

Elsa Illikainen

## **YRITYSTOIMINNAN RISKIENHALLINTA**

# YRITYSTOIMINNAN RISKIENHALLINTA

Elsa Illikainen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2021  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Taloushallinto

---

Tekijä: Elsa Illikainen  
Opinnäytetyön nimi: Yritystoiminnan riskienhallinta  
Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021  
Sivumäärä: 25 + 2 liitettä

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on yritystoiminnan riskienhallinta. Työssä käsitellään yritystoimintaan liittyviä riskejä ja riskienhallintaa. Työn tavoitteena on luoda kartta yrityksiä olennaisimmista riskeistä ja näkyvä tärkeimmistä riskienhallintakeinoista. Opinnäytetyön toimeksiantajana on tilitoimistoyritys, joka voi hyödyntää työtä omien asiakasyritysten liiketoiminnan kehittämisessä.

Riskienhallinta on osa yritysten liiketoimintaa. Työn teoriaosuudessa käydään läpi yritystoiminnan keskeisimpiä riskejä, riskien luokittelua, riskienhallintaprosessiin liittyviä asioita ja riskienhallintakeinoja. Koronaviruspandemian vuoksi aihe on ajankohtainen ja työssä käsitellään myös koronaviruksen vaikutuksia yritysten toimintaan.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Työssä lähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja verkkosivuja.

Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta luodaan riskinäkökulma yritystoimintaan liittyvistä riskeistä sekä selkeä kartta riskienhallintakeinoista. Näitä karttoja voidaan hyödyntää yritystoiminnan riskienhallinnan suunnittelussa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

---

Asiasanat: riski, riskienhallinta, yritystoiminta

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in business economics

---

Author: Elsa Illikainen  
Title of thesis: Business Operation Risk Management  
Supervisor: Erkki Raudaskoski  
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021  
Number of pages: 25 + 2 appendices

---

The title of this thesis is Business Operation Risk Management. This thesis cover risks and risk management of business activities. The aim of this project was to create a map of companies' significant risks and an overview of the most relevant risk management tools. The project is commissioned by an accounting company which provides business services to its customers. The company can utilize this project to help its own customers' business development.

The theoretical part of the project covers the significant risks in business operations, risk classification and issues related to risk management. Due to the Covid-19 pandemic, the topic of this thesis is current and it also deals with the effects of the virus on the operations of companies.

The research method in the thesis is qualitative research. Relevant literature and several web pages have been used as sources in the project.

---

Keywords: business activity, risk, risk management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus .....	6
2	RISKIT YRITYKSISSÄ.....	8
2.1	Riskin määrittely .....	8
2.2	Riskien luokittelu .....	9
2.2.1	Epidemiariskit.....	10
2.2.2	Taloudelliset riskit .....	11
2.2.3	Strategiset riskit .....	11
3	RISKIENHALLINTA .....	14
3.1	Riskin tunnistaminen ja arviointi .....	15
3.2	Riskienhallintakeinot.....	16
3.3	Vahinkoihin varautuminen .....	17
3.4	Seuranta ja vahingosta oppiminen .....	17
3.5	ISO-standardit riskienhallinnassa .....	18
3.6	Hallituksen rooli yrityksen riskienhallinnassa .....	19
4	RISKINÄKYMÄN JA RISKIENHALLINTAKEINOKARTAN LAATIMINEN .....	20
4.1	Yritystoiminnan riskinäkömä .....	20
4.2	Kartta riskienhallintakeinoista .....	21
5	POHDINTA .....	22
	LÄHTEET .....	24
	LIITTEET .....	26

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aiheena on yritystoiminnan riskienhallinta. Riskienhallinta on tärkeä osa yritysten toimintaa ja se on jatkuvasti ajankohtainen. Tässä työssä keskitytään pääasiassa käsittelemään riskikategorioita ja riskienhallintakeinoja. Aluksi opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintasuunnitelman mallintaminen, jossa tarkoituksena oli keskittyä yritystoimintaan liittyviin riskeihin ja riskienhallintaan. Alkuvaiheissa laajaa aihetta rajattiin koko liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksesta ainoastaan yritystoiminnan riskeihin ja riskienhallintaan. Yritystoiminnan riskit ovat yrityksissä aina ajankohtaisia, mutta erityisesti tällä hetkellä koronaviruspandemian myötä aihe on hyvin ajankohtainen.

Tässä työssä käsitellään jonkin verran epidemiariskejä. Tällä hetkellä epidemiariskit ovat ajankohtaisia, koska maailmalla on levinnyt koronavirustauti (COVID-19) on vaikuttanut monella tavalla yrityksiin. Esimerkiksi matkailualalla koronavirus on vaikuttanut suuresti, koska palveluiden kysyntä on laskenut koronaviruksesta johtuvien rajoitusten vuoksi. Yrityksissä lomautuksien määrät on kasvanut valtavasti. Koronaviruspandemia sai alkunsa vuoden 2019 lopussa ja vuonna 2020 lokakuun 23. päivä Suomessa on todettu jo yhteensä 14 255 koronatapausta ja tautiin liittyviä kuolemantapauksia 355. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2020, viitattu 23.10.2020.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimistoyritys, joka tarjoaa kirjanpitoa, palkanlaskentaa, yritys- ja veropalveluita, isännöintiä sekä infra-alan asiantuntijapalveluita. Yrityksen asiakkaita ovat eri alojen pienet ja keskisuuret yritykset, kiinteistöyhtiöt, yhdistykset ja säätiöt.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa yrityksen riskialueista kartta, jonka avulla yritykset voivat hahmottaa oman yritystoiminnan keskeiset riskialueet. Lisäksi tavoitteena on tuoda esille tärkeimmät riskienhallintakeinot. Toimeksiantaja voi hyödyntää työtä omien asiakkaitten liiketoiminnan kehittämisessä. Työn merkitys toimeksiantajalle on lisäarvo asiakkaalle.

Työn toteutuksessa on kaksi osaa. Ensimmäisessä osassa yrityksen riskit jaetaan kategorioihin ja niistä muodostetaan kartta, jonka avulla hahmotetaan yritystoiminnan eri riskialueet. Toisessa osassa muodostetaan kartta yrityksen riskienhallintakeinoista. Tähän karttaan kootaan tärkeimmät riskienhallintakeinot ja tapoja niiden toteuttamiseen.

Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty laadullista tutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä on erilaiset dokumentit ja aiheeseen liittyvä kirjallisuus. Lähteinä on käytetty aiheeseen liittyviä kirjoja ja www-sivuja. Teorian pohjalta muodostetaan selkeät kartat yrityksen riskialueista ja riskienhallintakeinoista.

## 2 RISKIT YRITYKSISSÄ

Yritystoimintaan, kuten kaikkeen muuhunkin toimintaan liittyy monenlaisia riskejä. Yrityksissä riskeihin pyritään varautumaan toimivan riskienhallinnan avulla. Yritystoiminnassa riskit ovat välttämättömiä, jos yritys haluaa menestyä. Tietoisesti otettu riski voi esimerkiksi säästää aikaa tai sen avulla voidaan saavuttaa tavoitteita (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 20.11.2020). Suurta riskiä ei kuitenkaan kannata ottaa, jos siitä mahdollisesti saatava hyöty on olematon.

### 2.1 Riskin määrittely

”Termiä riski käytetään kuvaamaan erilaisia asioita. Suomen kielessä riskin synonyymeina mainitaan usein vahingonvaara ja vahingonuhka. Arkikielessä riski sisältää aavistuksen siitä, että jotakin ikävää saattaa sattua.” (Suominen 2003, 9.) Riski sisältää epävarmuuden asian suhteen eli tapahtuman seurausta ei tiedetä etukäteen (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 9).

Riski voidaan määritellä myös matemaattisesti:

$$\text{riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{riskin vakavuus}$$

(Juvonen ym. 2014, 9).

Riskin suuruutta määritettäessä painotetaan riskin vakavuutta, koska vakavuudella on vaikutus suoraan yrityksen toiminnan jatkuvuuteen. Riskin todennäköisyys vaikuttaa taas yrityksen kannattavuuteen. Riskin todennäköisyys on kääntäen verrannollinen riskin vakavuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että todennäköisyyden kasvaessa vakavuus pienenee ja todennäköisyyden pienetessä vakavuus kasvaa. Riskin vakavuuteen vaikuttaa tapahtuman laajuus, merkityksellisyys ja siihen liittyvät odotukset. Riskin todennäköisyyttä arvioidaan todennäköisyysjakauman avulla ja riskin vakavuutta yrityksen riskinkantokyvyn avulla. (Juvonen ym. 2014, 8–10, 21, 22.)



## 2.2 Riskien luokittelu

Riskien tunnistamista ja hallintaa helpottavat riskien luokittelu. Riskejä voidaan jaotella esimerkiksi riskilajeihin tai riskin luonteen mukaan. Yksi riski voi kuulua useampaankin riskilajiin. (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 29.10.2020.) Vakiintunut tapa riskien luokittelussa on luokitella ne niiden lähteen ja tyyppin mukaan neljään kategoriaan. Nämä neljä kategoriaa ovat strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 64.)

TAULUKKO 1. Riskikategoriat (Ilmonen ym. 2013, 65)

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit</li><li>2. Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit</li><li>3. Markkinariskit</li><li>4. Teknologiariskit</li><li>5. Poliittiset, taloudellisen ja kulttuurillisen kehityksen riskit</li><li>6. Regulaatoriskit</li><li>7. Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö jne.)</li><li>8. Viestintäriskit</li><li>9. M&amp;A-riskit</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Likviditeettiriskit</li><li>2. Korkoriskit</li><li>3. Valuuttariskit</li><li>4. Vastapuoliriskit</li><li>5. Maariskit</li><li>6. Sopimusriskit</li><li>7. Veroriskit</li><li>8. Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit</li><li>9. Pääomarakenteen riskit</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit</li><li>2. Informaatioteknologiaan liittyvät riskit</li><li>3. Tietoturvallisuusriskit</li><li>4. Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit</li><li>5. Liiketoiminnan keskeytysriskit</li><li>6. Tuottavuusriskit</li><li>7. Projektitoimintaan liittyvät riskit</li><li>8. Sopimus- ja vastuuriskit</li><li>9. Kriisitilanteisiin liittyvät riskit</li><li>10. Rikosriskit</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Työterveys- ja työturvallisuusriskit</li><li>2. Henkilöstöriskit</li><li>3. Ympäristöriskit</li><li>4. Vahingoittumisriskit</li><li>5. Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit</li><li>6. Toimitilaturvallisuuden riskit</li></ol>

Vaikka riskit jaetaan niiden tunnistamista ja hallintaa helpottaakseen riskilajeihin, pitää niitä tarkastella kokonaisuutena, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Riskilajeja voi olla esimerkiksi henkilöriskit, tietoriskit ja ympäristöriskit. Riskilajien keskinäiseen tärkeysjärjestykseen vaikuttaa yrityksen koko ja toimiala. Esimerkiksi henkilöriskeillä on pienemmissä yrityksissä suurempi merkitys kuin suurissa yrityksissä. Yrityksen koon ja toimialan lisäksi järjestykseen vaikuttaa myös yhteiskunnan muuttuminen ja tekninen kehitys. (Juvonen ym. 2014, 29.)

Riskit voidaan jakaa myös vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Tällaisessa jaottelussa vahinkoriskit ovat riskejä, joiden vaikutukset ovat aina negatiivisia. Vahinkoriskit voidaan vakuuttaa. Liikeriskit liittyvät yrityksen liiketoimintaan ja niihin liittyy negatiivisen uhan lisäksi myös positiivinen mahdollisuus, eikä niitä voi vakuuttaa. Riskit voidaan jakaa myös sen mukaan, mikä riskin on aiheuttanut. Usein riskit jaetaan myös riskin esiintymistiheyden ja vakavuuden perusteella. (Suominen 2003, 12, 20.)

Joissakin tilanteissa yrityksen riskit jaetaan sisäisiin ja ulkoihin riskeihin. Sisäiset riskit on yrityksen omasta toiminnasta johtuvia riskejä. Ulkoiset riskit taas johtuvat yrityksen ulkopuolisesta ympäristöstä. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 30.)

### **2.2.1 Epidemiariskit**

Useissa yrityksissä erilaisiin riskeihin on varauduttu melko hyvin. Esimerkiksi henkilöriskit on otettu huomioon, koska laki velvoittaa huolehtimaan työturvallisuudesta. Yhtäkkiset kriisit voivat kuitenkin aiheuttaa yritykselle riskin, johon ei ole osattu varautua tarpeeksi hyvin etukäteen. Maailmalla levinneellä koronaviruksella, covid-19, on ollut vaikutus yritysten toimintaan.

Osa yrityksistä on joutunut pysäyttämään tai muuttamaan toimintaansa koronaviruksesta johtuvien rajoitusten vuoksi. Esimerkiksi iso osa Lapin matkailuyritysten asiakkaista tulee ulkomailta, joten koronaviruspandemiasta johtuvien matkustusrajoitusten vuoksi vaikutukset näiden yritysten toimintaan ovat olleet suuret. Suomen valtio on maksanut kustannustukea yrityksille, joiden liikevaihto on pudonnut koronaviruksen vuoksi. Kevään ja kesän 2020 aikana useissa yrityksissä jouduttiin lomauttamaan henkilökuntaa. Hallitus päätti 20.3.2020 toimenpiteistä, joiden avulla turvataan toimeentulo ja maksuvalmius koronaviruksesta johtuvassa tilanteessa. Muutokset työsopimuslakiin, merityösopimuslakiin ja yhteistoiminnasta yrityksissä tuli voimaan 1.4.2020 ja ne ovat voimassa vuoden 2020 loppuun saakka. Muutoksissa lomautusilmoitusaika ja lomautusta koskevien yhteistoimintaneuvotteluiden aika on lyhennetty viiteen päivään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, viitattu 4.11.2020.)

Monet organisaatiot ovat tarjonneet yrityksille haettavaksi kriisitukia. Tukien lisäksi myös Verohallinto on antanut yrityksille helpotuksia maksuihin ja ilmoituksiin. Esimerkiksi veroilmoituksille on

voitu antaa lisää aikaa. (Verohallinto 2020, viitattu 12.11.2020.) Koronaviruksesta johtuva riski yritykselle on myös henkilöstön altistuminen virukselle. Mahdollinen tartunta yrityksen henkilöstössä voi johtaa siihen, että yrityksen muu henkilökunta joutuu karanteeniin.

### **2.2.2 Taloudelliset riskit**

Taloudelliset riskit liittyvät yrityksen vakavaraisuuteen, pääomien riittävyyteen ja rahaprosessien toimivuuteen. Näihin riskeihin liittyy epävarmuutta, mutta niillä voi olla myös positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen maksuvalmiuteen tai kannattavuuteen. (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 29.10.2020.) Taloudelliset riskit vaikuttavat esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Taloudelliset riskit ovat liikeriskejä eli niitä ei voi vakuuttaa. Taloudellisen riskin voi aiheuttaa myös johonkin toiseen riskikategoriaan kuuluva riski. Esimerkiksi jokin vahinkoriski voi aiheuttaa yritykselle myös taloudellisen riskin.

Taloudellisen riskin suuruuteen vaikuttaa tapahtuman todennäköisyys ja se, kuinka paljon tapahtuma vaikuttaa yrityksen arvoon. Taloudellisia riskejä voidaan ennakoida esimerkiksi erilaisten tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen avulla voidaan esimerkiksi havaita arvojen heikkeneminen. Jos tunnusluku heikkenee, pitäisi sen syy selvittää, jotta yritys ei joutuisi kierteseen. Tällainen kierre vaikuttaa yrityksen talouteen negatiivisesti. (Santanen ym. 2002, 103, 123.)

Riskikategorioissa taloudellisiin riskeihin kuuluu likvideettiriskit, korkoriskit, valuuttariskit, vastapuoliriskit, maariskit, sopimusriskit, veroriskit, kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit sekä pääomarakenteen riskit. Yritys voi kohdata korkoriskin korkojen noustessa ja myös korkojen aletessa. Korkojen noustessa yrityksen rahoituskulut kasvavat, kun taas korkojen laskiessa yrityksen investointien käypä arvo voi myös laskea. (Immonen ym. 2013, 65, 68). Yrityksen taloudelliset riskit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Esimerkiksi taloudellisista riskeistä sisäisiä riskejä on kassavirrat ja ulkoisia riskejä korot. Sijoitukset voivat olla yritykselle sekä sisäisiä että ulkoisia taloudellisia riskejä.

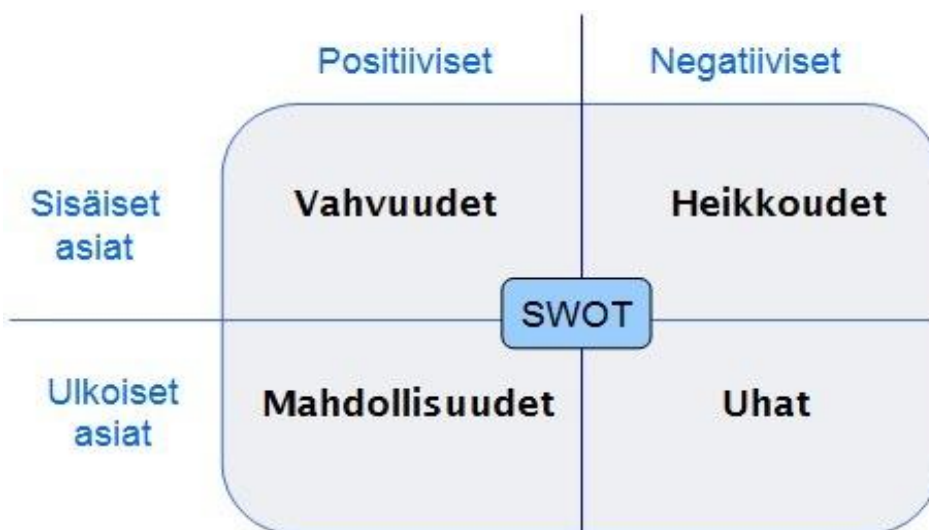
### **2.2.3 Strategiset riskit**

Strategiset riskit ovat yrityksen päätöksentekoon ja tavoitteisiin liittyviä riskejä. Yrityksen strategiaan liittyviä riskejä voidaan hallita analysoimalla liiketoimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia.

Strategiset riskit voivat olla strategian laadintaan tai toteuttamiseen liittyviä riskejä. Strategisia riskejä tunnistaessa käytetään apuna lähtökohta-analyysejä, joita ovat yritysanalyysi, kilpailija-analyysi ja ympäristöanalyysi. Esimerkiksi ympäristöanalyysissä selvitetään yrityksen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä ja sitä, miten ne ovat muuttumassa. (Juvonen ym. 2014, 15, 34–35.)

Strategiset riskit ovat yleensä sellaisia, että niihin liittyy positiivinen mahdollisuus ja negatiivinen uhka. Niiden hallinta on yleensä yrityksen ylimmän johdon vastuulla. Strategiset riskit ovat sellaisia, joita ei voi vakuuttaa tai muuten suojata, vaan organisaatiolla pitää olla tällaisten riskien hallitsemiseksi hyvä seurantajärjestelmä. (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 21.11.2020.) Strategiset riskit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin strategisiin riskeihin. Esimerkiksi kilpailijat ja asiakaskäyttäytyminen voivat aiheuttaa yritykselle ulkoisen riskin. (Ilmonen ym. 2013, 65).

Riskin arvioimisessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä kuten SWOT-analyysia eli nelikenttä-analyysia, jonka avulla tarkastellaan lähtökohta-analyysien tuloksia. SWOT-analyysin avulla tarkastellaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä yrityksen tulevaisuuteen liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysia ei käytetä aina tarkastelemaan koko yrityksen toimintaan, vaan sillä voidaan tarkastella myös vain yhtä yritystoiminnan osaa, jolloin tarkastelu on yksityiskohtaisempaa. (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 12.11.2020.) SWOT-analyysin lisäksi strategisten riskien arvioinnissa käytetään esimerkiksi stress test -analyysia ja skenaarioanalyysia, jotka tukevat riskien arviointia (Juvonen ym. 2014, 38).



KUVIO 1. SWOT-analyysi (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 12.11.2020)

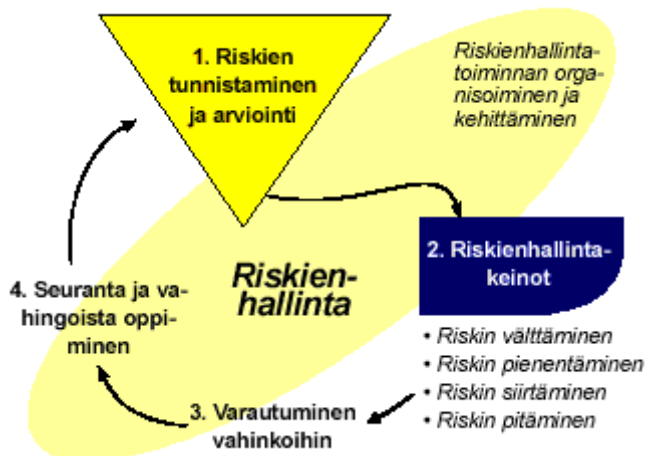
Strategisten riskien tunnistamisen jälkeen riskit arvioidaan. Strategisten riskien hallinnassa tiedon kerääminen ja analysointi sekä selkeä vastuunjako on tärkeää ja siitä huolehtii yleensä yrityksen ylin johto. Strategisia riskejä voidaan seurata tuloskortilla, jonka avulla seurataan yrityksen strategian toteutumista ja strategiariskien hallintaa. (Juvonen ym. 2014, 38–39.)

### 3 RISKIENHALLINTA

Riskienhallinta on osa yritysten liiketoimintaa. Kun puhutaan riskienhallinnasta, tarkoitetaan sillä usein prosessia, jonka avulla pyritään poistamaan tai pienentämään yritykseen liittyviä uhkia. Yrityksissä riskienhallinta käsittää vahinkoriskien lisäksi myös kaikkien muiden yritykseen liittyvien riskien hallintaa. Riskienhallinnan perustason saavuttamiseksi pitää yrityksen hankkia tarvittava suojaus keskeisimpien riskien varalle ja täyttää lakisääteiset ja viranomaisten asettamat vaatimukset. (Suominen 2003, 27, 150.)

Riskienhallintaan liittyviä keinoja on useita. Riskiä ei aina haluta poistaa kokonaan, koska silloin myös riskiin liittyvä positiivinen vaikutus poistuu. Jos riskiä ei haluta poistaa, riskienhallintakeinona on silloin riskin siirtäminen, riskin pienentäminen ja riskin hyväksyminen. Riskienhallinnassa on tärkeä muistaa, että jokaisessa yrityksessä riskit ovat erilaisia, joten jokaisella yrityksellä on oltava oma riskienhallinta. (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 27.10.2020.)

Riskienhallintaprosessin päävaiheita on riskien tunnistaminen ja arviointi, riskienhallintakeinot, vahinkoihin varautuminen sekä tilanteen seuranta ja vahingosta oppiminen (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 27.10.2020).

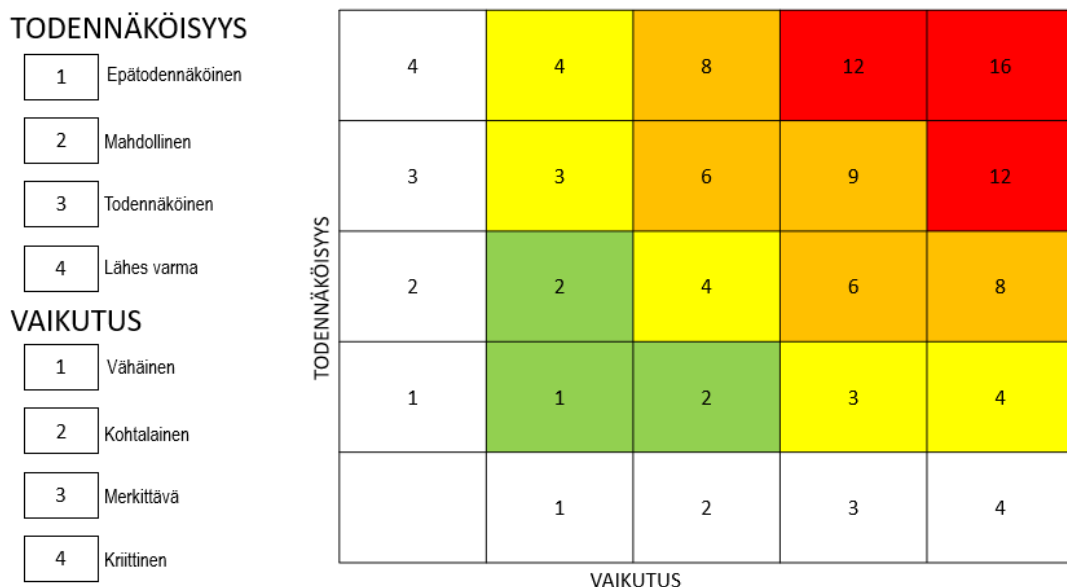


KUVIO 2. Riskienhallintaprosessin vaiheet (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 27.10.2020)

### 3.1 Riskin tunnistaminen ja arviointi

Riskienhallintaprosessi alkaa riskien tunnistamisesta. Kun riski on tunnistettu, riski arvioidaan. Riskien tunnistamis- ja arviointiprosessia kutsutaan riskianalyysiksi. (Juvonen ym. 2014, 20.) Riskien arvioinnissa arvioidaan riskin laajuutta ja riskin aiheuttamia seurauksia. Arvioinnissa tarkastellaan riskien todennäköisyyttä, riskilajeja ja vaikutuksia. (Suominen 2003, 43.)

Riskien arvioimisen apuna käytetään usein erilaisia kaavioita ja taulukoita. Yksi riskien arvioinnissa käytettävä kaavio on riskikartta. Riskikartassa arvioitava riski sijoitetaan kaavioon riskin todennäköisyyden ja vaikutuksen mukaan. Riskejä arvioidaan taulukossa olevien asteikkojen avulla. Alla olevassa kuviossa riskin suuruus on laskettu todennäköisyys x vaikutus. Mitä suurempi luku taulukossa on, sitä suurempi on riski. Alla olevassa riskiesimerkissä värit ja luvut kertovat, mitä riskienhallintakeinoa taulukkoon sijoitettaville riskeille kannattaisi käyttää. Jos riski sijoittuu taulukossa lukujen 1–2 kohdalle (vihreä alue), riski on epätodennäköinen ja sen vaikutus on vähäinen, joten se kannattaa pitää. Jos taas riski sijoittuu alueelle, jossa luku on 12–16 (punainen alue), on riskin todennäköisyys suuri ja vakavuus kriittinen, joten silloin riskiä on syytä välttää. Alueelle 3–9 (keltainen ja oranssi alue) sijoittuvat riskit kannattaa joko siirtää tai pienentää.



KUVIO 3. Riskikartta

Riskin todennäköisyys voidaan luokitella esimerkiksi sen avulla, kuinka usein riski mahdollisesti toteutuisi. Riskin vakavuutta voidaan taas arvioida riskistä johtuvien taloudellisten menetyksien

kautta (Flink ym. 2007, 25–26). Yllä olevassa kartassa riskin todennäköisyys ja vakavuus on jaettu neljään luokkaan.

Riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen riskejä täytyy analysoida. Erilaiset taulukot auttavat myös riskien analysoinnissa. Yrityksen eri toiminnoilla sekä toimialalla ja toiminnan laajuudella on vaikutusta, kun valitaan riskianalyysimenetelmää (Flink ym. 2007, 136).

### 3.2 Riskienhallintakeinot

Riskienhallintakeinoja on riskin poistaminen tai välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen ja riskin hyväksyminen. Riskienhallintakeinon valitsemiseen tietyille riskille voi tehdä esimerkiksi alla kuvatun riskitaulukon (TAULUKKO 2.) avulla.

TAULUKKO 2. Riskitaulukko (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 29.10.2020)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
<b>Epätodennäköinen</b>	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
<b>Mahdollinen</b>	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
<b>Todennäköinen</b>	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Jos riskiä ei voida poistaa eikä siirtää, pyritään riskiä pienentämään. Jos riskin vaikutukset ovat vakavat, niitä pyritään välttämään tai poistamaan kokonaan. Riskin pienentäminen, poistaminen ja siirtäminen aiheuttaa yritykselle usein lisäkustannuksia. (Juvonen ym. 2014, 25–27.)

Riskin pienentämisellä pyritään pienentämään vahinkotapahtuman todennäköisyyttä tai vakavuutta. Jos merkittäviä riskejä ei voida poistaa kokonaan pyritään niitä pienentämään. (Juvonen ym. 2014, 24.) Riskiä voidaan pienentää esimerkiksi jakamalla riskiä, jolloin itsenäisten riskikohteiden määrä lisääntyy. Vahingon sattuessa on todennäköisempää, että osa kohteista säilyy ilman vahinkoa, jolloin riskin vaikutukset ovat pienemmät. Henkilöstön kouluttaminen ja tietoisuus riskeistä voi myös pienentää riskejä. (Suominen 2003, 103, 105.)



Yksi riskienhallintamenetelmä on riskien siirtäminen. Sopimuksien ja rahoitusratkaisujen lisäksi vakuuttaminen on yksi keino siirtää riski jollekin toiselle. Vakuuttamista käytetään usein silloin, kun riski on liian suuri yritykselle itselleen ja se halutaan siirtää osaksi tai kokonaan jonkun toisen vastuulle. Vakuutettavissa olevat riskit ovat vahinkoriskejä ja ne sisältävät ainoastaan tappion mahdollisuuden, eikä niihin liity voiton mahdollisuutta. Vahinkoriski voi aiheuttaa yritykselle kuitenkin myös liiketoimintariskin. (Juvonen ym. 2014, 10.) Suomessa yrityksillä on vapaaehtoisten vakuutusten lisäksi myös lakisääteisiä vakuutuksia kuten työeläkevakuutus ja työtaturmavakuutus. Yritysten vapaaehtoiset vakuutukset liittyvät yrityksen omaisuuteen, henkilöstöön ja toimintaan ja niiden vakuutusmaksuun vaikuttaa riskin määrä. Riskin määrän ja toteutumistiheyden avulla määritellään, onko riski järkevää vakuuttaa vai hallita jollakin muulla keinolla. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 257, 265.)

### **3.3 Vahinkoihin varautuminen**

Yrityksen pitäisi olla varautunut vahinkoihin, jotta vahingon sattuessa osataan toimia tarpeeksi hyvin ja vahinkotilanteesta päästään helpommalla. Vahingon sattuessa on mietittävä, onko riskienhallinnassa ollut puutteita ja miten vahinko saadaan estettyä tai pienennettyä tulevaisuudessa. (Suomen Riskienhallintayhdistys, viitattu 19.11.2020.) Yleensä riskeihin pyritään varautumaan taloudellisesti kannattavimmalla tavalla. Tilanteissa, jotka aiheuttavat vaaraa ihmisille tai riski on muulla tavalla merkittävä, tulee siihen varautua mahdollisimman tehokkaasti. (Juvonen ym. 2014, 19.)

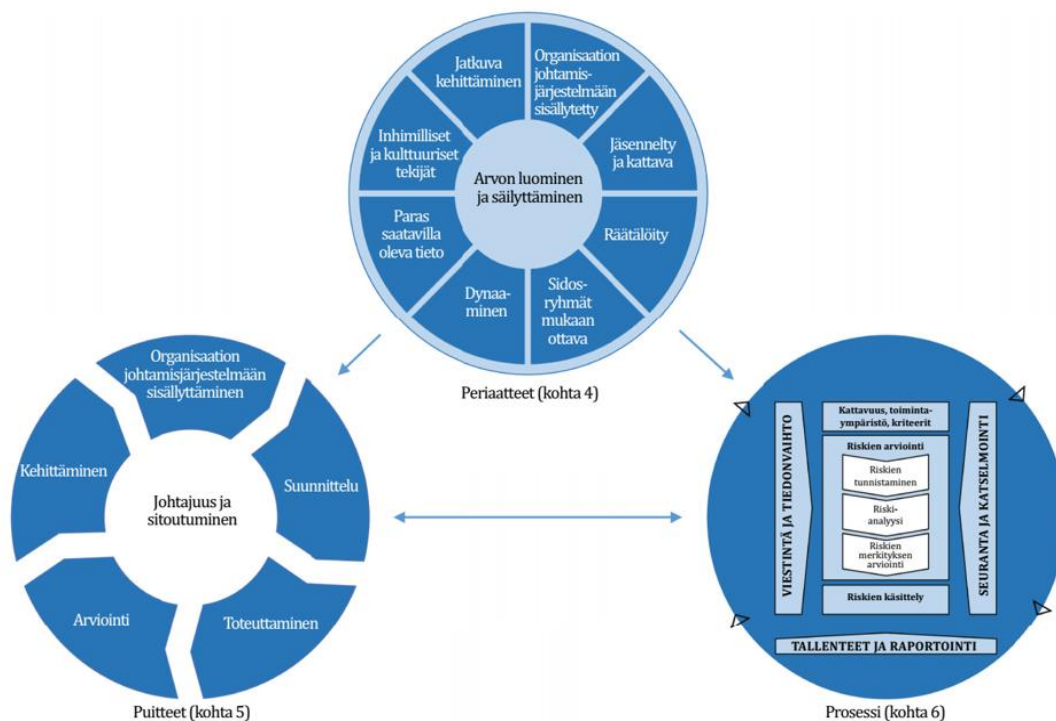
### **3.4 Seuranta ja vahingosta oppiminen**

Osana riskienhallintaa on myös riskien ja niiden hallinnan seuranta. Seurannassa pidetään säännöllisesti kirjaa mahdollisista riskeistä ja seurataan niiden kehitystä sekä kehitetään seurannan avulla riskienhallintaa. (Juvonen ym. 2014, 19.) Riskienhallintapäätökset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat ennen vahinkotapahtumaa tehdyt päätökset, välittömästi vahinkotapahtuman yhteydessä tehtävät päätökset ja vahinkotapahtuman jälkeen tehtävät päätökset (Suominen 2003, 100). Vahingon tapahduttua on tärkeää selvittää tapahtuneeseen johtaneet syyt ja löytää tulevaisuuden varalle oikeat toimenpiteet, jotta samanlaisilta vahingoilta vältyttäisiin (Ilmonen ym. 2013, 170).

### 3.5 ISO-standardit riskienhallinnassa

ISO eli International Organization for Standardization on kansainvälinen standardisointijärjestö. ISO 9001 ja ISO 31000 -standardeissa riskienhallinta on pyritty saamaan osaksi organisaation muuta toimintaa. ISO 9001 -standardi on laadunhallintajärjestelmän kehittämisen ja rakentamisen työkalu. Laatujärjestelmä on käytössä laajasti erityisesti isommissa yrityksissä. ISO 9001 -standardin mukaan toimivassa laadunhallintajärjestelmässä päätöksenteon perusta on riskilähtöisyys. Standardi korostaa myös organisaation johdon osallistumista laatujohtamiseen. (SFS ry 2021, viitattu 20.1.2021).

ISO 31000 -standardin tavoite on saada hyväksytyt riskienhallinnan käytännöt ja termit samaan dokumenttiin. Tämä standardi on ensimmäinen riskienhallintastandardi, jota voidaan soveltaa kaikenlaisissa yrityksissä. (Immonen ym. 2013, 29). ISO 31000 -standardin avulla tunnistetaan, arvioidaan ja käsitellään organisaation riskejä. ISO 31000 -standardissa tärkeää on ylimmän johdon ja koko organisaation osallistuminen ja sitoutuminen riskienhallintaan. (SFS ry 2021, viitattu 14.1.2021).



KUVIO 4. ISO 31000- standardin puitteet, periaatteet ja prosessi (Nieminen 2018, viitattu 5.1.2021).

Useissa muissa menetelmissä ja malleissa keskitytään tunnistamaan ja arvioimaan riskejä, kun taas ISO 31000 – standardissa riskien ja epävarmuuksien vaikutusta toimintaympäristöön arvioidaan epävarmuuksien kautta. 2018 vuonna julkistetussa uudistuneessa ISO 31000 -standardissa johdon roolia riskienhallinnassa korostetaan entisestään. (Väisänen 2018, viitattu 5.1.2021).

### **3.6 Hallituksen rooli yrityksen riskienhallinnassa**

Kirjanpitolain mukaan yrityksen toimintakertomuksessa on kuvattava kirjanpitovelvollisen merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä. Osakeyhtiön hallituksella on suuri vastuu yrityksestä, joten myös yrityksen riskienhallinnassa hallituksella on suuri rooli. Yrityksen hallitus ja toimitusjohtaja ovat vastuussa riskienhallinnan järjestämisestä, mutta riskienhallintaa toteutetaan yrityksessä eri tasoilla. Esimerkiksi työntekijät toteuttavat riskienhallintaa toimimalla annettujen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Yrityksen hallitus käsittelee ja arvioi riskejä sekä hyväksyy yrityksen riskienhallintapolitiikan ja -strategian. Hyvän hallintotavan mukaan yrityksen hallitus valvoo ja ohjaa yrityksen toimintaa sekä huolehtii prosessista yrityksen riskien tunnistamiseksi. (Ilmonen ym. 2013, 51–53).

## 4 RISKINÄKYMÄN JA RISKIENHALLINTAKEINOKARTAN LAATIMINEN

Tässä luvussa kuvaan ja käsittelen karttojen laatimiseen liittyviä vaiheita. Kokoan riskialueista ja riskienhallintakeinoista kartat PowerPointilla. Molemmista kartoista laaditaan yhden sivun kokoinen kartta. Lähetin työt muutaman kerran toimeksiantajalle ja pyysin kommentteja ja ehdotuksia karttojen laatimiseen.

### 4.1 Yritystoiminnan riskinäköymä

Tämä alaluku sisältää yritystoiminnan riskinäköymän (liite 1) laatimiseen liittyviä vaiheita. Tarkoitus on muodostaa riskialueista riskinäköymä/kartta, jonka avulla yritykset voivat hahmottaa oman yritystoiminnan keskeisimpiä riskejä. Tätä karttaa voidaan käyttää, kun riskienhallintaprosessin alussa tunnistetaan yrityksen riskejä. Riskien luokittelu kategorioihin helpottaa riskien tunnistamista ja niiden hallintaa.

Kartassa yrityksen riskit on jaettu riskikategorioihin, joita on käsitelty luvussa 2.2. Kartasta tulee ilmi yritystoiminnan keskeisimmät riskit ja tapa luokitella ne riskienhallinnan helpottamiseksi. Kartassa riskit on luokiteltu riskikategorioiden lisäksi sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Osa riskeistä voi olla sekä sisäinen että ulkoinen riski. Riskin sijoittaminen sisäisiin tai ulkoisiin riskeihin auttaa yritystä hahmottamaan, johtuuko riski yrityksen omasta toiminnasta vai jostakin yrityksen ulkopuolisesta toiminnasta. Kartassa soikion keskellä oleva pienempi soikio sisältää sisäisiä riskejä, ja pienemmän soikion ympärillä oleva rengas sisältää ulkoisia riskejä. Kartassa on myös lyhyet selitykset sisäisille ja ulkoisille riskeille. Jos riski on sekä sisäinen että ulkoinen riski, se on sijoitettu karttaan siten, että se ulottuu molempiin osioihin.

Sisäiset ja ulkoiset riskit on jaettu myös neljään riskikategoriaan, jolloin kartassa on yhteensä kahdeksan eri osiota. Riskikategorioita ovat strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit. Riskikategorioiden alapuolelle on määritetty, millaisia riskejä kategoriat sisältävät. Kartan osioihin sijoitetaan yrityksen toimintaan kohdistuvat keskeisimmät riskit. Osa riskeistä voi kuulua useampaan kuin yhteen riskikategoriaan, jolloin sama riski on kartalla useampaan kertaan. Esimerkiksi pandemia on sijoitettu kartalla sekä vahinkoriskeihin että taloudellisiin riskeihin.

## 4.2 Kartta riskienhallintakeinoista

Tämä alaluku sisältää riskienhallintakeinokartan (liite 2) luomiseen liittyviä vaiheita. Tarkoituksena on luoda kartta riskienhallintakeinoista. Kartta riskienhallintakeinoista luodaan luvussa 3.2 käsiteltyjen asioiden mukaan. Tätä karttaa voidaan käyttää, kun yrityksen riskienhallinnassa pohditaan hallintakeinoja erilaisille riskeille. Ennen tämän kartan käyttöä riskit pitää tunnistaa, jotta voidaan tietää millaisia riskienhallintakeinoja siihen halutaan käyttää.

Tunnistetut riskit jaetaan riskienhallintakeinoihin, joita ovat välttäminen, pienentäminen, siirtäminen ja hyväksyminen. Kun tunnistetut riskit on jaettu riskienhallintakeinoihin, kartassa annetaan erilaisia vaihtoehtoja riskienhallintakeinon toteuttamiselle.

Kartassa tunnistetut riskit on jaettu neljään riskienhallintakeinoon. Riskienhallintakeinot on taas jaettu toimiin, joilla riskienhallintakeinoja voidaan toteuttaa. Esimerkiksi siirtäminen riskienhallintakeinona on jaettu rahoitusratkaisuihin, sopimuksiin ja vakuutuksiin, joiden avulla riskejä voidaan siirtää. Nämä toimet on kartassa taas jaettu uusiin osiin, joissa on tarkennettu kyseistä toimintaa. Esimerkiksi vakuutukset on jaettu seuraavaksi vapaaehtoisin ja lakisääteisiin vakuutuksiin. Tämän jälkeen viimeisessä jaossa voidaan vielä tarkentaa ja antaa esimerkkejä toimista. Esimerkiksi lakisääteisten vakuutuksien kohdalla viimeisessä laatikossa on lueteltu vakuutukset, jotka ovat lakisääteisiä. Lisäsin karttaan lopuksi vielä tekstit riskienhallintakeinojen valitsemisesta ja riskien tunnistamisesta. Kartassa eri tason tekstikenttien muodot ja taustavärit eroavat toisistaan selkeyden vuoksi.

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe oli yritystoiminnan riskienhallinta ja tavoitteena oli luoda yrityksille kartat merkittävimmistä riskeistä sekä riskienhallintakeinoista. Työn teoriaosuudessa käytiin läpi yritystoiminnan riskejä ja riskienhallintaa. Pysin tekemään kartoista mahdollisimman selkeät, jotta karttojen hyödyntäminen olisi helppoa. Toimeksiantaja voi käyttää tätä työtä asiakasyritystensä liiketoiminnan kehittämisessä. Yritykset voivat hyödyntää karttoja omassa liiketoiminnassaan.

Opinnäytetyön aihe muuttui alkuperäisestä. Aluksi työn aiheena oli yritystoiminnan liiketoimintasuunnitelman mallintaminen. Aihe rajattiin jo prosessin alkuvaiheessa yritystoiminnan riskeihin ja riskienhallintaan. Alun perin tarkoituksena oli käsitellä liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja sisältöä sekä liiketoimintasuunnitelman merkitystä yrityksille. Tämän pohjalta oli tarkoitus luoda jonkinlainen ohjeistus liiketoimintasuunnitelman luomisesta yrittäjille. Tarkoitukseni oli alun perinkin keskittyä tutkielmassa pääasiassa riskienhallintaan. Alkuperäinen aihe olisi ollut todella laaja, ja siksi aihe rajattiin koskemaan ainoastaan riskejä ja riskienhallintaa.

Riskit ja riskienhallinta on ajankohtainen aihe, koska riskienhallinta on tärkeä osa yritysten liiketoimintaa. Koronaviruspandemian myötä yrityksissä riskit ja riskienhallinta on viime aikoina korostunut entisestään. Opinnäytetyöprosessini aikana mediassa on ollut paljon esillä myös koronaviruksen vaikutukset yrityksiin.

Yritystoiminnan riskienhallinta koostuu monesta pienestä osasta. Työssä tulee esille erilaisia tapoja luokitella riskejä, joka helpottaa riskienhallintaa. Erilaiset kaaviot ja kartat ovat hyviä apuvälineitä yritysten riskienhallinnan toteuttamisessa. Tässä työssä käy ilmi asiat, joita yrityksissä on tärkeä huomioida riskienhallintaa tehdessä ja millaisia menetelmiä on mahdollista hyödyntää riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa sekä riskienhallinnassa. Vaikka yritysten johdolla on tärkeä rooli riskienhallinnassa, koskee riskienhallinta kuitenkin kaikkia yrityksen työntekijöitä, joten riskitietoisuudesta ja perehtymisestä riskienhallintaan on hyötyä monenlaisissa työtehtävissä.

Opinnäytetyöhön olisi saanut lisäsyvyyttä haastatteleamalla eri toimialojen yrittäjiä. Haastattelut olisi voineet sisältää esimerkiksi kysymyksiä yritysten tämänhetkisistä toimista riskienhallinnassa. Haastatteluista olisi voinut saada eri toimialojen yrittäjien omia näkemyksiä yritystoiminnan ris-

keistä ja riskienhallinnasta. Lisäksi haastatteluissa olisi voinut kysyä, millaisia vaikutuksia koronaviruspandemialla on ollut yrityksen toimintaan ja onko se vaikuttanut jollakin tavalla yrityksen riskienhallintaan.

Riskit ja riskienhallinta koskee kaikenlaisia yrityksiä, mutta yrityksen toimialasta ja koosta riippuen, yrityksissä on kuitenkin keskenään erilaisia riskejä ja niiden riskienhallintakin voi olla toisista poikkeavaa. Siitä syystä olikin vaikea miettiä, mitä asioita laittaisin karttoihin. Työhön lisäsyvyyttä olisi saanut myös siten, että kartat olisi luotu vain tietynlaiselle yritykselle, jolloin kartoista olisi voinut tehdä yksityiskohtaisempia.

Opinnäytetyön toimeksiantajalta sain koko opinnäytetyöprosessin aikana palautetta ja aina tarvittaessa apua työn etenemisessä. Sain luotua tavoitteena olleet kartat yritystoiminnan keskeisimmistä riskeistä ja riskienhallintakeinoista. Kartat ovat selkeät ja niitä voi hyödyntää monenlaisten yritysten toiminnassa.

## LÄHTEET

Flink, A., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki?: Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Toinen laitos. Helsinki: Finva.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finva.

Nieminen, O. 2018. ISO 31000 uudistui – Yksinkertaisuus ja strategisuus kunniaan. Viitattu 5.1.2021, <https://riskiblogi.fi/?p=360>.

Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit: Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita.

Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RH-riskienhallinta. Viitattu 29.10.2020, <https://pk-rh.fi/>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Standardeista. Viitattu 5.1.2021, <https://sfs.fi/standardeista/>.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uud. p. Helsinki: WSOY.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2020. Tilannekatsaus koronaviruksesta. Viitattu 23.10.2020, <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Jatkoa toimille, joilla on tuotu turvaa ja joustoa työmarkkinoille korona-aikana. Viitattu 4.11.2020, <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/jatkoa-toimille-joilla-on-tuotu-turvaa-ja-joustoa-tyomarkkinoille-korona-aikana>.



Verohallinto 2020. Koronatilanne: Verohallinto tukee yrityksiä – lue ohjeet. Viitattu 12.11.2020, <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/korona/verohallinto-tukee-yrityksi%C3%A4-koronatilanteessa/>.

Väisänen, L. 2018. Riskienhallinnan periaatteet: menestyksen avaimet. Viitattu 5.1.2021, sfs-iso-31000-2018-riskienhallinnan-periaatteet-esitys.pdf.

