Tiia Ketola

Case-tutkimus kahden suomalaisen pörssiyrityksen riskienhallintaraportoinnista ja sen kehittymisestä

Opinnäytetyö
Syksy 2019
SeAMK Liiketalous ja kulttuuri
Tradenomi (AMK), Liiketalous

SeAMK
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Tiia Ketola

Työn nimi: Case-tutkimus kahden suomalaisen pörssiyrityksen riskienhallintaraportoinnista ja sen kehittymisestä

Ohjaaja: Henri Teittinen

Vuosi: 2019 Sivumäärä: 75 Liitteiden lukumäärä: -

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä yritystoiminnan riskeihin, riskienhallintaprosessiin ja riskienhallinnan merkitykseen yrityksille sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta tutkia kahden suuren elintarviketeollisuusalan yrityksen riskienhallintaraportointia ja sen kehittymistä vuodesta 2016 vuoteen 2018. Tutkimuksen kohdeyrityksiä ovat Atria Oyj ja HKScan Oyj. Tutkimusta suoritettiin kohdeyritysten julkisen vuosikertomusinformaation avulla eli yrityksen sidosryhmien näkökulmasta.

Riskienhallinnan rooli yritysten liiketoiminnassa korostuu yhä enemmän maailman muuttuessa, ja tästä syystä sen voidaan todeta olevan jatkuvasti ajankohtainen aihe. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta riskienhallinnan perusteista ja oppia ymmärtämään sen merkitystä sujuvan liiketoiminnan kannalta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan riskin ja riskienhallinnan määrittelyä, yritystoimintaan sisältyviä riskejä ja niiden eri luokitteluita, riskienhallinnan prosessin kulkua erilaisine vaiheineen sekä riskienhallinnan hyödyllisyyttä yritystoiminnassa. Tavoitteena oli täten muodostaa selkeä kokonaiskuva riskienhallintaan liittyvistä periaatteista ja osa-alueista.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä tutkimusmenetelmänä laadullista case-tutkimusta. Tutkimusosiossa saatiin selville, että tutkimuksen kohdeyritykset haluavat kertoa sidosryhmilleen melko laajasti ja avoimesti riskienhallinnan periaatteistaan ja tunnistetuista riskeistään. Kohdeyritysten riskienhallinnan raportoinnissa todettiin näkyvän pienimuotoista kehittymistä. Johtopäätöksenä voitiin todeta kohdeyritysten toiminnan läpinäkyvyyden olevan selkeästi havaittavissa.

Avainsanat: riski, riskienhallinta, riskienhallintaprosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Administration

Specialisation: Financial Management

Author: Tiia Ketola

Title of thesis: Case study of risk management reporting and its development at two Finnish listed companies

Supervisor: Henri Teittinen

Year: 2019 Number of pages: 75 Number of appendices: -

The aim of this thesis was to explore risks in business operations, the risk management process, and the significance of risk management for companies and, based on the theoretical framework, to study risk management reporting and its development from 2016 to 2018 at two large companies in the food industry. The target companies are Atria Oyj and HKScan Oyj. The study was based on the public annual report information of the target companies, thus the focus being on the stakeholders' point of view.

The role of risk management in business operations is becoming more and more important as the world changes and, for that reason, it can be considered to be an ongoing topic. The purpose of this thesis was to raise awareness of the basics of risk management and to understand its significance for functioning business.

The theoretical framework of the thesis examines the definitions of risk and risk management, the risks included in business operations and their classifications, the risk management process with its various phases, and the usefulness of risk management in business operations. The aim was to form a comprehensive picture of the principles and fields of risk management.

The study was carried out by using a qualitative case study as the research method. It was found in the study that the target companies want to inform their stakeholders quite extensively and openly of their risk management principles and their identified risks. A slight improvement was to be seen in the companies' risk management reporting. In conclusion, the transparency of the operations of the target companies was clearly noticeable.

Keywords: risk, risk management, risk management process

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 2
Thesis abstract 3
SISÄLTÖ 4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo 6
Käytetyt termit ja lyhenteet 7
1 JOHDANTO 8
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmä 8
1.2 Aikaisempia tutkimuksia 9
1.3 Opinnäytetyön rakenne 11
2 RISKI KÄSITTEENÄ 13
2.1 Riskin määrittely 13
2.2 Riskien luokittelu 15
3 YRITYSTOIMINTAAN KUULUVIA RISKEJÄ 19
3.1 Strategiset riskit 20
3.2 Operatiiviset riskit 21
3.3 Taloudelliset riskit 23
3.4 Vahinkoriskit 24
3.5 Riskit ja yrityksen elinkaari 25
4 RISKIENHALLINNAN PROSESSI 28
4.1 Riskienhallinnan historiaa 28
4.2 Riskienhallinta käsitteenä 30
4.3 Riskienhallinnan viitekehyksiä 32
4.3.1 ISO 31000 -standardi 33
4.3.2 COSO ERM -viitekehys 34
4.3.3 ISO 31000 -standardin ja COSO ERM -mallin vertailua 37
4.4 Riskianalyysi 38
4.4.1 Riskien kartoitus ja tunnistaminen 40
4.4.2 Riskien arviointi 41
4.4.3 Haavoittuvuusanalyysi 45
4.4.4 POA-analyysi 46

4.5 Riskienhallinnan menetelmiä 46
4.5.1 Riskin välttäminen 47
4.5.2 Riskin pienentäminen 48
4.5.3 Riskin jakaminen 49
4.5.4 Riskin siirtäminen 50
4.5.5 Riski omalle vastuulle 50
4.6 Riskienhallintaprosessin tarkkailu 51
5 RISKIENHALLINNAN HYÖTYJÄ 53
6 RISKIENHALLINNAN RAPORTOINTI JA SEN KEHITTYMINEN KOHDEYRITYKSISSÄ 55
6.1 Johdanto tutkimukseen 55
6.1.1 Atria Oyj 56
6.1.2 Atria Oyj:n riskienhallinnan raportointi 57
6.1.3 HKScan Oyj 61
6.1.4 HKScan Oyj:n riskienhallinnan raportointi 62
6.2 Tutkimuksen johtopäätökset 65
7 YHTEENVETO 69
LÄHTEET 72

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Gahinin riskimalli. 16

Kuvio 2. Yrityksen ympäristö ja riskialueiden muodostuminen. 17

Kuvio 3. Riskit ja yrityksen elinkaari. 25

Kuvio 4. Riskienhallinnan kehitysvaiheet. 29

Kuvio 5. ISO 31000 -standardin periaatteet, puitteet ja prosessi. 34

Kuvio 6. COSO ERM -riskienhallinta ja strategia. 35

Kuvio 7. COSO ERM -kuutiomalli. 36

Kuvio 8. Uudistettu COSO ERM -malli. 36

Kuvio 9. COSO ERM -mallin 20 periaatetta. 37

Kuvio 10. Riskianalyysi ja riskienhallinnan eteneminen. 39

Kuvio 11. Riskienhallinnan vaiheet Heilmannin mukaan. 47

Kuvio 12. Riskienhallinnan vaikutus kilpailuetuun. 54

Kuvio 13. Atria Oyj:n riskijaottelu. 57

Taulukko 1. Riskikategoriat. 20

Taulukko 2. Riskimatriisi. 40

Taulukko 3. Esimerkki riskienarviointitaulukosta Group 4 Securicor. 43

Taulukko 4. Riskitason arviointi. 44

Taulukko 5. Riskin suuruuden edellyttämät toimenpiteet. 44

Taulukko 6. HKScanin riskiluokitukset vuonna 2016 ja 2018. 63

Käytetyt termit ja lyhenteet

Riski	Mahdollisuus siitä, että jokin haitallinen tapahtuma toteutuu. Sisältää myös mahdollisuuden positiivisesta lopputuloksesta.
Riskianalyysi	Riskien tunnistaminen ja niiden todennäköisyyksien sekä seurausten vakavuuden arviointi.
Riskienhallinta	Prosessi, jonka tavoitteena on mahdollisten riskien tunnistaminen, niiden arvioiminen, tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen sekä seuranta.

1 JOHDANTO

Riski kuuluu olennaisena osana yritystoimintaan. Menestyäkseen yrityksen täytyy osata tunnistaa toimintaansa liittyviä riskejä ja luoda tehokkaita toimintasuunnitelmia niiden toteutumisen varalta sekä myös uskaltaa ottaa riskejä. Toimiva riskienhallinta antaa avaimet yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Riskienhallinnan merkitys yritysten liiketoiminnassa kasvaa vuosi vuodelta. Maailma muuttuu ja kehittyy jatkuvasti ja tämä johtaa osaltaan myös yritystoiminnan riskien muuttumiseen ja monipuolistumiseen. Yritysten täytyy pystyä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristönsä asettamiin haasteisiin pysyäkseen toimintakykyisenä, saavuttaakseen asettamiaan tavoitteita ja mikä tärkeintä, vastatakseen yritystoiminnan perimmäiseen tarkoitukseen: sen omistajille voiton tuottamiseen.

Organisaatioiden täytyy tarkasti pohtia, minkälaista ja minkä verran tietoa toiminnastaan ja eritoten riskienhallinnallisista toimistaan heidän tulisi saattaa ympäristön tietoon. Ideaalitilanne olisi, joskin hankalasti toteutettavissa, että kilpailuedun säilyttämiseksi yrityksen kilpailijat eivät saisi liikaa hyödynnettävää informaatiota, mutta tietoa annettaisiin kuitenkin sen verran, että organisaation toiminnassa tulisi esille tietynlainen läpinäkyvyys ja esimerkiksi sijoittajat ja myös yrityksen asiakkaat sekä muut sidosryhmät saisivat luotettavan kuvan yrityksen toiminnasta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä riskit ja riskien hallitseminen merkitsevät yritystoiminnassa sekä minkälaisin keinoin yritykset toteuttavat riskienhallintaansa. Kun liiketoimintaan kuuluvista riskilajeista ja riskienhallinnan osa-alueista on saatu parempi käsitys, voidaan tämän perusteella tutkimusaineistoa käsitellä ja analysoida monipuolisemmasta näkökulmasta ja saavuttaa näin laajempi ymmärrys sen tarjoamasta informaatiosta.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa on tavoitteena tutkia, kuinka kahden suuren elintarviketeollisuuden yrityksen riskienhallintaraportointi on kehittynyt vuodesta 2016 vuoteen 2018. Kohdeyritykset tutkimuksessa ovat lihanjalostuksen toimialalla toimivat

Atria Oyj sekä HKScan Oyj. Tutkimuksen aineisto muodostuu kohdeyritysten julkisista vuosikertomuksista vuosilta 2016 ja 2018 ja näiden vuosikertomusten sisältämää informaatiota tarkastellaan ja analysoidaan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Koska tutkimusaineisto perustuu kohdeyritysten julkisiin vuosikertomuksiin, aineiston perusteella ei voida saada perusteellista kokonaiskuvaa kohdeyritysten riskienhallinnasta, vaan sitä käsitellään siitä näkökulmasta, mitä tietoa riskienhallinnastaan kohdeyritykset haluavat sidosryhmilleen tarjota.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on laadullinen case-tutkimus eli tapaustutkimus. Aaltion [5.11.2019] mukaan tapaustutkimus kuuluu kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen ja siinä tutkimuksen kohteena olevien tapauksien määrä voi olla yksi tai useampi. Hän jatkaa, että kyseistä tutkimusmenetelmää hyödynnetään runsaasti liiketaloustieteessä, kun tutkitaan yrityksiä ja organisaatioiden käyttäytymismalleja. Hänen mukaansa oleellista on tutkimusasetelman linkittyminen aiempaan teoreettiseen perustaan, jonka pohjalta muodostetaan tutkimuksen analysointia ja tehdään tulkintoja.

Tutkimus sisältää kaksi pääkysymystä:

1. Minkälaista informaatiota riskienhallinnastaan kohdeyritykset tuovat sidosryhmiensä tietoon?
2. Miten tutkimukseen valittujen kohdeyritysten riskienhallinnan raportointi on kehittynyt?

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Yritysten riskienhallinnasta on tehty lukuisia erityyppisiä ja myös osittain samankaltaisiakin tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että riskienhallinnan kokonaisuus on aiheena hyvin mielenkiintoinen ja se on pysynyt ajankohtaisena vuodesta toiseen, kuten myös varmasti tulee tulevaisuudessakin pysymään. Seuraavissa kappaleissa esitellyillä tutkimuksilla on yhteistä tämän opinnäytetyön kanssa osittain samanlaisen tutkimusmenetelmän käyttö sekä kohdeyritysten julkisten vuosikertomusten käyttäminen tutkimusaineistona.

Hilakivi (2016) tarkastelee opinnäytetyössään suomalaisen pörssiyhtiön riskienhallintaa sekä sen raportointia ja kehittymistä. Hän tutkii, millä tavoin valitsemansa kohdeyritys toteuttaa riskienhallinnastaan raportoinnin, täyttyvätkö sille asetetut vaatimukset sekä minkälaista kehitystä kohdeyrityksen riskienhallinnassa on tapahtunut vuosien aikana. Hän käyttää tutkimusmenetelmänä laadullista tapaustutkimusta ja tutkimusaineisto koostuu vuosien 2004 ja 2014 tilinpäätöksistä ja vuosikertomuksista. Tutkimuksen johtopäätöksenä hän esittää muun muassa, että kohdeyrityksen riskiraportoinnissa toteutuvat pääosin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen eli COSO ERM -mallin mukaiset vaatimukset.

Kaijalainen (2016) käsittelee pro gradu -tutkielmassaan laajempaa kokonaisuutta, joka koostuu viiden suuren suomalaisen teollisuusalan pörssiyhtiön riskienhallinnan tason tutkimisesta ISO 31000:2009 -standardiin nojautuen. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa aineisto koostuu sekä teemahaastatteluista että kohdeyritysten vuosikertomuksista ja osavuosikatsauksista. Riskienhallinnan tason tarkastelemisen lisäksi hän tutkii, minkälaista tietoa analyytikot vaativat yrityksen arvonmääritykseen liittyen. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi tason vaihtelevuus yhtiöiden ja riskienhallinnan osa-alueiden välillä sekä onnistuneimpia alueita olivat riskien tunnistaminen ja niiden arviointi sekä riskienhallintaprosessi. Tulosten perusteella myös analyytikot olivat pääosin tyytyväisiä vuosikertomusten tarjoaman tiedon sisältöön.

Hieman vanhemmassa pro gradu -tutkielmassa Heikkala (2009) tutkii samantyylisesti laadulliseen aineistoon pohjautuen, kuinka neljän listatun yrityksen riskeistä raportoiminen ja riskienhallinta kehittyi vuosien 2005 ja 2007 välillä. Tutkielmassa käytetty aineisto koostui myös julkisesta vuosikertomus- ja tilinpäätösinformaatiosta. Samoin kuin Hilakiven (2016) tutkimus opinnäytetyössään, myös Heikkalan (2009) tutkimus perustuu COSO ERM -viitekehyksen vaatimuksiin. Tutkimuksen johtopäätöksiä olivat muun muassa, että kohdeyrityksistä kahden suurimman riskienhallinnan toteutuksessa oli nähtävillä huomattavasti enemmän panostusta kuin pienemmissä kohdeyrityksissä. Kahden suurimman yrityksen riskiraportointi myöskin täytti COSO ERM:n vaatimukset ja näiden yritysten riskienhallinnassa oli selkeästi huomattavissa kehitystä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö muodostuu rakenteellisesti teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimusosiosta. Teoreettinen viitekehys koostuu seitsemästä pääluvusta. Teoreettisessa viitekehyksessä aloitetaan johdannolla, jossa avataan opinnäytetyön aihetta sekä tarkastellaan muutamaa aikaisemmin tehtyä tutkimusta riskienhallintaan liittyen. Lisäksi esitellään opinnäytetyön tavoitteet ja sen rakenne.

Toisessa luvussa aloitetaan tarkastelemaan riskiä käsitteenä; mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan ja minkälaisia määritelmiä sille on annettu. Samalla käsitellään riskien erilaisia luokitteluja sekä periaatteita eri luokittelutapojen taustalla.

Opinnäytetyön kolmannessa luvussa pureudutaan syvemmälle liiketoiminnassa esiintyviin riskilajeihin ja esitellään näitä riskejä hyvin yleisen riskijaottelun mukaan eli jakamalla riskit strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. Kutakin riskikategoriaa tarkastellaan erikseen niiden ominaispiirteiden, niiden alle lukeutuvien riskien sekä riskien vaikutusten osalta.

Neljännessä pääluvussa siirrytään tarkastelemaan yrityksen riskienhallintaprosessia eri vaiheineen, minkä voidaan todeta olevan teoreettisen viitekehyksen merkittävin osa. Tässä luvussa tarkoituksena on muodostaa käsitys riskienhallintaprosessista kokonaisuudessaan. Luvussa tarkastellaan ensin riskienhallintaa käsitteenä; mitä sillä tarkoitetaan ja miksi sitä on olemassa. Tämän jälkeen tutustutaan lyhyesti myös riskienhallinnan historiaan ja sen kehitysvaiheisiin. Riskienhallinnan viitekehyksien kohdalla käydään läpi kahta yleistä mallia, ISO 3100 -standardia sekä COSO ERM -mallia. Tämän jälkeen siirrytään riskianalyysin määritelmään siihen sisältyvine eri vaiheineen ja tutustutaan kahteen tunnettuun riskianalyysimalliin eli haavoittuvuusanalyysiin ja POA-analyysiin. Lopuksi tuodaan esiin erilaisia menetelmiä, joiden avulla yritys voi toteuttaa riskienhallintaansa sekä tarkastellaan, minkälaisia toimenpiteitä kuuluu riskienhallintaprosessin viimeiseen vaiheeseen eli seurantaan.

Opinnäytetyön viidennessä luvussa eli teoreettisen viitekehyksen viimeisessä osassa käydään vielä läpi aikaisemman tarkastelun perusteella esiin tulleita erilaisia hyötyjä, joita yritys voi saavuttaa riskienhallintaa toteuttamalla. Lisäksi tuodaan

esille, millä tavalla yrityksien tulisi riskienhallintaansa toteuttaa, että näiden hyötyjen saavuttaminen olisi mahdollista.

Kuudes pääluku koostuu opinnäytetyön tutkimusosiosta, jossa tutkitaan kahden elintarviketeollisuusalan yrityksen riskienhallinnan raportoinnin kehittymistä vuodesta 2016 vuoteen 2018. Aluksi kohdeyritykset esitellään ja sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimusaineistoa ja esitetään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Viimeisessä luvussa esitetään vielä yhteenveto opinnäytetyössä tarkastelluista kokonaisuuksista ja pohditaan hieman tutkimuksen johtopäätöksiä.

2 RISKI KÄSITTEENÄ

Riskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Riskejä esiintyy jokaisella yritystoiminnan osa-alueella ja tästä syystä onkin erittäin tärkeää kiinnittää tarpeeksi huomiota riskien olemassaoloon. Mitä paremmin riskit ovat hallinnassa, sitä suurempi todennäköisyys yrityksellä on menestyä. Huomionarvoista on myös se fakta, että menestyäkseen yritysten on pakko ottaa riskejä. Tässä luvussa tarkastellaan, mitä riskillä tarkoitetaan ja minkälaisia määritelmiä sille on annettu sekä lisäksi esitellään riskien erilaisia luokittelutapoja.

2.1 Riskin määrittely

Riski-sana käsitetään yleisellä tasolla joko vaaraksi tai uhkaksi. Riskin ajatellaan merkitsevän sitä, että jotakin henkilöä tai henkilön omaisuutta voi kohdata jokin haitallinen tai muilla tavoin epäsuotuisa tapahtuma. (Juvonen ym. 2014, 8.) Kyseinen termi onkin johdettu latinan kielestä, jossa sanalla *risco* tarkoitetaan karia tai jotain, joka leikkaa (Leppänen 2006, 29).

Erola ja Louto (2000, 23) ovat määritelleet riskin siten, että se on mahdollisuus menettää jotakin yhtäkkisen tapahtuman myötä ja siihen sisältyy myös kyseisen tapahtuman todennäköisyys. Heidän mukaansa riskiin liittyy olennaisesti sattumanvaraisuus, mutta ei kuitenkaan aina ennustamattomuus. Riski voidaan siis myös ottaa suunnitellusti.

Suominen (2003, 9) tuo esille riskin määritelmän teoreettisessa ajattelussa, jonka mukaisesti riskin koetaan olevan epäonnistuneiden ja onnistuneiden tapahtumien vaihtelua. Myös hän toteaa tapahtumien todennäköisyyksien arvioinnin olevan olennainen osa riskiä. Riski ilmaistaan tavallisesti prosenttilukuna. Jos riskin toteutuminen tapahtuu esimerkiksi joka 20. tapauksessa, voidaan riskitasoksi määritellä 5 % ja onnistumistodennäköisyys on tällöin 95 %. Riskissä on kyse siitä, että erilaisten tapahtumien toteutumista ei voida tarkasti ennustaa, mutta historian antaman informaation perusteella pystytään kuitenkin suorittamaan todennäköisyyksien laskentaa (mp.).

Erola ja Louto (2000, 23) mainitsevat riskinotto- ja riskinkantokyvyn, jotka tarkoittavat yleisesti sitä, että pystytään toimimaan normaalilla tavalla siinäkin tapauksessa, jos otetun riskin seuraus on negatiivinen. Vakavan riskin toteutuessa nousee yrityksen riskinkantokyvyn taso merkittävään asemaan, sillä mitä parempi se on, sitä tehokkaammin pystytään eliminoimaan riskin aiheuttamat vahingot ja saattamaan yrityksen toiminta jälleen normaalille tasolle.

Juvosen ym. (2014, 8) mukaan tapahtumaan liittyvät epävarmuus, odotukset sekä tapahtuman laajuus ja vakavuus ovat niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta siihen, minkälaisena riski koetaan. Ensiksi mainittua epävarmuustekijää voidaan pitää riskin peruslähtökohtana, sillä jos tapahtuman tulos tiedetään varmasti etukäteen, oli kyseessä sitten positiivinen tai negatiivinen seuraus, ei tapahtumaa tällöin voida pitää enää riskinä. Epävarmuuden ja odotusten lisäksi tapahtuman laajuudella on myös suuri merkitys liittyen siihen, miten vakavaksi riski koetaan, sillä mitä enemmän ja mitä laajemmin tapahtumaan on sitouduttu, sitä vakavammin riskiin myös suhtaudutaan.

Suomisen (2003, 10) mukaan riski määritellään matemaattisesti seuraavalla tavalla:

riski = todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus

Riskien tulee olla tärkeysjärjestyksessä sen mukaan, kuinka laajoja ne ovat ja minkälaiset ovat niiden seurausvaikutukset (Suominen 2003, 11). Riskin seuraus voi esimerkiksi olla karkeasti arvioituna vähäinen, kohtalainen, suuri tai katastrofaalinen. Riskien seurauksiin suhtautumisessa on eroja, sillä jokin riski voi olla yhdessä yrityksessä kohtalainen, kun taas sama riski voi toisessa yrityksessä olla seurauksiltaan suuri. Suominen huomauttaa (s. 11), että koska iso ja menestyvä yritys pystyy ottamaan vastaan suurempia vahinkoja kuin yritys, jonka voimavarat ovat pienemmät, ei voida riskien laajuusrajoja pitää yksiselitteisinä.

Erilaisissa tieteissä on vuosikymmenien aikana tehty useita määritelmiä riskistä. Juvonen ym. (2014, 9) mainitsee yhtenä tällaisena Koganin ja Wallachin määritelmän vuodelta 1964: ”Riski on kaksitahoinen, toisaalta se sisältää mahdollisuuden ja toisaalta vaaran aspektin”. Tämän määritelmän mukaisesti riskiin voidaan ajatella liittyvän olennaisen uhkan lisäksi myös potentiaalinen positiivinen vaikutus. Juvonen ym. (s. 10) toteaakin, että yritystoimintaan liittyvään uhkaan voi siis sisältyä myös

mahdollisuus. Uhka voi koitua menetykseksi yritykselle, mutta mahdollisuus voikin tarkoittaa sitä, että yritys menestyy taloudellisesti. Näin ollen liiketoimintariskiin sisältyykin tappion lisäksi myös mahdollisuus voittoon.

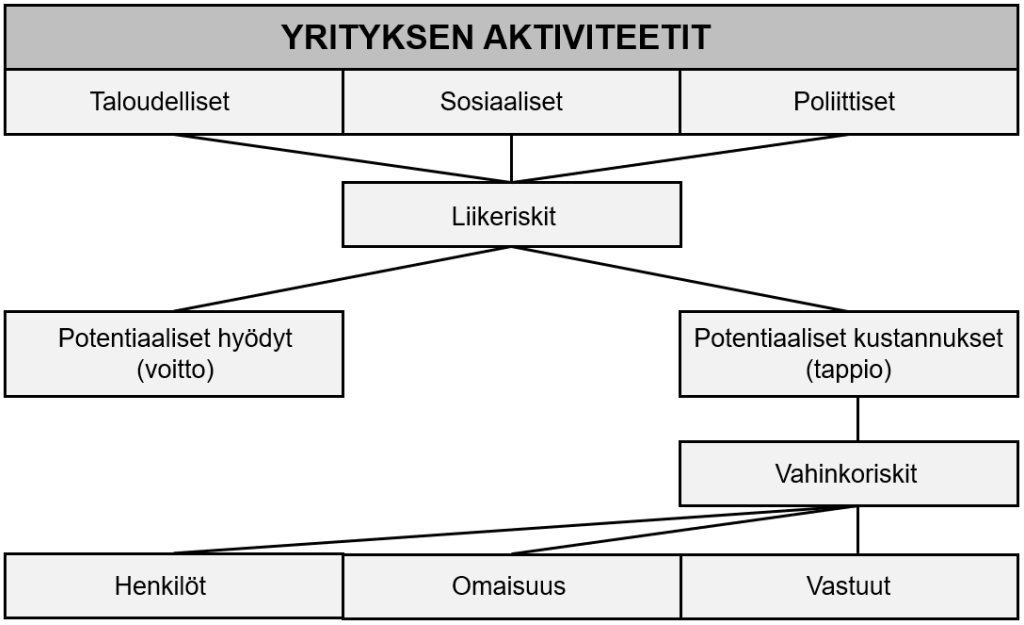
2.2 Riskien luokittelu

Riskien luokittelu kuuluu merkittävänä osana riskienhallintaan. Ilmosen ym. (2010, 70) mukaan riskien luokittelun avulla erilaiset riskit voidaan saattaa vertailukelpoisempaan muotoon ja tämä helpottaa niiden käsittelemistä. Yksi suuri etu on se, että riskien ryhmittelyn myötä voidaan yrityksen sisällä saavuttaa parempi ymmärrys sekä itse riskeistä että myös siitä, miten eri riskit vaikuttavat toisiinsa. Riskien luokittelusta yritys hyötyy myös siten, että sen avulla on huomattavasti helpompaa olla selvillä kaikkien yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisten riskien tunnistamisesta.

Riskejä voidaan luokitella monin eri tavoin. Suomisen (2003, 12) mukaan riskien luokittelun perusteena tavallisesti käytetään sitä, minkälaiset ovat mahdolliset seurausvaikutukset riskin toteutuessa. Jos riskin seuraukset ovat pelkästään vahingolliset, on tällöin kyseessä puhdas riski eli vahinkoriski. Tällaisen riskin toteutuessa on aina kyseessä tappio eikä missään vaiheessa ole mahdollisuutta voittoon. Seuraamukset voivat siis tällöin olla pelkästään negatiivisia. Vahinkoriskeihin myös liittyy oleellisesti vakuuttamiskelpoisuus.

Toisena luokitteluna Suominen (2003, 12) mainitsee liiketaloudellisen riskin eli liikeriskin, johon voi liittyä tuotto-odotusten toteutumattomuus. Liikeriskien ottaminen kuuluu normaalina osana liiketoimintaan ja ne ovat yhteydessä päätöksiin, joita yrityksessä tehdään koskien esimerkiksi yrityksen henkilöstöä, tuotantoa, taloushallintoa ja markkinointia. Suominen (s. 12–13) toteaa liikeriskin toteutumisen olevan haastavaa siitä syystä, että tavallisesti liikeriskiä ei pystytä vakuuttamaan, vaan yritysten on itse selvittävä seuraamuksista.

Suominen (2003, 13) esittää seuraavassa kuviossa (1) Gahinin (1984) kehittämän riskifilosofian, jonka mukaan yrityksen riskit voidaan ottaa tarkasteluun yrityksen toimintojen perusteella:



Kuvio 1. Gahinin riskimalli (mukaillen Suominen 2003, 13).

Kyseisen riskifilosofian mukaan yrityksen aktiviteetit voidaan jakaa taloudellisiin, sosiaalisiin sekä poliittisiin toimintoihin ja nämä kolme toimivat lähtökohtina riskien syntymiselle. Edellä esitetyn kuvion (1) mukaisesti vahinko- ja liikeriskejä ei siis voida pitää erillisinä riskeinä, vaan niillä on keskenään riippuvuussuhde.

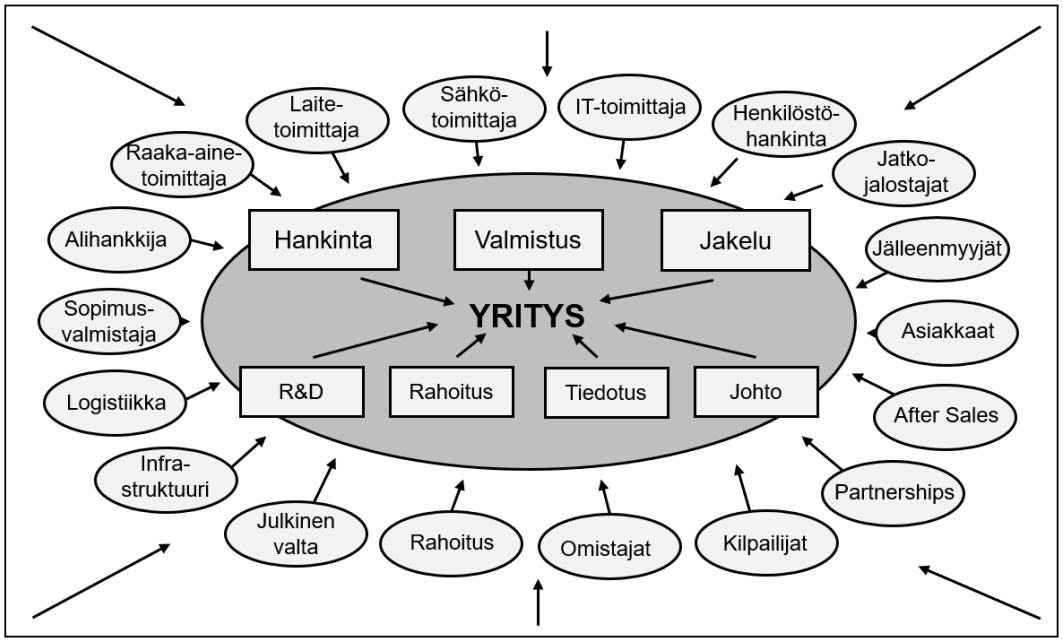
Suomisen (2003, 20) mukaan vahinkotapahtumien riskit voidaan jaotella esimerkiksi siten, että onko kyseessä omalla toiminnalla aiheutettu vahinko vai onko riskin toteutuminen aiheutunut jonkin muun inhimillisen toiminnan seurauksena. Hän myös toteaa, että luonnonvoimista johtuvia riskejä voidaan arvioida omassa kategoriassaan. Riskin esiintymistiheys ja riskin vakavuus ovat niitä tekijöitä, joiden perusteella vahinkotapahtumia usein tarkastellaan. Riskien esiintymistiheyttä voidaan kuvata sekä verbaalisesti että matemaattisesti. Jos riskin esiintymistodennäköisyys nousee yli 1 %, voidaan riskiä tällöin pitää yleisenä. Mikäli esiintymistodennäköisyys on alle 0,0001 %, on kyseessä erittäin harvinainen riski. Vuoden aikana yrityksessä saattaa tapahtua useita yleisiä riskejä, joita ovat esimerkiksi pienet työtapaturmat ja konerikot. Erittäin harvinaisiin eli katastrofaalisiin riskeihin lukeutuvat muun muassa suuret tulipalot tai esimerkiksi tilanne, jossa yritys menettää samanaikaisesti kaikki työntekijänsä ja muun henkilöstön.

Riskien ryhmittelyssä voidaan käyttää monenlaisia perusteita riippuen siitä, minkälaiset lähtökohdat ja tarpeet yrityksellä on riskien kategorisointiin. Riskien seuraus-

ten vakavuuden tai riskien toteutumisen todennäköisyyden lisäksi voi yritys ryhmitellä riskinsä esimerkiksi sitä kautta, muodostuuko riski itse yrityksessä vai sen ulkopuolella, onko riskinotto tietoista vai tiedostamatonta vai ilmeneekö riski välittömästi vai välillisesti. Ryhmittelyä voidaan myös suorittaa sen perusteella, mikä on riskin kohteena, esimerkiksi pääomariski, tuoteriski tai markkinariski. (Erola & Louto 2000, 24.)

Yrityksen erilaiset toiminnot ja toimintoihin liittyvät häiriöt aiheuttavat yritykselle sisäisiä riskejä. Sisäinen riski voi siis toteutua esimerkiksi jonkin laitteen häiriötilanteessa, tai kyseessä voi olla yrityksen työntekijän aiheuttama virhe. Sisäisiin riskeihin voidaan lukea myös monet työsuojeluun liittyvät tekijät, kuten raaka-aineiden ja vaarallisten aineiden aiheuttamat riskitekijät sekä inhimilliset tekijät, joissa syynä on huono työjärjestely tai uupumus. Yritysten toimintasuunnitelmien toteutus ja niissä mahdollisesti esiintyvät virheet aiheuttavat myös sisäisiä riskejä. (Erola & Louto 2000, 26.)

Yritysten ulkoiset riskit puolestaan liittyvät nimensä mukaisesti yrityksen ulkopuoliseen ympäristöön. Erola ja Louto (2000, 27) painottavat, että liiketoiminnassa onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että myös kaikki yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät ovat riippuvaisia ulkoisista tekijöistään. Tästä syystä yrityksessä tulee olla selvyys siitä, miten toimitaan, jos yhteistyöverkostossa ilmenee häiriöitä.



Kuvio 2. Yrityksen ympäristö ja riskialueiden muodostuminen (mukaillen Erola & Louto 2000, 25).

Edellä olevasta kuviosta (2) voidaan nähdä, kuinka monta erilaista osa-aluetta yritysten sisäisestä sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä voi löytyä. Kuvion perusteella voidaan todeta, kuinka tärkeää erilaisten riskien mahdollisimman yksityiskohtainen ryhmittely on, että pystytään laatimaan järkeviä toimintasuunnitelmia riskien mahdollisen toteutumisen varalle.

Riskit voidaan ryhmitellä myös tietoisiin riskeihin ja tiedostamattomiin riskeihin. Tietoisesta riskistä on kyse esimerkiksi siinä tapauksessa, kun sijoittaja ostaa yhtiön osakkeita. (Erola & Louto 2000, 28.) Vaikka sijoittaja olisikin tehnyt perusteellista taustatutkimusta yhtiöstä ja sen toimialasta ja toimialan näkymistä, ei sijoittaja pysty siitä huolimatta olemaan varma sijoituksensa tuottoisuudesta, eli hän tekee tietoisen valinnan, mikä voi johtaa sekä positiiviseen että myös negatiiviseen suuntaan. Erola ja Louto (s. 28) esittävät myös esimerkin tiedostamattomasta riskinotosta: yritys voi uuden kilpailijan ilmestyessä joutua yhtäkkiä hankalaan asemaan markkinatilanteen muuttuessa, jos tällaiseen tilanteeseen ei ole osattu varautua. He toteavatkin edellisen kaltaisten tilanteiden välttämisen olevan huomattavan tärkeä osa yrityksen riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden toimenkuvaa.

Sisäisten ja ulkoisten riskien sekä tietoisten ja tiedostamattomien riskien lisäksi riskit voidaan jaotella myös välittömiin riskeihin ja välillisiin riskeihin (Erola & Louto 2000, 29). Tässä jaottelutavassa riskien ryhmittelyn perusteena on niiden vaikutustapa. Välittömässä riskissä riskin vaikutus yrityksen toimintaan tapahtuu jonkin muun toiminnan kautta. Välittömät riskit ovat tavallisesti yhtäkkiä tapahtuvia ja niiden seuraukset saattavat kasvaa erittäin suureksi eikä niihin ennätetä reagoimaan tarpeeksi nopeasti. Välillisessä riskissä vaikutus voi tapahtua paljon myöhemmällä ajanjaksolla, esimerkiksi tietokoneohjelmassa tapahtunut virhe voi vääristää yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä, kun yrityksessä on toimittu virheellisen informaation pohjalta. Välillisten riskien seurausten ehkäiseminen on vaikeaa, sillä niitä ei ole helppo löytää. Erola ja Louto (s. 29) huomauttavatkin riskien mahdollisimman aikaisen havaitsemisen olevan erittäin tärkeää.

3 YRITYSTOIMINTAAN KUULUVIA RISKEJÄ

Kuten edellisessä luvussa todettiin, on riskien luokitteluksi olemassa lukuisia erilaisia tapoja. Jokainen yritys on omanlaisensa ja yritysten toiminnan luonne määritteleekin sen, minkälainen luokittelutapa palvelee kunkin yrityksen tehokasta riskienhallintaa parhaimmalla tavalla mahdollisimman häiriöttömän toiminnan turvaamiseksi. Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin yhtä laajasti käytössä olevaa riskien luokittelutapaa ja pureudutaan syvemmälle kuhunkin riskikategoriaan sekä tarkastellaan niiden keskeisimpiä alakategorioita.

Yleisesti käytössä olevan riskiluokittelun mukaisesti riskit jaetaan neljään kategoriaan, joita ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit sekä vahinkoriskit (Yrityksen riskienhallinta 2019). Näiden neljän näkökulman avulla voidaan saavuttaa hyvin kokonaisvaltainen kuva yritykseen kohdistuvista uhkista ja liiketoiminnan sisältämistä mahdollisuuksista aina riskien riippuvuussuhteisiin saakka. Ilmonen ym. (2010, 70) toteavat, että edellä mainittua neljää riskikategoriaa voidaan käyttää ikään kuin tarkistuslistana, jonka avulla liiketoiminnan mahdollisia riskejä tunnistetaan. Tällainen riskien kategorisointi on heidän mukaansa hyödyllistä siinä mielessä, että voidaan saada varmuus siitä, että mikään riskilaji ei riskien tunnistamisen prosessissa jää huomioimatta ja riskilajien alaisuuteen kuuluvat riskit on laajasti käsitelty.

Tässä luvussa esitetyssä riskien luokittelutavassa olennaista on niiden ryhmittely sekä riskien lähteen että myös niiden tyypin mukaisesti. Riskin lähde tarkoittaa sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat riskin toteutumiseen joko yhdessä tai erikseen. Strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin kuin myös vahinkoriskeihin voi kuulua sellaisia riskejä, joiden perustana ovat joko sisäiset tai ulkoiset riskit. (Ilmonen ym. 2010, 70.)

Seuraavassa taulukossa (1) on lueteltu, minkälaisia riskejä strategisten, taloudellisten ja operatiivisten riskien sekä vahinkoriskien alaisuuteen kuuluu. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, että yksittäinen riski ei välttämättä yksinomaan kuulu pelkästään yhden riskilajin alle, vaan esimerkiksi jokin tietty vahinkoriski voi vaikuttaa myös strategisesti, taloudellisesti tai operatiivisesti (Yrityksen riskienhallinta 2019).

Taulukko 1. Riskikategoriat (mukaillen Ilmonen ym. 2010, 71).

Riskikategoriat			
Strategiset riskit	**Taloudelliset riskit**	**Operatiiviset riskit**	**Vahinkoriskit**
1. Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit	1. Likviditeettiriskit	1. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit	1. Työterveys- ja työturvallisuusriskit
2. Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit	2. Korkoriskit	2. Informaatioteknologiaan liittyvät riskit	2. Henkilöstöriskit
3. Markkinariskit	3. Valuuttariskit	3. Tietoturvallisuusriskit	3. Ympäristöriskit
4. Teknologiariskit	4. Vastapuoliriskit	4. Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit	4. Vahingoittumisriskit
5. Poliittisen, taloudellisen, ja kulttuurisen kehityksen riskit	5. Maariskit	5. Liiketoiminnan keskeytysriskit	5. Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit
6. Regulaatioriskit	6. Sopimusriskit	6. Tuottavuusriskit	6. Toimitilaturvallisuuden riskit
7. Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö jne.)	7. Veroriskit	7. Projektitoimintaan liittyvät riskit	
8. Viestintäriskit	8. Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit	8. Sopimus- ja vastuuriskit	
9. M&A-riskit	9. Pääomarakenteen riskit	9. Kriisitilanteisiin liittyvät riskit	
		10. Rikosriskit	

3.1 Strategiset riskit

Strategisina riskeinä pidetään sellaisia riskejä, joiden lähtökohtana ovat organisaation pitkän aikavälin strategiset tavoitteet (Ilmonen ym. 2010, 71). Strategisesta riskistä voidaan myös käyttää termiä liiketoimintariski. Kun organisaatiossa asetetaan pitkäkestoisia liiketoiminnan tavoitteita, täytyy olla varautunut siihen, että pitkä ajanjakso pitää sisällään useita erilaisia epävarmuustekijöitä. Nämä epävarmuustekijät voivat olla sekä yrityksen sisäpuolella kehittyviä että myös ulkopuolelta tulevia uhkia. Näistä epävarmuustekijöistä saattaa kehittyä sellaisia ongelmia, että yrityksessä ei pystytäkään pääsemään suunniteltuun tavoitteeseen.

Ilmosen ym. (2010, 71) mukaan strategiset riskit voidaan siis jaotella ulkoisiin strategisiin riskeihin ja sisäisiin strategisiin riskeihin. Ulkoiset strategiset riskit voivat muodostua muun muassa yrityksen kilpailutilanteen tai muiden yrityksen toimintaympäristössä ja yleisesti markkinatilanteessa tapahtuvien muutoksien kautta. Myös asiakaskunnan tarpeiden muuttuminen ja raaka-aineiden ja muiden hyödykkeiden hintojen voimakas muutos aiheuttavat yritykselle ulkoista strategista riskiä. Vastaavasti sisäisissä strategisissa riskeissä voi olla kyse siitä, että yrityksessä ei onnistutakaan toimimaan yrityksen strategian mukaisesti.

Yrityksen toiminnassa tapahtuvien muutosten myötä organisaatiorakenteen ja yrityksen prosessien kehittäminen helpottaa sisäisten strategisten riskien hallintaa. Myös yrityksen omien arvojen ja eettisten periaatteiden määritteleminen ja sulauttaminen yrityksen toimintaan edesauttavat sisäisten riskien ehkäisemistä. (Riskikompassi [5.11.2019].) Ilmonen ym. (2010, 72) tuo esille yritysjärjestelyjen keskeisen roolin sisäisissä strategisissa riskeissä. Tällaisista järjestelyistä on kyse esimerkiksi silloin, kun yritys toteuttaa fuusioitumisen toiseen yritykseen tai vastaavasti sulauttaa itseensä toisen yrityksen. Yritysjärjestelyihin voi kuulua myös muita yrityksen struktuuria huomattavalla tavalla muuttavia järjestelyitä, muun muassa jonkin yrityksen toiminnon ulkoistaminen. Riskikompassin [5.11.2019] mukaan yritysjärjestelyn prosessin määrittelemisen laiminlyönti siihen liittyvine toimijoiden vastuineen voi johtaa integroitumisen epäonnistumiseen, koska tällöin päätöksiä saatetaan tehdä väärin perustein puutteellisen tai virheitä sisältävän tiedon vuoksi.

3.2 Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit tarkoittavat niitä riskejä, joiden aiheuttajana voivat olla yrityksen epäonnistuneet tai riittämättömät sisäiset prosessit, henkilöstö, yrityksen erilaiset järjestelmät sekä myös yrityksen ulkoiseen ympäristöön liittyvät tekijät (Liiketoimintaan liittyvien riskien hallinta [5.11.2019]). Operatiivisen riskin luonteeseen kuuluu myös, että se voi toteutua vasta jonkin ajan kuluessa, eli toisin sanoen tapahtuu siis välillisesti ja aiheuttaa tällä tavalla yritykselle arvostuksen ja yrityksen maineen heikentymistä.

Ilmonen ym. (2010, 73) toteavat keskeytysriskin olevan liiketoiminnassa keskeisin operatiivinen riski, koska tällaisen riskin uhka voi syntyä aina, kun jossakin liiketoiminnassa oleellisessa resurssissa esiintyy puutteita tai muunlaisia häiriöitä. Keskeytysriskin aiheuttajia ovat muun muassa tulipalot, tietoliikenteessä ilmenevät ongelmat, henkilöstön lakot tai tavarantoimittajan konkurssi. Keskeytysriskit voivat siis näin ollen johtua sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Suominen (2003, 16) kirjoittaa keskeytysriskin aikaansaamista seurannaisvaikutuksista, jotka toteutuessaan saattavat olla hankalia yrityksen toiminnalle. Hänen mukaansa mitä riippuvaisempia yritykset ovat toisistaan, ja mitä suurempi yhteistyöverkosto yrityksillä on,

sitä suurempi todennäköisyys on keskeytysriskin toteutumisella. Tällöin voidaan käyttää termejä verkosto- ja riippuvuusriskit.

Koska yritysten toimeentulo syntyy niiden tarjoamista tuotteista ja palveluista, voidaan merkittävänä operatiivisena riskinä pitää myös erityyppisiä tuoteriskejä. Tuotteita tai palveluita ei voida lähteä tuomaan markkinoille ilman, että toimintaan sisältyy riskejä. Pro Riskienhallinta [5.11.2019] -verkkosivustolla korostetaan, että tuotteisiin ja tuotantoon liittyvien päätösten tulee olla tarkkaan mietittyjä, jotta mahdollisesti hyvinkin hintavilta epäonnistumisilta voitaisiin välttyä. Tuoteriskejä ilmenee tuotteen elinkaaren jokaisessa vaiheessa lähtien tuoteideasta tuotekehityksen kautta itse tuotantoon sisältyviin riskeihin ja edelleen tuotteen käyttöön ja tuotevastuuseen, tuotteen toimitukseen ja ympäristötekijöihin, myyntiin ja markkinointiin sekä direktiivien, lakien, asetusten ja muiden säädösten asettamien vaatimusten riskitekijöihin.

Tietoriskit ovat yrityksen tietoturvallisuuteen liittyviä operatiivisia riskejä (Ilmonen ym. 2010, 73). Näitä riskejä esiintyy silloin, kun yrityksen tietoturvallisuus pettää jollain tasolla aiheuttaen heikkenemistä tiedon luottamuksellisuudessa, sen saatavuudessa tai laadussa. Suominen (2003, 18) mainitsee yritysten tietoturvallisuutta horjuttavien tekijöiden olevan yleisimmin joko teknisiä vikoja, tahallisia vahingontekoja ja tietovuotoja tai luonnonilmiöitä. Hän kuitenkin toteaa inhimillisten virheiden ja teknisten ongelmien olevan suurimpia aiheuttajia toteutuneille tietoturvallisuuden riskeille, ja rikoksiin liittyvät tietoriskit muodostavat hyvin pienen osan.

Sopimus- ja vastuuriskit kuuluvat myös yrityksen operatiivisiin riskeihin (Ilmonen ym. 2010, 73). Niissä on keskeistä erilaisten yritystä koskevien vaatimusten ja sopimusehtojen noudattamatta jättäminen tai toteutumattomuus, erimielisyydet sopimusehtojen tulkitsemisesta sekä vastuisiin liittyvät yllätystekijät tai mahdolliset epäselvät tulkinnat.

Vastuuriskit voidaan Suomisen (2003, 15) mukaan ryhmitellä kolmeen kategoriaan: toiminnan vastuu, tuotevastuu ja ympäristövastuu. Jos yrityksen toiminnasta aiheutuu vahinko, tavallisesti laiminlyönnin tai huolimattomuuden takia, voi seurauksena olla tällöin vahingonkorvausvastuuseen joutuminen. Tuotevastuun kohdalla saattaa yrityksestä tulla korvausvelvollinen, vaikka ei olisikaan syyllinen laiminlyönteihin, eli

tällöin voidaan puhua ankarasta vastuusta. Ankara vastuu tulee kyseeseen myös ympäristövastuuseen liittyvissä asioissa. Ympäristövahinkolaissa (L 19.8.1994/737) säädetään sellaisen vahingon korvaamisesta, millä on aiheutettu veden, ilman tai maaperän pilaantumista. (Suominen 2003, 15–16.) Koska erityyppiset sopimukset ovat tärkeänä osana muodostamassa yritystoiminnan perustaa, on yrityksissä oltava tarpeeksi halua panostaa sopimiseen ja vastuisiin liittyvien asioiden laadukkaaseen käsittelyyn. Jos sopimus- ja vastuuriskeihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, voivat ne toteutuessaan aiheuttaa huomattavasti tuhoa liiketoiminnalle. (PK-RH-riskienhallinta [5.11.2019].)

Luonteenomainen piirre operatiivisille riskeille on myös se, että tällaisen riskin toteutuessa voi yritys joutua kriisitilanteeseen esimerkiksi vakavan onnettomuuden tai rikoksen sattuessa. Ilmonen ym. (2010, 74) huomauttaa, että jos yrityksellä ei ole olemassa minkäänlaista toimintasuunnitelmaa edellä mainitun kriisitilanteen korjaamiseksi, voivat riskit muuttua suuremmiksi kuin ne alun perin olisivat olleet. Kriisitilanteen huono hallinta on omiaan aiheuttamaan hallaa esimerkiksi yrityksen maineelle, jos yrityksen viestintä on ristiriitaista ja kehnoa.

3.3 Taloudelliset riskit

Taloudellisissa riskeissä on kyse epävarmuustekijöistä, jotka liittyvät yrityksen vakavaraisuuteen, sen rahaprosesseihin ja pääomien riittävyyteen (Riskikompassi [5.11.2019]). Kyseisten epävarmuustekijöiden aiheuttamat seuraukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Yrityksen maksuvalmiuteen liittyen taloudellinen riski voi toteutua, jos yrityksen velalliset ovat maksukyvyttömiä eikä yritys voi nopealla aikataululla käyttää omia varojaan niiden ollessa samanaikaisesti epälikvidissä muodossa.

Taloudellisiin riskeihin lukeutuvat myös korko-, valuutta- ja luottoriskit (Ilmonen ym. 2010, 74–75). Jos korot alkavat nousemaan, tällöin myös lisääntyvät yrityksen rahoituskulut. Vastaavasti korkojen lasku voi aiheuttaa yrityksen pitkäaikaisten investointien käyvän arvon alentumisen. Mitä kansainvälisempää liiketoimintaa yritys harjoittaa, sitä suuremmassa osassa ovat myös valuutan arvon vaihtelun aiheuttamat riskit. Luottoriskeissä riskinä on luoton- tai koronmaksun kyvyttömyys. Verotuksessa

tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa yrityksille taloudellisia riskejä, jos niihin ei ole ennakoivasti varauduttu. Ilmonen ym. (s. 75) toteaa taloudellisia riskiä voivan esiintyä myös yrityksen pääomarakenteeseen ja taloudelliseen raportointiin liittyen.

3.4 Vahinkoriskit

Kirsin (2017) mukaan vahinkoriskien luonteeseen kuuluvat olennaisesti niiden haitalliset seuraamukset. Vahinkoriskit siis eroavat liiketoimintariskeistä juurikin siten, että niillä ei voi olla kuin negatiivisia vaikutuksia, kun taas liikeriskeissä seuraus voi olla joko onnistuminen tai epäonnistuminen. Liikeriskeissä on tällöin siis kyse selkeästä ja tietoisesta riskien ottamisesta.

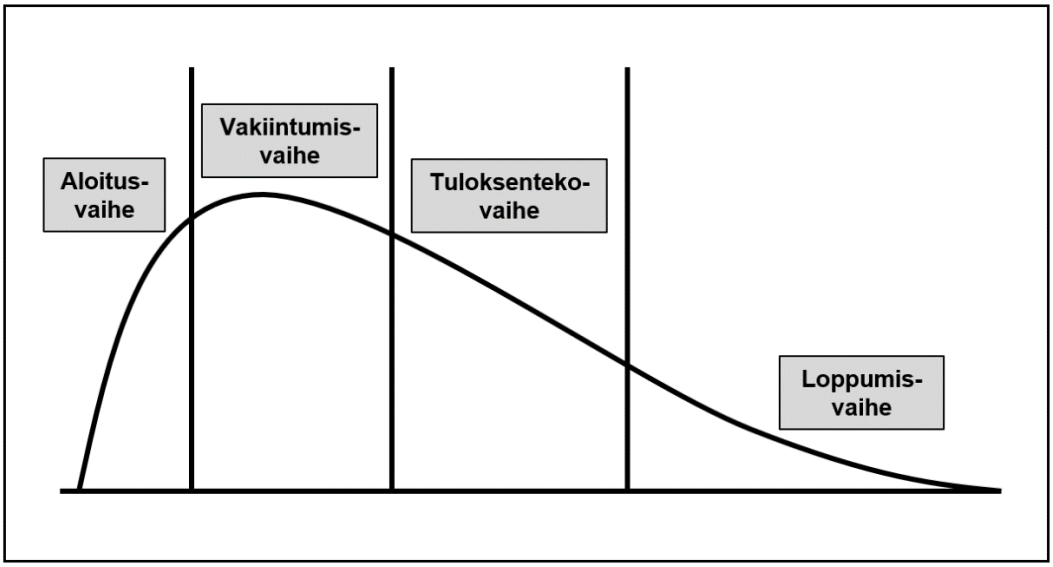
Kirsi (2017) esittää vahinkoriskien luokittelun lähtökohtana voivan olla esimerkiksi riskin aiheuttaja, toiminta tai tapahtumaympäristö. Vahinkoriskin aiheuttajat voivat yksinkertaistetusti liittyä vaikkapa ihmisiin, laitteisiin, rakennuksiin tai luontoon. Hän myös kirjoittaa tapahtumaympäristön riskien voivan johtua samasta syystä, mutta seurauksiltaan olla kuitenkin erityyppisiä. Toimintaan liittyvän riskin kohdalla hän tuo esiin esimerkin matkustamisesta.

Koska vahinkoriskien toteutumisen lopputulos ei voi olla positiivinen, voidaan niistä tällöin käyttää termiä puhdas riski. Tyypillisesti vahinkoriskit ovat sellaisia riskejä, joiden seurausten haitallisuus pyritään minimoimaan erilaisilla vakuutuksilla. (Riskienhallinta [6.11.2019].)

Ilmonen ym. (2010, 75) luettelee vahinkoriskeihin sisältyvän muun muassa yrityksen henkilöstön työkyvyttömyyden, työtapaturmien ja työturvallisuuden riskit sekä myös monentyyppiset ympäristöön liittyvät riskit. Suominen (2003, 14) kirjoittaa vahinkoriskien ryhmittelyn olevan suhteellisen selkeästi toteutettavissa, koska niiden ominaisuuksiin kuuluu hidas muuttuvuus. Kirsi (2017) toteaakin vahinkoriskien olevan se riskilaji, joka yleisimmin tunnetaan riskienhallinnan kohteena.

3.5 Riskit ja yrityksen elinkaari

Erola ja Louto (2000, 30) esittävät näkökulman riskien jaottelusta yrityksen, liikeidean tai tuotteen elinkaarena (kuvio 3). Kyseisen elinkaaren alkupuolella eli aloitusvaiheessa tulosta syntyy hitaasti, mutta pikkuhiljaa alkaa tapahtumaan kiihtymistä. Seuraavassa vaiheessa tuloksen syntyminen koko toiminnan lisäksi vakiintuu ja tällöin yritys tekee parasta tulostaan, kunnes elinkaaressa alkaa tapahtumaan laskua ja toiminta muuttuu tuottamattomaksi. Tällöin yrityksessä on tehtävä päätöksiä pääomien ja resurssien suuntaamiseksi uudenlaisiin kohteisiin, joissa voidaan jälleen saada toiminta tuottamaan.



Kuvio 3. Riskit ja yrityksen elinkaari (mukaillen Erola & Louto 2000, 31).

Aloitusvaiheen riskeiksi voidaan luokitella seuraavanlaiset riskit (Erola & Louto, 2000, 32):

- rahoitusriskit
- toiminnan riskit
- markkinariskit
- tuoteriskit
- toimittajariskit
- henkilöstöriskit

Aloitusvaiheessa rahoitusriskejä esiintyy pääoman saannin ympärillä, koska pääomaa tarvitaan koko ajan enemmän tuloksen ollessa vasta kehittymässä. Toimin-

nan riskit ovat pääosassa kapasiteetissa sekä toimintamallien ja laitteiden toimimisessa. Markkinariskit liittyvät aloitusvaiheessa markkinaosuuden tavoittelemiseen ja tuoteriskejä kohdistuu saatavuuteen sekä laatuun. Toimittajariskit ovat merkittäviä riskejä alkupuolella varsinkin siinä tapauksessa, jos toimialalla ei ole olemassa tarpeeksi hyvälaatuisia raaka-aineita tai alihankkijoita. Henkilöstöriskit painottuvat ammattitaitoisen henkilöstön löytämiseen, kouluttamiseen sekä henkilöstökustannuksien hallitsemiseen. (Erola & Louto 2000, 32.)

Vakiintumisvaiheessa olennaista on kasvattaa toiminnan tehokkuutta ja markkinaosuutta sekä etsiä uudenlaisia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Vakiintumisvaiheen riskeiksi voidaankin esittää seuraavat riskit (Erola & Louto 2000, 33):

- rahoitusriskit
- toiminnalliset riskit
- markkinariskit
- tuoteriskit
- ympäristöriskit
- maariskit

Vakiintumisvaiheessa rahoitusriskejä esiintyy pääosin tulorahoituksen ylläpitämisessä sekä rahoituksen kustannushallinnassa ja toiminnallisia riskejä taas toiminnan tehokkuudessa. Tässä vaiheessa markkinariskit kohdistuvat enimmäkseen kilpailijoiden toimintaan ja siihen varautumiseen. Myös tuoton maksimoimisen ja saatavuuden sekä laadun ylläpitämisen voidaan ajatella sisältävän markkinariskejä. Vakiintumisvaiheessa tuoteriskejä aiheuttavat tuotannon kapasiteetin suurentaminen, laadunvarmistus ja kustannusten hallitseminen. Tässä vaiheessa voivat myös ympäristöriskit tulla kuvaan. Jos toimintaa muutetaan kansainvälisemmäksi, alkaa esiintyä maariskejä. (Erola & Louto 2000, 33.)

Tuloksentekovaiheessa merkittäviksi riskeiksi voidaan todeta seuraavat (Erola & Louto 2000, 34):

- tuotekehittelyn riskit
- markkinoiden hallinnan riskit
- tuotannon riskit
- henkilöstöriskit

Erola ja Louto (2000, 34–35) painottavat, että elinkaaren loppumisvaiheessa on tärkeää varmistaa yrityksen toiminnan jatkuminen sen jokaisella sektorilla. Riskit keskittyvätkin tällöin kustannusten hallintaan ja tätä kautta myös rahoitusriskit tulevat uudestaan merkittäväksi osaksi toimintaa. Kuten edellä esitetyistä riskien luokitteluista voidaan huomata, voi samoja tai samankaltaisia riskejä esiintyä elinkaaren jokaisessa vaiheessa.

4 RISKIENHALLINNAN PROSESSI

Samalla tavalla kuin riskit kuuluvat olennaisena osana yritystoimintaan, näyttelee myös riskienhallinta hyvin merkittävää roolia liiketoiminnassa, varsinkin menestyksekkäässä sellaisessa. Mitä enemmän yritys panostaa riskienhallintaansa, sitä paremmat eväät sillä on selviytyä mahdollisten riskitilanteiden toteutuessa. Kaikilta riskeiltä ei ole mahdollista välttyä, mutta tehokkaalla ja laadukkaasti toteutetulla riskienhallinnalla vahinkoja voidaan pystyä pääosin minimoimaan niin, että toiminta ei kärsi liiaksi. Tässä luvussa tarkastellaan, mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan ja minkälaisia toimintoja ja vaiheita riskienhallintaprosessiin sisältyy. Aluksi tutustutaan lyhyesti riskienhallinnan historiaan ja sen kehittymiseen tähän päivään asti ja sen jälkeen tarkastellaan riskienhallintaa käsitteenä, ennen kuin syvennytään riskienhallintaprosessien sisältöön.

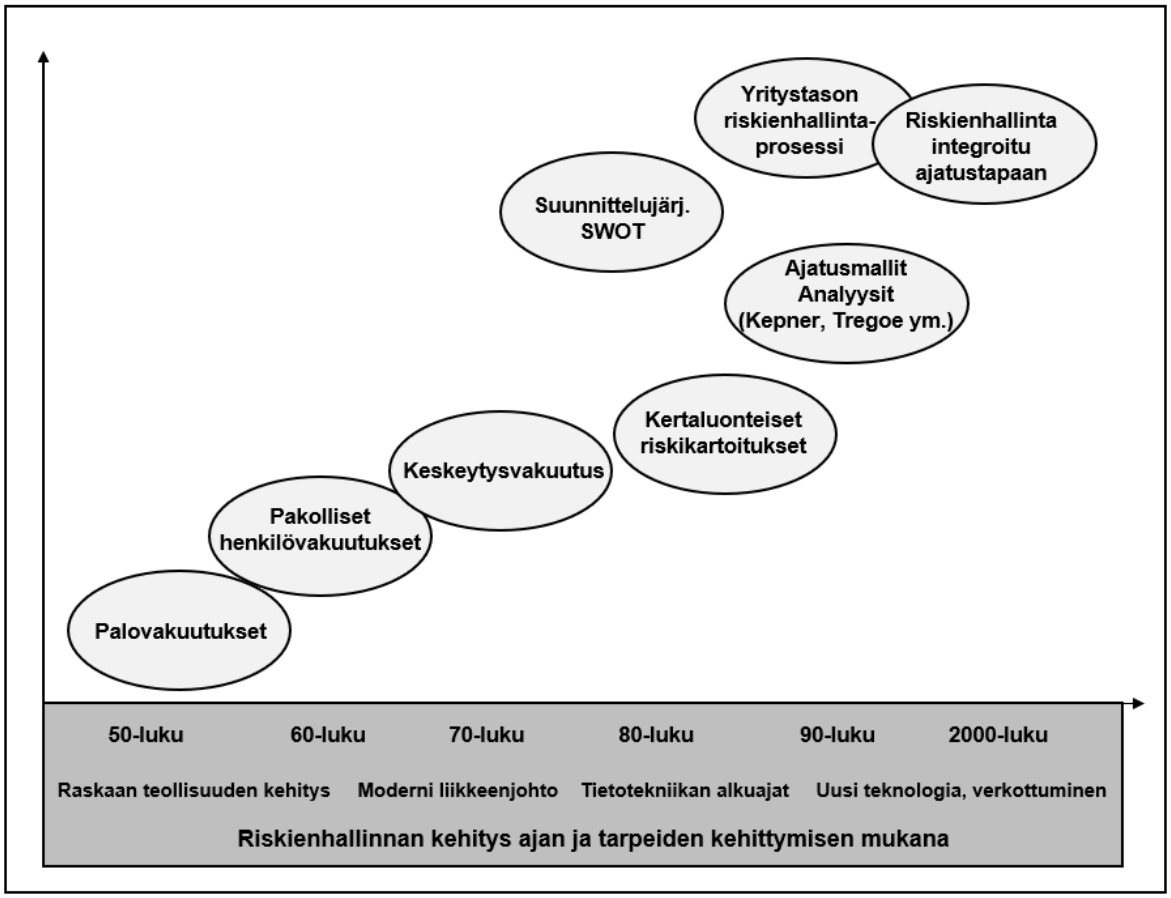
4.1 Riskienhallinnan historiaa

Riskienhallintaa on perinteisesti tarkasteltu kovin kapea-alaisesti, koska riskienhallinnan määrittelyissä on painottunut vahinkoriskipohjaisuus. Tämänkaltainen määrittely johtuu siitä, että riskienhallinnan historian alkuvaiheilla kysymys oli nimenomaan vahinkoriskeiltä suojautumisesta. Vahinkoriskeihin painottuva riskienhallinta juontaa juurensa 1930-luvun Yhdysvaltoihin, jolloin tämän tyyppinen riskienhallinta oli pinnalla. Maineikas ja kansainvälinen riskienhallinnan alaan lukeutuva lehti Risk Management ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1952. Kyseisen lehden alkuperäisenä nimenä oli The National Insurance Buyer, jonka voidaankin todeta ilmentävän myös vakuutuksiin liittyvää toimintaa riskienhallinnan lähtökohtana. Hedgesin ja Mehrin (1963) kirjoittama Risk Management julkaistiin 60-luvun alkupuolella, ja kyseistä teosta pidetäänkin riskienhallinnan klassikkona. Suomessa alan tietokirjallisuutta alkoi ilmestyä jonkin verran myöhemmin, nimittäin riskienhallintaan liittyviä ensimmäisiä oppaita julkaistiin vasta 70-luvun puolella. (Suominen 2003, 27.)

Dionne (2013, 1) kirjoittaa puhtaisiin riskeihin keskittyneen riskienhallinnan alkaneen saada uudenlaisia muotoja 1950-luvun puolivälin paikkeilla. Nämä muutokset

toimivat tuolloin tervetulleina vaihtoehtoina vakuutuksille, kun erityyppiset vakuutukset alkoivat olla yrityksille hyvin hinnakkaita ja muiltakin osin jäädä vaillinaisiksi, ja useat liiketoimintaan liittyvät riskit kävivät kalliiksi tai niitä ei ollut edes mahdollista vakuuttaa. 1960-luvun aikana alettiin ottaa käyttöön erilaisia riskien ehkäisytoimia sekä kehitettiin valmiussuunnitelmia (mp.). Tuona ajanjaksona yrityksissä myös alettiin kiinnittää huomiota työperäisiltä sairauksilta ja tapaturmilta suojautumiseen. 1970-luvulla alkoi johdannaisten käyttäminen vakuutettavien ja vakuuttamattomien riskien hallitsemiseksi ja tämä jatkoi kehittymistään hyvin nopeasti seuraavalla vuosikymmenellä (mp.). 1980-luvulla yrityksissä keskityttiin myös niiden taloushallinnollisiin toimintoihin ja riskienhallintasuunnitelmiin (mp.). 1990-luvulla nousi esiin operatiivisten riskien ja likviditeettiriskien hallitseminen sekä myös samalla vuosikymmenellä alkoi riskienhallinnan kansainvälinen sääntely (Dionne, s. 1).

Alla esitetystä kuviosta (4) voidaan selkeästi huomata, kuinka riskienhallinnan kehittyminen on pikkuhiljaa vuosikymmenien aikana edennyt puhtaasta vahinkokeskeisyydestä laaja-alaisempaan riskien tarkasteluun.



Kuvio 4. Riskienhallinnan kehitysvaiheet (mukaillen Erola & Louto 2000, 18).

4.2 Riskienhallinta käsitteenä

Riskienhallinnan perimmäinen tarkoitus on Ilmosen ym. (2010, 33) mukaan organisaation toiminnan varmistaminen. He esittävät riskienhallinnalla olevan merkittävä vaikutus myös yritykseen sijoittavien, esimerkiksi omistajien ja pankkien, sijoitusten arvon turvaamiseen ja tuottovaatimuksien toteutumiseen. Näiden seikkojen lisäksi riskienhallintaan voi kohdistua myös ulkopuolelta tulevia vaatimuksia julkisen sääntelyn muodossa, esimerkiksi pörssiyhtiöiden kohdalla, sekä lainsäädännön kautta yrityksen työntekijöihin liittyvät velvoitteet tai jopa yrityksen asiakkaiden vaatimukset (mts. 33–34).

Leppänen (2006, 119) määrittelee riskienhallinnan kokonaisvaltaisena prosessina, joka linkittyy kaikkiin yrityksessä tehtäviin päätöksiin ja sen toimintoihin ja jonka päämääränä on tunnistettujen riskien hallitseminen. Hän tähdentää kuitenkin, että joka ikisen riskin tunnistaminen tai hallitseminen ei ole mahdollista ja kyseisellä tavalla toimiessaan yritys vain tuhlaisi voimavarojansa. Näin ollen riskienhallinnassa oleellista onkin tiedostaa, mitkä ovat merkittävimpiä riskejä yritykselle ja varmistaa, että yrityksessä tehtävät toimenpiteet niiltä suojautumiseksi ovat tarpeeksi päteviä. Riskienhallinnan suhteen yrityksillä täytyy kuitenkin olla myös jonkinlaisia suunnitelmia tuntemattomilta uhkilta varautumiseen. Leppänen (s. 119) nimittää tämänkaltaista toimintaa +1-säännöksi. Säännön mukaisesti oletuksena tulisi siis olla, että yrityksessä ollaan tietoisia, että riskejä voi olla tai niitä voi ilmestyä aina enemmän, kuin mitä on kyetty tunnistamaan.

Riskienhallinnan käsite on esitetty hieman toisenlaisella tavalla PK-RH-riskienhallinnan [7.11.2019] toimesta. Sivuston mukaan riskienhallinta on yrityksen johdon ja muun henkilöstön suorittama prosessi, joka liittyy yrityksen johtamiskäytäntöihin ja muuhun toimintaan. Jokaisessa yrityksen toiminnossa, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, yksikköihin tai muihin prosesseihin liittyvissä, sovelletaan tätä prosessia alkaen yrityksen strategian valitsemisesta.

Kuten edellä esitetyistä määrittelyistä tulee ilmi, on riskienhallinnassa kyse kaikesta organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta, jolla pyritään vähentämään tai estämään riskejä ja riskien mahdollisesta toteutumisesta aiheutuvia yritykselle epäedullisia

seuraamuksia. Riskienhallintaan sisältyy myös vahingollisten tapahtumien välttämisen tai estämisen lisäksi liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen (PK-RH-riskienhallinta [7.11.2019]). Nämä molemmat riskienhallintaan sisältyvät puolet palvelevat yritystä sen asettamien päämäärien tavoittamisessa. Voidaan siis todeta, että riskienhallinta on yrityksessä erittäin tärkeää työtä, jonka kehittämisessä kuuluisi olla ideaalitilanteessa mukana koko yrityksen henkilöstö. PK-RH-riskienhallinta [7.11.2019] -verkkosivuston mukaan riskienhallinnan avulla turvataan sekä liiketoiminnan häiriötöntä jatkumista että myös yrityksen henkilöstön hyvinvointia. Lisäksi tehokkaan riskienhallinnan ominaispiirteisiin kuuluu eritoten erilaisten asioiden ja tapahtumien ennakoiminen, järjestelmällinen toiminta, suunnitelmallisuus sekä tietoisuus riskienhallinnan sisällöstä ja sen merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa.

Kuten edellisessä kappaleessa tuotiin esille, liittyvät riskienhallintaan olennaisesti myös liiketoiminnan mahdollisuudet. Juvonen ym. (2014, 15) toteavatkin mahdollisuuksien muodostavan aina liiketoiminnan kehittämisen perustan. Mahdollisuudet voidaan ryhmitellä liiketoiminnan kasvattamiseksi ja kannattavuuden kehittämiseksi. Juvosen ym. (mp.) mukaan liiketoiminnan kasvattamisessa voidaan onnistua, kun yritys pystyy tunnistamaan mahdollisuudet toimintaympäristössään sekä kykenee löytämään niiden toteuttamisen mahdolliset esteet. Vastaavasti kannattavuuden kehittäminen vaatii yrityksen operatiivisten toimintojen riskien sekä asiakkuuksien ja innovaatioiden riskien tunnistamista. Juvonen ym. (mp.) toteaa, että kun yrityksen sisäisiin prosesseihin ja toimintaympäristöön liittyvät riskit ovat selvillä, on tällöin syntynyt vankka pohja yrityksen johdon strategiatyöskentelylle. Strategian kehittämisen jälkeen riskienhallinnan avulla tulisi myös pitää huoli siitä, että strategian toteuttaminen ei häiriinny yrityksen sisäisten prosessien riskien takia.

Suomisen (2003, 30) mukaan riskienhallintaa tulee ajatella keskeytymättömänä, monista eri tekijöistä koostuvana prosessina, jota organisaation johdon täytyy kaikin mahdollisin tavoin ylläpitää. Suominen (s. 30–31) tähdentää, että riskienhallintaan ei voida suhtautua siten, että kun riskienhallintasuunnitelma on kerran laadittu ja suunnitelman mukaiset toiminnot saatu toteutettua, ei siihen tarvitse enää palata. Yrityksen sisäisessä sekä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja tästä syystä hänen mukaansa riskienhallintasuunnitelmia ja prosesseja täytyy muokata muutosten mukana, jotta niistä olisi todellista hyötyä yrityksen

liiketoiminnalle. Suominen (s. 31) kirjoittaa usein muiden liiketoiminnan päivittäisten toimintojen, kuten esimerkiksi rahoitukseen, henkilöstöön, tuotantoon tai tietoteknisiin asioihin liittyvien tekijöiden, saattavan kiilautua riskienhallinnan edelle, koska ne saatetaan kokea tärkeämmiksi. Suomisen (mp.) mukaan riskienhallinnallisiin toimiin perehtyminen kerran vuodessa ei kuitenkaan ole kovinkaan järkevä tapa toimia, vaan riskienhallinnan tulisi integroitua tiiviisti yrityksen arkiseen ajatus- ja työskentelytapaan.

4.3 Riskienhallinnan viitekehyksiä

Yritys voi organisoida riskienhallintaansa hyväksyttyjä riskienhallinnan standardeja noudattamalla. Standardit ja mallit on tarkoitettu kuitenkin ohjeellisiksi, joten kukin organisaatio voi soveltaa niitä omaa liiketoimintaansa parhaiten hyödyttävällä tavalla. Ilmonen ym. (2010, 30) kirjoittaa riskienhallintastandardien käytön riskienhallinnan perustana olevan hyödyllistä eritoten siitä syystä, että yhteisten toimintatapojen ja riskienhallinnan sanaston myötä lähestymistapa riskienhallintaan pysyy jatkuvana ja toistettavana. Ilmosen ym. (s. 30) mukaan riskienhallinnan standardit ja muut menetelmät ovat tavallisesti rakenteeltaan hyvin samantyyppisiä:

- riskienhallinnan tavoitteiden määritteleminen
- riskien tunnistaminen
- riskien arvioiminen niiden määrän ja todennäköisyyksien perusteella
- riskienhallintatoimenpiteiden suunnitteleminen ja toteuttaminen
- tehokkaan raportoinnin ja kommunikoinnin varmistaminen
- riskienhallinnan tason ja onnistumisen säännöllinen arvioiminen

Nieminen (2017) toteaa riskienhallintaprosessin tavallisesti hahmotettavan tapana, jolla yritys toteuttaa riskienhallintaa toiminnassaan, ja riskienhallintaprosessin voidaankin todeta vastaavan sellaisiin kysymyksiin kuin mitä, miten, kuka ja milloin. Viitekehykset tarjoavat hänen mukaansa riskienhallintaan ikään kuin työkalun, jota hyödyntämällä yrityksessä pystytään paremmin havaitsemaan riskienhallintaan sisältyvät vastuutekijät ja muut olennaiset asiat. Viitekehyksien avulla riskienhallinnan prosessit voivat siis muokkautua tehokkaammin ja järjestelmällisemmin, kun taustalla ovat valmiit puitteet, joiden pohjalta rakentaa toimivaa riskienhallintaa.

Riskienhallinnan kahtena yleisesti käytettynä viitekehyksenä pidetään ISO 3100 -standardia sekä COSO ERM -mallia, joista molemmat ovat viimeisten parin vuoden aikana käyneet läpi uudistuksen. Kyseisiin viitekehyksiin ja niiden muuttuneisiin ominaisuuksiin tutustutaan tarkemmin seuraavissa alakappaleissa.

4.3.1 ISO 31000 -standardi

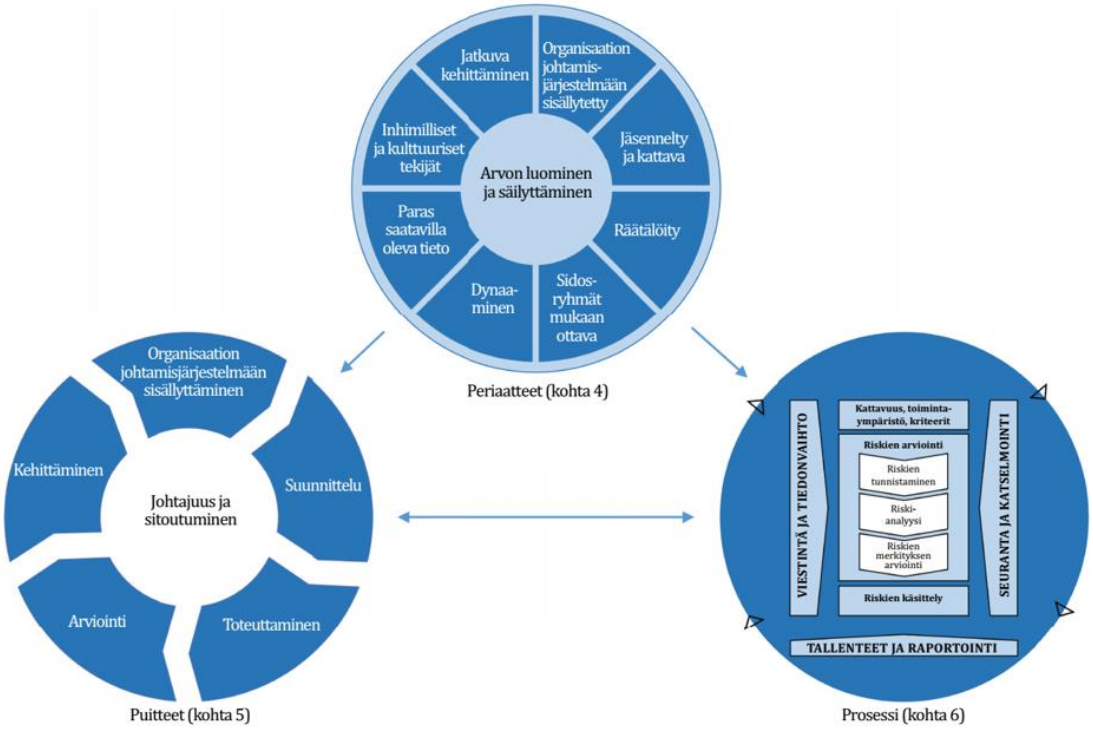
Standardien eli normien avulla kehitetään yhteisiä toimintatapoja. Standardien tavoitteena on tuoda helpotusta yritysten, kuluttajien sekä viranomaisten päivittäiseen toimintaan. Yhteisesti hyväksytyillä käsitteillä ja määritelmillä on monenlaisia hyötyjä: toiminta tehostuu ja tulokset paranevat, työ nopeutuu sekä virheiden ja väärinkäytösten määrä vähenee. (Standardi 2019.) Standardit julkaistaan kaikkien käytettäväksi ja rakenteellisesti ne koostuvat alustavista, velvoittavista sekä opastavista osista (Standardi tutuksi [7.11.2019]).

Kallin (2019, 2–3) mukaan nykymaailmassa yritykset kohtaavat usein vakuutuksien ehtojen ja sopimuksien kohdalla vaatimuksia riskienhallintansa hyvistä käytänteistä. Kansainvälisen riskienhallinnan standardin ISO 31000:n perusta on hyvän riskienhallinnan pääasiallisissa periaatteissa ja yritykset voivat käyttää niitä omassa toiminnassaan parhaiten katsomallaan tavalla. ISO 31000 -standardi soveltuu kaikenkokoisille yrityksille toimialasta riippumatta ja se on tarkoitettu kaikenlaisille riskeille. Standardia eivät käytä vain riskienhallinnan ammattilaiset, vaan sitä voivat hyödyntää kaikki riskien kanssa tekemisissä olevat. Kalli (s. 2–3) esittää standardin päämääräksi sellaisen riskienhallinnan kulttuurin luomisen, jossa koko yrityksen henkilöstö ja myös sen sidosryhmät ovat selvillä siitä, minkälainen merkitys riskien tarkkailemisella ja niiden hallitsemisella on.

ISO 31000 -standardiin tehtiin päivityksiä sen ajantasaisuuden ja hyödyllisyyden varmistamiseksi, ja uusi standardi julkaistiin vuonna 2018. Uusi ISO 31000:2018 keskittyy aikaisempaa versiota ISO 31000:2009 enemmän strategisiin ohjeistuksiin ja siinä painopiste on organisaation ylimmän johdon osallistumisessa riskienhallintaan sekä riskienhallinnan sulauttamisessa yrityksen jokaiseen toimintoon. Standardi esittää suosituksen sellaisen toimintamallin kehittämiseksi, jossa sitoutetaan

riskienhallintaan, määritellään yrityksen eri toimijoiden valtuudet ja vastuut sekä varmistetaan, että riskienhallinnan resurssit ovat saatavilla organisaation jokaisella tasolla. Uudessa standardissa on myös tuotu esiin riskienhallinnan tärkeä rooli yrityksen arvon muodostumisessa. (Kalli 2019, 3; 5.)

Alla olevassa kuviossa (5) on esitetty standardin mukaista riskienhallinnan prosessia uudistettuine painopisteineen. Niemisen (2018) mukaan uuden visualisoinnin myötä on tuotu selkeämmin esille sitä, että riskienhallinnan kuuluu olla organisaatioissa jatkuva dynaaminen prosessi eikä kertaluonteinen toimintatapa.



Kuvio 5. ISO 31000 -standardin periaatteet, puitteet ja prosessi (Nieminen 2018).

4.3.2 COSO ERM -viitekehys

Ensimmäinen versio COSO ERM -mallista julkaistiin vuonna 2004 ja tuossa versiossa painotettiin riskienhallinnan ja yrityksen sisäisen valvonnan välistä suhdetta. Uudistetussa COSO ERM -mallissa lähtökohtana on yrityksen strategian valinta riskienhallinnan avustuksella. Riskienhallinta esitetäänkin integroituna toimintana, jonka tarkoitus on enemmänkin olla avustus- ja ohjaustyökalu yrityksen strategian laatimisessa ja toteuttamisessa. (Noukka 2017.) Noukka täsmentää, että monissa

yrityksissä strategiaprosesseissa on jo huomioitukin riskit, mutta COSO ERM -mallin mukaan tämä tapahtuu tavallisesti vasta sitten, kun strategian sisällöstä on yrityksessä jo päätetty.

COSO ERM -malli esittää kaksi yrityksen arvoon vaikuttavaa riskiä, joita ovat valitun strategian sopimattomuus yrityksen visioon ja missioon sekä strategioiden riskiprofiilit ja valitun strategian seuraamukset. COSO ERM -mallin näkökulmasta jo strategiaprosessin alkuvaiheessa pitäisi riskienhallinnan kartoittaa jokainen strategiavaihtoehto yrityksen mission ja vision kautta sekä pohtia, kuinka hyvin riskiprofiilit käyvät yhteen yrityksen oman riskinottohalukkuuden kanssa. Kun yrityksessä on strategia valittu, siirrytään COSO ERM -mallin mukaan riskienhallinnassa niin sanotulle perinteiselle tasolle ja aletaan selvittää strategian toteuttamista uhkaavia tekijöitä. (Noukka 2017.) Alla olevassa kuviossa (6) on visualisoitu edellä esitetty yrityksien riskienhallinnan ja strategioiden välinen yhteys.

Kuvio 6. COSO ERM -riskienhallinta ja strategia (COSO 2017).

Vanhassa COSO ERM -mallissa jaettiin organisaation strategian mukaiset päämäärät neljään luokkaan eli strategisiin, toiminnallisiin, raportointia koskeviin sekä vaatimustenmukaisuuteen liittyviin tavoitteisiin. (COSO 2004.) Nämä neljä tavoitetta auttoivat organisaatiota riskienhallinnan osa-alueiden tarkastelussa. Riskienhallinnan osa-alueet taas oli jaettu kahdeksaan toisiinsa liittyvän osaan (COSO):

- sisäinen valvontaympäristö
- tavoitteenasettelu
- tapahtumien tunnistaminen
- riskien arviointi
- riskeihin vastaaminen
- valvontatoimenpiteet

- tieto ja viestintä
- seuranta

Mallin mukaan organisaation tavoittelemat päämäärät ja sen riskienhallintaan sisältyvät osa-alueet ovat toisiinsa suorassa yhteydessä. Tätä yhteyttä havainnollistettiin moniulotteisen kuution muodossa (kuvio 7). Kuutiossa edellä mainitut neljä tavoiteluokkaa on esitetty pylväinä, riskienhallinnan kahdeksan osa-aluetta ovat vaakariveinä sekä organisaation eri yksiköt on kuvattu kolmantena ulottuvuutena. Malli kuvansi yrityksen valmiuksia riskienhallinnan kokonaisuuteen keskittymiseksi tai sen edellytyksiä havainnoida sitä erillisten tavoiteluokkien, osa-alueiden ja yksiköiden tai niiden osien perusteella. (COSO 2004.)

Kuvio 7. COSO ERM -kuutiomalli (COSO 2004).

Uudistetussa COSO ERM -mallissa on luovuttu perinteisestä kuutiosta asioiden esittäjänä ja uudenlaisella kuvituksella halutaankin PWC Uutishuone (2017) -verkkosivuston mukaan havainnollistaa tarkemmin yrityksen arvojen, strategian, liiketoimintasuunnitelman ja riskienhallinnan yhteyttä yrityksen suorituskyvyn ja arvon luomisessa ja myös sen säilyttämisessä. Uudistettua visualisointia esitellään seuraavissa kuvioissa 8 ja 9.

Kuvio 8. Uudistettu COSO ERM -malli (COSO 2017).

Uudessa mallissa on esitelty viisi osa-aluetta, jotka koostuvat 20 periaatteesta (COSO 2017):

1. Hallintokulttuuri
2. Strategia ja tavoitteen asettaminen
3. Toiminnot
4. Arviointi ja tarkastus
5. Informaatio, kommunikaatio ja raportointi

Kuvio 9. COSO ERM -mallin 20 periaatetta (COSO 2017).

4.3.3 ISO 31000 -standardin ja COSO ERM -mallin vertailua

Uudistusten myötä ISO 31000 -standardi ja COSO ERM ovat Niemisen (2018) mukaan lähempänä toisiaan. Molempien menetelmien ohjeistuksissa ovat hänen mielestään yhä tärkeämmässä roolissa organisaation johdon panos ja tuki riskienhallinnan luomisessa sekä yrityksen strategian ja riskienhallinnan välinen yhteys. Niiden myös voidaan huomata korostavan riskinoton halukkuutta. Kummankin menetelmän uudistamiseen vaikuttivat samat lähtökohdat: maailman nopea muuttuminen ja yritysten toimintaympäristön monimutkaistuminen uudenlaisine riskilajeineen (Nieminen).

Nieminen (2018) esittää menetelmien eroavaisuuksista muun muassa seuraavia seikkoja: COSO ERM on pääasiassa tarkoitettu yritysten johdon käytettäväksi, ISO 31000 -standardia voivat taas hyödyntää kaikki riskienhallinnassa osallisena olevat toimijat. ISO 31000 on luonteeltaan hyvin laajakäyttöinen, kun taas COSO ERM on

painottunut voimakkaasti yksityissektorille. Menetelmät myös esittävät hieman erilaiset näkökulmat riskin määrittelyyn. COSO ERM esittää riskin mahdollisuutena sille, että jokin tapahtuma toteutuessaan vaikuttaa strategian ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. ISO 31000 lähestyy määritelmää epävarmuuden näkökulmasta ja sen vaikutuksesta tavoitteeseen.

4.4 Riskianalyysi

Riskienhallinnan perusperiaatteena on mahdollisten riskien hahmottaminen, koska vain tällöin niitä vastaan voidaan pystyä suojautumaan riittävällä tavalla. Riskien tunnistamiseksi on riskien alkulähteet kyettävä nimeämään. (Juvonen ym. 2014, 20.) Juvonen ym. (mp) esittävät kolme seikkaa, joista riskit voivat johtua:

- kontrollin puuttuminen johtuen esimerkiksi luonnonvoimista, ihmisistä, resursseista, tiedosta tai ajasta
- tiedon puuttuminen; saatavilla vain tuntematonta, epäluotettavaa tai ennustamattomissa olevaa tietoa
- ajan puuttuminen; päätöksenteko tapahtuu ilman kontrollia tai tietoa

Kun riskien tunnistaminen alkulähteineen on onnistunut, suoritetaan seuraavaksi riskien arviointia. Tätä prosessia riskien havaitsemisineen ja arviointeineen nimitetään riskianalyysiksi. (Juvonen ym. 2014, 20.) Riskianalyysi on Juvosen ym. (mp.) mukaan merkittävin yksittäinen vaihe riskienhallinnassa, sillä siitä muotoutuu välttämätön pohja esimerkiksi yrityksen riskipolitiikan määrittelyksi ja toteuttamiseksi, riskien seuraamiseksi ja liiketoimintaa uhkaavien katastrofien torjumiseksi. Riskianalyysin avulla on heidän mukaansa myös todennäköisempää havaita liiketoiminnan sujuvuuteen vaikuttavia ongelmia, kuten muun muassa turvallisuuteen ja tuotantoon liittyviä tekijöitä. Juvonen ym. (mp.) täsmentävät, että riskianalyysin tarkoituksena ei kuitenkaan ole riskien poistaminen tai niiden vähentäminen, mutta riskianalyysista saatavan informaation myötä on riskeihin varautuminen helpompaa.

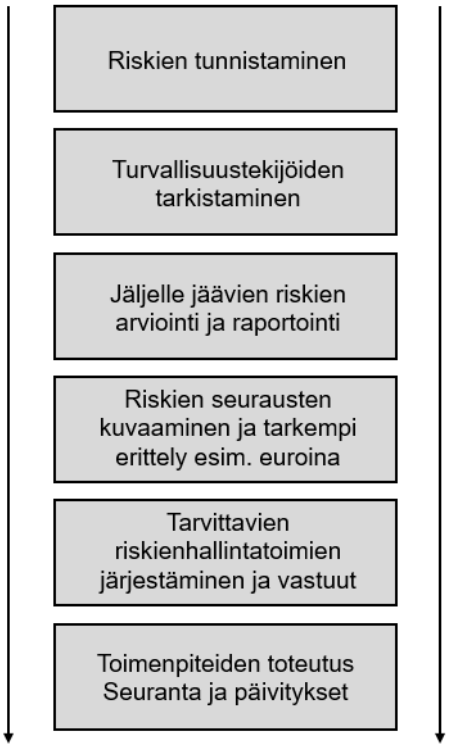
Suominen (2003, 35) listaa tekijät, jotka riskianalyysissä tulee selvittää:

- riskien kohteet
- riskien todennäköisyys

– riskien vakavuus
– riskien seurausvaikutukset

Suominen (2003, 40) toteaa riskianalyysistä saatujen tulosten olevan merkittävä apu yritysten riskienhallintatyölle. Riskianalyysin tarjoaman informaation myötä yritykset pystyvät havainnoimaan sellaisia liiketoimintansa kohteita ja toimintatapojaan, jotka vaativat enemmän riskeiltä suojautumista sekä riskianalyysin avulla riskienhallintaan kiinnitettynä olevat voimavarat pystytään ohjaamaan oikeisiin määränpäihin. Suominen (mp.) painottaa yrityksen liiketoiminnan heikkojen kohtien havaitsemisen olevan välttämätön toimenpide riskienhallinnassa. Riskianalyysin suorittamisen tueksi on olemassa monia erilaisia malleja. Niistä kahta yleisesti käytettyä, haavoittuvuusanalyysiä ja POA-mallia, tarkastellaan seuraavissa alaluvuissa. Lisäksi perehdytään tarkemmin riskianalyysin eri vaiheisiin eli riskien tunnistamiseen ja niiden arviointiin.

Kuviossa 10 on esitetty riskienhallintaprosessin tavanomainen eteneminen, joka alkaa riskianalyysistä siirtyen siitä saadun informaation perusteella riskienhallintatoimien muodostamiseen ja kyseisten toimien toteuttamisen myötä toimenpiteiden seurantaan ja niiden tarvittaviin päivitys- ja kehittämistoimiin.



Kuvio 10. Riskianalyysi ja riskienhallinnan eteneminen (mukaillen Suominen 2003, 38).

4.4.1 Riskien kartoitus ja tunnistaminen

Heljasteen ym. (2008, 14–15) mukaan ennen yrityksen toiminnan erilaisten riskien tunnistamista tulisi selvittää, mitkä ovat ne toiminnan riskialttiit osat ja tekijät, joilta olisi tarpeellista suojautua. Yksinkertaistetusti siis yrityksessä täytyisi ensin pohtia ja kartoittaa niitä asioita, jotka ovat välttämättömiä tai muulla tavoin merkittäviä sen toimintakelpoisuuden kannalta. Tällaisen kartoituksen jälkeen siirrytään vasta arvioimaan toiminnalle kriittisiin tekijöihin kohdistuvia uhkia eli riskejä. Heljaste ym. (s. 14–15) painottaa, että jos suojaamista vaativien toimintojen perusteellinen kartoitus jätetään välistä ja riskianalyysin prosessi aloitetaan suoraan riskien tunnistamisesta, voi vaarana olla, että yrityksen riskienhallinta ei ole suhteutettuna sen toimintaan ja tässä tapauksessa riskienhallinnan painopiste saattaa olla epäoleellisissa tekijöissä. Suominen (2003, 40) toteaakin riskikohteiden havaitsemisen olevan toimivan riskianalyysin edellytys.

Riskientunnistamisessa voidaan hyödyntää erityyppisiä riskientunnistusmatriiseja. Matriisien tarkoituksena on auttaa hahmottamaan kaikkia tavoitteita uhkaavat suurimmat riskit. Nämä ovat niitä riskejä, joihin yrityksessä ensimmäiseksi suunnataan kontrolli ja seuranta sekä tarvittavat riskienhallintatoimenpiteet. (Ilmonen ym. 2010, 95.)

Taulukko 2. Riskimatriisi (mukaillen Ilmonen ym. 2010, 96).

TAVOITE **Kannattava ja pitkäjänteinen toiminta**							
1 **Toiminta-ympäristö**	**2** **Markkinat**	**3** **Toimitilat**	**4** **Koneet**	**5** **Henkilöstö**	**6** **Asiakkaat**	**7** **Järjestelmät**	**8** **Yhteistyö-kumppanit**
lain-säädäntö	rahoitus	omistus/ vuokra	vanha/ uusi	avainhenkilöt	sijainti	tuotanto-järjestelmät	rahoittajat
viranomais-määräykset	raaka-aine	vanha/uusi	varakoneet	osaaminen	lukumäärä	tieto-järjestelmät	toimittajat
luvat	kilpailijat	sopiva/ pieni	tehokkuus	ikääntyminen	maksukyky	logiikka-järjestelmät	alihankkijat
verotus	markkinointi	sijainti	investointi-tarve	jatkuvuus	ostoehdot	tuotekehitys	
	kansain-välistyminen	investointi-tarve		motivaatio			
	Kriittinen riippuvuus			Tunnistettu riippuvuus			Mahdollinen riippuvuus

Ilmonen ym. (s. 95–96) esittävät esimerkin riskimatriisista; taulukon 2 mukaisesti tapahtuu riskimatriisin koostaminen siten, että määritellään pääriskiluokat ja näiden

luokkien alle eri riskikokonaisuuksia. Prosessi jatkuu siten, että kartoitetaan jokaista päätekijää uhkaavat olennaisimmat riskit osoittamalla värein kyseisten riskien merkittävyys. Ilmosen ym. (s. 96) mukaan ennen riskimatriisin luomista pitäisi sopia, kuinka monen riskin kartoittaminen pääriskiluokkien alle on järkevää. Riskejä voi heidän mukaansa olla runsaasti, mutta riskien tulisi kuitenkin olla tarkoituksenmukaisia, että riskientunnistusprosessi pysyisi tehokkaana.

4.4.2 Riskien arviointi

Leppäsen (2006, 123) mukaan riskien arviointiin liittyvä prosessi toimii pohjana yrityksen riskienhallinnalle. Hän jatkaa, että riskien arvioinnissa oleellisinta on keskittyä sellaisiin riskeihin, joiden mahdollisella toteutumisella on merkittävät vaikutukset yrityksen liiketoimintaan ja joiden todennäköisyyden voidaan katsoa olevan riittävä. Riskien arvioinnin periaatteiden tulee Leppäsen (s. 123; 125) mukaan olla samanlaiset koko organisaatiossa ja erityisesti on syytä kiinnittää huomiota siihen, että riskien todennäköisyyksien arviointi suoritetaan yhdenmukaisella tavalla.

Riskien arviointiprosessissa arvioidaan tunnistettujen ja valittujen riskien todennäköisyyksiä ja niiden seurausten vakavuutta; riskien todennäköisyyden arviointiin voidaan työkaluna käyttää erityyppisiä asteikkoja (Leppänen 2006, 124). Leppänen (mp.) kirjoittaa pelkistetyimmän menetelmän olevan riskin toteutumisen todennäköisyyden ryhmittely kolmeen luokkaan, joita ovat epätodennäköinen, mahdollinen ja todennäköinen. Hänen mukaansa tavallisesti tällaista luokittelua voidaan pitää riittävänä. Hän esittää kuitenkin myös hieman laajemman ja yksityiskohtaisemman todennäköisyyksien luokittelutavan:

- äärimmäisen harvinainen (kerran 100 vuodessa)
- harvinainen (kerran 50 vuodessa)
- melko harvinainen (kerran 10 vuodessa)
- melko todennäköinen (kerran vuodessa)
- erittäin todennäköinen (kerran kuukaudessa tai useammin)

Leppänen (2006, 125) tuo lopuksi esille vielä yhden mahdollisen asteikkomenetelmän, jossa todennäköisyys esitetään prosentuaalisesti arvioinnin ajankohtana

päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla. Tällöin arviointiasteikko on 0–100 %. Leppänen (mp.) painottaa liian seikkaperäisen arviointiasteikon olevan kuitenkin kovin työläs työstettäväksi ja siitä syystä asteikon valitsemisen yhteydessä sen käytettävyyteen tulisikin kiinnittää huomiota.

Kun riskien todennäköisyyksien arviointi on suoritettu, seuraa arviointi siitä, kuinka vakavia riskien mahdollisten toteutumisten seurausvaikutukset ovat (Leppänen 2006, 125). Seuraamukset tulee tällöin ryhmitellä samalla mittapuulla kuin riskin todennäköisyydet. Jos siis todennäköisyyksien arviointiasteikkona olisi käytetty jotain edellä mainituista tavoista, tulisi myös seurausten vakavuutta mitata samanlaisella asteikolla. Kolmen portaan asteikko -menetelmän mukaisesti seuraukset voitaisiin Leppäsen (mp.) mukaan luokitella vähäisiin, haitallisiin ja vakaviin seurauksiin sekä viiden portaan asteikko -menetelmän mukaisesti voitaisiin luokittelu suorittaa seuraavalla tavalla:

- seuraus on mitätön (alle 100 €)
- seuraus on vähäinen (alle 1 000 €)
- seuraus on suuri (alle 5 000 €)
- seuraus on merkittävä (alle 50 000 €)
- seuraus on erittäin merkittävä (yli 50 000 €)

Prosentuaalisessa riskin seurauksen vakavuuden arvioinnissa voidaan vakavuutta arvioida sen mukaan, mikä arvioinnin kohteen arvo on. Tässä menetelmässä riskin kohteelle annetaan rahallinen arvo, jonka menettämisen määrälle annetaan arvio prosenttilukuna. (Leppänen 2006, 126.) Leppänen (mp.) antaa tästä menetelmästä esimerkin: 100 000 €:n omaisuudesta menetys voi olla vähäinen, jos se jää 5 %:n alle, mutta ylittäessään 25 % muuttuukin jo merkittäväksi.

Heljasteen ym. (2008, 15) mukaan tavallisesti käytetty riskien arviointitapa on taulukointi. Riskit asetetaan taulukkoon järjestykseen sen perusteella, kuinka todennäköisiä ne ovat yrityksen arvioinnin mukaan sekä mahdollisen riskin toteutumisen aiheuttamien vahinkojen suuruusluokan mukaisesti. Yritykselle olennaiset riskit tulee Heljasteen ym. (s. 15) mukaan taulukoida sellaisessa järjestyksessä, missä yritys kykenee niihin järkevällä tavalla varautumaan.

Heljasteen ym. (2008, 15–16) esittelemässä riskienarviointitaulukossa (3) riskin todennäköisyys on pystylinjassa ja vaakarivissä esitetään aiheutuneen vahingon suuruudet. Taulukossa vakavimmat riskit ovat sijoittuneena oikeaan yläkulmaan ja niiden tummalla värityksellä saadaan huomio kiinnitettyä niiden haitallisuuteen. Kyseisessä mallissa vahingon suuruuden arviointiin käytetään neljää eri osa-aluetta: taloudelliset tekijät, liiketoiminnalliset prosessit, organisaation maine sekä ihmiset. Heljaste ym. (s. 16) toteavatkin, että vaikka yritys voisi arvioida riskejään pelkästään taloudellisesta aspektista, antavat edellä mainittujen neljän tekijän yhteiskäyttö liiketoiminnallisesti varmemman perustan riskien arviointiin, kun arvioinnissa ei ole painopiste liiaksi vain yhdessä tekijässä.

Taulukko 3. Esimerkki riskienarviointitaulukosta Group 4 Securicor (mukaillen Heljaste ym. 2008, 16).

Risk Management Process

Risk Assessment Matrix

E - Extreme risk - detailed action plan required
H - High risk - needs senior management attention
M - Medium risk - specify management responsibility
L - Low risk - manage by routine procedures

High or **Extreme** risks must be reported to Senior Management and require detailed treatment plans to reduce the risk to **Low** or **Medium.**

				Consequence →				
			People	Injuries or ailments not requiring medical treatment.	Minor injury or First Aid Treatment Case.	Serious injury causing hospitalisation or multiple medical treatment cases.	Life threatening injury or multiple serious injuries causing hospitalisation.	Death or multiple life threatening injuries.
			Reputation	Internal Review	Scrutiny required by internal committees or internal audit to prevent escalation.	Scrutiny required by external committees or ACT Auditor General's Office, or inquest, etc.	Intense public, political and media scrutiny. Eg: front page headlines, TV, etc.	Assembly inquiry or Commission of inquiry or adverse national media.
			Business Process & Systems	Minor errors in systems or processes requiring corrective action, or minor delay without impact on overall schedule.	Policy procedural rule occasionally not met or services do not fully meet needs.	One or more key accountability requirements not met. Inconvenient but not client welfare threatening.	Strategies not consistent with Government's agenda. Trends show service is degraded.	Critical system failure, bad policy advice or ongoing non-compliance. Business severely affected.
			Financial	1 % of Budget or <$5K	2.5 % of Budget or <$50K	> 5 % of Budget or <$500K	> 10 % of Budget or <$5M	> 25 % of Budget or >$5M
				Insignificant	**Minor**	**Moderate**	**Major**	**Catastrophic**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**
Likelihood ↑	**Probability:**	**Historical:**						
	>1 in 10	Is expected to occur in most circumstances	**5**	**Almost Certain**	**M**	**H**	**H**	**E**	**E**
	1 in 10 - 100	Will probably occur	**4**	**Likely**	**M**	**M**	**H**	**H**	**E**
	1 in 100 - 1,000	Might occur at some time in the future	**3**	**Possible**	**L**	**M**	**M**	**H**	**E**
	1 in 1,000 - 10,000	Could occur but doubtful	**2**	**Unlikely**	**L**	**M**	**M**	**H**	**H**
↓	1 in 10,000 - 100,000	May occur but only in exceptional	**1**	**Rare**	**L**	**L**	**M**	**M**	**H**

Riskien ryhmittelymenetelmistä riippumatta riskit voidaan jakaa viiteen luokkaan seuraavalla tavalla (Leppänen 2006, 127):

1. Merkityksetön riski
2. Vähäinen riski
3. Kohtalainen riski

4. Merkittävä riski
5. Sietämätön riski

Edellä mainitun luokittelun perusteella riskille asetetaan merkittävyys ja tämän pohjalta yrityksessä pystytään tekemään päätöksiä koskien riskien hallintaan liittyviä toimia sekä sitä, mikä tavoitetaso halutaan riskille asettaa (Leppänen 2006, 127). Tällaista riskitason arviointia Leppänen (mp.) kuvaa alla olevassa taulukossa (4):

Taulukko 4. Riskitason arviointi (mukaillen Leppänen 2006, 127).

TAPAHTUMAN TODENNÄKÖISYYS (3x3 jaottelulla)	**TAPAHTUMAN SEURAUKSET**		
	Vähäiset	**Haitalliset**	**Vakavat**
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Seuraavassa taulukossa (5) on esitelty tarvittavia toimenpiteitä eri vakavuustason riskien vähentämiseksi tai minimoimiseksi:

Taulukko 5. Riskin suuruuden edellyttämät toimenpiteet (mukaillen Leppänen 2006, 128).

Riskin suuruus	**Tarvittavat toimenpiteet riskin vähentämiseksi**
1. Merkityksetön riski	- Riskin suuruus on niin olematon, että se ei edellytä toimenpiteitä. - Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava vuositasolla tai erillisissä tarkastuksissa. - Riskienhallintatoimenpiteitä voidaan toteuttaa tarvittaessa ennaltaehkäisevässä merkityksessä (vältetään tason nousu).
2. Vähäinen riski	- Riskin suuruus on vähäinen eikä erillisiä toimenpiteitä välttämättä tarvita mutta ne voidaan toteuttaa tarvittaessa. - Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava vuositasolla. - Ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä ylläpidetään riskitaso.
3. Kohtalainen riski	- Riskin suuruus edellyttää toimenpiteitä riskin vähentämiseksi. - Toimenpiteet on aikataulutettava ja toteutettava samana vuonna. - Erittäin haitallisten riskien todennäköisyys on selvitettävä tarkoin. - Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava jatkuvasti (kuukausittain).
4. Merkittävä riski	- Riskin suuruus edellyttää välittömiä toimenpiteitä (päivä/viikko). - Tällä tasolla olevia riskialttiita toimenpiteitä ei tule aloittaa ilman riskiä vähentäviä toimenpiteitä. - Tälle tasolle laskettuja riskejä ja niiden hallintakeinoja on tarkkailtava päivittäin/viikoittain.
5. Sietämätön riski	- Riskin suuruus on niin merkittävä, että toimintaa ei saa aloittaa tai jatkaa ennen riskitasoa vähentäviä välittömiä toimenpiteitä. - Riskin toteutuminen ja vakavuus ovat sillä tasolla, jossa toteutuminen välitön. - Tälle tasolle arvioituja riskejä on seurattava myös niiden tason laskemisen jälkeenkin. - Tälle tasolle mahdollisesti nousevia riskejä on seurattava viikoittain.

Kun riskien arviointiprosessin kaikki osa-arviot niputetaan yhteen ja kaikki riskit lasketaan, on tuloksena kokonaisriski tai kokonaisriskien joukko. Tämän joukon yhtäaikainen toteutuminen on vain teoreettista, mutta kokonaisriskien arvioinnin myötä

yritys pystyy kuitenkin varautumaan sellaisiinkin tilanteisiin, joissa useampi riski toteutuu. (Leppänen 2006, 129.)

4.4.3 Haavoittuvuusanalyysi

Leppänen (2006, 134) toteaa haavoittuvuusanalyysin kuuluvan tunnetuimpien riskianalyysimenetelmien joukkoon. Periaatteena haavoittuvuusanalyysissä on koko yrityksen toiminnan tarkastelu. Ensimmäisessä vaiheessa toimintaa tutkitaan yleisellä tasolla, jonka jälkeen siirrytään koko ajan pienikokoisempien toimintojen arviointiin haavoittuvuuksien havainnoinnin myötä. (Leppänen, mp.) Leppänen (s. 134–135) esittää esimerkin, minkälaisten tekijöiden osalta yrityksen toimintaa voidaan haavoittuvuusanalyysissä tarkastella: yrityksen henkilöstö, tuotanto ja tuotteet, alihankinta, ostot, kuljetukset ja varastointi, myynti, markkinointi ja asiakkaat, talous, rahoitus ja johtaminen, kilpailijat ja suhdanteet, yrityksen investoinnit sekä normit, julkinen valta ja yrityksen sidosryhmät.

Haavoittuvuusanalyysin avulla havaittujen puutteiden myötä voidaan tehdä riskeistä tarkempia analyysejä. Haavoittuvuusanalyysissä nimetään riskit ja annetaan kullekin riskille esimerkki sen aiheuttamasta vahingosta. Lisäksi voidaan esittää tavallisimmat riskit, niiden todennäköisyys sekä toteutumisen seuraamusten vakavuusaste. Haavoittuvuusanalyysin tarkoituksena on aiheuttaa keskustelua riskikohteista, ja tämän myötä saadaan erilaisia näkökulmia. (Leppänen 2006, 136.) Leppänen (mp.) esittelee yhteenvedon, jollainen haavoittuvuusanalyysistä lopuksi laaditaan:

- riski tai ongelma
- riskin syyt
- riskin toteutumisen pahimmat seuraukset
- riskin suuruusluokka
- tarvittavat toimenpiteet
- toimenpiteiden toteutusaikataulu ja tälle vastuuhenkilön nimeäminen
- seuranta

4.4.4 POA-analyysi

POA-analyysin eli potentiaalisten ongelmien analyysin pohjana ovat erityyppiset tarkistuslistat, ja analyysissä riskejä etsitään ideointiryhmässä (Leppänen 2006, 140). POA-analyysiä varten kootaan arviointiryhmä, jossa on tarkastelun kohteen asiantuntijoita yrityksen jokaiselta tasolta. Leppänen (s. 143) toteaa kyseisen analyysin hyvien puolien olevan helppous ja yksinkertaisuus, mutta menetelmänä se ei ole tarpeeksi kattava. Hänen mukaansa se kuitenkin on hyvä perusta syvällisemmän riskianalyysin toteuttamiseksi.

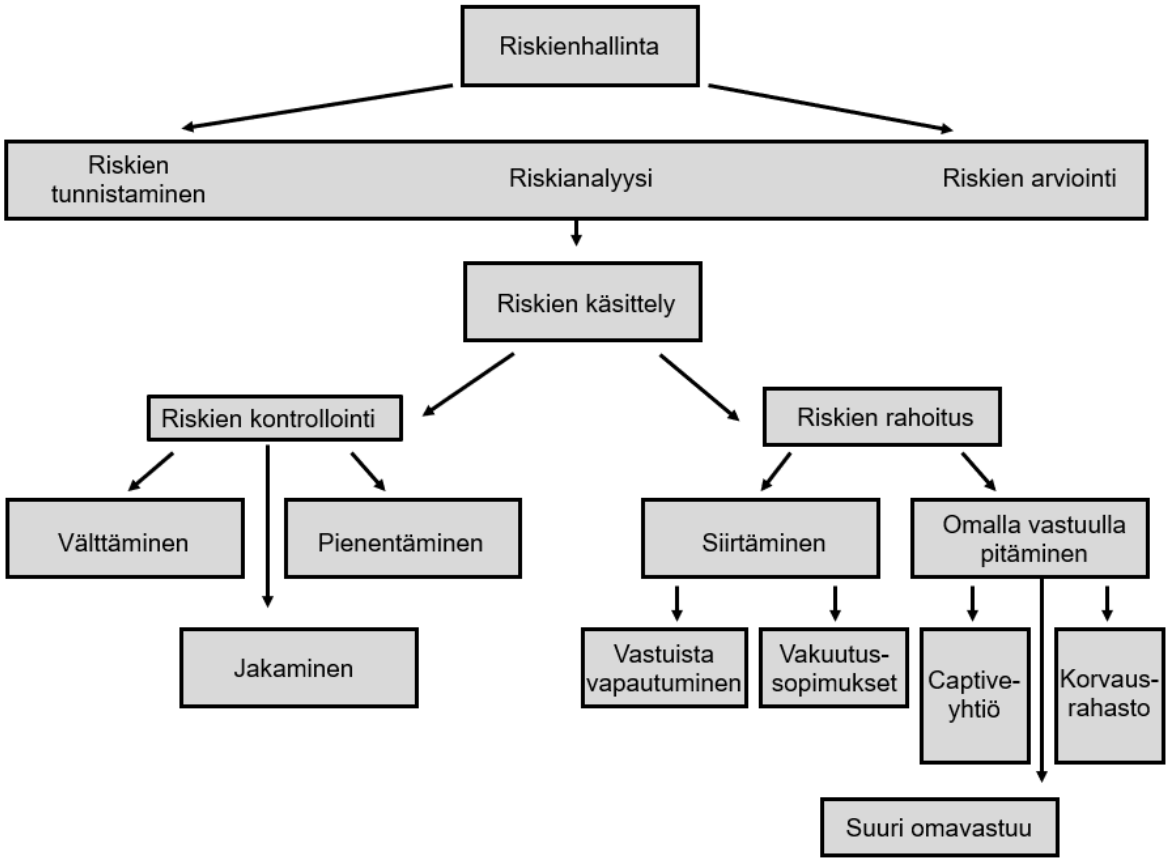
POA-analyysi lähtee liikkeelle siitä, että laaditaan listat tarkastelun kohteeseen liittyvistä avainsanoista. Asiantuntijaryhmän jokainen jäsen tämän jälkeen tarkastelee listoja ja kirjaa ylös mahdollisia riskialttiita tilanteita. Listoja kierrätetään ryhmässä, jolloin muut voivat täydentää edellisten esiin ottamia ongelmallisia tilanteita tai lisätä listoihin itse löytämiään ongelmia. Kun kaikki ovat käsitelleet listat, käydään jokainen osuus läpi yhdessä keskustellen. Listoista muodostetaan yhteenveto, johon ongelmatilanteet luokitellaan seuraavasti: jatkokäsittelyä vaativat vaarat, luotettavasti hoidossa olevat vaarat sekä merkityksettömät vaarat. Tämän jälkeen ryhmä käsittelee yhteenvedon mukaiset ongelmatilanteet ja niitä analysoidaan täydentäen yhteenvetoa analysoinnissa ilmenneillä uusilla tekijöillä. Analysoinnin jälkeen suoritetaan riskien arviointi ja tämän jälkeen vielä tarvittavat toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. (Leppänen 2006, 140; 142–143.)

4.5 Riskienhallinnan menetelmiä

Riskien analysoinnin jälkeen seuraa riskienhallintaprosessissa riskinhallintamenetelmän valitseminen, ja kyseinen valinta tehdään kunkin riskin edellyttämällä tavalla. Vahinkoriskien kohdalla riskinhallintamenetelmien vaihtoehtoina ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin jakaminen, riskin siirtäminen tai riskin pitäminen omalla vastuulla. (Juvonen ym. 2014, 23.) Liiketoimintariskien luonteeseen kuuluu se, että niitä ei pystytä vakuuttamaan, joten niiden kohdalla yrityksen täytyy miettiä muunlaisia menetelmiä niiden hallitsemiseksi. Liiketoiminnan riskeihin kuuluu oleel-

lisesti negatiivisen toteutuman uhkan lisäksi myös mahdollisuus voittoon, joten Juvonen ym. (mp.) täsmentävätkin tehokkaasti ja tarkasti suoritetulla riskianalyysillä olevan suuri vaikutus riskienhallinnan onnistumiseen.

Alla olevassa kuviossa (11) on kuvattuna riskienhallintaprosessin malli. Kuviossa riskienhallinnan prosessi kulkee riskianalyysistä riskien kontrollointiin ja riskien rahoitukseen (Juvonen ym. 2014, 23).



Kuvio 11. Riskienhallinnan vaiheet Heilmannin mukaan (mukaillen Suominen 1994; Juvonen ym. 2014, 23).

Seuraavissa alaluvuissa avataan tarkemmin kutakin edellä mainittua riskienhallinnan menetelmää.

4.5.1 Riskin välttäminen

Riskiä vältettäessä pidättäydytään sen kaltaisista toimenpiteistä, joiden kohteena ovat riskeille alttiit toiminnot, omaisuus tai henkilöt (Juvonen ym. 2014, 25). Kyseinen toimintatapa onkin ensisijainen riskienhallinnan menetelmä silloin, kun on kyse

hyvin vakavasta riskistä. Riskin välttämisen seurausvaikutuksia yritykselle tavallisesti ovat sen tulotason laskeminen tai vastaavasti menojen suurentuminen ja tällöin yrityksessä joudutaankin Juvosen ym. (mp.) mukaan miettimään, onko riskin välttämisellä saavutettava hyöty tarpeeksi suuri sen aiheuttamiin kustannuksiin nähden.

Juvonen ym. (2014, 25) kirjoittavat riskin poistamisen olevan radikaalein muoto riskien välttämisen menetelmässä, koska tällöin siinä onnistuttaisiin vain eliminoimalla riskin aiheuttaja. He toteavatkin riskin täydellisen poistamisen onnistuvan vain poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten tuotantoprosessin suunnittelu- tai kehitysvaiheeseen liittyvissä teknisissä toimenpiteissä. Rouskun (2012) mukaan riskin välttäminen on usein mahdottomuus juurikin siitä syystä, että tällöin riskin aiheuttavasta toimintatavasta olisi yrityksen toiminnassa kokonaan luovuttava. Juvonen ym. (2014, 26) toteavat, että vaikka riskin poistaminen voi tulla kalliiksi yritykselle, saattaa siitä siltikin kehittyä kannattava toimintatapa. Heidän mukaansa riskin poistamisen epäonnistuttuakin voi lopputuloksena kuitenkin olla riskin todennäköisyyden tai laajuuden pieneneminen. Erolan ja Louton (2000, 140–141) mielestä riskin täydellinen poistaminen on sen kalleuden ja vaikeuden takia usein kannattamatonta. Sen sijaan he suosittelevatkin sellaisten toimenpiteiden toteuttamista, joiden seurauksena riskialtis tapahtuma estetään osittain.

4.5.2 Riskin pienentäminen

Yritystoimintaan kuuluu paljon sellaisia riskialttiita tapahtumia, joiden kohdalla ei ole mahdollista estää riskien toteutumista. Tällöin riskienhallintamenetelmänä voidaan käyttää riskien pienentämistä. Riskien pienentämisen voidaankin ajatella olevan hyvin yleinen menetelmä riskien hallitsemisessa.

Rousku (2012) kirjoittaa riskien pienenemisessä tapahtuvan joko riskin todennäköisyyden tai tapahtuman seurauksen laskeminen. Hänen mielestään riskin todennäköisyyteen vaikuttaminen onnistuu tehokkaammin kuin seurauksen kohdalla, joten hän kehottaakin keskittymään mieluummin todennäköisyyksien kuin seurauksien pienentämiseen.

Riskien pienentämisen menetelmässä riskin olemassaolo siis hyväksytään, mutta sen toteutumisen todennäköisyyden suuruuteen tai toteutumisen seurausvaikutusten vahingollisuuteen pyritään vaikuttamaan erilaisten riskienhallintakeinojen avulla (Ilmonen ym. 2010, 127). Ilmonen ym. (s. 128) toteavat riskin pienentämisen olevan mahdollinen riskienhallintakeino pääosassa yritystoiminnan riskeistä. He esittävät esimerkkejä tavoista, joita voidaan käyttää riskien pienentämisessä: henkilöresurssien, koulutuksen tai teknisten suojaustoimenpiteiden lisääminen. Leppäsen (2006, 167) mukaan riskien pienentämisen vaatimuksena ovat riskien analysointi, vaarojen havaitseminen sekä tarpeeksi tehokkaat riskien pienentämiskeinot ja niiden hallittu käyttäminen. Leppänen (s. 168) jatkaa riskien pienentämisen voivan ulottua aina sille tasolle, jonka organisaatio on valmis kantamaan. Tällöin jäljelle jäävää riskiä eli jäännösriskiä voidaan käsitellä vielä muunlaisilla riskienhallintamenetelmillä.

4.5.3 Riskin jakaminen

Riskien jakamisella tarkoitetaan sellaista menetelmää, jossa riskin seurauksia hajautetaan (Leppänen 2006, 168). Riskin jakaantuminen merkitsee myös sen hallintaan ja seurauksiin liittyvien toimenpiteiden jakaantumista. Riskin jakaminen toteutetaan siten, että hajautetaan riskin kohteet tai riskialttiit toiminnot. Leppänen (mp.) tuo esiin muutaman esimerkin hajauttamisen kohteista; riskin jakaminen voidaan toteuttaa tuotantolaitosten palo-osastoinnilla, sijoituksien hajauttamisella, varmuuskopioinnilla tai määrittelemällä arkaluonteiselle informaatiolle käyttöoikeuksia, tuotannon osan siirtämisellä toiselle paikkakunnalle tai hankkimalla raaka-aineita usealta eri toimittajalta.

Leppänen (s. 168–169) täsmentää, että riskien jakamisen menetelmällä ei niinkään saada kokonaisriskiä poistetuksi, mutta sen hyvä puoli on se, että riskin toteutumisen tilanteessa pystytään organisaatiossa riskin seurauksiin reagoimaan paremmin. Leppänen (s. 169) ottaa esiin myös mahdollisen ongelman liittyen riskien jakamiseen; riskien hajauttamisen jälkeen saattaa olla vaarana, että yrityksessä ei kiinnitetä enää tarpeeksi huomiota kokonaisriskeihin. Tämä voi hänen mukaansa johtua siitä, että riskien hajauttamisen jälkeen koetaan jaettujen riskien olevan sen verran pieniä, että ei ole enää järkevää käyttää aikaa ja voimavaroja niiden hallitsemiseksi

ja tällöin kokonaisriski jää taka-alalle, vaikka se on edelleen samankokoinen kuin riskien jakamista edeltävänä hetkenä. Hän painottaakin, että jaettujen riskien kokonaismäärän, niiden todennäköisyyden ja seurausten sekä niihin kohdistettavien hallintamenetelmien tarkkailuun on edelleen riskien jakamisen jälkeisenäkin aikana kiinnitettävä tarkasti huomiota.

4.5.4 Riskin siirtäminen

Riskien siirtämisessä tarkoituksena on riskin siirtäminen toiselle osapuolelle esimerkiksi vakuutusten, sopimusten tai rahoitusratkaisujen kautta (Ilmonen ym. 2010, 128). Tavallisesti tässä menetelmässä painopisteenä on riskien siirtäminen vakuutusyhtiöille. Sopimusten myötä tapahtuva riskin siirto voi tapahtua esimerkiksi yrityksen toimintojen ulkoistamisessa ja rahoitusratkaisujen kohdalla voi tulla kyseeseen erityyppiset rahastoivat ratkaisut ja johdannaisten käyttö.

Riskien vakuuttaminen ei ole yhtä kuin riskienhallinnan vastuun siirtäminen vakuutusyhtiölle, sillä vakuutuksia ei tavallisesti ole tarkoitettu kattamaan vahinkoja kokonaisuudessaan seuraamuksineen (Ilmonen ym. 2010, 128). Vakuutusehtojen mukaisesti korvaus tapahtuu omavastuun jälkeisen taloudellisen vahingon osalta, mutta Ilmosen ym. (mp.) mukaan siitä huolimatta yritykselle voi jäädä kustannuksia esimerkiksi yrityksen maineeseen liittyvien riskien osalta sekä viivästyksistä ja ylimääräisistä töistä aiheutuneista kuluista.

4.5.5 Riski omalle vastuulle

Riskien omalla vastuulla pitäminen voi olla Juvosen ym. (2014, 28) mukaan joko tietoinen tai tiedostamaton toimi. Tietoisesti omalle vastuulle otetuissa riskeissä ovat perusteena tavallisesti taloudelliset syyt. Yritystoimintaan sisältyy aika ajoin tapahtuvia riskejä, joiden kohdalla kannattavimmaksi toiminnaksi muodostuu niiden omalla vastuulla pitäminen, kuten esimerkiksi pienimuotoiset kuljetuksiin liittyvät vauriot, rikkoontumiset tai ilkivallanteot. (Juvonen ym., mp.)

Juvonen ym. (2014, 28) luettelevat omalle vastuulle jätettävien riskien rahoituskeinoiksi esimerkiksi korvausrahaston, itsevakuuttamisen, käyttöbudjetin hyödyntämisen tai pankkilainan ottamisen. Korvausrahasto tarkoittaa sitä, että yritys itse perustaa kyseisen rahaston ja käyttää sitä mahdollisten vahinkojen rahoittamiseen. Itsevakuuttamisen muotoa voidaan käyttää siinä tapauksessa, että yrityksellä on kantokykyä riskeistä aiheutuville tappioille. Pienimuotoisiin vahinkoihin sopii rahoittaminen yrityksen käyttöbudjetista. Riski voidaan jättää omalle vastuulle myös pankkilainan ottamisen myötä; tällöin tulee tietenkin yrityksen velanmaksukyvyn olla kunnossa. Kyseinen rahoituksen muoto saattaa kuitenkin Juvosen ym. (mp.) mukaan riskeihin liittyvien kustannusten kanssa tulla yritykselle turhan kalliiksi.

Vanhatalo (2009) tuo esiin, että riskien omalla vastuulla pitämisen onnistumiseksi pitää yrityksellä olla hyvä riskinkantokyky. Onnistunut riskianalyysi myös näyttelee hänen mukaansa tärkeää osaa omalla vastuulla pidettävissä riskeissä.

4.6 Riskienhallintaprosessin tarkkailu

Juvosen ym. (2014, 19) mukaan yrityksen riskienhallintaprosessin kulun tarkkaileminen on merkittävä osa riskienhallintaa siitä syystä, että näin toimimalla varmistetaan sovittujen toimintatapojen noudattaminen. Riskienhallinnan seuranta toteutetaan järjestelmällisesti menetellen eli riskejä kartoitetaan ja tarkkaillaan jatkuvasti sekä huomioidaan myös läheltä piti -tilanteiden tilastoiminen. Näiden perusteella suoritetaan analyysejä, kehittymistä pystytään tarkkailemaan, ja täten riskienhallintaan voidaan kohdistaa kehittämistoimenpiteitä. (Juvonen ym., mp.)

Vanhatalo (2009) toteaa läheltä piti -tilanteiden dokumentoimisen olevan suuressa roolissa mahdollisten tulevien vahingollisten tapahtumien arvioinnissa ja tämän myötä pystytäänkin suorittamaan korjaustoimenpiteitä ennen kuin itse vahinko pääsee edes syntymään. Riskienhallintaprosessin seuraamiseen sisältyy oleellisena osana myös niiden riskien käsittely ja tutkiminen, jotka ovat päässeet toteutumaan. Tällainen tutkinta antaa yritykselle tärkeää informaatiota riskianalyysin onnistumisesta. (Vanhatalo.)

Rouskun (2012) mielestä yritysten riskienhallinnan seurantaan ei monestikaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Hän tähdentää, että kaikkiin liiketoimintaa uhkaaviin tapahtumiin varautuminen ei ole mahdollista riippumatta siitä, kuinka tehokkaasti riskienhallintaa on yrityksessä toteutettu. Tämän mahdottomuuden takia hänen mukaansa riskienhallinnallisten toimenpiteiden täytyisi olla jatkuvana kehittämiskohteena; riskinhallintaprosessin aikana voi kehittyä uudenlaisia riskikohteita ja riskialttiita tilanteita, joita ei ole aiemmin pystytty tunnistamaan. Vanhatalo (2009) muistuttaa myös siitä, että jo tunnistettujenkin riskien todennäköisyyksissä ja niiden seuraamuksissa voi riskienhallintaprosessin aikana esiintyä vaihtelua ja muutoksia isommassakin mittakaavassa.

5 RISKIENHALLINNAN HYÖTYJÄ

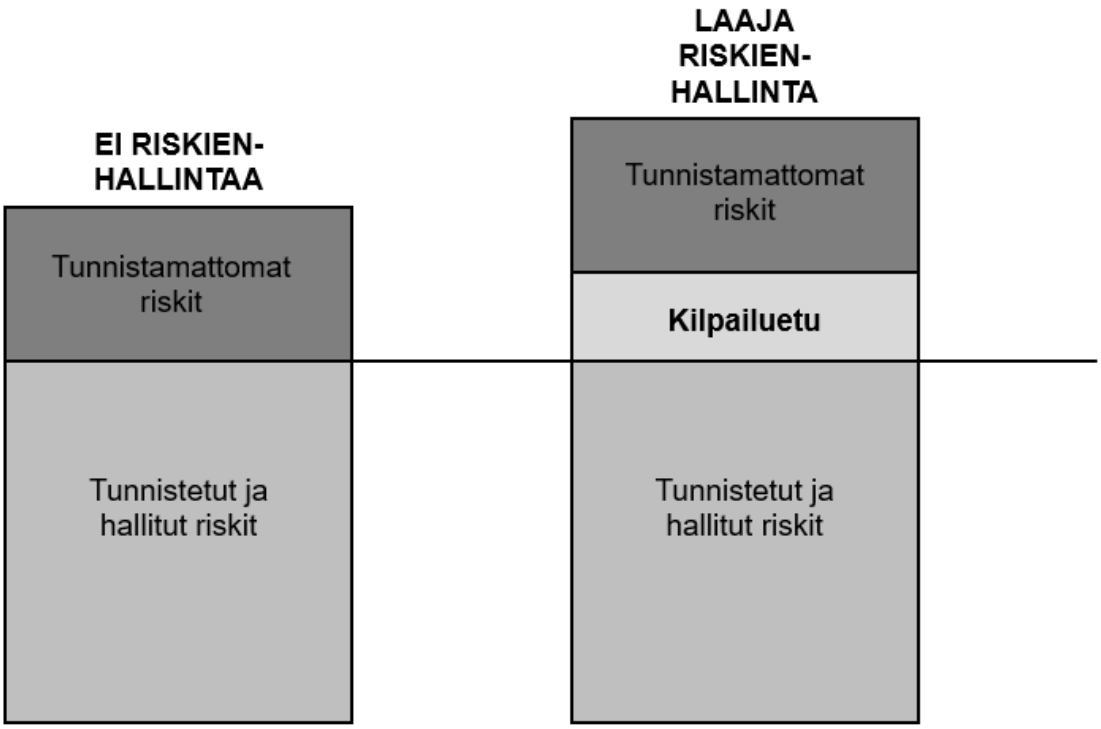
Riskienhallinta on niin merkittävä tekijä yritysten toiminnassa, että sen avulla saavutettavien hyötyjen vuoksi siihen kannattaa panostaa huolella. Toimiva riskienhallinta luo organisaatioon tehokkaan toimintaympäristön, jossa toiminnan jokainen osa-alue on hallinnassa, ja mahdollisten vahinkojen toteutumisen seuraamuksista pystytään selviytymään kunnialla sekä ottamaan niistä opiksi tulevaisuuden varalle. Riskienhallinnasta saadaan suurin hyöty irti, kun pyritään sitouttamaan siihen koko organisaation henkilöstö siten, että he sekä toimivat että myös ajattelevat riskienhallinnallisesta näkökulmasta.

Mitä laadukkaammin riskienhallintaa toteutetaan, sitä paremmat eväät se tarjoaa yritystoiminnan menestymiseen. Kun riskit pystytään tunnistamaan ja tekemään toimenpiteitä niiden takana olevien ongelmakohtien poistamiseksi tai vähentämiseksi, seuraa tästä erilaisten liiketoimintaa häiritsevien tekijöiden ja keskeytymisten väheneminen. Tätä kautta riskienhallinta vaikuttaa myös yrityksen tuotantoon kasvattamalla tehokkuutta ja myös parantamalla sen laatua. Tehokkaan riskienhallinnan myötä vahingolliset tapahtumat eivät pääse liiketoiminnassa kovin herkästi yllättämään ja niihin liittyvät kustannukset voidaan saada pidettyä hallinnassa. (PK-RH-riskienhallinta [13.11.2019].)

PK-RH-riskienhallinta [13.11.2019] -verkkosivuston mukaan hyvällä riskienhallinnalla on myös suora yhteys organisaation henkilöstön hyvinvointiin, ja henkilöstön hyvinvointi taas on merkittävä tekijä menestyvässä liiketoiminnassa. Kun koko henkilöstö otetaan mukaan yrityksen riskienhallintakulttuurin luomiseen ja tarkastelemaan syitä riskien takana sekä kehittämään riskeiltä suojautumiseen liittyviä toimia, on tällä suuri vaikutus työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittymiseen sekä tätä kautta myös työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

Leppänen (2006, 122) toteaa, että jos organisaatio arvioi perusteellisesti toimintansa riskejä ja niiden pohjalta kykenee luomaan riittävän laajan ja monipuolisen riskienhallinnan kokonaisuuden, muodostuu sille hyvä riskinottokyky. Näin uusien riskien hallitun ottamisen myötä voi yritykselle kehittyä huomattava kilpailuetu verrattuna sellaiseen organisaatioon, missä ei ole riskienhallintaan panostettu. Leppänen (mp.) toteaakin tällaisen hallitun toiminnan vaikuttavan selkeästi myös yrityksen

asiakassuhteisiin antamalla asiakkaille mielikuvan toiminnan varmuudesta. Alla olevassa kuviossa (12) havainnollistetaan edellä esitettyä tilannetta kilpailukyvyn muodostumisesta.



Kuvio 12. Riskienhallinnan vaikutus kilpailuetuun (mukaillen Leppänen 2006, 122).

Erola ja Louto (2000, 90) tuovat esiin kokonaisvaltaisuuden merkityksen riskienhallinnan hyötyjä ajatellen; oikealla tavalla toteutetussa riskienhallintaprosessissa informaatio kulkee koko organisaation poikki ja organisaation johto saa arvokasta tietoa tärkeimmistä kehittämistä vaativista toiminta-alueista ja kohteista. Näin johto saa luotettavan perustan päätöksenteolleen ja pystyy suunnittelemaan tarvittavia toimenpiteitä, kun sillä on totuudenmukainen näkemys organisaation riskialueista kokonaisuudessaan.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta vahvistaa Erolan ja Louton (2000, 92) mielestä myös organisaation henkilöstön kykyä tarkkailla ympäristöä mahdollisten riskien varalta. Kun henkilöstö kokonaisvaltaisen riskienhallinnan myötä oppii, mitkä tekijät ovat kriittisimpiä yrityksen toiminnan kannalta, on helpompi huomioida ja arvioida ympärillä tapahtuvia asioita sen mukaan, ovatko ne uhkaavia vai kehittämistä vaativia. Erola ja Louto (s. 92) tähdentävät, että yrityksen toimintaympäristön seuraaminen yleensä johtaa aikaiseen reagointiin liittyen mahdollisten muutoksien esille tuloon.

6 RISKIENHALLINNAN RAPORTOINTI JA SEN KEHITTYMINEN KOHDEYRITYKSISSÄ

6.1 Johdanto tutkimukseen

Tässä opinnäytetyön empiirisessä osiossa tarkastellaan tutkimuksen kohdeyritysten eli Atria Oyj:n ja HKScan Oyj:n riskienhallinnan raportointia ja arvioidaan sen kehittymistä vuodesta 2016 vuoteen 2018. Tutkimusaineistona käytetään kohdeyritysten julkisia vuosikertomuksia vuosilta 2016 ja 2018.

Vuosikertomus on raportti, jonka yhtiö voi halutessaan julkaista täydentämään tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta saatavaa informaatiota (Kavén [15.11.2019]. Se on vapaamuotoisesti laadittavissa, sillä siitä ei ole olemassa sääntelyä kirjanpitolaissa (L 30.12.1997/1336). Vuosikertomus eroaa toimintakertomuksesta siinä, että vuosikertomuksessa esitetään yrityksen sidosryhmille osoitettu, paljon laajempi kokonaisuus yrityksen toimintaan, tulokseen ja sen taloudelliseen asemaan liittyen; voidaan myös käyttää nimitystä sidosryhmäraportti. Tavallisesti tilinpäätös ja toimintakertomus on liitetty vuosikertomukseen. (PwC [15.11.2019].)

Tässä tutkimuksessa kohdeyritysten vuosikertomuksia tarkastellaan juurikin yrityksen sidosryhmien näkökulmasta; esimerkiksi sijoittajat haluavat sijoituksilleen vastinetta, joten mitä monipuolisemmin ja läpinäkyvämmin yritys kertoo liiketoiminnastaan ja eritoten riskienhallinnastaan, sitä paremmin se voi onnistua luomaan mielikuvia luotettavuudesta ja asiantuntijuudesta. Jos raporteista on selkeästi nähtävillä vahva panostus riskienhallintaan, voi se toimia merkittävänä tekijänä muun muassa yrityksen rahoituksen kannalta.

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat kumpikin merkittäviä toimijoita elintarviketeollisuuden alalla, joka on Ruokatieto (2019) -verkkosivun mukaan neljänneksi suurin teollisuudenala Suomessa työllistäen noin 33 000 henkilöä. Elintarviketeollisuuteen sisältyy monenlaisia riskejä monelta eri osa-alueelta, joten alalla toimivien yritysten riskienhallinnan voidaan ajatella kuuluvan hyvin merkittävänä osana kyseisten yritysten liiketoimintaan.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin kumpaakin tutkimuksen kohdeyritystä omana lukunaan ja tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimusaineiston tarjoamaa informaatiota kohdeyritysten riskienhallinnasta. Aineiston tarkastelun jälkeen esitetään tutkimuksen perusteella saatuja johtopäätöksiä.

6.1.1 Atria Oyj

Atria Oyj on suomalainen, vahvasti kansainvälistyvä julkinen osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Kuopiossa. Yritys on perustettu vuonna 1903 ja se on ollut listattuna pörssiin vuodesta 1991 lähtien. Nykypäivänä se kuuluu toimialansa lihanjalostuksen puolesta suurimpiin elintarviketeollisuusalan yrityksien joukkoon Suomen markkinoilla. (Atria [14.11.2019].)

Kansainvälisen Atria-konsernin muodostavat emoyhtiö Atria Oyj ja sen tytäryhtiöt. Atria-konsernin toiminta on jaettu neljäksi liiketoiminta-alueeksi, joita ovat suurimmasta pienimpään: Atria Suomi, Atria Ruotsi, Atria Venäjä ja Atria Tanska & Viro. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2018 1 438,5 miljoonaa euroa ja henkilöstön lukumäärä keskimäärin 4 460. (Atria [14.11.2019].)

Suomessa Atria-konsernin toiminnoista on vastuussa Atria Suomi. Suomi esitellään konsernin tärkeimmäksi liiketoiminnalliseksi alueeksi ja tästä kertookin Atria Suomen liikevaihdon määrä, joka oli vuonna 2018 1 019,2 miljoonaa euroa eli noin 70 % koko konsernin liikevaihdosta. Atria Suomen henkilöstön määrä on noin 2 300 eli yli puolet koko konsernin henkilöstöstä. (Atria [14.11.2019].)

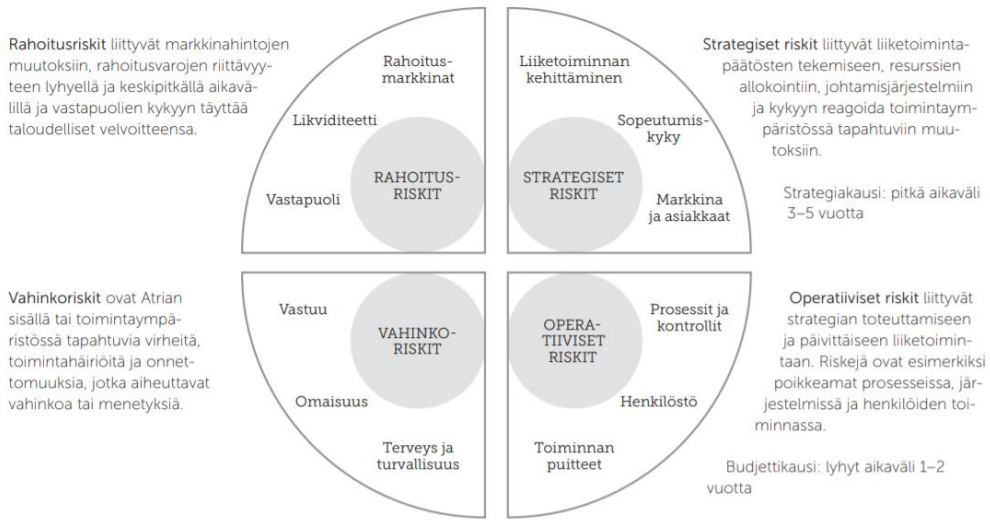
Atria Suomen kehittämät, valmistamat, markkinoimat ja myymät tuotteet koostuvat tuoreista lihaelintarvikkeista ja muista elintarvikkeista sekä näihin liittyvistä palveluista. Yrityksen raaka-aineena käyttämä liha on täysin suomalaista. Atria on varmistanut paikkansa markkinajohtajana Suomen teurastamoteollisuudessa sekä useiden lihatuoteryhmiensä osalta. Suomen markkinoiden lisäksi Atrian vientitoiminta on laajaa. (Atria [14.11.2019].)

6.1.2 Atria Oyj:n riskienhallinnan raportointi

Kummankin tarkasteluvuoden vuosikertomuksessa (Atria 2016; Atria 2018) on esitetty samalla tavalla, että Atrian riskien ja riskienhallinnan viitekehyksenä on käytetty soveltuvin osin ISO 31000 -standardia, mutta vuoden 2018 vuosikertomuksessa kerrotaan lisäksi käytettävän myös ISO 31010 -standardia. Yhtiön riskienhallinnan tavoitteeksi on molempina vuosina muotoiltu Atrian strategian toteutumisen tukeminen ja sen tavoitteiden saavuttaminen. Vuonna 2016 tätä on jatkettu siten, että riskienhallinnan tavoitteena on myös epäsuotuisten tapahtumien ehkäiseminen ja liiketoiminnan jatkuvuuden suojaaminen, kun taas vuonna 2018 tavoitteeksi on määritelty myös organisaation kehittymisen tukeminen yhtiön strategian mukaisessa toimintaympäristössä.

Molempien vuosien vuosikertomuksissa Atrian riskin määrittely on pysynyt samankaltaisena; sen todetaan olevan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, ja riskin vaikutuksen esitetään poikkeavan asetetuista tavoitteista joko kielteisesti tai myönteisesti. Molemmissa vuosikertomuksissa riskin todetaan aiheutuvan yhtiön sisäisestä tai ulkoisesta tapahtumasta tai olosuhteesta. Riskien luokittelu on myös pysynyt samana; Atria jakaa riskinsä strategisiin ja operatiivisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin ja rahoitusriskeihin.

Molemmissa vuosikertomuksissa havainnollistetaan Atrian riskien luokittelutapaa ja esitellään riskilajien alaisuuteen kuuluvia riskejä alla olevan kuvion (13) mukaisesti.



Kuvio 13. Atria Oyj:n riskijaottelu (Atria 2016; Atria 2018).

Kummankin vuoden vuosikertomuksessa on taulukkomuodossa esitetty suurimpia Atrian toimintaan vaikuttavia riskejä. Vuonna 2016 riskit on esitetty siten, että ne on sijoitettu kaikki samaan taulukkoon allekkain, jonka jälkeen seuraavassa sarakkeessa on esitetty tarkempi kuvaus kyseisestä riskistä sekä viimeisessä sarakkeessa kerrottu toimenpiteistä, joilla kyseistä riskiä pyritään hallitsemaan. Vuonna 2016 esille nostetut riskit ovat seuraavanlaiset: raaka-aineiden hintariskit, asiakkaisiin ja kuluttajakysyntään liittyvät riskit, eläintauteihin ja eläinten hyvinvointiin liittyvät riskit, tuoteturvallisuusriskit, vahinkoriskit sekä rahoitusriskit. Vuoden 2018 vuosikertomuksessa riskit on esitetty huomattavasti laajempana kokonaisuutena. Siinä riskeille on ensin nimetty omat pääluokkansa ja näiden alle on kerätty lukuisia eri riskejä. Riskien kuusi pääluokkaa ovat seuraavat:

1. Raaka-aineiden hintaan, laatuun, turvallisuuteen ja saatavuuteen vaikuttavat riskit
2. Maantieteelliseen toiminta-alueeseen ja markkinoihin liittyvät riskit
3. Henkilöstöriskit
4. Tietojen hallintaan liittyvät riskit
5. Vahinkoriskit
6. Rahoitusriskit

Kukin edellä mainituista riskiluokista on laitettu omaksi taulukokseen, jossa on ensimmäisessä sarakkeessa riskin kuvauksessa esitetty sekä riski että myös sen vaikutukset. Toisessa sarakkeessa on esitelty riskin hallitsemiseksi tehtävät toimenpiteet.

Edellä mainittujen riskien lisäksi vuoden 2018 vuosikertomuksessa esitetään maininta siitä, että sellaisia merkittäviä ihmisoikeudellisia riskejä, korruptio- tai lahjontariskejä ei ole tunnistettu, joiden toteutumisen seuraamukset voisivat mahdollisesti olla negatiivisia Atrialle. Näihin aiheisiin liittyvien riskien ehkäisemiseen tähdätään koulutuksen avulla sekä laatutarkastuksilla.

Kumpanakin vuotena vuosikertomukseen liitetyissä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa on omistettu rahoitusriskien hallinnalle oma osionsa. Rahoitusriskeiksi on nimetty vuonna 2018 korkoriski, valuuttariski, luottoriski ja hyödykeriski. Vuonna 2016

on edellä mainittujen lisäksi otettu esille maksuvalmius- ja jälleenrahoitusriski. Jokaisen riskin kohdalla on kerrottu, minkälaisiin tilanteisiin ja tekijöihin nämä riskit kohdistuvat ja esitetty keinoja niiden hallitsemiseksi.

Vuoden 2016 vuosikertomuksessa kerrotaan esitettyjen riskien olevan sellaisia, joilla voi olla sekä myönteinen että kielteinen vaikutus liiketoimintaan. Vuoden 2018 vuosikertomuksessa asia on esitetty niin, että riskien esiintymisellä voi joko yhdessä tai erikseen olla joko parantava tai heikentävä vaikutus, ja riskien seurausten kohteena voi olla yhtiön liiketoiminta, sen taloudellinen asema, tulos, maine tai kilpailukyky. Molemmissa vuosikertomuksissa on myös osio, jossa kerrotaan Atrian liiketoiminnan katsauskauden ja lähiajan riskeistä; vuonna 2018 näistä on kerrottu hieman laajemmin.

Vuoden 2016 vuosikertomuksessa tuodaan esille Atrian riskienhallinnan järjestelmällisyys ja dynaamisuus sekä sen tukeva rooli organisaation jatkuvassa kehittymisessä. Vuoden 2018 vuosikertomuksessa taas kerrotaan riskienhallinnan olevan osa yhtiön päivittäistä liiketoimintaa ja tuodaan esille sen auttava rooli päätösten suhteen, joissa on toimintaan vaikuttavat epävarmuustekijät otettu huomioon. Molemmissa vuosikertomuksissa kerrotaan konsernin riskienhallinnan perustana olevan yhdenmukainen riskien tunnistaminen, arviointi ja raportointi, ja todetaan sen kuuluvan kiinteänä osana vuosittaiseen suunnitteluun. Vuoden 2016 vuosikertomuksessa lisäksi nostetaan esille riskien kartoituksen yhteydessä määritetty toimenpidesuunnitelma, jonka pohjalta riskienhallintaa toteutetaan. Vuoden 2018 vuosikertomuksessa kyseinen asia esitetään eri tavalla; määritetyt ja hyväksytyt periaatteet toimivat riskienhallinnan perustana.

Riskienhallintaan liittyvät vastuut ja riskienhallinnan organisointi esitetään molempina vuosina samankaltaisena. Yhtiön hallituksen tehtävänä on hyväksyä riskienhallintapolitiikka ja siihen liittyvät muutokset sekä myös valvoa yhtiön riskienhallinnan periaatteiden toimeenpanemista. Konsernin toimitusjohtajan tehtävänä on vastata siitä, että riskienhallinta on järjestetty asianmukaisella tavalla sekä konsernin talousjohtajan vastuulla on kehittää riskienhallinnan ja riskiraportoinnin viitekehystä.

Molempien vuosikertomusten mukaan edelleen konsernin johtoryhmän jäsenten kerrotaan olevan vastuussa siitä, että strategiset riskit tunnistetaan ja niitä arvioidaan sekä siitä, että riskienhallinta tulee toteutetuksi kunkin johtoryhmän jäsenen omalla vastuualueella. Vastaavasti liiketoiminta-alueiden johtoryhmien kerrotaan olevan vastuussa edellä mainituista kokonaisuuksista kunkin johtoryhmän omalla liiketoiminta-alueella. Liiketoiminta-alueen johtaja puolestaan kantaa vastuun siitä, että johtoryhmä toteuttaa riskienhallintaa ja riskien raportointia vastuunsa määrittelemällä tavalla. Konsernin rahoituskomitean vastuulla on tunnistaa ja arvioida rahoitusriskit sekä toteuttaa riskienhallintaa koko konsernin tasolla. Lopuksi tuodaan esiin Atrian henkilöstön rooli ja panos riskienhallinnassa: kaikkien työntekijöiden todetaan olevan vastuullisia sen suhteen, mikä koskee kunkin työhön liittyviä tai muulla tavalla havainnoitujen riskien tunnistamista ja niiden arviointia sekä myös niiden esiin nostamista ja ehkäisemistä.

Sisäisen valvonnan kokonaisuudessa ei kumpanakaan vuotena varsinaisesti ole mainintaa sen roolista riskienhallinnan valvomisessa, mutta sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan voidaan kyllä katsoa linkittyvän vahvasti toisiinsa. Vuosikertomuksissa mainitaan Atrian riittävän sisäisen valvonnan olevan yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla. Vuoden 2016 vuosikertomuksessa painotetaan tässä kohtaa koko organisaation roolia toimia hallituksen laatimien sisäisen valvonnan periaatteiden mukaisella tavalla. Vuoden 2018 vuosikertomuksessa tällainen maininta on jätetty pois.

Molempien vuosikertomusten mukaan sisäisen valvonnan myötä Atrialla halutaan varmistua siitä, että se pääsee strategisiin ja taloudellisiin tavoitteisiinsa. Sisäisellä valvonnalla valvotaan myös, että organisaatiossa noudatetaan johdon laatimia ohjeita, ja että taloudellinen raportointi toteutetaan asianmukaisesti ja luotettavalla tavalla. Edellä mainittujen asioiden toteutumiseen pyritään vaikuttamaan erilaisilla ohjeistuksilla, dokumentoimalla taloudellisia prosesseja sekä kontrollikäytännöillä. Kontrollikäytännöillä tarkoitetaan esimerkiksi varmennuksia, vakuutuksia, omaisuuden turvaamisia ja pääsyoikeuksien hallintaa.

Sisäisen tarkastuksen periaatteet esitetään samankaltaisina kumpanakin vuotena. Joka vuosi laaditaan hallituksen hyväksymä tarkastussuunnitelma, jonka sisällön

määrittymiseen riskienhallinta osaltaan vaikuttaa. Tarkastussuunnitelman laatimisessa huomioidaan konsernin sisäisessä suunnittelussa tehtyjä havaintoja liittyen riskien kartoittamiseen. Riskienhallinnan osalta sisäisen tarkastuksen tehtäväksi esitellään riskienhallinnan käytäntöjen kehittymisen edistäminen ja varmistaminen.

Atrian sidosryhmilleen antamasta arvosta löytyy vuoden 2016 vuosikertomuksesta oma osionsa, jossa on resursseista ja panoksista esitetty faktoja ja lukuja. Tämän jälkeen on havainnollistettu Atrian liiketoimintamallia ja lopuksi esitetty yhtiön luomaa arvoa ja vaikutuksia sidosryhmille. Vuoden 2018 vuosikertomuksessa sidosryhmien odotusten täyttämisestä on vain muutama maininta siellä täällä raporttia, mutta vuosikertomuksen sisällysluettelossa kerrotaan erillisestä vastuullisuusraportista (Atrian yritysvastuuraportti 2018), jossa on hyvin yksityiskohtaisella tavalla ja laajasti esitelty yhtiön eri sidosryhmiä, molempien osapuolten odotuksia, Atrian tuomaa arvoa ja sidosryhmiensä odotuksiin vastaamista sekä sitä, millä eri tavoilla vuorovaikutus on toteutunut kyseisenä vuotena. Atrian sidosryhmät koostuvat tuottajista, kuluttajista, asiakkaista, henkilöstöstä, omistajista ja sijoittajista, rahoittajista, toimitusketjun kumppaneista, tutkimuksesta, viranomaisista, mielipidevaikuttajista ja mediasta sekä lähiyhteisöistä ja oppilaitoksista.

6.1.3 HKScan Oyj

HKScan Oyj on suomalainen kansainvälistynyt ja vuonna 1913 alkunsa saanut elintarviketeollisuuden yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Turussa. Yhtiö on ollut listautuneena pörssiin vuodesta 1997 lähtien. Se on Suomessa yksi suurimpia elintarviketeollisuuden yrityksiä omalla toimialallaan eli lihanjalostuksen piirissä. (HKScan 2018b.)

HKScan Oyj:n kotimarkkinoihin kuuluvat sen merkittävimmän markkina-alueen Suomen lisäksi suurimmasta pienimpään Ruotsi, Tanska ja Baltia. Lisäksi se vie tuotteita lähes 50 maahan. HKScan-konsernin liikevaihto oli vuonna 2018 1 715,35 miljoonaa euroa ja konsernin henkilöstömäärä on noin 7 300. (HKScan 2018b.)

Suomessa HKScan-konsernin toiminnoista vastaa HKScan Finland Oy. Sen valmistamiin, markkinoimiin ja myymiin tuotteisiin kuuluvat sian-, naudan- ja siipikarjanliha

sekä lihavalmisteet ja ateriat. HKScan ilmoittaa Suomessa raaka-aineena käyttämänsä lihan olevan lähes 100-prosenttisesti kotimaista. HKScan Finland Oy:n liikevaihto oli vuonna 2018 722 miljoonaa euroa ja sen henkilöstömäärä on noin 2 900. (HKScan 2018b.)

6.1.4 HKScan Oyj:n riskienhallinnan raportointi

HKScan Oyj:n vuosikertomuksissa (HKScan 2016; HKScan 2018a) kerrotaan yhtiön käyttävän riskienhallinnassaan ERM-viitekehystä (*Enterprise Risk Management*), jonka mukaisesti riskienhallinnan periaatteet ovat yhtenäiset sekä käytännöt järjestelmällisiä. Vuosikertomusten mukaan ERM-prosessin mukaisten menetelmien tavoite on, että riskejä hallitaan tehokkaasti joka puolella konsernia ja sen avulla varmistetaan, että konsernin johto ja hallitus saavuttavat tarvittavan riski-informaation tukemaan päätöksien tekemistä; tavoitteena on myös myötävaikuttaa riskitietoisuuden lisääntymiseen. ERM-prosessin mainitaan myös kuuluvan kiinteästi yhtiön johtamisjärjestelmään ja strategiaprosessiin. Konsernin riskienhallintapolitiikkaa kerrotaan harjoitettavan soveltavasti jokaisen konsernin liiketoimintaa harjoittavan yhtiön kohdalla.

Sekä vuonna 2016 että myös vuonna 2018 riskienhallinnan tavoitteeksi on määritetty niiden edellytysten turvaaminen, joita tarvitaan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä toiminnan häiriöttömän jatkumisen varmistamisessa. Riskienhallinnan kerrotaan kuuluvan keskeisesti konsernin taloudelliseen raportointiprosessiin. Vuosikertomuksissa tuodaankin esille, että merkittävien riskien tunnistus- ja arviointiprosessia suoritetaan HKScan-konsernissa ainakin kerran vuodessa sekä tällöin myös määritellään avainkontrollit, joiden avulla pyritään ehkäisemään riskejä.

HKScanin liiketoiminnan riskien jako riskilajeihin on sama molempina vuosina; riskit on luokiteltu strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. Strategisten riskien kohdalla kerrotaan niitä arvioitavan vuosittaisen strategiaprosessin ohella ja arviointia suoritetaan myös aina siinä vaiheessa, kun tehdään merkittäviä liiketoiminnallisia päätöksiä. Operatiivisten riskien arvioinnin kerrotaan

tapahtuvan osana vuosisuunnittelua sekä myös organisaation jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Taloudellisia riskejä ja vahinkoriskejä pyritään pienentämään mahdollisuuksien rajoissa käyttämällä apuna niitä varten muodostettuja toimintamenetelmiä ja ohjeita.

Sekä vuoden 2016 vuosikertomuksessa että myös vuonna 2018 on kunkin riskiluokan alle jaoteltu niihin sisältyviä riskejä ja kerrottu tarkemmin, minkälaiset tekijät ja tilanteet saattavat olla näiden riskien aiheuttajina. Seuraava taulukko (6) on laadittu havainnollistamaan HKScanin riskiluokitusta molemmilta vuosilta; taulukkoon on mukaillen koottu kummankin vuoden vuosikertomuksessa esille tuodut erityyppiset riskit. Riskien erittely on hyvin samankaltainen molempina tarkasteluvuosina; vuoden 2018 vuosikertomuksessa operatiivisten riskien alaisuuteen on lisätty ympäristövastuuseen liittyvät riskit sekä ihmisoikeuksiin, korruptioon tai lahjontaan liittyvät riskit.

Taulukko 6. HKScanin riskiluokitukset vuonna 2016 ja 2018 (mukaillen HKScan 2016; HKScan 2018a).

HKScan riskiluokitus 2016			
Strategiset riskit	**Operatiiviset riskit**	**Taloudelliset riskit**	**Vahinkoriskit**
Raaka-aineiden hinta- ja saatavuusriskit Toimintojen sopeuttamisriskit lainsäädännöllisten muutosten tai muiden määräysten vuoksi; riippuvuus viranomaisista Hankintariskit ja hankittujen liiketoimintojen integroimisriskit	Eläintautiriskit Riippuvuusriskit koskien tuotantolaitoksia ja jakeluketjun keskeytymätöntä toimintaa Tuotteiden laaturiskit Riippuvuusriskit koskien ammattitaitoista johtoa ja työntekijöitä	Rahoitusriskit	Riskit koskien ennalta arvaamattomia tekijöitä
HKScan riskiluokitus 2018			
Strategiset riskit	**Operatiiviset riskit**	**Taloudelliset riskit**	**Vahinkoriskit**
Raaka-aineiden hinta- ja saatavuusriskit Toimintojen sopeuttamisriskit lainsäädännöllisten muutosten tai muiden määräysten vuoksi; riippuvuus viranomaisista Yritysostoihin ja hankittujen liiketoimintojen integroimiseen liittyvät riskit	Eläinten terveys- ja hyvinvointiriskit Riippuvuusriskit koskien tuotantolaitoksia ja jakeluketjun keskeytymätöntä toimintaa Tuotteiden laaturiskit ja elintarviketurvallisuuteen liittyvät riskit Ympäristövastuuriskit Ihmisoikeus-, korruptio- tai lahjontariskit Riippuvuusriskit koskien ammattitaitoista johtoa ja työntekijöitä	Rahoitusriskit ja muut riskit	Riskit koskien ennalta arvaamattomia tekijöitä

HKScanin konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa on molempina vuosina samalla tavalla esitelty yhtiön rahoitusriskejä sekä hyvin yksityiskohtaisesti kerrottu, mitä ne tarkoittavat, mistä ne johtuvat, mitä ne aiheuttavat sekä esitetty toimenpiteitä niiden hallitsemiseksi. Rahoitusriskeiksi on molempina vuosina nimetty valuutta-, korko-, hyödyke- ja luottoriskit sekä vastapuoliriskit rahoitussopimuksiin liittyen ja maksuvalmiuteen ja jälleenrahoitukseen liittyvät riskit.

Riskienhallinnan organisoimiseen liittyvät vastuut ovat kummankin vuoden vuosikertomuksissa samanlaiset. Riskienhallinnan strategia ja periaatteet ovat konsernin hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla sekä heidän tehtävänään on myös varmistaa, että strategisia tavoitteita uhkaavat riskit ovat hallinnassa. Operatiivisten riskien on kerrottu olevan niiden konsernin toimintojen johtajien vastuulla, joihin kyseiset riskit milloinkin kohdistuvat. Konsernin talousjohtajan vastuualueisiin riskienhallinnan osalta kuuluvat vakuutuskäytänteet ja taloudellisten riskien hallitseminen.

Molempina vuosina on kerrottu samalla tavalla HKScanin sisäisen valvonnan periaatteista. Yhtiön sisäisen valvonnan päämääränä on varmistaa, että konsernissa noudatetaan lakia, muita säännöksiä, sisäisiä ohjeita ja arvoja sekä toimitaan strategian mukaisesti. Vuosikertomuksissa on omistettu oma lukunsa valvontatoimenpiteille ja kyseisessä osiossa korostetaan yhtiön taloudellisen raportoinnin luotettavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamista. Riskien arvioinnin kautta on määritetty erilaisia kontrolleja, muun muassa hyväksymisiä, täsmäytyksiä ja tarkastuksia, taloudellisen raportoinnin valvomiseksi, ja näiden tehokkuutta seurataan säännöllisesti.

HKScan esittelee laajasti eri sidosryhmänsä sekä vuonna 2016 että myös vuonna 2018; sidosryhmiksi on nimetty omistajat, sijoittajat ja rahoittajat, asiakkaat, henkilöstö ja potentiaaliset työntekijät, tuottajat, kuluttajat, viranomaiset, media ja mielipidevaikuttajat sekä muut yhteistyökumppanit. Yritys kertoo, minkälainen merkitys kullakin sidosryhmällä on sen toiminnalle, mitkä ovat vastuullisuusteemat kullekin sidosryhmälle sekä minkälaista vuorovaikutusta yritys on harjoittanut sidosryhmiensä kanssa.

6.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä. Tutkimuksen kaksi pääkysymystä olivat siis seuraavanlaiset:

1. Minkälaista informaatiota riskienhallinnastaan kohdeyritykset tuovat sidosryhmiensä tietoon?
2. Miten tutkimukseen valittujen kohdeyritysten riskienhallinnan raportointi on kehittynyt?

Tutkimustulosten analysoiminen perustuu opinnäytetyön tekijän omiin havainnointeihin ja päätelmiin. Analysointia suoritetaan kohdeyritysten julkisissa vuosikertomuksissa olevan riskienhallintaan liittyvän informaation perusteella, joten analysoinnin kohteena on vain se informaatio, mitä kohdeyritykset ovat halunneet toiminnastaan tuoda esiin sidosryhmiensä tarkasteltavaksi.

Molemmat tutkimuksen kohdeyritykset esittelivät vuosikertomuksissaan vuonna 2016 sekä vuonna 2018 riskienhallintaprosessinsa perustuvan yleisesti hyväksyttyyn viitekehykseen. Tällaisen viitekehyksen käyttäminen antaa jo lähtökohtaisesti mielikuvan siitä, että riskienhallintaan on yrityksessä panostettu, ja sen kokonaisuus on järjestelmällisesti toteutettu. Suurten organisaatioiden kohdalla, varsinkin kohdeyritysten toimialalla elintarviketeollisuudessa, on toiminta erittäin laajaa ja monipuolista ja tästä syystä riskien lukumäärä kasvaa korkeaksi. Yrityksen sidosryhmille on edellä mainittujen tekijöiden vuoksi ensiarvoisen tärkeää se tieto, että niiden hallitsemiseksi on käytetty toimivia työkaluja. HKScan kertoo molempina vuosina käyttävänsä ERM-viitekehystä, kun taas Atria on lisännyt vuonna 2018 käyttävänsä ISO 31000 -standardin lisäksi ISO 31010 -standardia. Tämä lisäys kasvattaa luotettavuutta Atrian riskienhallintaan verrattuna vuoteen 2016, koska siitä saa kuvan, että yritys tähtää entistä parempaan riskien tunnistamiseen ja niiden arviointiin.

Molemmat yritykset kertovat vuoden 2016 ja 2018 vuosikertomuksissaan riskienhallintaan liittyvistä tavoitteistaan. Atrian kohdalla painopisteenä on molempina vuosina riskienhallinnan rooli yrityksen strategiassa. 2016 on kuitenkin tavoitteeksi myös esitetty riskienhallinnan peruslähtökohta eli sen avulla pyritään ehkäisemään yrityk-

selle epäsuotuisten tapahtumien tapahtumista ja varmistamaan liiketoiminnan jatkuvuutta. Vuonna 2018 on siirrytty vielä enemmän strategiapainotteiseen määrittelyyn, sillä esille on nostettu riskienhallinnan linkittyminen organisaation kehitykseen strategian määrittämässä toimintaympäristössä. Strategiapainotteisen esittämistavan voidaan ajatella liittyvän kyseisenä vuonna julkistettuun ISO 31000 -standardin uudistukseen, jossa standardin mukaisia menetelmiä muokattiin strategisempaan suuntaan.

HKScanin vuoden 2018 riskienhallinnan tavoitteissa ei esiinny muutoksia vuoteen 2016 verrattuna. Riskienhallinnan tavoitteissa organisaatio painottaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan häiriötöntä jatkumista. HKScanin kuvaus riskienhallinnallisista tavoitteista on esitetty niin, että vähemmän riskienhallintaan perehtyneellekin tulee selkeä kuva heidän riskienhallintansa tarkoituksesta.

Kuitenkin se, että HKScan ei ole vuosikertomuksissaan tehnyt tavoitteisiinsa minkäänlaisia muutoksia tai lisäyksiä, saattaa herkästi antaa ulkopuoliselle sellaisen kuvan, että päivitetäänkö organisaation riskienhallintaa riittävällä tavalla hyvin nopeasti muuttuvan toimintaympäristön keskellä. Tätä näkemystä puoltaisi se seikka, että HKScanin liikevaihto on laskenut vuodesta 2016 lähtien ja yhtiön tulos on tappiolla. Tästä herää kysymyksiä yhtiön riskienhallintapolitiikan toimivuudesta. Molempien vuosien vuosikertomuksissa tuodaan kuitenkin esille, että merkittävimpiä riskejä tunnistetaan ja arvioidaan kerran vuodessa yhtiön strategiaprosessin ja vuosisuunnittelun yhteydessä sekä myös päivittäisessä liiketoiminnassa, mutta kyseisten prosessien riittävä tehokkuus jää kuitenkin mietityttämään.

Molemmat yritykset myös erittelevät kummankin vuoden vuosikertomuksissa suhteellisen laajasti merkittävimpinä pitämiään tunnistettuja riskejä. Molemmat yritykset käyttävät samaa riskien luokittelutapaa, jossa riskit jaetaan strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. Tässä jaottelussa ei ole tapahtunut muutoksia kummankaan yrityksen osalta vuoteen 2018 mennessä. Kyseinen luokittelu on myös ulkopuolisen silmin hyvin selkeä ja toimiva, joten sitä ei ole syytä muuttaakaan. Atria avaa enemmän molemmissa vuosikertomuksissaan riskiluokitteluaan ja kertoo yleisesti, minkälaisiin tekijöihin kyseiset riskilajit liittyvät tai mistä ne johtuvat. Tämä on järkevä toimintatapa, sillä näin vuosikertomusten tarkastelija pääsee

heti sisälle riskilajien luonteeseen ja saa kattavamman kuvan niiden moninaisuudesta.

Vuonna 2018 on tunnistettujen riskien esittämistavassa Atrian kohdalla selkeästi nähtävillä muutosta verrattuna vuoden 2016 vuosikertomukseen. Molempina vuosina on riskeistä esitetty sekä sen yksityiskohtainen kuvaus että myös riskin hallitsemiseksi tehtävät toimenpiteet, mutta vuonna 2016 vuosikertomuksessa esitetyt riskit ovat sekä määrältään että esittämistavaltaan suppeampia. Vuoden 2018 vuosikertomuksesta on huomattavissa, että erilaisten riskien esille tuomiseen on haluttu panostaa enemmän ja ne on lajiteltu laajemmalla tavalla eri riskiluokkien alle. Riskejä on esitetty lukumäärältään monipuolisemmin kuin vuonna 2016. Tämä kertoo siitä, että Atrian sidosryhmille on haluttu tuoda ilmi aiempaa selkeämmin Atrian liiketoiminnan läpinäkyvyyttä. Mitä monipuolisemmin organisaatiot kertovat tunnistetuista riskeistään julkisissa raporteissaan, sitä positiivisempi vaikutus sillä on sidosryhmien mielipiteisiin. Varsinkin sijoittajat ovat erityisen kiinnostuneita mahdollisen sijoituskohteensa riskikentästä, joten tämänkaltainen muutos riskiraportoinnissa on erittäin tervetullutta.

Molemmat yritykset ovat panostaneet rahoitusriskejä esittelevään osioon, jossa kerrotaan tarkasti riskien kuvauksen lisäksi niitä varten luodut hallintatoimenpiteet. Tällainen erittely on sijoittajien kannalta olennaisen tärkeää. Kyseisten osioiden voitaisiin kuvitella kattavan sisältönsä perusteella täyttävän melko hyvin mahdollisten sijoittajien vaatimukset.

HKScanin kohdalla riskien esittämistavassa ei ole muutosta vuoteen 2016 verrattuna. HKScan on jaotellut riskiluokkiensa alle merkittävimpinä pitämiään riskejä ja kertonut näihin riskeihin vaikuttavista tekijöistä ja tilanteista melko yksityiskohtaisesti. Huomionarvoista on se, että kaikkien riskien kohdalla ei varsinaisesti ole mainintaa toimenpiteistä riskien hallitsemiseksi, pääosin tieto kyllä löytyy. Riskien hallitsemistoimenpiteet ovat tärkeää informaatiota yrityksen sidosryhmille; riskeihin johtaneet tekijät ja itse riskit eivät ole ainoita mielenkiintoa herättäviä kohteita, vaan yhtä oleellista olisi saada tietää, kuinka tarkkaan toimenpiteet on suunniteltu mahdollisten riskien toteutuessa. Pienimuotoista kehitystä oli havaittavissa HKScanin tunnistettujen riskien lukumäärässä verrattuna vuoteen 2016. Vuonna 2018 oli myös

selkeästi panostettu enemmän kyseisten riskien avaamiseen ja kerrottu laajasti niiden hallintatoimenpiteistä.

Molemmat kohdeyritykset kertoivat kumpanakin tarkasteluvuotena kattavasti sisäisen valvonnan periaatteistaan; sen tavoitteista ja valvontatoimenpiteistä erilaisine kontrolleineen. Sisäisen valvonnan laajalla esittelyllä luodaan varmuutta siitä, että organisaation riskienhallinta on toimivaa ja sitä toteutetaan tehokkaasti. Kummatkin kohdeyritykset ovat myös molempien vuosien vuosikertomuksissaan eritelleet yksityiskohtaisesti riskienhallintaansa liittyvät vastuualueet ja esitelleet ne henkilöt, jotka ovat vastuussa kustakin riskienhallintaan liittyvästä tehtävästä tai toiminnoista. Tämä antaa ulospäin varmuutta siitä, että molempien organisaatioiden riskienhallinta on järjestelmällistä ja sen toteuttamistoimenpiteitä tarkkaillaan ja arvioidaan tarkasti.

Kumpikin kohdeyritys esittelee molempina vuosina laajasti eri sidosryhmänsä, HKScan vuosikertomuksissaan ja Atria erillisessä yritysvastuuraportissaan. Tämänkaltainen raportointi antaa kuvan, että sidosryhmät ovat kummallekin organisaatiolle erittäin tärkeitä kumppaneita ja sidosryhmien toiveet ja odotukset pyritään täyttämään parhaalla mahdollisella tavalla niin, että yhteistyö jatkuisi ja kehittyisi entisestään.

7 YHTEENVETO

Tässä luvussa käydään vielä yhteenvedon muodossa läpi opinnäytetyön keskeisimpiä kokonaisuuksia alkaen teoreettisesta viitekehyksestä siirtyen opinnäytetyön tutkimusosioon ja tutkimustulosten kautta tulosten pohdintaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella yritysten riskienhallinnan kokonaisuutta. Tarkastelu aloitettiin riskin määrittelyllä ja luokittelutavoilla, jonka jälkeen tutustuttiin yritystoimintaan kuuluviin erilaisiin riskeihin ja siirryttiin vähitellen tarkastelemaan riskienhallinnan prosessin kulkua sekä riskienhallinnan merkitystä yritystoiminnassa. Opinnäytetyön tutkimusosiossa tutkittiin kahden suuren suomalaisen elintarviketeollisuusalan yrityksen riskienhallinnan raportointia ja sen kehittymistä vuodesta 2016 vuoteen 2018. Tutkimusaineistona käytettiin yritysten julkisia vuosikertomuksia kummaltakin vuodelta. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Minkälaista informaatiota riskienhallinnastaan kohdeyritykset tuovat sidosryhmiensä tietoon?
2. Miten tutkimukseen valittujen kohdeyritysten riskienhallinnan raportointi on kehittynyt?

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä todettiin riskin tarkoittavan mahdollisuutta siitä, että jokin haitallinen tai muulla tavoin epäedullinen tapahtuma toteutuu. Riskin todettiin sisältävän myös mahdollisuuden positiivisesta lopputuloksesta. Yritystoiminta on lähtökohtaisesti riskien ottamista ja menestyäkseen täytyy olla valmis riskinottoon. Riskienhallintaan panostamalla voidaan saada varmistettua toiminnan häiriötön jatkuminen.

Riskien luokittelutapoja todettiin olevan lukuisia ja luokittelun perustana olevan tavallisesti riskin mahdollisen toteutumisen seurausvaikutukset. Kukin yritys luokittelee riskinsä tavalla, joka vastaa parhaiten yrityksen tarpeita, joten ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa luokittelutapaa. Yleisesti käytössä olevan luokittelun mukaisesti riskit voidaan jakaa strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin.

Riskienhallinnan todettiin olevan merkittävä osa yritystoimintaa, varsinkin menestyvää sellaista. Kaikki riskit eivät ole estettävissä, joten riskienhallinnallisilla toimilla voidaan saada riskien toteutumisen aiheuttamat vahingot minimoiduksi niin, että niillä ei ole ainakaan liian suurta negatiivista vaikutusta yrityksen toimintaan. Riskienhallinnan avulla pystytään myös tunnistamaan ja arvioimaan liiketoiminnan mahdollisuuksia.

Työssä tarkasteltiin kahta yleistä riskienhallinnan viitekehystä, ISO 31000 -standardia ja COSO ERM -mallia, joiden todettiin viime vuosina läpikäyneiden uudistusten myötä olevan nykyään sisällöllisesti lähempänä toisiaan; erojakin silti vielä löytyy. Molemmissa viitekehyksissä painotetaan uudistumisen jälkeen muun muassa yrityksen strategian ja riskienhallinnan välistä yhteyttä.

Riskienhallintaprosessin todettiin lähtevän liikkeelle riskien alkulähteiden tunnistamisella, jonka jälkeen varsinaiset riskit kartoitetaan ja niitä arvioidaan, eli tarkastellaan niiden todennäköisyyksiä ja seurausten vakavuutta. Tätä prosessia kutsutaan riskianalyysiksi, jonka suorittamisen tueksi on olemassa monia erilaisia analyysimenetelmiä; työssä tutustuttiin kahteen yleiseen menetelmään, eli haavoittuvuusanalyysiin ja POA-analyysiin. Riskianalyysin jälkeen valitaan tunnistettujen riskien luonteen mukaan riskienhallintamenetelmät, joita ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin jakaminen, riskin siirtäminen tai riskin pitäminen omalla vastuulla sekä suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet ja niiden toteutus. Riskienhallintaprosessissa merkittävä vaihe on prosessin tarkkailu, jonka myötä pystytään tekemään kehittämistoimenpiteitä tarpeen vaatiessa.

Riskienhallinnalla todettiin olevan niin tärkeä rooli yrityksen toiminnassa, että siihen on syytä panostaa. Laadukkaasti toteutetulla riskienhallinnalla voidaan saavuttaa muun muassa hyvän riskinottokyvyn myötä liiketoiminnan kasvua, sillä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja sen avulla voidaan ylläpitää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, varsinkin sitouttamalla koko organisaatiota riskienhallinnan suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa saatiin vastaukset tutkimuksen kahteen pääkysymykseen. Kohdeyritysten vuosikertomuksista kävi ilmi, että molemmat organisaatiot

haluavat kertoa sidosryhmilleen melko laajasti riskienhallinnastaan. Vuosikertomuksissa kuvaillaan yritysten riskienhallinnan tavoitteita, esitellään riskien luokittelutavat, kerrotaan hyvin kattavasti liiketoiminnan merkittävimmistä riskeistä, niiden lähtökohdista ja mahdollisista seurauksista sekä kuvaillaan melko monipuolisesti riskienhallinnallisia ja sisäisen valvonnan toimenpiteitä. Molemmat kohdeyritykset myös erittelevät riskienhallintaan sisältyvät vastuualueet ja niistä vastuussa olevat henkilöt sekä esittelevät tarkoin eri sidosryhmänsä. Nämä kaikki edellä mainitut asiat yhdessä vaikuttavat hyvin positiivisesti siihen, millaisena yrityksen riskienhallinta koetaan ulkopuolisen silmin. Päällisin puolin kummankaan kohdeyrityksen vuosikertomuksista kummaltakaan vuodelta ei jäänyt sellaista kuvaa, että riskienhallintaan liittyviä negatiivisia asioita olisi haluttu kaunistella sidosryhmiä tai muita tiedon käyttäjiä varten.

Kummallakaan kohdeyrityksellä ei ollut huomattavissa raporteissaan riskienhallinnan osalta huomattavia muutoksia vuosien 2016 ja 2018 välillä. Pienimuotoista kehitystä oli havaittavissa tietyissä kokonaisuuksissa. Ehkä jonkin verran enemmän kehitystä olisi toivonut näkyvän, sillä vaikka tarkastelujakso onkin lyhyt, muuttuvat yritysten toimintaympäristöt nykymaailmassa hyvin nopeallakin tahdilla. Toisaalta, jos riskienhallinnan menetelmät ovat jo toimivia, ei niitä ole perusteltua lähteä kovin paljon muuttamaankaan.

Kohdeyrityksiä verrattaessa mielenkiintoista on se fakta, että Atria on tutkimuksen tarkastelujakson alusta lähtien eli vuodesta 2016 kasvattanut liikevaihtoaan sekä myös tehnyt joka vuosi tulosta, kun taas HKScanin liikevaihto on vuosi vuodelta pienentynyt ja tulos on jo parin vuoden ajan painunut tappiolliseksi. Toki syitä tähän voi olla useita, mutta kumpikin yritys samalla toimialalla toimiessaan kohtaa kuitenkin samankaltaisia haasteita. Tästä herää pohdintaa, voisiko ainakin osasyynä tilanteeseen olla se, että Atria olisi HKScania tehokkaammin onnistunut luomaan toimivan riskienhallinnan. Kuten opinnäytetyössä on jo aiemminkin todettu, perusteellinen riskienhallinta on avain menestymiseen.

LÄHTEET

Aaltio, I. Ei päiväystä. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. [Verkkojulkaisu]. Metodix. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/

Atria. 2016. Vuosikertomus 2016. [Verkkojulkaisu]. Atria Oyj. [Viitattu 15.11.2019]. Saatavana: https://www.atria.fi/globalassets/atriagroup/taloustieto/atria_vuosikertomus-2016_final.pdf

Atria. 2018. Vuosikertomus. [Verkkojulkaisu]. Atria Oyj. [Viitattu 15.11.2019]. Saatavana: https://www.atria.fi/globalassets/atriagroup/yritys/raporttilandari/atria-vuosikertomus-ja-tilinpaatos_2018.pdf

Atria. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Atria Suomi Oy. [Viitattu 14.11.2019]. Saatavana: https://www.atria.fi/konserni/

Atrian yritysvastuuraportti. 2018. [Verkkojulkaisu]. Atria Oyj. [Viitattu 16.11.2019]. Saatavana: https://www.atria.fi/globalassets/atriagroup/vastuullisuus/raportti-2018/atria_yritysvastuuraportti2018_final.pdf

COSO. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan). [Verkkojulkaisu]. The Institute of Internal Auditors Finland. [Viitattu 8.11.2019]. Saatavana: https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Finnish.pdf

COSO. 2017. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. [Verkkojulkaisu]. COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. [Viitattu 8.11.2019]. Saatavana: https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf

Dionne, G. 2013. Risk Management: History, Definition and Critique. [Verkkojulkaisu]. Montréal: Interuniversity Research Centre on Enterprise Networks, Logistics and Transportation (CIRRELT). [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: https://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2013-17.pdf

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi: liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

Gahin, F. 1984. Reworking Classic Risk Models to Fit Real World Decision Making. Risk Management.

Hedges, B., & Mehr, R. 1963. Risk Management in the Business Enterprise. Homewood: III. R.D. Irwin.

Heikkala, M-S. 2009. Riskienhallinta: Riskiraportoinnin ja riskienhallinnan kehittyminen – Case Kemira Oyj, Neste Oil Oyj, Aspo Oyj ja Finnlines Oyj. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu; markkinoinnin ja johtamisen laitos. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12059/hse_ethesis_12059.pdf

Heljaste, J-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Kauppakamari.

Hilakivi, M. 2016. Riskienhallinnan raportointi pörssiyhtiössä. [Verkkojulkaisu]. Laurea-ammattikorkeakoulu: Turvallisuusosaamisen koulutusohjelma YAMK. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110305/Riskienhallinnan%20raportointi%20porssiyhtiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

HKScan. 2016. Vuosikertomus 2016. [Verkkojulkaisu]. HKScan Oyj. [Viitattu 15.11.2019]. Saatavana: http://mb.cision.com/Public/17254/2537789/b6b01fa7c899410d.pdf

HKScan. 2018a. Vuosikertomus 2018. [Verkkojulkaisu]. HKScan Oyj. [Viitattu 15.11.2019]. Saatavana: https://www.hkscan.com/globalassets/hkscan.com/annual-report---vuosikertomus-2018/pdf/hkscan_vuosikertomus.pdf

HKScan. 2018b. [Verkkosivusto]. HKScan Oyj. [Viitattu 14.11.2019]. Saatavana: https://www.hkscan.com/fi/

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: PRO Tammi.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: FINVA Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kaijalainen, T. 2016. Riskienhallinnan taso viidessä suomalaisessa pörssiyhtiössä ja riskienhallinnan ulkoisen informaation tarve yrityksen arvonmäärityksessä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto; johtamiskorkeakoulu. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98905/GRADU-1462262158.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kalli, J. 2019. Riskit hallintaan – SFS-ISO 31000. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: https://www.sfs.fi/files/8535/Riskien_hallinta_web.pdf

Kavén, E. Ei päiväystä. Toimintakertomuksen merkitys tilinpäätösinformaatiossa. [Verkkosivu]. Tuokko. [Viitattu 15.11.2019]. Saatavana: https://www.tuokko.fi/toimintakertomuksen-merkitys-tilinpaatosinformaatiossa/

Kirsi, E. 3.4.2017. Riskienhallinnan aakkoset. [Verkkojulkaisu]. Plan Brothers. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: https://blog.planbrothers.io/fi/riskienhallinnan-aakkoset

L 19.8.1994/737. Laki ympäristövahinkojen korvaamisesta.

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.

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

Liiketoimintaan liittyvien riskien hallinta. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: https://www.elo.fi/tietoa-elosta/hallinto-ja-johto/sisainen-valvonta-riskienhallinta-ja-sisainen-tarkastus/liiketoimintaan-liittyvien-riskien-hallinta

Nieminen, O. 29.6.2017. Aina se prosessi. Ja onko pakko olla viitekehys? [Blogikirjoitus]. Riskiblogi-blogi. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: https://riskiblogi.fi/?p=341

Nieminen, O. 7.5.2018. ISO 31000 uudistui – yksinkertaisuus ja strategisuus kunniaan. [Blogikirjoitus]. Riskiblogi-blogi. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: https://riskiblogi.fi/?tag=sfs-iso-310002018

Noukka, L. 18.10.2017. COSO ERM uudistui – eroon kuutioajattelusta. [Blogikirjoitus]. Riskiblogi-blogi. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: https://riskiblogi.fi/?tag=coso-erm

PK-RH-riskienhallinta. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Suomen Riskienhallintayhdistys. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: https://www.pk-rh.fi/riskienhallinta.html

Pro Riskienhallinta. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Pro Pilvipalvelut. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: http://www.riskienhallinta.org/tuoteriskit

PwC. Ei päiväystä. Hyvä raportointitapa. [Verkkojulkaisu]. PricewaterhouseCoopers. [Viitattu 14.11.2019]. Saatavana: https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/hyva-raportointitapa.pdf

PWC Uutishuone. 12.9.2017. Uudistunut COSO ERM uudistaa riskienhallinnan ajattelua. [Verkkosivu]. PWC. [Viitattu 8.11.2019]. Saatavana: https://uutishuone.pwc.fi/uudistunut-coso-erm-uudistaa-riskienhallinnan-ajattelua/

Riskienhallinta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Huhtanen Capital. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana: http://www.huhtanencapital.com/riskienhallinta

Riskikompassi. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Suomen Riskienhallintayhdistys. [Viitattu 5.11.2019]. Saatavana: https://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu/yleista-luokittelusta/

Ruokatieto. 2019. Elintarviketeollisuus Suomessa. [Verkkosivu]. Ruokatieto Yhdistys ry. Viitattu [15.11.2019]. Saatavana: https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pellolta-poytaan/elintarviketeollisuus/elintarviketeollisuus-suomessa

Standardi. 2019. [Verkkosivu]. Pro Pilvipalvelut. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: https://www.standardi.fi/

Standardi tutuksi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. [Viitattu 7.11.2019]. Saatavana: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Vanhatalo, H. 16.9.2009. Nyt niitä riskejä sitten hallitaan. [Verkkojulkaisu]. Vakuutusmajuri. [Viitattu 12.11.2019]. Saatavana: https://vakuutusmajuri.fi/2009/09/16/nyt-niita-riskeja-sitten-hallitaan/

Yrityksen riskienhallinta. 2019. [Verkkosivusto]. LähiTapiola. [Viitattu 13.11.2019]. Saatavana: https://www.lahitapiola.fi/yritys/palvelut/yrityksen-riskienhallinta/yritystoiminnan-riskit