation käyttöön on tilattu riskienhallintatyökalu Granite. Suurin osa riskeistä on kuitenkin vielä kirjattuna excel – taulukoihin. Organisaatiossa on tarkoituksena panostaa riskienhallintaan merkittävästi myös konsernitasolla ja riskienhallinta on jo mm. jokaisen johtoryhmän kokouksen asialistalla mukana. Vaikka tämä opinnäyte on rajattu koskemaan ainoastaan Asiakkuus – yksikköä, voi työn teoriapohja antaa lisätietoa koko konsernin riskienhallintaa ajatellen.

### 3 RISKIENHALLINTA

Yrityksen riskienhallintaan liittyvää lähdemateriaalia löytyy runsaasti. Usein kuitenkin termit riskien arviointi tai kartoitus sekä riskien hallinta viittaavat työturvallisuuteen liittyviin toimintatapoihin. Materiaalia ja aiempia opinnäytetöitä löytyy paljon myös riskien hallinnasta osana liiketoimintasuunnitelmaa.

Riskienhallinta kuuluu osaksi yrityksen johtamista. Yrityksen valmius ottaa erilaisia riskejä heijastuu myös yrityksen toimintaan. Riskienhallinta voidaan myös kytkeä yrityksen strategiaan, taloudellisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin. Tällöin puhutaan kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta, jonka tavoitteena on omaisuuden, tiedon, ihmisten, maineen ja ympäristön turvaaminen sekä päivittäisen toiminnan turvaaminen. (Viitala ym. 2014, 340 -341.)

#### 3.1 Mitä riskienhallinta on?

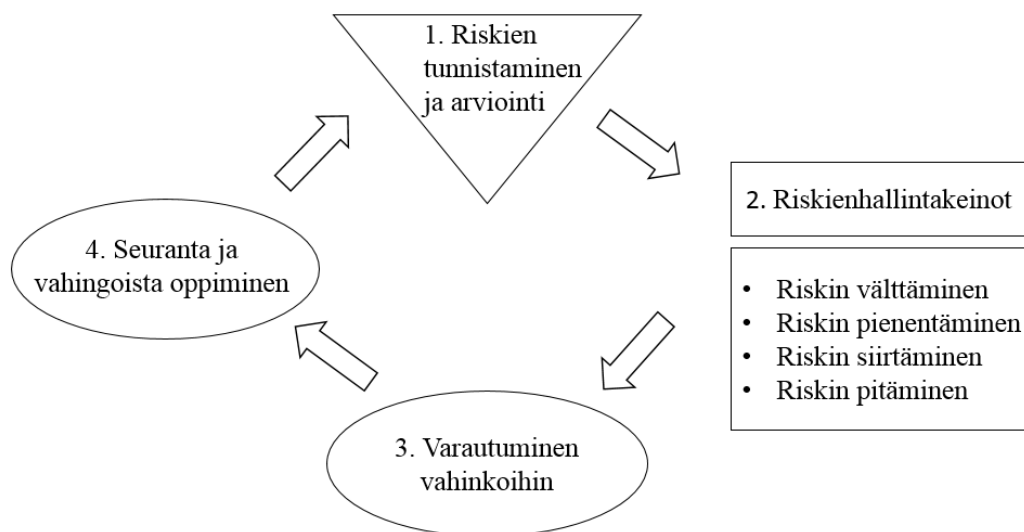
Johdon rooli riskeissä ja riskinotossa on merkittävä ja tämä tulee tiedostaa. Tiedostaminen lähtee hallinnan keskeisimpien käsitteiden, riskinottohalun, riskisalkun ja riskinkantokyvyn avaamisella. Riskinottohalu määrittää johdon sietokyvyn taloudelliselle menetykselle yrityksen tavoitellessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja markkinoita. Riskien arvioinnissa ja luokittelussa esille nostetaan yksittäisiä riskejä. Yrityksen on kuitenkin tärkeää seurata riskeistä muodostuvaa kokonaisuutta, eli riskisalkkua. Riskinkantokyky määrittää yksinkertaisesti yrityksen kyvyn kantaa taloudellista riskiä suhteutettuna esimerkiksi yrityksen käyttöpääomaan. Sen laskeminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista eikä laskentaan ole olemassa yhtä oikeaa laskentakaavaa. (Ilmonen ym. 2013, 10–13.)

Riskienhallinnan kokonaisuutta katsoessa johdon rooli lähtee jo siitä, minkälaisia henkilöitä he valitsevat esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Tässä huomioidaan mm. valittavien henkilöiden rehellisyys ja eettiset arvot. Johdon osalta tärkeää on myös tehdä ne oleelliset rajaukset siitä, missä avainasioissa päätösvalta on esimiehillä ja missä johdolla. Esimiehet taas vastaavat omasta kokonaisuudestaan täysivaltaisesti, jolloin yrityksen riskienhallinnan tulee olla luonnollinen osa johtamistyötä. (COSO 2004, 83–84.)

Ilmonen ym. (2013, 84–86) käsittelee riskienhallintaa prosessina. Näin tavoitteiden asettaminen, riskien arviointi, hallinta, raportointi ja seuranta sekä toiminnan parantaminen ovat jatkuvaa toimintaa. Tässä prosessissa itsessään ei käsitellä toteutuneita riskejä tai vahinkoja, vaan niille on omat erilliset käsittelytavat.

Vaikka yrityksessä olisikin jo aikaisemmin tunnistettu ja luokiteltu yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan ja henkilöstöön liittyvät riskit, saattavat asiakkuuksiin ja tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvät riskit jäädä vähemmälle huomiolle tai kokonaan huomiotta. Myös asiakasriskit voidaan kuitenkin luokitella. Ilman luokittelua ja asian tiedostamista voidaan jokaista yritykselle epäsuotuisaa kehitystä ajatella riskinä. (Hellman ja Värilä 2009, 135–148.)

Hyvässä riskienhallinnassa kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat riskienhallintaan oman roolinsa mukaisesti. Toiminta on ennakoivaa, järjestelmällistä ja suunniteltua ja tavoittelee riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämistä. Riskienhallinta ei ole oleellista ainoastaan yrityksen oman henkilöstön vaan myös asiakkaan saaman palvelun kannalta, koska toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on yksi hyvän riskienhallinnan tavoitteista. Toimintaympäristön muutos, ulkoistamiset ja globalisaatio lisäävät riskienhallinnan haasteita. Nopeasti muuttuva ympäristö edellyttää myös riskien järjestelmällistä tunnistamista ja mallintamista esimerkiksi uusiin toimintamalleihin tai projekteihin liittyen. Kuvassa 3 on esitetty riskienhallinnan kokonaisuutta. (Viitala ym. 2014, 340 - 341.)



**KUVA 3. Riskienhallinnan kokonaisuus (Viitala ym. 2014, 340)**

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa näkökulma on koko organisaation tasolla. Siinä riskienhallinta yhdistetään organisaation taloudellisiin, toiminnallisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Riskienhallinnan tavoitteena on toiminnan, ihmisten, omaisuuden, tiedon sekä toiminnan häiriöttömyyden turvaaminen. Riskienhallinta voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen; riskien tunnistamiseen, analysointiin ja riskienhallintakeinojen määrittelyyn. (Viitala ym. 2014, 340 -341.)

Riskienhallinnan tavoitteet muuttuvat jatkuvasti. Muutoksen aiheuttaja voi yhtä hyvin tulla yrityksen ulkopuolelta (lainsäädäntö, toimintaympäristön muutokset), kuin yrityksen sisältäkin. Riskienhallinnan taso toimii myös kilpailutekijänä erityisesti aloilla joiden toimijoilta odotetaan korkeaa luotettavuutta. (Ilmonen ym. 2013, 34.)

Jotta riskienhallinnalle voidaan asettaa jonkinlainen tavoitetila, tulee ensin ymmärtää ja tarkastella riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti ja ymmärtää sen merkitys sekä se, mistä osatekijöistä se koostuu. Riskienhallinta on laaja käsite ja sen alle voidaan sijoittaa laajoja asioita aina työsuojelusta ja kriisienhallinnasta pienempiin osa-alueisiin, kuten prosesseja ja asioiden raportointitapoja. Asiassa korostuvat myös toimialakohtaiset painotuksen, kuten esimerkiksi finanssitoimialalla erilaiset taloudelliset riskit. Vastuut asioiden raportoinnista ja valvonnasta tulee asettaa jo alkuvaiheessa. Riskienhallinnan tavoite ei ole enää pelkkä vakuutusmaksujen alentaminen, se on ainoastaan lisäetu, vaan epävarmuustekijöiden hallinta siten, että yritys voi saavuttaa omat liiketoiminnalliset tavoitteensa. (Ilmonen ym. 2013, 34–36.)

Toimintaympäristön epävarmuus on yksi tärkeä tekijä riskienhallinnan tarpeellisuutta pohdittaessa. Ympäristöstä tulevat ei-toivotut tekijät voivat pahimmillaan aiheuttaa peruuttamattomia menetyksiä tai kaataa koko yrityksen. Näiden tapahtumien välttämiseksi yritysten tulee harjoittaa systemaattista riskienhallintaa, jossa pyritään hallitsemaan ja ennakoimaan ihmisen toiminnan seurauksia siten, että ne eivät koidu vahingoksi yritykselle tai sen toiminnalle. Ongelma tässä on tietenkin se, että ihmisen toiminnan ennustaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Kuitenkin inhimillinen tekijä on riskeissä mukana tavalla tai toisella. Riskienhallintamallit perustuvat usein siihen, että ihminen itse osaa tunnistaa ja arvioida toimintaan liittyvät riskit. Tässä ajatuksessa on

kuitenkin se heikkous, että se ei ota huomioon tapahtumien monimutkaisuutta ja kaikkea niihin vaikuttavia tekijöitä, kuten rinnakkaisvaikutuksia, viivästynyttä palautetta tai ristiriitaista informaatiota. (Flink ym. 2007, 10.)

Riski kuuluu luonnollisena osana liiketoimintaan. Yritysten päätehtävä on tuottaa palveluja ja tuotteita muiden osapuolten tarpeisiin ja tätä toimintaa ei voida tehdä ilman riskien olemassaoloa. Riskien olemassaolo täytyykin tunnistaa ja tunnustaa, jotta yritys voi hallita, pienentää ja lopulta kääntää riskit edukseen. Koska nykypäivän toimintaympäristön muutostahti on valtavan nopeaa ja ympäristö kaikinensa hyvin epävarma, täytyy organisaatioiden kehittyä entistä nopeammin mukautuviksi jotta ne pystyvät vastaamaan tulevaisuuden vielä näkymättömissä oleviin haasteisiin. (Cheese 2016, 323.)

Erilaisten toimenpiteiden määrittelyssä on tärkeää saavuttaa näkemys organisaation edusta sekä sen toimintaympäristössä vallitsevista lainalaisuuksista. Riskienhallinta on kokonaisvaltaista toimintaa joka tähtää samaan maaliin yrityksen muiden tavoitteiden kanssa. Kokonaisvaltainen ajattelu on tärkeää, jotta riskienhallinnan toimenpiteillä ei aiheuteta uusia riskejä. Esimerkkinä laivan väistäessä karikkoon se törmää toiseen laivaan, koska kapteeni unohti katsoa ympärilleen. Kaikki inhimillinen toiminta, riskienhallinta mukaan lukien, sisältää riskin. Koska myös riskienhallintaa tekevät henkilöt ja ammattilaisetkin ovat ihmisiä, on omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen erityisen tärkeää tilanteessa, jossa tarkoituksena on arvioida muita. (Flink ym. 2007, 10–13.)

Yritysten toimintaympäristön liittyviä epävarmuustekijöitä ei voi koskaan poistaa, joten tämän epävarmuuden kanssa on opittava elämään. Riskienhallinta on suunnitelmallista epävarmuustekijöiden hallintaa jossa tulee huomioida liiketoiminnan aineelliset ja aineettomat riskit. Riskienhallinnassa määritellään tavoitteet jonka jälkeen tunnistetaan riskit, kirjataan ne, arvioidaan ja analysoidaan niiden todennäköisyyttä. Riskienhallinnan kautta saatava tieto on erityisen tärkeää yrityksen johdolle. Riskienhallinta on tärkeä osa yrityksen strategian ja talouden suunnittelussa ja yleisesti johtamistyön laadun parantamisessa. (Rautanen 2011, 9-11.)

Suomessa on jo melko hyvin tunnistettu ja kartoitettu erilaisia aineellisia riskejä ja aineellisten riskienhallinta on viety osaksi johtamisprosessia. Aineellisten riskien minimoimiseksi yrityksille on tarjolla monenlaisia vakuutuksia, joilla varautua ja pienentää

mahdollista vahinkoa. Aineettomiin riskeihin sen sijaan ei vakuutuksia ole olemassa. Aineettomat riskit ovat vielä kohtalaisen tuntematon osa-alue eikä näitä myöskään ole tapana vertailla aineellisiin riskeihin. Euromääräinen vertailu voisi kuitenkin olla silmiä avaavaa. Se konkretisoisi sitä, kuinka paljon esimerkiksi aineettomassa pääomassa on rahallisesti mitattavia arvoja ja mikä näiden merkitys on liiketoiminnan kannalta. (Rautanen 2011, 9-11.)

Riskienhallinnan tekemättä jättäminen tai yrityksen sisäänpäin kääntyminen riskien pelossa on äärimmäisen haitallista pitkässä juoksussa ja estää yrityksen kehityksen. Se voi tuntua helpottavan tilannetta juuri sillä hetkellä, mutta aiheuttaa ainoastaan sen, että tulevaisuudessa vastassa ovat entistä suurempi riski ja epävarmuus siitä, pystyykö yritys enää mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin ja vastaamaan sen haasteisiin. (Cheese 2016, 327.)

### **3.2 Riskienhallintaa koskeva lainsäädäntö ja standardit**

Yritysten riskienhallintaan kohdistuvat vaatimukset tulevat sekä yrityksen sisältä, että yrityksen ulkopuolelta. Sisäiset vaatimukset ovat niitä asioita, joita on kirjattu yrityksen sisällä esimerkiksi strategiaan, arvoihin ja toimintasuunnitelmiin sekä – ohjeisiin. Riskienhallinnan perusta lähtee yrityksen strategiasta, arvoista, missiosta ja visiosta. Missiossa kuvataan se, miksi yritys on olemassa ja visio kuvaa tulevaisuutta: sen missä halutaan olla. Koska visio on yrityksen johtamisen perusta, asettaa se myös tekemiset ja tavoitteet tärkeysjärjestykseen. (Ilmonen ym. 2013, 18.)

Ulkoiset vaatimukset tulevat nimensä mukaisesti yrityksen ulkopuolelta; lainsäädännöstä, standardeista, suosituksista tai asiakkailta. Nämä ulkoiset vaatimukset voidaan jakaa karkeasti viranomaismääräyksiin ja lainsäädäntöön sekä toimialaan liittyviin vaatimuksiin ja ne liittyvät joko hallintotapaan, erityiseen osa-alueeseen (esimerkiksi työturvallisuus) tai ovat suoraan sidoksissa toimialaan. Riskienhallinnassa on erityisen tärkeää tuntea toimialaan kohdistuvat lait ja määräykset sekä pohtia näiden painotukset tarkastelun alla olevan toiminnan mukaan. Erityisissä säädöksissä (esimerkiksi ympäristö- tai kemikaaliturvallisuus) on suoraan kirjattu vaatimukset riskianalyysien tekemiseksi. (Ilmonen ym. 2013, 18–20.)



Varsinaista lainsäädäntöä liittyen suoraan riskienhallintaa on vähän. Näistä yleisimpiä yrityksiä koskevia säädöksiä ja direktiivejä ovat mm. kirjanpitolaki ja tilinpäätösdirektiivi. Säädökset koskevat pääsääntöisesti listattuja osakeyhtiöitä, mutta ne vaikuttavat myös ei-listattuihin yhtiöihin. (Ilmonen ym. 2013, 18–20.)

Kirjanpitolain 3. luvun 1 §:ssa todetaan, että toimintakertomuksessa tulee arvioida yrityksen toiminnan laajuuteen nähden kattavasti ja tasapuolisesti merkittävimpiä epävarmuustekijöitä ja riskejä sekä muita liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia seikkoja samalla tavoin kuin taloudellista asemaa ja tulosta. Toimintakertomuksessa tulee esittää taloudellisten tunnuslukujen lisäksi liiketoiminnan kannalta merkitykselliset luvut myös henkilöstöstä ja erilaisista ympäristötekijöistä. Näihin tulee tarvittaessa liittää myös täydentävää tietoa. (Kirjanpitolaki 1336/1997.)

Riskienhallinta voidaan järjestää myös yleisesti hyväksytyjen standardien mukaisesti ja viitata niihin esimerkiksi yrityksen toimintakertomuksessa. Standardien etuna on se, että niiden avulla saadaan riskienhallinnalle yhteinen sanasto ja menetelmät sekä riskeistä saadaan jollakin tavalla yhteismitallisia. Tunnetuimpia riskienhallintastandardeja ovat mm. ISO/DIS 31000-, US COSO ERM-, ISO/IEC 27005:2008- ja Business Continuity BS25999 (ISO – standardit ISO 17799:2005 ja ISO 27001, A.14.1.) – standardit. (Ilmonen ym. 2013, 27–28.)

Vaikka standardeja on monta, noudattavat niistä useimmat samaa perusrunkoa (Ilmonen ym. 2013, 27–28):

- riskienhallinnan tavoitteiden määrittely
- riskien tunnistaminen
- riskien määrän ja todennäköisyyden arviointi
- riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen
- raportointi
- säännöllinen riskienhallinnan tason ja onnistumisen arviointi

Yksi suosituimmista ja käytetyimmistä riskienhallinnan malleista on Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework. Mallin on julkaissut COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission) vuonna 2004. Mallin ta-

voitteena on tehdä riskienhallinnasta mahdollisimman kokonaisvaltaista, lisätä organisaatioiden sisäistä valvontaa ja auttaa yritystä tunnistamaan tavoitteisiin liittyvät riskit ja hallitsemaan ne riskinottohalukkuuden rajoissa. (COSO 2004, 4.)

Merkittävin suositus yritysten riskienhallintaan liittyen on Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallinnointikoodi joka on käytännössä pörssiyhtiöille laadittu ohjeistus hyvään hallinnointitapaan liittyvistä suosituksista. Hallinnointikoodi täydentää lainsäädäntöön kirjattuja velvoitteita ja tukee suomalaisten pörssiyhtiöiden hallinnointikäytäntöjen korkeaa laatua. Arvopaperimarkkinayhdistyksen 1.10.2015 hyväksymässä ja 1.1.2016 voimaan tullessa hallinnointikoodissa on annettu riskienhallintaan omat suositukset. Suosituksessa todetaan mm., että ”yhtiön säännöllisessä raportoinnissa on kuvattava liiketoimintaan liittyviä merkittäviä lähiajan riskejä ja epävarmuustekijöitä.” (Hallinnointikoodi 2015.)

### 3.3 Riskilajit ja riskien tunnistaminen

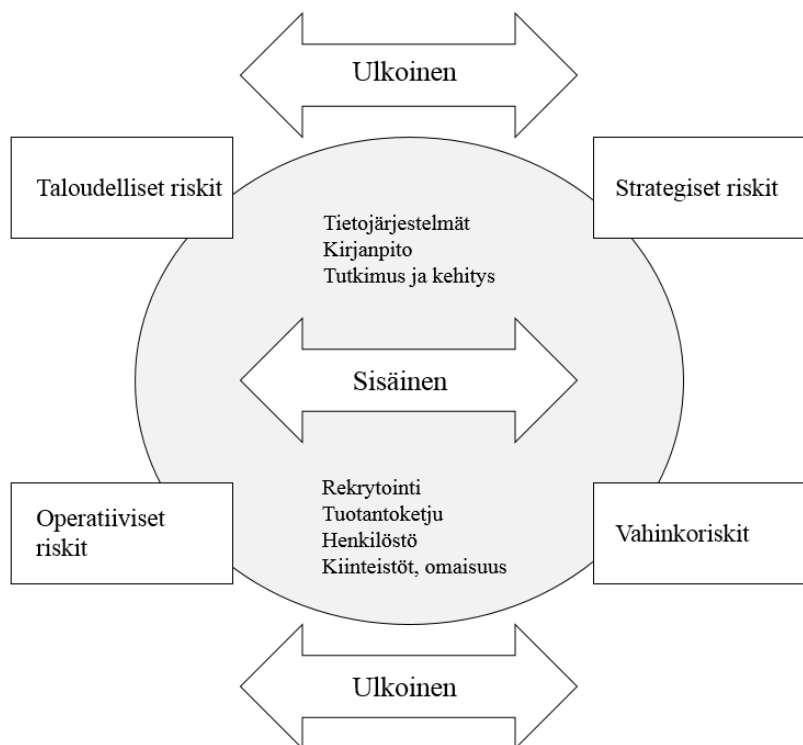
Riskien lajitteluun on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja. Yleisimmin käytetty lajitteletapa on jakaa riskit strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin (kuva 4). Näin riskit lajitellaan sekä niiden lähteen, että tyypin mukaisesti. Riskin lähde viittaa niihin tekijöihin joiden vaikuttaessa riski toteutuu. Kaikissa riskilajeissa riskin lähde voi tulla joko yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä, kuten esimerkiksi lainsäädännön muutoksesta tai yrityksen sisäisistä toiminnoista. (Ilmonen ym. 2013, 64–65.)

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit</li> <li>• Toimintaympäristöön liittyvät riskit</li> <li>• Markkinariskit</li> <li>• Teknologiariskit</li> <li>• Regulaatoriskit</li> <li>• Poliittisen tai taloudellisen kehityksen riskit</li> <li>• Viestintäriskit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Likviditeettiriskit</li> <li>• Korkoriskit</li> <li>• Sopimusriskit</li> <li>• Veroriskit</li> <li>• Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit</li> <li>• Pääomarakenteen riskit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamiseen liittyvät riskit</li> <li>• Tietoturvallisuusriskit</li> <li>• Toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit</li> <li>• Liiketoiminnan keskeytymiseen liittyvät riskit</li> <li>• Projektitoimintaan liittyvät riskit</li> <li>• Sopimus- ja vastuuriskit</li> <li>• Kriisitilanteisiin liittyvät riskit</li> <li>• Rikosriskit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveys- ja turvallisuusriskit</li> <li>• Henkilöstöön liittyvät riskit</li> <li>• Ympäristöriskit</li> <li>• Vahingoittumisriskit</li> </ul>

**KUVA 4. Riskikategoriat (Ilmonen ym. 2013, 65)**

Rajaus eri riskilajien välillä on kuitenkin hiuksenhieno ja riski voi hyvin kuulua useampaan eri kategoriaan. Se voi olla vakuutettavissa tai ei ja se voi kuulua joko operatiiviselle tai strategiselle tasolle tai molempiin. (Ilmonen ym. 2013, 64–65.)

Raynus (2011, 154–155) on kuvannut riskien sijoittumista ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön (kuva 5). Toki on huomioitava, että osa riskeistä vaikuttaa molemmissa ympäristöissä.



**KUVA 5. Riskiluokat suhteessa sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön (Raynus 2011, 155)**

Lisäksi Raynus lajittelee riskiajurit jotka vaikuttavat jokaisen riskikategorian sisällä. Riskiajuri on mikä tahansa sellainen uusi toiminto tai aloite, joka huolimattomasti hoidettuna aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen yrityksen toimintaan ja tulokseen. Riskiajurit voidaan jakaa viiteen luokkaan:

1. Tavoitteet. Ovatko määritellyt tavoitteet, aikataulut ja kustannukset realistiset?
2. Valmistelu. Onko suunnittelu tehty huolellisesti ja prosessit kunnossa?
3. Toteutus. Kuinka työ käytännössä johdetaan ja toteutetaan annetussa aikataulussa ja käytettävissä olevilla resursseilla?

4. Ympäristö. Kuinka tehokkaasti työ on mahdollista suorittaa? Tässä huomioidaan organisaation rakenne, kulttuuri ja vuorovaikutus.
5. Mukautuvuus. Kuinka hyvin vastaan tuleviin muutoksiin ja ei-suunniteltuihin tapahtumiin pystytään reagoimaan?
6. Lopputulos. Kuinka hyvin ja kokonaisvaltaisesti tuote tai prosessi onnistui? Päästiinkö tavoitteeseen?

### 3.3.1 Strategiset riskit

Rautasen (2011, 31–34) mukaan yrityksen strategiasta puhuttaessa tarkoitetaan yksinkertaisesti niitä linjauksia ja toimenpiteitä joita yritys tekee varmistaakseen oman menestyksensä. Strategian toteuttaminen on hyvin pitkäjänteistä ja järjestelmällistä työtä ja strategiat ovat hyvin yrityskohtaisia. Strategiassa tulee hyödyntää yrityksen toiminnassa esiintyvät mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseen. Strategiset riskit liittyvät yrityksen toimintaympäristöön ja ovat siihen kuuluvia uhkia ja epävarmuustekijöitä. Strategiset riskit ovatkin usein seurausta strategian huonosta laadusta tai toimimattomuudesta. Strategisten riskien merkitystä korostaa myös se, että ne ovat lähes poikkeuksetta yhteydessä myös operatiiviseen toimintaan ja siihen liittyviin riskeihin. Strategisella riskillä on toteutuessaan merkittävä negatiivinen vaikutus koko liiketoiminnalle.

Strategioissa itsessään ei ole olemassa riskittömiä vaihtoehtoja, on vain enemmän tai vähemmän riskejä sisältäviä valintoja. Tästä johtuen riskikartoituksen tuleekin aina olla osa strategian suunnittelua. Johdon tehtäväksi jää ratkaista riskeihin liittyvät kysymykset. Tässä tulee muistaa, että riskeihin sisältyy usein myös mahdollisuus liiketoiminnalle, joten punnitseminen riskien ja mahdollisuuksien välillä on tehtävä huolellisesti. (Rautanen 2011, 31–34.)

Strategiselta kannalta kriittiset riskit ovat usein sidoksissa vaikeasti mitattavissa oleviin aineettomiin riskeihin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, kilpailijoihin, toimittajiin, tuotteisiin ja kehitykseen. Näillä osa-alueilla tulee olla kuitenkin selkeät riskimittarit, joista luodaan yksinkertaiset mittarit seurattavaksi aina päivittäiseen käyttöön saakka. Tällaisia mittareita voivat olla mm. markkina-osuus, myytyjen tuotteiden määrä tai kassavirta. (Rautanen 2011, 31–34.)

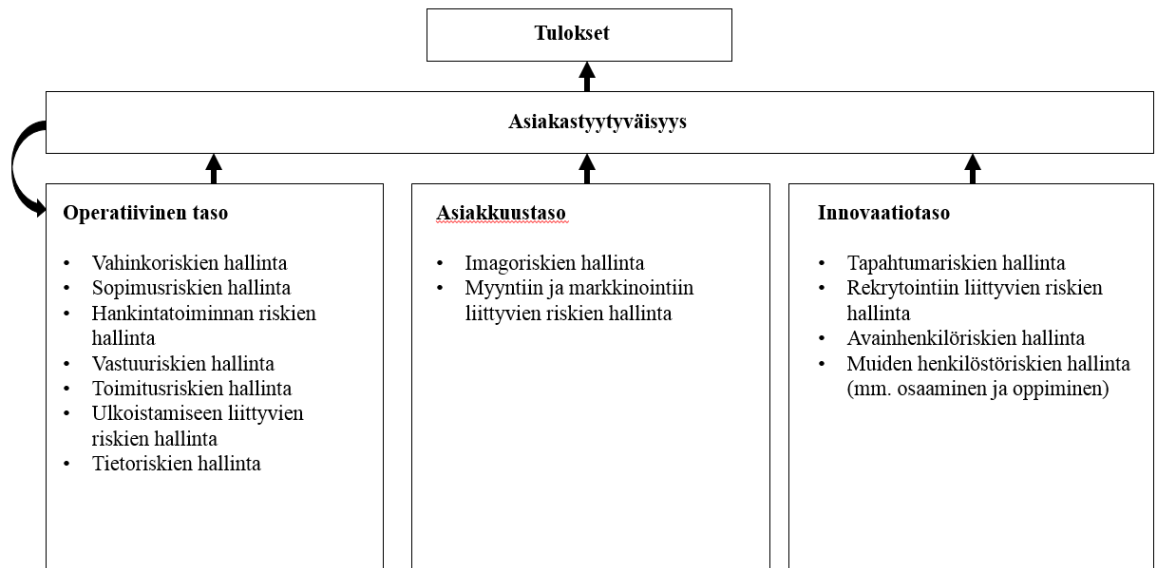
Strateginen riski ja liiketoimintariski ovat toistensa synonyymeja. Liiketoimintariskit aiheutuvat yrityksen sisäisistä prosesseista tai toimintaympäristöstä. Liiketoimintariskejä voidaan tarkastella joko oma osa-alueenaan riskienhallinnassa tai osana yrityksen johtamista. Liiketoimintariskeihin liittyvän riskienhallinnan tulee aina ulottua strategiasta yrityksen arkitoimintaan saakka. Yksi esimerkki liiketoimintariskien hallinnasta osana johtamisjärjestelmää on esimerkiksi riskienhallinnan integroiminen tulokorttiin. Parhaassa tapauksessa liiketoimintariskien hallinta on ennakoinnin apuväline jolla vältetään liiketoiminnan kannalta pahimmat riskit, mutta samalla hyödynnetään markkinoilla olevat mahdollisuudet. (Juvonen ym. 2014, 29–30.)

Ilmosen ym. (2013, 65) mukaan strategisiin riskeihin kuuluvat sellaiset uhkatekijät jotka liittyvät yrityksen pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. Organisaation pitkän aikavälin strategiaan riskeihin voidaan arvioida niitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä jotka voivat toteutuessaan aiheuttaa sen, ettei tavoitetta saavuteta. Ulkoiset tekijät voivat liittyä esimerkiksi kilpailijoiden toimintaan tai muutokseen toimintaympäristössä tai asiakkaiden käyttäytymisessä.

Sisäiset tekijät voivat liittyä siihen, ettei strategian toimeenpanossa organisaatiossa onnistuta. Tällaisia tilanteita voisi syntyä esimerkiksi silloin, jos organisaation tuotekehitys ja valikoima ei pysty vastaamaan tavoitteen vaatimiin tarpeisiin tai organisaatiossa keskitytään liikaa täysin toisarvoisiin asioihin. Pahimmassa tilanteessa organisaatiolta puuttuu kyvykkyys tai osaaminen toimia strategisesti tärkeimmillä osa-alueilla eikä puutetta edes tunnisteta. (Ilmonen ym. 2013, 65–66.)

### **3.3.2 Operatiiviset riskit**

Juvonen (2014, 40) toteaa, että sisäisiin prosesseihin liittyvät riskit voivat liittyä asiakkuuksiin, operatiiviseen johtamiseen ja innovaatioiden johtamiseen. Asiakkuuksien johtaminen kuuluu osaksi myynnin ja markkinoinnin tukitoimintoja ja operatiivisen johdon alle kuuluvat mm. myynti- ja palveluprosessit. Innovaatioiden johtaminen käsittää uusien ideoiden tuottamiseen ja henkilökunnan osaamiseen ja oppimiseen liittyvät asiat. Sisäisiin prosesseihin liittyvää riskienhallintaa on esitetty kuvassa 6.



**KUVA 6. Riskienhallinta sisäisissä prosesseissa (Juvonen ym. 2014, 40)**

Operatiivisten riskien tunnistaminen eroaa vahinkoriskeistä ja usein ne ovatkin tunnistettavissa esimerkiksi tarkkailemalla poikkeamia toimintaa seuraavista raporteista. Operatiiviseen toimintaan liittyvien riskien hallinta edellyttää, että tunnistetaan myös siihen liittyvät uhat kuten esimerkiksi kiristynyt kilpailu ja asiakkaiden menettäminen. Näiden riskien osalta merkittävää on myös tunnistaa koko yrityksen riskinkantokyky ja mahdolliset riskien toteutumisen seurannaisvaikutukset. Jos operatiivisen toiminnan riskianalyysi osoittaa sen toiminnassa olevan enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia, se voi olla myös kilpailukykytekijä yritykselle. (Juvonen ym. 2014, 48.)

Asiakkuustason riskien tunnistaminen lähtee yrityksen asiakassegmentoinnista eli siitä kenelle yrityksen tuotteita tarjotaan. Segmentoinnin puutteellisuus tai puuttuminen kokonaan johtaa siihen, että yritys yrittää palvella kaikkia eikä näin ollen pysty erikoistumaan. Tämä voi johtaa lopulta siihen tilanteeseen, ettei kukaan ole kiinnostunut yrityksen tuotteista. Asiakkaiden valinnan tuleekin olla tietoista toimintaa osana riskienhallintaa ja lähtee yrityksen omista vahvuuksista ja kyvystä ennakoida asiakkaiden tulevia tarpeita. (Juvonen ym. 2014, 50.)

Asiakkaiden hankintaan liittyy myös omat riskinsä. Lisämyynti olemassa oleville asiakkaille on aina kannattavampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Kun uusasiakashankintaa tehdään, tulevat mukaan markkinoinnin säännöt. Mainoskampanjojen

tulee olla yrityksen arvoja kuvastavia eivätkä ne saa olla harhaanjohtavia tai hyvän tavon vastaisia. Annetut lupaukset on myös pystyttävä pitämään. (Juvonen ym. 2014, 51.)

Asiakkaiden pitäminen on noussut uudeksi riskiksi nykyisessä toimintaympäristössä. Kuluttajat haluavat yhä uusia kokemuksia ja ovat entistä haluttomampia sitoutumaan kerralla vain yhteen toimittajaan. Tuotteiden ja palveluiden laadun tulee olla sillä tasolla, että se ylittää asiakkaiden odotukset. Asiakassuhteisiin liittyvää riskiä on mahdollista pienentää toimimalla asiakaslähtöisesti kaikissa yrityksen toiminnoissa. Mitä paremmin ymmärretään valikoitujen asiakassegmenttien vaatimukset ja mukaudutaan niihin, sitä paremmin riski on hallinnassa. Hyvä palvelukulttuuri voi olla suurikin etu kiristyneessä kilpailutilanteessa, mutta sen luominen vie aikaa. Yrityksen palvelu on juuri niin hyvää kuin mitä sen heikoin lenkki on. Yrityksen johdon rooli korostuu erityisesti myös tässä, koska henkilöstö toimii useimmiten johdolta saamansa esimerkin mukaisesti. (Juvonen ym. 2014, 52–53.)

Ilmosen ym. (2013, 66) mukaan operatiiviset riskit linkittyvät ennen kaikkea yrityksen sisäisiin prosesseihin, henkilöstöön, järjestelmiin tai ulkoisiin tapahtumiin joiden seurauksena voi tulla joko välittömiä tai välillisiä vahinkoja. Operatiivisilla riskeillä on usein myös yhteys strategiaan riskeihin, näistä esimerkkinä sopimus- ja vastuuriskit. Operatiivisella tasolla sopimusriskit näkyvät mm. ehtojen tulkintaerimielisyyksinä, vaatimusten toteutumattomuutena tai vastuiden epäselvyydessä. Sisäisiin prosesseihin liittyviä riskejä ovat mm. huono johtaminen tai kehittäminen, huono päätöksentekokyky, epäonnistuminen konkreettisten tavoitteiden asettamisessa tai intressiristiriidat.

Informaatiotekniikkaan ja tietoturvallisuuteen liittyvät riskit on huomioitava myös operatiivisella tasolla. Näihin liittyvät mm. erilaiset integraatiot järjestelmien välillä, kokonaan liiketoiminnan tarpeisiin sopimattomat järjestelmät tai huono muuntautuvuus tarpeiden muuttuessa. Tietoturvallisuuteen liittyvät riskit liittyvät tiedon luottamuksellisuuteen ja eheyteen sekä tiedon saatavuuteen. Ulkoisten ja sisäisten riskien rajalla ovat ne riskit jotka liittyvät järjestelmätoimittajien toimintaan, kuten esimerkiksi osaamistason. (Ilmonen ym. 2013, 66.)

Kannattavuuteen liittyvät riskit määritellään myös operatiivisiin riskeihin. Tällaisia riskejä ovat mm. kysynnän vaihtelevuus, tuotteiden hintataso, hintariskit ja kulurakenne.

Jos kulurakenne painottuu kiinteisiin kustannuksiin, muodostuu se riskiksi kilpailukyvyn osalta niissä tilanteissa joissa kysynnän volyymi laskee. Korkeat kiinteät kustannukset ottavat pienenevästä katteesta saman osuuden kuin korkeamman kysynnän aikana. (Ilmonen ym. 2013, 66–67.)

Merkittävimpiä operatiivisen tason riskejä ovat liiketoiminnan keskeytysriskit, jotka voivat aiheutua minkä tahansa liiketoiminnan kannalta avainasemassa olevan resurssin oleellisesta vajauksesta. Tällainen tilanne voi aiheutua tietoliikennekatkoksesta, työntekijöiden lakosta, tulipalosta, toimittajan konkurssista jne. Riski voi tulla joko yrityksen sisältä tai ulkoa. Tällaisille riskeille tyypillistä on myös se, että riskin toteutumista seuraa kriisitilanne. Tämä voi toteutua erityisesti silloin jos riskin aiheuttaa jokin äkillinen tai ennakoimaton tilanne, kuten esimerkiksi onnettomuus. Riskien hallinnassa onkin syytä varautua myös näiden kriisitilanteiden hoitoon, jotta alkuperäisen riskin toteutumisen jälkiseurauksena ei tapahdu vielä merkittävämpiä riskejä jotka mahdollisesti vaarantavat jo koko yritystoiminnan. (Ilmonen ym. 2013, 66–67.)

Osaamiseen liittyvät riskit yhdistetään johtamiseen. Valitettavasti ne eivät kuitenkaan usein tule riittävästi esille päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa. Osaamisten kartoituksia ei tehdä siitä huolimatta, että on tunnistettu siirtymä teollisen laitoksen johtamisesta asiantuntijoiden johtamiseen ja yrityksen suurimman pääomankin olevan osaamisessa ja asiantuntemuksessa. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että riskien vähättely tai kieltäminen on aina myös riski. Osaamisen tulisikin aina olla tavalla tai toisella mukana yrityksen riskienhallinnassa. (Rautanen 2011, 81–89.)

Johtamisen lisäksi osaaminen kytkeytyy riskeihin myös yrityksen prosessien kautta. Prosesseihin liittyviä tarkastelunäkökulmia riskien kannalta ovat mm. laatu, tehokkuus, toiminnollisuus ja tuottavuus. Aineettomaan pääomaan sekä kustannuksiin liittyvät riskit tulisi kartoittaa samassa yhteydessä, kun varsinaiset prosessikuvaukset tehdään. Myös prosessien päällekkäisyys on riski, koska se syö tehokkuutta ja aiheuttaa turhia kustannuksia. Tästä johtuen prosessikuvausten ja riskikartoitusten tulisi aina kulkea käsi kädessä. (Rautanen 2011, 81–89.)



### 3.3.3 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät nimensä mukaisesti rahaan, eli yrityksen rahavirtoihin ja muihin rahaprosesseihin. Tyypillisin riski liittyy esimerkiksi maksuvalmiuteen tilanteessa jossa yrityksen asiakkaat eivät saa saatavia maksettua ajoissa jonka seurauksena yrityksen omat rahavarannot käyvät niin vähiin, ettei yritys enää itse selviä omista velvoitteistaan. Toinen merkittävä taloudellinen riski liittyy korkojen kehitykseen. Korkojen voimakkaan laskun seurauksena yrityksen pitkäaikaisten sijoitusten arvo saattaa heiketä ja taas vastaavasti korkojen noustessa saattavat rahoituskulut käyda kalliiksi. (Ilmonen ym. 2013, 68.)

Muita taloudellisia riskejä ovat mm. luottoriskit ja vastapuoliriskit. Luottoriskit liittyvät luotonsaajan mahdolliseen kyvyttömyyteen maksaa luotto tai sen korot ajallaan takaisin. Vastapuoliriskistä taas puhutaan silloin, kun arvioidaan eri sopimusten vastapuolten halukkuutta ja kykyä suoriutua sopimuksen mukaisista velvoitteista. (Ilmonen ym. 2013, 68.)

Taloudellisten riskien suhteen tulee huomioida myös yrityksen maineeseen liittyvät tekijät. Aivan kuten rahoituslaitosten on energiayhtiöidenkin vältettävä mahdollisimman tarkasti yhtiön linkittämistä minkäänlaisiin rahaan liittyviin petoksiin tai huijauksiin edes epäsuorasti. Näillä on suuri merkitys yhtiön luotettavuuteen ja toiminnan tulee olla moitteetonta. Tämä tulee huomioida mm. yhteistyökumppanien valinnassa. (Burger 2014, 148).

Juvosen ym (2014, 31–33) mukaan maksuvalmiuteen liittyvää riskiä kannattaa tarkastella suhteessa myös niihin yrityksiin joiden kanssa toimii kumppaneina. Maksuvalmiusriskiä voidaan seurata perinteisten tunnuslukujen avulla, joista merkittävämpänä voidaan pitää ainakin yrityksen omavaraisuusastetta. Omavaraisuusaste (%) mittaa yrityksen kykyä suoriutua omista velvoitteistaan pitkällä aikavälillä. Mitä suurempi omavaraisuusaste on, sitä vakaampaa on yrityksen toiminta. Yhteistyökumppaneiksi kannattaa siis valita sellaisia toimijoita joiden omavaraisuusaste on mahdollisimman korkea, koska kumppaneiden maksuhäiriöt ja mahdolliset konkurssit heijastuvat aina negatiivisesti myös yrityksen omaan toimintaan.

Luottoriski muodostuu aina, kun yrityksen tuotteita myydään luotolla asiakkaille. On hyvä kuitenkin muistaa, että tällainen myyntisaamisiin liittyvä riski kuuluu normaaliin yritystoiminnan luonteeseen. Tätä luottoriskiä voidaan hallita mm. asiakkaiden valinnalla, talouden ja maksukäyttäytymisen seurannalla, tehokkaalla perinnällä, rajaamalla luototettavia asiakkaita tai myymällä saatavia asiaan erikoistuneille luottolaitoksille. Luottoriskien hallinnan keinot siis käytännössä vähentävät potentiaalista asiakaskuntaa. Koska tällä on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen, pidetään luottoriskien hallintaan liittyviä toimia erittäin suositeltavina. Mitä aikaisemmassa vaiheessa toimia tehdään, sen tehokkaampia ne ovat. (Juvonen ym. 2014, 31–33.)

### 3.3.4 Vahinkoriskit

Riskeistä ja riskienhallinnasta ensimmäisen tulevat usein mieleen vahinkoriskit. Näitä ovat mm. työturvallisuuden liittyvät, kuten työkyvyttömyyteen ja työtapaturmiin liittyvät riskit. Vahinkoriskit eroavat esimerkiksi operatiivisista riskeistä siinä, että vahinkoriskit eivät koskaan toteutuessaan synnytä voiton mahdollisuutta vaan kyse on aina menetyksestä yritykselle. Vahinkoriskistä käytetään myös nimitystä staattinen riski. Osa henkilöturvallisuuden liittyvistä riskeistä voidaan myös luokitella vahinkoriskeihin. Tällaisia riskejä voivat olla mm. riittämättömään osaamiseen tai työvoiman puuttumiseen liittyvät riskit, toistuvat poissaolot, avainhenkilöiden menettäminen tai epäuskollisuus työnantajaa kohtaan sekä työmatkustukseen liittyvät liikenne-riskit. Vahinkoriskeiksi määritellään myös erilaiset ympäristöriskit, kuten saastuttaminen tai vaarallisten aineiden käsittely. (Ilmonen ym. 2013, 69.)

Koska vahinkoriskit ovat hyvin konkreettisia, on myös niiden hallinta käytännön läheistä. Toteutuessaan vahinkoriskit voivat kuitenkin olla hyvin merkittäviä. Jos yrityksen toimitilaan kohdistuu tulipalo, murto, ilkivaltaa tai muu onnettomuus, yrityksen liiketoiminta voi joko hidastua tai keskeytyä kokonaan. Vahingon korjaaminen ei myöskään aina palauta tilannetta ennalleen, koska vahingosta on saattanut aiheutua kerrannaisseurauksia yrityksen henkilöstölle tai yhteistyökumppaneille. Ilkivaltaan liittyvät riskit eivät välttämättä ole yritykselle taloudellisesti iso menetys (esimerkiksi graffitit seinissä), mutta epäsiisti toimitila saattaa karkottaa olemassa olevia ja uusia asiakkaita. Asian kääntöpuolena on se, että vaikka riskien vaikutukset ulottuvat toteutuessaan moniin eri toimintoihin, on yhtä lailla useita riskejä torjuttavissa samalla keinolla. Yrityksen omaisuuteen ja toimitiloihin liittyen riskienhallintaa toteutetaan mm. ajantasaisilla

pelastus- ja toiminta hätätilanteen varalle – suunnitelmilla. Nämä eivät ole kertaluontoinen projekti vaan jokapäiväistä arkitoimintaa yrityksissä. (Juvonen ym. 2014, 86–87.)

### 3.4 Riskienhallinnan toteuttaminen

Rautasen (2011, 71) mukaan niin johtamisen kuin riskienhallinnankin tärkein tehtävä on varmistaa yrityksen menestys nyt ja tulevaisuudessa. Riskienhallinta on yksi johtamisen välineistä ja apukeino tulevaisuuden suunnittelulle. Kun riskienhallinnalla on hyvä pohja, sitä voidaan edelleen päivittää ja rikastuttaa uudella tiedolla. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi kokemuseräisen tiedon keräämisellä ja riskien arvioinnilla.

Ensin luodaan riskikartta johon määritellään riskit ja riskiluokat sekä vastuuhenkilöt tai tiimit eri riskeille. Parhaat asiantuntijat eri riskeille löytyvät yrityksen sisältä, koska he tuntevat valmiiksi yrityksen toimintatavat ja prosessit. He osaavat myös parhaiten arvioida riskien todennäköisyydet ja seuraukset. Riskit asetetaan järjestykseen niiden painoarvon ja seurausten vakavuuden suhteen. Tässä on hyvä huomioida myös kytkökset muihin riskeihin: jos yksi uhka toteutuu, mitä muuta siitä seuraa? Tämän jälkeen käydään läpi riskienhallinnan toimenpiteet ja ne riskit, jotka toteutuessaan aiheuttavat liiketoiminnan keskeytymisen. (Rautanen 2011, 71–75.)

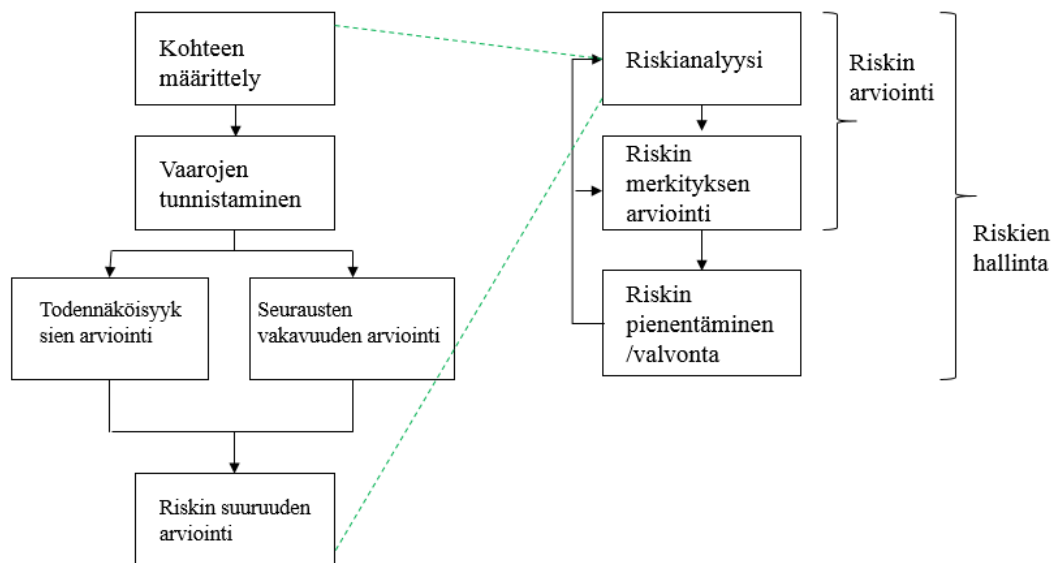
Riskien arviointiluetteloon voidaan kirjata esimerkiksi seuraavat asiat (Rautanen 2011, 72):

- tunnistetut riskit
- riskien suuruusluokat
- toimenpiteet
- riskien kuvaukset
- riskien todennäköisyydet
- toimenpiteiden toteutusaikataulut ja vastuut
- seuranta

Suunnitelman pohjalta yritysjohdon on helppo laskea hintaa toteutettaville toimenpiteille ja suunnitella tulevaa. Luonteva paikka riskienhallintasuunnitelman päivittämiselle on toimintasuunnitelman päivityksen yhteydessä. (Rautanen 2011, 71–75.)

### 3.4.1 Riskianalyysi

Riskianalyysi (kuva 7) on yksi osa riskienhallintaa. Analyysi ei pienennä eikä poista riskejä, vaan sen tehtävänä on tuottaa tietoa riskien parempaan hallintaan. Vaikka analyysi ei tee mitään, on se kuitenkin välttämätön vaihe riskien ennakoinnissa, hallinnassa ja riskipolitiikan määrittelyssä. Koska riskit ovat aina yrityskohtaisesti havaittuja ja ne peilaavat yrityksen strategiaan päämääriin, tulee myös riskianalyysi tehdä yrityksen sisällä yrityskohtaisesti. (Juvonen ym. 2014, 20.)



**KUVA 7. Riskianalyysi osana riskienhallintaa (Heikkilä ym. 2007, 7)**

Riskianalyysi on prosessi, jossa hyödynnetään riskikartoituksesta saatua tietoa jäsen-  
nellyllä tavalla. Riskianalyysi voi edetä kolmen kysymyksen kautta:

- millaiset tapaukset johtavat ei-toivottuihin seurauksiin?
- mitkä ovat seuraukset, jos näin tapahtuu?
- mikä on tapausten todennäköisyys?

Kuvaamisessa hyödynnetään usein riskimatriisia, jossa riskien todennäköisyydet ja vaikutukset on kasattu yhteen taulukkoon. Riskianalyysin laatua voidaan pitää hyvänä, jos se vastaa yllä esitettyihin kysymyksiin mahdollisimman todenmukaisesti ja kattavasti. (Heikkilä ym. 2007, 7-8.)

Juvosen ym. (2014 21–22) mukaan riskianalyysi tehdään riskien tunnistamisen jälkeen ja se ottaa kantaa riskien todennäköisyyksiin, niiden vaikutukseen ja nykyiseen hallintaan. Riskille annetaan arvot riskin vakavuudelle, esiintymistiheydelle ja vaikutukselle yrityksen tulokseen. Riskin vakavuutta arvioitaessa tulee aina huomioida sen suurin vaikutus yrityksen toimintaan sekä mahdolliset seurannaisvaikutukset. Esimerkiksi tietojärjestelmän kaatumisella voi olla tuhoisat vaikutukset moneen yrityksen toimintaan. Seurauksien vakavuutta on hyvä pohtia myös yrityksen sen hetkistä taloudellista tilannetta vasten. Jos taloudellinen tilanne on heikko, ovat riskien toteutumisen vaikutukset merkittävämmät kuin tilanteen ollessa vakaa. Riskin vakavuuskerrointa on kuvattu taulukossa 1.

**TAULUKKO 1. Riskien vakavuuskerroin (Juvonen ym. 2014, 22).**

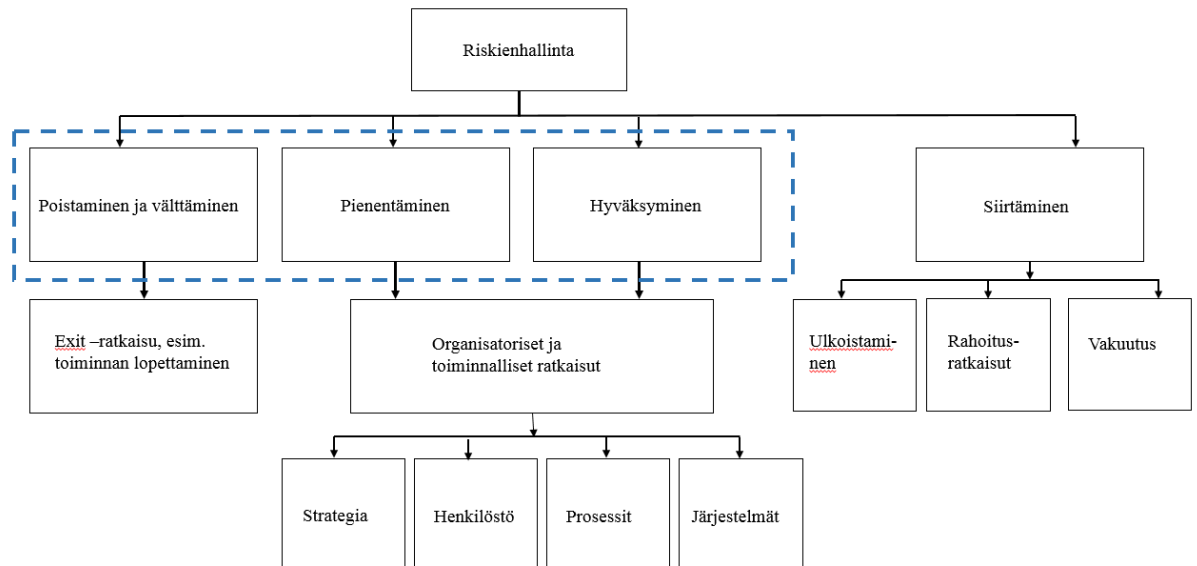
<b>Vaikutus yrityksen tulokseen</b>	<b>Vakavuuskerroin</b>	<b>Riskin vakavuus</b>
alle 2 %	1	Merkityksetön
2-7 %	2	Vähäinen
7-20 %	3	Kohtalainen
20–50 %	4	Merkittävä
yli 50 %	5	Sietämätön

Riskien vakavuutta voidaan arvioida kvalitatiivisesti, eli sanallisin kuvauksin sekä numeerisesti taloudellisen vaikutuksen perusteella. Vakavuuteen vaikuttaa usein myös riskin vapaaehtoisuus. Jos riskiä ei ole pakollista ottaa, on siihen suhtautuminen erilaista, kuin tilanteessa, jossa riski tulee joka tapauksessa vastaan. Vastaavalla tavalla riskin todennäköisyyden arviointiin vaikuttaa arviointia tekevien henkilöiden oma kokemus asiasta ja usein oletus siitä, että menneisyydessä vaikuttaneet tekijät vaikuttavat myös tulevaisuudessa. Riskianalyysia voi olla hyvä käyttää joissakin tapauksissa ulkopuolisella riskienhallintaan erikoistuneella konsulttitoimistolla. (Ilmonen ym. 2013, 100–102.)

### **3.4.2 Riskienhallinnan keinot**

Riskienhallinta lähtee aina liikkeelle riskianalyysistä eli riskien kartoittamisesta. Analyysin tehtävänä on tuottaa mahdollisimman paljon tietoa siitä mitä riskejä on ja mikä

niiden painoarvo on, jotta voidaan päättää ne toimenpiteet jotka tehdään riskienhallinnan osalta. Ensisijaisesti riskienhallinnan keinoja (kuva 8) haetaan aina yrityksen sisältä, mutta jos ne eivät riitä, voidaan mukaa ottaa kumppaneita kuten esimerkiksi vakuutusyhtiö tai rahoituslaitos. (Ilmonen ym. 2013, 116 -117.)



**KUVA 8. Riskienhallinnan keinot (Ilmonen ym. 2013, 116)**

Riskienhallinnan keinoja tulee puntaroida suhteessa saavutettaviin kustannushyötyihin ja mahdollisuuksiin sekä yrityksen riskinkantokykyyn. Keinojen valintaan vaikuttavat myös jo mahdollisesti sattuneet vahingot tai läheltä piti –tilanteet sekä käytettävät taloudelliset resurssit. Keinojen käytöstä olisikin hyvä olla kirjattuna peruslinjat yrityksen riskienhallintapolitiikkaan. Riskienhallintapolitiikassa olisi hyvä olla määriteltynä ainakin ne toimenpiteet joita voidaan tehdä ja niiden järjestys sekä vastuut ja raportointi. (Ilmonen ym. 2013, 116 -117.)

#### *Poistaminen ja välttäminen*

Poistamisella tarkoitetaan riskin poistamista kokonaan. Tällöin koko riskin aiheuttava toiminta jätetään tekemättä tai myydään koko liiketoiminta-alue pois. Poistamisen osalta joudutaan aina arvioimaan riskin koko luokka suhteessa poistamisen myötä menetettäviin tuottoihin. (Flink ym. 2007, 148.)

Poistamisen lähtökohtana on usein ns. nollatoleranssi – riski joka kohdistuu henkilöihin, ympäristöön tai turvallisuuteen. Ennakoivassa riskienhallinnassa on hyvä olla varotoimenpiteistä huolimatta aina toimintasuunnitelmat siltä varalta, jos nollatoleranssi – riski kuitenkin toteutuu. Toimintavan muuttaminen tai välttäminen voi käytännössä tarkoittaa tietojärjestelmien toiminnan tai henkilöiden tehtävien muutoksia. (Ilmonen ym. 2013, 119.)

### *Pienentäminen*

Pienentämisellä puututaan riskin aiheuttaviin asioihin sillä seurauksella, että riskin todennäköisyys tai seuraus pienenee. Hyvänä esimerkkinä tästä voisi olla se, että useissa yrityksissä ylin johto ei lennä samalla lentokoneella tai alihankinta ei ole ainoastaan yhden kumppanin varassa. (Flink ym. 2007, 148.)

Riskien pienentäminen valitaan keinoksi niissä tilanteissa, joissa riski ei ole poistettavissa tai siirrettävissä. Erityisesti vakavuudeltaan merkittäviä riskejä pyritään pienentämään, mutta kustannusvaikutukset huomioiden. Riskin pienentäminen voi myös lisätä palvelun laatua tai tehokkuutta ja tätä kautta saavutettava lisähyöty on myös otettava huomioon laskelmissa. (Juvonen ym. 2014, 24.)

### *Hyväksyminen*

Jos riski hyväksytään, on arvioinnissa päädytty tilanteeseen, jossa riskin aiheuttamat haitat on koettu pienemmiksi kuin toiminnan aiheuttama tuotto. Hyväksymisestä huolimatta voidaan riskin pienentämiseksi yhä edelleen tehdä muita toimenpiteitä. (Flink ym. 2007, 148.)

Epätodennäköisten ja pienten riskien osalta voidaan menetelmänä käyttää hyväksyntää. Tällöin konkreettinen toimenpide on sopia vastuista riskin seurannan ja raportoinnin osalta. Pienissä ja epätodennäköisissä riskeissä on hyvä huomioida kuitenkin niiden riippuvuudet muihin riskeihin ja mahdolliset kerrannaisvaikutukset. (Ilmonen ym. 2013, 118 -119.)

### *Siirtäminen*

Riskin siirtämisessä on kyse riskien seurausten vastuiden siirtämisestä toiselle osapuolelle, tyypillisesti vakuutusyhtiölle. Siirto tapahtuu sopimusteitse tai siirtämällä omaisuutta tai toimintoja alihankkijalle. Siirtämistä käytetään niissä tilanteissa joissa riskin toteutuminen aiheuttaisi yritykselle taloudellisesti kestävämmän tilanteen. (Juvonen ym. 2014, 27.)

Vakuuttaminen on yleisin tapa. Silloin riski siirtyy joko osittain tai kokonaan vakuutusyhtiön kannettavaksi taloudellisen menetyksen osalta. Jos vakuutuksessa on korkea omavastuu, siirtyy taloudellinen riski vain osittain. (Juvonen ym. 2014, 27.)

Jotta riski voidaan vakuuttaa, sen tulee täyttää seuraavat edellytykset (Juvonen ym. 2014, 27):

- riski kohdistuu moneen tekijään
- riskin todennäköisyys ja vaikuttavuus on laskettavissa
- ennakolta ei voida tietää, kehen vahinko kohdistuu
- vahinko ei ole normaalia kulumista
- vahingon suuruus on rahallisesti arvioitavissa

Vaikka taloudellinen riski siirtyykin vakuutusyhtiölle, on huomioitava, että riskienhallinnan toimenpiteet riskin minimoimiseksi jäävät edelleen yrityksen toteutettaviksi ja vakuutusyhtiöt useimmiten myös edellyttävät tätä. (Juvonen ym. 2014, 27.)

Cheesen (2016, 328) mukaan myös yrityskulttuurilla on merkitystä riskienhallinnan kannalta. Tutkimusten perusteella ihmisten käytökseen ja kulttuuriin tulisi kiinnittää huomiota jo strategiavaiheessa, jos organisaatiosta halutaan luoda mahdollisimman muuntautumiskykyinen ja sopeutuva. Luottamus on tässä kulttuurissa erittäin tärkeää. Luottamuksen ilmapiirin vallitessa vältetään myös sokeus toiminnassa oleville riskeille. Myös virheiden käsittely pitää olla ei-syyllistävää ja kaikkien työntekijöiden sitoutua samoihin päämääriin ja arvoihin. Jokainen yrityksen työntekijä toimii arvokkaana sensorina riskeille omassa työssään. Riskien aktiivisen havainnoinnin tulee ulottua yhtä lailla alhaalta ylös, kuin ylhäältä alas.



## 4 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA

Riskienhallinta on merkittävä osa organisaation johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä ohjausjärjestelmiä. Riskienhallinnan tehtävänä on ennakoida ja hallita yrityksen toimintaan liittyviä riskejä. Riskienhallinta itsessään voidaan kuvata prosessiksi ja riskienhallinnan tulisi kuulua osaksi yrityksen liiketoiminta- ja tukiprosessien kehittämistä ja hallintaa. (Ilmonen ym. 2013, 84–86.)

### 4.1 Prosessien määrittelyminen

Kun puhutaan liiketoimintaan liittyvistä prosesseista, on kyse yksinkertaisesti jonkinlaisesta tapahtumasarjasta. Sen laittaa alulle jokin asia ja sen lopputuloksena syntyy jotakin. Prosessin tapahtumat tai toiminnot voivat yhtä hyvin muodostua myös aliprosesseista jotka yhdessä muodostavat ketjun tapahtumia. Prosesseja usein nimetäänkin niiden merkityksen mukaisesti esimerkiksi ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja avainprosesseihin. Ydin- ja avainprosessien ero on siinä, että ydinprosessit tuottavat arvoa asiakkaalle ja avainprosessit ovat elintärkeitä liiketoiminnalle. (Selin ym. 2013, 106.)

Prosessiajattelussa lähdetään siitä, että kaikki toiminta nähdään ja kuvataan prosesseina. Prosessijohtamisessa koko organisaatiota johdetaan prosessilähtöisesti. On jopa todettu, että ”jos et osaa kuvata tekemistäsi prosessina, et tiedä mitä olet tekemässä.” (Edwards Deming) (Lecklin ym. 2009, 39–41.)

Prosessien kuvaamisen ja johtamisen etuina nähdään mm. seuraavia asioita (Lecklin ym. 2009, 39–41):

- toimintaan saadaan kokonaisnäkemys
- malli on riippumaton organisaatiomuodoista
- rajapintojen minimointi
- tavoitteiden kohdistaminen oikein
- tehokkaampi kustannus seuranta
- kehittämiskohteet löytyvät helpommin

Prosessien tunnistamisen ja määrittelymisen jälkeen niistä piirretään organisaation prosessikartta jossa ovat selkeästi näkyvillä organisaation ydinprosessit. Kartta toimii apuna tulevaisuuden suuntaa hahmotettaessa. (Lecklin ym. 2009, 39–41.)

Prosessikartta tuo kaksi selkeää hyötyä. Ensiksi, jotta kartta ylipäättänsä voidaan piirtää, täytyy tunnistaa kaikki ne tekijät ja tapahtumat jotka vaikuttavat lopputuloksen syntyyn. Tämän seurauksena tunnistetaan myös ne tekijät jotka vaikuttavat koko ketjun nopeuteen, laatuun, asiakkaalle syntyvään arvoon ja kustannuksiin. Kartan avulla myös tekijöiden on selkeämpi hahmottaa oma roolinsa prosessissa. Toiseksi kartta toimii helposti omaksuttavissa olevana työvälineenä prosessien uudistamisessa ja kehittämisessä. (Viitala ym. 2014, 290.)

Liiketoimintaprosessien hallinnassa on neljä vaihetta; tunnistaminen, määrittely, suunnittelu ja dokumentointi. Pohjalla tulee olla organisaation toiminta-ajatus ja visio, sekä toimintasuunnitelmat ja strategia. Näiden tietojen perusteella määritellään prosessisuunnitelmat, muutokseen vaadittavat tekemiset sekä päivitetään dokumentaatio. Samassa yhteydessä on helpointa tehdä myös prosessikartta, josta näkyvät eri prosessien väliset yhteydet. (Lecklin ym. 2009, 143.)

Pitkäsen (2010, 79–82) mukaan prosessien kuvaustapa voi olla vaikka sarjakuva, jos se tuntuu sopivalta tai ymmärrettävältä. Jos mallintamisessa tavoitellaan liian hienoa tai mekaanista mallia, ei se palvele tarkoitustaan. Hienoja prosessikuvauksia on mukavaa esitellä organisaation ulkopuolisille tahoille, mutta todellisen hyödyn saavuttaminen jää arvoitukseksi. Erityisesti asiantuntijatyössä selkeät, yksinkertaiset prosessit ovat tarpeellisia. Oleellista on myös se, että koko prosessi todella kuvataan eikä ainoastaan ongelmakohdat tai ne asiat joita halutaan mitata.

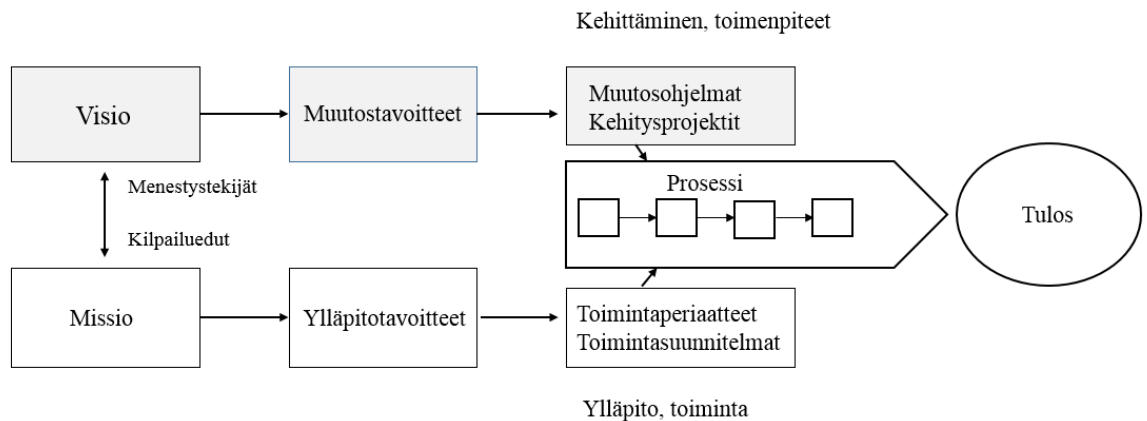
Yksinkertainen prosessijako on jakaa prosessit strategisiin ja olennaisiin prosesseihin. Olennaiset prosessit ovat niitä, joiden sujuvuus on tarpeellista yrityksen menestymisen kannalta mutta joilla ei saavuteta strategista etua suhteessa kilpailijoihin. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi tilinpäätös, palkanmaksu tai kiinteistöjen huolto. Vaikka nämä prosessit olisivat huippuunsa viilattuja, ei niillä saavuteta kehitystä ja uusia kilpailukykyisiä tuotteita tai erinomaista asiakaskokemusta. Tämän erottelun ymmärtäminen helpottaa resurssien ja erityisesti johdon painopisteen keskittämistä juuri strategisiin prosesseihin, ei olennaisiin prosesseihin. (Kaplan ym. 2009, 195–196.)

Määrittelytyön ja prosessien nimeämisen tulee aina lähteä organisaation tarpeista. Väitteen mukaan siitä, mikä on todellisuudessa ydin-, tuki- tai aliprosessi ei kannata hukata energiaa.

Kaikkein oleellisinta on, että organisaatio itse ja siellä työskentelevät ihmiset ymmärtävät miten prosessit on kuvattu, miten ne on nimetty ja mikä niiden tehtävä on. Prosessien nimeämisessä voidaan aivan hyvin käyttää organisaation sisäistä kieltä. Ymmärtäminen on peruslähtökohta sille, että organisaation oma henkilöstö osaa kehittää ja tukea prosesseja vastatakseen toiminnan päivittäisiin vaatimuksiin. Prosesseilla tulee aina olla myös omistaja ja omistajalle määritelty vastuut. (Lecklin ym. 2009, 144.)

## 4.2 Prosessi johtaminen

Organisaatioiden yleisenä haasteena on se, etteivät ne pysty riittävän nopeasti mukautumaan muutoksiin ja viemään uusia strategioita käytäntöön saakka. Samassa yhteydessä esille nostetaan myös operatiivisen tehokkuuden puuttuminen. Yhtenä syynä näihin ongelmiin voi olla se, ettei yrityksessä tunneta niitä prosesseja jotka tuovat arvoa asiakkaalle tai sitä mikä käytännön työssä todella on arvokasta. Erilaiset infotilaisuudet ja strategiaesittelyt eivät johda tuloksiin, koska toiminta tapahtuu koko ajan reaaliajassa. Strategia tulisikin viedä operatiiviseen toimintaan prosessien (kuva 9) kautta, sillä juuri prosessit ovat se arkkitehtuuri, jonka yritys tarvitsee pystyäkseen ketterään kehitykseen. (Laamanen ym. 2009, 14–15.)



**KUVA 9. Toiminnan kehittäminen ja ylläpitäminen (Laamanen ym. 2009, 15).**

Nykyisellään suurin osa organisaatioista operoi vielä toimintokeskeisesti, ei prosessikeskeisesti. Muutoksessa prosessikeskeisempään suuntaan kaikkein tärkeintä on tunnistaa päämäärä, eli lopputilanne jota tavoitellaan. Muutos voi usein vaatia erittäin mittavia uudistuksia, mutta samalla se voi olla yrityksen tulevaisuuden elinehto ja keino ylläpitää kilpailukykyä markkinoilla. Prosessikeskeisessä organisaatiossa eri osastojen

väläinen yhteistyö korostuu, mikä on täysin päinvastainen tilanne toimintokeskeisten organisaatioiden siiloutumisen ongelmalle. Siiloutuneessa organisaatiossa osastojen välillä on ikään kuin näkymättömät muurit, eikä yhteistyötä ole vaan osastot tavoittelevat jopa itsekkäästikin vain omaa etuaan. Toisaalta nämä siiloutuneet osastot ovat menneessä maailmassa pystyneet hyvinkin tehokkaasti ajamaan konsernin strategisia tavoitteita. (Jeston ym. 2008, 89–93.)

Prosessijohtamisen ydinajatus perustuu siihen, että organisaatio kykenee tuottamaan arvoa asiakkaalle tehokkaasti ja hallituin kustannuksin ja näin saavuttamaan kilpailuetua. Nykyisin vallalla oleva funktionaalinen toiminta johtaa usein osasto- tai henkilökohtaisiin optimointeihin ja hidastaa tai estää arvon luonnin kokonaan. Useimmiten tämä ilmenee organisaatiossa erilaisina tiedonkulun ongelmina. Koska ongelmien lähtösyy on rakenteellinen, ei niitä voi paikata organisoimalla toimintaa vielä lisää, vaan ongelma vaatii kokonaan uudenlaisen lähestymistavan. (Laamanen ym. 2009, 10.)

Todella prosessikeskeiseen toimintaan päästääkseen yritys tarvitsee johtamista, halua ohjata toimintaa prosessikeskeiseen suuntaan. Muutos lähtee aina strategian suunnittelusta sen jalkauttamiseen saakka. Strategian suunnittelu ja tekeminen voi olla jopa helppo osa muutosta, jalkauttaminen on se kompastuskivi. Prosessikeskeisen ajattelutavan jalkauttamisessa on tärkeää huomioida yrityksen sisällä olevat erilaiset toiminnat; projektit, joilla on aina selkeä aloitus ja päätepiste sekä jatkuvat toiminnot. Näissä kahdessa toiminnossa prosessiajattelu näkyy eri tavalla ja on hyvin yleistä, että strategiaa lähdetään jalkauttamaan vain toisen toimintatavan näkökulmasta. Toinen yhtä tärkeä prosessien johtamisessa on muistaa se, että vaikka faktisesti johtamisessa on aina eri tasoja (toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja, osastopäällikkö..), on johtaja käytännössä aina sellainen henkilö joka pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin. Ja tämän viimeisen määritelmän sisälle lukeutuvat käytännössä kaikki organisaation työntekijät, koska ihmisiin ei voi olla vaikuttamatta. (Jeston ym. 2008, 98–117.)

### **4.3 Prosessien kehittäminen**

Selin ym. (2013, 107–108) tarkastelee prosessien määrittelemistä ja kehittämistä asiakassuhteiden kannalta. Asiakkaiden kanssa toiminta on monivaiheinen prosessi ja tästä johtuen asian tiedostaminen sekä prosessien määrittäminen ja kehittäminen on strategisestikin tärkeää.

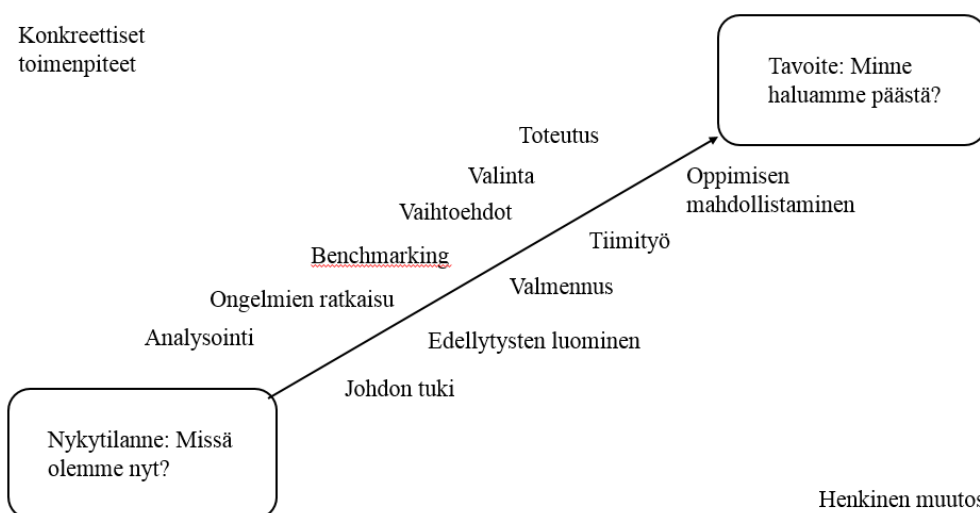
Prosessien kehittämisen tavoitteena asiakkaiden osalta tulee olla asiakassuhteen tukeminen. Ensimmäisessä vaiheessa *keskeisimmät prosessit tulee tunnistaa*. Yritystoiminnalle on luonteenomaista, että prosesseja on paljon. Kun ne kaikki kirjataan ylös, huomataan usein, että niistä useimmilla on vaikutusta loppuasiakkaaseen. Prosessien toimivuudella on siis todella merkitystä. Toisessa vaiheessa *prosessit tulee kuvata*. Kuvauksessa vastataan kysymykseen kuinka toimimme nyt? (Selin ym. 2013, 107–110.)

Kuvaamisessa hyviä apukysymyksiä ovat esimerkiksi (Selin ym. 2013, 107–110):

- mitä vaiheita prosessiin kuuluu?
- tulevatko kaikki vaiheet varmasti huomioitua?
- mihin muihin prosesseihin kuvattava prosessi kytkeytyy ja missä vaiheessa?
- ketä henkilöitä prosessi koskee?

Prosessin kuvauksessa parhaita ovat kyseisen toiminnon avainhenkilöt. Tekijöiden tulee kuitenkin ymmärtää oma osuutensa kokonaisuudessa sekä kytkökset muihin prosesseihin. Kolmannessa vaiheessa *arvioidaan prosessien toimivuutta*. Prosessi avataan vaihe vaiheelta ja arvioidaan sen onnistumista ja tehokkuutta. Hyvin usein kehityskohdita löytyy useasta eri prosessin vaiheesta. Viimeisessä vaiheessa *määritellään tärkeimmät prosessien osa-alueet asiakastyön kannalta*. Näin varsinaisessa kehittämistyössä voidaan panostaa näihin kohtiin. (Selin ym. 2013, 107–110.)

Prosessien kehittämisessä asetetaan ns. prosessimittarit joilla saadaan mitattua sitä, täyttyvätkö prosesseille asetetut tavoitteet. Prosessimittarien tuloksien arviointia ja erilaisien ratkaisumallien pohdintaa tulosten parantamiseksi kutsutaan prosessianalyysiksi. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää useita eri analyysitekniikoita, kuten esimerkiksi benchmarkingia tai itsearviointia. Prosessien kehittämistä on kuvattu kuvassa 10. (Lecklin ym. 2009, 43–44.)



**KUVA 10. Prosessien kehittäminen (Lecklin ym. 2009, 44).**

Kehittämisen seurauksena on aina jonkinlainen muutos. Muutokset ja tekniikka kehittyvät nopeasti, joten ongelmaksi usein muodostuukin ihmisen perässä pysyminen. Koska muutoksen vastustaminen on luonnollista ja enemmänkin odotettavaa, kuin odotamatonta, tulee prosessien kehittäjän aina muistaa panostaa myös ihmiseen. Muutosjohtaminen on luontainen pari prosessien kehittämiseksi. Prosessissa työskentelevät henkilöt kannattaa ottaa mukaan kuvaamiseen ja heillä olevaa tietoa hyödyntää uusien ratkaisumallien kehittämisessä. Pienet muutokset voidaan tehdä sisäisesti, isommat projektiluontoisesti. Olipa kyseessä iso tai pieni muutos, lähtökohta on, että prosessia voidaan aina parantaa. Jos henkilöstö omaksuu tämän asenteen, on lähtökohta jatkuvan parantamisen tielle olemassa. (Lecklin ym. 2009, 43–44.)

Prosesseissa pyritään usein myös mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan. Raynus (2011, 67) korostaa, että toiminta on tehokasta, kun keskitytään tekemään oikeita asioita. Prosessin mittaaminen ei ole kuitenkaan staattista, vaan mittareita valittaessa joudutaan pohtimaan seuraavia kysymyksiä:

- Mitä syntyy lopputuloksena?
- Kuinka tiedetään vastataanko asiakkaan vaatimuksiin?
- Mitä järjestelmää käytetään?
- Mitä tietoa tuotetaan, jaetaan ja vaihdetaan?
- Kuka tarvitsee tuloksia?
- Kuinka tulokset suhtautuvat yrityksen menestystekijöihin?

Prosessien kehittämiskohteet löytyvät myös johdon katselmusten, analysointien ja ongelmien arviointien yhteydessä. Pienemmät muutokset tapahtuvat jatkuvan parantamisen kautta, isommat muutokset voidaan tehdä projektiluontoisesti prosessien uudistamisen kautta (Business Process Re-engineering, BPR). (Lecklin ym. 2009, 211.)

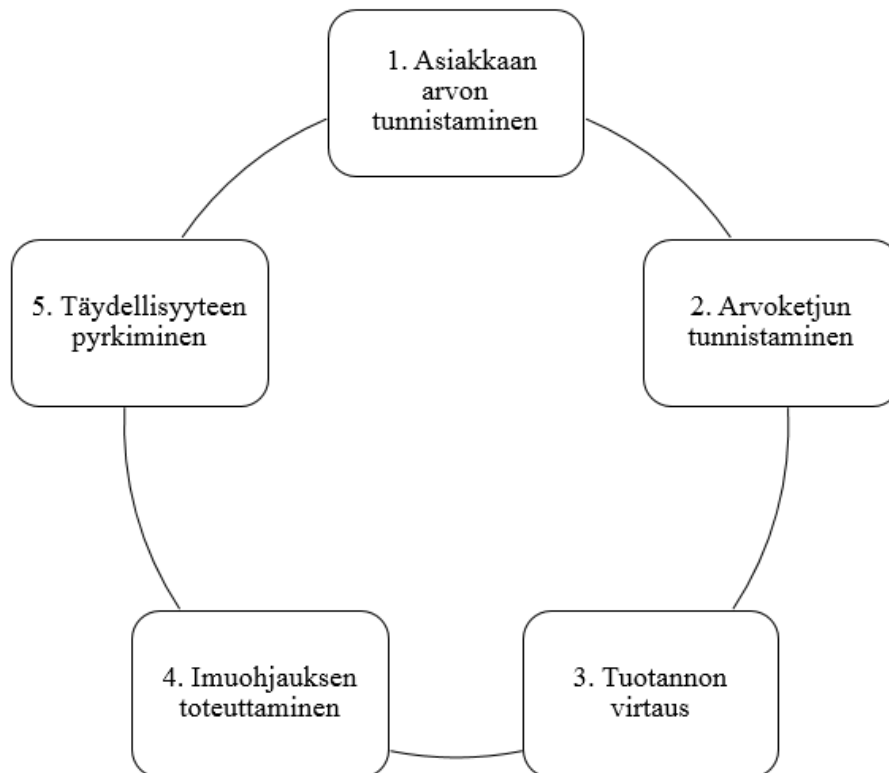
Prosessien mittaamisessa tunnettu mittari on KPI-, eli suorituskykymittari (Key Performance Indicator). Yksinkertaistettuna KPI voi olla joko taloudellinen, määrällinen tai laadullinen mittari joka toimii apuna, kun halutaan selvittää sitä kuinka hyvin organisaatio etenee kohti yhteisiä tavoitteita. Tavoitteet joita KPI:llä mitataan, ovat usein pidemmän aikavälin tavoitteita. Jos KPI on määritetty oikein, nähdään sen avulla nopeasti prosessiin tehtyjen muutosten vaikutukset joko parempaan tai huonompaan. (Raynus 2011, 125–126.)

Prosessin uudistamisessa ensin asetetaan tavoite. Projektin tavoitteen tulee olla riittävän etäällä ja sen on oltava yhdenmukainen organisaation strategian kanssa. Muutos on myös niin merkittävä, että sille tulee varmistaa johdon tuki. Toiseksi tulee huomioida rajapinnat muihin prosesseihin. Riittävän kattavan kuvan saamiseksi on usein hyvä ottaa mukaan edeltävä ja/tai seuraava prosessi, jotta nähdään esimerkiksi tehokkuutta syövä vaiheet tai kokonaisuuteen liittyvät riskit. Kolmanneksi tulee huomioida muutoksen vaikutukset koko organisaatioon. Prosessien tehostaminen, yhdistäminen tai kokonaan poistaminen vaikuttaa usein myös henkilöstön työtehtäviin ja asiakkaisiin. Muutosten onnistunut läpivienti organisaatiossa on yksi haastavimpia ja kriittisimpiä asioita prosessien uudistamisessa. (Lecklin ym. 2009, 212.)

Prosessien uudistaminen vaikuttaa myös lähes aina käytössä oleviin tietojärjestelmiin tai voi olla niistä lähtöisin. Järjestelmissä voi olla liikaa päällekkäisyyksiä tai ne voivat olla tehottomia. Mittavat tietojärjestelmäprojektit ovat aina riskialttiita ja parhaaseen lopputulokseen päästään usein valitsemalla mahdollisimman lähelle organisaation tarpeita osuva ratkaisu ja sovittamalla se omiin vaatimuksiin. Myös prosessien uudistamisessa mukana oleva projektihenkilöstö on äärimmäisen tärkeässä roolissa. Henkilöille tulee asettaa yhtä korkeat vaatimukset kuin projektille. Heillä tulee olla riittävä osaaminen, into ja valtuudet viedä projektia eteenpäin. Kaikki kriittiset osaamisalueet tulee olla katettuina ja henkilöiden keskinäisen kommunikoinnin pitää toimia. (Lecklin ym. 2009, 212–213.)

#### 4.4 Lean

Vuonna 1990 ilmestynyt menestysteos *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (James Womack ja Danien Jones) kertoi Toyotan noususta autoteollisuuden huipulle täysin uudenlaisen johtamistavan avulla. Näin Lean tuli kaikkien tietoisuuteen. Lean – mallissa koottiin prosessien kehittäminen, laatu ja asiakasarvon tuottaminen yhteen. Pääperiaatteet voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen (kuva 11). Ydinajatuksena on auttaa organisaatioita keskittymään tärkeimpään tehtäväänsä ja tuottamaan asiakasarvoa mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Kaikki se, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa on hukkaa josta asiakas kuitenkin joutuu viime kädessä maksamaan. (Vuorinen 2014, 71–72.)



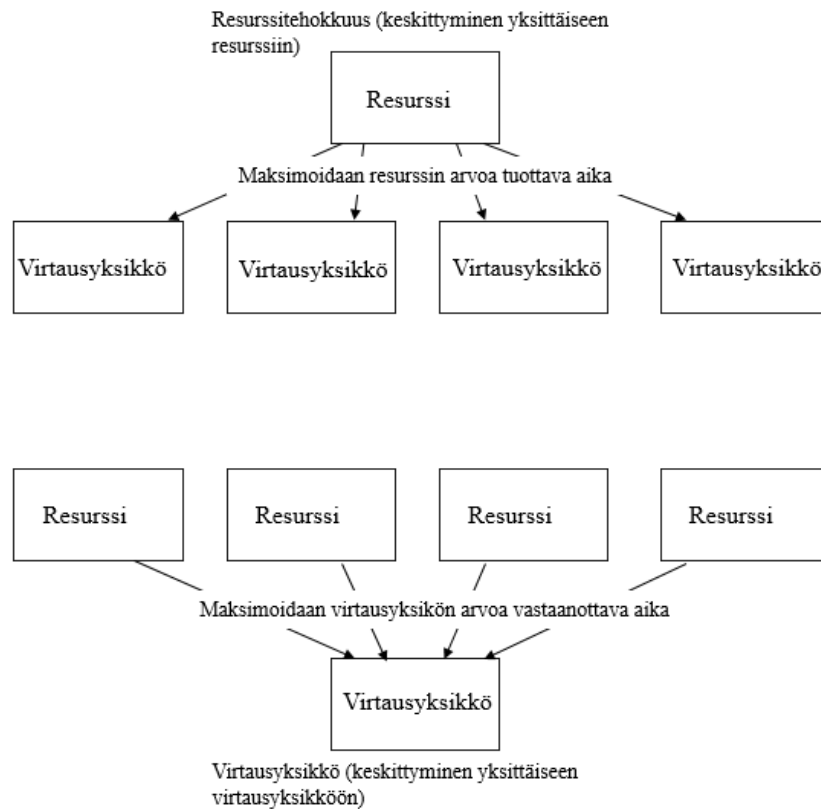
**KUVA 11. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2014, 72)**

Asiakkaan arvon tunnistaminen lähtee ajatuksesta, että kaikkien tuotteiden ja palveluiden arvon määrittää asiakas. Organisaation tulee siis olla tietoinen siitä, mitä asiakas haluaa ja arvostaa. Asiakkaan kokema arvo ohjaa kaikkea kehitystyötä. Arvoketjun kuvaamisen kautta tunnistetaan kaikki ne toiminnot jotka tuottavat arvoa asiakkaalle ja joita tulee kehittää edelleen. Samalla tunnistetaan myös arvoa tuottamattomat kohdat, jotka tulee eliminoida. Varsinainen tuotannon virtaus tulee toteuttaa siten, että se on



mahdollisimman jatkuva ja lyhyt. Kaikki turhat karsitaan pois. Kun edellä kuvatut vaiheet (arvoketjut ja tuotannon virtaus) ovat kunnossa, voi organisaatio toteuttaa ns. imuohjauksen eli tuotannon käynnistämisen asiakkaan tilauksen perusteella. Ostosignaali lähtee aina asiakkaasta ja käynnistää toimintaketjun. Täydellisyyteen pyrkiminen tarkoittaa prosessien jatkuvaa kehittämistä. Päävastuu asiassa on työntekijöillä ja kaikessa toiminnassa tulee pyrkiä mahdollisimman korkeaan laatuun ja tehokkuuteen. Eliminoimalla mahdollisimman tehokkaasti prosesseissa piilevät hukat, voi organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaalle pienemmillä resursseilla. Toyotan alkuperäisessä mallissa on määritelty seitsemän eri hukkaa; ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turhat käsittelyt ja liikkumiset, ylimääräinen varastointi ja virheet. Myöhemmin näihin hukkavaiheisiin on lisätty myös työntekijöiden hyödyntämättä jätetty luovuus. (Vuorinen 2014, 72–74.)

Lean lähtee prosessien kehittämisessä virtaustehokkuudesta. Yrityksen toiminnot kuvataan prosesseina ja prosessin läpi kulkee aina jotakin, joka jalostuu prosessin aikana. Tätä jotakin kutsutaan virtausyksiköksi. Se voi yhtä hyvin olla materiaalia, informaatioita tai ihmisiä. Oleellista on, että prosessin kehittäminen lähtee virtausyksikön näkökulmasta, joka on täysin päinvastainen näkökulma paljolti käytössä olevalle resurssinäkökulmalle, jossa kehittäminen lähtee toimintojen tai resurssien näkökulmasta. Eroja resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden välillä on kuvattu kuvassa 12. (Modig ym. 2016, 19–21.)



**KUVA 12. Riippuvuussuhteet virtaustehokkuudessa ja resurssitehokkuudessa (Modig ym. 2016, 21)**

Resurssitehokkuus keskittyy siihen, että yrityksen arvokkaat resurssit ovat mahdollisimman tiheässä käytössä. Virtaustehokkuus taas keskittyy siihen, että virtaus on koko ajan käynnissä. (Modig ym. 2016, 19–21.).

Perinteisissä resurssitehokkaissa organisaatioissa on totuttu kiireen turvallisuuteen. Kiire on työn jatkuvuuden edellytys; kun on kiire, on myös töitä. Lean – ajattelu kääntää tämän täysin pääläelleen. Virtaustehokkaassa yksikössä työ ei odota tekijäänsä vaan tekijä odottaa työtä. Töiden läpikulkuajat pyritään saamaan mahdollisimman nopeiksi. Alkuperäinen ajatus kiireen edellytyksestä töiden jatkumiselle on muutettu asiakkaalle tuotettavan arvon edellytykseksi. Jos tuotetaan asiakkaalle arvoa, on myös töitä. Tämä näkyy usein myös parempana työtyytyväisyytenä sekä kustannustehokkuutena. Kun johdetaan kustannuksia, useimmiten ne vain kasvavat. Kun taas johdetaan asiakkaan kokemaa arvoa läpi koko organisaation, kustannukset laskevat. (Torkkola 2015, 57–58.)

Lean – johtamisfilosofiana tähtää virtaviivaisuuteen ja kaiken turhan poistamiseen. Se yhdistetään kehittämiseen ja laatuun ja sopii hyvin myös prosessien kehittämiseen. Lean – periaatteisiin kuuluu erilaisia tekniikoita ja välineitä, mutta kokonaisuus on tärkein. Kehitys etenee sekä lyhyen tähtäimen aikajänteellä, johon luetaan mm. strateginen suunnittelu ja kehitystoiminta sekä pitkällä tähtäimellä, jossa tavoitteena on Lean – organisaatio. Lean – johtamismallissa fokus on aina asiakkaalle tuotettavassa arvossa. Kaikki asiakkaalle arvoa tuottamattomat ns. hukkavaiheet pyritään poistamaan prosesseista ja kehittämään toimintaa siihen suuntaa, ettei hukkaa synny ja prosessi etenee mahdollisimman tasaisella virtauksella ilman esteitä tai pullonkauloja. (Lecklin ym. 2009, 281 -283.)

#### **4.5 Six Sigma**

Lean ajattelu yhdistetään usein myös Six Sigmaan. Six Sigma on peräisin Yhdysvalloista ja sen alkuperä on 1980 – luvulta. General Electric otti mallin käyttöön 1994, jolloin Six Sigma – malli saavutti kansainvälisen huomion. Siinä missä Lean tavoittelee kaiken turhan poistamista prosesseista, on Six Sigman tavoitteena prosessien vaihtelun minimointi ja virheiden välttäminen. Mitä samankaltaisempina prosessi pystytään toistamaan, sitä toimivampi se on. (Vuorinen 2014, 79.)

Six Sigma tarkoittaa käytännössä 0 – virhettä, sekä hienoa visiota ja strategiaa yritykselle. Six Sigmassa asiakas on aina ensimmäisenä ja toiminnan ohjaamisessa hyödynnetään faktatietoa. Mallissa hyödynnetään tilastomatematiikkaa, mutta se on kokonaisuutena paljon laajempi ja vaatii kaikkien yrityksen tekijöiden sitoutumisen. Malli asettaa myös ehdot mittaamiselle. Se tähtää systemaattisesti kaikkien organisaation eri toimintojen jatkuvaan parantamiseen, jotta yritys täyttää niin markkinoiden, asiakkaiden kuin teknologiankin muuttuvat tarpeet sekä tuottaa hyötyä niin asiakkailleen, henkilöstölleen kuin omistajilleenkin. (Karjalainen ym. 2002, 17.)

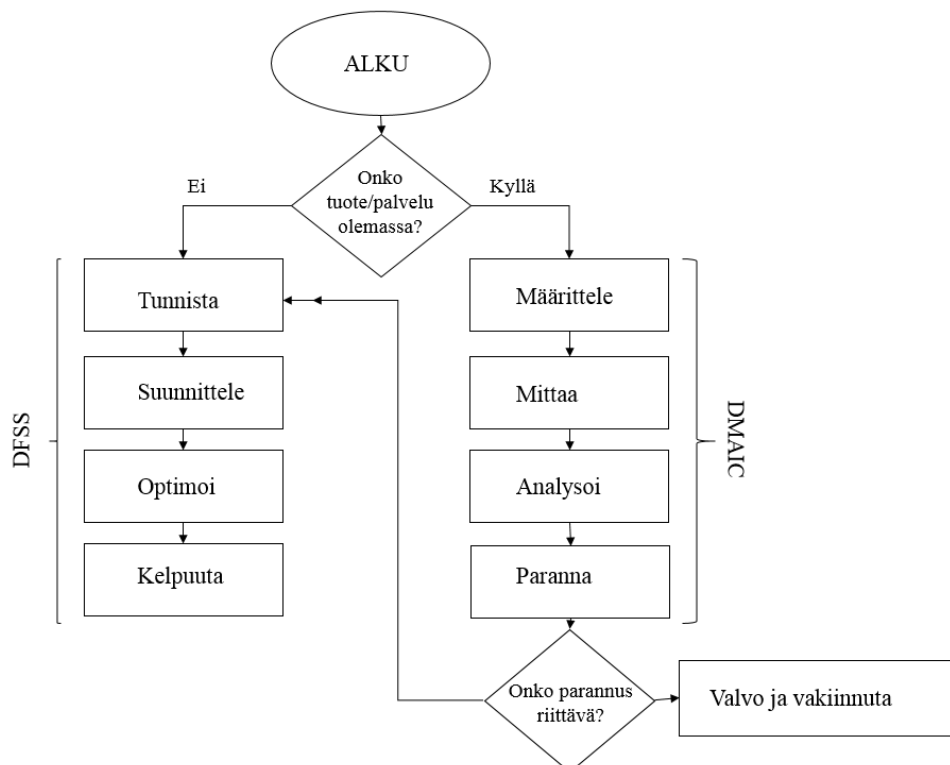
Six Sigman tulokseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen (Karjalainen ym. 2002, 17):

- Asiakastyytyväisyyden paraneminen
- Prosessien läpimenoaikojen lyheneminen
- Virheiden väheneminen
- Hukan väheneminen

Näillä alueilla tapahtuvat parannukset tuovat usein merkittäviä säästöjä yritykselle ja nostavat sitä kautta kustannustehokkuutta. Samalla ne parantavat yrityksen kykyä hankkia uusia asiakkaita ja suurempaa osuutta markkinoista. Parannukset voidaan usein korreloida mittariin, jota kutsutaan sigmaksiksi. (Karjalainen ym. 2002, 17.)

Six Sigmaa hyödynnetään laajalti tuotteita valmistavissa yrityksissä. Kun taas kyseessä on palveluyritys, on Six Sigman hyödyntäminen eroavuuksista johtuen huomattavasti haasteellisempaa. Ensimmäisten huomioitavien asioiden joukkoon mukaan tulee ottaa yhtiön operatiivisen toiminnan ja tuotetarjonnan strategia sekä se, onko se linjassa yhtiön muun strategian kanssa. Mitä tuotteita yritys tarjoaa ja kenelle? Kilpaillaanko hinnalla, laadulla vai erilaisuudella, jne. Näihin kysymyksiin voidaan löytää vastaukset myös ilman Six Sigman työkaluja, mutta Six Sigma tekee niistä objektiivisia ja mitattavia. (Tyagi ym. 2008, 39–41.)

Six Sigman avulla prosesseja voidaan kehittää uudistamalla prosessivaiheita ja järjestelmällä toimintoja. Sigma on standardipoikkeaman symboli. Kehittämisen apuvälineinä hyödynnetäänkin tilastomatematiikkaa. Six Sigman työvälineisiin kuuluvat DMAIC – prosessi ja DFSS – prosessi (kuva 13). (Lecklin ym. 2009, 284–285.)



**KUVA 13. Six Sigma (Lecklin ym. 2009, 285).**

DMAIC – prosessi saa nimensä prosessin vaiheista; Define, Measure, Analyze, Improve, Control. Tätä prosessia käytetään jo olemassa olevien prosessien kehittämiseen. Uusissa prosesseissa hyödynnetään DFSS (Design for Six Sigma) – prosessia. (Lecklin ym. 2009, 284–285.)

DMAIC – prosessin rinnalle on kehitetty DMAIE – prosessi (Define, Measure, Analyze, Innovate, Embed) joka korostaa innovaatiota ja haasteita joita kohdataan mallin implementoinnissa organisaatiossa. DMAIE – prosessia voidaan soveltaa kaikkiin palveluyrityksiin. DMAIC – prosessin ja DMAIE – prosessin eroja on kuvattu taulukossa 2. (Tyagi ym. 2008, 41–53.)

**TAULUKKO 2. Erot DMAIC ja DMAIE – prosessien välillä (Tyagi ym. 2008, 42)**

<b>DMAIC</b>		<b>DMAIE</b>	
<b>Määritä</b>	Täsmällistä tietoa, analysejä, identifiointia	<b>Määritä</b>	Tunnista asiakkaan näkökulma ja osallistamisen aste. Määritä mitä ollaan mittaamassa
<b>Mittaa</b>	Mittaa ja kerää tietoa	<b>Mittaa</b>	Muuta laadulliset mittarit mitattaviksi suureiksi. Määritä virheen korjausaika ja virhetoleranssi
<b>Analysoi</b>	Muodosta hypoteesi, kerää juurisyitä ja jalosta hypoteesia	<b>Analysoi</b>	Mittaa ja vertaa suorituskykyä niin sisäisesti kuin ulkoisesti
<b>Paranna</b>	Kehitä ideoita testattavaksi, testaa ja mittaa lopputulosta	<b>Innovoi</b>	Hyödynnä palveluiden innovointitekniikoita, kuten brainstormingia tai mindmappeja
<b>Kontrolloi</b>	Luo mittarit ja raportit	<b>Sulauta</b>	Vakiinnuta uusi toimintatapa ja huomioi inhimilliset tekijät implemointinnissa

Six Sigman käytäntöön vieminen ei palveluyrityksissä onnistu yhden henkilön voimin, vaan muutokseen on sitouduttava niin johdon, avainhenkilöiden kuin esimiestenkin. Päämäärän tulee olla sama ja periaatteet tiedossa. Six Sigma tuo tullessaan merkittäviä parannuksia, paljon luovuutta ja innovointia sekä mitattavia muutoksia nykyisiin toimintatapoihin. Jos ylin johto ei tunnista tai tunnista niitä merkittäviä muutoksia joita prosessin käyttöönotto vaatii, ei Six Sigman avulla saavuteta niitä tuloksia joiden tavoittelemisen takia sen käyttöön on alun perin päädytty. Käytäntöön viennissä olisikin hyvä olla jonkinlainen suunnitelma tai kartta. (Tyagi ym. 2008, 41–53.)

## 4.6 Digitalisaation vaikutus prosesseihin

Digitalisaation käsitettä on vaikea kertoa yksiselitteisesti. Usein puhutaan digitalisaation seurauksista, kuten sisältömarkkinoinnista tai teollisesta internetistä. Digitalisaation ajurina on digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu aina, kun jotakin (prosesseja, asioita tai esineitä) digitalisoidaan osittain tai kokonaan. Eli jotakin analogista konvertoidaan digitaaliseksi ja näin edetään asteittain kohti digitalisaatiota. (Ilmarinen ym. 2015, 21–22.)

Muutos kohti digitalisoituvaa yritysmailmaa lähtee jo strategiatasolta. Useimmiten tavoitteena on hakea suunnitelmallista ja hallittua kasvua, mutta strategiset lähestymistavat vaihtelevat. Nyt jo tiedetään, että tulevaisuuden toimintaympäristö tulee olemaan hyvin monimutkainen ja epäjohdonmukainen. Strategian tulisikin perustua käytäntöihin jotka tukevat yrityksen mukautuvuutta tulevaisuuden haasteisiin. Tällöin optimaalisin lähestymistapa on osallistava ja vuorovaikutukseen perustuva strategia. (Ivang ym. 2009, 258.)

Digitalisaatioon liittyvän muutoksen onnistunut jalkauttaminen edellyttää johdolta sellaisia päätöksentekomalleja jotka ovat nopeita ja tulevat organisaation ketterää muutosta. Käytännössä johdon tulee siis purkaa kaikki turha byrokratia sekä totutut prosessit jotka hidastavat nopeaa päätöksentekoa. Perinteinen strategia-ajattelu ei tähän malliin taivu. Sisäisten prosessien tehtävänä on toimia ennen kaikkea digitalisaation mahdollistajina. Eri asia on sitten se, kuinka pitkälle sisäisiä prosesseja voidaan digitalisoida. (Savolainen ym. 2017, 29–31.)

Prosessien digitalisaatiolla pyritään kohti samoja tavoitteita kuin muissakin prosessien kehittämisen keinoissa, parempaa asiakastytyväisyyttä ja kustannustehokkaampaa toimintaa. Paperista luopuminen on ensimmäisiä ja näkyvimpiä digitalisoinnin aiheuttamia prosessimuutoksia. Paperien käsittely on aina yrityksille kustannuskysymys. Olipa kyse sähköisistä laskuista, sopimusarkistoista, lomakkeista tai digitaalisesta markkinoinnista, on niiden kaikkien hyötysuhde paperisia vaihtoehtoja parempi kustannusrakenteeltaan. Digitaalisiin dokumentteihin siirtyminen avaa myös uusia mahdollisuuksia asiakkaiden suuntaan, kun myös asiakas säästyy paperien arkistoinnin vaivalta ja sopimukset, kuitit jne. on mahdollista tallentaa sähköisesti. (Ilmarinen ym. 2015, 123.)

Prosessien automatisointi on ollut tehostamisen välineenä jo kauan. Digitalisaatio muuttaa kuitenkin automatisoinnin luonnetta. Aiemmin on ajateltu, että automatisointi voidaan tehdä ainoastaan taustalla tapahtuviin rutiinitapahtumiin. Digitalisaatio kuitenkin mahdollistaa myös monimutkaisempien, suurien tietomäärien käsittelyä tai päättelyä sekä ongelmanratkaisukykyä vaativien tehtävien automatisoinnin. (Ilmarinen ym. 2015, 125–126.).

Gassmann ym. (2014) muistuttaa, että vaikka digitalisaatio voidaan usein hyvinkin saumattomasti viedä olemassa oleviin prosesseihin, ei kaikkea huomiota kannata suunnata pelkästään nykyisten prosessien tehostamiseen. Digitalisaatio luo mahdollisuuden kokonaan uusille liiketoimintamalleille, joissa esimerkiksi aiemmin fyysisessä muodossa ollut tavara tai palvelu voidaan tuottaa osittain tai kokonaan verkossa aiempaa huomattavasti pienemmillä kustannuksilla.

Digitalisaatio voidaan viedä prosessin koko arvoketjuun aina hankinnasta asiakkaalle luovutukseen saakka. Kaikki vaiheet voidaan digitalisoida, jolloin arvoketju muuttuu virtaviivaiseksi ja prosessi tehostuu. Prosessista jää pois toimijoita ja samanaikaisesti tuotteiden saatavuus ja räätälöitävyys asiakkaan suuntaan paranee. Parhaissa tapauksissa asiakas voi jopa itse räätälöidä tuotteen tarpeidensa mukaiseksi. Tilaamalla tuotteen asiakas käynnistää prosessin, eli mitään ei ole tehty varastoon valmiiksi odottamaan. (Ilmarinen ym. 2015, 130–131.)

## **5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS**

Luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä käydään lyhyesti läpi riskienhallinnan nykytilanne. Tiedot on koostettu yrityksen nettisivujen materiaalista, Suur-Savon Sähkön yritysesitysmateriaalista ja resurssihohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Toimeksiantajan puolella on tunnistettu useampia kehitystarpeita riskienhallintaan liittyen. Vaikka opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan riskienhallintaan vain yhden yksikön näkökulmasta, on riskienhallinta koko yritystä ja kaikkia sen työntekijöitä koskettava asia.

## 5.1 Suur-Savon Sähkö Oy

Suur-Savon Sähkö Oy on energiayhtiö, joka vastaa sähkön jakelusta Päijänteen itäpuolisella Järvi-Suomen alueella sekä hankkii ja tuottaa sähköä ja lämpöä reilulle 100 000 asiakkaalleen. Suur-Savon Sähkö Oy on konsernin emoyhtiö jonka alle kuuluvat mm. tytäryhtiöt Järvi-Suomen Energia Oy joka verkkoyhtiönä vastaa sähkön siirrosta ja verkon ylläpidosta.

Suurin osa yhtiön omaisuudesta on konsernin emoyhtiön Suur-Savon Sähkö Oy:n omistuksessa, mutta esimerkiksi sähköverkko on vuokrattu tytäryhtiö Järvi-Suomen Energialle. Suur-Savon Sähkön omistavat kunnat (59 %), yritykset ja yhteisöt (30 %), seurakunnat (5 %) ja yksityiset (6 %). Liikevaihto vuonna 2015 oli 154 miljoonaa euroa. (Suur-Savon Sähkö Oy vuosikertomus 2015.)

Kuvassa 14 havainnollistetaan konsernin opinnäytetyön aikainen rakenne. Yrityksen johdosta vastaavat hallintoneuvosto, hallitus ja konsernin johtoryhmä jonka vetäjänä toimii toimitusjohtaja. Konsernin liiketoiminnot on jaettu Energiakauppaan, Energiantuotantoon ja Energian siirtoon. Tukitoiminnoista löytyvät Asiakkuus – yksikkö jossa hoidetaan mm. asiakaspalvelu, laskutus ja asiakasviestintä, Resurssipalvelut sekä Talous joka vastaa mm. konsernin laskentapalveluista, rahoituksesta ja riskienhallinnasta. Yhtiön hallinnossa, päätöksenteossa ja toiminnassa noudatetaan osakeyhtiölakia sekä hallinnointikoodia soveltuvin osin. Yhtiön osakkeet eivät kuitenkaan ole julkisilla markkinoilla, joten Suur-Savon Sähköä ei sido listayhtiöitä koskeva hallinnointikoodi.



**KUVA 14. Suur-Savon Sähkö Oy:n konsernirakenne 2016. (Suur-Savon Sähkö Oy)**



Suur-Savon Sähkö kilpailee Energiakaupassa kilpailuilla sähkömarkkinoilla ja myy sähköä koko Suomen alueelle. Energiakaupassa Suur-Savon Sähköllä on käytössään omaa tuotantoa ja lisäksi sähköä hankitaan pohjoismaisesta sähköpörssistä. Pitkään jatkunut talouden taantuma on laskenut pörssisähkön hintaa ja tehnyt siitä omaa tuotantoa edullisempää.

Energian siirto (Järvi-Suomen Energia) on ns. luonnollinen monopoli, jossa kilpailevien toimijoiden ei ole kannattavaa rakentaa rinnakkaisia verkkoja. Energian siirron haasteina on vuonna 2013 voimaan astunut uusi sähkömarkkinalaki, joka edellyttää toimintavarmuuden parantamista mm. lisäämällä merkittävästi maakaapelointia sekä verkko-toimintaa säätelevä valvontamalli, joka rajoittaa verkosta saatavaa tuottoa.

Järvi-Suomen Energian jakeluverkkoalue on maantieteellisesti haastava runsaine metsineen ja vesistöineen sekä harvaan asuttu. Sähköverkoston pituus on noin 28 000 kilometriä, eli noin 280 metriä asiakasta kohti. Suurin osa tästä verkostosta on myrsky- ja lumivaurioille altista ilmajohtoa. Vastaava vertailuluku esimerkiksi Helsingin alueella toimivalla Helen Sähköverkolla on 20 metriä asiakasta kohti ja tästä suurin osa on maakaapelia. Verkkoyhtiöt toimivat siis Suomessa hyvin erilaisissa olosuhteissa ja eri lähtökohdista, vaikka varsinaista kilpailua ei sähkön siirrossa olekaan.

Asiakkuus – yksikkö on palveluyksikkö joka palvelee tilaaja-tuottaja – periaatteella yhtiön liiketoimintayksiköitä. tuotettavia palveluita ovat asiakaspalvelu, laskutus, digitaaliset palvelut, markkinointi sekä energianeuvonta. Asiakkuus – yksikössä työskentelee noin 35 henkilöä, joista kuusi on esimies- tai asiantuntijatehtävissä. Yksikköä vetää liiketoimintajohtaja.

## **5.2 Riskienhallinnan nykytilanne**

Suur-Savon Sähkössä on aiempina vuosina hyödynnetty riskikartoituksen ja analyysin tekemisessä ulkopuolista asiantuntijaa. Riskienhallinnan järjestämisestä päävastuu on hallituksella ja johdon puolella vastuita on erikseen nimetty kahdelle henkilölle; resurssijohtajalle sekä talousjohtajalle. Lisäksi on todettu riskienhallinnan olevan osa normaalia esimiestyötä. Ohjeistuksen mukaan riskianalyysit käydään läpi vuosittain ja kirjataan yksiköiden toimintasuunnitelmiin. Vuoden aikana tehdyt havainnot ja muutokset kirja-

taan riskirekisteriin. Riskienhallinta kuuluu osaksi jokaista johtoryhmän kokousta. Vuoden lopussa riskit kirjataan osana tilinpäätöstä myös konsernin vuosikertomukseen ja riskianalyysjä hyödynnetään strategian laadinnassa. Sisäisen valvonnan tehtävänä on varmistaa, että jokainen riski säilyy määritellyissä rajoissa.

Riskienhallinnan tavoitteeksi on määritelty konsernin liiketoimintojen jatkuvuuden turvaaminen varmistamalla henkilöiden, omaisuuden ja ympäristön turvallisuus. Lisäksi on tunnistettava ne riskit, jotka voivat estää strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Nämä voivat aiheutua esim. lainsäädännöstä ja muutoksista toimintaympäristössä.

Riskienhallintaan liittyen on yhtiön sisäisessä Intranetissa omat osuutensa. Riskikartoitus ja analyysi on toteutettu Excel – pohjaisella arviointityökalulla. Taulukkopohjaan on määritelty riskit, kuvaukset, riskialueet (strateginen, operatiivinen, taloudellinen), todennäköisyydet, merkitykset sekä hallintakeinot. Pohjassa on myös vastuuhenkilölle varattu sarake, mutta sitä ei juurikaan ole täytetty. Työkalussa on selkeästi kerrottu riskien arviointikriteerit niin todennäköisyyden, vaikutusten kuin hallinnankin suhteen. Excelin viimeisellä välilehdelle muodostuu riskiprofiili, josta näkee nopeasti riskienhallinnan kokonaistilanteen, jos edeltävien välilehtien tiedot ovat ajan tasalla.

Sekä koko energia-ala että Suur-Savon Sähkö yrityksenä ovat muutoksessa ja muutosten tahti on nopeampaa kuin koskaan aiemmin. Muutokset ovat niin sisäisiä kuin ulkoisia ja osa tapahtuu lähes heti ja osan tiedetään tapahtuvan muutaman vuoden sisällä. Tämä tausta huomioiden toimeksiantaja on havainnut tarpeen myös riskienhallinnan kehittämiseksi.

Sisäisistä muutoksista suurimpina vaikuttimina ovat olleet organisaatiomuutos vuonna 2014, urakointiyhtiö Suur-Savon Sähkötyö Oy:n irtautuminen konsernista sekä toimitusjohtajan vaihtuminen syksyllä 2016. Ulkoisista muutoksista koko yritykseen vaikuttavia merkittäviä tekijöitä ovat sähkömarkkinoiden kilpailutilanteen kiristymisen, kasvava investointipaine sähköverkkoon lainsäätäjän ehdoilla sekä vuonna 2019 käyttöön otettava keskitetty tiedonvaihtoratkaisu Datahub.

Yhtiön käyttöön on hankittu uudeksi riskienhallintatyökaluksi selainpohjainen ohjelma Granite. Graniteen syötetään riskianalyysin tuloksena syntyneet riskit. Riskit jaotellaan

operatiivisiin, strategiaan, henkilö- ja vahinkoriskeihin. Riskeille arvioidaan niiden vaikutukset toimintaan, todennäköisyydet sekä hallintatoimenpiteet ja vastuuhenkilöt.

Graniten riskienhallintamallissa riskit jaotellaan operatiivisiin, strategiaan, henkilö- ja vahinkoriskeihin. Riskialueen tunnistamisen apuna toimivat erilaiset avainsanat tai esimerkit. Riskille kirjataan luokan lisäksi aina myös hallinnan tila, todennäköisyys sekä vaikuttavuuden arviointi:

#### Hallinta

1. Riittämätön, riskiä ei hallita tai hallinta ei toimi
2. Kohtalainen, riskin nykyinen hallinta toimii vain osittain
3. Riittävä, riskin nykyinen hallinta on hyvä ja toimiva

#### Todennäköisyys

1. Erittäin epätodennäköinen
2. Epätodennäköinen
3. Mahdollinen
4. Todennäköinen

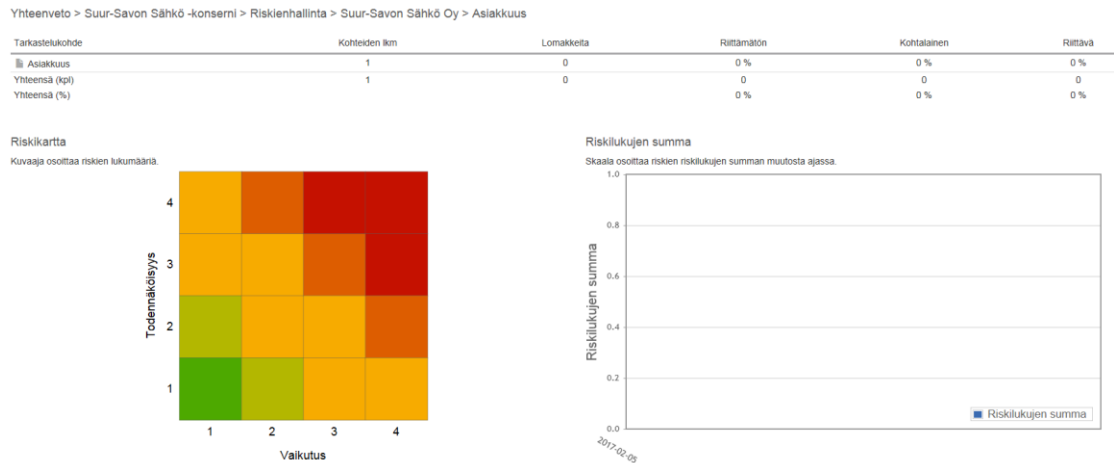
#### Vaikuttavuus

1. Vähäinen
2. Kohtalainen
3. Merkittävä
4. Kriittinen

Vaikuttavuuden osalta arvioidaan riskin vaikutusta suhteessa henkilöturvallisuuteen, taloudelliseen menetykseen, henkilöstöön ja osaamiseen, ympäristöön sekä imagoon. Henkilöstöön ja osaamiseen liittyvää vaikuttavuutta arvioidaan esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. Useiden työntekijöiden menetys saman vuoden aikana
2. Menetetään yksi avainhenkilö tai useita työntekijöitä yllättäen
3. Menetetään useita avainhenkilöitä saman vuoden aikana
4. Menetetään useita avainhenkilöitä samaan aikaan ja yllättäen

Graniten avulla on mahdollista nähdä nopeasti yhteenveto yrityksen riskikartasta, jos tiedot on tallennettu ja ajan tasalla (kuva 15) tilanteesta jolloin riskienhallinnasta tulee jatkuvampaa ja suunnitelmallisempaa.



**KUVA 15. Riskienhallintatyökalu Granite, yhteenvetonäkymä (Suur-Savon Sähkö Oy)**

Graniten pohjana on suosituimpiin riskienhallintamalleihin kuuluva COSO:n (2004) kehittämä ERM (Enterprise Risk Management). Riskejä käsitellään Granitessa lomakkeina ja käyttäjän näkymät on jaettu kahteen; perusnäkyseen ja yhteenvetonäkymään. Perusnäkyssä tehdään riskien arviointi ja tunnistaminen. Yhteenvetonäkymässä taas näkyy riskikartta sekä sieltä on mahdollista ajaa erilaisia raportteja.

## 6 ASIAKKUUS – YKSIKÖN RISKIENHALLINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Asiakkuus-yksikön riskienhallintaan liittyviä kehitystarpeita ja muodostaa riskienhallintasuunnitelma yksikön käyttöön. Lähtötilanteessa Asiakkuus-yksikön riskienhallinta on käytännössä näkynyt eniten toimintasuunnitelman päivittämisen ja kirjaamisen yhteydessä kerran vuodessa. Riskien tunnistaminen ja kirjaaminen eivät ole olleet jatkuvaa ja ohjattua toimintaa. Konsernin toimintasuunnitelmassa riskienhallinta on nostettu vuodelle 2017 kuitenkin aiempaa huomattavasti merkittävämpään asemaan.

## 6.1 Yksilöhaastattelut

Kehittämistehtävää eli riskienhallintasuunnitelmaa varten vaadittava pohjatieto muodostettiin haastatteleamalla Asiakkuus-yksikön kuutta vastuuhenkilöä sekä kahta ulkopuolista asiantuntijaa aiheeseen liittyen. Asiakkuus-yksikön haastateltavat vastuuhenkilöt valikoituivat rooliensa perusteella. He muodostavat yksikön esimies- ja asiantuntijatiimin, joka vastaa toimintasuunnitelmasta, budjetista ja yksikön toiminnasta sekä kehityksestä. Haastateltavat henkilöt olivat yksikön johtaja, palvelupäällikkö, kehityspäällikkö, energianeuvoja, markkinointisuunnittelija ja digitaalisten palvelujen asiantuntija.

Ulkopuoliset asiantuntijat olivat alan etujärjestön Energiateollisuus ry:stä Energiamarkkinat yksikön johtaja sekä energia-alaa voimakkaasti kehittävän kantaverkkoyhtiö Fingridin vähittäismarkkinoiden palvelupäällikkö. Tässä kohtaa henkilöiden valinnassa pysyttiin hyödyntämään tekijän osaamista energia-alaan liittyen, vaikka tutkimuksellisena menetelmänä haastattelu olikin konsultatiivinen eli neuvoa antava.

Yksilöhaastattelut toteutettiin 30.11. -9.12.2016. Haastateltaville henkilöille kerrottiin etukäteen haastattelusta ja siitä, että heiltä varataan aikaa sen toteuttamiseen. Kaikkien kalentereista varattiin sopivat ajat ja varaukseen laitettiin lyhyt pohjustus aiheesta. Tässä vaiheessa haastateltavien ei haluttu syventyvän vielä liikaa aiheen teoriaan, koska haastattelussa haluttiin kerätä ajatuksia hyvin vapaasti. Haastattelukysymyksiin toivottiin mahdollisimman rehellisiä ja avoimia kannanottoja.

Haastattelutilanteessa oli mukana haastattelukysymysten pohja (liite 1), muistiinpanovälineet ja puhelin nauhoittamista varten. Haastattelumenetelmä oli puolistrukturoitu, ja siinä kysymykset oli ennalta määritelty, mutta järjestys vaihteli eri haastattelutilanteissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja niiden kesto vaihteli puolesta tunnista puoleen toista tuntiin. Haastattelutilanteet olivat hyvin rauhallisia ja haastateltavat suhtautuivat asiaan hyvin ja kertoivat hyvin avoimesti omia näkemyksiään asiaan. Haastattelutilanteet olivat tältä osin hyvin onnistuneita.

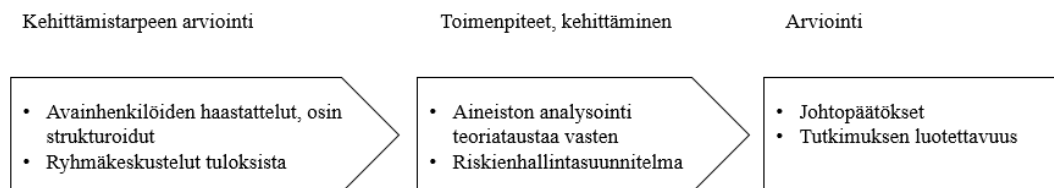
Ulkopuolisten asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin sähköpostitse ja toisen haastateltavan kanssa aiheesta keskusteltiin lisäksi puhelimitse. Kysymykset lähetettiin sähkö-

postilla 4.2.2017 ja vastaukset saatiin 9.2.2017. Lisäksi asiaa käytiin vielä lisää läpi puhelimesta 21.2.2017. Asiantuntijoille lähetetty sähköposti on tämän työn liitteenä (liite 2).

Yksilöhaastattelujen perusteella tehtiin alustava riskianalyysin henkilöiden antamien vastausten perusteella. Vaikka haastattelut olivat hyvin monimuotoisia, nousi aineiston analysoinnissa esille kolme riskiä, jotka kaikki Asiakkuus-yksikön haastateltavat henkilöt nostivat esille.

## 6.2 Ryhmäkeskustelu

Asiakkuus-yksiköstä haastateltavien henkilöiden roolina oli paitsi antaa tietoa haastattelujen muodossa, myös arvioida työtä ja välituloksia. Tämä toteutettiin ryhmäkeskustelun avulla, jossa kaikki saivat kommentoida tutkimuksessa tehtyjä havaintoja. Ryhmäkeskustelu tuo tähän tutkimukseen mukaan myös osallistavia menetelmiä. Tutkimuksen osuutta kehittämisen tukena on kuvattu kuvassa 16.



### KUVA 16. Tutkimus osana kehitysprosessia

Ryhmäkeskustelu järjestettiin 16.1.2017 klo 9 - 11. Keskustelua varten varattiin yhteinen tila ja lähetettiin kutsut osallistujille. Tällä kertaa mukana ei ollut tarkkaa kysymyslistaa vaan tarkoituksena oli keskustella teemasta riskienhallinta Asiakkuus-yksikössä ja saada syvällisempiä havaintoja sekä palautetta siihen saakka tehdystä analyysistä.

Mukaan kutsutut henkilöt olivat samat, joita haastateltiin yksilöhaastatteluissa Asiakkuus-yksiköstä. Jo yksilöhaastatteluvaiheessa kerrottiin, että kaikki heidän ajatuksensa aiheeseen liittyen ovat arvokkaita ja kirjataan ylös ja päätelmät sekä alustava analyysi käydään yhdessä läpi myöhemmin järjestettävässä ryhmäkeskustelussa.

Tutkijan roolina oli toimia tilaisuuden vetäjänä ja pitää huolta siitä, että keskustelu pysyi aiheessa, koska tilaisuuden luonne oli muuten hyvin vapaamuotoinen. Aluksi esiteltiin hiukan taustaa, joitakin havaintoja aiheeseen liittyvästä teoriasta sekä siihen mennessä kertyneet tulokset ja haastatteluissa esille nousseet riskit PowerPoint-esityksen avulla. Osallistujille jaettiin myös paperiset versiot ERM-mallin mukaisesta riskiluokituksesta analyysin läpikäynnin helpottamiseksi.

Ryhmäkeskustelussa käytiin läpi haastatteluissa esille nousseet riskit yksi kerrallaan sekä niille vastausten perusteella muodostuneet riskiluokitukset. Lisäksi käytiin läpi riskien tarkemmat kuvaukset eli se, miten haastateltavat olivat ymmärtäneet riskin. Lopuksi käytiin vielä kunkin riskin osalta läpi haastatteluissa esiin nousseita toimenpiteitä riskin hallintaan sekä sitä, kuka voisi olla kullekin riskille määritelty vastuuhenkilö.

Keskustelu oli avointa ja monia näkökulmia riskienhallintaan liittyen nostettiin esille. Tämän ryhmäkeskustelun yhteydessä nostettiin esille kaksi muuta riskiä, jotka eivät olleet tulleet esille haastatteluissa. Tuloksista ja ehdotuksista oltiin keskustelussa hyvin yksimielisiä.

### **6.3 Analysointi**

Yksilöhaastattelut nauhoitettiin puhelimen avulla. Haastattelujen jälkeen tallenteet siirrettiin koneelle, josta niitä oli helppo jakaa osiin ja kuunnella niin monta kertaa kuin oli tarve. Haastattelutallenteet purettiin tekstiksi ja pelkistettiin erivärisiä fontteja hyödyntäen. Aineiston pelkistämisessä hyödynnettiin värikoodausta.

Tämä oli selkeä tapa jäsenellä aineistoa, koska haastattelujen osittain strukturoidun luonteen takia aineiston määrä oli runsas. Värikoodaamisella ei ollut tarkoitus vähentää aineistoa vaan selkeyttää ja jäsentää sitä. Tässä vaiheessa keskityttiin jäsentämään aineistoa ja hakemaan vastausta siihen, mitkä niistä asioista ja esille nousseista riskeistä ovat Asiakkuus-yksikön vastuulla olevia. Haastatteluaineistossa nousi esille myös muita merkittäviä asioita, mutta koska ne eivät olleet oleellisia varsinaisen tutkimusongelman ratkaisemisessa, rajattiin ne pois tarkastelusta.

Alasuutarin (2011, 40–42) mukaan aineistoa tulisi analysoida aina yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni oli huomioida yksikön johdon,

esimiesten ja asiantuntijoiden näkökulmat, mikä oli myös yksi peruste haastateltavien henkilöiden valintaan. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että johdon näkökulmaa edusti yhden henkilön vastaukset, esimies–näkökulmaa yhden henkilön vastaukset sekä asiantuntijoiden näkökulmaa kolmen henkilön vastaukset.

Aineiston purkamisen ja värikoodaamisen jälkeen tehtiin havainto, jossa haastatteluissa esiin nousseet riskit pystyttiin jakamaan viiteen eri riskiin, joista kaksi koski muuta kuin Asiakkuus–yksikön vastuulla olevia toimintoja. Jaottelun jälkeen riskit purettiin taulukkoon ja niille annettiin omiin sarakkeisiinsa arvot riskiluokalle, todennäköisyydelle, vaikuttavuudelle ja nykyiselle hallinnalle Graniten hyödyntämän ERM–mallin mukaisesti. Rivejä taulukkoon tuli riskiä kohden yhtä monta kuin haastateltavia henkilöitä oli. Yksi rivi edusti siis myös kutakin eri näkökulmaa aina vastaajan asemasta riippuen.

Numeerisista arvoista saatiin laskettua keskiarvot kullekin arvolle henkilöiden kokemusten pohjalta.. Lisäksi kirjattiin sanalliset kuvaukset numeeristen arvojen viereen sekä joitakin muita kokonaisuuden kannalta olennaisia havaintoja haastatteluista. Nämä havainnot liittyivät erityisesti yhden haastateltavan kykyyn nähdä riskeissä myös mahdollisuuksia ja jopa vahvuuksia, jos riski on oikein tunnistettu ja hallittu. Tästä analyysin vaiheesta on kuva 17.

	Riski	Riskin tarkempi kuvaus (tarvittaessa)	Riskiluokka	Riskin todennäköisyys	Riskin merkitys liiketoiminnalle, kuvaus	Riskin merkitys liiketoiminnalle, arvo	Nykyinen hallinta, arvo	Toimenpiteet riskinhallintaan	Vastuuhenkilö	Muut huomiot
hlö 1										
hlö 2										
hlö 3										
hlö 4										

### KUVA 17. Riskianalyysipohja haastatteluista

Nämä välitulokset käytiin läpi ryhmäkeskustelussa. Ryhmäkeskustelu antoi tekijälle varmuutta siihen, että tehdyt johtopäätökset siihen saakka olivat oikeita ja haastateltavat hyväksyivät tulokset.

Sähköpostitse sekä puhelimitse saadut näkemykset asiantuntijahaastatteluista olivat osin jo tekstinä sähköpostissa ja puhelussa käydyistä havainnoista oli tehty lisäksi muistiinpanot. Asiantuntijoiden haastattelumateriaali käytiin läpi ja verrattiin tuloksia jo aiemmin tehtyihin havaintoihin asia kerrallaan.



Prosessien hallinnan osalta tekijä on jo käynyt omaan työhönsä liittyen läpi Asiakkuus-yksikköä koskevat nykyiset prosessidokumentit. Niiden vertailu toisiinsa on hankalaa, koska prosessin kuvaamisen logiikka vaihtelee dokumentista toiseen siitä huolimatta, että julkaisuohjelma (Microsoft Visio) on sama. Prosessivastaavia ei ole suurelta osin määritelty vielä tai tiedot ovat vanhentuneet. Prosessien kuvaaminen vaikutti hyvin keskeneräiseltä ja se on vielä viemättä käytäntöön.

#### 6.4 Tulokset

Yksilöhaastatteluissa asiantuntijat saivat kertoa vapaasti ajatuksiaan esitettyihin kysymyksiin liittyen. Haastateltavien tehtävänä ei ollut tehdä jaottelua havaitsemiensa asioiden osalta esimerkiksi riskiluokan suhteen eivätkä he voineetkaan näin tehdä, koska tässä vaiheessa haastateltavilla ei ollut vielä tietoa ERM-mallin mukaisista riskiluokista. Yksilöhaastatteluissa nousi aineiston läpikäynnissä esille kaikkiaan viisi riskiä, joista kolme oli Asiakkuus-yksikköä suoraan koskevia ja kaksi muita yksiköitä koskevia, joten ne rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Tästä työstä pois jätetyt riskit olivat sähkökaupan tuotekehitykseen liittyvä riski sekä sähkön jakelun häiriöihin liittyvä riski, joka on verkkoyhtiö Järvi-Suomen Energian vastuulla. Lisäksi ryhmähaastattelussa keskusteluun nostettiin kaksi muuta riskiä. Lopputuloksena kirjattiin viisi riskiä:

- Henkilöriski
- Järjestelmäriski
- Muutoksenhallintariski
- Keskitettyyn tiedonvaihtoratkaisuun, Datahubiin liittyvä riski
- Asiakkuuksiin liittyvä riski

Yllä mainittujen lisäksi Asiakkuus-yksikön vastuulla on myös mm. asiakaslaskutus, joka epäonnistuessaan vaikuttaa erittäin haitallisesti yrityksen rahavirtoihin. Tämä riski on tunnistettu jo aiemminkin konsernin riskikortissa ja tulee säilyttää edelleen riskikartoituksessa mukana.

Useimpien riskien kohdalla keskusteluun nousi yrityksen nykyinen organisaatorakenne sekä jokaisen vaikutusmahdollisuudet. Henkilöstöriskin ja osaamisen osalta todettiin mm. oman tekemisen dokumentoinnin riittävälle tasolle olevan jokaisen vastuulla. Samassa yhteydessä keskusteltiin myös luottamuksen viemisestä yrityskulttuurin, jolloin tiimit voisivat toimia nykyistä itseohjautuvammin.

Henkilöriskin haastateltavat määrittivät koskemaan henkilöiden osaamista, osaamisen riittävyyttä ja osaamisen jakamista sekä avainhenkilöihin liittyvää riskiä, jossa osaamista on vain yhden henkilön varassa. Analyysissa riskin arvioitiin olevan operatiivinen tai vahinkoriski, todennäköisyyden mahdollinen ja merkityksen liiketoiminnalle merkittävä. Nykyisen hallinnan arvioitiin olevan kohtalainen. Hallintakeinoiksi kirjattiin mm. tekemisten riittävä dokumentointi, osaamisprofiilit ja tehtäväkuvauksien tarkistukset.

Järjestelmäriskistä todettiin, että se tekee kustannusrakenteesta raskaan ja rajoittaa kehitystä. Riskiluokaksi määriteltiin sekä operatiivinen että strateginen, koska järjestelmätoimittajan valinta voi olla hyvinkin strateginen päätös ja valinnan seuraukset ulottuvat laajemmalle kuin pelkkään operatiiviseen toimintaan. Todennäköisyydeksi tuli mahdollinen, liiketoimintamerkitykseksi merkittävä ja nykyiselle hallinnalle arvioksi kohtalainen. Toimenpiteiksi riskin hallintaan haastateltavat ehdottivat mm. hankinta- ja neuvotteluosaamisen lisäämistä sekä aktiivisempaa vuoropuhelua erityisesti merkittävimmän järjestelmätoimittajan kanssa.

Muutoksenhallintaan liittyvä riski oli kaikista vaikein kuvata. Kaikki haastateltavat nostivat sen esille, ja se oli selkeästi myös kaikkein vakavin riski. Riskiä määriteltiin henkilöstön ymmärtämättömyytenä toimintaympäristön muutokseen liittyen, operatiivisena tehottomuutena ja puuttuvana muutosjohtamisena. Riskiluokka oli operatiivinen, todennäköisyys todennäköinen, merkitys kriittinen ja nykyinen hallinta riittämätöntä. Hallinnan parantamiseksi haastateltavat ehdottivat mm. strategiatyön nopeampaa sykliä sekä tavoitteiden selkiyttämistä ja mittaamista.

Muutoksenhallintaan liittyvät asiat herättivät eniten keskustelua. Muutosjohtaminen nostettiin esille sekä se, että muutoksessa pitäisi muistaa pystyä luopumaan myös vanhasta, mikä on monesti vaikeampaa kuin uuden omaksuminen. Jokaisella työntekijällä olisi ihannetilanteessa jonkinlaiset työvälineet muutoksenhallintaan.

*”Viisauden alku on tosiasioiden tunnistaminen”*

Ryhmäkeskustelusta 16.1.2017

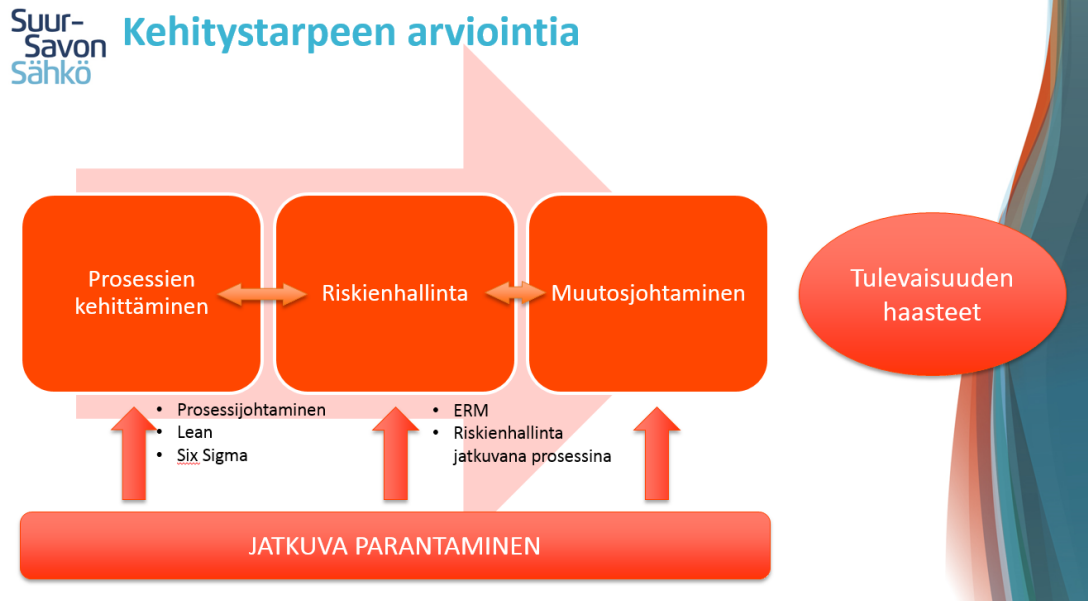
Keskusteluun mukaan nostetuista riskeistä asiakaslaskutukseen liittyvä riski on ennen kaikkea taloudellinen riski. Operatiivinen vastuu laskutuksen onnistumisesta ja toteuttamisesta on Asiakkuus-yksikössä, mutta taloudellinen varautuminen kassavirtojen tyrehymiseen on hoidettu Talousyksikössä. Tämä riski on tunnistettu jo aiemmin ja löytyy yrityksen riskikartasta.

Keskitettyyn tiedonvaihtoratkaisuun liittyvä riski on vähintään kohtalaisesti tai hyvin hallinnassa ja sen osalta on myös erillinen projekti käynnissä. Projektimalliin sisältyy oma riskienarviointi. Hyvästä hallinnasta huolimatta myös asiakaslaskutukseen sekä keskitettyyn tiedonvaihtoratkaisuun liittyvät riskit tulee kirjata ylös.

Lisäksi asiakkuuksiin ja niiden hallintaan liittyy riski, koska asiakassegmentointia ei ole vielä tehty. Tällä on suora vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen.

Prosessimainen ajattelu tai prosessien hahmottaminen ylipäätään vaatii ajattelutavan muutosta kaikilta. Tällä hetkellä toimintamalli on vielä hyvin resurssikeskeinen; painopiste on siinä, kuka tai mikä tiimi asiaa hoitaa kokonaisuuden hahmottamisen sijasta. Digitalisaation todettiin olevan vain muutoksen apuväline, ei yksiselitteinen ratkaisu kaikkeen. Lisäksi keskusteltiin siitä, että nykypäivänä teknologia kehittyy huomattavasti nopeampaa tahtia kuin ihminen itse.

Lopussa käytiin läpi siihen saakka havaittuja kehitystarpeita toiminnassa (kuva 18). Keskustelussa mukana olleet henkilöt olivat samoilla linjoilla havaintojen kanssa. Todettiin kyseessä olevan kohtalaisen iso muutos, joka ei kuitenkaan ole se itseisarvo yrityksessä, vaan sen tulee tukea varsinaista liiketoimintaa.



**KUVA 18. Kehitystarpeiden arviointia ryhmäkeskustelussa 16.1.2017**

Ulkopuolisten energia-alan asiantuntijoiden haastattelut tukivat analyysia, vaikka vastaukset luonnollisesti jäivät kauemmas käytännöstä. Molemmat asiantuntijat tarkastelevat koko energia-alaa ja näkökulma on hyvin laaja. He ovat aktiivisesti tekemisissä Suomen energiayhtiöiden kanssa, joten kosketuspintaa myös kentän käytännön puolen asioihin kuitenkin löytyy. Haastatteluvastauksissa korostui vahvasti energia-alan keskitettyyn tiedonvaihtoratkaisuun sekä asiakkuuksiin ja asiakasrajapintaan liittyvät riskit, mutta myös näiden samojen asioiden tuomat mahdollisuudet. Tiedonvaihtoratkaisuun liittyminen ei ole energia-alan yrityksille vapaaehtoista, vaan tulevassa lainsäädännössä tullaan yrityksiä velvoittamaan liittymään tähän järjestelmään, jos energiamarkkinoilla aikoo edelleen toimia. Huomionarvioista oli eri haastateltavien kyky nähdä riskin kääntöpuolena liiketoiminnan mahdollisuus ja erityisesti ulkopuolisissa asiantuntijahaastatteluisa tämä korostui.

## 7 ASIAKKUUS – YKSIKÖN RISKIENHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään pääkohdat kehittämistehtävänä laaditusta alustavasta suunnitelmasta riskienhallinnan kehittämiseen liittyen. Suunnitelma kokonaisuudessaan on tämän opinnäytetyön salattuna liitteenä (Liite 3). Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnettiin haastattelua ja haastateltavien henkilöiden valinnassa huomioitiin työhön liittyvät eri näkökulmat.

## 7.1 Nykytilanteesta tavoitteeseen

Koko energia-ala ja Suur-Savon Sähkö yrityksenä ovat jatkuvien ja vaikeasti ennakoitavien muutosten kohteena. Muutospaineita tulee niin ulkoisesta kuin sisäisestä toimintaympäristöstä. Riskienhallinta on johtoryhmän kokousten asialistalla ja riskikartoitukset on tehty, mutta niiden hallintaan ei ole olemassa jatkuvaa prosessia eikä toimintaa ole systemaattisesti viety esimiehille tai operatiiviseen toimintaan. Roolit ja vastuut eivät näy arkitoiminnassa eivätkä ihmiset niitä tunne.

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut olivat erittäin hyviä ja avoimia. Kuitenkin haastateltavien oli helpompi keskittyä kuvailemaan nykytilannetta tai menneisyyttä, kuin pohdita tulevaisuutta ja vielä toteutumattomia riskejä. Myös tunnistettujen ja kuvattujen riskien luonne jäi vielä hyvin yleiselle tasolle ja kohtalaisen kauas käytännön toiminnasta. Tämä näkyi erityisesti siinä, että hallintatoimenpiteiden tai vastuuhenkilöiden määrittely oli hankalaa tai mahdotonta. Osaltaan asian konkretisoimista vaikeuttaa myös liiketoiminnan nopea muutostahti ja ihmisten luontainen tapa priorisoida eri asioita. Teorian ja haastatteluiden avulla kerätyön tiedon pohjalta syntyi alustava suunnitelma riskienhallinnan kehittämiseksi. Ehdotetut toimenpiteet on koottu taulukkoon 3 ja avattu laajemmin omissa luvuissaan.

**TAULUKKO 3. Ehdotetut toimenpiteet riskienhallinnan kehittämiseksi**

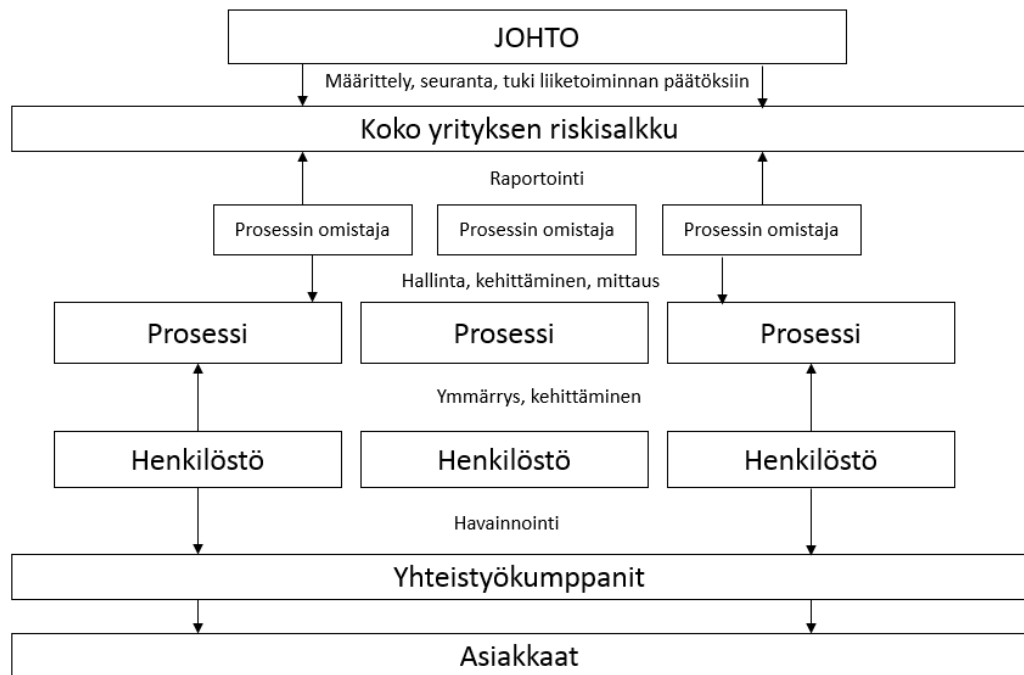
Toimenpide	Alustava aikataulu
Asian esittely laajemmin konsernissa, tavoitteet	05/2017
Esimerkki prosessista, jossa riskienhallinta mukana (tuotekehitys)	05/2017
Roolien ja vastuiden jakaminen	06/2017
Riskienhallinnan prosessi	06/2017
Graniten käyttöönotto ja prosessitiedon vieminen Graniteen	09/2017
Riskikartoitusten vieminen osaksi prosessien hallintaa ja kehittämistä	Koko vuosi 2017

Tärkeimpänä asiana riskienhallinnan kehittämisen osalta on sen todellisen roolin tunnistamisen liiketoiminnan tukijalkana. Tämän jälkeen korostuu roolien ja vastuiden määrittely ja jakaminen. Ihanteellisessa tilanteessa kaikkien tulisi osallistua riskienhallintaan, mutta ei kaikkiin tehtäviin. Jokaisen tulisi tuntea oma roolinsa ja mahdolliset raportointivastuut. Olennaisena osana riskienhallinnan vastuita tulisi määritellä myös ne liiketoimintaa koskevat päätökset jotka vaativat aina johdon erillisen hyväksynnän, jotta johdolla säilyy suunnanpitäjän ote esimerkiksi strategiaan liittyen.

Koska selkeät roolit vielä puuttuvat, on riskienhallinta irrallaan operatiivisesta toiminnasta siitä huolimatta, että riskienhallinnan osuus päivitetään vuosittain yksikön toimintasuunnitelmaan. Yksikön avainhenkilöt ovat kuitenkin jatkuvasti mukana liiketoimintaa koskevissa päätöksissä sekä prosessien hallinnassa ja kehittämisessä, joihin riskienhallinnan tulisi kuulua olennaisena osana jatkuvaa työtä. Osa henkilöistä oli kuitenkin haastattelujen perusteella pohtinut riskejä osana prosesseja, vaikka näitä ajatuksia ei ollutkaan kirjattu ylös. Ajatustyötä on siis tehty, mutta sitä ei ole välttämättä millään tavalla kirjattu tai osattu havaita osana jatkuvaa riskienhallintaa.

## **7.2 Roolit ja vastuut**

Rooleissa ensimmäisenä esille nousee yrityksen ja yksikön johto. Johdolla on määritelty vastuu yrityksen strategian määrittelystä ja sen mukaisesti toiminnasta. Riskienhallinta kuuluu yhtenä työkaluna johtamisen työkalupakkiin. Johdon tulisi siis olla tietoisia riskienhallinnan roolista ja tasosta yrityksessä. Ehdotusta eri rooleista ja vastuista riskienhallinnasta Suur-Savon Sähkön toimintasuunnitelmaan on kuvattu kuvassa 19.



**KUVA 19. Riskienhallinnan roolit ja vastuut**

Ensimmäisenä johdon rooliin kohdistuvana kehitystarpeena tunnistettiin riskienhallinnan tavoitteiden määrittelemisen siten, että ne yksiselitteisesti tukevat yhtiön strategisia tavoitteita. Yhtiössä on jo totuttu seuraamaan talouden tunnuslukuja, kuten esimerkiksi ROI %:a (Retun on Invest), eli pääoman tuottoastetta. Sama ajattelu olisi vietävissä riskienhallintaan. Riskinkantokyky voidaan määritellä kaikille tulosvastuussa oleville yksiköille. Se voi olla esimerkiksi x prosenttia käyttöpääomasta, kassavirrasta tai liikevoitosta. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tuotantoon viedään uusia liiketoimintamalleja ja tuotteita, kuten esimerkiksi aurinkopaneeleita tai sähköautojen latauspisteitä. Vaikka tämä opinnäyte keskittyi Asiakkuus-yksikköön, joka tekee ns. nollatulosta, se toimii suoraan liiketoiminnassa ja hallitsee useita avainprosesseja.

Toiseksi itse riskienhallintaan tulisi olla määriteltynä prosessi. Johdolla on seurantavastuu koko yrityksen riskisalkusta, mutta jos salkku ei ole jatkuvasti ajan tasalla, ei siitä saa tarvittavaa tukea liiketoiminnan päätöksiin. Hyvään riskienhallintaan osallistuvat yrityksen kaikki henkilöt oman roolinsa mukaisesti. Siksi ei olekaan mielekäästä ajatella, että ainoastaan johto olisi asiasta vastuussa, eikä se kenties ole Suur-Savon Sähkönkään kokoisessa yrityksessä edes mahdollista.

Edellä todettiin, että johto ei voi olla ainoa vastuussa oleva taho riskienhallinnassa. Seuraavaksi merkittävin rooli Suur-Savon Sähkön ja Asiakkuus-yksikön riskienhallinnassa on prosessit omistavilla henkilöillä eli toisin sanoen asiantuntijoilla ja esimiehillä. Heidän näkökulmastaan katsottuna juuri prosessit ovat avainasemassa. Käytännössä henkilöiden tulee siis olla ne samat, jotka johtavat ja kehittävät kutakin nimettyä prosessia. Heidän tehtävänä on hallita, mitata ja kehittää prosessia ja raportoida havaitsemistaan riskeistä sekä niiden mittareiden tilasta yrityksen riskisalkkuun. Tämän tulisi olla osa jatkuvaa tekemistä, jotta yrityksen riskisalkku pysyisi aina ajan tasalla.

Prosesseissa työskentelevät henkilöt taas astuvat mukaan oman roolinsa mukaisesti. He ovat parhaita asiantuntijoita havainnoimaan omaa työtänsä koskevia uhkia, mahdollisuuksia ja kehitystarpeita. Asiakkuus-yksikössä he ovat myös yhteistyökumppaneiden kanssa sekä suoraan asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä. Heiltä tuleva palaute sekä heidän kykynsä havainnoida asioita on siis aivan kriittisen tärkeä. Heidän havainnoimansa tieto pitäisi saada vietyä prosessien kehittämisen ja jatkuvan parantamisen kautta yrityksen riskisalkkuun ja johdolle tietoon. Tällaisten roolien kautta uskon, että riskienhallinnasta saadaan jatkuvaa, ajan tasalla olevaa toimintaa ja tietoa, joka auttaa yritystä ennen kaikkea mukautumaan yhä kiihtyvällä tahdilla muuttuvaan toimintaympäristöön sekä havaitsemaan mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua.

Ulkoisten asiantuntijoiden näkökulma riskienhallintaan on laajempi eikä niin yritys- tai yksikkökohtainen kuten tässä opinnäytetyössä. He katsovat koko energia-alan toimintaa ja heidän kauttaan on mahdollista saada tukea yrityksen konkreettisiin toimiin riskienhallinnassa. Tällä hetkellä oleellisin asia, minkä ulkoiset asiantuntijat, niin Fingrid kuin Energiategollisuuskin nostivat esille, on keskitettyyn tiedonvaihtoratkaisuun panostaminen. Suur-Savon Sähkössä tilanne on tämän asian osalta hyvä, koska tilanne on tiedostettu ja asiasta on projekti käynnissä. Tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvää silloin, kun tarkastelualueena on koko Suomi ja koko energia-ala. Kaikissa energiayhtiöissä asia ei välttämättä ole samalla tavalla vielä työn alla tai sen tärkeyttä ei ole tunnustettu. Ulkoisten asiantuntijoiden tuoma näkökulma siis vahvisti Suur-Savon Sähkön osalta jo aiemmin tästä asiasta tehdyt päätelmät ja toimenpiteet oikeiksi.



### 7.3 Riskikartoitukset osana prosessien hallintaa ja kehittämistä

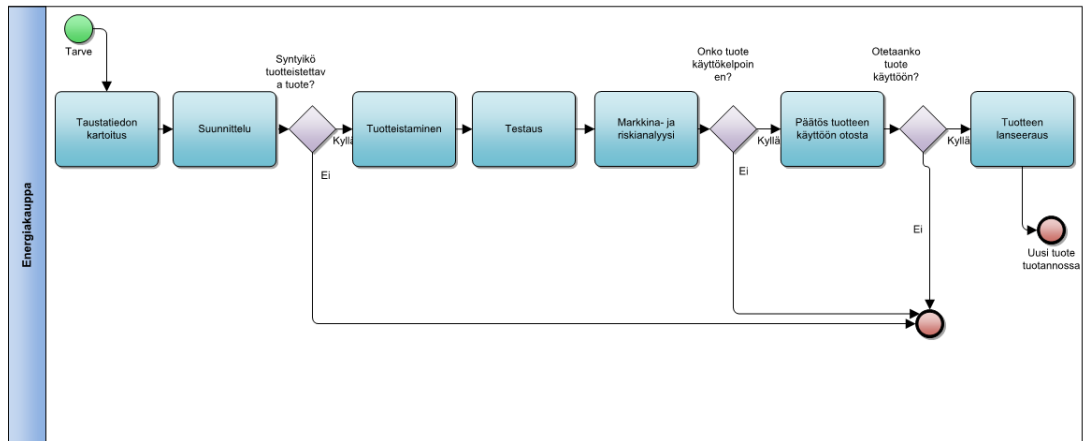
Asiakkuus-yksikön toiminta on pääsääntöisesti operatiivista ja yksikön tehtävänä on tukea varsinaisia liiketoimintoja. Oleellista on, että riskit tulisi kartoittaa samassa yhteydessä, kun varsinaiset prosessikuvaukset tehdään. Samassa yhteydessä tulee huolehtia myös siitä, ettei prosesseissa ole päällekkäisyyksiä, koska ne aiheuttavat aina turhaa työtä sekä kustannuksia ja syövät tehokkuutta. Riskikartoitusten tulisikin aina tapahtua samanaikaisesti prosessikuvausten kanssa. Lean – ajattelumallin hyödyntämisellä prosessien kehittämisessä voitaisiin saavuttaa merkittäviä hyötyjä juuri hukkan ja päällekkäisyyksien poistamisessa.

Prosessikuvauksiin olisi syytä panostaa heti alusta alkaen riittävällä tasolla. Oleellisin asia prosessien määrittelyssä on, että prosesseissa työskentelevät ihmiset itse ymmärtävät ne. Kuvauksen muoto ja käytetty kieli voi aivan hyvin olla yrityksen sisäistä kieltä. Jos henkilöstö ei ymmärrä prosesseja, ei heidän voida odottaa myöskään kehittävän niitä.

Yhtenä kehittämistarpeena havaittiin, että prosessit ovat olemassa ja kuvattu, mutta irti käytännöstä. Tämä näkyi yksilöhaastattelujen vastausten yleisellä tasolla pysymisestä sekä siinä, että riskien vastuuhenkilöiden määrittelemine ryhmäkeskustelussa oli jopa mahdotonta. Prosessit olisi hyvä päivittää ja samassa yhteydessä varmistaa, että kaikille prosesseille on määritetty vastuuhenkilö sekä selkeä rooli ja tehtävät. Samassa yhteydessä prosessit tulisi läpikäydä niissä työskentelevien henkilöiden kanssa ja avata heidän roolinsa prosessien kehittämisessä.

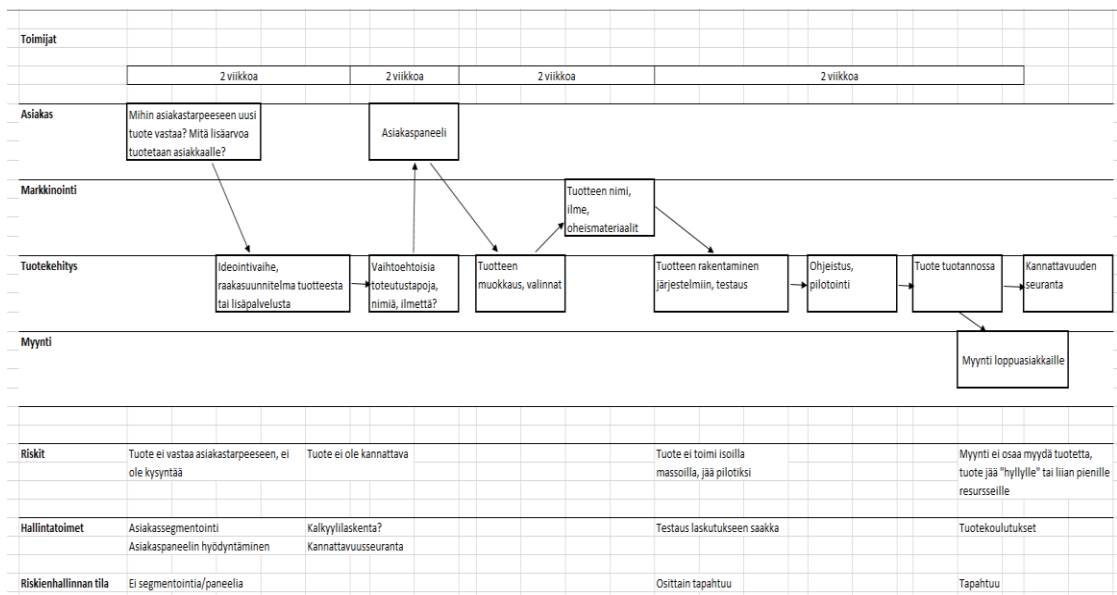
Prosessien päivittämisen yhteydessä on luonnollinen kohta viedä riskienhallinta osaksi prosesseja, eli tunnistaa prosesseissa olevat riskit. Riskienhallintaohjelma Graniteen on mahdollista tilata uusi luokittelu, jolloin jokainen riski ja siihen liittyvät prosessit saadaan linkitettyä toisiinsa. Koska prosesseille olisi jo aiemassa vaiheessa määritetty vastuuhenkilöt, olisivat he silloin luonnollinen vastuuhenkilö kyseiselle riskille. Tämän menettelyn kautta olisi helpompi seurata myös ns. seurannaisriskejä prosessien linkityksen kautta.

Esimerkki riskienhallinnan viemisestä osaksi prosesseja on tehty tuotekehitysprosessiin. Nykyinen tuotekehitysprosessin kuvaus on kuvassa 20.



**KUVA 20. Tuotekehityksen nykyinen prosessi (Suur-Savon Sähkö Oy)**

Kuvassa 21 on ehdotus tuotekehityksen uudeksi prosessiksi. Ensimmäisenä prosessille on määritelty yhteys strategiseen tavoitteeseen ja mittarit. Tämän jälkeen on piirretty itse prosessi eri vaiheineen ja liitetty siihen riskit. Havaitut riskit on kirjattu prosessivaiheittain. Samaan yhteyteen on kirjattu myös riskien hallintatoimet sekä niiden tilanne.



**KUVA 21. Tuotekehityksen prosessiluonnos**

Riskienhallinnan viemisellä osaksi prosesseja voi olla muitakin hyödyllisiä seurauksia kuin riskienhallinnan paraneminen. Jotta riskienhallinta voidaan viedä osaksi prosesseja, joudutaan prosessit avaamaan ja pohtimaan eri vaiheet läpi niissä piilevien riskien havaitsemiseksi.

## 7.4 Riskienhallinnan prosessi

Aiemmin todettiin, että riskien hallinnan prosesseihin viemisen lisäksi itse riskienhallinnalle olisi hyvä olla prosessi. Tämä voidaan toteuttaa yrityksessä sisäisesti ja/tai vaihtoehtoisesti standardien (OHSAS/ISO) mukaisesti. Standardien etu on siinä, että ne edellyttävät jatkuvaa valvontaa jotta standardin edellytykset täyttyvät.

Ensimmäiseksi tehtävänä toimenpiteenä on kuitenkin ehdottomasti riskienhallintaohjelma Graniten käyttöönotto. Graniten taustalla oleva ERM on suunniteltu kokonaisvaltaiseksi riskienhallinnan prosessiksi jonka ensisijaisena tehtävänä on tuottaa johdolle olennaista tietoa riskienhallinnan tilanteesta. Ohjelma tarjoaa hyvät mahdollisuudet ottaa riskienhallinta haltuun ja huomioi aiemmin havaitsemiani kehitystarpeet mm. vastuuhenkilöiden ja raportoinnin osalta. Jos ohjelmaan tilataan lisäksi sarake prosessin merkintää varten (kuva 20), toimii ohjelma hyvänä alustana kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle.

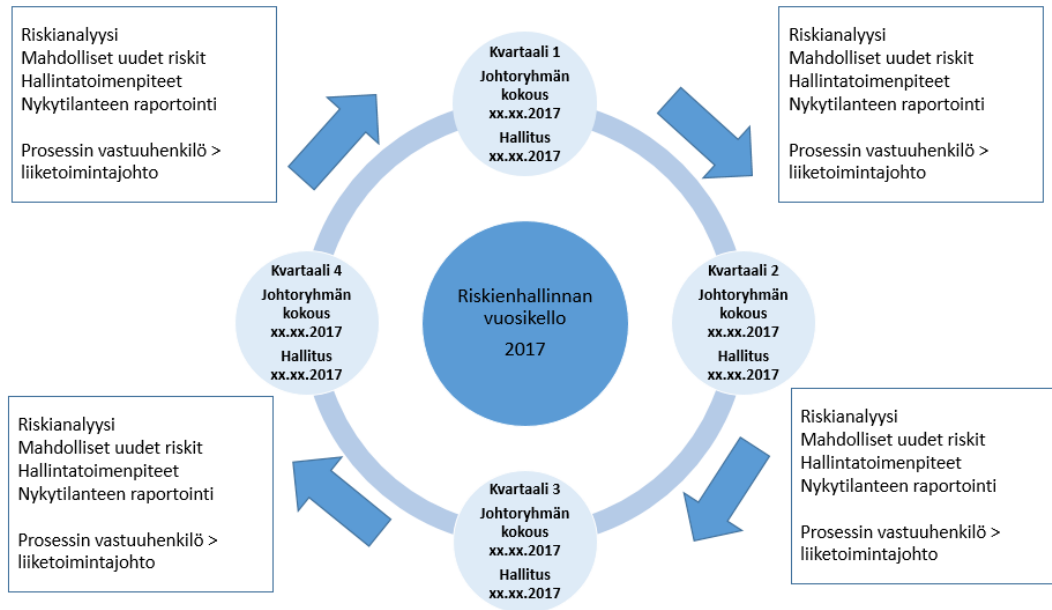
Riskilomake | Hallintatoimilomake Näytä 25 lomaketta

#	Riskin kuvaus	RL	Raportointi	Omistaja	Raportointi	Tila	Hall. %	Päivitetty
Ei näytettäviä rivejä								

<< < > >>

### KUVA 22. Graniten riskienhallintalomake (Suur-Savon Sähkö Oy)

Seurannan ja raportoinnin laajuus ja tiheys olisi hyvä sopia vastuuhenkilöiden kanssa ja ottaa käyttöön ns. riskienhallinnan vuosikello (kuva 21), josta olisi nopeasti havaittavissa kulloisetkin tarkastuspisteet. Riskienhallinnan vuosikelloa olisi helppo lähteä rakentamaan esimerkiksi johtoryhmän ja hallituksen kokousaikataulujen pohjalta. Tämä auttaisi myös vastuuhenkilöitä oman työnsä suunnittelussa.



**KUVA 23. Ehdotus riskienhallinnan vuosikellosta**

Vuosikello edellyttäisi vastuuhenkilöitä toimittamaan raportit ja havainnot liiketoimintajohdolle sovittuihin päivämääriin mennessä. Näin toiminnasta saataisiin tietoista ja jatkuvaa ja ennen kaikkea tämän kaltaisen toiminnan kautta uskoisin riskienhallinnan tulevan osaksi arkipäiväistä käytännön työtä ja ihmisten ajattelutapaa. Näin toimien voitaisiin hiljalleen päästä tilanteeseen, jossa riskienhallinnasta saadaan myös kilpailuetua ja jossa se sulautuisi luonnolliseksi osaksi prosessien kehittämistä ja hallintaa.

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan työn aikana syntyneitä johtopäätöksiä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä käydään läpi ehdotettujen toimenpiteiden toteutusta. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan työn luotettavuutta.

### 8.1 Johtopäätökset

Riskienhallinnalla, vaikka hyvälläkin sellaisella, on rajoitteensa. Ensinnäkin riski käsitteenä viittaa aina tulevaisuuteen, johon liittyy epävarmuuden elementti. Kukaan ei pysty ennustamaan tulevaisuutta. Toiseksi, riskienhallinta antaa vain tietynlaisen valvontatyökalun esimiehille ja johdolle eri kokonaisuuksiin liittyvistä riskeistä. Se ei varmista

sitä, että kokonaisuuksiin liittyvät tavoitteet tulee saavutettua. Ja kolmanneksi, riskienhallinta ei anna vakuutta siitä, etteikö riski toteutuisi kaikesta valvonnasta ja toimenpiteistä huolimatta (COSO 2004, 93).

Viitala ym. (2014, 340 -341) toteaa riskienhallinnan olevan luonnollinen osa johtamista ja riskienhallinnan heijastuvan koko yrityksen toimintaan. Vastaavasti Raynus (2011, 155–156) kirjoittaa, että jos toiminnan halutaan olevan tehokasta ja etenevän kohti jatkuvaa parantamista, on riskienhallinta olennainen osa prosessien kehittämistä ja hallintaa. Tämä antaa vahvat viitteet siitä, että ilman hyvää prosessien kuvausta ja hallintaa voi riskienhallinta jäädä täysin irralliseksi asiaksi joka ei oikein kosketa ketään tai avaudu kenellekään kuin korkeintaan työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Liiketoimintaan liittyvät riskit jäävät tuntemattomiksi tai korkeintaan ylätason käsitteiksi.

Yllä oleva ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö riskienhallintaan kannata panostaa. Työn teoreettiseen viitekehykseen perustuen, jos halutaan tehdä hyvää riskienhallintaa, täytyy aloittaa prosessijohtamisesta ja aivan ylimmästä johdosta saakka. Prosessien kuvaaminen ja kehittämien ei voi olla vain jonkun taikatempuja tekevän joukon vastuulla joka kaivetaan takataskusta silloin, kun tarve vaatii vaan se täytyy jalkauttaa läpi koko organisaation. Prosessien kehittäminen ja niihin liittyvä riskienhallinta on viime kädessä hyvinkin arkipäiväistä tekemistä, jossa tieto kuitenkin muuttuu ja elää koko ajan. Juuri tuon muutoksen ja yrityksen muutoskyvykkyydenkin takia asian tiedostaminen koko organisaatiossa voi olla jopa elintärkeää.

Tutkimuksen aikana pohdittiin jatkuvasti sitä, kuinka panostaa riskienhallintaan riittäväällä tasolla siten, että se tukee liiketoimintaa eikä vie liikaa aikaa ja panostusta vastuuhenkilöiltä pelkän riskienhallinnan pyörittämiseen. Vaikka riski kuulukin liiketoimintaan luonnollisena osana (Cheese 2016, 323), ei Suur-Savon Sähkön liiketoiminnan perusajatuksena kuitenkaan ole ainoastaan tehdä erinomaista riskienhallintaa.

Rautasen (2011, 81–89) mukaan riskit ovat kytkeytyneenä yrityksen prosesseihin myös mm. laadun, tehokkuuden, toiminnollisuuden ja tuottavuuden kautta. Kehitystarpeen arvioinnissa esitettiin, että riskienhallinnan tulisi olla osa prosessien hallintaa, eli riskien arviointi ja keinot riskien hallitsemiseksi pitäisi viedä prosessitasolla. Riskien hallinnan tulee olla jatkuvaa ja toimia käytännön tasolla saakka. Vähintään yhtä tärkeää on huomioida, että prosessiajattelun ja riskienhallinnan yhdistämisessä olisi saavutettavissa

kilpailuetua. Jos prosessia piirrettäessä mietitään esimerkiksi ulkopuolisen toimittajan roolia, joudutaan yhtä lailla pohtimaan sitä, onko toimittajia vain yksi, eli ollaanko yhden toimittajan varassa ja jos ollaan, mitä se tarkoittaa esimerkiksi keskinäisen sopimuksen suhteen. Samassa tulee luonnollisessa yhteydessä pohdittua tapahtumien aikajanaa sekä toimitusvarmuus. Jos toimitusvarmuuteen ja yhden toimijan varassa olemiseen liittyvä riski onkin mahdollista hallita tekemällä sopimus useamman toimittajan kanssa, ollaan jo täysin eri tilanteessa.

Energia-alalla toimittaja kenttä on monilla yrityksillä hyvin samankaltainen, mikä tarkoittaa sitä, että toimittajan epäonnistuessa tai mentyä esimerkiksi konkurssiin voi koko prosessi kaatua. Silloin sellainen toimija jolla on mahdollisuus tilata tuote tai palvelu toiselta toimijalta pystyy edelleen jatkamaan toimintaansa ja saavuttaa kiistattoman kilpailuedun suhteessa muihin kilpaileviin yrityksiin. Samassa yhteydessä siirrytään hyvin luonnollisesti kohti prosessijohtamista sekä prosessien jatkuvaa kehittämistä ja mittaamista (Lecklin ym. 2009, 43–33).

Flink ym. (2007, 284–285) kertoo riskienhallintaan liittyvistä inhimillisistä seikoista. Johdon tulee näkyvästi tukea riskienhallintaa, jotta sen todellinen merkitys ymmärretään. Jos riskienhallinta käsitetään jonakin erillisenä oikeasta tekemisestä irrallisena asiana, se myös hoidetaan vain osittain. Kaikkien mukaan osallistuvien henkilöiden, aina johdosta henkilöstöön saakka, on siis aivan äärimmäisen tärkeää ymmärtää oma roolinsa prosessissa ja syyt miksi riskienhallintaa tehdään. Tässä kohtaa on hyvä muistaa myös nykyisin vallalla oleva yritystoiminnan läpinäkyvyyden periaate. Riskienhallinta on usein asiaa, jossa liikutaan yrityksen ja ihmisten epämukavuusalueella, mutta havaintoja tai asioita ei saa alkaa kaunistella pelkän paremman näköisen raportin toivossa.

Tästä päästään siihen ongelmaan, kuinka tehdään riskienhallinnasta suunnitelmallista ilman raskaita suunnitelmia ja kuinka kaikki tämä viedään käytäntöön. Tavoitteet tulee olla, mutta samaan aikaan yhä nopeammin muuttuva toimintaympäristö pakottaa myös yritykset mukauttamaan toimintaansa yhä nopeammin, jos ne haluavat säilyä kilpailussa mukana.

Pitkäsen (2010, 81) mukaan yrityksissä sorrutaan helposti liian hienoihin ja mekaanisiin prosessimalleihin joita on kiva tehdä teknisesti ja esitellä muille. Prosessien mallintamisen hyöty jää kuitenkin saavuttamatta, jolloin tehty työ on mennyt hukkaan.

*”Monimutkaisuutta ei hallita detaljien avulla”*

(Pitkänen 2010, 81)

Lean – ajattelussa tarkkojen suunnitelmien tekeminen (Torkkola 2016, 38–39) on turhaa. Jos suunnitelma ei toimi, kaikki sen tekemiseen käytetty aika on mennyt hukkaan. Mallin mukaan huomattavasti parempi vaihtoehto olisikin tehdä pelkästään hypoteeseja, eli kokeiluja. Tavoitteeseen ei siis yritetäkään päästä suuren ja kattavan suunnitelman avulla vaan ennemminkin kokeilemalla, testaamalla ja jatkuvasti oppimalla sekä kehittymällä. Epäonnistumiset ja virheet kuuluvat asiaan ja ovat välttämättömiä oppimisen kannalta.

Tämä ajattelumalli sopii hyvin nyky maailman nopeasti muuttuvaan rytmiin ja vastaa osittain siihen kuinka yritys voi mukautua toimintaympäristön vaatimuksiin; jatkuvan kehittymisen ja oppimisen kautta. Laajat suunnitelmat, joissa kerralla yritetään hallita kaikki mahdolliset muuttujat voi monissa tapauksissa olla jo mahdotontakin. Siksi suunnitelman olisi hyvä olla lähinnä pohja asialle jossa heti alussa hyväksytään se tosiasia, että oppimisen kautta tekeminen voi muuttua merkittävästikin.

Digitalisaatio ja sen vaikutukset ovat yksi kuumimmista puheenaiheista yritysmaailmassa tällä hetkellä. Tämän keskustelun saadessa jo aivan massiiviset piirteet, voivat yritykset helposti ajautua siihen päätelmään, että kaikkien yritysten on digitalisoitava kaikki toimintansa ja heti. Savolaisen (2017, 22–23) mukaan Wade (2017) on havainnut omien tutkimustensa perusteella, että eri toimialoilla on kuitenkin täysin erilaiset alttiudet joutua digimuutoksen paineisiin. Osa toimialoista on jo muutoksessa ja toisille se on vasta tulossa. Alat jotka ovat jo muutoksessa, ovat niitä aloja joiden tuote voidaan digitalisoida tai toimittaa digitaalisia kanavia pitkin. Ne toimialat, joiden tuotetta ei voida digitalisoida, kuten kaasu- ja energia-ala eivät ole vielä kohdanneet yhtä näkyviä paineita digitalisaatioon kuin muut. Siitä huolimatta, että energia-alalle ei ole välitöntä painetta digitalisaatioon, tulee asiaan olla valmistautunut. Näin organisaation pystyy jälleen sopeutumaan paremmin, kun muutos on väistämättä vastassa.

Lean – ajattelumallia mukailleen myös työn liitteenä oleva alustava kehittämissuunnitelma Suur-Savon Sähkön Asiakkuus – yksikön riskienhallinnalle on vain jonkilainen raami sille, miten riskienhallinnan kehittämisessä voisi lähteä liikkeelle. Siinä on siis joukko hypoteeseja jotka ovat vielä testaamatta. Asia voi muuttua ja todennäköisesti muuttuu vielä moneen kertaan, kun oppia saadaan testaamisen ja tekemisen kautta. Suunnitelma sinällään on hyvä olla olemassa, mutta siihen ei pidä ripustautua liiaksi, jos se osoittautuu toimimattomaksi.

Suur-Savon Sähkö on tällä hetkellä noin 100 hengen asiantuntijaorganisaatio. Heti työn alusta saakka rajaus Asiakkuus – yksikköön oli hankalaa vaikkakin tarpeellista, jotta työn laajuus säilyy opinnäytetyönä. Organisaation eri yksiköt toimivat eri tavalla ja katsovat riskienhallintaa omasta näkökulmastaan. Tästä huolimatta, jos riskienhallintaa tarkastellaan ainoastaan yhden yksikön näkökulmasta, jäävät riskien kerrannaisvaikutukset helposti huomioimatta.

Jotta organisaatio voi kehittyä kokonaisuutena ja jotta sitä voidaan johtaa kokonaisuutena, tarvitsee johto tietoa myös riskienhallinnasta koko organisaation tasolla. Organisaation siiloutuminen, jossa osastojen välillä ovat ns. näkymättömät muurit, on hyvin haitallista myös riskienhallinnassa, joskin inhimillistä. Osastot keskittyvät helposti kehittämään vain omaan toimintaansa.

Työn kautta nousi esille hyvinkin merkittäviä asioita siitä, miten haitallista puutteellinen riskienhallinta tai sen ymmärtäminen on liiketoiminnan kehityksen kannalta. Yhtenä esimerkkinä tästä on mm. asiakkuuksien hallintaan liittyvä riski, koska asiakassegmentointia ei ollut tehty. Juvosen (2014, 50) mukaan tällä on yhteys yrityksen tuotteisiin liittyviin riskeihin, koska ilman segmentointia tuotteita tarjotaan kaikille eikä erikoistumista tapahdu.

Johdon ja prosesseista vastaavien henkilöiden yhteistyötä kannattaisi tiivistää ja kehittämisen sykli voisi pyöriä käsitykseni mukaan hyvin nopeastikin. Näin saataisiin vuorovaikutusta myös eri osastojen välille ja eri riskien seurannaisvaikutukset olisi helpompi tunnistaa. Samassa yhteydessä voitaisiin päästä kiinni myös prosesseissa piileviin päällekkäisyyksiin sekä kokonaisuuden parempaan hahmottamiseen Lean – ajattelun avulla. Tätä kautta riskienhallinta voisi toimia omassa roolissaan liiketoiminnan tukijalkana, ei itse tarkoituksena.



Riskienhallinnassa tulisi aina olla mukana henkilöstöosaston, eli Suur-Savon Sähkössä Resurssipalvelujen näkökulma. Koska riskienhallinnan kokonaisuuteen liittyy tiiviisti myös työsuojelulliset näkökulmat, työssä viihtyminen, ihmisten motivaatio ja muut ihmilliset tekijät, on henkilöstöosaamisella aivan oma roolinsa riskienhallinnan kehittämisessä. COSOn (2004) ERM – malli lähtee ihannetilassa siitä, että riskienhallinta olisi mukana jo rekrytointivaiheessa. Eli yritykseen palkattaisiin vain sellaisia henkilöitä joiden eettiset ja moraaliset arvot vastaavat yrityksen arvoja. Tämä ajatus vahvistaa käsitystä Resurssipalvelujen vahvasta roolista riskienhallinnan kehittämisessä koko organisaation tasolla.

Toisena asiana on aina hyvä ottaa huomioon taloudelliset riskit ja laskea ne auki. Kirjanpitolaki ja hallintokoodi asettavat näihin liittyen Suur-Savon Sähkölle omat velvoitteensa. Lisäksi taloudellisista riskeistä voidaan kirjata erilaisia poliitikoita joilla asetetaan reunaehdot toiminnalle. Nämäkään eivät kuitenkaan saisi jäädä irti prosesseista. Prosesseista vastaavien ja niitä kehittävien henkilöiden tulee tietää ja ymmärtää prosesseissa olevat taloudelliset riskit sekä riskinkantokyvyn, eli millaisia kehitystoimenpiteitä tai muita liiketoimintaan liittyviä toimenpiteitä voidaan tehdä ja mitä ei voida tehdä.

Tässä opinnäytetyössä riskienhallintaa on tutkittu yhden yksikön näkökulmasta. Kuitenkin teoriapohja sekä monet tehdyistä havainnoista ovat sellaisia, että ne ovat jalkautettavissa koko organisaation riskienhallintaan. Kerätyn teorian pohjalta voidaan riskienhallinnan perustaa; tavoitteita, riskinottokykyä ja – halukkuutta sekä riskienhallinnan viemistä prosesseihin lähteä työstämään koko organisaation tasolla. Myös Granite – riskienhallintaohjelma voidaan ottaa käyttöön ja kopioida ajatus riskienhallintamallin viemisestä prosesseihin kaikissa yksiköissä.

Osa meneillään olevista muutoksista hallitaan toimeksiantajan puolella tällä hetkellä projekteilla joilla on olemassa oma riskienhallintansa. Yhtenä jatkokehitysehdotuksena voisi pohtia, riittääkö projektien osalta nykyinen seuranta vai saataisiinko nekin nostettua Graniteen, jolloin koko organisaation riskikartta olisi aina nähtävissä yhdestä paikasta.

Työn tilaajana toimivan liiketoimintajohtajan kanssa on käyty tulokset ja kehittämisehdotukset läpi. Liiketoimintajohtaja kutsuu koolle ne henkilöt, joille asia esitellään ensimmäisenä. Aiemmin riskienhallinta on ollut nimetyksi resurssijohtajan sekä talousjohtajan vastuulla. Kehitysehdotusten mukaisesti tähän ydinryhmään liitetään mukaan kolmantena osapuolena prosessien kehittämisen näkökulmasta asiaa tarkasteleva kehityspäällikkö. Tuotekehitysprosessista tehdään esimerkki siten, että riskienhallinta viedään osaksi prosessikuvausta ja asia saadaan konkretisoitua jo esittelyvaiheessa. Näin päästään nopeasti eteenpäin riskienhallintaohjelma Graniten kytkemisessä prosesseihin ja saadaan liiketoimintaa koskeva riskit myös mukaan laajaan tarkasteluun.

Muutoksen toteuttavan ydinryhmän nimeämistä suurempi työ on prosessien uudelleen tarkastelu. Tälle kuitenkin löytyy luonnollinen ajankohta heti syksyllä 2017 budjetoinnin yhteydessä. Toimeksiantajan puolella tapahtuvien organisaatiomuutosten sekä uusien liiketoimintamallien seurauksena prosesseja uudistetaan ja uusia prosesseja on kuvattava. Uusiin prosessikuvauksiin tuodaan riskienhallinta heti alusta alkaen mukaan ja vanhoja kuvauksia päivitetään samalle tasolle.

Ydinryhmä pystyy suunnittelemaan muutoksen ja tilaa tarvittavat lisäykset riskienhallintaohjelmaan sekä aikatauluttaa kokonaisuuden tarkemmalle tasolle siten, että toteutus on kokonaisuudessaan valmis vuoden 2017 lopussa. Varsinaisen prosessien läpikäynti jalkautetaan prosessivastaaville. Opinnäytetyön teoriaosuudessa esille nousutta Lean – ajattelumallia pidetään toimeksiantajan puolella hyvänä ja tämä tulee huomioida prosessien kehittämisessä jatkossa. Myöskään kuvauksen tekninen toteutus ei saa mennä prosessikuvauksen ymmärrettävyyden ja käytettävyyden edelle.

## **8.2 Luotettavuuden arviointi**

Opinnäytetyötä kirjoittaessa tulee luotettavuuden arviointi ottaa huomioon heti alusta alkaen. Kuitenkin, kun kyseessä on laadullinen opinnäytetyö, ei vastaavia tieteellisiä menetelmiä tulosten luotettavuuden varmistamiseksi ole kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Ihmisiin perustuvaa tutkimusta ei ole mahdollista viedä laboratorioon ja toistaa koetta vakioituissa olosuhteissa. Tästä huolimatta luotettavuus on otettava huomioon jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa ja se on tutkijan oman arvioinnin varassa. Jos luotettavuus huomioidaan vasta lopussa, on se oletettavasti huono. (Kananen 2014, 145–146).

Tieteellisten tutkimusten luotettavuutta arvioidaan luotettavuuskäsitteiden ja –mittareiden avulla. Näitä mittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti viittaa siihen, tutkitaanko tutkimuksessa oikeita asioita ja kuinka analyysi (syy-seuraussuhteet) on tehty. Reliabiliteetti taas viittaa tutkimukseen tuloksiin ja siihen kuinka pysyviä ne ovat. (Kananen 2014 147).

Vilka (2015, 195–197) kirjoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa tehty tulkinta pitää pystyä yleistämään. Tutkijan tulee jo tutkimusta tehdessään kyetä pohtimaan tulkittaansa myös tutkittavaa kohdetta yleisemmällä ylätasolla. Yleisesti voidaan sanoa tutkimuksen olevan pätevä, yleistettävä, jos sen tulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja päämääriä.

Tutkimuksen eri vaiheet ja tulokset on esitelty tässä työssä. On täysin mahdollista, että toinen tutkija voisi päätyä erilaisiin tuloksiin. Kuitenkin analyysin kaikki vaiheet ja materiaalit ovat selkeästi jäljitettävissä ja myös teoria tukee työn aikana tehtyä kehitysehdotusta riskienhallinnan viemisestä osaksi prosesseja.

Koska laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on pitkälti tutkijan itsensä varassa, voidaan yhtenä kriteerinä pitää tutkijan itsensä rehellisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat kaikki ne teot ja valinnat joita hän on prosessin aikana tehnyt. (Eskola ym. 2000, 208–210).

Alasuutari (2011, 142–155) nostaa esille interaktion, eli vuorovaikutuksen merkityksen tutkijan saamaan aineistoon näissä menetelmissä. Usein haastattelutilannetta arvioidaan lähinnä sen kannalta, kuinka luotettavaa aineisto, eli kuinka paljon haastattelija on vaikuttanut haastateltavaan. Alasuutari kiinnittää kuitenkin huomiota koko vuorovaikuttamisen ilmiöön ja siihen, minkälainen luottamus henkilöiden välillä ylipäänsä on. Sellaista tilannetta, jossa ihmisten väliset valtasuhteet ja hierarkiat eivät vaikuta, ei ole olemassakaan. Vuorovaikutustilannetta ja siitä saatujen tietojen luotettavuutta tarkastellessa tuleekin pohtia sitä, miten tilanteeseen osallistuneet ihmiset ovat asian tulkinneet. Ihmisille tyypillistä on aina pyrkiä pääsemään perille tilanteen luonteesta, eli siitä mitä tarkoitusperää varten tietoja kysytään.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa oli kiistatonta etua siitä, että tutkija työskentelee toimeksiantajayrityksessä. Yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden valinta ja kontaktointi oli helppoa sekä käytännön asiat pystyttiin järjestämään kohtuullisen vaivattomasti. Vastavuoroisesti tutkijan rooli osana yrityksen henkilöstöä on voinut vaikuttaa haastateltavien kokemukseen tilanteen luottamuksellisuudesta sekä siitä, mihin tarkoitukseen haastattelujen tietoa tullaan käyttämään. Tämä epäily on olemassa siitä huolimatta, että kokemus haastattelijan roolissa oli se, että tilanteet olivat hyvin avoimia ja haastateltavat kertoivat laajasti omia havaintojaan ja ajatuksiaan.

Yhtä lailla haastatteluvastauksiin on voinut vaikuttaa myös henkilöiden keskinäinen kemia ja sen hetkiset työkiireet. Inhimillisiin tekijöihin liittyviä epävarmuuksia on paljon. Tutkijana kuitenkin koin erityisesti ryhmäkeskustelussa, että henkilöt allekirjoittivat siihen mennessä ylös kirjatut tulokset ja sain heiltä arvokasta palautetta työn tekemiseen.

Riskienhallintaa on hankala rajata vain yhteen yksikköön, koska se on koko organisaatiota koskettava asia ja riskeillä on usein vahva linkitys toisiinsa. Vaikka riskin ”omistaja” olisi toinen yksikkö, käytännön vastuu riskin hallinnasta saattaa olla muualla tai jopa hajautettuna eri yksiköissä. Tämä asia hankaloitti asioiden pohdintaa läpi opinnäyteprosessin. Vaikka rajaus on aina oleellinen ja tässäkin työssä tärkeä, jättää se nyt kuitenkin esimerkiksi riskianalyysin tuloksen hiukan vajavaiseksi. Ristianalyysia ja eri riskien seurannaisvaikutuksia voidaan kuitenkin tehdä tämän työn ulkopuolella.

## **9 LOPUKSI**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle riskienhallintaan liittyviä kehittämistarpeita ja tehdä alustava suunnitelma riskienhallinnan kehittämiseksi Asiakkuus-yksikössä. Teorettinen viitekehys muodostui riskienhallinnan lisäksi prosessien hallinnasta ja kehittämisestä.

Työn aiheena oleva riskienhallinta paljastui erittäin moniulotteiseksi teemaksi. Riskienhallinta mielikuvana helposti yhdistetään työsuojeluun ja vahinkoriskeihin, joiden varalle voidaan ottaa vakuutus. Opinnäyteprosessin edetessä kävi kuitenkin selväksi, että

riskienhallinnalla on suuri rooli liiketoiminnan kannattavan kasvun edesauttajana ja arvon luomisessa asiakkaalle. Tämän havainnon tekeminen oli todella silmiä avaavaa. Riskienhallinnassa on kyse hyvin käytännön läheisestä asiasta; siitä mitä yrityksissä päivittäin tehdään. On varmasti täysin mahdollista, että toimeksiantajayrityksen ohella myös monissa muissa yrityksissä riskienhallinta on aihe-alue, joka kyllä näyttäytyy tekijöiden puheissa ja ajatuksissa, mutta jota ei systemaattisesti tehdä tai kirjata ylös.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytettiin monipuolisesti erilaisia kirjallisia lähteitä. Näin saatiin kattava kuva niin riskienhallinnan kuin prosessien hallinnankin kokonaisuudesta. Haastattelujen kautta saadut tutkimusaineistot auttoivat viemään asiaa lähemmäs käytäntöä ja toimeksiantajayrityksen kehittämistä. Kahden ulkopuolisen asiantuntijan haastattelut antoivat laajempaa näkökulmaa aiheeseen ja rikastuttivat aineistoa.

Miksi yritysten sitten kannattaisi panostaa riskienhallintaan enemmän? Vastaus piilee toimintaympäristön muutosnopeudessa, joka on kiihvastaisempaa kuin koskaan aiemmin. Riskienhallinta yhdistettynä prosessien hallintaan ja kehittämiseen voi antaa yritykselle kykyä sopeutua nopeammin väistämättä edessä oleviin isoihinkin muutoksiin ja kilpailuetua suhteessa toimialan muihin yrityksiin. Toisin sanoen, nämä asiat voivat edesauttaa yrityksen selviytymiskykyä säilyä hengissä yhä raadollisemmiksi käyvillä markkinoilla.

Työn kehittämistarpeiden arvioinnissa moni asia lähtee hyvin ylätasoon tekemisistä. Perusta ja tavoitteet täytyy kuitenkin saada kuntoon, ennen kuin kehitystä lähdetään suunnittelemaan pienemmissä osa-alueissa kuten esimerkiksi riskianalyyseissä. Jos kehitys olisi suunnattu pelkästään yhden yksikön analyysin kehittämiseen, olisi syntynyt osaoptimointi, joka ei olisi ollut kokonaisuuden kannalta kannattava.

Työn tuloksena valmistunutta kehittämistarpeiden arviointia voidaan hyödyntää soveltaen koko organisaation riskienhallinnan kehittämisessä. Perusta täytyy saada kuntoon koko organisaation tasolla, riskit ja riskienhallinnan keinot sekä prosessit vaihtelevat taas suuresti eri yksiköiden välillä. Kaikista tärkeintä olisi kuitenkin saada eteenpäin se jatkuva ajattelumalli, jossa hyvällä riskien ja prosessien hallinnalla voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle ja saavuttaa kilpailuetua.

Jatkotutkimuksena tästä työstä voisi lähteä viemään eteenpäin prosessien kehittämisen ja riskienhallinnan vaikutusta käytännössä tai itse riskianalyysin kehittämistä. Vastavasti olisi mielenkiintoista tutkia eroavaisuuksia suurten yritysten ja pk – yritysten välillä, miten riskien- ja prosessien hallinta on hoidettu ja miten tämä vaikuttaa yritysten muutoskyvykkyyteen.

## LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2015. Ikkunoista tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

Burger, Markus, Graeber, Bernhard & Schindlmayer, Gero 2014. Managing Energy Risk: An Integrated View on Power and Other Energy Markets. John Wiley & Sons, Incorporated.

Cheese, Peter 2016. Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 3 Iss 3 pp. 323- 331.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Jersey City.

Datahub – kohti keskitettyä tiedonvaihtoa 2016. Www – dokumentti. <http://www.fingrid.fi/fi/asiakkaat/datahub/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 14.4.2016. Luettu 17.4.2016

Darwin, Charles 2009. On the Origin of Species: By Means of Natural Selection. The Floating Press.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2016. Qualitative methods in business research. SAGE Publications Ltd.

Flink, Anna-Liisa, Reiman, Teemu & Hiltunen, Mika 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Gassmann, Oliver, Frankenberger Karolin, Csik, Michaela 2014. The Business Model Navigator. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Hallinnointikoodi, Corporate Governance 2015. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. WWW –dokumentti. <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015fin-web1.pdf>. Muokattu 27.10.2015. Luettu 3.11.2016.

Heikkilä, Anna-Mari, Murtonen, Mervi, Nissilä, Minna, Virolainen, Kimmo, Hämäläinen, Päivi 2007. Riskianalyysien laatu: vaatimukset tilaajalle ja toteuttajalle. VTT Tutkimusraportti VTT-R-03718-07.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ilmonen, Ilkka, Kallio, Jani, Koskinen, Jani, Rajamäki, Markku 2013. Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskien hallintaan. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Ivang, Reimer, Rask, Morten, Hinson, Robert 2009. B2b inter-organisational digitalisation strategies: Towards an interaction- based approach. Direct Marketing: An International Journal, Vol. 3 Issue: 4, pp. 244-261.
- Jeston, John & Nelis, John 2008. Management by Process. A roadmap to sustainable Business Process Management. Unkari.
- Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karjalainen, Tanja & Karjalainen, Eero E. 2002. Six Sigma. Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä. Hollola: Salpausselän Kirjapaino Oy.
- Kirjapitolaki 30.12.1997/1336. Finlex. WWW –dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>. Päivitetty 11.3.2016. Luettu 3.11.2016.
- Kupi, Eija, Keränen, Jaana, Lanne, Marinka 2009. Riskienhallinta osana pk –yritysten strategista johtamista. VTT Working Papers 137.
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Redfina Oy.
- Lecklin, Olli & O. Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Modig, Niklas & Åhlström Pär 2016. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Ruotsi, Halmstad: Bulls Graphics Ab.
- Oikeusministeriö, uutiset 2016. EU:n tietosuoja-asetukselle lopullinen hyväksyntä. Www –dokumentti. <http://oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2016/04/euntietosuoja-asetuksellelopullinenhyvaksynta.html> Päivitetty 14.4.2016. Luettu 17.4.2016.



- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.
- Pitkänen Raimo, 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa; HansaPrint Oy.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Helsinki: HansaPrint Oy.
- Rautanen, Kimmo 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. WSOYpro Oy.
- Raynus, Joseph 2011. Improving Business Process Performance. CRC Press.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Savolainen, Timo & Lehmuskoski, Kati 2017. Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta. Turku: HansaPrint Oy.
- Selin, Erica & Selin, Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: HansaPrint Oy.
- Suur-Savon Sähkö Oy 2015. Verkkovuosikertomus. Www –dokumentti. <http://vuosikertomus.ssoy.fi/2015/>
- Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: BALTO Print.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: HansaPrint Oy.
- Tyagi, Rajesh K., Gupta, Raveen 2008. A Complete and Balanced Service Scorecard. New Jersey.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2014. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. Viro: Print Best

HAASTATTELU, osa 1

Riskienhallinta Suur-Savon Sähkön Asiakkuus – yksikössä

Menetelmä: Osittain strukturoitu haastattelu

Toteutuksen ajankohta: 30.11. -9.12.2016

Haastateltavan taustatiedot

Nimi:

Asema Asiakkuus – yksikössä:

Asiakkuus – yksikön vastuulla ovat sopimusten hallinta, asiakkuuden hoito, laskutus, markkinointi ja asiakasviestintä ja energianeuvontaan liittyvät palvelut.

- 1. Riski on havaittu, mutta vielä toteutumaton uhka. Mitä riskejä näet Asiakkuus – yksikön toimintaan liittyen?**
- 2. (kysytään tarvittaessa) Määrittelisitkö kuvaamiasi riskejä hiukan tarkemmin?**
- 3. Käydään kuvaamiasi riskejä hiukan tarkemmin läpi. Kuinka todennäköisenä pidät riskiä...**
- 4. Kuinka iso merkitys kuvaamillasi riskeillä on liiketoiminnan kannalta?**
- 5. Miten kuvaamasi riskit on tällä hetkellä hallittu?**
- 6. Mitä toimenpiteitä tai suunnitelmia sinun mielestäsi pitäisi tehdä, jotta kuvaamasi riskit olisivat hallinnassa? (koskien niitä riskejä, joiden hallinta kohtalaista tai riittämätöntä)**

Hei!

Opiskelen Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa YAMK –tutkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä Suur-Savon Sähkö Oy:lle jossa aiheena on riskienhallinta. Työni rajautuu pääasiassa koskemaan Suur-Savon Sähkön sisäistä Asiakkuus –yksikköä, jonka vastuulla on hoitaa sopimusten hallintaan, sähkömarkkinoiden tiedonvaihtoon, laskutukseen, markkinointiin ja energianeuvontaan liittyvät tehtävät. Työskentelen myös itse Asiakkuus –yksikössä Suur-Savon Sähköllä.

Riskianalyysiä tehdessäni olen haastatellut sisäisesti Asiakkuus –yksikön johtoa, esimiehiä ja asiantuntijoita. Koska ulkoisen toimintaympäristön muutoksilla on myös erittäin suuri vaikutus energia-alan yritysten toimintaan ja riskienhallintaan, pyytäisin myös sinulta ystävällisesti näkemyksiäsi asiaan. Voit vastata omasta näkökulmastasi ja sillä tasolla, kuin koet mielekkääksi. Olet valikoitunut haastattelun kohteeksi erityisen asiantuntijaroolisi vuoksi. Haastattelun vastauksia ei julkisteta vaan niitä käytetään riskienhallintaan liittyvien kehittämistarpeiden tunnistamisessa ja riskianalyysin tukena.

Kysymykset ovat alla ja niihin voi vastata minulle takaisinpäin ihan näin sähköpostilla:

- 1) Mitkä ovat mielestäsi niitä haasteita joihin energia-alan yritysten, ml. Suur-Savon Sähkön, tulee vastata lähivuosina (erityisesti liittyen osa-alueisiin sopimusten hallinta, tiedonvaihto, laskutus)?
- 2) Kuinka merkittäviä nämä haasteet ovat mielestäsi? Ts. mitä tapahtuu, jos haasteeseen ei pystytä vastaamaan?
- 3) Mitkä ovat mielestäsi ne olennaisimmat toimenpiteet edellä kertomiisi haasteiden hallintaan liittyen? Mitä suosittelisit?