



Riskinhallintatyökalun kehittäminen ja sen hyödyntäminen pienen yrityksen riskinhallintaprosessin aloituksessa. Case: Kupari Solutions Oy

Mathias Randström

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Riskinhallintatyökalun kehittäminen ja sen
hyödyntäminen pienen yrityksen riskinhal-
lintaprosessin aloituksessa. Case: Kupari So-
lutions Oy**

Mathias Randström
Turvallisuusjohtaminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Mathias Randström

Riskinhallintatyökalun kehittäminen ja sen hyödyntäminen pienen yrityksen riskinhallintaprosessin aloituksessa. Case: Kupari Solutions Oy

Vuosi 2020

Sivumäärä 85

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat Suomessa tärkeitä työllistäjiä. Ne kuitenkin kokevat paljon haasteita, jotka pahimmassa tapauksessa lopettavat yrityksen toiminnan. Kohdeyritys on pieni ohjelmistoyritys Kupari Solutions Oy. Riskienhallinta on eräs keino auttaa yritystä pysymään elinvoimaisena ja varmistamaan oikeat päätökset yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pientä yritystä aloittamaan kustannustehokas riskienhallintaprosessi. Tarkoitusta tukevat kolme tavoitetta, jotka ovat tunnistaa yrityksen kokemia riskejä yhteistyössä yrityksen kanssa, auttaa yritystä aloittamaan riskienhallintaprosessi ja auttaa yritystä reagoimaan riskeihin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu riskienhallinnasta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta. Teoreettinen viitekehys muodostettiin käyttämällä alan kirjallisuutta sekä SFS-ISO 31000:2018 -standardia. Kirjallisuus löydettiin opinnäytetyöhön kirjallisuuskatsausta käyttäen.

Opinnäytetyön menetelminä olivat laadullinen tutkimus sekä toimintatutkimus. Tiedonkeruu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavat olivat yrityksen johdosta sekä operatiivisesta toiminnasta. Haastattelujen pohjalta rakennettiin yrityksen nykykuva, tunnistettiin tärkeimmät prosessit ja haarukoitiin mahdollisia riskejä.

Keskeisenä työn tuloksena oli yritykselle personalisoitu riskienhallintatyökalu, jonka perusteet ja periaatteet on siirrettävissä myös muihin pieniin yrityksiin. Riskienhallintatyökalu on keskiössä riskienhallintaprosessin aloituksessa. Se on yksinkertainen työkalu, jossa tiivistyy yksinkertaisesti riskienhallinnan menetelmät. Prosessi on luonnostaan iteratiivista ja riskienhallinnan tulee olla sidottua yrityksen päätöksentekoon riskienhallintatyökalun toimivuuden takaamiseksi.

Asiasanat: Riskienhallintaprosessi, riskinhallintatyökalu, pk-yritykset

Mathias Randström

Development of a Risk Management Tool and its Utilization in the Initiation of a Small Company's Risk Management Process. Case: Kupari Solutions Oy

Year 2020 Pages 85

Small and medium sized companies are significant employers in Finland. However, they face many challenges and some of them are enough to shut down a company. The main goal of this thesis is to start a risk management process in order to help a small company named Kupari Solutions Oy. The thesis has three main objectives to achieve the goal. The first is identifying risk with co-operation with company. The second is helping the company to start a risk management process. The third is helping company to respond to find risks. Risk management is one solution to make a small company to stay vital and enhancing the company's capabilities to make the right decisions to ensure their continuity.

The theoretical framework of this thesis consists of risk management and ensuring the continuity of company. The main sources are from literature of risk management and SFS-ISO 31000:2018 standard. The literature was found via literature review.

The main methods of this thesis were qualitative research and process analysis. The information was gathered by half constructed theme interviews. The interviewees were from the company's management and from operative side. The company's current status was determined from information gathered by interviews. This includes identifying the main processes and potential risks for the company.

One of the main products of the thesis was a personalized risk management tool for the company. The main principles and fundamentals are usable for other small companies as well. This risk management tool is an efficient way to start a risk management process for a small company. It is a simple tool, that combines risk management fundamentals in a convenient way. The process is iterative. In order to make the risk management tool to work as intended, it needs to be tied to the company's decision making.

Keywords: risk management, risk management tool, small companies

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kupari Solutions Oy	7
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3	Materiaalin keruu kirjallisuuskatsauksella	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Teoria ja tietoperusta	11
2.1	Riskit	11
2.2	Riskienhallinnan perusteet.....	14
2.3	Riskienhallintaprosessien vertailu	16
2.4	Riskienhallinnan periaatteet ja puitteet SFS-ISO 31000:2018 -standardin mukaisesti	26
2.5	Riskienhallinnan mitoittaminen pk-yritykselle	32
2.6	Kriittiset prosessit ja tukiprosessit	34
2.7	Kupari Solutions Oy:lle räätälöity riskienhallintaprosessi.....	35
2.8	Resilienssin vaikutus pienelle yritykselle	38
2.9	SWOT-analyysi	39
3	Tutkimusmenetelmät	40
3.1	Toimintatutkimus	42
3.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	44
3.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	45
3.4	Haastattelun valmistelu.....	47
3.5	Aineiston analyysi	48
4	Tutkimustulokset	49
4.1	Ensimmäinen osio: SWOT	49
4.2	Toinen osio: Avain- ja tukiprosessit	54
4.3	Kolmas osio: Riskit	56
5	Riskienhallintatyökalu	61
5.1	Katsaus olemassa oleviin riskienhallintatyökaluihin	61
5.2	Riskienhallintatyökalun sitominen riskienhallintaprosessiin	62
5.3	Riskienhallintatyökalun rakentaminen	63
5.4	Riskienhallintatyökalun rakenne	64
6	Johtopäätökset	67
6.1	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	70
6.2	Jatkokehittämisaiheita	71
	Lähteet.....	72
	Kuviot	75

Taulukot	76
Liitteet	77

1 Johdanto

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat Suomessa tärkeitä työllistäjiä. Elinkeinoelämän keskustalon tutkimuslaitoksen mukaan vuonna 2016 noin puolet yksityisen sektorin työpaikoista oli pk-yrityksissä. Kuitenkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on paljon erilaisia haasteita nopeasti muuttuvassa maailmassa (Pinomaa, 2018). Pk-yritysbarometrin 2/2019 mukaan pienten ja keskisuurten yritysten liikevaihdon kasvu sekä investoinnit ovat hidastuneet. Pienten yritysten vakavaraisuus on vähentynyt sekä työpaikkoja syntyy vähemmän kuin vuosi sitten. Monet pienet yritykset ovat tehneet ratkaisuja, joihin on sisältynyt runsaasti riskejä. Hyvänä esimerkkinä on monen yrityksen kansainvälistyminen sekä erilaiset investoinnit teknologiaan. Esimerkin molemmissa toimissa on riskejä ja mahdollisuuksia (Heikkilä, Lundström & Pentikäinen, 2019). Ohjelmistoyrityksien saralla kilpailu on tiukkaa ja monia erilaisia uusia ohjelmistoja tulee jatkuvasti markkinoille. Hyvä riskienhallintaprosessi auttaa yritystä selviämään alati tiukenevassa ympäristössä ja edesauttaa vältettävien virheiden vähentämisessä sekä tärkeiden päätösten teossa.

Riskienhallinnasta kirjallisuutta löytyy paljon. Kirjallisuus tuntuu perehtymisen perusteella olevan pääosin suunnattu suurille yrityksille. Opinnäytetyössä keskitytään pienten yritysten mahdollisuuksiin aloittaa tehokas riskienhallinta. Tämän takia kirjallisuudesta on pitänyt tarkoin valita pienille yrityksille soveltuvia osioita, joita vielä sovelletaan pieneen mittakaavaan vähäisillä resursseilla. Kirjallisuuden lisäksi riskienhallintaa varten on tehty standardeja. ISO SFS 31000 -standardissa kuvataan riskienhallintaa yleisellä tasolla. Sen tarkoituksena on mahdollistaa riskienhallintaprosessin aloittaminen, mutta koin itse sen olevan sellaisenaan haastava hahmottaa sekä vähän ohjaava. Opinnäytetyössä keskitytään riskienhallintaan sovitettuna pienelle yritykselle.

1.1 Kupari Solutions Oy

Opinnäytetyön tilaajana on Kupari Solutions Oy. Yritys kehittää ja ylläpitää ohjelmistoja kiinteistöalan tarpeisiin. Yritys perustettiin vuonna 1999. Liikevaihto oli vuonna 2018 noin 1 358 000 euroa ja liiketoiminnan tulos 12 000 euroa. Henkilöstön määrä vuonna 2018 oli 13 (Suomen Asiakastieto Oy, 2020). Yrityksellä ei ole kirjattua strategiaa eikä myöskään riskienhallintajärjestelmää. Yrityksen sisällä tiedetään riskienhallinnan merkitys, mutta ajanpuutteen vuoksi siihen ei ole ehditty paneutua.

Suomalaisten yritysten keskimääräinen koko on Martikaisen ja Nikkisen (2004) mukaan ollut kuusi henkilöä. Yrittäjyystilaston (2017) mukaan Suomessa toimivista yrityksistä 93.2% on mikroyrityksiä (työllistävät 1-9 henkilöä). Koko Suomen työvoimasta 23.3% työskentelee mikroyrityksissä ja 22.3% työskentelee pienyrityksissä. Liikevaihto mikroyritysten osalta oli 17.1% ja pienyrityksen osalta 19.3%. Lukemista on jätetty maa-, metsä- ja kalatalous pois. Suomen

yrittäjien mukaan alle 10 työntekijää työllistävät yritykset ovat mikroyrityksiä. Kupari Solutions Oy on henkilöstömäärän perusteella juuri ja juuri pieni yritys.

Suuren standardinmukaisen riskienhallintajärjestelmän käyttöönotto ei itsessään ole pienillä, noin 13 henkilöä työllistävillä yrityksillä aina mahdollista tai edes kannattavaa. Kuitenkin pienillä yrityksillä on selvät riskit, joihin tulee kiinnittää huomiota. Pienille yrityksille mitoitettu riskienhallintatyökalu mahdollistaa yksinkertaisen riskienhallintajärjestelmän rakentamisen pienelle yritykselle ilman suurta resurssien käyttöä.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Riskienhallinta on kokonaisuus, joka nivoutuu yrityksen strategiseen toimintaan. Jokaisessa yrityksessä strategia, toimintatavat sekä mahdolliset riskit ovat kohdentuneita juuri siihen yhteen yritykseen itseensä. Riskienhallintaa ei voi siis suoraan sellaisenaan kopioida toisilta yrityksiltä. Toki riskienhallintaan kuuluu myös oman toiminnan varmistaminen lainsäädännön ja säännösten mukaiseksi, mikä voi tehdä osan muilta saaduista tiedoista hyödylliseksi. Toimiva riskienhallintaprosessi tehostaa oman toiminnan kehittämistä sekä fiksujen strategisten päätösten tekemistä.

Riskienhallinta on laaja kokonaisuus ja siihen vaikuttaa lukuisat tekijät. Pienissä yrityksissä on rajalliset resurssit. Niiden tehokas käyttö on tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää on välttää pahat virheet. Pahimmillaan riskien huomiotta jättäminen voi johtaa pienen yrityksen kaatumiseen. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pientä yritystä aloittamaan kustannustehokas riskienhallintaprosessi. Toimiva riskienhallintaprosessi auttaa pientä yritystä kohdentamaan rajalliset resurssit paremmin ja tarkemmin sekä parantaa mahdollisuuksia ehkäistä yritykselle vakavien riskien realisoitumisen tai vähentämään toteutuessaan riskien vaikutuksia. Tämä toteutetaan käytännössä avaamalla opinnäytetyössä riskienhallintaprosessi ja rakentamalla riskienhallintatyökalu yrityksen käyttöön ja yritykseltä saaduilla tiedoilla. Työkalu ja toimintaohjeet eivät kuitenkaan itsessään riitä riskienhallinnan toteuttamiseen, sillä henkilöstön, varsinkin johdon on oltava sitoutunut riskienhallinnan toteuttamiseen. Opinnäytetyö toimii riskienhallintaprosessin mahdollistajana ja aloitteena kohti yrityksen toimivaa riskienhallintaprosessia.

Tarkoitusta tukevat opinnäytetyön tavoitteet. Ne ovat seuraavat:

1. Tunnistaa yrityksen kokemia riskejä yhteistyössä yrityksen kanssa
2. Auttaa yritystä aloittamaan riskienhallintaprosessi
3. Auttaa yritystä reagoimaan riskeihin

Työkalu rakennetaan Microsoft Excel -ohjelmalla. Excel tarjoaa suuren määrän työelämässä käyttökelpoisia ominaisuuksia. Excelin käyttöä tukee myös sen helppo saatavuus. Lisäksi monet yritykset, koulut sekä yksityishenkilöt käyttävät ja tuntevat ohjelman. Työkalusta on tarkoitus tehdä helppokäyttöinen ja yksinkertainen, jotta sen käyttäminen olisi intuitiivista.

Opinnäytetyön ensisijainen kohderyhmä on pienen ohjelmistoyrityksen henkilöstö, jonka johto on tärkeimmässä roolissa. Tässä opinnäytetyössä käytettyjä metodeja voidaan hyödyntää myös muiden pienten yritysten riskienhallintaprosessin perustamisessa tai parantamisessa.

Aikataulun takia toiminta keskittyy prosessin aloittamiseen. Aloituksen mahdollistaa opinnäytetyössä esitellyt riskienhallinnan perusteet. Käytännön kannalta kehitän yksinkertaisen ja helppokäyttöisen riskienhallintatyökalun. Työkalu rakennetaan yhdistämällä opinnäytetyössä käsiteltävää teoriaa sekä yritykseltä saatua tietoa heidän kokemistaan riskeistä.

1.3 Materiaalin keruu kirjallisuuskatsauksella

Opinnäytetyössä käytettiin yhtenä tiedonkeräysmenetelmänä kirjallisuuskatsausta. Materiaalia etsittiin Laurea Finnan, eli osan 3AMK-kirjaston tietokannan, EBSCOhost-artikkelitietokannan sekä google scholarin kautta. Yleisesti materiaalia löytyi paljon riskienhallinnan teoriasta. Kuitenkaan materiaalia ei löytynyt paljoa koskien pk-yritysten riskienhallintaa.

Materiaalia arvioitiin aluksi relevanssin kannalta. Relevantti materiaali on sellaista, josta pystytään löytämään välittömästi opinnäytetyön aiheen ja tutkimuskysymysten osalta yhtäläisyyksiä (Oliver, 2012, s.22-37). Tästä hyvänä esimerkkinä on suoraan opinnäytetyön aiheen kanssa suorana linjassa oleva teos ”Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista”.

Aktiivisella materiaalin keruulla törmäsin usein mainintaan SFS-ISO Standardista 31000:2018. Standardi kertoo itsessään riskienhallinnasta, mikä on iso osa opinnäytetyöni aihetta. Materiaalissa on esitetty hyvin riskienhallintaprosessi ja siihen liittyvät periaatteet ja puitteet. Paul Hopkinin kirja Fundamentals of Risk Management tuli vastaan useamman kerran ja sen sisältö on relevanttia opinnäytetyön aiheen kannalta. Kirjassa on hyvin kuvattu riskienhallintaa, riskienhallintaprosessia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.

Kirjallisuuskatsauksessa tulee tarkistaa, että käytetty materiaali ei ole todella vanhaa. Lähteiden luotettavuutta ja niiden laatua tulee arvioida. Materiaalia tulisi käyttää siten, että tietoa verrataan. Julkaisemattomia lähteitä tulee käyttää tarkoin. Julkaisemattomien lähteiden kanssa tulee objektiivisesti arvioida lähteen soveltuvuutta ja objektiivisuutta. (Oliver, 2012, s.22-37)

Opinnäytetyön teoriaperustan sekä tutkimusperustan kirjallisuus on etsitty luotettavista lähteistä. Lähteitä on tarkasteltu kriittisesti laadun ja objektiivisuuden osalta. Opinnäytetyössä on käytetty riskinhallintatyökalujen analysoinnin osalta löyempää kriteeriä. Tämä johtuu luonteesta, jolla kaupalliset toimijat yrittävät myydä tuotettaan. Tällöin toimijat eivät pysty objektiivisesti tarjoamaan tietoa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Johdanto-osiossa esitellään opinnäytetyön tavoitteet sekä työn tilaajana toimiva yritys.

Teoriaosiossa käydään läpi opinnäytetyössä käytettävää teoriaa. Ensin esitellään itse teoriaa riskeistä. Seuraavaksi käydään läpi, millaisia riskinhallintaprosesseja on olemassa. Riskinhallintaprosessien jälkeen käsitellään kriittisiä prosesseja ja tukiprosesseja. Seuraavaksi päästään tutustumaan resilienssin vaikutukseen. Lopulta muodostuu näkemys siitä, millainen pienelle yritykselle sovitettu riskinhallintaprosessi voisi olla.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäosiossa tarkastellaan käytettäviä toimintamenetelmiä. Tässä osiossa käsitellään, miten opinnäytetyössä on suunniteltu toteuttaa esitetyt asiat. Valikoiduksi menetelmäksi tuli toimintatutkimus. Tutkimus on luonnoltaan laadullista tutkimusta. Tietoa yrityksellä kerättiin toteuttamalla puolikonstruktioitu teemahaastattelu. Haastateltavia valittiin kolme kappaletta yrityksen eri toiminnoista: johdosta, taloushallinnosta ja operatiivisesta toiminnasta. Kaksi haastatteluista toteutettiin yrityksen Espoon konttorissa ja yksi haastattelu toteutettiin etähaastatteluna.

Haastattelujen vastauksia analysoitiin kolmen kysymyskokonaisuuden kautta. Ensimmäinen osio oli yrityksen nykytilan tunnistamista SWOT-henkisen kysymyspatteriston vastausten perusteella. Toisessa osiossa tunnistettiin yrityksen kriittisiä prosesseja ja tukiprosesseja. Näiden prosessien tunnistaminen auttaa havaitsemaan riskinhallinnan kannalta oleelliset prosessit. Kolmannessa osiossa tunnistettiin yrityksen kokemia riskejä. Riskejä tunnistettiin kokemuserusteisesti sekä arvioimalla minkälaisia riskejä yritys todennäköisesti kohtaisi. Työssä esitetyt riskit ovat luonteeltaan spekulatiivisia, sillä tapahtuneet riskit olla arkaluonteisia.

Opinnäytetyössä päädyttiin rakentamaan riskinhallintatyökalu yritykselle. Työkalun on tarkoitus toimia auttavana tekijänä riskinhallintaprosessin aloituksessa. Työkalu on rakennettu riskinhallintaprosessi sitoutettuna vahvasti siihen. Riskinhallintatyökaluosiossa hyödynnetään aikaisempia osioita teorian sekä tiedon osalta. Työkalu valmistettiin käyttäen Excel-ohjelmissä.

Johtopäätöksissä analysoidaan opinnäytetyöprosessin tuottamat tulokset. Tuloksia verrataan opinnäytetyön tavoitteisiin ja arvioidaan, miten hyvin opinnäytetyössä on suoriuduttu

tavoitteisiin vastaamisessa. Lopuksi tässä luvussa tunnistetaan myös mahdollisia jatkokehittämisasihteita.

2 Teoria ja tietoperusta

Teoriaosiossa esitellään opinnäytetyön keskeisimmät asiat riskinhallintaan liittyen. Osio alkaa itse riskien määrittelyllä. Seuraavaksi esitellään teoriaa riskinhallinnasta sekä erilaisia muotoja riskinhallintaprosesseista. Tässä osiossa esitellään myös SFS-ISO 31000:2018-standardin periaatteet ja puitteet riskinhallintaan. Suurempien ja kattavien teorioiden jälkeen perehdytään riskinhallintaprosessin mitoitukseen pk-yritykselle. Tämän lisäksi tarkastellaan kriittisiä prosesseja ja tukiprosesseja. Edellä mainituista asioista luodaan yritykselle sopiva riskinhallintaprosessi periaatteinen. Riskinhallintaprosessin lisäksi teoria ja tietoperustassa esitellään resilienssin vaikutuksia pienelle yritykselle sekä SWOT-analyysin teoriaa.

2.1 Riskit

Yritykset kokevat erilaisia ja eri tavoilla vaikuttavia riskejä useilla eri toimintansa alueilla. Riskien vaikuttavuus vaihtelee paljon. Vaikutus voi olla riskin realisoituessa negatiivista tai positiivista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähtökohtaisesti negatiivisten riskien torjuntaan. Pienimmillään realisoituvat riskit aiheuttavat mitätöntä haittaa ja pahimmillaan riskin realisoituminen lakkauttaa yrityksen toimintaedellytykset ja yrityksen toiminta loppuu. Riskienhallinta ei ole täysin vapaaehtoista, sillä osaan riskeistä tulee valmistautua jo lainsäädännön perusteella. Tästä esimerkkinä on yritysten ryhmähenkivakuutus sekä eläkemaksut.

SFS-ISO 31000:2018 -standardissa käytetään riskin määrittelyä epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin. Riski nähdään siis poikkeamana tavoitteisiin pääsemisessä. Tämä poikkeama voi olla luonteeltaan kielteinen tai positiivinen. Riskin lähteenä on yksittäinen tekijä tai vaihtoehtoisesti useita tekijöitä. Riskit voivat johtaa tapahtumiin, joilla on seurauksia. Seuraukset voivat olla suoraan tai epäsuorasti vaikuttavia sekä niiden luonne voi olla positiivinen tai negatiivinen.

Paul Hopkin (2017, s.1-23) toteaa kirjassaan, että riskienmäärittelytapoja on useita ja yrityksen tulisi valita sille sopiva määritelmä, joka voi olla niin kapea tai laava kuin yritys itse haluaa. Yritys voi jatkaa riskien jakamista tarkemmin erilaisiksi, josta voi olla hyötyä riskinhallintatoimintaa aloitteleville yrityksille. Esimerkkinä Hopkin tarjoaa määritelmän, joka on vapaasti käännettynä: tapahtuma, jolla on kyky vaikuttaa yrityksen ydinprosessien tehokkuuteen ja joustavuuteen (Hopkin, 2017, s.16.). Yrityksen kannalta riski voi olla mitä tahansa, joka vaikuttaa sen tavoitteisiin pääsyä.

Hopkin (2017, s.17-44) jakaa kirjassaan riskit neljään eri pääluokkaan. Compliance risks, hazard risks, opportunity risks ja control risks. Compliance risk on epäsuorasti käännettynä sääntöjennoudattamattomuuteen liittyvät riskit. Tähän riskityyppiin pyritään lähtökohtaisesti

vaikuttamaan minimoimalla ongelmat. Keinoina on laatia yritykselle tarkat ohjeistukset tai säännöt toiminnalleen. Säännöstö on lakien ja riskienhallinnan kanssa linjassa ja niitä noudattamalla pyritään vähentämään riskien realisoitumisen mahdollisuutta sekä lakien noudattamista.

Hazard risk käännettynä on uhka tai pelkästään riski. Tämä riskityyppi on lähtökohtaisesti täysin negatiivinen. Vaikutukset voivat olla yrityksen tuotteeseen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä. Tällaiset riskit voivat pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa tai lopettaa yrityksen toiminnan väliaikaisesti tai kokonaan. Kyseessä voi esimerkiksi olla tulipalo tai vakava virhe tuotteessa tai kriittisten tietojen menetys esimerkiksi varmuuskopioimattoman serverin tuhoutuessa. Toimintaa voi haitata varkaudet, virukset ja hakkerointi. Keinoina vastaavan kaltaisia uhkia vastaan on esimerkiksi vakuuttaminen, tiedon hajauttaminen, varmuuskopiointi, tehtävien jako kriittisissä osaamisalueissa sekä talouden parissa. Pienen yrityksen resilienssi, eli kyky palautua ongelmatilanteista, vaikuttaa paljon sen mahdollisuuksiin jatkaa toimintaansa kannattavasti ongelmatilanteiden jälkeen. Yritykselle on tärkeää suojata ja varmistaa kriittisten prosessiensa toimivuus. Jos yritys onnistuu ongelmatilanteesta palautumaan nopeasti tai jopa olemaan keskeyttämättä kriittisiä prosessejaan, sen resilienssiä voi pitää äärimmäisen hyvänä, jopa kilpailuetuna. (Hopkin, 2017, s.17-44)

Hopkinin (2017, s.17-44) mainitsema opportunity risk on suomennettuna epäsuorasti mahdollisuuden tuomat riskit. Tässä riskikategoriassa lopputulos voi olla positiivinen tai negatiivinen. Riskit nähdään erilaisina liiketoiminnan mahdollisuuksien hyödyntämisinä tai hyödyntämättömyyksinä. Yrityksen on tiedettävä oma riskinotto kykynsä ja halunsa tavoitellessaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tässä yrityksen johdolla on tärkeä rooli, sillä johto käytännössä päättää yrityksen suunnan.

Control riskit ovat epäsuorasti käännettynä epävarmuuteen liittyvät riskit. Epävarmuutta löytyy yrityksen kaikilta osa-alueilta. Yrityksen tulee hyväksyä epävarmuustekijöitä esimerkiksi kaikissa projekteissa sekä organisaatiomuutoksissa. Haluttuun lopputulokseen pääseminen ei tällaisissa tilanteissa, tai edes jokapäiväisessä toiminnassa ole aina mahdollista. Epävarmuuden vähentämiseksi yritys voi alkaa käyttää sisäistä kontrollointia. Keinoina on pyrkiä vaikuttamaan toimintoihin siten, että lopputulos on mahdollisimman halutun kaltainen. Esimerkiksi projektin osalle yritys voi laatia selkeän aikataulun, budjetin ja määritelmän halutuista tavoitteista. Yrityksen sisäinen kontrollointi merkitsee näiden asioiden seuraamista ja niiden toteutuksen vaatimista. Kontrollointi on yleensä hyvästä, mutta yrityksen pitää myös varoa, että sisäinen kontrollointi ei kasva liian suureksi ja päädy itseisarvoksi. Sisäisen kontrollin tulee olla yrityksen toiminnan mahdollistaja, eikä innovoinnin ja yrittämisenhalun laskija. (Hopkin, 2017, s.17-44)

Suomen riskinhallintayhdistyksen (2012) mukaan riskilajeja on neljä erilaista. Nämä lajit eroavat Hopkinin (2017, s.17-44) näkemyksistä. Riskilajit ovat riskinhallintayhdistyksen mukaan strategisia riskejä, operatiivisia riskejä, taloudellisia riskejä tai vahinkoriskejä. Riskit voivat kuulua yhtä aikaan organisaation kannalta yhteen tai useampaan riskiluokkaan.

Strategiset riskit ovat riskejä, jotka hankaloittavat yrityksen strategian mukaista toimintaa. Kyseessä voi olla väärin päätösten teko tai mahdollisuuksien hukkaaminen. Strategiset riskit voivat estää yrityksen tavoitteeseen pääsyn tai uhata yrityksen mahdollisuutta selviytyä. Tällaiset riskit voivat olla riippuvaisia yrityksen johdon päätöksenteosta, toimintamallien sopimattomuudesta tai hitaasta reagoinnista toimintaympäristön muutoksiin. Useissa strategisissa riskeissä on mahdollisuus päästä positiiviseen lopputulokseen tai negatiiviseen lopputulokseen. Esimerkkinä on strategisten valintojen tekeminen markkinoilla. Jos yritys onnistuu tunnistamaan tarpeet ja potentiaalin markkinoilla, sillä on mahdollisuus tehdä oikeita valintoja liiketoimintansa suhteen. Jos päätökset ovat puolestaan huonoja tai ei tunnisteta oikein markkinoita, yritys voi tehdä päätöksiä, jotka johtavat negatiiviseen lopputulokseen. (Suomen riskinhallintayhdistys Ry, 2012)

Operatiiviset riskit ovat yrityksen omaan sisäiseen toimintaan keskittyviä. Ne voivat johtua yrityksen prosessien toimimattomuudesta tai virheistä. Operatiivisten riskien alle kuuluvat henkilöriskit, tietoriskit, tuoteriskit ja projektiriskit. Henkilöstöön voi liittyä esimerkiksi uupuminen, inhimilliset virheet ja tietovuodot. Avainhenkilöstö on myös yritykselle kriittistä. Avainhenkilöstö muodostaa omat riskinsä. Pienessä yrityksessä on haaste, jos kriittinen osaaminen on yhden henkilön takana. Yrityksessä voi olla myös useampi avainhenkilö. Tietoon liittyviä operatiivisia riskejä on esimerkiksi tiedon liikkuminen verkoissa ja työsuhteiden lyheneminen. Henkilöstöön liittyvät tietoturvakäytänteet ovat yksi tekijä. Suojausten tulisi olla kunnossa ja henkilöstön tulisi ymmärtää, missä ja milloin puhutaan tärkeistä asioista, ilman että muut kuulevat. Yrityksen tulisi estää tiedon väärin käsiin joutumisen, mutta kuitenkin ajantasaisen ja luotettavan tiedon on oltava oikeiden ihmisten saatavilla. Operatiivisiin riskeihin kuuluu myös tuoteriskit. Tuoteriskejä ovat esimerkiksi tuotteiden kehitykseen, tuotantoon ja myyntiin sekä markkinoitiin liittyvät riskit. Riskejä on monenlaisia ja jokaisella yrityksellä on omat erikoistumisalueensa, jossa jokaisella on omat riskinsä. Projektiriskit ovat myös operatiivisten riskien alla. Ne ovat luonteeltaan kertaluontoisia. Lähtökohtaisesti on olemassa kahdenlaisia projekteja, toimitusprojekteja, joissa pyritään toimittamaan asiakkaalle sen tarvitsema tuote tietynä ajankohtana tai kehittäelyprojekti, jossa kehitetään jotain uutta esimerkiksi tuotteeseen. Pk-yrityksissä nämä projektit voivat kuitenkin yhdistyä, sillä asiakkailla voi olla tarve räätälöityyn ratkaisuun. Projekteissa on tärkeintä selvittää asiakkaiden tarpeet, tehdä realistiset lupaukset ja sopimukset sekä varmistaa rahoituksen riittävyys. (Suomen riskinhallintayhdistys Ry, 2012)

Taloudelliset riskit ovat kokonaisuus, jotka vaikuttavat yritykseen liikeriskien, sopimus- ja vastuuriskien kautta. Myös markkinoiden kautta tulee erilaisia riskejä. Yrityksen on pidettävä huolta maksukyvystään eli likviditeetistään. Liikeriskit ovat riskejä, joita yrityksen on otettava, jotta se pystyisi menestymään. Pk-yrityksen näkökulmasta tilanne on monimutkainen. Mahdollisuuksiin liittyy aina riskejä. Yrityksen on tehtävä tietoinen riski toimintansa osalta. Jos yritys onnistuu, se tuottaa voittoa ja epäonnistuessaan toiminta on tappiollista. Sopimus- ja vastuuriskit ovat asioita, joita yrityksen on huomioitava. Pk-yritykselle on tärkeää tehdä selkeät sopimukset, joista käy selville millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia yrityksellä on. Ongelmatilanteissa huonosti laaditut sopimukset voivat käydä yritykselle kalliiksi. Tuottoja voi jäädä saamatta ja vahingonkorvauksia voi tulla maksettavaksi. Lisäksi tulee pitää huolta, että sopimus ei tule olemaan epäedullinen yritykselle. (Suomen riskinhallintayhdistys Ry, 2012)

Vahinkoriskit ovat sellaisia riskejä, joiden lopputulemat eivät voi olla positiivisia. Näitä riskejä ovat esimerkiksi keskeytysriskit, paloriskit ja rikosriskit. Pk-yrityksille keskeytymisriski on haaste. Pk-yrityksen tulee löytää tapa toimia häiriöttömästi ja sen tulee löytää menetelmät tuottaa tulosta ja varmistaa oma jatkuvuus markkinoilla. Pienien yritysten osalta merkittäväksi seikaksi nousee se, että kiinteät kulut tulee kattaa koko ajan. Yleensä näillä yrityksillä ei ole varaa olla pyörittämättä tuotantoa. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulisi kyetä toimimaan jatkuvasti. Painetta tuo myös se, että asiakkaat eivät välttämättä pysty odottamaan ongelmatilanteissa, jolloin kauppa voidaan menettää tai sopimusseuraamuksia voidaan joutua kärsimään. Myös maine on pienellä yrityksellä vaakalaudalla. Paloriski on aina läsnä. Yrityksessä palo voi alkaa viallisesta sähkölaitteesta. Tekijät voivat olla myös täysin yrityksestä ja sen tiloista riippumattomia. Suomessa on lähtökohtaisesti rakennuksissa hyvä paloturvallisuus ja siisteydestä pidetään huolta. Palot eivät ole kuitenkaan mahdottomia ja olisi hyvä tiedustaa tulipalon mahdollisuus. Rikosriskit ovat luonteeltaan sellaisia, jossa rikollinen toimija tekee syystä tai toisesta ilkkua, varkauden tai suoraa kiusaa. Rikosriskejä varten on hyvä varautua pyrkimällä poistamaan rikosentekomahdollisuuksia. (Suomen riskinhallintayhdistys Ry, 2012)

Yrityksen tulee tuntea toimintaympäristönsä ja sitä kohtaavat riskit vaikuttaakseen niihin. Riskien tunnistamiseen on erilaisia työkaluja. Soveltuvia voi olla perinteinen SWOT-analyysi, PESTLE-analyysi, riskianalyysit, raportit vaaratilanteista tai mikä tahansa muu työkalu sekä yhdistelmä näistä. Tärkeintä yritykselle on kyetä tunnistamaan juuri sen kokemia riskejä. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009)

2.2 Riskienhallinnan perusteet

Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan oman toiminnan jatkuvuus sekä estämään ylimääräisten resurssien menettäminen epäsuotuisissa tilanteissa. Minimivaatimuksena yritykselle on täyttää kaikki lakisääteiset velvollisuudet. Hyvänä esimerkkinä on työnantajan maksamat lakisääteiset vakuutukset, kuten työntekijän eläkevakuutus, työtapaturmavakuutus ja

työntekijäin ryhmähenkivakuutus. Yrityksen on kuitenkin todennäköisesti kannattavaa panostaa riskienhallintaan minimivaatimuksia enemmän. Hyvällä riskienhallinnalla pystytään tunnistamaan yrityksen toimintaedellytyksiin pahiten vaikuttavat riskit sekä kehittämään näitä vastaan ratkaisumalleja. Riskienhallinnan hyötyä on hankala mitata. Toimiva riskienhallintaprosessi auttaa yritystä estämään epäsuotuisat tapahtumat, jotka olisivat voineet käydä toteen ilman riskienhallintaa. Prosessien toimiessa hyvin, pahimmat riskit eivät välttämättä realisoitu. Vaikka riski realisoituisikin, niin hyvä riskienhallintaprosessi on mahdollistanut nopeamman reagoinnin ja suuremman resilienssin yritykselle verrattuna sellaiseen yritykseen, jossa ei ole varauduttu ongelmiin. (Hopkin, 2017, s.5-23)

Strategia määrittelee yrityksen suuntaviivat ja vastaa kysymyksiin mitä yritys on ja visioon, mikä kertoo mihin yritys haluaa päästä tulevaisuudessa. Kuitenkaan kaikissa yrityksissä ei ole puhtaaksi kirjoitettua strategiaa tai visiota. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että niitä ei ole olemassa. Selkeä strategia ja visio auttaa yritystä toimintoissaan. Se selventää yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja voi myös auttaa ymmärtämään sitä, missä yritys tällä hetkellä on. Toimiva riskienhallintaprosessi vaatii kykyä tunnistaa organisaatiota koskevat riskit. Tunnistetut riskit tulee myös analysoida riittävän hyvin, jotta voitaisiin tunnistaa sopivat toimintatavat riskin ehkäisyyn tai realisoituneesta riskistä toipumiseen. Riskienhallinta tulee sitouttaa strategian toteuttamiseen. Mikäli strategiaa ei ole puhtaaksi kirjoitettu, riskienhallinta tulee sitouttaa johdon näkemykseen yrityksen visiosta. Yrityksen suunnan yhdistäminen riskienhallintaan auttaa päätöksenteossa sekä saavuttamaan tavoitteen. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.15-22 & s.37-39)

Riskien vähentämiseen on kaksi erilaista tulokulmaa. Ensimmäinen on pyrkiä vähentämään riskin vaikuttavuutta. Tavoitteena on saada riskin vaikuttavuus alkuperäistä pienemmäksi. Riskin vakavuudesta ja resurssien määrästä riippuen keinoja voi olla useita. Toteutuessaan toiminnan lamauttavan riskin laskeminen ainoastaan haittaavalle tasolle vaikuttavuutta muuttamalla on yritykselle kannattavaa, mikäli se on mahdollista. Toinen tulokulma on pyrkiä vaikuttamaan riskin todennäköisyyteen tai esiintymistiheyteen. Yritys voi pyrkiä laskemaan riskien todennäköisyyttä. Esimerkiksi hyvät ja selkeät toimintaohjeet voivat auttaa vähentämään mahdollisia riskitekijöitä yrityksen sisäisissä prosesseissa. Kuitenkaan riskien toteutuminen ja niiden vakavuus ei aina ole yrityksen itsensä hallittavissa. Tarkempia menetelmiä on kuitenkin useita erilaisia ja niihin perehdytään tässä opinnäytetyön osiossa. (Hopkin, 2017, s.5-23)

Hyvä riskienhallintaprosessi tulisi tehdä organisaatiossa tunnetuksi. Johdon tulisi viestiä prosessia sekä kuunneltava kentältä tulevaa tietoa. Toimiva riskienhallintaprosessi vaatii suunnittelua sekä vastuuhenkilöitä. Tehokkaassa riskienhallintaprosessissa vastuuhenkilöillä tulee olla kompetenssia ongelman ratkaisemiseksi. Yritys hyötyy etukäteen valmistellusta suunnitelmasta ongelmatilanteissa. Silloin se tietää miten varaudutaan epäsuotuisaa tilannetta varten ja millaisia toimenpiteitä tulisi tehdä. Yrityksen tulee määritellä vastuuhenkilö tai -henkilöitä

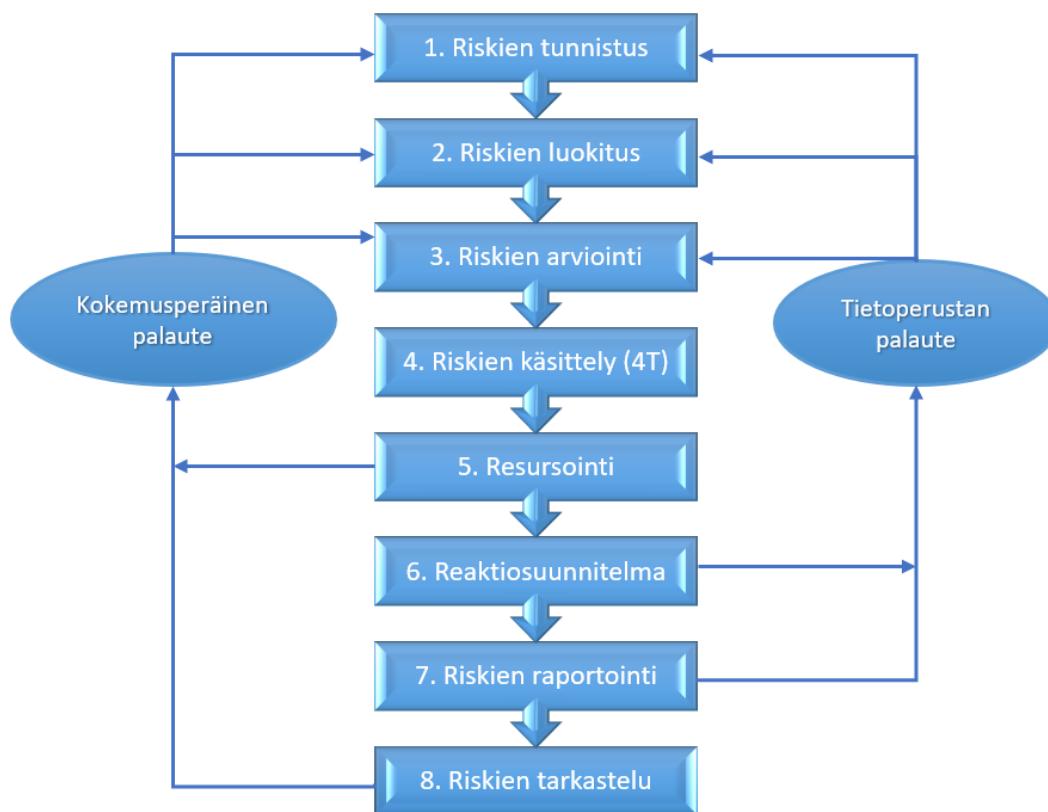
riskeille. Tämä tarkoittaa, että riskiin on perehtynyt vähintään yksi henkilö perinpohjaisesti sekä toimenpiteet tulisi olla valmisteltu ongelmatilanteita varten. Vastuhenkilöt tulee sisällyttää riskienhallinnan prosessin dokumentaatioon. Riskien tiedostaminen edesauttaa johtoa tekemään hyviä päätöksiä ja varmistamaan, että yritys on varautunut mahdollisten ongelmatilanteiden varalle. Riskienhallintaprosessi auttaa havaitsemaan yrityksen toimintaan kohdistuvat lailliset velvollisuudet. Se auttaa yritystä tunnistamaan toimintaympäristönsä sekä oman nykytilan. Hyvä riskienhallintaprosessi auttaa myös yritystä tehostamaan omaa toimintaansa ja parantaa yrityksen resurssien käyttöä. Tehokkaan prosessin myötä asioita voidaan myös nähdä sidosryhmien kannalta, mikä puolestaan voi auttaa yritystä toimimaan tehokkaammin niiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että tehokas riskienhallinta voi toimia yritykselle kilpailuetuna. Hyvänä motivaattorina riskienhallintaan on johdon vastuu tapahtumista, kun riski realisoituu. (Hopkin, 2017, s.5-23)

2.3 Riskienhallintaprosessien vertailu

Riskienhallintaprosesseja on kuvattu monilla eri tavoilla. Opinnäytetyön riskienhallintaprosessien vertailuun päätyi kirjallisuuskatsauksen perusteella löydetty kolme mielenkiintoista riskienhallinnan prosessia. Lähteet prosesseille löytyivät relevanssin ja tunnettavuuden perusteella. Yksi lähteistä oli suorana pk-yrityksien riskienhallintaprosessiin suunnattu teos: ”Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista” (Keränen, Kupi & Lanne, 2009) ja toinen löytyi SFS-ISO 31000:2018-standardista. Kolmas lähde oli Paul Hopkinin kirja: ”Fundamentals of Risk Management” (2017).

Riskienhallintaprosessit koostuvat lähtökohtaisesti riskien tunnistamisesta, niihin varautumisesta sekä toimenpiteiden valinnasta. Tämän lisäksi prosesseissa esitetään yleensä myös muita toimintoja, kuten riskeistä raportointia sekä periaatteita johdon päätöksen tekoon sitouttamisesta sekä tehokkaaseen viestintään liittyen. Riskienhallinta on vahvasti yhteydessä toiminnan jatkuvuuden hallinnan kanssa. Yrityksen tulee myös suunnitella toimenpiteet tarkoin omaan alaansa ja toimintaansa liittyen. Tehokkaimmillaan riskienhallinnan toimivuus on tilanteessa, jossa se kattaa organisaation kaikki tasot. (Hopkin, 2017, s.5-23)

Riskienhallintaprosesseja on kuvattu monilla eri tavoilla. Paul Hopkin (2017 S.52) on kirjassaan esitellyt riskienhallintaprosessia seuraavalla tavalla.



Kuvio 1: Hopkinin mukainen riskinhallintaprosessi (Hopkin, 2017, s.52)

Kuviossa 1 on esitetty Paul Hopkinin (2017, s.52) ajatusten mukainen riskinhallintaprosessi. Kyseinen prosessi on keskittynyt itse riskeihin tarkasti. Muissa esitettävissä prosesseissa esitellään suurempia linjoja sekä toimintaratkaisuja laveammin. Hopkinin mallissa on yksityiskohtaisesti kerrottu mitä missäkin kohdassa tulee tehdä esimerkiksi riskin arvioinnin osalta. SFS-ISO 31000:2018 määrittelee, että yrityksen tulisi toteuttaa arviointia ja sen tulisi pohjautua yrityksen periaatteisiin. Keräsen, Kupin ja Lanteen (2009, s.17-20) mallissa määritellään, että riskejä tulisi arvioida, mutta kirjassa ei esitelty yksityiskohtaisempaa tietoa itse tavoista arvioida riskejä. Kyseisessä mallissa arvioinnin tulisi perustua riskinhallintapolitiikkaan.

Hopkinin (2017, s. 45-56) mallin mukainen riskinhallintaprosessin ensimmäinen vaihe alkaa riskien tunnistamisella. Yrityksen tulee ymmärtää oma toimintaympäristönsä sekä tiedostaa mitä he halutaan tehdä ja missä halutaan olla tulevaisuudessa. Tiivistettynä yrityksen tulee tuntea strategiansa ja havaita sitä mahdollisesti suoraan tai epäsuoraan haittaavat tekijät. Riskejä voidaan tunnistaa lukuisilla eri tavoilla. Yritys voi esimerkiksi selvittää näkemyksiä henkilöstöltä sekä kirjata ylös aikaisemmista kokemuksista kumpuavia riskejä. Ulkopuolisen konsultaation ja avun hakeminen riskien kartoitukseen voi antaa uusia hyviä näkökulmia riskien tunnistukseen.

	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
vakavuus	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		todennäköisyys				

Taulukko 1: Yksinkertainen riskimatriisi

Toinen vaihe on tunnistettujen riskien luokitus, joka tapahtuu määrittelemällä riskin vaikuttavuus sekä oletettu todennäköisyys (Hopkin, 2017, s.119-131). Muissa tässä työssä esitetyissä riskienhallintaprosessin vaiheissa ei erikseen esitelty millä tavoin riskienhallinnan riskien luokitus tulisi toteuttaa. Keräsen, Kupin ja Lanteen (esitetty kuviossa 2) sekä SFS-ISO 31000:2018-standardin (esitetty kuviossa 3) mukaan riskianalyysi tulisi suorittaa, mutta määrittely jää yleisemmälle tasolle. Tässä vaiheessa voidaan määrittellä riskeille erilaisilla tavoilla arvoja. Yksi vaihtoehto on määrittellä taulukossa 1 näkyvä yksinkertainen riskimatriisi sovelletuilla arvoilla. Kuvion esimerkissä vakavuus ja todennäköisyys on asetettu taulukkoon toinen x-akselille ja toinen y-akselille. Taulukkoa käytetään siten, että suurempi lukuarvo vakavuuden osalta tarkoittaa vaikuttavampaa riskiä. Todennäköisyyden osalta suurempi arvo tarkoittaa useammin toteutuvampaa tapahtumaa. Vakavuus ja todennäköisyys voi olla selostettuna numeraalisesti tai sanallisesti. Käytännön kannalta vakavuus voisi olla selostettuna siten, että vaikutus olisi esimerkiksi mitätön (1), vähäinen (2), vaikuttava (3), vakava (4) ja äärimmäisen vakava (5). Todennäköisyyden osalta sama voisi olla seuraavan kaltainen: epätodennäköinen (1), harvinainen (2), mahdollinen (3), todennäköinen (4) ja varma (5). Kuvan tapauksessa esimerkkiriski määritetään seuraavalla tavalla: vakavuudella 4 arvioitu riski, jolle määritetään todennäköisyys 3 kerrotaan keskenään. Tällöin lukuarvoksi tulee 12. Samalla tavalla määritellään kaikki riskit, jolloin riskeille saadaan mitattavissa oleva lukuarvo. Arvot ja kaavat voivat vaihdella. Tärkeintä on kuitenkin, että on jonkinlainen tapa määrittellä vakavuus ja todennäköisyys, joiden perusteella voidaan asettaa riskit arvojärjestykseen. (Hopkin 2017, s.45-56)

Kolmannessa vaiheessa riskejä arvioidaan yrityksen riskinottohalun ja riskinottokyvyn mukaan. Yritykselle muodostuu ajan kuluessa ikään kuin riskirekisteri, mikä auttaa riskien vertailussa (Hopkin 2017, s.45-56). Aiemmin näytetyssä Excel-matriisissa riskinottohalu ja -kyky esitetään värialuein. Vihreä alue on hyväksyttävien riskien alue, keltaisella alueella olevat riskit ovat luokaltaan sellaisia, joihin tulisi reagoida resurssien salliessa, oranssilla alueella on jo vakavampia riskejä, joihin tulisi reagoida selkeästi. Punaisella alueella olevat riskit ovat

yritykselle äärimmäisen vakavia ja toteutuessaan ne voivat pahimmillaan lopettaa yrityksen toiminnan. Tällaiset riskit tulisi pyrkiä estämään tavalla tai toisella.

Kuvan kohdassa neljä käsitellään riskinkäsittelytapoja. Muissa tässä luvussa esitellyissä riskinhallintaprosesseissa ei ole näin yksityiskohtaisesti esitelty tapoja riskien käsittelyyn, vaan lähtökohtaisesti on maininta, että tulisi päättää miten riskejä halutaan käsitellä. Tämän prosessin mukaan riskejä voidaan käsitellä lähtökohtaisesti neljällä erialaisella tavalla. Kirjassa määriteltiin lyhennys 4T, joka koostuu neljästä eri menetelmästä. Tavot ovat riskien sietäminen (tolerate), varautuminen (treat), siirtäminen (transfer) ja estäminen (terminate). Riskien sietäminen (tolerate) tarkoittaa sen hyväksymistä. Riskiä voidaan sietää, jos sen vaikutus on realisoituessaan vähäinen. Riskiä voi myös joutua sietämään, mikäli yrityksellä ei ole mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan riskin realisoitumiseen tai vaikutuskeinot ovat liian kalliita suhteessa kannattavuuteen. Varautuminen sietoluokan riskeihin on vähäistä, sillä niiden vaikutus ja todennäköisyys ovat vähäisiä. Lähtökohtaisesti tällaiset riskit tunnistetaan tapahtuman jälkeen. Sietoluokan riskeistä voidaan ottaa opiksi tulevaisuutta varten. Kuitenkin mahdolliset tappiot hyväksytään lähtökohtaisesti. Treat-käsittelytapaa käytetään, kun riskin vaikutus on vähäinen ja todennäköisyyden ollessa suuri. Toimet keskittyvät vähentämään riskin aiheuttamia tappioita sekä ehkäisemään muita ei-toivottuja tapahtumia tai seurauksia. Riskien realisoitumista pyritään siis toisin sanoen vähentämään. Kontrollointi mahdollistaa osittaisen vahingon korvauksen. (Hopkin, 2017, s.186-195)

Riskin siirtämistä (transfer) käytetään tilanteissa, joissa riskin vaikutus on suuri, mutta todennäköisyys on pieni. Riskin vaikutukset pyritään ulkoistamaan. Toiminnan ohjaaminen on luonteeltaan määrävää. Tapoja pyrkiä vaikuttamaan on vakuutusten ottaminen sekä muiden sidosryhmien ohjeistaminen ja heidän toimintansa ohjaaminen. Riskin siirtäminen voi olla esimerkiksi vakuuttaminen. Vakuuttamista käytetään usein talousriskejä vastaan. Myös omaisuutta, laitteita ja tehtaita vakuutetaan. Riskin välttäminen (termination) on käytäntö, jolla pyritään estämään riskistä aiheutuneet vaikutukset tai jopa kokonaan estämään kyseisen riskin realisoituminen. Helpoin tapa estää riskin toteutuminen on lopettaa kyseinen toiminta, joka on riskialtis. Tällaisilla riskeillä todennäköisyys toteutumiseen on suuri ja vaikutukset ovat suuret. Kaikkiin riskeihin tällaisia menetelmiä ei kuitenkaan kannata sovittaa, sillä ne eivät ole kustannustehokkaita. Termination-vaiheen voi myös nähdä tavalla, jossa yritys pyrkii löytämään vaihtoehdoisen tavan hävittämään riskin vaikutuksen. (Hopkin, 2017, s.186-195)

Viidennessä vaiheessa resurssit tarkastetaan ja päätetään mitä kaikkea voidaan ja mitä kaikkea kannattaa tehdä. Tässä kohtaa tarkastellaan esimerkiksi, millaisia vakuutuksia on saatavilla ja mitä kannattaa ottaa. Aikaisempi riskien arviointi sisältää myös riskien mahdollisen hinnan arvioinnin. Riskejä on voitu määritellä useita erilaisia ja huomataan, että kaikkiin ei ole mahdollista vaikuttaa. Strategisesti merkittävimmiltä riskeiltä tulisi suojautua. Vähintään

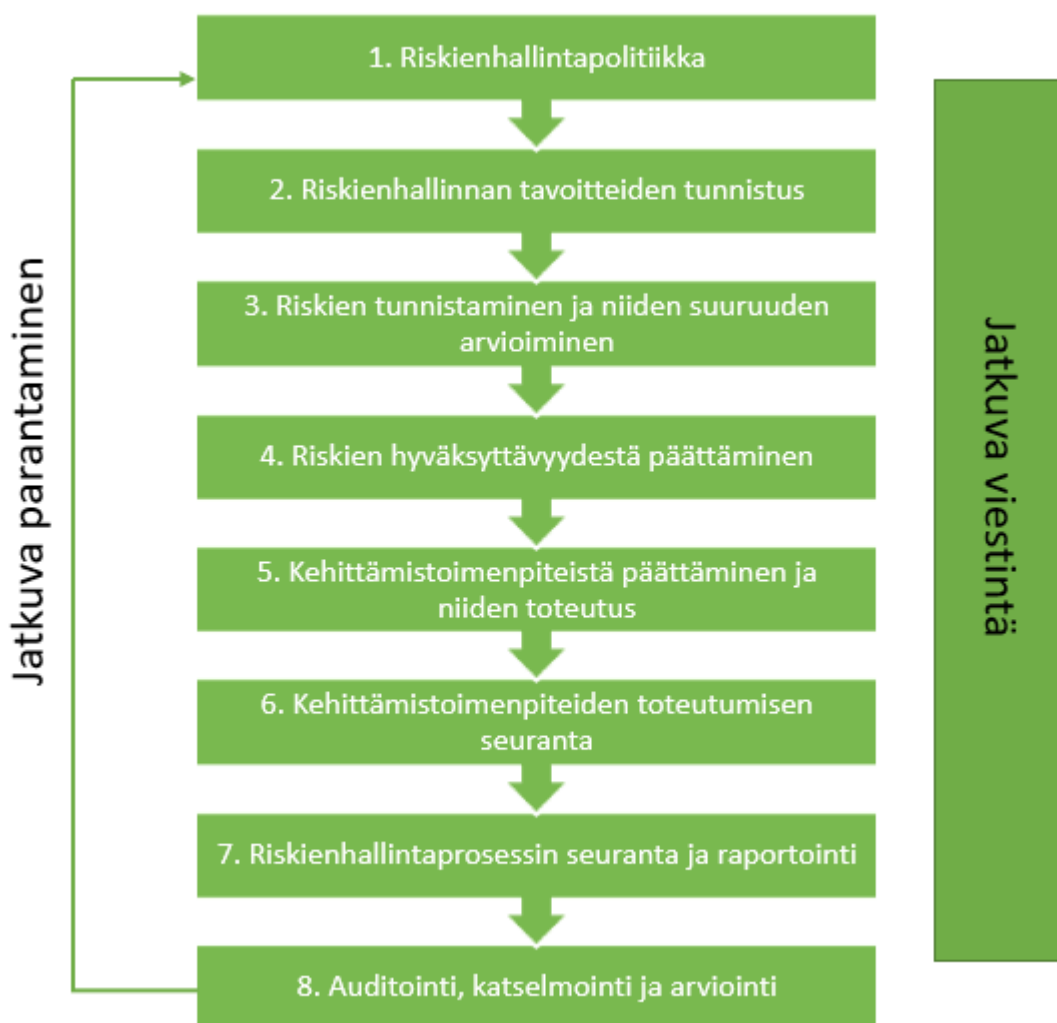
avainprosessien toiminta tulisi pystyä turvaamaan kannattavalla tavalla. (Hopkin 2017, s.45-56)

Kuudennessa vaiheessa suunnitellaan miten reagoida toteutuneeseen riskiin. Tämän voisi ajatella eräänlaisena palautumissuunnitelmana. Yritys siis toisin sanoen pyrkii varmistamaan toimintansa jatkuvuuden. Etukäteen valmistellut toimintamallit mahdollistavat nopeamman palautumisen ongelmista. Samoin yrityksen kyky soveltaa jo olemassa olevia ratkaisumalleja muihin erilaisiin ongelmiin hyödyttää sitä ja lisää yrityksen resilienssiä. Pelkkä reagointitavan löytäminen ei riitä, vaan tulisi myös löytää tapa viestiä tarpeellisille sidosryhmille. Tästä päästään suoraan seitsemänten kohtaan, joka on riskeistä tiedotus. Riskejä pystytään välttämään tehokkaasti koko henkilöstön ymmärtäessä mahdolliset riskit sekä niiden syntymekanismit. Tiedotus ja koulutus auttavat itsessään ehkäisemään mahdollisia riskejä. Henkilöstöltä voi myös tulla hyviä hyödynnettäviä ideoita tai huomioita muista mahdollisista riskeistä, joita ei olla vielä huomioitu. (Hopkin 2017, s.45-56)

Kahdeksannessa kohdassa arvioidaan omaa riskienhallintajärjestelmää ja tarkastellaan, millaisia riskejä on realisoitunut. Näiden kahdeksan kohdan lisäksi kuvassa kiinnitetään huomiota kokemuseräiseen ja faktaperäiseen palautteeseen. Tietoa ja kokemuksia tulisi välittää johdolle ja johdon henkilöstölle. (Hopkin, 2017, s.45-56)

Hopkinin (2017 s.45-56) kirjassa esitetty malli on iteratiivinen prosessi. Sen on tarkoitus kehittää pitkällä aikavälillä itseään palautteen ja tiedottamisen kautta. Eri vaiheista tulisi kerätä jatkuvasti palautetta sekä kokemuseräistä tietoa. Pelkkä tiedonkerääminen ei riitä, vaan uusi tieto tulisi saada implementoitua käyttöön.

Toisena riskienhallintaprosessina opinnäytetyössä kuviossa 2 esitellään VTT:n riskienhallintaprosessi Kupin, Keräsen ja Lanteen kirjasta ”Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista” (2009. s.17-20). Kyseinen kuvaus riskinhallintaprosessista on kokonaisvaltainen. Kuitenkaan tässä prosessikuvauksessa ei mennä kovin syvälle toimintatapoihin, vaan esitellään periaatteita yleisellä tasolla.



Kuvio 2: VTT:n mukainen riskinhallintaprosessi (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.18)

Kuviossa 2 esitetään VTT:n mukainen riskinhallintaprosessi. Se lähtee liikkeelle riskinhallintapolitiikan määrytyksestä. Riskinhallintapolitiikkaa ei ole esitetty tämän luvun muissa riskinhallintaprosesseissa. Riskinhallintapolitiikan pohjalta määritellään, miten riskinhallinta toteutetaan ja millainen on yrityksen tapa suhtautua riskeihin. Tässä mallissa korostetaan suoraan ensimmäisessä vaiheessa riskienhallinnan yhteyttä yrityksen toiminnan ohjaamiseen. Riskinhallintapolitiikan tulisi olla suoraan yhteydessä yritykselle suunniteltuun strategiaan ja visioon. Siinä voidaan esittää myös tärkeimmät päämäärät ja tavoitteet. Lisäksi voidaan selvittää, miten riskejä tunnistetaan sekä miten niitä kontrolloidaan. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

VTT:n riskinhallintaprosessin toinen vaihe on tavoitteiden määrittely. Tämä tehdään tunnistamalla ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön ominaispiirteitä. Yritys voi esimerkiksi

tarkastella asiakkaitaan ja heidän vaatimuksiansa. Tavoitteiden asettamisessa on myös tärkeää tunnistaa yrityksen omat uhat ja mahdollisuudet.

Kolmannessa vaiheessa suoritetaan riskien tunnistus sekä niiden suuruuden arvioiminen. Järjestelmällinen ja huolellinen analysointi kasvattaa tietämystä riskeistä. Tässä osiossa arvioidaan myös riskien seuraukset ja niiden todennäköisyydet sekä miten niitä vastaan toimitaan. Myös syiden havainnointi kasvattaa kyvykkyyttä varautua riskeihin. Keinoja riskien havaitsemiselle on esimerkiksi mahdolliset vaaratilanneraportit, riskianalyysit sekä liiketoiminnan SWOT-analyysi. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

Neljännessä vaiheessa VTT:n riskinhallintaprosessia päätetään riskien hyväksyttävyyks. Yritys määrittelee, onko riski hyväksyttävissä vai ei. Tähän vaikuttaa yrityksen näkemys koetun riskin suuruudesta. Päätöksen tulisi olla linjassa riskinhallintapolitiikan kanssa. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

Viidennessä vaiheessa keskiössä on kehittämistoimenpiteistä päättäminen ja toimenpiteiden toteutus. Riskejä vastaan laaditaan kehittämistoimenpiteet ja suunnitellaan niiden toteutus. Tämän vaiheen tärkein sisältö on ei-hyväksytyjen riskien käytettävien toimenpiteiden päättäminen. Kuitenkin tässä käsitellään myös hyväksyttävien riskien vastatoimenpiteitä. Nämä ovat usein riskejä, joiden vaikutus on vähäinen, mutta niitä pystytään torjumaan tehokkaasti pienillä resursseilla. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

Kuudennessä vaiheessa kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan. Tavoitteena on varmistaa päätettyjen toimenpiteiden toteutuminen. Aktiivinen tarkastelu opettaa organisaation riskinhallintaan osallistuvaa henkilöä havaitsemaan laajemmin toimenpiteiden tuottaman hyödyn ja haitan. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

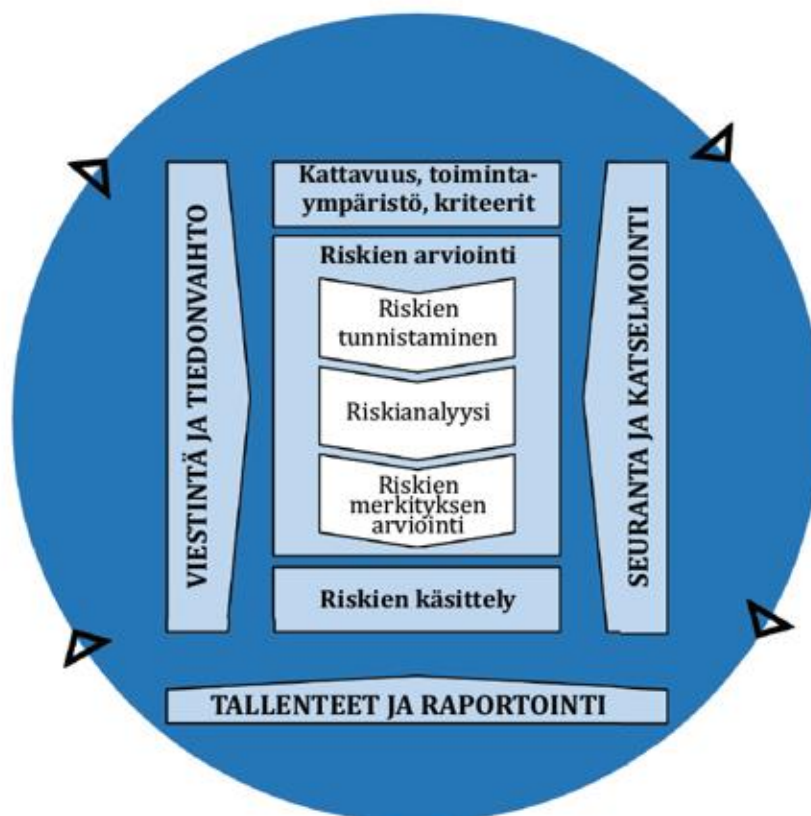
Seitsemäs vaihe perustuu riskinhallintaprosessin seurantaan ja raportointiin. Tarkoituksena on esimerkiksi havainnoida vuoden aikana tapahtuneet riskiarviot ja millaisia uusia riskejä on tullut yrityksen tietoon sekä millaisia toimenpiteitä on tehty. Kerätyistä tiedoista tehdään kooste tai raportti. Raportin perusteella olisi tarkoitus pystyä havainnoimaan toimiiko oma riskinhallintaprosessi. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

Viimeisessä vaiheessa suoritetaan auditointi ja katselmointi. Tässä vaiheessa tarkastellaan yrityksen riskinhallintaprosessin toimivuus. Arviointi toteutetaan sellaisilla mittareilla, joita yritys on valinnut käyttöönsä. Mittareita voidaan löytää riskilajikohtaisesti tai sitten esimerkiksi riskinhallintaprosessin joltain osa-alueelta. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

Kuvion oikealla puolella on palkki, joka kuvastaa jatkuvaa viestintää läpi koko riskinhallintaprosessin. Viestinnän tulisi olla kunnossa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin riskinhallintaprosessin kaikissa vaiheissa. Tietoa tulee saada esimerkiksi yrityksen henkilöstölle ja asiakkaille.

Myös muut erilaiset sidosryhmä, kuten aliurakoitsijat ja rahoittajat voivat olla kiinnostuneita yrityksen riskinhallintapolitiikasta. Yrityksen tulee myös vastaanottaa mahdollinen palaute riskinhallintaan liittyen ja välittää tieto oikeille ihmisille. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.17-20)

Kolmantena riskinhallintaprosessin mallina esitellään SFS-ISO 31000:2018-standardin mukainen riskinhallintaprosessi kuviossa 3. Kyseisen standardin mukaan riskinhallinta koostuu riskinhallintaprosessista, periaatteista ja puitteista. Tämä prosessi eroaa kahdesta aikaisemmasta mallista siten, että osa muissa malleissa esitetyistä asioista, on hajautettu periaatteisiin ja puitteisiin. Tämä on osaltaan onnistunut luomaan pääkohtien osalta yksinkertaisemman kaltaisen prosessin. Jotta prosessin saisi toimimaan se vaatii periaatteet ja puitteet tuekseen kokonaisvaltaiseen riskinhallintaprosessin luomiseksi.



Kuvio 3: Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000:2018, s.14)

Kappaleessa 2.4, kuviossa 4 esitelty SFS-ISO 31000:2018 mukainen riskienhallintaprosessi on eroava Hopkinin (2017, s.52) ja Keräsen, Kupin & Lanteen (2009, s.18) näkemyksistä. Riskinhallinta on jaoteltu kolmeen eri osioon: prosessi, periaatteet ja puitteet. Standardissa on esitetty samoja asioita, mutta osa niistä jää puitteiden ja periaatteiden alle. Koko riskienhallintaprosessin syvälinen ymmärtäminen vaatii myös periaatteisiin ja puitteisiin tutustumisen.

Niihin palataan opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa. SFS-ISO 31000:2018-standardin prosessiosio koostuu seuraavista osa-alueista:

Kuviossa 3, Riskienhallinta alkaa kohdassa kattavuus, toimintaympäristö ja kriteerit. Riskienhallintaprosessi tulee sovittaa yritykselle. Prosessin aloituksessa tulee huomioida yrityksen tavoitteet sekä valita sopivat työkalut riskien arviointiin. Riskienhallintaprosessin tulisi kattaa koko yrityksen toiminta, mutta luonnollisesti yritys itsessään lopulta määrittelee, kuinka kattavaksi se haluaa prosessin tehdä. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö tulisi tuntea hyvin, sillä ne vaikuttavat riskienhallinnan toimintaympäristön tavoitteisiin ja toimintoihin. Lisäksi itse toimintaympäristö voi olla riskin lähteenä. Yrityksen tulee määrittellä oma riskinottohalu ja riskinotto-kyky. Tätä kautta pyritään tunnistamaan millaisia ja kuinka paljon riskejä yritys on valmis ottamaan ja millaisia ei. Riskikriteeristön määrittely on tärkeää, sillä se voi toimia hyvänä työkaluna riskin vaikuttavuuden arviointiin ja auttaa myös päätöksenteossa. Riskikriteeristön muodostamisessa tulee huomioida yrityksen tavoitteet, arvot ja velvoitteet. Myös sidosryhmien näkemykset tulisi huomioida. Tässä vaiheessa tulisi päättää miten mitataan riskin toteutumia ja sen aiheuttamia seurauksia. Riskienhallintaprosessin toimivuuden takaamiseksi kriteeristö on pidettävä dynaamisena, eli muutettava ja päivitettävä ympäristön muutoksen tai yrityksen sisäisen oppimisen kautta. (SFS-ISO 31000:2018)

Riskien arviointi käsittää niiden tunnistamisen, analysoinnin ja merkityksen arvioinnin. Yrityksen tulisi oppia tuntemaan itsensä ja sen tavoitteisiin pääsemiseen liittyvät riskit. Riskien havaitsemiseen voidaan käyttää monia erilaisia tapoja: syiden ja seuraussuhteiden havainnointia, uhkien ja mahdollisuuksien havainnointia, toimintaympäristön muutoksia, omien haavoittuvuuksien havainnointia. Havaitsemiseen voidaan käyttää myös aineettomien ja aineellisten riskien lähteiden havainnointia. Riskien havainnointiin liittyvien henkilöiden ennakkoluulot ja oletuksien vaikutus tulee pystyä tunnistamaan. Riskianalyyssissä tavoitteena on ymmärtää riskin ominaisuudet, millainen luonne riskillä on ja millainen sen vaikuttavuus on. Itse analyysin monimutkaisuus riippuu paljon yrityksestä ja sen tavasta tehdä analyysiä. Vaikuttavia tekijöitä ovat myös tiedon saatavuus, analyysin tarkoitus sekä käytössä olevat resurssit. Analyysissä tulisi ottaa huomioon tapahtumien ja seurausten todennäköisyys, niiden luonne ja vaikuttavuus sekä monimutkaisuus ja nykyisten toimien vaikuttavuus. Harvinaisten ja todella epätodennäköisten vakavien seurausten tapahtumien toteutuminen on hankalasti analysoitavissa. Tällaisissa tapahtumissa tulisi analysointia soveltaa. Yrityksellä on kuitenkin etua siitä, että se on varautunut epätodennäköisiinkin tapahtumiin ja miettinyt vastatoimia ja mahdollista palautumissuunnitelmaa tällaisen riskin toteutuessa. Riskin merkityksen arvioinnin on tarkoitus tukea päätöksentekoa. Kun riskiä on analysoitu ja verrattu laadittuun riskikriteeristöön, toimenpiteet on helppo päättää. (SFS-ISO 31000:2018)

Riskien käsittelyn tarkoituksena on valita sopivin käsittelytapa yrityksen näkemyksen mukaan. Näkemys muodostuu itse riskin sekä käsittelytavan perusteella. Riskin osalta tämä tarkoittaa

päätöstä siitä, että onko riski hyväksyttävissä vai tulisiko riskiä lähteä käsittelemään jollain tavalla. Riskin vaikuttavuuden mukaan käsittelytapaan vaikuttaa käytettävissä olevat resurssit, työmäärä sekä toteutuksen hyvien ja huonojen puolien tasapainottaminen. Riskin mukaan eri toteutustavat voivat tuoda synergiaa. Pitää myös huomioida, että eri käsittelytavat eivät sulje toisiaan välttämättä pois, eivätkä kaikki käsittelytavat välttämättä toimi kaikissa olosuhteissa. Käsittelytavoista esimerkkejä ovat: riskin torjuminen, riskin sietäminen mahdollisuuden takia, riskin lähteen poistaminen, todennäköisyyden muuttaminen, seurausten muuttaminen, riskin jakaminen sopimuksilla tai vakuutuksilla tai riskin säilyttäminen. (SFS-ISO 31000:2018)

Seuranta ja katselmointi. Seurannan on tarkoitus varmistaa prosessin toimivuus, toteutus ja laatu. Lisäksi jatkuvalla tarkkailulla päästään kehittämään prosesseja. Seurantavaiheeseen kuuluu suunnittelu, tiedon kerääminen, tulosten dokumentointi ja palautteen antaminen. (SFS-ISO 31000:2018)

Tallenteet ja raportointi. Riskienhallintaprosessin toimet tulisi dokumentoida. Tuloksia tulisi viestittää henkilöstölle ja mahdollisesti sidosryhmille. Pienessä organisaatiossa riskienhallinnan raportointi tukee johdon työtä ja auttaa päätöksenteossa. (SFS-ISO 31000:2018)

Viestintä ja tiedonvaihto ovat tärkeä osa riskienhallintaa. Riskienhallinnan tulisi olla jalkautettuna yrityksen jokaiselle osa-alueelle. Viestintä ja oikean tiedon jakaminen on avaintekijä riskienhallinnan onnistumiseen. Operatiivisella osalla saattaa olla esimerkiksi sellaista toimintaan liittyvää tietoa, mitä johdolla ei ole ja ilman viestintää ei tule olemaan. Viestintä mahdollistaa parempien päätösten teon yhdistämällä yrityksen eri alueiden asiantuntemuksen. (SFS-ISO 31000:2018)

SFS-ISO 31000:2018-standardi on kattava kokonaisuus. Tämä on yhtä aikaa sekä vahvuus että heikkous. Jotta prosessista saisi kaiken irti, niin yrityksen tulee myös perehtyä standardin puitteisiin ja periaatteisiin. Nämä on esitetty seuraavassa luvussa jatkumona standardille. Pienen yrityksen näkökulmasta standardi on kokonaisvaltainen. Standardi ei ole ehdoton. Siinä todetaan, että yrityksen tulisi valita seuraamansa kohdat. Pienen riskienhallintaa tuntemattoman yrityksen on hankala valita konkreettiset toimenpiteet käytäntöön suoraan tämän standardin pohjalta, sillä standardissa käsitellään monet asiat yleistäen. Vahvuutena standardilla on sen kattavuus ja siinä esitetty vapauden mahdollisuus. Standardi on vapaasti käytettävissä, mutta sen status on mielenkiintoinen. Yritys voi päättää sen seuraamisesta ja siitä ei erikseen voi hakea sertifikaattia.

Kaikissa esitetyissä riskienhallinnanprosesseissa oli yhtäläisyyksiä sekä eroavuuksia. Jokaisessa mallissa karkeasti tunnistettiin riskejä, arvioitiin riskien vakavuutta tavalla tai toisella ja päätettiin riskien käsittelytavoista. Prosesseissa oli nostettu suoraan tai ISO-SFS 31000:2018 mukaan epäsuorasti jatkuvan kehittämisen tärkeys standardin periaatteet osiossa. Myös viestintä

nostettiin kaikissa prosesseissa esille, joskin Hopkinin (2017, s.52) mallissa viestintää kuvattiin yksipuoleisemmin palautteena, jonka perusteella tehdään parannuksia. Kaikissa malleissa myös tarkasteltiin ja arvioitiin omaa suoriutumista. Kaikissa prosesseissa oli viitattu riskienhallinnan sitouttamista yrityksen strategiaan tai johdon päätöksentekoon. Nämä kuitenkin tulivat eri tavalla esille eri vaiheessa tietoperustassa ja osa on suoraan esitetty kiinteästi kuuluvan joko riskienhallintaprosessiin tai riskienhallinnan yleisiin periaatteisiin. Hopkinin (2017, s.5-23) mukaan riskienhallinta toimii tehokkaimmillaan, kun se on sitoutettu yrityksen strategiaan sekä organisaation kaikkiin tasoihin. Keräsen, Kupin ja Lanteen (2009, s.18) prosessissa päätöksenteko ja riskienhallintapolitiikka on nostettu tärkeäksi. Tämä viittaa epäsuorasti johdon sitouttamiseen päätöksenteossa. ISO-SFS 31000:2018-standardissa johdon sitoutuminen on sisällytetty sekä riskienhallinnan puitteisiin että riskienhallinnan periaatteisiin.

Riskienhallintaprosesseista löytyi kuitenkin myös paljon eroja. Hopkinin malli riskienhallintaprosessiin oli kaikkein selkeimmin keskittynyt itse riskeihin. Keräsen, Kupin ja Lanteen (2009, s.18) malli puolestaan oli luonnoltaan kokonaisvaltainen, mutta kohdat oli käsitelty laseasti. ISO-SFS 31000:2018-standardin suurin eroavaisuus oli se, että osa asioista on esitetty periaatteissa ja puitteissa. Riskienhallinnan prosessit on osittain esitetty yleisellä tasolla.

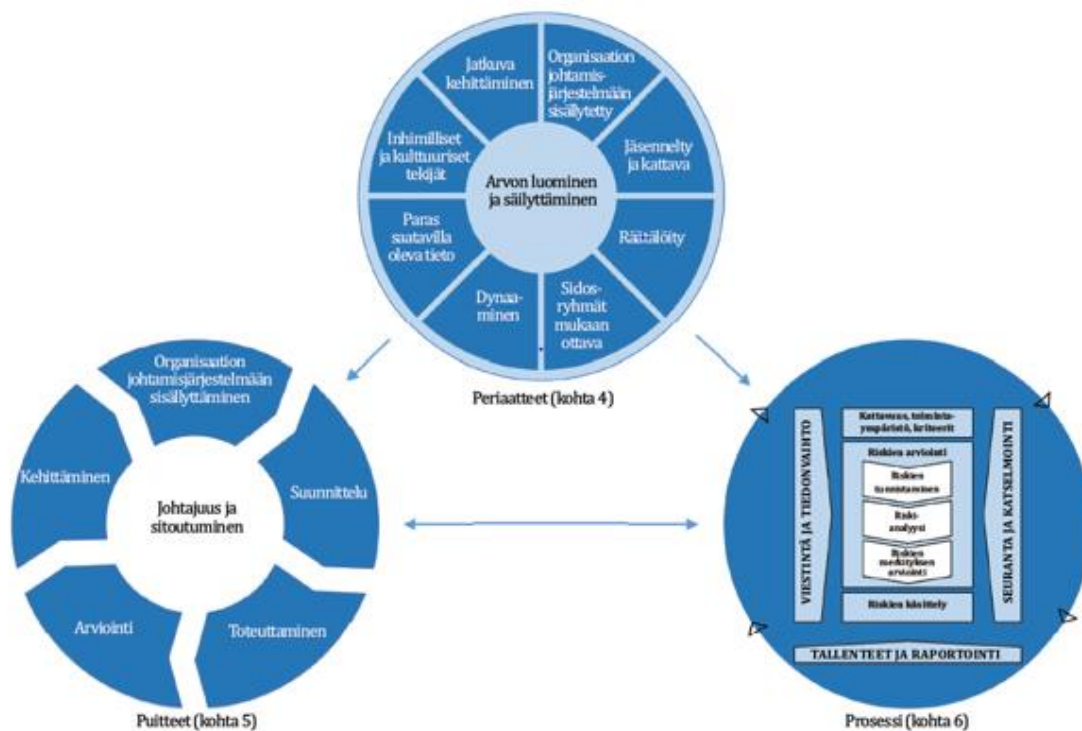
2.4 Riskienhallinnan periaatteet ja puitteet SFS-ISO 31000:2018 -standardin mukaisesti

SFS-ISO standardissa 31000 (2018) määritellään ohjeet riskienhallintaan. Kyseinen standardi on tarkoituksella tehty monikäyttöiseksi. Edellisessä luvussa on esitetty standardin riskienhallinnan prosessi. Tässä osiossa perehdytään riskienhallinnan periaatteisiin ja puitteisiin. Tämän tarkoitus on antaa lukijalla kokonaiskuva standardin laajuudesta. Standardin on tarkoitus perustua periaatteiltaan sopia jokaiselle kiinnostuneelle yritykselle. Se ei kuitenkaan itsessään riitä, sillä riskienhallinta on sovitettava aina kyseiselle organisaatiolle. Standardissa esitetyt periaatteet, puitteet ja prosessi voidaan ottaa osittain, kokonaisuudessaan tai muokattuina käyttöön.

Standardin mukaan riskienhallinnan tulisi olla iteratiivista. Myös Hopkin (2017 s.46-56) on jatkuvan riskienhallintaprosessin kannalla. Tarkoituksena on saada riskienhallinnasta säännöllisesti toistuvaa. Säännöllisesti asioita tarkastelemalla voidaan löytää uusia riskejä tai uusia ja parempia toimintamenetelmiä riskien hallitsemiseksi. Säännöllinen riskienhallinta tuottaa myös synergiaa yrityksen strategian määrittelyssä sekä yleisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Nykyaikaisessa kiireisessä ja muuttuvassa maailmassa strategiaakaan ei tulisi pitää muuttumattomana.

Kuviossa 2 esitellään SFS-ISO 31000:2018 mukainen riskienhallinta kokonaisuudessaan. Riskienhallinta on koostunut standardin mukaan periaatteiden, puitteiden ja prosessin

muodostamasta kokonaisuudesta. Jokaisella osa-alueella on omat vaikutuksensa ja kaikissa yrityksissä eivät asiat toteudu samalla tavoin.

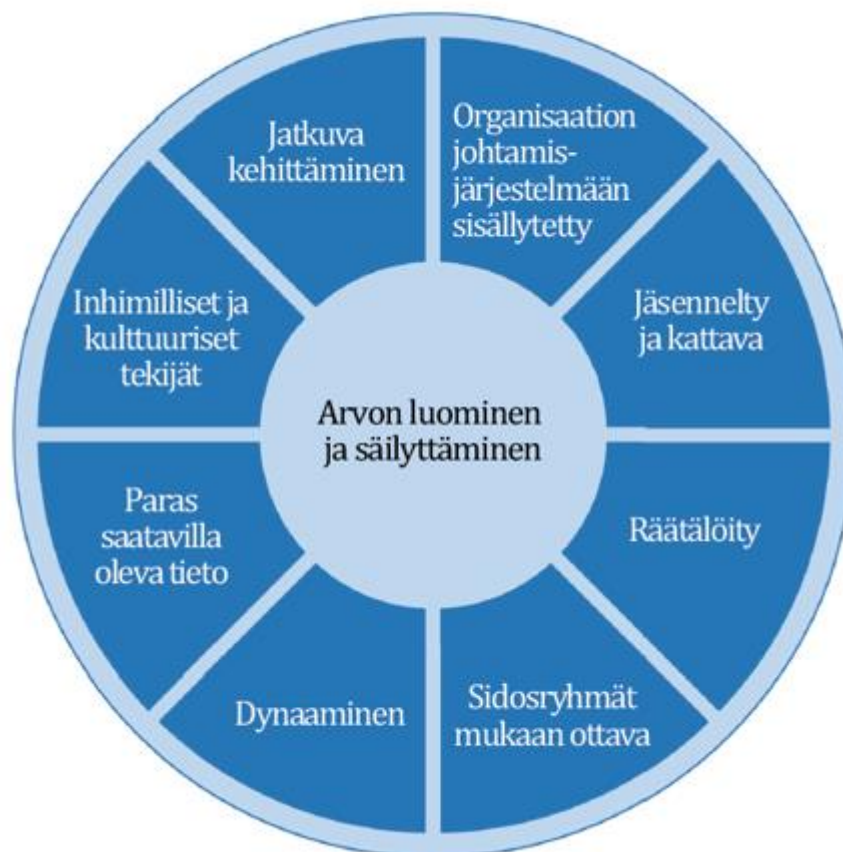


Kuvio 4: Periaatteet, puitteet ja prosessi (SFS-ISO 31000:2018, s.5)

SFS-ISO 31000:2018 standardissa riskit määritellään lyhyesti ja yksinkertaisesti epävarmuuksiksi tavoitteisiin pääsemisessä. Vaikuttavia tekijöitä voi olla useita samoin laatuakin vaihtelee. Poikkeama voi olla negatiivinen tai positiivinen tapahtuma. Toisaalta poikkeus voi olla yhtä aikaa osittain positiivinen ja osittain negatiivinen. Riskiä voidaan tutkia sen lähteiden, potentiaalisten tapahtumien, sekä seurausten että todennäköisyyden yhdistelmän kautta. Riskien lähteet voivat olla moninaisia. Yrityksen ympäristö, verkosto ja toimiala vaikuttavat riskien lähteisiin. Tapahtumat voivat olla monisyisiä tai sitten jonkin yksittäisen asian seurauksia. Tapahtumat voivat olla myös itsessään riskin lähde. Tapahtuman todennäköisyydellä pyritään hahmottamaan, tuleeko tapahtuma toteutumaan tai kuinka usein tapahtuma tulee toteutumaan jonkin ajanjakson sisällä.

Kuviossa kolme esitellään SFS-ISO 31000:2018 standardin mukaan riskienhallinnan tärkeimmät periaatteet. Keskeisimmäksi nousee arvon luominen sekä myös sen säilyttäminen. Riskienhallinnan suoria hyötyjä oikein toteutettuna ovat suorituskyvyn paraneminen ja innovoinnin tukeminen sekä yrityksen omien tavoitteiden saavuttaminen.

Standardin mukaan tehokkaan riskienhallinnan järjestelmä rakentuu periaatteista. Nämä periaatteet rakentavat yritykseen sovitettuna prosessin, jonka avulla yrityksen tulisi kyetä hallitsemaan tehokkaasti epävarmuuden vaikutusta toimintaansa.



Kuvio 5: Periaatteet (SFS-ISO 31000:2018, s.8)

Organisaation johtamisjärjestelmään sisällytetty. Riskienhallinta tulee saada sitoutettua yrityksen toimintaan kaikille tasoille. Niin johdon, kuin operatiivisen toiminnon sekä tukitoimintojen osalta tulee saada ymmärrys riskienhallinnasta ja sen tarpeesta. (SFS-ISO 31000:2018)

Jäsennelty ja kattava riskienhallinta auttaa yritystä hahmottamaan riskejä ja tekee myös niiden vertailusta helppoa. Samoin on mahdollista pystyä havaitsemaan, millaisia hyötyjä riskienhallinnasta on ollut. (SFS-ISO 31000:2018)

Räätälöity. Riskien hallinta tulee sovittaa yritykseen sopivaksi. Sen tulee ottaa huomioon yrityksen omat tavoitteet sekä asiat, jotka vaikuttavat sen ulkoisessa sekä sisäisessä toimintaympäristössä. (SFS-ISO 31000:2018)

Sidosryhmät sisällytetty. Sidosryhmien mukaan ottaminen antaa yritykselle uutta tietoa, näkemystä ja tietämystä mahdollisista riskeistä. Tietoa voidaan hyödyntää riskienhallinnan

tehostamiseksi. Lisäksi sopivalla tavalla esittäessä tehokas riskienhallinta voi toimia hyvänä mainoksena yritykselle. Sidosryhmien mukaan ottaminen voi mahdollistaa myös niiden paremman tuntemisen ja sitä kautta mahdollisuuden tuottaa lisäarvoa. (SFS-ISO 31000:2018)

Dynaaminen. Toimintaympäristön ja sidosryhmien muutokset vaikuttavat riskeihin. Moderni maailma muuttuu jatkuvasti ja muutoksessa riskit ovat aina läsnä. Yritykselle olisi hyödyllistä muuttuvassa maailmassa kyetä ennakoimaan ja kehittämään riskienhallintaa siten, että pystytään reagoimaan myös uusiin riskeihin oikein ja riittävän aikaisin. (SFS-ISO 31000:2018)

Paras saatavilla oleva tieto. Yrityksellä on lähtökohtaisesti käytettävissään oma tulkintansa historian tapahtumista. Ympäristöään tarkkailemalla pystytään saamaan lisää tietoa käytettäväksi. Historian ja nykyisen tiedon perusteella on mahdollista laatia realistisia odotuksia tulevaisuudelta. Vaikka tulevaisuuden odotukset eivät pitäisikään paikkaansa, yrityksen on helpompaa ennakoita muuttuviin tilanteisiin hyödyntämällä erilaisia skenaarioharjoitteita. Paras saatavilla oleva tieto olisi hyvä saada hyödynnettyä sopivaan aikaan. Tiedon tulee olla selkeää sekä tärkeiden sidosryhmien saatavilla olevaa. (SFS-ISO 31000:2018)

Inhimilliset ja kulttuuriset tekijät. Yrityksen sisällä muotoutunut kulttuuri ja käyttäytyminen vaikuttaa riskienhallintaan. Yrityksen oman ympäristön lisäksi ulkoinen ympäristö ja sidosryhmien käytös sekä kulttuuri vaikuttavat monella tavalla riskienhallintaan. (SFS-ISO 31000:2018)

Jatkuva kehittäminen on riskienhallinnassa tärkeä periaate. Yritys ei voi olettaa riskienhallintaprosessin jalkauduttua sen toimivan ilman uutta tietoa, oppimista ja kokemusta. Tämä tarkoittaa, että riskienhallinta tulee pitää yrityksen toiminnassa jatkuvasti mukana. Riskienhallinnan periaatteilla pyritään tuottamaan arvoa sekä samaan aikaan säilyttämään sitä. (SFS-ISO 31000:2018)



Kuvio 6: Riskienhallinnan puitteet (SFS-ISO 31000:2018, s.9)

Riskienhallinnan periaatteet eivät kuitenkaan itsessään riitä. Kuviossa 4 esitellään riskienhallinnan puitteet. Niiden on oltava myös kunnossa, jotta riskienhallinnasta saadaan suurin hyöty irti.

Johtajuus ja sitoutuminen. Johdon sitoutuminen riskienhallintaan on kriittistä, jotta riskienhallinta saataisiin jalkautettua yrityksen kaikille tasoille. Yritykselle tulisi laatia toimintaperiaatteet, jossa riskienhallintaosio olisi määritelty. Johdon tulee myös varata riittävät resurssit, jotta riskienhallintaa pystytään toteuttamaan. Suuremmissa organisaatioissa tulee nimetä eri organisaatiotasolle ja toiminnoille vastuulliset henkilöt. Pienemmissä yrityksissä vastuut tulisi myös jakaa eri toimintojen vastuullisten kesken. Sitoutuneen johdon toimet johtavat tällä tavoin tilanteeseen, jossa koko henkilöstö löytää yhteisen suunnan jalkauttaakseen yrityksen strategiaa tai pyrkimystä päästä yrityksen tavoitetilaan. (SFS-ISO 31000:2018)

Muita yrityksen kokemia hyötyjä on oman toiminta-alueen ymmärtäminen. Riskienhallintaprosessin kehittämisen aikana yritys tulee tunnistamaan sekä käsittelemään sen omia velvoitteita sekä vapaaehtoisia sitoumuksiaan. Luonnollisesti yritys tulee myös kartoittamaan kriittisimmät riskit toiminnalleen. Samalla se pystyy myös tunnistamaan, minkälaisia riskejä yritys on valmis ottamaan ja millaisia riskejä vastaan se voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Johdon

sitoutuminen myös auttaa yritystä seuramaan järjestelmällisesti riskejään. (SFS-ISO 31000:2018)

Johto on vastuussa yrityksen toimista. Pienyrityksissä tilanne on todella selkeä. Suuremmissa yrityksissä tai osakeyhtiöissä vastuu on jaettu, mutta käytännössä johto vastaa itse tekemisistään päätöksistä ja niiden seuraamuksista. Suurien virheiden jälkeen johtoa voidaan joutua vaihtamaan. Kiinnostus riskienhallintaa kohden tulisi jo tätä kautta olla perusteltu. Yrityksen johto pääsee todennäköisemmin tavoitteisiinsa ottamalla riskit asianmukaisesti huomioon tavoitteita laatiessa ja ymmärtämällä yrityksen toimintaympäristö sekä yritystä kohtaavat riskit. Johdon tulee myös seurata, että menetelmät ovat tarkoituksenmukaisia, ja että ne toimivat käytännössä. (SFS-ISO 31000:2018)

Organisaation johtamisjärjestelmään sisällyttäminen. Riskienhallinnan sisällyttäminen johtamisjärjestelmään varmistaa riskienhallinnan toteutumisen. Toiminnan tulee olla dynaamista ja itseä kehittävää sekä prosessiluontoista. Prosessissa tulisi oppia ja sisällyttää uudet opitut asiat riskienhallintajärjestelmään. Toiminta on siis itse itseään kehittävää, eli se on toisin sanottuna iteratiivinen prosessi. Jokainen organisaatio on erilainen ja riskienhallinta tulisi saada sovitettua olemassa oleviin prosesseihin ja käytäntöihin tai vaihtoehtoisesti luoda uusia toimintatapoja. (SFS-ISO 31000:2018)

Suunnittelu. Riskienhallintatoiminnan aloittaminen vaatii sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön ymmärtämisen. Sisäiseen toimintaympäristöön kuuluvat yrityksen visio, missio, arvot ja strategia. Hallintotavalla, organisaatorakenteella sekä yrityskulttuurilla voi olla riskienhallinnan suunnitteluun selkeä merkitys. Tämän lisäksi organisaation resurssit, organisaation tietopohja, sopimukset sekä sisäiset suhteet vaikuttavat toteutukseen. Ulkoisia tekijöitä voi olla lukuisia. Näitä ovat esimerkiksi politiikka, lainsäädäntö, teknologia, rahoitus, alueelliset sekä paikalliset tekijät. Ulkoisten sidosryhmien tarpeet, arvot ja odotukset voivat vaikuttaa yritykseen merkittävästi. Yrityksen verkostoa tulee myös ymmärtää laajalti. (SFS-ISO 31000:2018)

Toteuttaminen. Toteutus on hyvä aloittaa laatimalla suunnitelma aikatauluineen ja resursseineen. Yrityksen tulisi tunnistaa sen päätöksenteko. Missä, milloin ja miten erilaisia päätöksiä tehdään yrityksessä ja keiden toimesta. Jos havaitaan tarvetta kehittää päätöksentekoprosessia, niin tässä vaiheessa muuttaminen on hyvinkin mahdollista. Toteutusvaiheessa tulee pyrkiä varmistamaan, että yrityksen riskienhallintaprosessi on ymmärretty henkilöstön toimesta sekä suunnitellut toimenpiteet on otettu käyttöön. Sidosryhmille tulisi myös viestiä riskienhallintajärjestelmän käyttöönotosta ja harkita sidosryhmien mukaan ottamista toteutukseen. Tästä on hyötyä, sillä tällöin pystytään suoraan päätöksenteossa puuttumaan epävarmuuteen. (SFS-ISO 31000:2018)

Arviointi. Riskienhallinnassa säännöllinen arviointi on tärkeää. Yrityksen tulisi mitata kuinka riskienhallinta on vaikuttanut ja onko prosessi ollut toimiva, sekä soveltuvatko aikaisemmin määritellyt puitteet edelleen yrityksen tavoitteiden tukemiseen. (SFS-ISO 31000:2018)

Kehittäminen. Riskienhallinnassa jatkuvan kehittämisen malli on keskeisessä osassa. Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksia on seurattava ja havaintojen kautta muokattava prosessia ajankohtaiseksi. (SFS-ISO 31000:2018)

SFS-ISO 31000:2018 standardin mukaan riskienhallintaprosessi on iteratiivinen. Prosessi kehittyy jatkuvasti sitä toistaessa. Havaittuihin kehityskohteisiin haetaan ratkaisuja sekä uudet ideat hyödynnetään ja implementoidaan. Kehittyminen tapahtuu iteroiden. Kehittämiskohteen havaittua yritys yrittää parantaa omaa toimintaansa. Parannus voi olla asia, mikä auttaa yritystä kehittämään omaa tuotettaan, parantamaan omia prosessejaan tai asia, joka saa henkilökunnan uskomaan omaan työhönsä ja ehkä jopa inspiroitumaan. Riskienhallinnan sekä johtamisen kirjallisuudessa törmätään usein PDCA lyhenteeseen, mikä tulee englannin kielen sanoista plan, do, check ja act. PDCA on lyhyesti tapa kehittää omaa toimintaansa, jossa suunnitellaan toiminta, jonka jälkeen toimintaa tehdään. Tärkeänä vaiheena on kriittinen tarkastelu (check) ja löytää mahdollisia ongelmakohtia. Act-vaiheessa puututaan ongelmakohtiin ja päästään aloittamaan uusi iteraatio prosessista suunnittelemalla siten, että kehitysehdotukset on huomioitu.

SFS-ISO 31000:2018 standardin periaatteet ja puitteet täydentävät riskienhallintaa. Kokonaisuus on laaja.

2.5 Riskienhallinnan mitoittaminen pk-yritykselle

Riskienhallinta on olennainen osa yrityksen toimintaa. Riskejä tulisi tunnistaa kaikilla organisaation tasoilla. Kuitenkaan monessa yrityksessä ei ole prosessia riskienhallintaa varten tai prosessi on hajautunut ja tietoa ei osata välittää laajemmalle. Työntekijät tiedostavat erilaisia riskejä omalta vastuualueelta, mutta tätä kertynyttä tietoa ei osata hyödyntää suuremmissa mittakaavassa. Tieto jää henkilöille itselleen tai mahdollisesti pienelle sidosryhmälle.

Pienelle yritykselle riskien realisoituminen on lähtökohtaisesti hankalampaa kuin suuremmalle yritykselle. Suuremmilla yrityksillä on lähtökohtaisesti paremmat resurssit sietää erilaisia riskejä. (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.11-12)

Walaskin (2017, s.62-69) mukaan suuret yritykset pystyivät vähentämään riskien realisoitumista, mutta eivät kuitenkaan vaikuttaneet suurimpien riskien realisoitumiseen. Syyinä olivat selkeät implementointiongelmat. Tutkimuksessa havaittiin paljon toistuvia uhkakuvia lähestyvistä katastrofista, mutta uhkakuvia ja varoituksia ei osattu käsitellä asiaan kuuluvalla vakaavuudella tai toimittiin suoraan välittämistä niistä.

Pienissä sekä keskisuurissa yrityksissä keskeisimmät riskien realisoitumiset liittyivät kykene-mättömyyteen kontrolloida todennäköisiä riskejä tai normaalien turvallisten työtapojen lai-minlyöntiin. Pienten riskien kontrolloiminen ei välttämättä vaikuta suoraan vakavampien ris-kien realisoitumisen todennäköisyyteen. Tämä tarkoittaa, että suuremmissa yrityksissä käy-tössä oleva compliance-lähtöinen lähestymistapa ei ole välttämättä tehokkaimpia tapoja ra-kentaa toimivaa riskienhallintajärjestelmää. Compliance-lähestymistapa pohjautuu säännös-tön määrittelyyn, jonka jälkeen seurataan sääntöjen noudattamista. Lähtökohtana on, että yrityksen riskinhallinta ja muu toiminta on kunnossa, kun seurataan olemassa olevia sääntöjä. Säännöt ovat muotoutuneet yrityksen oman näkemyksen mukaan ja toimessa saattaa olla mu-kana yrityksen laatuosasto. Pk-yrityksillä ei lähtökohtaisesti ole omaa yksikköä keskittyneenä tähän toimintaan. Lisäksi compliance-perusteinen lähestymistapa ei välttämättä keskity juuri kriittisimmän riskin käsittelyyn, vaan sääntöjen noudattamiseen. Moni yritys on epäonnistunut käyttäessään matalan tason kontrollia vakavan riskin kanssa. (Walaski, 2017, s.62-69)

Riskienhallinnan osalta merkitystä on myös suojata yrityksen tuotannontekijöitä ja toimitus-ketjuja. Ilman edellä mainittuja toimintaedellytykset voivat olla yrityksellä vajavaiset. Tie-tysti pienellä yrityksellä ei välttämättä ole resursseja suojata erikseen näitä. Riskien tunnista-minen voi silti johtaa tilanteeseen, jossa yhteistyössä onnistutaan välttämään riskien realisoitumisen. (Walaski, 2017, s.62-69)

Pienet ja keskisuuret yritykset eivät usein ole järjestäneet itselleen selkeää riskienhallinta-prosessia. Tämä on usein seurausta rajallisista resursseista sekä riskienhallintatoiminnan tun-temattomuudesta. Usein lähtökohtana riskienhallintatoiminnan aloittamiselle on jo realisoitu-neet riskit ja koetut ongelmat. Pienten yritysten on helppo implementoida yrityksenlaajuiset prosessit kokonsa puolesta. Hyvä riskienhallintatoiminta ohjaa yritystä käyttämään resurssinsa paremmin ja tehokkaammin sekä mahdollistaa yrityksen kasvun.

Pienelle yritykselle riskinhallintaprosessi voi olla haastava monesta eri syystä. Kokonaisen standardin omaksuminen tai moniportaisen ja monimutkaisen järjestelmän kehittäminen ja ylläpito kuluttaa aikaa ja resursseja. Kohdeyrityksessä työskentelee kymmenen henkilöä. Ai-kaa ja resursseja on niukasti. Riskienhallintaprosessi tulisi kuitenkin olla, jotta yritys pääsee eteenpäin ja samalla se turvaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Yritykselle prosessin tulee olla siis vähän resursseja sitova sekä heidän omaa toimintaansa auttava. Näitä tavoitteita vas-ten yksinkertaisen ja helpon riskienhallintatyökalun rakentaminen on helppo vaihtoehto. Työ-kalu ei kuitenkaan itsessään riitä, vaan yrityksen johdolta vaaditaan sitoutumista työkalun käyttöön sekä riskienhallinnan periaatteisiin. Johdon tulee hyödyntää riskienhallintaa päätök-senteossaan.

Yritykselle tulee myös tilanteita vastaan, jossa olisi hyvä viestiä sidosryhmille riskeistä, yri-tyksen sisäisistä tai ulkoisista asioista. Tehokkaan ja hyvän viestinnän varmistamiseksi

yrityksen olisi hyvä tunnistaa mistä asioista sen tulisi viestintä sidosryhmille ja miten se kannattaisi hoitaa. Valmiin viestintäsuunnitelman tekeminen olisi hyvä vaihtoehto. (Walaski, 2017, s.62-69)

Toiminnan ohjaamiseen sekä riskinhallintaan on saatavilla erilaisia työkaluja. Opinnäytetyön haastattelutulosten kerääminen itsessään mahdollisti yksinkertaisen riskienhallintatyökalun luomisen. Riskienhallintatyökalu esittää suoraan yritykselle keskeisimmät haastattelutulokset riskienhallinnan osalta. Toisin sanoen yritys saa suoraan materiaalia heitä potentiaalisesti uhkaavista riskeistä jo yksinkertaiseen työkaluun etukäteen syötettynä.

Riskienhallinnan aloittaminen vaatii yrityksen johdon sitoutumista. Johdon tulee ymmärtää riskienhallinnan hyödyt ja miten riskienhallinta tulisi sitoa yrityksen strategiaan. Pienellekin yritykselle strateginen suunnittelu on tärkeää. Yrityksen tulisi tietää mihin suuntaan se on menossa ja mitkä ovat sen tavoitteita. Strategia auttaa yritystä hahmottamaan itse riskit ja antaa myös tahtotilan ja suunnan kehittyä. Riskienhallintatoiminnan aloituksessa johdon tulisi sitoutua punnitsemaan riskejä jokapäiväisessä päätöksenteossa. Toisto on oiva keino vakiinnuttaa haluttuja käytänteitä. Sopivan tasoisen prosessin implementointi olemassa olevan standardin mukaan voi auttaa yritystä merkittävästi. Muita auttavia tekijöitä ovat selkeät kirjoitetut tavoitteet riskienhallinnalle ja sen onnistumisen mittaamiselle. Vastuuhenkilöiden määrittely on tärkeää toimivan prosessin kannalta. Myös resurssoinnin varmistaminen on tarpeellista. (Walaski, 2017, s.62-69)

Hopkinin (2017, s.45-56) ja ISO 31000:2018 standardin esittelemät kokonaisvaltaiset riskienhallintaprosessit ovat pienelle yritykselle liian massiivisia kokonaisuuksia. Kuitenkin molemmista aikaisemmin esitellyistä kokonaisuuksista on hyvä ottaa oppia. Pienen yrityksen tulee miettiä, mikä on heille tärkeintä ja valita menetelmät, joista koetaan olevan hyötyä. Riskienhallintatoiminnan aloittaminen tyhjästä on haastava prosessi. Tästä syystä toimintaa on hyvä aloitella pala kerrallaan. Yrityksen sisällä olisi hyvä määrittellä vastuuhenkilö kehittämään riskienhallintaa. Hyvänä työkaluna aloittelevalla yritykselle on soveltuvat standardit, kuten tässä työssäkin jo esitelty SFS-ISO 31000:2018. Laitimani riskienhallintatyökalu noudattaa SFS-ISO 31000:2018 -standardin linjoja soveltuvin osin.

2.6 Kriittiset prosessit ja tukiprosessit

Kriittiset prosessit ovat yrityksen tärkeimmät prosessit toimintansa ylläpitämiseen. Ne ovat toimintoja, jotka tuottavat suoraan arvoa sidosryhmille, omistajille ja asiakkaille. Kyseiset prosessit ovat kriittisiä yrityksen toiminnalle (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.40-42). Kriittisen prosessin keskeytyessä, yritys voi pahimmillaan joutua lopettamaan toimintansa kokonaan. Palautumissuunnitelma ja resilienssi auttavat yritystä toipumaan ongelmatilanteista. Riskienhallinta puolestaan pyrkii vähentämään realisoituneen riskin vaikutusta siten, että kriittiset prosessit eivät keskeydy tai vaihtoehtoisesti keskeytymisen vaikutus pienenee.

Kriittisten prosessien turvaaminen on riskienhallinnan ensisijainen tehtävä. Tämän lisäksi riskienhallinnalla pyritään tuomaan turvallisuutta ja vakautta yrityksen toimintaan sekä auttamaan päätöksenteossa. Yritykselle on tärkeää tunnistaa omat ydinprosessinsa, eli kriittiset prosessit. Tuntemalla itsensä hyvin, yrityksen johto pystyy tekemään parempia päätöksiä päästäkseen yrityksen tavoitteeseen. Yritys pystyy paremmin suojaamaan itselleen tärkeät prosessinsa esimerkiksi riskienhallinnan kautta.

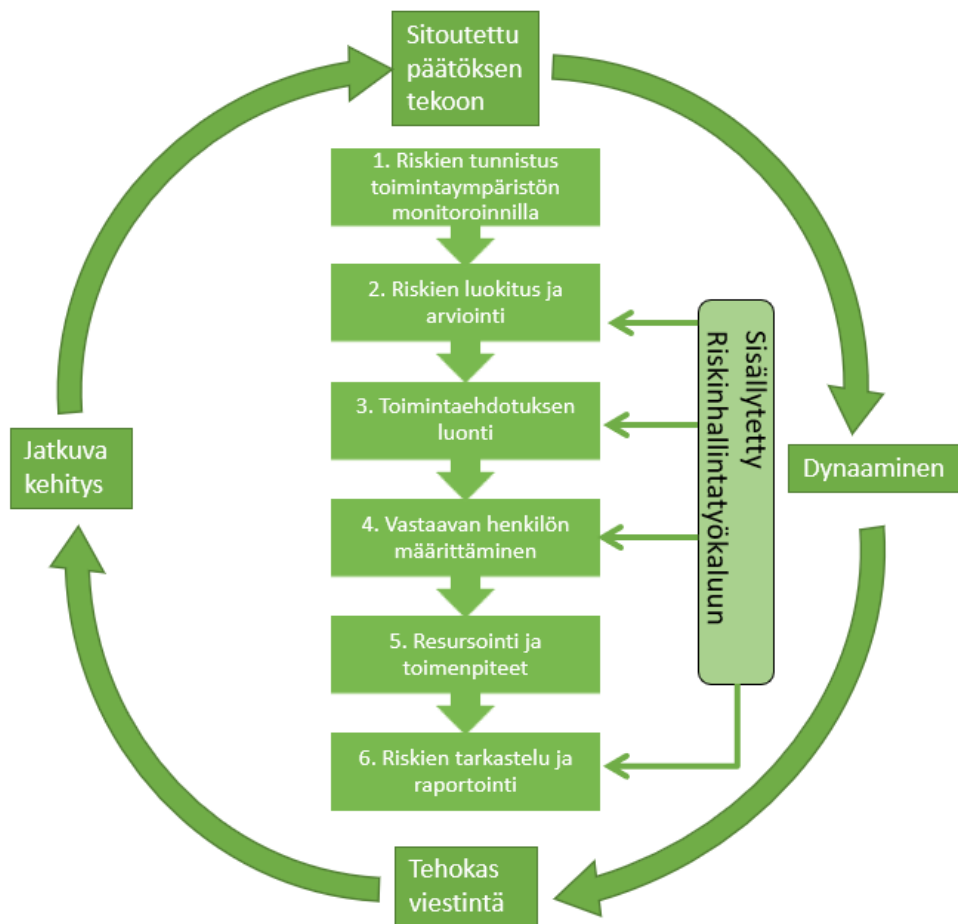
Tukiprosessit ovat prosesseja, jotka auttavat yrityksen kriittisiä prosesseja (Keränen, Kupi & Lanne, 2009, s.40-42). Tukiprosesseja tulisi arvioida tapauskohtaisesti. Mitkä ovat oikeasti tärkeitä yrityksen toiminnalle ja kuinka paljon resursseja näiden prosessien suojaamiseen riskeiltä kannattaa käyttää? Osalla niistä saattaa olla tärkeä merkitys kriittisiin prosesseihin liittyen, jolloin niiden suojaaminen on kannattavaa. On myös mahdollista, että tietty tukiprosessi on niin helposti tai kustannustehokkaasti suojattavissa riskeiltä, että se kannattaa toteuttaa. Mikäli resurssien tarve on suuri ja saatava hyöty on minimaalinen, niin tukiprosessin kokemaa riskiä kannatta sietää. Riskienhallinnassa kriittisiin prosesseihin liittyviin riskeihin suunnataan enemmän voimavaroja kuin tukiprosessien riskeihin.

2.7 Kupari Solutions Oy:lle räätälöity riskienhallintaprosessi

Kupari Solutions Oy:lle sovitettu riskienhallintaprosessi on esitetty kuviossa 7. Kupari Solutionsille räätälöity riskienhallintaprosessi on pyritty laatimaan siten, että yrityksen olisi mahdollisimman helppo ottaa prosessi käyttöön. Prosessi on sidottu riskienhallintatyökaluun. Prosessi on typistetty kuusiportaiseksi, joista neljä portaista on tarkoitus käsitellä riskienhallintatyökalun sisällä. Kohta 1. Riskien tunnistus toimintaympäristön monitoroinnilla ei suoraan sisälly itse riskienhallintatyökaluun. Lopputulos kuitenkin sijoitetaan välillisesti riskienhallintatyökaluun. Kohta 5. eli resurssointi ja toimenpiteet on myös osittain riskienhallintatyökalun ulkopuolella. Tässä kohdassa tarkoitus on, että resurssointi ja toimenpiteet määritellään työkalun ulkopuolella. Lopputulokset tulisi kuitenkin linkata itse riskienhallintatyökaluun.

Periaatteet on esitetty kuvion 7 ulkokehällä. Ensimmäinen kohta ulkokehällä on sitoutettu päätöksentekoon. Riskienhallinta toimii parhaiten, kun se on aktiivisesti mukana päätöksenteossa (SFS-ISO 31000:2018). Seuraava periaate on dynaamisuus. Riskejä on käsiteltävä sen mukaan, miten ne tulevat vastaan tai kun koetaan tarpeeksi muuttaa jotain. Riskienhallintatyökalun on siis oltava sellainen, jota yritys pystyy muokkaamaan itse mahdollisimman helposti. Kolmas periaate on tehokas viestintä. Tehokkaalla viestinnällä pyritään saamaan kaikki asiat niiden henkilöiden tietoon, jotka tarvitsevat tietoa mahdollisimman nopeasti. Viestintää tulisi mieltiä tarkasti. Riskienhallintatyökalun olisi hyvä olla henkilöstön nähtävillä esimerkiksi pilvipalvelun kautta. Tosin käyttöoikeudet työkalun tiedon muokkaamiseen tulisi pysyä valikoiduilla henkilöillä. Neljäntenä periaatteena on jatkuva kehitys. Kehityksen tulisi olla itse riskienhallintaprosessissa jatkuvaa. Heti ongelmakohtia huomattaessa prosessia tulisi kehittää. Lisäksi hyviä kehitysideoita tulisi kuunnella ja toteuttaa. Viides periaate on räätälöity.

Kyseistä periaatetta ei ole kuvassa erikseen eritelty. Tämä johtuu siitä, että koko prosessi, sekä riskinhallintatyökalu on räätälöity kyseiselle yritykselle. Riskinhallintaprosessiin on valikoitunut asioita ISO-SFS 31000:2018-standardista sekä Hopkinin riskinhallintaprosessista (2017, s.52). Valikoitujen asioiden lisäksi Walaskin (2017, s.62-69) ehdotukset ovat vaikuttaneet yritykselle sovelletun riskinhallintaprosessin luomiseen.



Kuvio 7: Räätälöity riskinhallintaprosessi Kupari Solutions Oy:lle

Kuviossa 7 riskinhallintaprosessin ensimmäinen kohta on riskien tunnistus toimintaympäristön monitoroinnilla. Yrityksellä tulisi olla tapa kerätä tietoa omasta toiminnastaan ja sen lisäksi sen tulisi löytää keinoja hyödyntää kerätty tieto itsestään. Tiedon lähteitä on hyvä tunnistaa. Sisäisistä ja ulkoisista tiedonlähteistä saadaan erilaisia näkökulmia asioihin. Ulkoisista lähteistä voi tulla aivan uudenlaista tietoa verrattuna sisäisiin tiedonlähteisiin, varsinkin jos toiminta on jatkunut pitkään ja muuttunut kaavamaisiksi. Riskien tunnistusta varten yrityksen on myös hyvä tunnistaa omat tavat tuottaa hyötyä muille yrityksille sekä miten yritys itse toimii markkinoilla. Yrityksen olisi hyvä tunnistaa miten se löytää asiakkaansa. Tuntemalla

tapansa ja löytämällä uusia toimivia tapoja, yritys pystyy kehittämään omaa toimintaansa. Lisäksi tarkastelemalla nykyistä toimintaa, se voi löytää erilaisia ongelmia tai riskejä toimintansa. Hyvä kehittyminen markkinoilla vaatii jonkinlaisen kasvusuunnitelman. Kasvusuunnitelmaa laatiessa tulee myös havainnoida mahdolliset riskit. Kasvusuunnitelman yhteyteen olisi hyvä laatia markkinointisuunnitelma, sillä hyvä markkinointi on lähtökohtaisesti tärkeää kasvulle. (Walaski, 2017, s.62-69)

Räätälöidyn riskinhallintaprosessin (kuviossa 7) kohdassa kaksi luokitellaan ja arvioidaan riskit. Riskit luokitellaan strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, vahinkoriskeihin ja rahoitusriskeihin. Riskejä käsitellään ja ilmoitetaan niiden syntymekanismit ja oletukset siitä, millaisia vaikutuksia riskeillä olisi toteutuessaan. Riskien todennäköisyys ja vaikuttavuus arvioidaan. Lisäksi otetaan huomioon, vaikuttavatko riskit kriittisiin prosesseihin vai tukiprosesseihin.

Riskienhallintaprosessi kohdassa kolme laaditaan alustava toimintaehdotus riskinhallinnan osalta. Riskienhallintatyökalu auttaa tässä kohdassa tuottamalla alustavan automatisoidun lyhyen ehdotuksen. Tämän jälkeen todetaan, onko kyseisen riskin osalta ehdotus validi ja sekä aletaan rakentamaan alustavaa arviota vaadittavista toimenpiteistä.

Kohdassa neljä määritellään vastaava henkilö. Riskienhallinnan kannalta yrityksen tulisi sisäisesti määrittää kuka tai ketkä yrityksessä tunnistavat riskejä ja päättävät miten löydettyjä riskejä vastaan toimitaan. Tehokkaimmillaan riskienhallinta on, jos se kulkee yrityksen jokaisen toiminnon läpi, sillä riskejä on kaikkialla.

Yrityksessä olisi hyvä saada näkemys riskinhallinnasta laajasti ja eri toimintojen osalta. Johdolla ja operatiivisella osalla on erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia, joita tulisi hyödyntää yrityksen toimintojen eri vaiheissa. Riskinhallintaosaamista olisi siis hyvä saada avainhenkilöille. Riskien tunnistaminen ja niihin vastaaminen toimenpiteillä tulisi saada myös viestitettyä yrityksessä sisäisesti siten, että henkilöstö tietää miten toimia kohdatessa riskejä ja keitä tulisi tiedottaa niistä. (Walaski, 2017, s.62-69)

Viidennessä kohdassa esitettyä riskinhallintaprosessia määritellään resurssit ja toimenpiteet. Vastuuhenkilö ja johto keskustelevat resursoinnista yhteistyössä. Vastuuhenkilö kehittää toimenpiteet riskin varalta. Lopulliset toimenpiteet tulee linkittää tiedostona tai linkkinä riskinhallintatyökaluun. Esimerkiksi toimenpiteen ollessa vakuutus, hyperlinkin tulisi viedä paikkaan, jossa on vakuutuksen tiedot.

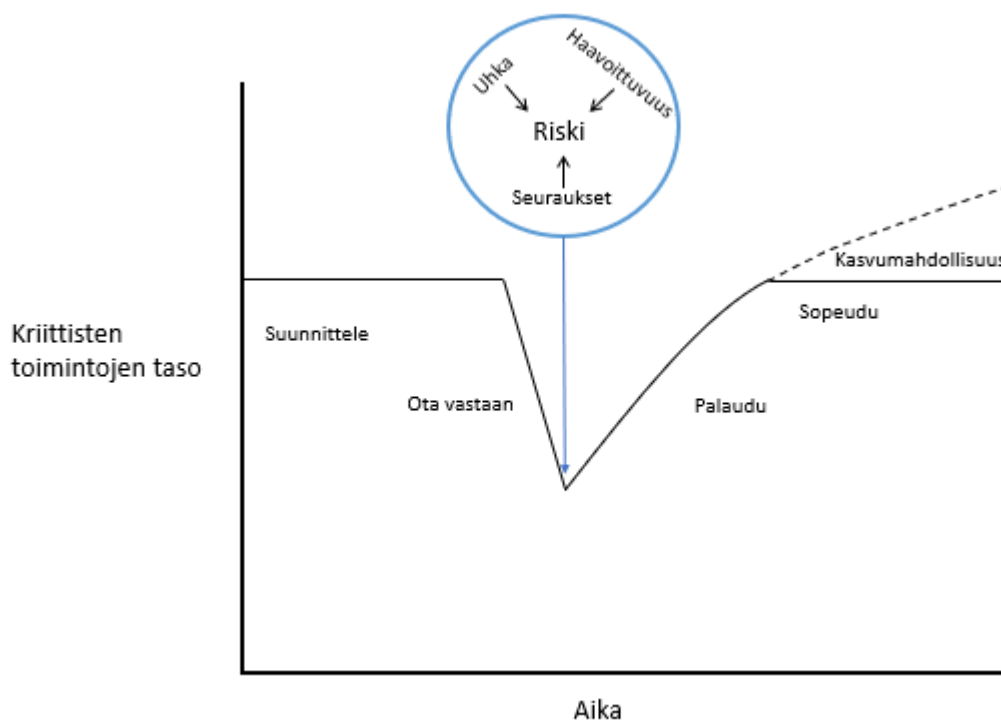
Kohdassa kuusi tarkastellaan ylläpidettyä riskikirjastoa, joka on sisällytetty riskinhallintatyökaluun. Toteutuneet riskit merkitään riskinhallintatyökaluun. Riskit raportoidaan johdolle ja johto tiedottaa henkilöstöä toteutuneista riskeistä. Tarkoitus saavuttaa tilanne, jossa koko

henkilöstö ymmärtää riskinhallinnan merkityksen ja riskien olemassaolo muistetaan työssä sekä päätöksenteossa.

2.8 Resilienssin vaikutus pienelle yritykselle

Hyvä riskienhallintaprosessi tekee yrityksestä resilentin ongelmatilanteissa. Valmiiksi mietityt ratkaisumallit ongelmatilanteisiin auttaa yritystä palautumaan niistä hyvin verrattuna yritykseen, jolla ei ole olemassa malleja. Ratkaisumallien ei välttämättä tarvitse olla juuri nimenomaiseen riskiin liittyviä, vaan jo mietityt ongelmaratkaisumallit voivat toimia hyvänä pohjana ratkaisumallin löytämiselle. (Linkov, 2018, s.2-9)

Linkovin mallissa (kuvassa 6) kriittisten toimintojen taso ja aika muodostavat akselin. Vakava riski realisoituessaan vaikuttaa yrityksen kriittisiin toimintoihin, jonka seurauksena kriittisen toiminnan taso tipahtaa määrittelemättömäksi ajaksi. Pohjataso saavutetaan ja pikkuhiljaa päästään nousuvaiheeseen, jossa yritys palautuu kokemastaan riskistä ja saavuttaa entisen tasonsa. Tämänkaltaisen tapahtumaketjun seurauksena yrityksen olisi hyvä ottaa opikseen tilanteesta. Oppiminen mahdollistaa lähtötilannetta korkeamman tason saavuttamisen. Yrityksen riskienhallinnan taso sekä riskin vakavuus ja vaikuttavuus määrittelevät kuinka syvälle kriittisten toimintojen taso sukeltaa sekä kuinka kauan palautumisessa kestää. (Linkov, 2018, s.2-9)



Kuvio 8: Linkovin resilienssi (Linkov, 2018, s.9)

Elliot, Herbane sekä Swartz (2010, s.67-93) määrittelevät kirjassaan digitaalista resilienssiä. Tämä on resilienssin osa-alue, jossa kiinnitetään huomiota yrityksen kykyyn toimia digitaalisessa ympäristössä. Hyvä digitaalinen resilienssi auttaa yritystä sietämään digitaalisia uhkia sekä palautumaan ongelmatilanteista nopeammin. Vahva digitaalinen resilienssi auttaa toimimaan myös tilanteissa, joissa tietojärjestelmiä vastaan on hyökätty tarkoituksella, jokin järjestelmä on pettänyt tai toimii virheellisesti. Tietovuodot ovat todellinen riski. Yrityksen tulee varmistaa, että omat järjestelmät ja tuotteet ovat suojattu ulkopuolisia toimijoita vastaan. Digitaalisen resilienssin merkitys on kasvanut yhteiskunnan kovan kehityksen myötä. Tietojärjestelmät ja ohjelmistot kehittyvät nopeasti. Yrityksen tulee olla tilanteen tasalla omista vastuistaan sekä hahmottaa ympäristössään tapahtuvaa muutosta. Digitaalisen ympäristön muutosajureita ovat teknologian jatkuva kehitys sekä asiakkaiden kasvavat vaatimukset käyttämiltään ohjelmistoiltaan. Myös lainsäädäntö saattaa muuttua ja uudet säännökset voivat vaikuttaa käyttäytymiseen digitaalisessa ympäristössä.

Digitaalisissa tietomurroissa ja tunkeutumisissa tai ohjelmistojen epäonnistumisissa on useita erilaisia tekijöitä. Osa ongelmista voi olla rakenteellisia ongelmia kuten suunnitteluvirheitä tai haavoittuvuuksia. Virheet voivat olla myös tahattomasti suunnitteluasteella mukaan tulleita. Ihmistekijällä on myös suuri vaikutus digitaaliseen maailmaan. Ihminen suunnittelee ohjelmiston ja toiminnot, mikä jättää virheille aina mahdollisuuden. Ihminen myös voi pyrkiä tarkoituksenmukaisesti tunkeutumaan tietojärjestelmiin tarkoituksella. Nykymaailmassa syyksi saattaa riittää vain se, että joku haluaa kokeilla omia taitojaan tietokoneen kanssa. (Elliot, Herbane & Swartz, 2010, s.67-93)

Kupari Solutions Oy:lle digitaalisen resilienssin kasvattaminen on tärkeää. Yrityksen ohjelmistot ovat pohjimmiltaan jo aavistuksen iäkkäitä. Yritys kehittää jatkuvasti omia ohjelmistojaan. Kuitenkin ohjelmia rakentaneet henkilöt omaavat pohjasta hyvät tiedot ja sitä tietoa ei ole tehokkaasti saatu yrityksen sisällä jaettua. Yrityksen resilienssin kannalta tietopohjaa kannattaa saada laiveammaksi ja vähentää yksittäisten henkilöiden vaikutusta tuotteisiin. Yrityksen ohjelmistojen kehityksessä tulee myös huomioida, että kaikki asiakkaille esiintyvät mahdolliset ongelmat voivat olla erityisen vahingollisia.

2.9 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on 1960-luvulla kehitetty strategiatyökalu, jota voidaan käyttää monipuolisesti. Sillä pyritään tarkastelemaan yritystä ja sen nykytilaa. SWOT-analyysiä on sovellettu riskinhallinnassa, strategiatyössä sekä liikkeenjohdon kirjallisuudessa. Työkalu on sovellettavissa useisiin käyttökohteisiin. Kyseisen työkalun käytössä subjektiivisuus korostuu helposti. (Vuorinen, 2013, s.88-95)



Kuvio 9: SWOT-analyysin malli

Kuviossa 7 esitetty SWOT-analyysi voisi toimia alkuna yrityksen oman tilanteen selvittämisessä. Siinä selvitetään yrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön liittyviä. Uhilla ja mahdollisuuksilla tarkastellaan yrityksen ulkoista toimintaympäristöä. (Vuorinen, 2013, s.88-95)

Opinnäytetyön haastattelussa SWOT-analyysiä hyödynnetään tuottamaan yleiskuva yrityksestä. Käyttötarkoituksena on avata keskustelu yleisellä tasolla ja samalla muodostaa alustava kuva yrityksen nykytilanteesta. Haastattelujen vastausten perusteella yritykselle muodostetaan SWOT analyysin mukainen taulukko. Vaikka SWOT-analyysissä haetaan jo itsessään uhkia sekä heikkouksia, tarkempi riskien analysointi lähtee liikkeelle vasta opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa. (Vuorinen, 2013, s.88-95)

3 Tutkimusmenetelmät

Pienellä ohjelmistotalolla on haastava ympäristö muuttuvassa maailmassa. Ohjelmistoja kehitetään paljon ja tehokkaasti. Yrityksen tulee tuntea ja ymmärtää ympäristöään. Oman jatkuvuutensa varmistamiseksi riskien tunteminen on yritykselle tärkeää. Tässä opinnäytetyössä tehdään läheisesti yhteistyötä työelämän kanssa. Tarkoituksena on rakentaa heille toimiva ja käyttökelpoinen työkalu riskienhallintaan. Käyttökelpoisuus varmistetaan hakemalla jo olemassa olevia riskejä yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan, Kupari Solutions Oy:n kanssa. Yritys saa käyttöönsä jo heille sovitettun työkalun, joka tuo välittömästi yritykselle hyötyä. Työkalu on tarkoitus rakentaa siten, että sitä pystyttäisiin suoraan hyödyntämään pienten ja keski suurten yritysten riskienhallintaprosessissa.

Yrityksen kanssa toimiminen on luonteeltaan toimintatutkimusta. Lopputuloksena on tarkoitus saada yritykselle tuotettua hyötyä auttamalla aloittamaan riskienhallintaprosessi sekä tuottamalla tähän prosessiin liittyvä työkalu hyödyntäen yritykseltä saatua tietoa. Toisin sanoen

yritykselle on tuotu ulkopuolelta idea (interventio) ja työskentely on ollut vuorovaikutteista yrityksen kanssa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pientä yritystä aloittamaan kustannustehokas riskienhallintaprosessi. Aineisto kerätään suoraan yritykseltä. Aineisto hyödyttää kahdella tavalla. Työkalun rakentaminen on helpompaa olemassa olevalla aineistolla, sillä sitä pystytään käyttämään suoraan työkalun testaukseen. Testauksen lisäksi tilaaja hyötyy jo alustavasti riskienhallintatoimintoja aloittaessaan siitä, että työkalu on rakennettu juuri heidän henkilöstönsä kokemuksiin potentiaalisten riskien perusteella. Tietoa kerätään suoraan yrityksen henkilöstöltä, sillä heillä on paras mahdollinen tieto saatavilla yrityksen mahdollisesti kokemista riskeistä. Hankaluutena tiedon keruussa on se, että henkilöt eivät välttämättä itse miellä riskejä samalla tavalla. Lisäksi mahdollisesti jo realisoituneet tapahtumat keskittänevät huomion siiloutuneesti vastaavan kaltaisiin riskeihin. Haastattelijan tulee varmistaa riittävän monipuolinen kysymyksiin kooste, jotta saisi tarpeeksi tietoa analysoitavaksi. Tiedon monipuolisuus hyödyntää erilaisten skenaarioiden rakentamista ja toiminee työkalun esimerkkimateriaalina hyvin.

Aineiston keruu toteutetaan puolikonstruktoituna haastatteluna. Haastattelu toteutetaan laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Tuloksia hyödynnetään työkalun testaamisessa ja ne antavat osviittaa mahdollisesta työkalun käyttötarkoituksesta yritykselle. Tässä kontekstissa vastausten syvä analysointi ei ole välttämättä tarpeellinen, vaan tarkoituksena on kuvata yrityksen mahdollisesti kokemia riskejä, joiden avulla työkalua päästään testaamaan.

Haastattelulla saan kerättyä tarpeellista tietoa yrityksen riskien määrittämiseksi. Tämä tieto tulee henkilöiltä, joilla on pidempiaikaista ensikäden tietoa yrityksen toiminnasta. He ovat voineet tehdä havaintoja potentiaalisista riskeistä ja ongelmista. Kuitenkaan yrityksessä ei ole suurta riskienhallinnan kokemusta päätellen yrityksen nykytilasta, jossa riskeistä ei ole kirjoitettu yleiseksi ohjeeksi. Vaikka kokemus riskienhallinnasta on vähäinen, saadaan yrityksen syvällisesti tuntevien mielipiteitä mahdollisista riskeistä. Lisätieto ja havainnot voivat auttavat minua määrittämään yrityksen mahdollisesti kokemia riskejä.

Haastattelun on oltava helppoa ja toimivassa muodossa. Toteutuksen tulee olla tehtävissä tietokoneen välityksellä. Haastattelu ei saa tuntua vastaajasta liian pitkältä ja kysymysten asettelun sekä tiedon tarjonta tulee olla tarpeeksi hyvää, että vastaaja ei turhaudu. Työkalu tuo yritykselle vastikkeetonta apua heidän toimintaansa, joten uskon toivottujen haastateltavien suostuvan haastatteluun.

Valmisteltu haastattelu jakautuu kolmeen osioon. Ensimmäinen osio keskittyy yrityksen avainprosessien ja tukiprosessien tunnistamiseen. Toisessa osiossa selvitetään yrityksen oma näkemys itsestään SWOT-analyysin mukaisesti, missä henkilöstöltä pyydetään näkemystä yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista. Kolmannessa osiossa keskitytään kysymään henkilöstön näkemyksiä yritystä kohtaavista riskeistä sekä pyritään

selvittämään, onko yritys kohdannut mitään vakavampia riskejä ja miten näistä mahdollisista riskeistä on toivuttu. Kerätyillä tiedoilla pystyn päättämään millä tasolla kirjoittamaton riskienhallinta yrityksessä on ja miten parhaiten pystyisin tarjoamaan yritykselle apua riskinhallinnan toteuttamisessa.

Opinnäytetyön menetelmät luovat omasta mielestäni selkeän kokonaisuuden. Aluksi hyödynän ensimmäistä menetelmää eli toimintatutkimusta. Tässä vaiheessa perehdytään teoriaan riskienhallinnasta. Teoriaosuuden aikana riskienhallinnantyoäkalun/prosessin rakenne alkaa muotoutumaan. Teoriaa ja käytäntöä reflektoidaan toisiinsa. Yhteistyö ja yhteydenpito tilaajayritykseen tuo työkalulle syvyyttä. Osa toimintatutkimuksen työtavoista ovat laadullisia. Toisena menetelmänä haastattelu tuo vielä enemmän tietoa yrityksen nykytilasta ja yrityksen havaituista mahdollisista riskeistä. Tämä vaihe auttaa minua syventymään yritykseen ja ymmärtämään sitä hyvin. Samaan aikaan oletan saavani ideoita jo alustavaan riskienhallintatyökalun/prosessin parantamiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksen ote jatkuu siis läpi prosessin.

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tutkimuksen muoto, jossa teoria ja käytäntö kohtaavat jatkuvasti. Tutkittavaa asiaa siis käsitellään käytännön ja teorian puolelta yhtä aikaa. Tavoitteena menetelmällä on tuottaa uusia ratkaisuja, joita pystytään hyödyntämään suoraan käytännössä.

Kuuselan (2005, s.9-14) mukaan toimintatutkimuksen sisällöstä ei ole yhtä yleistä määritelmää. Hänen mukaansa toimintatutkimuksessa on kyse käytännöllisen tiedon tuottamisesta. Käytännöllinen tieto on sellaista, jota voidaan esimerkiksi hyödyntää helposti jokapäiväisessä elämässä. Toimintatutkimuksessa käytetään Kuuselan (2005, s.16-36) mukaan usein laadullisia menetelmiä. Toimintatutkimuksen tyylejä on paljon erilaisia. Lähtökohtaisesti toimintatutkimuksessa ei pyritä rajaamaan erilaisia tapoja toimia.

Toimintatutkimusta voisi kuvata tutkimusstrategisena lähestymistapana, jossa voidaan hyödyntää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Heikkisen (2010, s.214-219) mukaan toimintatutkimuksen tunnusomaisena piirteenä on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus. Toiminnan osalta pyritään aikaansaamaan välittömästi käytettävissä olevaa käytännön hyötyä. Toiminta käsitteessä viittaa lähtökohtaisesti sosiaaliseen toimintaan. Ensisijaisena tarkoituksena on kehittää ihmisten välistä yhteistyötä. Kuuselan (2005, s.9-14) mukaan käytännön ja teorian yhdistäminen on mahdollista, kun tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa.

Keskeisenä piirteenä toimintatutkimuksessa on reflektiivisyys. Tarkoituksena on nähdä tavanomaiset asiat uusista näkökulmista. Tämän opinnäytetyön tapauksessa vertailen alkutilannetta riskienhallinnan osalta ja tarkastelen miten nykyiset menetelmät toimivat ja miten niitä tulisi parantaa. Ominaisena piirteenä toimintatutkimuksessa on mahdollisuus nähdä metodien

muuttumista ja kehittymistä. Prosessi on ikään kuin oppimisen prosessi. (Heikkinen, 2010, s.219-227)

Tutkimuksissa pyritään usein objektiiviseen asetelmaan. Tutkija on yhteisön tai asian ulkopuolinen havainnoija. Toimintatutkimuksessa tilanne on erilainen. Tutkija on itse aktiivisena tekijänä mukana yhteisössä. Hän osallistuu kehittämisprosessiin ja tekee aloitteita. Tätä kutsutaan muutosinterventioksi. Tutkija voidaan luokitella subjektiksi, sillä hän on aktiivisesti mukana tulkitsemassa tilannetta oman näkökulmansa kautta. Toimintatutkimuksen tuottama tieto ei ole objektiivista eikä tutkimuksen tekijä ole kuten puolueeton tarkkailija. (Heikkinen, 2010, s.223-227)

Toimin opinnäytetyössä riskienhallinnan eksperttina ja teen yhteisöön muutosintervention, joka perustuu teoreettiseen viitekehukseen. Prosessi alkoi yritysvierailun yhteydessä. Määrittelin tutkimusongelman yhteistyössä Kupari Solutions Oy:n Chief Operation Officerin (COO) ja yhden hallituksen jäsenen kanssa. Riskienhallinnalle löytyi luontaista ymmärrystä ja joitain asioita on pohdittu, mutta yrityksellä ei ollut kirjallista dokumentaatiota riskeistä. Riskeistä oli puhuttu yleisellä tasolla ja toiminta oli käytännössä ihmisten muistin varaista tai suoraan yksittäisten henkilöiden tekemiä havaintoja. Keskustelujen perusteella yritys hyötyisi eniten riskienhallinnan mitoittamisesta oikein kokoluokalleen ja siten, että heille jäisi käyttöön yksinkertainen työkalu riskienmäärittelyyn ja dokumentointiin.

Tietoa yrityksen nykyisestä tilanteesta sain vierailemalla heidän konttorillaan. Tutustuin tarkemmin itse yritykseen, jonka jälkeen pystyn selvittämään yrityksen todennäköisimmät riskit. Riskien selvitys tapahtui kolmella haastattelulla. Tavoitteena oli saada kohdennetulta kohderyhmältä hyvä kuva yrityksen mahdollisista riskeistä. Kohderyhmä koostui yrityksen eri toiminoissa työskentelevistä henkilöistä siten, että sain vastauksia johdon ja operatiivisen toiminnan näkökulmista.

Monilla työntekijöillä on ollut pitkä työsuhde yritykseen ja heillä on todennäköisesti erilaisia näkemyksiä omaan työnkuvaan liittyvistä riskeistä. Toimintatutkimuksella kerätyn aineiston tarkoituksena on muodostaa yrityksen alustava riskienhallintaprosessi. Kiinteällä yhteistyöllä varmistuu yrityksen kokema hyöty tehtävästä opinnäytetyöstä.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon tutkijan ja sidosryhmien välinen vuorovaikutus. Tutkimusraportissa tulisi selvittää tutkijan yhteys tutkittavaan kohteeseen. Taitava tutkija osaa myös tuoda muiden näkökulmat esille. (Heikkinen, 2010, s.223-227.) Tutkimukseen osallistuvien tulee myös saada ymmärtää tutkimuksen julkisuus. Opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa. Kuten Väliaverron (2016, s.121) toteaa kirjassaan: ”Tiede ei olisi tiedettä, elleivät sen tulokset olisi julkisia ja periaatteessa kaikkien saatavilla”.

Tutkimuksen aikana rakennan yrityskäyttöön ja työelämään soveltuvan riskienhallinnan työkalun. Työkalua on tarkoitus käyttää yrityksen toiminnassa ja se olisi yritykselle ensi askel kirjattuun riskienhallinnan prosessiin. Olen tutkimuksen aikana subjektiivinen toimija. Rakennan työkalua yrityksen kanssa yhteistyössä ja olen jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön kanssa. Tämä tarkoittaa, että yrityksen työntekijät vaikuttavat mielipiteillään ja toiminnallaan lopputulokseen. Tutkimukseni eettisyyden takaamiseksi kerron yrityksen henkilöstölle tarkasti, miten käytän saatua tietoa yrityksen hyödyksi.

3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen eräs ominainen piirre on avoimuus. Se mahdollistaa havaintojen teon ja uusiin ideoihin keskittymisen. Laadullista tutkimusta tehdessä aihe, havainnot tai oletukset saattavat muuttua. (Eskola, 2018, s.209-231)

Kiviniemen (2018, s.73-76) mukaan laadullisen tutkimuksen rajaus tulee määrittää mielekkäästi. Hänen mukaansa laadullinen tutkimus saattaa avata uusia mielenkiinnon kohteita, joihin kannattaa paneutua. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi tehdä havaintoja ja löytää uusia ideoita. Hyviä ideoita kannattaa käyttää. Tutkimusta tehdessä hyviä ideoita voi kuitenkin parhaimmillaan tulla paljon, jolloin rajauksen ja tarkoituksen muistaminen on tärkeää. Tutkimuksessa osa kerätystä aineistosta saattaa käydä turhaksi tutkimuksen aiheen mahdollisesti muuttuessa. Ratkaisut käytettävästä aineistosta tehdään tutkimusprosessin aikana. Tutkija itse vaikuttaa aineiston keruuseen omien intressien ja tarkastelukulmien kautta.

Aineiston keruussa on tärkeää keskittyä teorian kehitykseen vaikuttavaan osaan, eikä pyrkiä keräämään koko joukkoa kuvastavaa aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpää on tutkimuksen kannalta tärkeän tiedon kerääminen tutkimusongelman suhteen, kuin määrällisesti suuren aineiston keruu. Todennäköisesti parhaimman aineiston saa kerättyä aiheesta mahdollisimman suuren kompetenssin omaavilta tai henkilöiltä, jotka liittyvät oleellisesti tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen kohde ja tutkijan näkökulmat vaikuttavat tutkimukseen.

Tutkijan tulisi keskittyä kriittisiin asioihin aineistosta oman tutkimuksensa osalta ja lähestymistavan tulisi olla aineistokeskeinen. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi olla monet erilaiset menetelmät. Haastattelut ja kyselyt ovat usein käytettyjä, mutta eivät kuitenkaan ainoita menetelmiä. Tutkimuksessa käytetään myös havainnointia ja epävirallisia aineistoja kuten kahvipöytäkeskusteluja ja normaalia vuorovaikutusta tutkijan ja tutkittavan sidosryhmän välillä. Olennaista ei ole menetelmien suuri määrä, vaan tutkittavan ilmiön haltuunotto ja sitä koskevan käsitteellistämisen kehittyminen. Tutkijan on perusteltava menetelmät ja raportoitava siitä, mitä tutkimuksesta voi oppia. (Kiviniemi, 2018, s.77-86)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään laadullista tutkimusta riskienhallintatyökalun rakentamiseen. Yrityksen henkilöstöltä haetaan tietoa, jota käytetään suoraan osittain esitäytetyssä

riskienhallintatyökalussa. Tutkimuksen vastauksia analysoidaan ja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla työkalun käyttökelpoisuuden edistämiseksi.

Miten sitten tulkinallisuus tulisi ottaa huomioon arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta? Tutkimusasetelman avoimuus ja prosessimaisen toiminnan tuottamaa vaihtelua voidaan mahdollisesti pitää ongelmallisena. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tulee tiedostaa mahdollinen vaihtelu aineistonkeruun luotettavuudessa, sillä tutkija on itsessään aineistonkeruun väline. Voidaan siis hyvin olettaa, että tutkijan näkökulma voi muuttua ja kehittyä koko prosessin aikana. Luotettavuuden kannalta olisikin tärkeää, että raportoinnissa tutkija tarkastelee omaa toimintaansa objektiivisesti ja tuo esille asiat, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet hänen käsityksiinsä ja näkökulmaansa.

Laadullisen tutkimuksen raportti itsessään on todennäköisesti melko lyhyt, sillä se on sidottu riskienhallintatyökaluun. Tuloksia ja tietoa analysoidaan kuitenkin myös erillisessä kappaleessa myöhemmin. Laadullinen tutkimus toteutetaan haastatteluna valituille yrityksen henkilöille, jonka jälkeen kerättyä tietoa analysoidaan sekä päästään esittelemään tuloksia. Lopuksi tehdään yhteenveto, jossa on mukana pohdintaa tuloksista. Laadullisen tutkimuksen raportti on keskeisessä roolissa luotettavuutta arvioidessa. Raportissa tulisi selventää kuinka tutkijan olettamukset ovat vaikuttaneet aineiston keruuseen sekä miten erilaiset käsitteet ja näkökulmat ovat päätyneet tutkimukseen. Loppujen lopuksi on muistettava että, tulkinta on kuitenkin aina yksipuolinen ja vajavainen käsitys ilmiöstä. Lukijalle pitää siis kertoa tarpeeksi, että hän pystyy muodostamaan kuvan metodien käytöstä, näkökulmista ja tavoista toimia. Tarpeeksi monipuolinen selvitys mahdollistaa lukijalle hyvän lähtökohdan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Kiviniemi, 2018, s.77-86)

Tutkimuksen etiikkaan on kiinnitetty paljon huomiota nykyisin. Tutkimustyössä etiikka näkyy erilaisilla tavoilla. Tutkijan tulisi toimia siten, että tutkimukseen osallistuvat eivät kokisi haittaa sen vuoksi, että he osallistuivat tutkimukseen. Tutkijan tulisi huomioida osallisten tarpeet ja heidän kiinnostuksensa kohteet. Tutkijan on tehtävä selväksi osallistujille, minkälaisen tutkimuksen hän tekee ja mitä tietoja hän julkaisee. Eettiseltä kannalta katsottuna tutkija ei myöskään saisi harhauttaa tutkittavia antamalla vääriä tarkoitusperiä tai vääränlaista kuvaa tutkimuksen tarkoituksesta. Osallistuvien tulisi saada kaikki tarpeellinen tieto, jotta he voivat tehdä päätöksensä osallistumisesta. Osallistumisen tulisi perustua puhtaasti vapaaehtoisuuteen. Tutkijan tulisi myös varmistaa, että onko haastateltavalla kompetenssia osallistumiseen. (Flick, 2006, s.44-53)

3.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tiedonhankintakeinona haastattelu on suoraviivainen. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta suoraan kysymällä asiasta alan tai asian asiantuntijalta. Teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelunomaista tiedonhankintaa tutkijan aloitteesta. Keskustelu on vuorovaikutteista

tutkijan ja haastateltavan välillä. Tutkija yrittää saada tietoonsa häntä kiinnostavat tai ainakin tutkimukseen liittyvät asiat. (Eskola & Vastamäki, 2010, s.26-44)

Haastatteluun suostuvilla ihmisillä voi olla monia erilaisia motivoivia tekijöitä haastattelua kohtaan. Eräänä motivoivana tekijänä on mahdollisuus tuoda oma mielipide esille. Henkilö voi kokea tutkimuksen tärkeäksi ja haluaa tulla kuulluksi asiaan liittyen. Aihepiiri voi olla haastateltavalle tärkeä tai mielenkiintoinen. Ajavana tekijänä voi olla halu jakaa omia kokemuksia. Tämä piirre saattaa liittyä empatiaan, sillä voidaan kokea omien kokemusten auttavan myös muita ihmisiä samoissa asioissa. Eräänä motivoivana tekijänä voi olla mahdolliset aikaisemmat hyvät kokemukset haastatteluista. (Eskola & Vastamäki, 2010, s.26-44)

Haastattelun voi tehdä erilaisilla tavoilla. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset voivat olla lomakkeella. Muotoilu ja järjestys on kaikille vastaajille samat, jolloin oletetaan, että kysymyksillä on kaikille vastaajille sama merkitys. Vastausvaihtoehdot ovat strukturoidussa haastattelussa myös valmiina. Näistä haastateltava valitsee kaikkein sopivimman. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa siten, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltava on täysin vapaa vastaamaan omin sanoin.

Teemahaastattelulle on ennalta määritelty aihepiiri sekä teema. Kysymykset ovat luonteeltaan teemahaastattelussa vastaajien kesken samankaltaisia, mutta eivät ole välttämättä tarkoin määritelty ja järjestys voi muuttua haastattelun etenemisen mukaan. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa kaikkien etukäteen päätettyjen aihealueiden läpikäynti, kuitenkin niiden laajuus sekä järjestys vaihtelevat haastattelukohtaisesti. Haastattelija on valmistautunut haastatteluun lähtökohtaisesti tukilistalla, ei suorilla kysymyksillä. (Siekkinen, 2010, s.45-60)

Haastattelupaikan valinta voi olla haastattelun onnistumisen kannalta tärkeää. Ulkopuolisten häiriöiden minimoiminen tulee suunnitella. Tilan ei tule tarjota ylimääräisiä virikkeitä ja haastateltavan tulee tuntea olonsa mukavaksi. Haastateltavalle tuttu paikka on mieluisa ja mahdollistaa rennon haastattelun. Hyvänä vaihtoehtona on esimerkiksi haastateltavan koti, työpaikka tai jokin muu mieluisa paikka. Tutussa ympäristössä haastateltava tulee kuitenkin eristää mahdollisista häiriötekijöistä, jotta itse haastatteluun pystytään keskittymään. Haastattelun sujuvuuteen vaikuttavat henkilökemia sekä miten haastattelija hoitaa haastattelun. Haastateltavan luottamuksen saaminen on tärkeää. (Siekkinen, 2010, s.45-60)

Eskolan ja Vastamäen mukaan teemahaastattelun kysymysten valinta on tärkeää. Kysymysten tulee kummuta asioista, joita halutaan tietää. Tutkimus itsessään määrittelee, mitä tietoja tarvitaan. Kuitenkin tutkija itse vaikuttaa tutkimukseensa. Kysymykset kannattaa ammentaa tutkimuksen teoriapohjasta, jonka tutkimusongelma määrittelee.

Opinnäytetyön haastattelukysymysten lähtökohta on saada sopivaa pohjatietoa riskinhallintatyökalun käytön aloittamista varten. Riskienhallinnassa on ymmärrettävä missä tilanteessa

yritys on, mitkä asiat tai prosessit ovat sille tärkeitä sekä mitkä asiat vaikuttavat näihin epätoivottavasti sekä millaisia riskejä yritys voi kokea. Tämä tarkoittaa yrityksen ja sen toimintaympäristön tarkastelua, jotta yrityksen nykytila tunnistetaan.

Valitsin haastatteluihin kolme henkilöä: yrityksen toimitusjohtajan, Business Controllerin sekä heidän suositteleman työntekijä operatiivisesta toiminnasta. Yrityksessä on töissä tällä hetkellä kymmenisen henkilöä. Oletan saaneeni hyvän ja kattavan näkemyksen yrityksen johdon sekä työntekijäportaasta näkemyksistä. Käytännön järjestelyt onnistuivat suoraviivaisesti. Haastattelupyyntöihin vastattiin nopeasti. Haastattelut toteutettiin yksilö kerrallaan. Tällä tavoin pyrittiin estämään muiden haastateltavien mielipiteiden vaikutus toisiinsa. Tällä tavoin oletan saaneeni rennomman ilmapiirin aikaiseksi sekä haastattelun sujumaan keskustelunomaisesti. Kaksi haastattelua onnistuttiin toteuttamaan yrityksen Espoon konttorissa. Täällä haastattelin yrityksen toimitusjohtajan sekä Business Controllerin. Yrityksen operatiivisen toiminnan konttori sijaitsee Jyväskylässä. Operatiivisen toiminnan näkökulmat ovat tärkeä sisällyttää riskienhallintaan, joten koin tämän haastattelun olevan tärkeä. Omat aikataululliset resurssit johtivat tilanteeseen, jossa kolmas haastattelu päätettiin toteuttaa etähaastatteluna Microsoft Teams -ohjelmiston välityksellä. Ohjelmisto oli käytössä sekä yrityksellä, että minulla. Ohjelmisto mahdollisti myös materiaalin reaaliaikaisen esittämisen haastattelun aikana.

Haastattelut toteutettiin puolikonstruktoituina teemahaastatteluina. Kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset lähtökohtaisesti samassa järjestyksessä. Opinnäytetyön kontekstissa kysymykset valittiin kolmen teemaryhmän mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa haetaan yrityksestä tietoa SWOT-analyysin mukaisesti. Analyysissä tarkastellaan yleisellä tasolla yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Osio toimii avaavana osiona myöhempää haastattelua varten. Lisäksi ensimmäisestä osiosta pystynee luomaan käsityksen yrityksen nykytilasta. Seuraavassa osiossa keskitytään yrityksen avain- ja tukiprosesseihin. Tämän osion tarkoituksena on selvittää mitkä ovat yrityksen tärkeimmät prosessit ja mitkä prosessit ovat erikseen maininnan arvoisia. Riskienhallinnan näkökulmasta tärkeimpien prosessien suojaaminen on tärkeää. Kolmannessa osiossa pumpataan yrityksen työntekijöiltä tietoa suoraan riskeistä. Tässä osiossa haetaan vielä uusia riskejä tai sitten vahvistetaan käsitystä jo aiemmin nousseista riskeistä. Kysymykset on aseteltu siten, että haastateltavalla on mahdollisuus tuoda aivan uusia havaintoja tai aiheita esille. Haastattelu rakentuu todella vahvasti riskienhallinnan ympärille alkaen laajemmasta ympäristöstä keskittyen ja puretuen pikkuhiljaa tarkemmin yksityiskohtaisiin riskeihin yrityksen avainprosessien kautta.

3.4 Haastattelun valmistelu

Opinnäytetyön haastattelun tarkoituksena on tuottaa käyttökelpoista tietoa riskienhallintatyökalua varten. Yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan yrityksen sisäistä sekä ulkoista toimintaympäristöä sekä ymmärtää niiden tuomat uhat ja mahdollisuudet (Keränen, Kupi & Lanne, 2004, s.16-24). Haastateltavilta kysytään jokainen kohta erikseen. Tästä saadaan yleiskuva yrityksen

tilanteesta. Yleiskuvan hahmottamisessa voi olla haasteena havaita erikseen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, johtuen haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista. Haastattelijan tulee kiinnittää huomiota tiedonkeruuseen kummastakin näkökulmasta.

Haastattelun toisessa vaiheessa pyrin löytämään haasteltavien näkemykset yrityksen kriittisistä prosesseista sekä tukiprosesseista. Kriittiset prosessit ovat niitä, joita ilman yritys ei tule toimeen. Näitä voivat olla esimerkiksi suoraan tuotteen valmistukseen liittyvät tai asiakkaalle arvoa tuottavat prosessit. Ilman kriittisiä prosesseja yrityksellä ei ole toimintaedellytyksiä. Tukiprosessit ovat puolestaan prosesseja, jotka auttavat kriittisiä prosesseja toimimaan tai tuovat yritykselle tai sen asiakkaille lisähyötyä. Riskienhallinnan näkökulmasta kriittiset prosessit ovat tärkeämpiä. Löydetyt kriittiset prosessit pyritään suojaamaan parhaiten tai löytämään vaihtoehtoisia keinoja ylläpitää kriittisiä prosesseja ongelmatilanteiden aikana. Tuki-prosesseja suojataan resurssien ja riskinottohalun sekä riskinottokyvyn perusteella. Haastattelun perusteella pystytään tekemään havaintoja mahdollisista kriittisistä prosesseista. Kuitenkin haastattelun tuoman tiedon luotettavuus perustuu kuitenkin vain haastateltavien näkemyksiin prosesseista, eivätkä ole välttämättä ehdottomia totuuksia. Pk-yrityksissä ei välttämättä ole pohdittu omia toimintoja niin pitkälle prosessien näkökulmasta. Kuitenkin riskienhallinnan iteratiivisen luonteen perusteella tarvitaan aloitusta varten dataa, jota päivitetään jatkuvasti joka kierroksella. Haastateltavilta selvitetään heidän näkemyksensä mahdollisimman syvällisesti yrityksen nykytilasta.

Haastattelun kolmannessa vaiheessa keskitytään mahdollisten riskien havainnointiin. Tässä osiossa tarkastellaan, millaisia riskejä yritys on kokenut, millaisia riskejä ympäristössä voisi olla ja miten yritys on palautunut mahdollisesti koetuista riskeistä. Osiossa selvitetään myös, onko henkilöstölle jaettu tietoa erilaisista riskeistä.

3.5 Aineiston analyysi

Aineistoa kertyy opinnäytetyössä erilaisin menetelmin. Toimintatutkimusvaiheessa aineisto on lähtökohtaisesti laadullisin menetelmin kerättyä. Haastatteluvaiheessa aineistoa haetaan suoraan yritykseltä innovaatiomenetelmien tavoin. Työkalun validoinnissa hyödynnetään lisää laadullisia menetelmiä. Aineistoa tulee opinnäytetyössä siis kolmesta erilaisesta näkökulmasta, joista kahdessa näkökulmassa yhdistää laadulliset menetelmät. Laadulliset menetelmät sekä toimintatutkimuksessa että laadullisessa tutkimuksessa muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jotka ovat opinnäytetyön kannalta tärkeää tutkimuksen tuottamista. Haastatteluvaiheen aineisto eroaa hieman kahdesta muusta menetelmästä tyyliltään sekä käyttötarkoitukseltaan. Haastatteluista kerätyllä aineistolla pyritään tutustumaan yritykseen syvällisemmin sekä hyödyntämään kerättyä aineistoa tuottamalla yritykselle suoraan käyttökelpoista materiaalia oman riskienhallinnan kehittämiseen käyttökelpoisen työkalun lisäksi. Tässä kappaleessa käsittelen ensiksi laadullisten menetelmien analyysiä ja lopuksi haastattelun tuottaman aineiston analyysiä.

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessimaista. Ilmiö, tutkimusasetelma ja aineistonkeruu voivat kehittyä tutkimuksen aikana. Prosessimaisuus vaikuttaa myös analysointivaiheessa. Analysointi tulisi aloittaa jo kenttävaiheen alussa, eli ennen kuin aineisto on kokonaisuudessaan kerätty. (Kiviniemi, 2018, s.77-86)

Laadullisesta tutkimuksesta saatu aineisto voi olla luonteeltaan osin analyttistä ja osin synteettistä. Analyttisellä osalla tarkoitetaan aineiston luokittelua ja systemaattista jäsentämistä. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on löytää synteesiä luova selkäranka. Eli rakenne, joka kantaa tutkimuksen läpi. Analysoinnin tulisi olla kokonaisvaltaista tutkimusongelman ratkaisua. Liikaa ei tulisi keskittyä pieniin yksityiskohtiin, varsinkaan jos niillä ei ole suurta merkitystä kokonaisuuden kannalta. (Kiviniemi, 2018, s.77-86)

Analysointia voisi kuvailla tutkijan henkilökohtaiseksi näkökulmaksi tutkimusongelmasta. Tutkijan kokemukset työn aikana muokkaavat tutkijan mielipidettä. Tutkija myös päättää miten hän kirjoittaa raporttiin ja miten tuo tulokset esille. Voidaan siis sanoa, että laadullinen tutkimus on luonnoltaan tulkinnallista. (Kiviniemi, 2018, s.77-86)

Kohdennetun haastattelun tuottaman aineiston analysointi on melko suoraviivaista. Riskeille ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia. Kuitenkin riskin toteutumisen todennäköisyyteen tulee kiinnittää huomiota. Riskit voivat olla negatiivisia tai positiivisia. Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä negatiivisiin riskeihin ja niihin varautumiseen.

4 Tutkimustulokset

Haastatteluiden vastaukset muodostavat kolme erillistä osiota. Ensimmäisessä osiossa tunnistetaan yrityksen nykytila sisäisen- ja ulkoisen toimintaympäristön osalta SWOT-analyysin kautta. Haastattelun toisen osion vastauksien analysoinnissa tunnistetaan yrityksen kriittisiä prosesseja ja tukiprosesseja. Yrityksen riskienhallinnan osalta kriittisillä prosesseilla on tärkeämpi painoarvo, kuin tukiprosesseilla. Tämä on tärkeä asia huomioida riskinhallintaa aloittaessa. Kolmannessa osiossa perehdytään yrityksen kokemiin riskeihin. Löydettyjä riskejä hyödynnetään opinnäytetyössä tehtävän personalisoidun riskinhallintatyökalun valmistuksessa. Riskinhallintatyökalu saa suoraan käyttökelpoista tietoa yrityksen riskinhallintaprosessin aloitusta varten.

4.1 Ensimmäinen osio: SWOT

Ensimmäisen osion tarkoituksena oli luoda yrityksen haastattelujen perusteella SWOT-analyysin omainen tilannekuva yrityksen nykytilanteesta (kuvio 10). Nykytilanteen hahmottaminen luo pohjan riskienhallintaprosessille. Kysymyksillä luotiin myös pohjaa koko haastattelun etenemiseen ottamalla alusta asti laajasti kantaa jo mahdollisiin uhkiin. Haastattelujen tarkoitus

on tuottaa tietoa ja näkemystä yrityksen mahdollisesti kohtaamista uhista, joita voidaan hyödyntää riskienhallintatyökalussa.



Kuvio 10: Haastattelun perusteella luotu SWOT-analyysi

Kuviossa 10 tumman vihreällä, ylärivissä vasemmalla, on esitetty yrityksen suurimmat vahvuudet. Yrityksen suurimmiksi vahvuuksiksi haastateltavat nostivat asiantuntevan henkilöstön. Kaikki haastateltavat ottivat asiantuntijuuden ensimmäiseksi esille. Asiantuntijuus on vastauksien mukaan muodostunut pitkäaikaisesta toimintaympäristöosaamisesta. *Henkilöstö on osaavaa ja heillä on käytössään oikeat ohjelmistot. Oppimisprosessi yrityksessä on pitkäaikainen johtuen yrityksen tuotteen rakenteesta (Haastateltava 1).* Yrityksen ohjelmiston kehitys on vaatinut pitkäaikaista perehtymistä ja henkilöstön sitoutumista. Henkilökunnan ja johdon välit koetaan joustaviksi ja toimiviksi.

Nopea reagointi ongelmatapauksissa sekä päätöksenteko nostettiin vahvuudeksi yhden haastateltavan toimesta. Nopea päätöksenteko auttaa yritystä korjaamaan virheet.

Yrityksen brändille koetaan muodostuneen arvo ja jalansija on markkinoilla saavutettu.

Yrityksen vahvuudeksi koettiin hyvä yhteistyö asiakkaiden kanssa. Haastatteluissa hyvät asiakkuussuhteet nousivat esille kahden haastateltavan kautta. Toiminta on vahvasti symbioottista. *Aktiivinen asiakaskontaktointi on nostattanut asiakastyytyvää ja tuonut lisää tietoa*

kehityspuolelle. Samalla on pystytty hyödyntämään tietoa proaktiivisesti ongelmien korjaukseen, josta asiakkaat eivät ole vielä kerenneet erikseen ottamaan yhteyttä (Haastateltava 3).

Yrityksessä panostetaan uuden tuotteen kehittämiseen. Uusi tuote on ohjelmisto, jossa on erilaisia hyviä puolia. *Toimintatavat ovat nykyaikaisia, mikä parantaa käyttökokemusta ja on samalla näyttävämpi. Asiakkaiden käyttökokemus paranee (Haastateltava 3).* Ohjelmisto on rakennettu modernilla tavalla, minkä olisi tarkoitus helpottaa ohjelmiston ylläpitoa sekä kehitystyötä. Uusi ohjelmisto luodaan yleisesti käytetyillä kielillä ja hyvin dokumentoiden. *Samalla modernilla tavalla tuotettu ohjelmisto tulee vähentämään ylläpitokustannuksia sekä helpottamaan uusien moduulien luomista. Eli vähemmän ylläpitokustannuksia ja enemmän uuden kehitystä. Tämä johtaa kasvaneeseen tuottavuuteen (Haastateltava 2).* Uuden ohjelmiston odotetaan myös avaavan uusia markkinoita. Yritys tulee ylläpitämään myös nykyisiä tuotteita ja pitämään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä. Yrityksellä on pitkä historia ja se on joutunut päivittämään toimintatapojaan uuden ohjelmiston kehityksessä. Henkilöstöä arvostetaan, mutta samalla yritys pyrkii muuttamaan toimintatavat sellaisiksi, että kriittinen tieto ei jäisi pelkästään avainhenkilöille. *Koko ohjelmisto modernisoidaan ja työ tehdään siten, että kuka tahansa osaava koodari pystyy jatkamaan työtä vain pienellä perehdytyksellä (Haastateltava 2).*

Kuviossa 10 on esitetty tumman punaisella yrityksen suurimmat heikkoudet, ylävirin oikealla puolella. Haastattelujen perusteella suurimmaksi heikkoudeksi näyttäisi nouseva pelko tiedon keskittymisestä kriittisille avainhenkilöille. Kaikki kolme haastateltavaa nostivat asian esille. *Heikkoutena yrityksellä on myös kriittisen osaamisen keskittyminen avainhenkilöille. Liikaa tietoa on yhden henkilön takana. Toimintatavat ovat muotoutuneet nyt sellaisiksi, että tietoa jaetaan eteenpäin (Haastateltava 3).* Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina, eikä haastateltavien ollut mahdollisuutta yhdistellä kantojaan etukäteen. Haastateltavat olivat yllättävän samoilla linjoilla toistensa kanssa. *Yrityksessä ollaan liian riippuvaisia avainhenkilöistä. Koko henkilöstö on osaavaa, mutta yrityksessä on ollut pitkään kriittisiä avainhenkilöitä, joiden lähtiessä toiminta hankaloituu (Haastateltava 2).* Analysoidessani vastauksia aloin ymmärtää miksi. Yrityksestä oli lähtenyt vuoden 2019 aikana muutama henkilö suuren tietotaidon kanssa. Ongelma on havaittu ja sitä on pyritty korjaamaan. *Toimintatavat ovat muotoutuneet nyt sellaisiksi, että tietoa jaetaan eteenpäin (Haastateltava 3).* Samaan asiaan tuli myös huomio siitä, että yrityksessä on lähtökohtaisesti ollut pitkät työsuhteet, mutta talouden ja yhteiskunnan muutoksen kautta ihmiset vaihtavat nykyisin työpaikkojaan nopeammin. *Työpaikkauskollisuus on yleisesti vähentynyt ja ihmiset haluavat saavuttaa asioita nopeasti (Haastateltava 1).* Työntekijäkato on yksi mahdollinen haaste. Yrityksessä tieto on siiloutunutta, mutta sitä on aktiivisesti pyritty jakamaan yrityksessä viime aikoina. *Koodariosasto on yrityksessä melko pieni. Mikäli tapahtuisi tekijäkato, yrityksen toiminta on melko*

nopeasti lopussa. Kuitenkin haastattelujen perusteella tyytyväisyys on tällä hetkellä hyvällä tasolla.

Kommunikaatio on koettu yrityksessä aikaisemmin heikkoudeksi. Kommunikaatio nousi kahdesta haastattelusta esille. Ensimmäinen haastateltava kuitenkin toteaa, että kehityssuunta on ollut oikea. *Kommunikaatio on haaste. Toisaalta kommunikaatio on selkeästi parantunut viime vuoden aikana (Haastateltava 2).* Toinen haastateltava oli samoilla linjoilla. Haasteita oli vielä vuonna 2019, mutta kehitystä on tapahtunut. *Viestintä kehittynyt huomasti viimeisten kuukausien aikana (Haastateltava 3).*

Asiakaspalvelu nousi yhdessä vastauksessa esille. Tähänkin myös todettiin reagoidun. *Asiakaspalvelussa tarvitaan parannusta. Asiaan on herätty ja tähän työhön on palkattu uusi työntekijä. Tarkoitus on parantaa asiakkaalle päin menevää kommunikaatiota (Haastateltava 2).*

Vanhojen tuotteiden tekniset ratkaisut ovat yksi yrityksen haasteista. Yrityksen omissa tuotteissa on vanhoja teknisiä ratkaisuja, jotka ovat sellaisia, että uusien työntekijöiden on hankala oppia ne. *Vanha koodi on niin vanhaa ja personalisoitua, että uudet työntekijät eivät mielellään lähde opettelemaan sitä, sillä se ei hyödytä heitä muualla tulevaisuudessa (Haastateltava 3).* Edellä mainitun lisäksi yrityksen koodi on kirjoitettu suomeksi. Haastateltavan mukaan asia on haasteellinen

Yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet on esitetty kuvion 10 alarivissä vasemmalla, vaalean vihreällä. Hyvät asiakassuhteet ja yhteistyökuviot nousivat kahdessa haastattelussa yrityksen suurimmiksi mahdollisuuksiksi. *Eriaiset yhteistyökuviot asiakkaiden kanssa ovat tällä hetkellä suuri mahdollisuus (Haastateltava 2).* Yrityksen yhteistyö asiakkaiden kanssa mahdollistaa organisaation kehittymisen. *Yrityksen palvelut ovat rakennettu siten, että yritys pystyy kasvamaan asiakkaan mukana (Haastateltava 1).*

Ohjelmistorobotiikasta odotetaan saatavan pitkällä aikavälillä hyötyä. *Robotiikka tulee korvaamaan nykyisin ihmissidonnaisen työn. Myös koodin tekeminen tulee olemaan mahdollista tulevaisuudessa (Haastateltava 1).* Tulevat toimintatavat auttavat yritystä hyödyntämään ohjelmistorobotiikan kehittämisessä. *Uusi ohjelmisto koodataan englanniksi, mikä mahdollistaa tulevaisuudessa myös ulkomaisen työvoiman hyödyntämisen (Haastateltava 2).*

Asiakkaiden kasvun alalla yleistä. Kun asiakasyritykset menestyvät ja kasvavat joko itse tai ostavat pieniä yrityksiä pois, kohdeyritys hyötyy. *Yrityksen palvelut ovat rakennettu siten, että yritys pystyy kasvamaan asiakkaan mukana. Oli kasvu sitten orgaanista tai yrityskaupoilla saavutettu. (Haastateltava 1).*

Yrityksen keskeisimmät uhat on esitetty kuviossa 10 vaaleammalla punaisella, alarivissä oikealla. Uhkista keskustellessa törmäsin mielenkiintoiseen näkemykseen tulevaisuuden

ohjelmistoteollisuudesta. Robotiikan ja teknologian kehitys on ollut nopeaa. Tulevaisuudessa monet työt tullaan tekemään eri tavoin kuin nykyisin. Toiminnot tehostuvat ja perinteinen työ jää taka-alalle. Tähän mennessä olen luullut ohjelmistokehityksen olevan ikään kuin seuraava työn askel, mutta ensimmäinen haastateltava sai ajattelemaan, että ohjelmistonkehityskin voi muuttua aivan toisenlaiseksi. *Robotiikka tulee korvaamaan nykyisin ihmissidonnaisen työn. Tämän näkemyksen mukaan myös koodin tekeminen tulee olemaan roboteille mahdollista tulevaisuudessa. Yrityksessä kehitetään ohjelmistorobotiikkaa, jonka avulla pystytään hakemaan toisista ohjelmistoista koodia tai tietoja, joihin ei saa rajapintoja rakennettua. Robotiikan kehittyessä ihminen tulee tekemään itsensä työttömäksi (Haastateltava 1).* Tämä näkökulma lienee toteutuvan pitkällä aikavälillä, ehkä jopa oman elämämme aikana.

Ulkopuoliset isot toimijat koetaan uhkana. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että suuremmat kiinteistöalalla toimivat yritykset voisivat potentiaalisesti ostaa yrityksen asiakkaita ja todeta, että tämän hetken tuotteilla/käytänteillä ei ole enää heille painoarvoa. Suurien asiakkaiden menetys olisi yritykselle suuri takaisku. *Arviolta 60-70% liikevaihdosta tulee kymmeneltä suurimmalta asiakkaalta. Jos joku näistä yrityksistä päättää jättää asiakkuuden, niin se on yritykselle suuri menetys ja riski (Haastateltava 2).* Ratkaisuna olisi asiakaspohjan laajentaminen, mutta siinä on haasteena se, että isommat toimijat ostavat jatkuvasti pieniä yrityksiä, jolloin isoilla yrityksillä olisi taas suurin pohja.

Yhtenä suurena haasteena koetaan olevan asiat, joihin ei yritys voi itse vaikuttaa. *Talouden ja yhteiskunnan rakenteellinen muutos on johtanut tilanteeseen, missä ihmiset vaihtavat työpaikkoja aiempaa nopeammin. Työpaikkauskollisuus on yleisesti vähentynyt ja ihmiset haluavat saavuttaa asioita nopeasti (Haastateltava 1).* Taloustilanteiden muutos asettaa haasteita. On huomionarvoista, että haastattelu toteutettiin ennen COVID-19 tilanteen kehittymistä. Varsinkin tällä hetkellä talouden muutokset ovat konkreettinen riski yrityksille. Kuitenkin voisi kuvitella nykytilanteessa työpaikkojen vaihdoksien olevan vähäistä. Ongelmat tulevat markkinatilanteessa, jossa uusia asiakkaita voi olla epidemian aikana hankala saada. Yritys toimii toisaalta kiinteistöhuollon sekä kiinteistöihin liittyvien ohjelmistojen kanssa. Huolto-tarve jatkuu päivästä toiseen. Kuitenkin markkinatilanne on sellainen, että se voi tuoda omat haasteensa. *Yleinen markkinatilanne tuottaa riskiä ja on asia, mihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan. Toinen selkeä riski tulee yrityksen toimintaympäristöstä. Yritys tuottaa kiinteistöhuollon tarkoituksiin ohjelmistoa. Kiinteistöhuolto on kiinteistön/asiakkaan ravintoketjussa se alin porras (Haastateltava 2).* Vaikka kiinteistöhuollon tai kiinteistöihin liittyvien asioiden tarpeellisuus ei muutu epidemian aikaan, niin markkinatilanteen muutokset voivat aiheuttaa ongelmia, joita on hankala nähdä etukäteen.

Osiot muodostavat yhdessä SWOT-taulukon. Taulukosta saa nopeasti vastausten perusteella tilannekuvan yrityksen nykytilasta. Havaintona, että kysymysten muotoilu olisi pitänyt olla selkeämmin SWOT-analyysin periaatteiden mukainen. Haastattelun aikana olisi pitänyt käydä

haastateltaville ilmi tarkemmin kysymysten asettelun myötä, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön liittyviä sekä mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä asioita. Mahdollisuuksien ja uhkien osalta sain paljon hyviä vastauksia, mutta iso osa vastauksista oli keskittynyt yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön. Materiaalia oli kuitenkin tarpeeksi laatimaan SWOT-analyysi. Sisäiseen toimintaympäristöön tuli reilusti enemmän vastauksia ja se näkyy analyysissä.

4.2 Toinen osio: Avain- ja tukiprosessit

Toisessa osiossa tarkoituksena oli tuoda tarkempi fokus yrityksen omaan tekemiseen. Toivoin tätä kautta löytäväni erilaisia uhkia ja riskejä. Ensimmäisen osion yleisestä tilannekuvasta siirryttiin yrityksen keskeisimpiin prosesseihin.

Mitkä ovat mielestäsi yrityksen tärkeimmät prosessit eli avainprosessit?

Yrityksen avainprosessien tunnistaminen toi haastatteluissa aiempaa suurempaan hajontaa. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä kaikki haastateltavat kokivat omien näkökulmien mukaan erilaisina yrityksen tärkeimmät prosessit. Kaikki esille tuodut prosessit tai toimet olivat tärkeitä, vaikka niitä ei perusteorioiden mukaan välttämättä itsessään pidettäisi avainprosesseina. Haastattelukysymyksen olisi tullut olla enemmän ohjaavampi, sillä haastateltavat eivät välttämättä tulkinneet kysymystä samalla tavalla.

Ohjelmiston lähdekoodin kehitys nostettiin tärkeäksi avainprosessiksi. Yrityksen kehitystyöhön sitoutuu vahvasti yhteistoiminta asiakkaiden kanssa. Tähän on hyviä syitä. Yritys tekee itse ohjelmistoa kiinteistöalan tarpeisiin. Henkilöstön pääosaaminen on ohjelmiston kehityksessä. Kuitenkin yritys tarvitsee substanssia siitä, miten käyttäjät haluavat käyttää sovellusta. Yritys myös haluaa tietoa käyttäjiltä siitä, minkälaisia ominaisuuksia he tarvitsevat sovellukselta. *Kehitystyö on täysin sitoutunut asiakkaan antamaan palautteeseen. Palautetta otetaan vastaan esimerkiksi käyttäjäpäivillä, joissa käydään uusien ominaisuuksien tarve ja vanhojen ominaisuuksien päivitystarvetta, jotta voidaan palvella asiakasta paremmin (Haastateltava 1).*

Yhden haastateltavan mielestä tehokas dokumentointi nousee avainprosessiksi yrityksen kokemien tapahtumien myötä. Työ dokumentoidaan hyvin ja dokumentaatio on jaettavissa. Tarkoituksena on pyrkiä jakamaan tietoa siten, että yrityksessä pystytään jatkamaan työtä pitkän kokemuksen omaavan henkilön lähdön jälkeenkin. Tietoa jaetaan myös säännöllisten kokousten kautta ja yrityksessä pyritään löytämään ratkaisut ongelmiin yhdessä. *Yritys pitää viikoittain kokouksen, jossa läpikäydään kaikki valmiit, avoinna olevat tulevat projektit. Kokouksista koetaan olevan hyötyä, sillä koodarit pystyvät antamaan toisille vinkkejä ja tarjota apuaan (Haastateltava 2).*

Haastateltavan mielestä henkilöstön tukeminen koetaan tärkeäksi toiminnaksi. Johto pyrkii tukemaan ja auttamaan työntekijöitä. Toiminnot ovat joustavia ja kommunikatio on hyvää.

Yhdeksi avainprosessiksi haastattelun perusteella nousi nykyisen järjestelmän ylläpito. *Olemassa olevan järjestelmän ylläpito ja sen kautta asiakastytyväisyyden ylläpito koetaan yhdeksi yrityksen avainprosessiksi. Olemassa olevan järjestelmän ylläpito on monen asian summa. Siihen kuuluu palvelinpuoli, tietokannat sekä sovelluskoodien ylläpito (Haastateltava 3).* Järjestelmän ylläpito vaikuttaa olevan suuri ja työläs prosessi. Se liittyy kuitenkin täysin sovelluksen toimintaan ja sen jatkuvuuteen. Asiakastytyväisyys pysynee hyvänä, jos ylläpitoon liittyviä ongelmia ei ilmene tai jos ongelmat saadaan ratkaistua nopeasti.

Asiakaspohjan laajentaminen nousi haastattelussa esille. Eräänä syynä on nykyinen rakenne, jossa kymmenellä suurimmalla asiakkaalla on todella suuri taloudellinen vaikutus yritykselle. Asiakaspohjan kasvattaminen vähentää riskiä, jos jokin suurista asiakkaista menetettäisiin.

Mitkä prosessit ovat sellaisia, joita ei voi ollenkaan keskeyttää?

Ohjelmistojen ylläpito nousi kahden haastateltavan kohdalla tärkeimmäksi prosessiksi, jota ei voisi keskeyttää. *Käytännössä ylläpitoa ei voi keskeyttää. Ongelmatilanteissa tai toiminnan keskeytyessä ylläpidon pystyyn saaminen on kriittistä (Haastateltava 3).* Ylläpito otetaan vakavasti. *Yrityksen käytössä olevien palvelimien tulee pysyä päällä 24/7. Niissä pitää olla siis jatkuva virran syöttö ja poikkeustilannehallinta. Me harjoittemme poikkeustilannehallintaa ja auditoimme meidän palveluntarjoajien poikkeushallintaa (Haastateltava 1).* Ohjelmistojen tulee toimia, sillä kiinteistötyöt ovat luonteeltaan sellaisia, että toimintoja saattaa tapahtua mihin kellonaikaan tahansa.

Haastattelujen perusteella nousi esille mielenkiintoinen näkökulma siitä, että kehitysprosessit ja innovointi ei saisi keskeytyä. Yritys ei saisi jäädä laakereilleen lepäämään, vaan sen tulisi jatkaa aina eteenpäin. Haastateltava nosti esille suoraan riskienhallintaan ja oman toiminnan jatkuvuuteen liittyvää asiaa yhdistettynä kehitykseen ja innovointiin. *Yritysjohdon keskeinen prosessi on uhkien havaitseminen ja ennakointi. Uhkia tulisi torjua etukäteen. Tehtävä sopii pessimistille, joka on käynyt kaikki skenaariot läpi (Haastateltava 1).*

Yksi haastateltava korosti tässä kohtaa myös jatkuvan dokumentoinnin merkitystä ja otti esille, että yritykseltä löytyy poikkeustilannemappi. *Yrityksellä on myös tehty tietynkaltainen poikkeustilanne mappi, jota hyödynnetään hätätilanteessa toiminnan palauttamiseen ja jatkamiseen (Haastateltava 2).* Etukäteen ongelmiin varautuminen kuulostaa hyvältä. Tosin haastattelussa jäi epäselväksi mapin laajuus ja sekä se, että onko tieto jäänyt vain mappiin, vai onko tietoa tarkoituksella levitetty henkilöstölle. Poikkeustilannemappi ei itsessään ole hyödyllinen, ellei siinä olevat asiat ole jo ihmisten hallussa. Ongelmatilanteessa se kyllä voi laadintatavasta riippuen tarjota tukea.

Millaiset asiat tukevat yrityksenne avainprosesseja? (tukiprosessit)

Yksi haastateltava nosti tässä kohtaa esille talouden ennakkoinnin. *Historian perusteella pystytään ennustamaan ja projektoimaan sekä ymmärtämään tulevaisuutta ja luomalla erilaisia skenaarioita. Tämänkaltaisen ennakoiva työ auttaa esimerkiksi havaitsemaan erilaisia uhkatekijöitä (Haastateltava 1).* Skenaarioharjoittelu auttaa yritystä havaitsemaan erilaiset riskit. Se on yksi työkalu, jota riskienhallinnassa hyödynnetään. Tarkoituksena on kehittää erilaisia skenaarioita ja sitouttaa se oman yrityksen kontekstiin. Yritys voi skenaarioiden perusteella löytää erilaisia ongelmatilanteiden ratkaisumalleja. Erilaisia skenaarioita suunnittelemalla yritys kasvattaa omaa ymmärrystä ja taitoa improvisoida erilaisissa tilanteissa. Vaikka todellisuudessa tapahtuva riski tai mahdollisuus ei realisoidu samalla tavalla kuin etukäteen suunnitellussa skenaariossa, on hyötyä, että vastaavia asioita on jo suunniteltu ja mietitty. Tämä edesauttaa yrityksen resilienssiä, sillä jo suunnitelluista ratkaisumahdollisuuksista voidaan kyetä johtamaan toimiva ratkaisumalli uuteen tilanteeseen.

Haastatteluissa asiakaspalvelukeskeisyys nousi monessa kohdassa esille. Yritys hakee hyötyä parantuneesta asiakaspalvelutoiminnastaan. *Proaktiivinen asiakaspalvelutoiminta auttaa yrityksen toimintaa. Yritys kontaktoi asiakkaitaan ja kyselee kuulumisia. Epäkohdat pystytään tällä tavoin hoitamaan usein proaktiivisesti. Lisäksi parantunut yhteistyö auttaa kuulumisten välittämisen kehitystiimille (Haastateltava 3).* Proaktiivinen tiedustelu asiakkailta voi tuoda yritykselle hyvin tietoa ja ohjata heidän sovelluskehitystään.

Haastattelujen mukaan yrityksen työskentelytavat tukevat avainprosesseja. Toimintatavat pyritään pitämään ketterinä ja ylimääräistä byrokratiaa välttävinä. Dokumentaatio on noussut myös monessa kohtaa haastatteluissa esille. Erään haastateltavan mielestä dokumentaatio oli lähtökohtaisesti tukiprosessi. Dokumentaation hyötyä on korostettu juurikin yrityksen kontekstissa. *Vuoden 2018-2019 aikana yritykselle tuli dokumentointiprosesseja, joita pidettiin kömpelöinä. Kuitenkin juuri tehokas dokumentointi on osoittautunut hyväksi työkaluksi. Aikaisemmin asiat jäivät ihmisille henkilökohtaiseksi tiedoksi. Dokumentointia hyödynnetään muun muassa asiakaspalavereissa, bugihavainnoissa sekä ylipäättänsä asiakkaiden havaintojen tuomisessa koko yrityksen tietoon. Yrityksessä pyritään aktiivisesti vähentämään hiljaista tietoa (Haastateltava 3).*

Tukiprosessikysymys johti tilanteeseen, jossa yksi haastateltava ei kokenut osaavansa sanoa mitään konkreettista asiaan liittyvää. Yritin haastattelijana auttaa kysymyksen tulkinnessa, mutta haastateltavalla ei ollut siihen mitään sanottavaa.

4.3 Kolmas osio: Riskit

Millaisia riskejä yrityksessä on realisoitunut sisäisesti?

Riskiosio kohdassa kysyin yritykseltä osittain arkaluontoisia tietoja. Syynä oli saada mahdollisimman kattava riskianalyysi yrityksestä. Arkaluontoisuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä käsitellään kaikki tässä osiossa näkyvät riskit oletuksina tulevaisuudesta. Eli toisin sanoen tässä kohtaa haastateltavien kanssa teorioidaan mahdollisia riskejä, eikä suoraan sanota onko riski koettu tai ei. Keskusteluista nousseet riskikohdat käydään nopeasti lävitse.

Riskit ovat jaoteltu riskilajeittain. Opinnäytetyössä on käytetty Suomen riskinhallintayhdistyksen (2012) riskilajeja. Riskit ovat jaoteltu sen mukaisesti seuraaviin riskilajeihin: strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit. Tämä yksinkertainen kategoriointi auttaa yritystä tunnistamaan yleisen riskiluokan. Tapauskohtaisesti tietty riski voi lukeutua useampaan riskiluokkaan. Seuraavassa jaottelussa on kuitenkin siten, että riski on esitetty yhden kategorian alla.

Strategiset riskit:

Kapea asiakaspohja - Kapea asiakaspohja yrityksellä tarkoittaa sitä, että asiakkaan menettäminen on vakava isku yritykselle.

Toimintaympäristön riskit- Yritys toimii kiinteistöhuollon sekä ohjelmistokehityksen kontekstissa. Kummassa tahansa toimintaympäristössä tapahtuva suurempi muutos voi olla yrityksen toiminnoille riski. Kehittyneemmät koodaustavat, uudenlaiset sovellukset tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi asiakaspuolella jokin uusi säädös tai uudenlaiset tuotteet, jotka korvaavat yrityksen tuotteet ovat riski.

Uudet kilpailijat - Kilpailu on yritykselle lähtökohtaisesti tervettä. Uudet yritykset paremmilla tuotteilla ovat kuitenkin riskejä itse yritykselle.

Huono ulkoinen viestintä - Yrityksen asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä ja heidän tuotteistaan. Markkinointi ei ole toimivaa. Ongelmatilanteissa yritys ei kykene toimimaan proaktiivisesti ja ilmoittamaan katkoista tai ongelmista asiakkaille, mikä voi tuoda yritykselle lisää ongelmia.

Muutokset lainsäädännössä - Uudet lainsäädännöt tai säädökset voivat olla yritykselle tiettyissä tilanteissa haasteellisia. Esimerkiksi GDPR (General Data Protection Regulation, Euroopan Unionin vuonna 2018 ratifioima tietosuojasetus), on voinut vaikeuttaa yrityksen toimintaa tai vaihtoehtoisesti kuluttanut yrityksen resursseja.

Operatiiviset riskit:

Kriittisen henkilön irtisanoutuminen - Yrityksillä on usein henkilöitä, jotka eivät ole helposti korvattavissa. Kyseessä voivat olla esimerkiksi työntekijät, jotka ovat olleet pitkään yrityksen

palveluksessa. Heillä voi olla myös jotain osaamista, jota ei muilta löydy. Myös hiljaisen tiedon määrä saattaa olla suuri.

Huono sisäinen viestintä - Epäselvä ja epätasällinen viestintä aiheuttaa yrityksen sisällä kitkaa sekä ei mahdollista yritystä toimimaan niin tehokkaasti kuin se muuten voisi. Kriisitilanteessa sisäinen viestintä on todella tärkeä huhujen katkaisemiseksi.

Sovelluksessa tai sen toimituksessa suurempi ongelma - Yrityksen ohjelmisto ei toimi tarvittaessa ja aiheuttaa asiakkaalle uusia ongelmia. Tämä tuottaisi asiakkaalle pettymyksen ja saattaisi vaikuttaa tyytyväisyyteen.

Huono operatiivinen johtaminen - Huono johtaminen voi saada pienen yrityksen tekemään huonoja päätöksiä sekä voi vaikuttaa yrityksen toimintaan monella tavalla.

Henkilöstön burnout - resurssien puute kasvavan työtaakan kautta voi tuoda yksilölle suuria paineita. Työn ja henkilön vastuiden mitoittaminen tulee olla tasapainossa.

Henkilöriskit - Vääränlaisen henkilön palkkaaminen yritykseen on yleensä kallista. Vääränlainen henkilö yrityksessä voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, työtehtävien onnistumiseen sekä kommunikaation sujuvuuteen riippuen missä positiossa henkilö on. Pienelle yritykselle väärä rekrytointi tulee kalliiksi. Menetetty aika sekä palkkakulut ilman sopivaa vastetta voi olla pienelle yritykselle suuri vahinko.

Nykyisten tuotteiden vanhentuminen - Yrityksen omat tuotteet vanhentuneita. Nykyisillä tuotteilla ei ylläpidetä asiakkaan kiinnostusta tai palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Tietovuoto - Tietovuoto on mahdollista monilla eri tavoilla. Lähteet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Se voi olla tahallinen tai tahaton. Pienellä yrityksellä haasteena on se, että ihmisillä tulisi olla tarpeeksi tietoa, jotta he voivat tehdä oman työnsä ja työnkuva voi olla samaan aikaan todella laaja.

Yritysvakoilu - Kilpailija haluaa päästä hyötymään yrityksen tuotekehityksestä. Varastaa yritykseltä tietoja ja hyödyntää itse yrityksen kehitystyötä. Pääsee markkinoille helposti pienemmillä resursseilla ja kilpailee alkuperäistä yritystä vastaan halvemmilla kustannuksilla antaen kilpailuetua.

Työntekijäkato - Kilpaileva yritys ostaa tuotekehitystiimin tai yrityksen työntekijät eivät ole tyytyväisiä yrityksen toimintaan tai yrityksellä menee huonosti ja tilanne johtaa irtisanoutumisiin.

Taloudelliset riskit:

Suuren asiakkaan menettäminen - Yritys kokee taloudellisia haasteita, jos suuri asiakas päättää lopettaa asiakkuuden. Yrityksen kymmenen suurinta asiakasta tuovat noin 60% liikevaihdosta.

Talousjärjestelmän romahtaminen - Globaalit ongelmat, jotka lamauttavat myynnin ja tuotannon tekijät.

Vahinkoriskit:

Varastettu asiakastieto - Asiakastiedon varastaminen voi vahingoittaa yritystä ja sen imagoa. Varsinkin jos tapahtuma tulee ilmi muilta tahoilta kuin yritykseltä itseltään. Nykyisen lainsäädännön mukaan asiakastieto tulisi suojata tarpeeksi hyvin, sillä muuten se on lainsäädännön perusteella rangaistavissa.

Varastettu koodi - Yrityksille omat tuotteet ovat tärkeitä. Pienen ohjelmistoyrityksen osalta tuotteiden lähdekoodin varastaminen voisi olla iso asia.

Mustamaalaus - Ulkopuolinen henkilö kokee yrityksen tehneen jotain väärin tai ei vain satu pitämään yrityksestä ja alkaa mustamaalata yritystä. Yrityksen ulkoinen viestintä on sekavaa ja antaa ymmärtää jotain väärin. Sosiaalisessa mediassa nousee raivo, jossa perättömät väitteet leviävät ja yritys saa negatiivista julkisuutta.

Yrityksen tahallinen vahingoittaminen - Ulkopuolinen taho, joka kokee syystä tai toisesta tarvetta vahingoittaa yritystä. Keinot tähän ovat rajattomia ja niitä on hankala ennakoida.

Hakkerointi - Ulkopuolinen taho haluaa kerätä tietoa yrityksestä, vahingoittaa yritystä tai tehdä kiusaa yritykselle.

Globaalit riskit - Leviävä sota, pandemia tai globaali taloudellinen kriisi on yritykselle haastavaa aikaa. Tällaiset tapahtumat ovat epätodennäköisiä ja vaikuttavat laajasti siihen, miten yrityksen ympäristö toimii

Tulipalo - Nykyaikana toimiston tuhoava tulipalo on aika epätodennäköinen haaste. Kuitenkin on mahdollista, että tulipalo vaikuttaisi yritykseen suoraan tai välillisesti. Tulipalo voi esimerkiksi tuhota serverihuoneet (palveluntarjoaja) tai toimiston (oma versiohallintapalvelin, irtaimisto, tietokoneet). Onko yrityksellä tarpeeksi kattava palautumissuunnitelma tällaisen ongelman varalta?

Kuinka hyvin realisoituneista riskeistä/epätodennäköisistä tapahtumista on lähtökohtaisesti toivuttu?

Koetuista riskeistä toipuminen on haastateltavien mukaan lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Ensimmäinen haastateltava toteaa henkisen elpymisen olevan suurempi ongelma kuin niin sanotun fyysisen toipumisen. Yrityksessä on lähtökohtaisesti tehty skenaarioharjoitteita, joissa on pohdittu ongelmatilanteisiin ratkaisuja. Toisen haastateltavan mukaan yritys tekee nopeasti päätöksiä. Hänellä ei ole suurista ongelmista juurikaan referenssiä, mutta korostaa päätöksenteon merkitystä ongelmatilanteissa. Kuitenkin ongelmaksi hän toteaa jo tehtyjen päätösten ratkaisujen jalkauttamisen. Kolmas haastateltava nosti kokemuksiaan esille. *Resilienssi on ollut yrityksessä koetuksella. Vuoden 2019 ongelmatilanteeseen reagointi toi välittömästi positiivisia vaikutuksia. Henkilöstön vastuu lisääntyi välittömästi, mutta samalla vastapainoksi tuli vapautta (Haastateltava 2).* Hän kokee yrityksen olevan vielä pienimuotoisessa palautumisprosessissa. Toisaalta ongelmatilanteista on otettu opiksi ja viestintä sekä operatiivinen toiminta on parantunut. Työntekijät kokevat, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan sekä heitä kuunnellaan. Johdon toiminta on kehittynyt ja päätöksenteossa keskitytään suurempiin linjoihin. Kommunikaatio on kehittynyt johdon ja yrityksen operatiivisen osan välillä. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa ongelmatapauksissa henkilöstö uskaltaa suoraan ottaa johtoon yhteyttä empimättä.

Hyödynnetäänkö tapahtuneista opittua ja viestitäänkö opitusta sisäisille sidosryhmille ja henkilöstölle?

Yritys on haastattelujen perusteella ottanut tiedon jakamisen sekä oppien dokumentoinnin tärkeäksi osaksi omia prosessejaan. Yrityksellä on käytössä omia helpdesk-järjestelmiä sekä erilaisia kehitystyökaluja, joihin järjestelmäkohtaisesti dokumentoidaan sekä tapahtumat että työvaiheet tarkasti. *Uutta ohjelmistoa tekevä henkilöstö dokumentoi kaiken. Aikaisemmista virheistä otetaan oppia sekä uusien henkilöiden on helppo perehtyä aikaisempaan tilanteeseen. Asiakasrajapinnan uusi henkilöstö on ottanut vastuuta nopeasti ja hoitanut työnsä hyvin, jolloin sovelluskehittäjien ei ole tarvinnut huolehtia asiasta (Haastateltava 3).* Kuitenkin yksi haastateltavista koki, että ongelmatilanteista syntyneitä oppia ei jaeta hyvin tai muistettavalla tavalla, vaan uusi löytynyt tieto jää lähinnä henkilöille itselleen. Tähän lienee syynä se, että haastateltavien työtehtävät erosivat tarkoituksella toisistaan ja joitain asioita yrityksessä saattaa tehdä vain yksi henkilö. Kuitenkin minulle jäi kuva siitä, että varsinkin operatiiviseen toimintaan liittyvää tietoa pyritään jakamaan tehokkaasti.

Yrityksen kehitystyökalut, sisäiset helpdesk-järjestelmät sekä oma wiki auttavat tiedon välitystä henkilöstölle. Tieto on yrityksen henkilöstölle vapaasti löydettävissä. Tämän lisäksi yrityksen palavereissa jaetaan avoimesti tietoa.

5 Riskienhallintatyökalu

Pienelle yritykselle mitoitettun riskienhallintaprosessin aloittaminen vähäisillä resursseilla on haastavaa. Yrityksen tulee varata tarpeeksi resursseja prosessin aloittamiseen. Riskienhallintaprosessin aloituksessa on useita erilaisia kohtia. Yksi keskeisin asia on päättää, miten riskienhallintaa tullaan tekemään. Sopivan työkalun käyttö on keskeinen asia riskienhallinnan käytännön työssä. Sopiva riskienhallintatyökalu sisältää suuren osan itse prosessin osista. Tämä auttaa välittömästi yritystä, joka on aloittamassa riskienhallintaprosessia. Kun iso osa prosessista on jo työkalussa, prosessin osa-alueita ei tarvitse muistaa ulkoa. Riskienhallintatyökalun käyttöä ohjaavat periaatteet, puitteet sekä riskienhallinnan perusteet.

Riskienhallinta oli kohdeyritykselle uusi prosessi. Yritykseltä ei tullut erikseen toivomuksia tai vaatimuksia työkalusta. Osasyynä lienee se, että heillä ei välttämättä ole ollut relevanttia tietoa siitä, mitä riskienhallintatyökalu vaatii. Tästä johtuen laadin työkalun ehdottamani prosessin mukaisesti. Riskienhallintatyökalun tulee olla helppo käyttää. Ihanteellisessa tilanteessa riskienhallintatyökalun tulisi olla niin yksinkertainen, että sen käyttöön ei tulisi tarvita ohjetta eikä mikään sen kohta tulisi herättää suurempia kysymyksiä olettaen, että henkilö tuntee jollakin tasolla riskienhallintaa. Työkalun helppouden tulisi korostua riskienhallinnan prosessin aloituksessa.

5.1 Katsaus olemassa oleviin riskienhallintatyökaluihin

Tarkastelin yleisesti saatavilla olevia riskienhallintatyökaluja. Näitä löytyi useita erilaisia, mutta monet olivat luonteeltaan johonkin alaan sidonnaisia ja toimisivat välttävästi muissa käytöissä. Esimerkkeinä tällaisista alaan sidotuista ovat Autoalan keskusliiton Aski.fi -riskienhallintatyökalu ja Luonnonvarakeskuksen maatilan lomakepohjainen riskienhallintatyökalu.

Kohdennettujen työkalujen lisäksi markkinoilta löytyy useita erilaisia kaupallisia yrityksiä, joilla kaikilla on erilaisia teknisiä ratkaisuja. Esimerkkiyrityksiä on Granite, Ketosoftware ja GDPRdesk. Osa näistä kaupallisten toimijoiden sovelluksista ovat pilvipalvelu- tai mobiilipohjaisia. Niissä on erilaisia etuja ja heikkouksia verrattuna yrityksen sisäisiin ratkaisuihin. Eri-laisten raporttien teko ja riskien analysointi voi olla helpompaa pitkälle kehitetyillä työkaluilla. Mobiililaitteeseen kehitetyn sovelluksen kautta riskienhallintaa on mahdollista toteuttaa helposti ja heti, kun riskienhallintaan liittyvää asiaa tulee mieleen. Tällöin henkilö ei ole sidottu työpaikan omiin järjestelmiin tai työkoneisiin. Haasteena kaupallisten toimijoiden kanssa voi olla ratkaisujen suhteuttaminen pienelle yritykselle kannattavaksi. Yritykset saattavat myydä sovellusta siten, että siinä on suorastaan liikaa ominaisuuksia pienelle yritykselle. Hinta on myös yksi kriteeri. Itse ostettu työkalu edellä mainituilta toimittajilta on hinnaltaan hieman alle sadasta eurosta useaan sataan euroon kuukaudessa. Tämä voi olla pienelle yritykselle kallista, varsinkin riskienhallintatoiminnon alkaessa ja sen hyötyjä oppiessa.

Valtiovarainministeriön sivuilta löytyi ilmainen Excel-riskienhallintatyökalu. Työkalu on ulkoasultaan sekava. Kaavat ovat monimutkaisia ja työkalun saa rikottua vahingossa syöttämällä väärin soluihin tietoa. Toisin sanoen kaavat ja laskentasolut eivät ole suojattu virheelliseltä käytöltä. Kyseinen riskienhallintatyökalu tarvitsee ohjeet käyttöä varten. Visuaalisesti työkalu on hämmentävä, sillä riviä kohden se antaa useita värisignaaleita riskeille. Työkalussa on erillinen riskiarviointisivu sekä yhteenvetoraportti.

Analysoidessani erilaisia riskienhallintatyökaluja koin, että mikään edellä mainituista työkaluista ei ollut suoraan sopiva yrityksen käyttöön. Yritys tarvitsee yksinkertaisen aloituksen riskienhallintaan. Yritys on vasta aloittamassa järjestelmällistä riskienhallintaprosessia ja heillä ei ole vielä tietoa tai tuntemusta erilaisista riskienhallintaprosesseista. Päätin rakentaa yritykselle yksinkertaisen, mutta käyttökelpoisen riskienhallintatyökalun hyödyntäen opinnäytetyössä käytettyä teoriaa sekä yritykseltä haastatteluissa saamaani tietoa. Päätöstä tukee laatimani räätälöity riskienhallintaprosessi yritystä varten. Valmiiden ratkaisuiden muokkaaminen aiotuun käyttötarkoitukseen olisi ollut työläämpi vaihtoehto, kuin yksinkertaisen ja suoraan yrityksen tarpeisiin räätälöidyn sekä päivitettävän työkalun rakentaminen Excelillä.

5.2 Riskienhallintatyökalun sitominen riskienhallintaprosessiin

Riskienhallintaprosessi koostuu monista asioista. Työkalussa typistetään riskienhallintaprosessi yksinkertaiseksi. Tämä siitä syystä, että organisaatiolle riskienhallinta on uusi asia.

Riskienhallintaprosessin mukainen riskien tunnistus on sisällytetty työkaluun haastatteluista tuotetuilla tuloksista. Eli yritykselle tarjotaan alkutilanne. Tulevaisuudessa riskien tunnistus on yrityksen omien havaintojen perusteella tapahtuvaa. Riskit luokitellaan yksinkertaisesti kriittisiin prosesseihin tai tukiprosesseihin vaikuttaviin riskeihin. Tulevaisuudessa luokitusta voi tarvittaessa muuttaa. Riskien arviointi tapahtuu työkalussa valitsemalla soveltuvat vaihtoehdot pudotustaulukosta vakavuuteen ja todennäköisyyteen liittyen. Riskien käsittelyä varten työkalu antaa 4T menetelmän (tolerate, treat, transfer, terminate) mukaisia ehdotuksia toimintatavoista. Riskienhallintatyökalu ei ota kantaa resursointiin. Alustavat suuntaa antavat reaktiosuunnitelmat voidaan kirjata työkaluun, mutta konkreettiset dokumentit tulee linkittää työkaluun tai oheistaa, että mistä nämä tiedot löytyvät. Työkalua voidaan hyödyntää riskien tarkasteluun, sillä kaikki yrityksellä olemassa oleva tieto riskeihin liittyen on esitettyinä yhdessä tiedostossa. Itse prosessissa tulee palautetta työkalusta kokemukseräisesti sekä tietoperusteisesti. Palaute tulee hyödyntää tehokkaassa prosessissa. Tämä tarkoittaa sitä, että työkalua tai sen tarjoamaa tietoperustaa tulee muokata tulevaisuudessa täyttämään tarpeet paremmin. (Hopkin, 2017, s.45-56)

Jotta itse riskienhallintatyökalusta saadaan hyödyllinen osa yrityksessä aloitettavaa riskienhallintaprosessia, periaatteiden ja puitteiden tulee olla kunnossa. Prosessin aloitus menee ISO-

SFS 31000:2018 mukaisesti osittain soveltaen. Syynä on, että prosessi saataisiin aloitettua mahdollisimman kustannustehokkaasti ja helposti.

Valikoidut periaatteet standardista ovat organisaation johtamisjärjestelmään sisällytetty, räätälöity, tehokas viestintä, dynaamisuus ja jatkuva kehitys. Tämä tarkoittaa, että työkalu tulee saada johdon käyttöön sitoutettua siten, että päätöksissä otetaan riskit huomioon. Aloitusvaiheessa ei ole kannattavaa keskittyä liian moneen asiaan kerralla. Räätälöity työkalu auttaa yritystä keskittymään oleelliseen. Työkalussa käytettävät toiminnot ja kohdat tulee olla yksinkertaisia ja sovellettu suoraan kyseisen yrityksen käyttöön. Dynaamisuus periaatteena mahdollistaa joustavan toiminnan riskinhallintaan liittyen sekä periaatetasolla, että työkalussa. Tämä tarkoittaa sitä, että aina kun on parannettavaa tai muutettavaa, niin tehdään tarvittavat toimet. Jatkuvan kehittämisen periaate niin prosessissa, kuin työkalussa on kenties tärkein. Tässä vaiheessa yrityksen riskinhallintaprosessi ollaan aloittamassa. Oletuksena on, että alku otetaan rauhallisesti ja riskinhallintaprosessi kehittyy ja täsmentyy prosessin tullessa yrityksessä tutuksi ja tunnetuksi. Työkalussa jatkuva kehittäminen näkyy siinä, että sen tulee olla helposti muokattavissa tarpeen tullessa. (ISO-SFS 31000:2018, s.5-10)

5.3 Riskihallintatyökalun rakentaminen

Päädyin tekemään työkalun itse Microsoftin Excel-ohjelmistolla. Tämä on tapa, jolla pystyin varmistamaan mahdollisimman yksinkertaisen ja räätälöidyn työkalun. Työkalun on tarkoitus olla sellainen, että se pystyttäisiin ottamaan myös muissa pienissä yrityksissä helposti käyttöön. Excelillä tehdyllä työkalulla on useita hyviä puolia. Sitä on mahdollista muokata helposti yrityksen tarpeiden mukaan. Tämä on tärkeä ominaisuus, sillä riskienhallintaprosessin tulisi olla iteratiivista ja nykyisessä kokoonpanossa työkalu ei välttämättä täytä tulevaisuuden tarpeita. Yrityksessä on kyvykkäitä ohjelmistokoodareita, jotka kykenevät tekemään teknisiä muutoksia paikallisesti.

Tavoitteena oli helppokäyttöisyys. Lähtökohtaisesti henkilön tulee täydentää työkaluun tarvittava tieto. Tietokenttiä on työkalussa kahta eri tyyppiä. On tekstikenttiä, joihin syötetään manuaalisesti tietoa. Toisena vaihtoehtona on kentät, joihin vastausvaihtoehdot ovat lukittu ja suoraan selitetty sanallisesti. Lukitut kentät ohjaavat käyttäjää valitsemaan oikean vastausvaihtoehdon annetuista. Ne ovat sanallisesti kuvattuja. Valitsemalla vastausvaihtoehdon piilotetuissa soluissa käynnistyy laskenta. Käyttäjän tulee vastata pudotusvalikon vaihtoehdoissa seuraavissa sarakkeissa: riskien vakavuus, riskien todennäköisyys sekä prosessikerroin (vastaa kysymykseen onko kyseessä kriittisiin prosesseihin vai tukiprosesseihin vaikuttava riski). Piilotetuissa sarakkeissa laskenta tuottaa riskin vaikuttavuus-sarakkeeseen 5x5 riskimatriisiin perustuvan arvon ja arvoon linkittyvän värin. Yhden solun värikoodaus auttaa nopealla vilkaisulla näkemään, minkä tasoinen riski on kyseessä.

Ongelmana on se, että monilla pk-yrityksillä ei ole ylimääräistä aikaa käyttää uusien ohjelmistojen opetteluun. Jossain tapauksissa ylimääräisiä kuluja pyritään myös välttämään. Rakentamani työkalu pyrkii vastaamaan haasteeseen ollessaan todella yksinkertainen Excel-työkalu. Kyseinen ohjelmisto on lähtökohtaisesti sellainen, että useimmilta yrityksiltä löytyy se jo valmiiksi. Excel on kustannustehokas ja hyödyllinen ohjelmisto työkalun rakentamiseksi. Työkalun valmiiksi saattaminen nopeassa aikataulussa ja sen helppo muokattavuus olivat kriteereitä Excelin valinnassa. Riskinhallintaprosessin näkökannalta siihen saa helposti riittävästi tietoa näkyviin. Lisäksi asiakasyritys pystyy muokkaamaan Exceliä helposti heidän tarpeisiinsa sopivaksi.

5.4 Riskinhallintatyökalun rakenne

Riskinhallintatyökalu on suunniteltu helppokäyttöiseksi ja mahdollisimman kevyeksi käyttäjä. Työkalun ensimmäinen sivu on suoraan tärkein. Tälle sivulle kootaan tärkeät tiedot riskeistä. Tarkoituksena on mahdollistaa ensimmäisellä silmäyksellä yhden riskin luoma kokonaisuus. Yksi riski käsitellään yhdellä rivillä. Rakenne on tehty siten, että käyttäjä voi järjestää sarakkeet haluamallaan tavalla. Taulukossa 2 riskit ovat lajiteltu riskilajeittain.

Riski	Riskityyppi	Miten riski syntyy	Miten riski vaikuttaa	Riskin vakavuus	Riskin todennäköisyys	Prosessikäsittely	Riskin vaikutus	4T mukainen toimintasuositus	Ehdotetut toimenpiteet	Vastaa henkilö	Vastuun herättämisen toimenpiteet
Olohuoneiden vahinko - vesi, pandemia	vahingonriski	Olohuoneiden vahinko	Liiketoimintayrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	keskimäinen vakava	harvinainen	tuhoon johtava	10	Touhu	Yrityksen olohuoneiden vahinko, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista mahdollisesti.		
Häkkörokit	vahingonriski	Ulospuolinen vesi hukkaa yrityksen toimintansa ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Touhu tai liian suuri vahingonkorvaus voi johtaa yrityksen toiminnan lopettamiseen.	vakava	mahdollinen	tuhoon johtava	12	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Vahingonkorvaus	vahingonriski	Asiakas ei tiedä, miten vahingonkorvaus on laskettava.	Vahingonkorvaus voi olla suuri ja aiheuttaa yrityksen toiminnan keskeytyksen.	keskimäinen	mahdollinen	tuhoon johtava	3	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Vahingonkorvaus	vahingonriski	Ulospuolinen vesi hukkaa yrityksen toimintansa ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Vahingonkorvaus voi olla suuri ja aiheuttaa yrityksen toiminnan keskeytyksen.	vakava	harvinainen	tuhoon johtava	8	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Touhu	vahingonriski	Ulospuolinen vesi hukkaa yrityksen toimintansa ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Vahingonkorvaus voi olla suuri ja aiheuttaa yrityksen toiminnan keskeytyksen.	keskimäinen	vakava	epätodennäköinen	6,25	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Vahingonkorvaus	vahingonriski	Ulospuolinen vesi hukkaa yrityksen toimintansa ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Vahingonkorvaus voi olla suuri ja aiheuttaa yrityksen toiminnan keskeytyksen.	keskimäinen	harvinainen	tuhoon johtava	6	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Muutokset	vahingonriski	Ulospuolinen vesi hukkaa yrityksen toimintansa ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Vahingonkorvaus voi olla suuri ja aiheuttaa yrityksen toiminnan keskeytyksen.	keskimäinen	harvinainen	tuhoon johtava	6	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Suuren asiakkaan menettäminen	taloudellinen riski	Asiakas ei syystä tai toisesta lopettaa tuotteen käytön.	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	vakava	harvinainen	tuhoon johtava	8	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Taloustalouden romahtaminen	taloudellinen riski	Olohuoneiden vahinko	Liiketoimintayrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	keskimäinen	vakava	epätodennäköinen	5	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Kapea asiakasporras	strateginen riski	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	vakava	mahdollinen	tuhoon johtava	12	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Toimintaympäristön muutokset	strateginen riski	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	keskimäinen	vakava	tuhoon johtava	15	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Uudet kilpailijat	strateginen riski	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	keskimäinen	vakava	tuhoon johtava	12	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		
Huono ulkoinen viestintä	strateginen riski	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	Yrityksen toiminta on keskeytetty ja vahingonkorvaus on suurentunut.	keskimäinen	vakava	tuhoon johtava	11,25	Touhu	Yrityksen toiminnan keskeytyminen ja vahingonkorvaus, mikä ei mahdollista yrityksen toimintansa jatkamista.		

Taulukko 2: Yritykselle räätälöity riskinhallintatyökalu

Työkalun sarakkeet ovat seuraavat:

Riski: Soluun syötetään lyhyesti riski/annettu nimi riskille.

Riskilaji: Riskilajeja on erilaisia. Tällä hetkellä työkalussa on esitetty strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit. Sarakkeeseen syötetään tekstillä riskityypin nimi. Tätä voidaan hyödyntää riskien tarkastelussa riskilajeittain.

Miten riski vaikuttaa: Avataan riskin vaikutus. Mihin ja miten se vaikuttaa? Miksi siltä tulisi suojautua?

Miten riski syntyy: Avataan riskin syntymekanismi. Tässä voidaan välittömästi huomata erilaisia vaikutusmahdollisuuksia riskin estämiseen.

Riskin vakavuus: Kohdassa määritellään, kuinka vakavana riskiä pidetään. Vastausvaihtoehdot on avattu sanallisesti, jotta kaikki hahmottavat suoraan merkittävyyden samalla tavalla. Tähän tulee vastata pudotusvalikon vastausvaihtoehdoilla, jotta työkalun taustalla olevat kaavat toimivat. Teknisessä toteutuksessa pudotusvalikon vaihtoehdoilla on numeerinen arvo yhdestä viiteen, ykkösen ollessa mitätön vaikutus ja viitosen ollessa äärimmäisen vakava. Tekniset arvot ovat piilotettuina kaavoina taustalla, mikä tekee taulukosta selkeämmän. Taulukossa 3 näkyy selitteet ja niihin sidotut arvot. Taulukon kaavat tarvitsevat arvon 1-5. Ne eivät toimi arvolla 0. Tosiin sanottuna arvio on vasta valmis arvon syötön jälkeen.

<u>Riskin vakavuus, arvot</u>	
täyttämätön	0
mitätön	1
vähäinen	2
kohtuullinen	3
vakava	4
äärimmäisen vakava	5

Taulukko 3: Riskin vakavuus

Riskin todennäköisyys: Kohdassa määritellään, kuinka todennäköisesti riski realisoituu. Vastausvaihtoehdot on avattu sanallisesti, jotta kaikki hahmottavat suoraan merkittävyyden samalla tavalla. Tähän tulee vastata pudotusvalikon vastausvaihtoehdoilla, jotta työkalun taustalla olevat kaavat toimivat. Teknisessä toteutuksessa todennäköisyys on kuvattu siten, että ykkönen tarkoittaa epätodennäköisesti tapahtuvaa ja viisi tarkoittaa, että tapahtuma tapahtuu varmasti. Tekniset arvot ovat piilotettuina kaavoina taustalla, mikä tekee taulukosta selkeämmän. Taulukossa 4 näkyy selitteet ja niihin sidotut arvot. Taulukon kaavat tarvitsevat arvon 1-5. Ne eivät toimi arvolla 0. Tosiin sanottuna arvio on vasta valmis arvon syötön jälkeen.

Riskin todennäköisyys, arvot	
täyttämätön	0
epätodennäköinen	1
harvinainen	2
mahdollinen	3
todennäköinen	4
varma	5

Taulukko 4: Riskin todennäköisyys

Prosessikerroin: Kohdassa määritellään pudotusvalikolla, onko kyseessä kriittiseen prosessiin vaikuttava riski vai tukiprosessiin vaikuttava riski. Haastattelujen pohjalta riskeille valittiin kategoria. Koska lähtökohtaisesti kriittisen prosessin suojaaminen on tärkeämpää kuin tukiprosessin, kriittiselle prosessille määriteltiin suurempi kerroin. Kriittisen prosessin kerroin on 1.25 ja tukiprosessin 1.0.

Riskin vaikuttavuus: Riskin vaikuttavuus esitetään numeraalisesti sekä visuaalisesti väreillä. Tämä kohta esiintyy kaavojen perusteella, joten tähän ei tule koskea tai syöttää erikseen arvoja. Työkalun kaava on seuraava: riskin vakavuus x riskin todennäköisyys x prosessikerroin. Riskityökalusta löytyy numeroille sekä värikoodaukselle selostus. Värit ovat seuraavat: vihreä (sieto/vähäiset toimenpiteet), keltainen (kannattaa varautua, jos riittäviä resursseja), oranssi (suositellaan varautumista), punainen (ehdottomasti otettava kantaa).

4T-menetelmän mukainen ehdotus: 4T tarkoittaa tolerate, treat, transfer ja terminate. Kyseessä on Paul Hopkinin (2017, s.148-151) ehdottamia tapoja toimia riskejä vastaan. Nämä ovat vain ehdotuksia, jotka ohjaavat sopivan ratkaisun löytämiseksi. Kuitenkin ehdotusta kannattaa tarkastella objektiivisesti, sillä riskistä riippuen yksinkertainen ehdotus ei välttämättä aina päde. Tässä kohtaa on mahdollisuus myös ohjata väärään suuntaan. Kuitenkin tämä antaa suuntaa toiminnalle.

Käsittelijän ehdottamat toimenpiteet: Yrityksen sisäinen tuleva riskienhallinnan spesialisti esittää tässä kohtaa suositellut toimenpiteet riskin hallitsemiseksi. Tämä voi antaa suuntaa ja ohjata tarvittaessa vastuuhenkilöä/vastuuhenkilöitä. Kohta antaa myös vertailukelpoista dataa siitä, kuinka hyvin riskienhallintaa noudatetaan ja onko mahdollisesti erilaisella toimintatavalla ollut toisenlainen vaikutus verrattuna ehdotettuun tapaan. Riskienhallintatyökalun ensimmäiseen versioon olen itse kirjoittanut yksinkertaiset toimintaehdotukset. Kuitenkin yrityksen tulisi itse täyttää nämä kohdat.

Vastaava henkilö: Riskienhallintaa suorittava ei ole ainoa vastuuhenkilö. Koko yrityksen henkilöstö vastaa oman toimintansa osalta riskeistä. Vastuuhenkilön määrittely on kuitenkin keino

laittaa asiasta eniten tietävä tai henkilö, jolla on työtehtävissään suurin mahdollisuus kytkeytyä käsiteltävään riskiin, vastuuseen.

Vastaavan henkilön suorittamat toimenpiteet: Tämä kohta kertoo, että riskeille on tehty jotain ja toimintoja on suunniteltu. Hyvä tapa on esimerkiksi liittää todistusaineistoa ja tarvittaessa hyperlinkki tiedostoon, jossa on tarkemmin määritelty tai esitetty toimintatavat.

Riskinhallintatyökalu on itsessään tiivistys haastatteluissa saaduista vastauksista sekä teoriaosiossa esitellyistä asioista. Se on yksinkertainen työkalu, joka sisältää riskienhallinnan perusperiaatteet. Työkalu on pyritty tekemään siten, että sen käyttäjä pystyy suoraan näkemään paljon tietoa kerralla. Käytännössä yhdellä vilkaisulla pystyy havaitsemaan yleistilanteen erilaisista riskeistä. Uuden riskin lisääminen työkaluun on helppoa. Käytännössä käyttäjä kopioi itse uuden rivin klikkaamalla vasemmanpuolista numeroitua saraketta, painaa Control + C-näppäimiä, jonka jälkeen valitsee uuden tyhjän rivin vasemmanpuoleisesta sarakkeesta ja klikkaa hiiren oikealla näppäimellä valiten ”insert copied cells”. Tällöin saadaan rivi samoilla kaavoilla aikaiseksi.

Riskien analysoinnin helpottamiseksi jokaisen otsikon kohdalla on filterit, joiden perusteella voidaan vaihtaa työkalussa esiintyvien rivien järjestystä halutun mukaisesti. Oletusasetuksena riskit on järjestetty vakavuuden perusteella siten, että vakavin arvioitu riski näkyy korkeimmalla. Järjestys on lisäysten jälkeen tehtävä manuaalisesti uusiksi valitsemalla haluttu sarake ja valitsemalla haluaako käyttäjä järjestää tiedot nousevasti vai laskevasti. Numeraalisen sarakkeen kohdalla on helppo ylläpitää järjestystä vakavuuden perusteella. Yksi vaihtoehto on myös tarkastella vastuuhenkilöperusteisesti riskejä. Tällöin valitaan vastuuhenkilö-sarake ja järjestetään myös nousevasti tai laskevasti, jolloin työkalu ehdottaa aakkosjärjestyksen perusteella a-kirjaimesta ö-kirjaimen tai toisin päin. Valitettavasti en itse voinut määrittellä vastuuhenkilöitä, sillä en tiedä tulevaisuuden tilanteita.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli auttaa pientä yritystä aloittamaan kustannustehokas riskienhallintaprosessi. Tarkoitukseen päästiin mielestäni kolmen tavoitteen kautta.

Opinnäytetyössä oli kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli tunnistaa yrityksen kokeimia riskejä yhteistyössä yrityksen kanssa. Käytännössä tämä toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna yrityksestä valikoitujen henkilöiden kanssa. Laadullisilla menetelmillä toteutettuna haastattelu sovittiin toteutettavan kolmen henkilön kanssa. Haastateltavilla oli kaikilla erilaiset roolit yrityksessä. Mukana oli yrityksen johtoa sekä operatiiviseen toimintaan kuuluva henkilö. Tällä tavoin yritin varmistaa tarpeeksi laajan näkökulman yrityksen sisältä. Haastattelun ensimmäisen osion perusteella sain kerättyä näkemyksiä yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Tämä on tärkeää, sillä tehokkaan riskienhallinnan

mahdollistamiseksi yrityksen tulee tuntea oma nykytilansa, jotta riskienhallinta pystytään toteuttamaan tehokkaasti.

Haastattelun toisessa osiossa tutustuttiin yrityksen kriittisiin prosesseihin ja tukiprosesseihin. Tämä vaihe auttoi ymmärtämään yrityksen toimintaa syvällisemmin. Hain yrityksen henkilöstöltä heidän omia mielipiteitensä siitä, mitkä he kokivat tärkeimmiksi prosesseikseen. Samalla sain selville heidän näkökulmansa tukiprosesseista tai muista tärkeistä prosesseista, joita he kokivat tekevänsä. Huomasin haastattelun aikana omien kysymyksieni olevan hieman hankalia henkilöille tässä osiossa.

Ensimmäisen ja toisen vaiheen kysymyksien yhtenä tarkoituksena oli toimia valmistelevana osiona yrityksen kokemien riskien selvittämiseen. Tämä lähestymistapa tuntui toimivan ja sain kerättyä kolmannessa osiossa 25 erilaista mahdollista riskiä. Riskien analysointi opinnäytetyössä on aavistuksen yksinkertaistettu, sillä sovimme yrityksen kanssa haastattelujen olevan anonyymejä sekä riskien osalta spekulatiivisia. Riskit on esitetty kaikki olettamalla, että nämä ovat tapauksia, joita voisi käydä. Käyttämäni kysymykset olivat osin arkaluonteisia, eikä tämän syyn takia kuulu suoraan julkiseen jakoon. Kuitenkin juuri ongelmalliset kysymykset toivat yritykselle riskinhallintatyökaluun suoraan paljon suoraan hyödynnettävissä olevaa tietoa, sekä malliesimerkkejä riskinhallintatyökalun käyttöön. Koen opinnäytetyön ensimmäisen tavoitteen täyttyneen riskien tunnistuksesta.

Opinnäytetyön toinen tavoite oli auttaa yritystä aloittamaan pienillä resursseilla riskinhallintaprosessi. Yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut suoraa riskinhallintaprosessia. Toimiva riskinhallintaprosessi tulee Hopkinin (2017, s.5-23) mukaan tehdä organisaatiossa tunnetuksi. Tämä tarkoittaa hyvää kommunikointia operatiivisen toiminnan ja johdon välillä. Kuitenkaan itse opinnäytetyöntekijänä en pääse näkemään yrityksen sisäistä toimintaa, siten että voisin ottaa kommunikaation tasoon kantaa. Kuitenkin voin todeta kommunikaation olevan merkittävä osa-alue tehokkaan riskinhallintaprosessin onnistumisessa. Hopkinin (2017, s.5-23) mukaan riskinhallintaprosessi tarvitsee toimiakseen ymmärrystä yrityksen nykytilasta. Opinnäytetyöni ensimmäisen tavoitteen toteutuminen vastaa tilanteeseen. Jatkojalostin riskeistä yksinkertaisen riskinhallintatyökalun. Tämä tapahtui sitouttamalla riskinhallintatyökaluun kaikki yrityksestä löydetyt mahdolliset riskit haastattelun perusteella, sekä kattavasti teoriasioista löytyviä osia.

Rakentamani riskinhallintatyökalu on itsessään yksinkertainen Excel-pohja, johon on nostettu esille välttämättömimmät kysymykset riskienhallinnasta. Se on luotu mahdollisimman helppokäyttöiseksi, missä tunnistettu riski kuvataan verbaalisesti riville. Sarakkeet laittavat miettimään riskiä eri kanteilta ja saattavat helpottaa suojaavan toiminnan aloittamista. Riskinhallintatyökalu ehdottaa Hopkinin (2017, s.186-195) 4T-ratkaisutavan mukaan kaavojen perusteella alustavaa toimintaehdotusta. Kuitenkin kaava itsessään antaa vain johdattelevan

vastauksen ja itse riskiä tarkemmin pohtimalla ehdotettu toimintatapa on yritykselle oikea tapa lähteä suunnittelemaan riskille vastatoimia. Kaavat pohjautuvat yksinkertaiseen riskimatriisiin, jossa riskille määritellään lukuarvo 1-5 välillä sekä vaikuttavuudelle että todennäköisyydelle. Tämän lisäksi kaavaan on asetettu kerroin, jossa riskin kohdistuessa kriittiseen prosessiin, sen painoarvo on suurempi. Helppokäyttöisyyden vuoksi nämä vastauskohdat ovat kuvattu verbaalisesti ja toteutettu lukituilla pudotusvalikoilla. Tämä tapa on valittu siksi, että käyttäjän tulee valita selkeä verbaalinen arvo, jotta hän ei voi tulkita riskiä väärin. Toinen syy on se, että kaavat toimivat vain tietyillä arvoilla. Lukitsemalla Excelissä solu pudotusvalikon vaihtoehtoon käyttäjä ei voi valita kaavan kontekstissa väärin. Työkalu on suurelta osin esitännyt yritykselle, jotta he voisivat ottaa sen suoraan käyttöönsä. Vastuuhenkilöt ja heidän toimintansa riskien varalta jäävät yritykselle itselleen täytettäväksi. Vastuuhenkilön tulee laatia luotettava selvitys siitä, että hän on tehnyt tai järjestänyt riskille sopivat toimenpiteet. Tähän kohtaan olisi yrityksen esimerkiksi hyvä sopia itse käytännöstä, missä työkaluun liitetään esimerkiksi hyperlinkki tiedostoon, jossa on kuvattu ratkaisu, tai maininta esimerkiksi onko kyseistä riskiä varten otettu esimerkiksi vakuutus. Riskienhallintatyökalu itsessään auttaa yritystä tekemään monta riskienhallinnan vaihetta yksinkertaisella työkalulla.

Riskienhallintatyökalu ei kuitenkaan itsessään riitä kattamaan yrityksen riskinhallintaprosessia. Se auttaa käytännön työssä. Kuitenkin yrityksen vastuulle jää riskinhallintaprosessin toteuttaminen. Kuten SFS-ISO 31000:2018-standardissa ehdotetaan, riskienhallinta tulee sitouttaa päätöksentekoon ja sitä ei tulisi unohtaa myös muussakaan toiminnassa. Tämä tarkoittaa, että riskienhallintaprosessin aloituksessa tulisi ottaa prosessi huomioon usein. Prosessi on iteraatiivista, joten yritys itse tulee kehittämään pikkuhiljaa prosessia paremmaksi. Työkalua tulee käyttää säännöllisesti sekä tehdä siihen parannuksia kehitysehdotusten ja havaintojen mukaan. Myös toimintaympäristön riskejä tulee havainnoida ja lisätä työkaluun uusia löydettyissä.

Opinnäytetyön kolmannen tavoitteen, auttaa yritystä reagoimaan riskeihin, ei ollut itsessään kovin realistinen tavoite. Tavoitetta miettiessäni nostin oman roolini suuremmaksi, kuin mitä on mahdollista tehdä nykyisessä tilanteessa yrityksen ulkopuolisena henkilönä. Koen tehtävän olevan mahdollinen vain yrityksen omalle henkilöstölle. Toisaalta opinnäytetyössä autetaan yrityksen johtoa parantamaan ja kehittämään riskinhallintaa. Tämä tapahtuu monessa kohdassa ja uskon, että opinnäytetyöllä on välillisesti merkitystä tavoitteen kontekstissa. Selvitys riskinhallintaprosessista alkaa perusteista, joissa tunnistetaan itse yrityksen nykytila, haetaan tietoa yritykseltä sekä tehdään työkalu tehokkaan ja personalisoidun riskinhallintaprosessin aloittamiseksi. Tekemäni laadullinen tutkimus antaa yritykselle kuvan lähtötilanteesta. Koen kehittäneeni yritykselle hyödyllisen työkalun sekä olen auttanut yrityksen johtoa miettimään dokumentoidun riskienhallintaprosessin tarvetta. Riskeihin reagoiminen jää yritykselle itselleen vastuuksi. Kuitenkin riskinhallintatyökalu tulee käytettynä auttamaan riskeihin reagoimiseen tai ainakin ohjeistaa suunnan. Opinnäytetyössä tehdyt asiat antavat yritykselle itsessään

avaimet riskienhallintaprosessiin, jonka perusteella yritys itse tulee määrittämään omat toimintatapansa riskien kohtaamiseen.

Tavoitteet täyttyivät mielestäni tarpeeksi hyvin, jotta opinnäytetyön tarkoitus saatiin täytettyä. Kupari Solutions Oy:lle ei aiheutunut työstä erillisiä kustannuksia. Nyt on heidän käsissään, lähtevätkö he noudattamaan opinnäytetyössä annettuja neuvoja riskienhallintaprosessin aloittamiseksi sekä käyttämään heille räätälöityä riskienhallintatyökalua. Kynnys prosessin aloittamiseksi on tehty matalaksi. Heille on luovutettu prosessikuvaus ja riskienhallintatyökalu. Työkalussa on suoraan hyödynnetty yritykseltä saatua tietoa, jolloin tieto on suoraan relevanttia.

Sopivasti mitoitettun riskienhallintaprosessin aloittaminen pienessä yrityksessä vaatii hyvää ymmärrystä yrityksen nykytilasta. Prosessia helpottaa yrityksen mission, vision ja strategian tuntemus. Kuitenkaan kaikilla yrityksillä, varsinkaan pienillä yrityksillä, ei ole etukäteen kirjoitettua ja henkilöstön tietoon levitettyä strategiaa.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön tulokset on saatu aikaiseksi yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa. Yrityksestä peräisin oleva tieto on yrityksen oma näkökulma selvittämistäni asioista. Tämä tarkoittaa, että kyseinen tieto itsessään on luotettavaa ja kuvaa kyseisen yrityksen omaa näkemystä itsestään sekä heitä mahdollisesti kohtaavista riskeistä. Eli lähtökohtaisesti esimerkiksi yrityksestä yhteistyössä löydetyt riskit ovat kaikki potentiaalisia, eli mahdollisia riskejä, joihin etukäteen varautumalla yritys pystynee vaikuttamaan riskin realisoitumisen todennäköisyyteen tai riskin vakavuuteen sen mahdollisesti realisoituessa. Yrityksessä työskentelee noin kymmenen työntekijää, joista kolmea haastateltiin. Haastateltavat henkilöt olivat yrityksen johdosta sekä operatiivisesta toiminnasta. Otos on laadullisen menetelmän mukaisesti asiantuntijoiden näkemys omasta yrityksestään. Vastauksissa oli paljon yhteistä, mutta vaihtelua esiintyi. Tämä voi tarkoittaa, että useampaa henkilöä haastatteleamalla tai eri henkilöitä haastatteleamalla tulokset olisivat voineet olla erilaisia.

Riskienhallintatyökalussa opinnäytetyöntekijä kuitenkin itse arvioi riskin vakavuudet sekä todennäköisyydet. Tämä toimii lähtökohtana yritykselle, mutta tulos lienee erilainen toisen arvioidessa samoja riskejä. Tässä kohtaa onkin tärkeä huomioida, että yrityksen kuuluu itse arvioida opinnäytetyössä esitellyt riskit ja opinnäytetyöntekijä on käytännössä esittänyt mallin, minkä mukaan arvioidaan. Työkalun iteratiivisuus tulee viimeistään tässä kohtaa selkeästi esille. Yrityksen riskinottohalu ja riskinottoakyky on arvioitu geneerisen riskimatriisin mukaisesti, mikä ei välttämättä edusta todellisuutta.

Opinnäytetyön kontekstissa tulokset ovat luotettavia ja tarjoavat yritykselle hyvät mahdollisuudet riskienhallintaprosessin aloittamiselle. Opinnäytetyössä esitellyt asiat eivät ole

itsestään suoraan ehdottomia totuuksia, vaan asioita, jotka auttavat yritystä aloittamaan oman prosessinsa. Tarkoitus on, että pitkällä aikavälillä yritys iteroi prosessia ja muuttaa sen heille sopivaksi.

6.2 Jatkokehittämisaiheita

Pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät Suomessa paljon ihmisiä. Kansantaloudellisesti näiden yritysten auttaminen on tärkeä asia. Opinnäytetyössä esitetyn riskinhallintatyökalun malli on toistettavissa muissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Lähtötilanne ja toiminta-alue on jokaisella yrityksellä erilainen, mutta opinnäytetyön menetelmin riskinhallintatoiminnan aloittaminen, prosessin kehittäminen tai jossain tapauksissa prosessin virtaviivaistaminen voisi onnistua.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää kohdeyrityksen kokema hyöty opinnäytetyöstä pitkällä aikavälillä. Toivon yrityksen ottavan opinnäytteessä esiteltyt menetelmät käyttöön ja kokevan konkreettista hyötyä riskinhallintaprosessin aloittamisesta. Kyseisessä yrityksessä aika on kuitenkin tärkeä resurssi ja en pysty suoraan arvioimaan millaisella aikataululla yritys ottaa työkalun käyttöön ja jatkuuko työkalun käyttö.

Minulla itsellä nousi opinnäytetyötä tehdessäni mieleen kysymys, kuinka ja miten selkeästi määritelty visio, missio ja strategia vaikuttavat yrityksen riskinhallintaprosessiin ja olisiko kyseisessä kohdeyrityksessä ollut hyötyä edellä mainituista prosessia aloittaessa? Monissa pienissä yrityksissä missio, visio ja strategia ei ole kirjoitettu. Tämä voi olla asia, mikä vaikuttaa yritykseen monilla eri tavoilla. Riskienhallinnan näkökannalta oletan, että edellä mainituilla asioilla on selkeä vaikutus siihen, kuinka helposti ja konkreettisesti riskienhallinta olisi järjestettävissä.

Lähteet

Painetut

Elliot, D., Herbane, B. & Swartz, E. 2010. Business Continuity Management. 2. Painos. New York Routledge

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. S.26-44.

Eskola, J. 2018. Laadullinen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. S.209-231.

Flick, U. 2006. An introduction to qualitative research. London: Sage Publication Ltd.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: vinkkejä aloittelevalla tutkijalle. 3. painos. Juva: WS Bookwell. S.214-229

Hopkin, P. 2017. Fundamentals of risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. 4. Painos. Lontoo: Kogan Page Limited.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. S.73-87

Kuusela, P. 2005, Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, Työorganisaatiot ja realismi. Edita Prima.

Siekkinen, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino. S.45-72.

Väliverronen, E. 2016, Julkinen tiede. Tampere: Vastapaino.

Walaski, P. 2017. Rightsizing Risk Management For Small & Medium Enterprises. Professional Safety. Vol. 62. Iss 6. Des Plaines, Illinois. S. 62-69

Artikkelit

Aaltola J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: vinkkejä aloittelevalla tutkijalle. 3. painos. Juva: WS Bookwell.

Sähköiset

Autoalan keskusliitto. Aski.fi - Riskienhallinnalla vastuullisuutta ja varmuutta päivittäistoimintaan. Viitattu 3.5.2020. <http://www.akl.fi/autoala/aski.fi-riskienhallintatyokalu>

Elinkeinoelämän keskusliitto, Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään? 24.1.2018. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/01/24/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan/>

Granite Partners Oy. Kaikki mitä tarvitset riskienhallintaan. 2020. Viitattu 3.5.2020 <https://granite.fi/riskienhallinta/>

Heikkilä, P., Lundström, I. & Pentikäinen, M. Pk-yritysbarometri 2/2019. 11.9.2019. Viitattu 25.1.2019. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-22019-609139>

Keränen, J., Kupi, E & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. Luettu 4.1.2020. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>

Keto Software Ltd. Risk Management. Viitattu 3.5.2020 <http://www.ketosoft-ware.com/fi/risk-management/>

Linkov, I. Linking different forms of Resilience 2018. Viitattu 25.5.2020. https://www.oecd.org/naec/Linking_different_forms_of_resilience.pdf

Luonnonvarakeskus, Maatilan riskienhallinta. Viitattu 3.5.2020. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/hankkeet/maatilanriskienhallinta>

Martikainen, M. & Nikkinen, J. 2004. ”Suomalaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu: kasvun determinantit, innovatiivisuus ja eri yritysrakenteet”. Suomen Yrittäjät. Luettu 25.7.2019 https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_yrityksetpk.pdf

Oliver, Paul. Succeeding with your Literature Review: A Handbook for Students, McGraw-Hill Education, 2012. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=863799>.

Pinomaa, S. Elinkeinoelämän keskusliitto, Pk-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen. 14.2.2018. Viitattu 29.1.2020. [https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/02/14/talouskeski-
viikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/](https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/02/14/talouskeski-
viikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/)

SFS-ISO 31000:2018, Riskienhallinta. Ohjeet. 2. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.

Soulcore Oy. Riskienhallinta. 2018. Viitattu 3.5.2020. <https://www.gdprdesk.eu/support/riskienhallinta/>

Suomen asiakastieto Oy. Kupari Solutions Oy. Viitattu 2.2.2020. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/kupari-solutions-oy/15255997/taloustiedot>

Suomen riskinhallintayhdistys Ry. PK-RH- riskienhallinta. Riskien luokittelu. 2012. Viitattu 30.5.2020. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit.html>

Suomen Yrittäjät. Yrittäjyystilastot. 2018. Viitattu 3.9.2019. <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot2019.pdf>

Valtiovarainministeriö. Riskienhallinnan ohjeita. Viitattu 3.5.2020. <https://vm.fi/riskienhallinnan-ohjeita>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. 2013. Viitattu 24.5.2020. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b1442](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAC-BEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b1442)

Julkaisemattomat

Haastattelut Kupari Solutions Oy:n henkilöstön kanssa:

Haastattelu 1. Johto. Metsäneidonkuja 6, Spektri Duo 3.krs. Klo 1200-1300, 25.2.2020

Haastattelu 2. Johto & business. Metsäneidonkuja 6, Spektri Duo 3.krs Klo 13.00-14.00, 25.2.2020

Haastattelu 3. Asiantuntija. Teams-etäpalaveri, Klo 13.00-14.00, 6.3.2020

Kuviot

Kuvio 1: Hopkinin mukainen riskinhallintaprosessi (Hopkin, 2017, s.52)	17
Kuvio 2: VTT:n mukainen riskinhallintaprosessi (Keränen, Kupi& Lanne, 2009, s.18)	21
Kuvio 3: Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000:2018, s.14).....	23
Kuvio 4: Periaatteet, puitteet ja prosessi (SFS-ISO 31000:2018, s.5)	27
Kuvio 5: Periaatteet (SFS-ISO 31000:2018, s.8)	28
Kuvio 6: Riskienhallinnan puitteet (SFS-ISO 31000:2018, s.9).....	30
Kuvio 7: Rääätälöity riskienhallintaprosessi Kupari Solutions Oy:lle.....	36
Kuvio 8: Linkovin resilienssi (Linkov, 2018, s.9).....	38
Kuvio 9: SWOT-analyysin malli.....	40
Kuvio 10: Haastattelun perusteella luotu SWOT-analyysi.....	50

Taulukot

Taulukko 1: Yksinkertainen riskimatriisi	18
Taulukko 2: Yritykselle räätälöity riskinhallintatyökalu.....	64
Taulukko 3: Riskin vakavuus	65
Taulukko 4: Riskin todennäköisyys	66

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	78
Liite 2: Riskinhallintatyökalusta kuvankaappaukset	81

Liite 1: Haastattelukysymykset

Teemahaastattelu

Tämä haastattelu on luottamuksellinen ja käytetään yritykselle sovelletun työkalun tekoon. Ainoa meidän lisäksi alkuperäisen työkalun näkevä henkilö, on opinnäytetyöni ohjaaja Anssi Mattila. Opinnäytetyön liitteeksi laitan yksinkertaistetun malliesimerkin työkalusta, joka ei paljasta mitään yksityiskohtaista tietoa.

Esitän teille valmiin työkalun sekä mallityökalun ennen työn lopullista valmistumista.

Ensimmäinen osio: Yrityksen positiointi (SWOT- analyysi)

Mitkä ovat mielestäsi yrityksenne suurimmat vahvuudet?

Mitkä ovat mielestäsi yrityksenne suurimmat heikkoudet?

Millaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia näet yritykselle?

Millaisia uhkia koet yrityksellä olevan?

Toinen osio: Avain- ja tukiprosessit

Mitkä ovat mielestäsi yrityksen tärkeimmät prosessit, eli avainprosessit?

Mitkä prosessit ovat sellaisia, joita ei voi ollenkaan keskeyttää?

Millaiset asiat tukevat yrityksenne avainprosesseja? (tukiprosessit)

Kolmas osio: Riskit

Millaisia riskejä on realisoitunut yrityksessä sisäisesti?

Millaisia riskejä koet sisäisessä ympäristössä olevan?

Millaisia riskejä on realisoitunut yrityksen ulkoisessa ympäristössä tai sidosryhmissä?

Millaisia riskejä koet olevan ulkoisessa ympäristössä sekä sidosryhmissä?

Kuinka hyvin realisoituneista riskeistä/epätoivoituista tapahtumista on lähtökohtaisesti toivuttu?

Hyödynnetäänkö tapahtuneista opittua?

Viestitäänkö opit henkilöstölle/ sisäisille sidosryhmille?

Muita huomioita riskeistä/ympäristöstä/toiminnasta?

Liite 2: Riskinhallintatyökalusta kuvankaappaukset

AutoSave OFF Riskinhallintatyökalu, Kupari Solutions Oy - Saved Mathias Randström MR

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Search Share Comments

Clipboard Font Alignment Number Styles Cells Editing Ideas

Y21

Ohjeet riskinhallintatyökalun käyttöön

Periaatteet

Riskinhallintatyökalun käyttö on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi. Tavoitteena oli, riskinhallintatyökalun oleelliset osat on mahdollista katsoa kaiken tiedon ollessa näytöllä riskitasolla. Tämä saattaa vaatia koneesta ja näytöstä riippuen suurentamista tai pienentämistä (Excelin oikea alakulma tai vaihtoehtoisesti control + hiiren rullaa ylös tai alas päin kierittämällä)

Käytöstä: Suosittelemme pitämään riskinhallintatyökalun alkuperäisversiota koskemattomana. Käyttöön otettava versio tulee tallentaa uudella nimellä (save as). Eri version käyttö suositeltavaa, sillä virheen sattussa työkalun palauttaminen ilman alkuperäisversiota voi olla hankalaa.

Aktivoiduista riveistä työkalussa on 30 kappaletta. Näissä riveissä on kaavat suoraan.

Rivien lisääminen – klikkaa Excelin vasemmassa reunassa olevaa numeroa viimeisen rivin kohdalta (esimerkissä rivi 25). Koko rivi aktivoituu. Kopio rivi.

Seuraavaksi klikkaa seuraavalle riville (esimerkissä rivi 26) ja liitä koko rivi kohdalla Insert Copied Cells.

Tämän jälkeen sinulla on identtinen rivi edellisen kanssa. Muuta tälle riville riskin tiedot. Tällä tavoin muotoilu pysyy ehjänä.

Työkalun esittely

Käyttöohjeet Riskinhallintatyökalu Kaavat (älä muuta) 85%

AutoSave OFF Riskinhallintatyökalu, Kupari Solutions Oy - Saved Mathias Randström MR

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Search Share Comments

Clipboard Font Alignment Number Styles Cells Editing Ideas

Y21

Työkalussa on kolme sivua.

- Käyttöohje
 - Sisältää ohjeet ja periaatteet työkalun käyttöön
- Riskinhallintatyökalu
 - Työkalun kaikki toiminnot ja keskeiset asiat
- Kaavat (älä muuta)
 - Sisältää kaavoja. Jos kaavoja halutaan muuttaa, niin suosittelemme pitämään alkuperäisen version koskemattomana ja tekemään käyttöversion muutoksia varten.

Ohjeet työkalun käyttöön

Työkalu täytetään solu kerrallaan vasemmalta oikealle riskikohtaisesti.

Sarakkeet ja niiden käyttö on seuraavaa:

A	B	C
riski	Miten riski syntyy	Miten riski vaikuttaa

Riski -soluun syötetään riskin nimi / työnimike riskille.

Miten riski syntyy – solussa selitetään, miten riski syntyy tekstillä.

Käyttöohjeet Riskinhallintatyökalu Kaavat (älä muuta) 85%

AutoSave On Riskinhallintayökalu, Kupari Solutions Oy - Saved Mathias Randström

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Search Share Comments

Clipboard Font Alignment Number Styles Cells Editing Ideas

Y21

A B C D E F G H I J K L M N O P Q

31 **Miten riski vaikuttaa** – solussa selitetään riskin vaikutukset tekstillä.

32

33

34

D	F	H	K	M
Riskin vakavuus	Riskin todennäköisyys	Prosessikerroin	Riskin vaikuttavuus	4T mukainen toimitaehdotus

35

36

37

38

39 **Riskin vakavuus** – Solussa on lukitut vastausvaihtoehdot. Klikatessa soluun, oikealla alakulmasta avautuu näppäin. Uudestaan klikkaamalla -kuvaketta, valikko avautuu. Valitse soveltuvin vaihtoehto riskille.

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

Käyttöohjeet Riskinhallintayökalu Kaavat (älä muuta)

AutoSave On Riskinhallintayökalu, Kupari Solutions Oy - Saved Mathias Randström

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Search Share Comments

Clipboard Font Alignment Number Styles Cells Editing Ideas

Y21

A B C D E F G H I J K L M N O P Q

133 Piilotetut kaavat muuttavat seuraavat solut numeroiksi ja laskevat ne seuraavalla tavalla: Riskin vakavuus x Riskin todennäköisyys x Prosessikerroin. Värit tarkoittavat seuraavaa:

134

135

136 Vihreä – vähäinen riski

137

138 Keltainen – riskillä on vaikutus

139

140 Oranssi – riskillä on suuri vaikutus

141

142 Punainen – riskillä on merkittävä vaikutus

143

144 **4T mukainen toimitaehdotus** – Solu tuottaa kaavan perusteella ehdotuksen.

145 Tolerate – siedä riskiä tai tee pieniä toimenpiteitä

146 Treat – suorita toimenpiteitä riskin vähentämiseksi

147

148 Transfer – etsi tapa siirtää riskin vaikutus muualle

149

150 Terminate – hävitä riskin mahdollisuudet tai lopeta kyseinen toiminta

151

152

153

N	O	P
Ehdotetut toimenpiteet	Vastava henkilö	Vastavaan henkilön toimenpiteet (esim. hyperlinkki tiedostoon)

154

155

156

157

158 **Ehdotetut toimenpiteet** – Kirjaa ehdotukset toimenpiteistä. Tämä on alustava yrityksen tahtotila siitä, miten yritys haluaa reagoida riskeihin.

159

160

161 **Vastava henkilö** – Määrätään vastuusta riskistä tietyille henkilöille. Kyseinen henkilö on vastuullinen riskinhallinnasta kyseisen riskin osalta.

162

163

164 **Vastavaan henkilön toimenpiteet** – Soluun linkataan tieto toimenpiteistä. Vastuuhenkilö on järjestänyt/ hoitanut alustavasti osuutensa tämän kohdan täytyttyä. Esimerkiksi hyperlinkki tai osoite pilvipalveluun, josta löytyvät tarvittavat dokumentit todentamaan asian olevan hoidettu.

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

Käyttöohjeet Riskinhallintayökalu Kaavat (älä muuta)

Autosave | File | Home | Insert | Page Layout | Formulas | Data | Review | View | Help | Search | Mathias Rindfors

Clipboard | Font | Paragraph | Styles

Conditional Formatting | Normal | Bad | Good | Neutral | Calculation | Note

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Riski	Riskityyppi	Miten riski syntyy	Miten riski vaikuttaa	Riskin vakavuus	Riskin todennäköisyys	Prosessikokemus	Riskin vaikutus	4T mukainen toimintatila	Endoteur toimintatila	Vastaa henkilö	Vastavastuun toimintatila					
1	Globaali uhka: sotat, pandemia	vaikokorkei	Miten riski syntyy Globaali uhkia	Miten riski vaikuttaa Lamauttaa yhteiskunnan, Vajottaa pankkin, Uusaa riippuvien toiminta keskeytyvä tai vaikeutuu vaikkakin	Riskin vakavuus Äärimmäisen vakava	Riskin todennäköisyys harvainen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 10	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Palaute suunnitelmien laadinnon, Uusaa riippuvien toiminta jatkamaan omaa työtä, mallit etnahdilla ja priksien palautumisen vakuutus mahdollista	Vastaa henkilö Päätöksentekijät ja johtajat	Vastavastuun toimintatila Kehittämään uusia toimintatiloja ja ottaa käyttöön uusia toimintatiloja				
2	Hätko	vaikokorkei	Miten riski syntyy Ullkopuolen tukot, hakua yrityksiä, työttömyys, talouden tilin tilinalla muilla yrityksillä	Miten riski vaikuttaa Terveystilasta riippuen, tuusaraan, Yritys yrittäjänsä haata, Kuvantekoa	Riskin vakavuus vakava	Riskin todennäköisyys mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 12	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
3	Vastavastuun asiakas	vaikokorkei	Miten riski syntyy Aika menetettyä pidettävien suojatunon reitillä/ tukot ovat joant lausa saatavilla	Miten riski vaikuttaa Vahingon aiheuttaminen, Myyksen laadun heikentyminen, asiakasriiskien lisääminen	Riskin vakavuus mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 9	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
4	Yrityksen talouden vahingoittaminen	vaikokorkei	Miten riski syntyy Ullkopuolen tukot, hakua yrityksiä, työttömyys, talouden tilin tilinalla muilla yrityksillä	Miten riski vaikuttaa Ullkopuolen tukot, hakua yrityksiä, työttömyys, talouden tilin tilinalla muilla yrityksillä	Riskin vakavuus vakava	Riskin todennäköisyys harvainen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 8	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
5	Talvipalo	vaikokorkei	Miten riski syntyy Yrityksen tilissa tai samassa rakennuksessa, Oma verstaalla palaminen, tapettujen ihmisten, omaa verstaalla palaminen, tapettujen ihmisten, omaa verstaalla palaminen, tapettujen ihmisten	Miten riski vaikuttaa Oma verstaalla palaminen, tapettujen ihmisten, omaa verstaalla palaminen, tapettujen ihmisten	Riskin vakavuus mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 6,25	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
6	Vastavastuun koodit	vaikokorkei	Miten riski syntyy Ullkopuolen tukot, hakua yrityksiä, työttömyys, talouden tilin tilinalla muilla yrityksillä	Miten riski vaikuttaa Ullkopuolen tukot, hakua yrityksiä, työttömyys, talouden tilin tilinalla muilla yrityksillä	Riskin vakavuus mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 6	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
7	Muutamalaisuus	vaikokorkei	Miten riski syntyy Yrityksen talouden vahingoittaminen, työttömyys, talouden tilin tilinalla muilla yrityksillä	Miten riski vaikuttaa Yrityksen talouden vahingoittaminen, työttömyys, talouden tilin tilinalla muilla yrityksillä	Riskin vakavuus mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 6	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
8	Suuren asiakkaan menettämisen	tähdettynä riski	Miten riski syntyy Käytännön ongelmat	Miten riski vaikuttaa Käytännön ongelmat	Riskin vakavuus vakava	Riskin todennäköisyys harvainen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 8	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
9	Taloustilanteen romahkuminen	tähdettynä riski	Miten riski syntyy Käytännön ongelmat	Miten riski vaikuttaa Käytännön ongelmat	Riskin vakavuus vakava	Riskin todennäköisyys harvainen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 5	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
10	Kapea asiakasporras	strateginen riski	Miten riski syntyy Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Miten riski vaikuttaa Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Riskin vakavuus vakava	Riskin todennäköisyys mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 12	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
11	Tominnampojien uhka	strateginen riski	Miten riski syntyy Tominnampojien uhka	Miten riski vaikuttaa Tominnampojien uhka	Riskin vakavuus mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 15	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
12	Uuden kilpailijan	strateginen riski	Miten riski syntyy Uuden kilpailijan	Miten riski vaikuttaa Uuden kilpailijan	Riskin vakavuus mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 12	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				
13	Huono ulkoinen väestö	strateginen riski	Miten riski syntyy Huono ulkoinen väestö	Miten riski vaikuttaa Huono ulkoinen väestö	Riskin vakavuus mahdollinen	Prosessikokemus uljoprosessi	Riskin vaikutus 11,25	4T mukainen toimintatila Treat	Endoteur toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastaa henkilö Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien	Vastavastuun toimintatila Eri tilanteiden/ tilanteiden mahdollinen riskien				

Autosw... Microsoft Word - Riskienhallintayhtävalu...
 File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Search
 Font: Calibri, 11pt, Bold, Italic, Underline, Paragraph, Styles, Alignment, Number, Conditional Formatting, Styles
 Mathias Rindholm

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	Riski	Riskityyppi	Miten riski syntyy	Miten riski vaikuttaa	Riskin vakavuus	Riskin todennäköisyys	Prosessikenttä	Riskin vakavuus	41 mukautettu kommentti	Ehdotetut toimenpiteet	Vastavaa henkilö	Vastavaan henkilöön					
1			Markkinoilla tilaa, vastiloidut yritykset tulevat markkinoille	Riskistä on poistuttu ja negatiivista puolta. Käsitellään ongelmaa tuottaen tuotetta ja riskiä yrityksen tilinäkäsillä ja omalla toiminnallaan asiantuntevalla tavalla.	korkealla	todennäköinen	tuloprosessin	12	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
13	Uudet kilpailijat	strategiinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	11,25	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
14	Huono ulkoinen viestintä	strategiinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	11,25	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
15	Muutokset lausastadmissä	strategiinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	11,25	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
16	Kriittisten henkilöiden tulo-uudistus	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	18,75	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
17	Huono sisäinen viestintä	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	15	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
18	Soveluksessa tai sen toiminnassa suurempa ongelma	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	15	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
19	Huono operatiivinen johtaminen	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	12	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
20	Henkilöstön puuttaminen	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	10	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
21	Henkilöstön puuttaminen	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	15	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
22	Myyjisten tuotteen väheneminen	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	11,25	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
23	Tuoteuusiutu	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	9	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
24	Yhteistyökumppani	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	6	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								
25	Tuotekehityksen puuttaminen	operatiivinen riski	Yrityksen mahdolliset asiakkaat eivät saavuta tietoa yrityksestä tai sen tuotteista. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	Markkinointi on epätehosta. Ompelimalleerissa ei ole olemassa yrityksen tuotteen markkinoilla. Asiakkaita ei ole kukaan saavuttanut.	korkealla	mahdollinen	tuotteen prosessin	6	Tuotekehityksen parantaminen. Parantamalla tuotteen laatua, voidaan vähentää tuotteen virheiden määrää.								

Käyttöohjeet Riskienhallintayhtävalu Kaavat (alla muuta) +

AutoSave (On) Riskienhallintatyökalu, Kupari Solutions Oy - Saved

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Search

Clipboard Font Alignment Number

Calibri 11 A⁺ A⁻ Wrap Text General Normal Bad Check Cell Explana

Z18

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1	Riskin vakavuus, arvot					Riskinhallintamatriisi												
2	täyttämätön	0																
3	mitätön	1				5	5	10	15	20	25							
4	vähäinen	2		vakavuus		4	4	8	12	16	20							
5	kohtuullinen	3				3	3	6	9	12	15							
6	vakava	4				2	2	4	6	8	10							
7	äärimmäisen vakava	5				1	1	2	3	4	5							
8							1	2	3	4	5							
9							todennäköisyys											
10																		
11																		
12	Riskin todennäköisyys, arvot																	
13	täyttämätön	0																
14	epätodennäköinen	1																
15	harvinainen	2																
16	mahdollinen	3																
17	todennäköinen	4																
18	varma	5																
19																		
20																		
21	kriittiseen prosessiin	1,25																
22	tukiprosessiin	1																
23																		
24																		
25	Tolerate	6																
26	Treat	14																
27	Transfer	20																
28	Terminate	32																
29																		
30																		
31																		
32																		
33																		
34																		
35																		
36																		
37																		
38																		

Käyttöohjeet Riskinhallintatyökalu Kaavat (älä muuta)