

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**KASVUYRITYKSEN RISKIKARTOITUS, RISKIENHALLIN-
NAN VIITEKEHYKSEN JA -PROSESSIN LUONTI KOKO-
NAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN MUKAISESTI –
CASE FRAMERY OY**

Vakuutustiede
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2018
Tekijä: Essi Tervala

Ohjaaja: Lasse Koskinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: Vakuutustiede
Tekijä:	TERVALA, ESSI
Tutkielman nimi:	Kasvuyrityksen riskikartoitus ja riskienhallintaprosessin luonti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti – Case Framery Oy
Pro gradu –tutkielma:	100 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2018
Avainsanat:	Kokonaisvaltainen riskienhallinta, riskikartoitus, riskienhallinnan viitekehys, riskienhallintaprosessi, kasvuyritys

Kokonaisvaltainen riskienhallinta (*Enterprise Risk Management*) on noussut modernin riskienhallinnan johtavaksi tavaksi vastata organisaatioiden kasvaneeseen tarpeeseen hallita holistisesti yhä kompleksisempia riskejä voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kasvava joukko organisaatioita hyödyntää kokonaisvaltaista riskienhallintaa täyttääkseen sekä ulkopuolelta, kuten regulaattorilta, sijoittajilta, luottoluokittajilta ja muilta sidosryhmiltä tulevan paineen että sisäisesti säilyttääkseen ja kasvattaakseen arvoa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta hyödyttää organisaatioita hallitsemalla strategisia ja operatiivisia liiketoimintariskejä kokonaisvaltaisesti, tehokkaasti ja liiketoimintalähtöisesti. Myös akateemiset tutkimukset ovat kasvassa määrin kiinnostuneet kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on sovellettavissa erityyppisiin organisaatioihin, aiemman tutkimuksen painottuessa suuryritysten ja finanssialan yritysten näkökulmaan. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on kvalitatiivisen case-tutkimuksen keinoin kartoittaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan soveltamisen mahdollisuutta kasvuyritys Frameryssä. Tutkielmassa keskitytään erityisesti Frameryn riskien tunnistamiseen, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten ja -prosessin luontiin huomioiden kasvuyrityksen erityispiirteet.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä ovat Frameryn kokonaisvaltaisessa riskienhallinnan kartoituksessa tunnistetut keskeisimmät riskit sekä mitkä ovat Framerylle luodun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten riskienhallinnan viitekehysten ja -prosessin elementit. Pää-tutkimuskysymyksen lisäksi selvitetään, miksi kasvuyrityksen kannattaa hyödyntää kokonaisvaltaista riskienhallintaa toiminnassaan. Tutkimusmetodologiana käytetään laadullista konstruktiiivista tapaustutkimusta, jossa metodeiksi on valittu kohdeyrityksen avainhenkilöiden tutkimushaastattelut. Empiirisen tutkimusaineiston pohjalta on laadittu sisällönanalyysin metodilla tutkimuksen kohdeorganisaatiolle riskirekisteri ja riskikartta sekä ehdotus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksestä ja prosessista.

Frameryn riskikartoituksessa tunnistettiin yhteensä 77 organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavaa riskiä, jotka luokiteltiin strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin sekä turvallisuus- ja vahinkoriskeihin. Framerylle kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perustaksi luotu viitekehys muodostuu strategiasta ja tavoitteista, mandaatista, riskinottohalukkuudesta, rooleista ja vastuista, politiikoista ja toimintatavoista, raportoinnista, kommunikoinnista ja seurannasta, jatkuvasta kehittämisestä sekä riskikulttuurista. Framerylle luotu kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi koostuu riskienhallinnan kontekstin ja viitekehysten määrittämisestä, riskien tunnistuksesta, analysoinnista ja arvioinnista, riskien käsittelystä, riskien seurannasta ja katselmuksesta, riskien dokumentoinnista ja raportoinnista sekä jatkuvasta riskikommunikoinnista.

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aihealueen esittely ja merkitys	1
1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.3 Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät	3
1.3.1 Tutkimuksen metodologia ja tutkimusstrategia	4
1.3.2 Tutkimusmenetelmät	5
1.4 Tutkimuksen rajaukset ja keskeisimmät käsitteet	7
1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	10
1.6 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset	11
1.7 Tutkimuksen kohdeyritys	12
1.7.1 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely	12
1.7.2 Kasvuyrityksen määritelmä ja erityispiirteet	15
1.8 Tutkielman rakenne	16
2 RISKIT JA RISKIENHALLINTA	17
2.1 Riskin määritelmä, olemus ja luokittelu	17
2.2 Riskienhallinnan määritelmä	19
2.2.1 Perinteinen riskienhallinta	19
2.2.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta	21
2.2.2.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt	24
2.2.2.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan puutteet ja rajoitukset	25
2.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys	28
2.4 Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi	30
2.4.1 Riskienhallinnan kontekstin määrittäminen	31
2.4.2 Riskien kartoittaminen, analysointi ja arviointi	32
2.4.3 Riskien käsittely	36
2.4.4 Riskien seuranta ja katselmuksot	37
2.4.5 Riskien dokumentointi ja raportointi	38
2.4.6 Riskikommunikaatio	40
2.5 Riskienhallinnan erityispiirteet kasvuyrityksissä	41
2.5.1 Kasvuyritysten tyypillisimmät riskit	41
2.5.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta kasvuyrityksissä	42
3 FRAMERYN RISKIKARTOITUS	44
3.1 Riskikartoituksen tavoitteet ja toteutus	44
3.2 Haastatteluanalyysi	45
3.2.1 Frameryn strategiset riskit	47
3.2.2 Frameryn operatiiviset riskit	51
3.2.3 Frameryn taloudelliset riskit	58
3.2.4 Frameryn turvallisuus- ja vahinkoriskit	60
3.3 Riskikartoituksen keskeisimmät tulokset	62
3.4 Frameryn keskeisimmät riskit verrattuna tyypillisimpiin kasvuyrityksen keskeisimpiin riskeihin	64
3.5 Frameryn riskikartta	66
3.6 Riskikartoituksen onnistuminen	67

4 FRAMERYN RISKIENHALLINNAN VIITEKEHYS JA RISKIENHALLINTAPROSESSI	68
4.1 Haastateltavien näkemykset riskienhallinnan viitekehystä ja -prosessista	69
4.2 Ehdotus Frameryn riskienhallinnan viitekehystä	76
4.3 Ehdotus Frameryn riskienhallintaprosessista	83
5 YHTEENVETO	86
5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen	86
5.2 Tutkimuksen arviointi	93
5.3 Jatkokehitys ja -tutkimusehdotukset	98
5.4 Lopuksi	99
LÄHTEET	101

LIITE 1: Haastattelurunko

LIITE 2: Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit

LIITE 3: Riskienhallinta osana ohjaus- ja valvontajärjestelmää

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkielman viitekehys	10
Kuvio 2	Frameryn yksinkertaistettu organisaatiokaavio	14
Kuvio 3	Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi ISO 31000:2018 -standardia mukaillen	31
Kuvio 4	Framery riskikartta	66
Kuvio 5	Framerylle luotu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys	77
Kuvio 6	Framerylle luotu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessikuvaus	83
Kuvio 7	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suhde sisäiseen valvontaan ja hyvään hallintotapaan	114
Taulukko 1	Euroopan komission määritelmä yritysluokkien kynnyksarvoista. Liikevaihto ja taseen loppusumma ovat keskenään vaihtoehtoisia	16
Taulukko 2	Perinteisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vertailu	23

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely ja merkitys

Monien organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet kompleksisemmiksi ja voimakkaammin kilpailuiksi kilpailun muutossyökiön ollessa yhä nopeampia ja tiheämpiä. Markkinoita on disruptionut muun muassa uudet innovaatiot, lisääntynyt globalisaatio, teknologiahyppäykset ja muutokset poliittisessa ilmapiirissä. Dynaamisen toimintaympäristön seurauksena organisaatiot kohtaavat yhä laajempaa epävarmuutta tulevasta. Organisaatioiden on elintärkeää kyetä vastaamaan strategisesti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jossa tehokas kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa organisaatioita saavuttamaan merkittävää kilpailullista etua. (kts. Andersen & Schröder 2010, 7–8)

Perinteisen riskienhallinnan keskittyessä siilomaisesti eri yksiköiden staattisten riskien pienentämiseen, on organisaatioissa noussut tarve uudentlaiselle tavalla hallita strategisia ja operatiivisia riskejä holistisesti koko organisaatioissa huomioiden myös riskien potentiaaliset mahdollisuudet. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on syntynyt auttamaan organisaatioita pienentämään kilpailuympäristön muutoksen haitallisia vaikutuksia sekä parantamaan organisaation kykyä tunnistaa systemaattisesti myös mahdollisuuksia. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on vastannut organisaatioiden johdon tarpeeseen ymmärtää paremmin paitsi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten suuruutta, myös riskien suhteita toisiinsa ja riskien merkittävyyttä kokonaisvaltaisella ja systemaattisella tavalla. (Fraser & Simkins 2010, 3–4; Andersen & Schröder 2010, 121–123)

Finanssialan yhtiöt ja suuret pörssinoteeratut yhtiöt ovat olleet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan edelläkävijöitä vuonna 2007 alkaneen finanssikriisin ja 2000-luvulla paljastuneiden yritysskandaaleiden synnyttämien regulaation kasvavien vaatimusten, ulkoisten sidosryhmien lisääntyneen painostuksen sekä muuttuvassa toimintaympäristössä korostuneen kilpailukyvyyn säilyttämisen ja luomisen tarpeen seurauksena. (kts. Dionne 2013, 148) Kokonaisvaltainen riskienhallinta on vähitellen luonut vakaampaa jalansijaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi myös pienemmissä organisaatioissa. Organisaatioiden tarve kokonaisvaltaiselle riskienhallin-

nalle on syntynyt tarpeesta vastata voimakkaaseen ja kompleksiseen muutokseen, jolloin kokonaisvaltainen riskienhallinta soveltuu erittäin hyvin voimakkaasti kasvavan globaalin ja kunnianhimoisen kasvuyrityksen tavoitteiden saavuttamisen tukijaksi. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan soveltaminen kasvuyrityksissä luo siten kiinnostavan tutkimusasetelman, josta ei toisistaan ole runsaasti tutkimustietoa saatavilla.

Aikaisemman kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tutkimuksen keskittyen merkittävilta osin suurten organisaatioiden ja finanssialan yhtiöiden riskienhallintaan, on kasvuyritysten näkökulma jäänyt vähäiselle huomiolle. Toteutettavan tutkielman merkitys perustuu juuri kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tutkimiselle kasvuyrityksen erityispiirteiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tapaustutkimuksen asettamien rajoitusten puitteissa saavuttaa tuloksia, joista myös muut riskienhallinnasta kiinnostuneet kasvuyritykset voivat hyötyä.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimusongelmana on selvittää Frameryn keskeisimmät riskit, Framerylle luotujen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten riskienhallinnan viitekehyksen ja -prosessin elementit sekä kasvuyrityksen kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta saatavia hyötyjä. Tavoitteena on kuvata, kuinka kasvuyrityksen riskit kartoitetaan kokonaisvaltaisesti ensimmäistä kertaa, millainen tutkittavan kasvuyrityksen riskiprofiili on sekä verrata sitä tyypillisiin kasvuyritysten riskeihin. Riskikartoituksen lisäksi Framerylle luodaan ehdotus riskienhallinnan viitekehyksestä sekä riskienhallintaprosessista soveltaen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja sen standardeja kasvuyritykselle tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimuksen tavoitteena on samalla luoda ymmärrystä kasvuyritysten keinoista hyödyntää kokonaisvaltaista riskienhallintaa erityisesti liiketoimintariskien hallinnassa sekä siitä, kuinka kasvuyritykset voivat kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta hyötyä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykset ovat:

- *Mitkä ovat Frameryn kokonaisvaltaisessa riskikartoituksessa tunnistetut keskeisimmät riskit?*
- *Mitkä ovat Framerylle luotujen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten riskienhallinnan viitekehyksen ja -prosessin elementit?*

Päätutkimuskysymyksiä tukeva alatutkimuskysymys:

- *Miksi kasvuyrityksen kannattaa kartoittaa riskinsä sekä luoda riskienhallinnan viitekehys ja -prosessi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti?*

Tutkimusongelma on tiivistetty kahteen päätutkimuskysymykseen. Ensimmäisen päätutkimuskysymyksen avulla selvitetään, mitkä ovat Frameryn kokonaisvaltaisessa riskikartoituksessa tunnistetut keskeisimmät riskit. Kysymykseen vastattaessa kuvaillaan, kuinka Frameryn riskikartoitus on toteutettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti sekä millainen Frameryn riskiprofiili on. Keskeisimmillä riskeillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tutkimushaastatte- luissa usein toistuvia, haastateltavien näkemysten mukaan merkittäviä riskejä, eikä siten abso- luuttisesti merkittävimpiä riskejä. Toisessa päätutkimuskysymyksessä selvitetään, mitkä ovat Framerylle luotujen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten riskienhallinnan viitekeh- yksen ja -prosessin elementit ja vaiheet sekä kuinka ne nivoutuvat yhteen. Päätutkimuskysymyk- siin pyritään vastaamaan sekä teorian pohjalta, että tutkimuskohteesta, Framerystä, kerätyn em- piirisen aineiston pohjalta räätälöidysti kohdeyrityksen erityispiirteet huomioiden. Lisäksi pyr- kimyksenä on tapaustutkimuksen rajoitteiden mukaan lisätä ymmärrystä siitä, kuinka kokonais- valtaisessa riskikartoituksessa tunnistetut Frameryn keskeiset riskit vertautuvat muiden kasvu- yritysten keskeisiin riskeihin sekä kuinka Framerylle luotu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukainen riskienhallinnan viitekehys ja -prosessi soveltuvat kasvuyrityksille yleisemmin.

Päätutkimuskysymysten tueksi on asetettu alatutkimuskysymys, jonka tarkoituksena on selvit- tää miksi kasvuyrityksen kannattaa kartoittaa riskinsä sekä luoda kokonaisvaltaisen riskienhal- linnan mukainen riskienhallinnan viitekehys ja riskienhallintaprosessi. Alatutkimuskysymyk- sen tarkoituksena on kriittisesti perustella miksi kasvuyritysten kannattaa investoida kokonais- valtaiseen riskienhallintaan ja selvittää niitä hyötyjä, joita kasvuyritys voi sen avulla saavuttaa. Alatutkimuskysymykseen vastataan pääasiassa teorian ja sovellettavissa olevien aiempien tut- kimusten pohjalta.

1.3 Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman tavoitteena on tutkittavan ilmiön kartoittaminen ja kuvaaminen sekä ilmiön selittä- minen teorian ja empirian vuoropuhelun keinoin. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkielman tieteellisiä lähtökohtia eli niitä metodologioita ja tutkimusstrategioita, jotka yhdessä muodosta-

vat tutkielman perustan. Tutkielman tieteellisten lähtökohtien jälkeen esitellään tutkielman tavoitteiden mukaiseen toteutukseen valitut tutkimusmenetelmät eli kuvataan keinot, joilla tutkimusongelmiin pyritään vastaamaan.

1.3.1 Tutkimuksen metodologia ja tutkimusstrategia

Tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan yleistä lähestymistapaa tutkia valittua tutkimusaihetta tutkimuksen käytännön toteutusta palvelevalla tavalla (Metsämuuroinen 2006, 83). Metodologia tarkastelee käytetyn aineiston keruu- ja analyysimetodin järjestyttä eli käytetäänkö tutkimusmetodeja asetetun päämäärän saavuttamiseksi järkevällä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13). Tämän pro gradu on metodologialtaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata tutkittavaa ilmiötä sen moninaisuudessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun lähteenä, käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa sekä valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti tutkimusta palvelevalla tavalla. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edessä olosuhteiden mukaisesti. Tutkimuksen tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivista tutkimus pitää sisällään lukuisia merkityksiä eikä siten aina täytä yhtäläisiä tutkimuksen piirteitä. Laadullisen tutkimuksen joukko on hyvin laaja ja moninainen – kvalitatiivisessa tutkimuksessa on erilaisia suuntauksia, metodologisen ajattelun koulukuntia sekä tutkimuksen lähestymistapoja. (Hirsjärvi 2009, 161–164)

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite on tutkittavan ilmiön eli tutkimuksen kohdeyrityksen riskien ja niiden hallinnan kartoittaminen ja kuvailu. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen toteutuksen menetelmällisten valintojen muodostamaa kokonaisuutta. Tutkimusstrategialtaan eli tutkimusotteeltaan tämä pro gradu -tutkielma edustaa tapaustutkimusta (*case study*). Tapaustutkimuksessa yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tutkitaan yksityiskohtaisesti tavoitteena ymmärtää ja kuvailla ilmiötä syvemmin. Tapaustutkimuksessa tyypillisesti valitaan yksittäinen tapaus, joka voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä tai organisaatio, ja tutkitaan tapaukseen liittyviä prosesseja yksittäistapauksen suhteessa sen ympäristöön. (Hirsjärvi 2009, 134–135)

Tapaustutkimuksen alametodina tutkielmassa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia innovatiivisia konstruktioita tuottamalla. Konstruktivistisessa tutkimusotteessa keskitytään tosielämän ongelmiin, jotka pyritään ratkaisemaan ja tuotetaan konstruktio ratkaisemaan ongelma. Konstruktivistinen tutkimus sisältää tutkijan ja ratkaistavan ongelman edustajien välistä yhteistyötä, on kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietoon ja kiinnittää huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin sen pohjana käytettävään teoriaan. Konstruktivistinen tutkimus on siten luonteeltaan kokeellista pyrkimyksenään kehittää ja implementoida uusi konstruktio ratkaisemaan relevantti, usein liiketaloudellinen, ongelma. (Lukka 2014) Tässä tutkimuksessa kehitetään konstruktioita eli tutkimuksen tuotoksena syntyvät riskikartta, riskienhallinnan viitekehys ja -prosessi, tuotoksien implementoinnin ollessa rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkielmassa on lisäksi toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimus pyrkii ratkaisemaan erilaisia tutkimuksen kohteena olevan organisaation käytännön ongelmia, ymmärtämään niitä syvällisemmällä tasolla sekä kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Tämä pro gradu -tutkielma on toimintatutkimuksen tiedonintressiltään praktinen eli hermeneuttinen tavoitteenaan saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Kyrö 2003, 63).

1.3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmällä eli tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamiseen valittavaa menetelmää. Keskeisiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat havainnoiminen, erilaisten dokumenttien tekstianalysointi, haastattelu ja kysely. Eri metodeja käytetään vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistellen tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusstrategian mukaan. (Metsämuuroinen 2006, 88; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71)

Tämän pro gradu -tutkielman päämenetelmäksi on valittu tutkimushaastattelu. Tutkielman menetelmän valinnassa on pohdittu menetelmän tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tutkielman tavoitteisiin ja tutkimusstrategiaan, käytännön toteutukseen liittyviä seikkoja sekä eri tutkimusmenetelmien etuja ja heikkouksia. Tutkimushaastattelutyyppinä on useita – lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu eli pulistrukturoitu haastattelu sekä syvähaastattelu eli täysin strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi 2009, 204–209; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77) Tutki-

mushaastattelutyypeistä tutkielmaan soveltuvimmaksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on välimuoto strukturoidusta lomakehaastattelusta ja täysin strukturoimattomasta avoimesta haastattelusta. Haastattelun aihepiirit eli tutkittavat teemat on määritelty, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole ennalta määritelty tiukasti, vaan ne muokkautuvat haastattelutilanteen mukaan. Tutkimushaastatteluiden selkeimpänä etuna on juuri joustavuus aineiston keruussa – haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi toistaa ja tarvittaessa muotoilla kysymys uudelleen, selventää ja syventää haastateltavan ilmauksia, muuttaa kysymysten järjestystä, käydä keskustelua haastateltavan kanssa sekä esittää jatkokysymyksiä. Muita haastatteluiden etuja ovat muun muassa mahdollisuus haastateltavan puheen ja vastausten asettaminen osaksi laajempaa kontekstia vastaajan ilmeisiin ja eleisiin perustuen. Lisäksi tutkimushaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa haastateltavan annetaan olla aktiivinen osapuoli, joka tuottaa monitahoisia vastauksia ja luo siten vastauksiin syvempiä merkityksiä. (Hirsjärvi 2009, 204–209; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77)

Tutkimushaastattelussa on myös heikkoutensa. Haastattelut ovat aikaa vieviä – haastatteluiden toteutus edellyttää huolellista suunnittelua, tutkittavaan aiheeseen perehtymistä sekä haastattelijan rooliin opettelua itse haastattelutilanteisiin varattavan ajan lisäksi. Haastateltavien vastaukset ovat subjektiivisia, vastauksiin vaikuttaa haastattelutilanteen kokonaisuus ja haastateltavilla on kiusaus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, jolloin haastatteluiden katsotaan sisältävän virhelähteitä. Virhelähteitä voi aiheuttaa myös haastattelija tai tilanne ja vuorovaikutus kokonaisuutena. (Hirsjärvi 2009, 204–207)

Tutkimuksen empiria muodostuu kohdeyritykselle toteutettavasta riskikartoituksesta sekä haastateltavien näkemyksistä riskienhallinnan viitekehyksestä ja riskienhallintaprosessista. Tutkimushaastattelut toteutetaan valittujen kolmentoista avainhenkilöiden teemahaastatteluina. Haastateltavat henkilöt valittiin tutkimuksen kohdeorganisaation kanssa mahdollisimman monipuolisesti eri yksiköistä, jotta saataisiin kattava kokonaiskuva organisaation riskeistä ja erilaisia näkökulmia riskienhallinnan viitekehykseen ja riskienhallintaprosessiin. Haastateltavat on listattu luvussa 3.1.

Teemahaastatteluihin valmisteltiin puolistrukturoitu haastattelurunko, jota muokattiin jokaisen haastateltavan roolin mukaan. Haastattelurunko koostuu kolmesta osiosta – taustakysymyk-

sistä, riskikartoituskysymyksistä sekä riskienhallinnan viitekehystä ja -prosessia koskevista kysymyksistä. Pohja räätälöitävästä haastattelurungosta on tutkielman lopussa liitteenä 1. Luvussa 3.1 on kuvattu perusteellisemmin empiirisen tutkimuksen tavoitteita ja käytännön toteutusta.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja keskeisimmät käsitteet

Tutkielma keskittyy kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman mukaisesti kartoittamaan tapaustutkimuksen kohdeyrityksen riskikenttää sekä luomaan tutkimusyriykselle kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisen riskienhallinnan viitekehysten ja riskienhallintaprosessin. Tutkielma on rajattu tutkimusongelmien ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti ottaen samalla huomioon pro gradu -tutkielmalle asetetut vaatimukset ja laajuus. Tutkielman merkittävimmät rajaukset rajaavat tutkielman ulkopuolelle organisaation muun sisäisen ohjaus- ja valvontaympäristön. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sijoittamiseksi suurempaan kontekstiin, on ohjaus- ja valvontaympäristön ymmärtäminen kuitenkin tärkeää. Tutkielman liite 3 tukee riskienhallinnan integroidun sisäisen valvonnan kontekstiin sijoittamista.

Näkökulmana on kokonaisvaltainen riskienhallinta ja siten tutkimus ei pureudu syvällisemmin traditionaaliseen riskienhallintaan. Tutkielman painopiste kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on riskien tunnistamisessa, riskienhallinnan viitekehysten luonnissa ja riskienhallintaprosessin luonnissa, jolloin muita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueita ei käsitellä yhtä kattavasti.

Tutkielma keskittyy tapaustutkimukselle tyypillisesti käsittelemään tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota eikä pyri siten yleistykseen kattamaan koko kasvuyritysten kenttää. Tutkielmassa käsitellään Frameryn emoyhtiötä ja siten Frameryn Yhdysvaltojen tytäryhtiö on rajattu tutkielman ulkopuolelle siltä osin kuin se ei vaikuta emoyhtiön riskeihin ja riskienhallintaan. Tutkielman tutkimushaastatteluihin valitut organisaation työntekijät rajaavat osaltaan riskikartoituksen laajuutta ja ulottuvuuksia. Riskikartoituksen tarkoituksena on tunnistaa keskeisimmät organisaation riskit ja muodostaa niiden perusteella yrityksen riskiprofiili. Yksittäisten riskien todennäköisyyksien ja toteutumisen vaikutusten arviointi ja syvälinen analysointi on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Osana tutkielmaa luodaan ehdotus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesta riskienhallinnan viitekehyksestä ja riskienhallintaprosessista. Tutkimus rajoittuu riskienhallinnan viitekehysten ja riskienhallintaprosessin suunnitteluun, eikä käsittele prosessin käytännön jalkauttamista, toteutusta, jatkokehittämistä sekä kontroleja ja arviointia.

Tutkielman keskeisimmät käsitteet pureutuvat riskin-, riskienhallinnan ja kasvuyrityksen käsitteistöön. Osa tutkielman keskeisimmistä käsitteistä tarkastellaan lähemmin tutkielman teoria-luvuissa (kts. luvut 2.1, 2.2, 2.3 ja 2.4).

Riski. Perinteisesti riski on määritelty epävarmuudeksi tappion tapahtumisesta (Rejda & McNamara 2014, 20). Useat yritykset määrittelevät nykyisin riskienhallinnassaan riskin tarkoittamaan epävarmuuden vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (ISO 2009b).

Riskienhallinta. Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yritys voi torjua sitä uhkaavia riskejä ja minimoida riskeistä aiheutuvia kustannuksia (Suominen 2005, 155). Riskienhallinta on siten joukko koordinoituja toimenpiteitä johtaa ja hallita organisaatiota suhteessa riskeihin (ISO 2009b).

Perinteinen riskienhallinta. Siilomainen riskienhallinnan menetelmä, jossa yksittäisiä riskejä hallitaan kerrallaan huomioimatta riskien suhdetta toisiinsa (Grace, Leverty, Phillips & Shimpi 2014, 289). Perinteisesti riskienhallinta on ollut Fishkinin (2006) määritelmän mukaan vahinkoriskien vakuuttamista, johdannaissuojauksia, yksittäisiin spesifisiin riskeihin kohdistuvaa riskienhallintaa sekä riskinsiirtoa. Perinteisesti yritysten riskienhallintatoiminnot on nähty yrityksen muusta päätöksenteosta irralliseksi toiminnoksi, jonka tarkoituksena on ollut hankkia vakuutusuojaa mahdollisimman edullisesti (Suominen 2005, 155).

Kokonaisvaltainen riskienhallinta (Enterprise Risk Management, ERM). Organisaation hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jota sovelletaan koko organisaatiossa strategisella tasolla, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia riskitapahtumia ja pitää yrityksen tunnistamat riskit riskinottohalukkuuden rajoissa varmistaakseen organisaation tavoitteiden toteutumisen (COSO 2004). Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on holistinen näkökulma riskienhallintaan ja huomioi koko yrityksen riskikentän operatiiviset ja strategiset riskit mukaan lukien (Grace ym. 2014, 289–290).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys. Riskienhallinnan viitekehys muodostaa koko organisaation kattavan riskienhallinnan suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja katselmoinnin sekä jatkuvan riskienhallinnan kehittämisen perustan. (ISO 2009b) Riskienhallinnan viitekehys muodostuu käytännössä organisaation riskienhallinnan strategiasta ja tavoitteista, mandaatista

ja sitoutumisesta, rooleista vastuista, resursseista, politiikoista, prosesseista ja toimintatavoista. Riskienhallinnan viitekehys mahdollistaa riskienhallintaprosessin toteutuksen ja integroi riskienhallinnan osaksi organisaation liiketoimintaa sekä tukee organisaatiota riskienhallinnan päätöksenteossa. (Fraser & Sinkins 2010, 97; Shortreed 2010, 100)

Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi. Kokonaisvaltaisella riskienhallintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa koordinoituja toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi voidaan jakaa vaiheisiin – riskienhallinnan kontekstin määrittämiseen, riskien tunnistamiseen ja arviointiin, riskien käsittelyyn, seurantaan ja katselmuksiin sekä jatkuvaan kommunikointiin. (Fraser & Simkins 2010, 102–110)

Riskikartoitus. Organisaatio tunnistaa tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavia tapahtumia ja arvioi ovatko mahdolliset tapahtumat riskejä vai mahdollisuuksia. Tunnistamalla ja määrittelemällä riskit, organisaatio luo kuvan sen toiminnan kohtaamista riskeistä – organisaation riskiprofiiliin. (Marchetti 2011, 38)

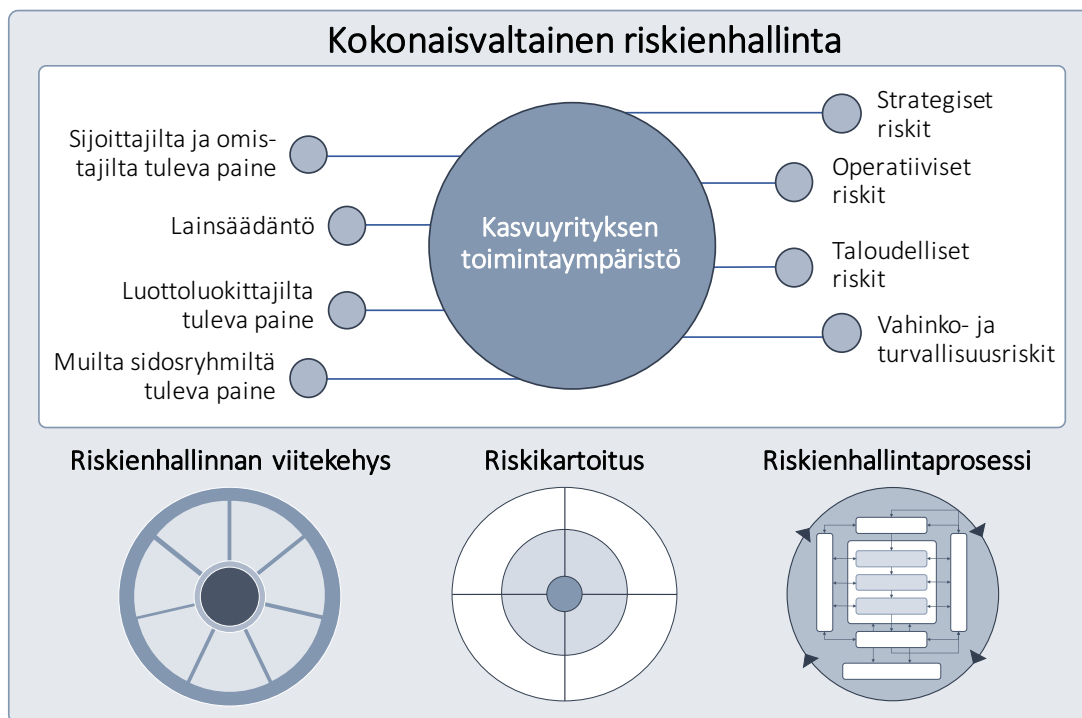
Riskiprofiili. Riskiprofiililla tarkoitetaan dokumentoitua organisaation tavoitteiden saavuttamista uhkaavia keskeisimpiä riskejä määritellyllä aikaperiodilla. Riskiprofiilin tarkoitus on luoda organisaation johdolle ajantasainen kuva sen keskeisimmistä riskeistä dokumentoimalla ne esimerkiksi riskikartaksi, *Top 10* -riskilistaksi tai *heat map* -kuvioksi. (Fraser 2010, 171–176)

Kasvuyritys. Yritys, joka tarkastelujakson alussa yritys työllistää vähintään 10 työntekijää ja saavuttaa toimintansa seuraavana kolmena vuotena yli 20 prosentin keskimääräisen vuosikasvun. Kasvu voidaan mitata joka työllisyyden tai liikevaihdon kasvuna. (OECD 2007, 61–63) Kasvuyritykseksi voidaan luokitella kasvukriteerit toteuttaneen yrityksen lisäksi myös yritys, jota johdetaan kasvuhakuisesti. (Laukkanen 2007, 17–18)

Pk-yritys. Pk-yrityksellä eli pienellä tai keskisuurella yrityksellä tarkoitetaan alle 250 henkilöä työllistävää yritystä, jonka liikevaihto on yhtä suuri tai pienempi kuin 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on yhtä suuri tai pienempi kuin 43 miljoonaa euroa (kts. taulukko 1). (EU komissio 2003)

1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys käsittää tutkimuksen kannalta olennaisimmat käsitteet ja teemat toisiinsa suhteutettuina visualisoivana kuviona 1. Teoreettisella viitekehyksellä kuvataan tutkimuksen toteutusta ohjaavaa kehystä, joka kertoo tutkimuksen näkökulman, suhteuttaa tutkimuksen käytettyyn teoriaan sekä on linjassa tutkimusongelman kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kyrö 2014). Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä kokonaisvaltainen riskienhallinta toimii tutkielman raamina. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsiteltäessä tutkielmassa keskitytään erityisesti riskienhallinnan viitekehykseen, riskikartoitukseen ja riskienhallintaprosessiin, jotka on kukin kuvattu teoreettisen viitekehysten alareunassa. Riskienhallinnan viitekehystä, riskikartoitusta ja riskienhallintaprosessia on visualisoitu tutkielman tuloksena muodostetuilla kuvioilla, jotka esitellään tarkemmin niille varatuissa luvuissa (kts. luvut 4.2, 3.5 ja 2.4).



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Vaalealla pohjalla on kuvattu kasvuyrityksen toimintaympäristöä. Keskellä oleva kasvuyrityksen toimintaympäristö kuvaa toimintaympäristöä kokonaisuudessaan ja kuvion molemmin puolisiet pienemmät pallokuviot edustavat tutkielman kannalta olennaisia otoksia tuosta toimintaympäristöstä. Kuvion oikealla puolella on kuvattu kasvuyrityksen toimintaympäristöstä kumpuavaa riskikenttää pitäen sisällään strategiset, operatiiviset, taloudelliset ja vahinko- ja turvallisuusriskit. Tapaustutkielman kohdeyrityksen riskikenttää on kuvattu luvuissa 3.2.1–3.2.4.

Koko toimintaympäristön vasemmalla puolella on kuvattu joukko niitä taustavaikuttajia, joiden vuoksi kasvuyrityksen kannattaa hallita kuvattua riskikenttäänsä kokonaisvaltaista riskienhallintaa hyödyntäen. Näitä taustavaikuttajia ovat sijoittajilta ja omistajilta tuleva paine, lainsäädäntö, luottoluokittajilta tuleva paine sekä muilta sidosryhmiltä, kuten esimerkiksi toimittajilta ja työntekijöiltä, tuleva paine hallita kasvuyrityksen toimintaympäristössä olevia riskejä.

1.6 Kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset

Kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta on saatavilla runsaasti kirjallisuuslähteitä sekä aiempia tutkimuksia, joita käytetään tämän pro gradu -tutkielman perustana. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kirjallisuuteen, tutkimuksiin sekä organisaatioiden käytännön riskienhallintatyöhön on lisäksi vaikuttanut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit. Muita tutkielmassa hyödynnettyjä merkittäviä kirjallisuuslähteitä ovat metodikirjallisuus, riskin käsitettä tutkiva kirjallisuus, perinteistä riskienhallintaa käsittelevä kirjallisuus sekä kasvuyrityksiä ja niiden erityispiirteitä käsittelevä kirjallisuus.

Tutkielman metodologia- ja metodikirjallisuuden merkittävimpiä teoksina on käytetty Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran teosta *Tutki ja kirjoita* (2009), Metsämuuroisen teosta *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (2006) sekä Tuomen ja Sarajärven teosta *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2009).

Riskin käsitteen merkittävimpiä kirjallisuuslähteinä on käytetty Mernan ja Al-Thanin teosta *Corporate Risk Management* (2008) sekä Kuuselan ja Ollikaisen teosta *Riskit ja riskienhallinta* (2005). Dionnen teosta *Risk Management: History, Definition, and Critique* (2013), Pickettin teosta *Auditing the risk management process* (2005) sekä Andersenin ja Schröderin teosta *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures* (2010) on käytetty tutkielman perinteisen riskienhallinnan merkittävimpiä lähteinä.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkittävimpiä lähteinä on käytetty kirjallisuuslähteitä, tieteellisiä artikkeleita sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja. Keskeisimpiä kirjallisuuslähteitä ovat Fraserin ja Simkinsin teos *Enterprise Risk Management* (2010), Andersenin ja Schröderin teos *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures* (2010) sekä Marchettin teos *Enterprise Risk Management*

Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance (2011). Kokonaisvaltaista riskienhallintaa muokanneista standardeista lähteinä on käytetty Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* vuodelta 2004 sekä standardin vuonna 2017 päivitettyä versiota *Enterprise Risk Management – Integration with Strategy and Performance*. Toinen merkittävänä lähteenä käytetty riskienhallinnan standardi on The International Organization for Standardizationin kehittämä standardi *ISO 31000:2009: Risk Management – Principles and Guidelines* vuodelta 2009 sekä sen vuonna 2018 päivitetty versio *ISO 31000:2018*.

Kasvuyritysten erityispiirteitä ja kasvuyritysten riskien lähdekirjallisuutena on käytetty Strangin teosta *Kasvavan yrityksen sudenkuopat* vuodelta 2007 sekä Laukkasen teosta *Kasvuyritys* vuodelta 2007. Kasvuyritysten kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan keskittyviä teoksia ja tutkimuksia ei juuri ole saatavilla, joten tutkielmassa on hyödynnetty pk-yritysten riskienhallintaa käsitteleviä artikkeleita, kuten Brustbauerin artikkelia *Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model* vuodelta 2016 sekä Murmannin ja Sardanan artikkelia *Successful entrepreneurs minimize risk* vuodelta 2012.

1.7 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona suomalaiselle kasvuyritykselle Framery Oy:lle (jatkossa Framery). Kappaleen alaluvuissa esitellään tutkimuksen kohdeyritys sekä tarkastellaan sen toimintaa kuvaavia tunnuslukuja, organisaatorakennetta sekä saavutettuja tunnustuksia. Tämän jälkeen tarkastellaan lähemmin kasvuyrityksen määritelmää sekä erityispiirteitä.

1.7.1 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely

Framery on nopeasti kasvava markkinajohtaja äänieristettyjen toimistoratkaisujen suunnittelussa ja valmistuksessa. Frameryn valmistaa äänieristettyjä puhelinkoppeja ja pieniä neuvottelutiloja. Yhtiö on perustettu vuonna 2010. Frameryn liikevaihto ja henkilöstö on kasvanut voimakkaasti vuosi vuodelta. Vuonna 2015 Frameryn liikevaihto oli noin 5,1 miljoonaa euroa, vuonna 2016 jo 17,6 miljoonaa euroa ja vuonna 2017 yhteensä 39,9 miljoonaa euroa. Tasekehitys on niin ikään ollut positiivinen. Vuonna 2015 taseen loppusumma oli noin 2,3 miljoonaa euroa, vuonna 2016 7,2 miljoonaa euroa ja vuonna 2017 16,4 miljoonaa euroa. Vuoden 2016

lopussa Framery työllisti yhteensä 73 työntekijää ja saavutti vuodelle 2017 asettamansa tavoitteen palkata vuoden aikana peräti 100 uutta työntekijää, työllistäessään vuoden 2017 lopussa yhteensä 178 työntekijää. (Framery 2017b & Framery 2016)

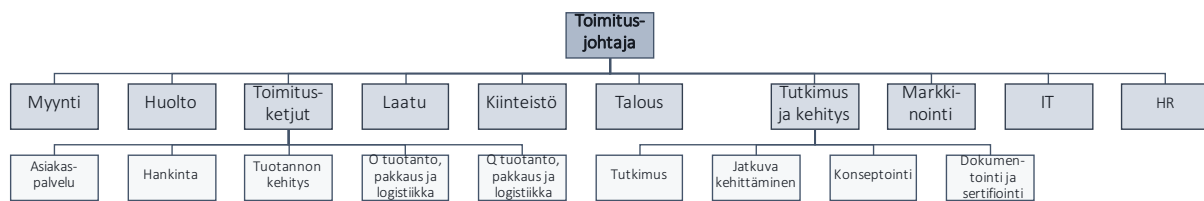
Tuotteiden korkea laatu ja suotuinen markkinaposition ovat Frameryn kilpailuetuja. Yhtiön strategia kulminoituu henkilöstöön, tuotantoon ja kilpailuun sekä johtamiseen. Kansainvälisesti menestyvän yrityksen tavoitteena on tukea sen henkilökunnan kasvua kansainvälisen tason asiantuntijoiksi korkean työtyytyväisyyden keinoin palkitsemalla, kannustamalla ja tukemalla itsenäistä päätöksentekoa. Tuotannon ja kilpailun tavoitteena on tarjota asiakkaille parhaimman arvon kohtuulliseen hintaan sekä kantaa vastuu tuotteen arvolupauksen mukaisesta laadusta. Johtamisen strategisena tavoitteena puolestaan on hyvin strukturoitu organisaatio sekä selkeästi määritellyt roolit ja vastuut. Olennaista on poistaa työntekijöiden työntekeä haittaavia esteitä sekä yksinkertaistaa ja selkeyttää jokaisen työnkuvaa. Frameryn arvot koostuvat käyttäjäkokemuksen aidosta kuuntelemisesta, laatuun keskittymisestä, intohimosta saada asiat tehtyä, yrityksen läpileikkaavasta läpinäkyvyydestä sekä olemalla paras työpaikka sen työntekijöille. (Framery 2016 & Framery 2017a)

Framery pääkonttori ja tuotanto sijaitsevat Tampereella ja jopa 80 % tuotannon raaka-aineista ovat kotimaisia. Framery on kasvanut voimakkaasti uusilla markkina-alueilla. Jopa 90 % Frameryn liikevaihdosta tulee viennistä – Framery onkin Suomen suurin toimistokäyttöön tarkoitettujen huonekalujen vientiyritys. Yrityksen asiakaskunta on laaja pienemmistä toimistoista maailman tunnetuimpiin brändeihin, Fortune 500 -yrityksiin sekä johtaviin teknologiyrityksiin. (Framery 2016; Framery 2017a) Kiihdyttääkseen vientiään päämarkkina-alueilleen Pohjois-Amerikkaan, Framery on perustanut tytäryhtiön ja tulee perustamaan logistiikkakeskuksen ja kokoonpanotehtaan Yhdysvaltoihin (Pietarila 2017).

Pääomasijoitusyhtiö Vaaka Partners sijoitti Frameryyn maaliskuussa 2018 kiihdyttääkseen edelleen etenkin Frameryn kansainvälistä kasvua. Kaupan myötä Vaaka Partners omistaa Framerystä 60 prosenttia, lopun omistusosuuden jakautuessa yhtiön perustajille, operatiiviselle johdolle sekä yksityissijoittajille. (Pietarila 2018)

Kuviossa 2 on esitelty Frameryn organisaatorakenne haastatteluiden toteutuksen aikaan alkusyksystä 2017 yksinkertaistetulla organisaatiokaaviolla. Frameryn hallitus vastaa strategisesti

merkittävistä asioista sekä muista osakeyhtiölaissa sille määrätyistä tehtävistä (kts. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, luku 6). Frameryn operatiivisesta johdosta vastaa organisaation toimitusjohtaja. Tutkielman alkuvaiheessa tutkimushaastattelujen aikaan Frameryllä oli käytössään kahden johtajan malli, jolloin toimitusjohtajan rinnalla toimi myös varatoimitusjohtajana oleva operatiivinen johtaja ja vastuu eri toiminnoista oli jaettu molemmille. Syksyllä 2017 Framery siirtyi kuvattuun perinteisempään johtomalliin. Frameryn johtamisjärjestelmään kuuluvat lisäksi strateginen johtoryhmä, joka on mukana strategisessa toiminnan johtamisessa sekä laajennettu johtoryhmä, joka tukee operatiivisempaa toiminnan johtamista.



Kuvio 2 Frameryn yksinkertaistettu organisaatiokaavio

Framery on jakautunut yhteensä kymmeneen organisaatioyksikköön – myynti-, huolto-, toimitusketju-, laatu-, kiinteistö-, talous-, tutkimus- ja kehitys-, markkinointi-, IT- ja HR-yksikköön. Yksiköiden johtajat vastaavat ja raportoivat yksikkönsä toiminnasta toimitusjohtajalle. Toimitusketjuyksikkö jakautuu edelleen asiakaspalveluun, hankintaan, tuotannonkehitykseen sekä äänieristettyjen O-puhelinkoppien ja Q-neuvottelutilojen tuotantoon, pakkaukseen ja logistiikkaan. Tutkimus- ja kehitysyksikkö jakautuu puolestaan tutkimuksen, jatkuvan kehittämisen, konseptoinnin sekä dokumentoinnin ja sertifiointin toimintoihin.

Suhteellisen lyhyestä historiastaan huolimatta Framery on saanut runsaasti tunnustusta. Framery sai tulokasyrityksenä tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon vuonna 2017 tunnustuksena kansainvälisestä menestyksestään (Business Finland 2017). Kauppalehti palkitsi Frameryn Pirkanmaan ja Pohjanmaan Kasvajana vuonna 2016. Palkinnon perusteluina olivat äänieristettyjen puhelinkoppien innovatiivisuus ja design sekä yritystoiminnassa tehdyt rohkeat rajaukset ja voimakkaan kasvun mahdollistaminen. (Pietarila 2016) Myös tilintarkastus- ja konsulttiyhtiö EY on palkinnut Frameryn perustajan Samu Hällforsin EY Entrepreneur of the Year -kilpailussa Nuori Yrittäjä -sarjassa. EY Entrepreneur of the Year on kansainvälinen tunnustus-palkinto menestyville nopeasti kasvavien ja vastuullisten yritysten omistajayrittäjille. (EY

2016) Lisäksi Framery on palkittu toisella sijalla vuoden 2015 London Design Awards -kilpailussa, vuonna 2015 NeoCon Gold Award -palkinnolla sekä vuonna 2015 INDEXCanda Innovation Awards, Gold Award -palkinnolla. (Framery 2016)

1.7.2 Kasvuyrityksen määritelmä ja erityispiirteet

Kasvuyrityksellä tarkoitetaan määritelmästä riippuen yritystä, jota johdetaan kasvuhakuisesti tai usein tarkoituksenmukaisemmin yritystä, jonka toteutunut kasvu täyttää kasvuyrityksen liikevaihdolle sekä henkilöstömäärälle asetetun vaatimuksen. Taloudellisen kehityksen ja yhteistyön järjestön OECD:n määritelmän mukaan kasvuyritys työllistää tarkastelujakson alussa vähintään 10 työntekijää ja saavuttaa seuraavana kolmena vuotena joko yli 20 prosentin työllisyyden tai yli 20 prosentin liikevaihdon keskimääräisen vuosikasvun. (OECD 2007, 61–63)

Kasvuhakuisilla yrityksillä puolestaan tarkoitetaan useimmiten yrityksiä, jotka tavoittelevat voimakasta liiketoiminnan kasvua. Kasvuhakuisten yritysten erityispiirteitä on tutkittu verraten muihin pk-yrityksiin ja kasvuhakuiset yritykset ovat tavallisemmin nuorempia, kansainvälisempiä sekä innovatiivisempia. Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset saivat vuoden 2017 tutkimuksen mukaan muita pk-yrityksiä todennäköisemmin rahoitusta ja lähes puolet kasvuhakuisista yrityksistä tavoitteli oman pääoman ehtoista rahoitusta esimerkiksi bisnesenkeileiltä tai pääomasijoittajilta. Voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset käyttivät rahoitusta erityisesti kasvuun ja henkilöstöön, kehittämishankkeisiin sekä kansainvälistymiseen muita pk-yrityksiä moninkertaisesti yleisemmin. Uusiutumiskykyisyys ja ketteryys korostuivat kasvuhakuisissa yrityksissä esimerkiksi niiden investoidessa muita pk-yrityksiä todennäköisemmin uusiin tuotteisiin, uuteen teknologiaan, uusiin liiketoimintamalleihin sekä henkilöstön osaamiseen. Voimakkaasti kasvuhakuisten alkuvaiheen kasvuyritysten profiili on erilainen verrattuna keskisuuren ja toiminnassaan jo vakiintuneen kasvuyrityksen profiiliin. Yritysten kasvuhakuisuus lisääntyy suotuisassa taloussuhdanteessa. (Rikama 2017, 2–3, 10, 15; Laukkanen 2007, 25)

Kasvuyrityksistä merkittävä osa on mikroyrityksiä, pieniä yrityksiä ja keskisuuria yrityksiä eli pk-yrityksiä. Euroopan komissio (2003) on antanut vakiintuneesti käytetyn suosituksen yritysten luokittamisesta pk-yrityksiin, joka on esitelty taulukossa 1. Kevään 2017 Pk-yritysbarometrin mukaan 11 % kaikista pk-yrityksistä oli voimakkaasti kasvuhakuisia ja 39 % suunnittelee kasvavansa mahdollisuuksiensa mukaan. Keskisuurista yrityksistä 20 %, pienistä yrityksistä noin 17 % ja mikroyrityksistä noin 11 % oli voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä. (Kuismanen,

Malinen & Seppänen 2017, 22) Tässä tutkielmassa kasvuyrityksellä tarkoitetaan voimakkaasti kasvuhakuista pk-yritystä, joka täyttää myös perinteisen kasvuyrityksen määritelmän toteutuneella kasvulla mitattuna.

Taulukko 1 Euroopan komission määritelmä yritysluokkien kynnyksarvoista. Liikevaihto ja taseen loppusumma ovat keskenään vaihtoehtoisia.

Yritysluokka	Henkilöstömäärä	Liikevaihto	Taseen loppusumma
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 Milj. €	≤ 43 milj. €
Pieni yritys	< 50	≤ 10 milj. €	≤ 10 milj. €
Mikroyritys	< 10	≤ 2 milj. €	≤ 2 milj. €

(EU komissio 2003)

1.8 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta – johdannosta, riskien ja riskienhallinnan luvusta, tutkimuksen kohdeyrityksen riskikartoituksesta, tutkimuksen kohdeyrityksen riskienhallinnan viitekehystä ja -prosessista sekä tutkielman johtopäätökset sisältävästä yhteenvedosta. Tutkielman lopussa on listattu tutkielmassa käytetyt lähteet sekä tutkielman liitteet.

Johdantoluvussa esitellään tutkielman aihepiiri ja sen merkitys sekä määritellään tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä merkittävimmät rajaukset. Tutkimuksen tieteelliset lähtökohdat, keskeisimmät käsitteet ja rajaukset sekä teorettinen viitekehys määritellään. Johdantoluvussa esitellään aiempaa aiheesta julkaistua kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä esitellään tutkimuksen toimeksiantajayritys sekä yleisesti kasvuyritysten erityispiirteitä.

Toinen luku käsittää tutkielman teoriaosuuden. Riskien ja riskienhallinnan käsitteet määritellään, jonka jälkeen keskitytään käsittelemään tutkielman näkökulman mukaisesti kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia riskien viitekehysten määrittämisestä jatkuvaan kommunikointiin, seurantaan ja viitekehysten kehittämiseen. Lisäksi luvussa käsitellään riskienhallintaa nimenomaan kasvuyrityksissä ja tunnistetaan kasvuyritysten riskienhallinnalle tyypillisiä piirteitä.

Kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkielman empiirisen osuuden. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen toimeksiantajayritykselle toteutettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan

mallin mukainen riskikartoitus. Luvussa tunnistetaan toimeksiantajan toiminnassaan kohtaamat riskit ja luodaan niiden perusteella riskikartta. Neljännessä luvussa luodaan tutkimuksen toimeksiantajayritykselle ehdotus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä ja riskienhallintaprosessista.

Viidennessä yhteenvetoluvussa vastataan tutkimusongelmiin, arvioidaan tutkielmaa kriittisesti sekä esitetään tutkielman toimeksiantajayritykselle jatkokehityskohteita sekä tulevaisuuden jatkotutkimuskohteita.

2 RISKIT JA RISKIENHALLINTA

Luku 2 käsittelee riskien ja riskienhallinnan taustateoriaa keskittyen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmaan. Luvun alussa määritellään riskin käsite ja kuvataan riskin luonnetta sekä esitetään tavanomaisia tapoja tyypitellä ja luokitella riskejä. Riskienhallinnan alaluvussa pureudutaan tarkemmin riskienhallintaan traditionaalisesta riskienhallinnasta kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan sekä tarkastellaan lähemmin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten ja -prosessin teoriaa. Luvun lopussa tarkastellaan riskejä ja riskienhallintaa kasvuyritysten näkökulmasta.

2.1 Riskin määritelmä, olemus ja luokittelu

Riskin käsitteen, olemuksen ja luokittelun teoreettinen tarkastelu ovat tärkeitä lähtökohtia riskienhallinnalle. Riskin käsitteelle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Yhteistä eri määritelmille on kuitenkin epävarmuus tulevasta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15) Riskin ja epävarmuuden käsitteitä on käytetty keskenään vaihtokelpoisina, vaikkakin niiden välillä on esitetty olevan myös hienoja eroja – riskillä on esitetty tarkoitettavan tilastollisesti ennustettavia tapahtumia, kun taas epävarmuudella ennalta arvaamattomia tapahtumia, joiden esiintymistä ei tunneta. (Merna & Al-Thani 2008, 11; kts. Vernon 1981)

Yleisesti käytetty määritelmä riskistä on todennäköisyys, että jotakin ei-toivottua tapahtuu tietynä ajankohtana (Merna & Al-Thani 2008, 11). Riski on olosuhde, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta lopputuloksesta. (Vaughan 1996, 8, Kuusela & Ollikainen

2005, 28 mukaan) Poikkeama voi olla usein negatiiviseksi mielletyn poikkeaman lisäksi myös positiivinen poikkeama. Olennainen riskin piirre on jälleen epävarmuus – tulevia tapahtumia ei voida tietää ennalta, vaikka riskin toteutumisen todennäköisyys ja hajonta tunnettaisiin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 28–29)

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riski on määritelty organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen joko negatiivisesti (riski) tai positiivisesti (mahdollisuus) vaikuttavaksi epävarmuudeksi (ISO 2009a; COSO 2004, 16) Tässä tutkielmassa riski määritellään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan määritelmän mukaisesti epävarmuudeksi, että jotakin organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista uhkaavaa tapahtuu.

Riski voidaan ajatella koostuvan elementeistä. Yksinkertaisimmillaan nämä ovat riskin todennäköisyys sekä riskin toteutumisen seuraukset. Riski on esitetty koostuvan myös useammasta osasta. Mernan ja Al-Thanin (2008) määritelmän mukaan riski koostuu neljästä ominaisuudesta – riskitapahtuman toteutumisen todennäköisyydestä, riskin toteutumisen seurauksen vakavuudesta, muutosalttiudesta sekä sidonnaisuudesta muihin riskeihin. (Merna & Al-Than 2008, 10) Riski sisältää sekä subjektiivisia että objektiivisia elementtejä. Riskin subjektiivisuudella tarkoitetaan riskin mieltämisen henkilösidonnaisuutta, kun taas riskin objektiivisuudella tarkoitetaan riskin kuvaamista todellisen maailman objektiivisilla tosiasioilla eli riskin mahdollisilla lopputuloksilla sekä niiden todennäköisyyksillä. (Hansson 2010, 232–237)

Riskejä voidaan tyypitellä ja luokitella monin eri tavoin. Riskit voidaan kategorisoida tunnetuihin riskeihin (*known risks*), tuntemattomiksi tunnistettuihin riskeihin (*known unknown risks*) sekä riskin olemassaolosta tietämättömiin riskeihin (*unknown unknown risks*). Tunnetut riskit ovat luonteeltaan toistuvia ja niiden todennäköisyydet tunnetaan. Tuntemattomiksi tunnettujen riskien toteutuminen on ennustettavissa, mutta kuitenkin niiden toteutumisen täsmällinen todennäköisyys tai toteutumisen seuraus ei ole tiedossa. Riskin olemassaolon ollessa tuntematonta, edes valistuneimmat henkilöt eivät tiedä mahdollisten tapahtumien joukkoa eikä siten kykene ennustamaan riskin toteutumisen todennäköisyyttä ja seurauksia. (Smith, Merna & Jobling 2013, 3–4)

Riskienhallinnassa riskit jaotellaan usein niin kutsutuiksi puhtaiksi riskeiksi sekä liiketoimintariskeiksi. Puhtailla riskeillä ei ole positiivista puolta, vaan vaihtoehtoina on joko tilanteen

pysyminen ennallaan tai menettämisen mahdollisuus. Tällaisia riskejä ovat useimmat vahinkoriskit, kuten tulipalo ja turvallisuusriskit. Puhtaita riskejä kutsutaan myös staattisiksi riskeiksi tai vakuutettaviksi riskeiksi, sillä niiltä voi suojautua vakuutuksin. Riskejä, joilla on negatiivisen lopputuleman lisäksi myös positiivisen lopputuleman mahdollisuus, kutsutaan liiketoimintariskeiksi, spekulatiivisiksi riskeiksi tai dynaamisiksi riskeiksi. Toisin kuin puhtaisiin riskeihin, dynaamisiin riskeihin toimija voi itse vaikuttaa riskinottohalunsa mukaisesti eikä niitä voi siirtää toisen toimijan, kuten vakuutusenantajan, kannettavaksi. (Andersen 2006, 31; Kuusela & Ollikainen 2005, 33–34)

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskit luokitellaan usein strategisiksi, operatiivisiksi, taloudellisiksi sekä vahinkoriskeiksi kattaen siis sekä puhtaat riskit että liiketoimintariskit. Riskien luokittelu ei ole kuitenkaan täysin vakiintunut ja vaihtelee muun muassa toimialoittain. Riskien luokittelu voi auttaa riskien hahmottamisessa, mutta sen ei tule kuitenkaan hämärtää riskien laajaa kenttää ja riskilähteiden rajattomuutta. (Andersen & Schröder 2010, 11, 77–78)

2.2 Riskienhallinnan määritelmä

Riskienhallinta on joukko toimenpiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan riskeihin. Andersen ja Terp (2006, 31) on määrittänyt riskienhallinnan prosessiksi poistaa, vähentää ja kontrolloida puhtaita riskejä sekä kohentaa spekulatiivisten riskien positiivisten puolien toteutumista. Riskienhallinnan määränpäänä on Dionnen (2013, 163–164) määrittymisen mukaan maksimoida yrityksen arvoa pienentämällä riskien kautta kustannuksia. Yleisiä riskienhallinnan tavoitteita ovat myös organisaation kestävä kilpailullisen edun saavuttaminen, läpinäkyvyyden parantaminen, riskitietoisuuden lisääminen, riskiympäristön kontrollointi eli riskien todennäköisyyksien tai seurauksien pienentäminen sekä riskinottohalukkuuteen keskittyminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Andersen ja Terp 2006, 31; Andersen & Schröder 2010, 1–2)

2.2.1 Perinteinen riskienhallinta

Ensimmäiset riskienhallinnan tieteelliset tutkimukset 1950–1960 -luvulta käsitelivät puhtaiden riskien hallintaa. Yritysten taloudellinen riskienhallinta tehostui 1970-luvulla, kun taas kansainvälinen regulaatio riskien hallitsemiseksi voimistui 1980-luvulla johtaen muun muassa fi-

nanssialan yhtiöiden sisäisten riskienhallinnan mallinnusten kehittymiseen. Riskien hallitsemisesta tuli yhä välttämättömämpää ja kokonaisvaltainen riskienhallinta esiteltiin 1992. (Dionne 2013, 147–153)

Riskienhallinnalla on alkujaan tarkoitettu puhtaiden, staattisten riskien hallintaa. Perinteisiä riskienhallinnan kohteita ovat olleet muun muassa vakuutusten hallinta, valuuttakauppa, luotot ja hyödykekauppa. Pickett (2005) kuvailee riskien näyttäytyvän perinteisessä riskienhallinnassa usein organisaatiota ympäröivinä, erityisesti fyysisinä, uhkina. Riskeihin on vastattu rakentamalla suojaumuureja ja laatimalla jatkuvuussuunnitelmia muurin mahdollisesti ylittävälle riskille. Riskienhallinnan ulottuvuus on nähty vaatimustenmukaisuudessa (*compliance*) ja suojautumisessa (*hedging*). Perinteinen riskienhallinta onkin siten tähdännyt vaatimustenmukaisuuden täyttämällä kustannussäästöihin madaltamalla vakuutusmaksuja. Perinteisessä riskienhallinnassa operatiiviset ja strategiset riskit eivät ole saaneet huomiota osakseen. (Pickett 2005, 76–77; Andersen & Schröder 2010, 123–124)

Perinteisessä riskienhallinnassa yksittäisiä riskejä hallitaan kapea-alaisesti ja sirpaleisesti perustuen siilotekniikkaan, huomioimatta riskien suhdetta toisiinsa tai muodostamatta kokonaiskuvaa organisaation koko riskikentästä. (Fraser & Simkins 2010, 3; Grace ym. 2014, 289). Erilaisia riskejä hallitaan usein pirstalaisesti ympäri organisaatiota riskeistä vastaavien asiantuntijoiden johdolla, kuten esimerkiksi kyberturvallisuusjohtajan, turvallisuusjohtajan ja liiketoiminnan jatkuvuudesta vastuussa olevan johtajan voimin omalle yksikölleen ja itselleen soveltuvimmaksi katsomallaan tavalla. Siilomaisessa riskienhallinnassa organisaation eri yksiköt käyttävät usein keskenään erilaista terminologiaa, työkaluja sekä määrittävät itse suhtautumisansa riskeihin muodostamatta riskienhallinnan kokonaisjärjestelmää. (Pickett 2005, 71)

Perinteisessä riskienhallinnassa raportointi perustuu organisaation eri yksiköiden riskiraportointiin, joiden yksityiskohtaisuus ja tyyli vaihtelevat eivätkä raportit muodosta yhdessä koko organisaation kattavaa kuvaa riskienhallinnasta ja riskien hallinnan tilasta. Riskiraportointi, kuten yleensäkin riskienhallinta, on tyypillisesti kertaluontoista ja koskee tarkoin määriteltyjä projekteja tai hyvin rajatun aiheen kompleksisia analyysijä olematta jatkuva prosessi. Henkilöstöä on pyritty sitouttamaan perinteiseen riskienhallintaan kehittyneemmällä sisäisillä kontrolleilla ja yksittäisten riskien kohentuneena käsittelynä päätöksenteossa. (Pickett 2005, 71–77)

Perinteisen riskienhallinnan käytännöt ovat yhä hyvin yleisiä yrityksissä. Syitä on esitetty monia. Taloudelliset ja vakuutettavat riskit ovat usein hyvin dokumentoituja ja siten helpompia hallita, kun taas perinteisen riskienhallinnan ulottuvuuden ylittävät riskit ovat vaikeammin tunnistettavia sekä haastavia mitata. Hyvään dokumentaatioon ovat vaikuttaneet finanssiyhtiöiden vaatimukset esittää dokumentaatiota esimerkiksi omaisuusvahinkojen suuruudesta ja yrityksen toimista niiden torjumiseksi. Myös riskienhallinnan regulaatio on yhä keskittynyt taloudellisten riskien ympärille. (Andersen & Schröder 2010, 77, 123–124; Dionne 2013, 149–151)

2.2.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltainen riskienhallinta (*Enterprise Risk Management, ERM, Strategic Risk Management*) on nähty luonnollisena kehityksenä perinteisestä riskienhallinnasta. (Fraser & Simkins 2010, 3) Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan yleisesti integroitua riskienhallintaa, joka käsittää koko organisaation ja joka nostaa riskienhallinnan mukaan strategiseen suunnitteluun matalammalla organisaatiossa toteutetusta perinteisestä riskienhallinnasta. Vaikka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsite on ollut jo 1990-luvulta käytössä, termi kehittyy edelleen. Esimerkiksi Fraser, Simkins ja Narvaez (2014) määrittelevät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kattamaan vahinkoriskit, taloudelliset riskit ja operatiiviset riskit määrittäen strategiset riskit kuuluvaksi strategiseen riskienhallintaan, kun taas useissa muissa määritelmissä kokonaisvaltainen riskienhallinta kattaa myös strategisen riskienhallinnan. (Fraser, Simkins & Narvaez 2014, 2, 81–82; Fraser & Simkins 2010, 3) Tässä tutkielmassa kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla käsitetään tarkoitamaan samaa kuin strategisella riskienhallinnalla.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta pyrkii reagoimaan odottamattomiin, monimutkaisiin ja uusiin riskitapahtumiin tehokkaasti sekä tunnistamaan negatiivisten riskitapahtumien lisäksi potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia vastaamalla kilpailukentän muutoksiin. (Andersen & Schröder 2010, 122–123) Organisaatioiden ulkoisen toimintaympäristön kiihtyvä muutos sekä lainsäätäjien kasvaneet intressit riskienhallinnan kehittämiseksi ovat johtaneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kasvaneeseen huomioon ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa on nimitetty uudeksi riskienhallinnan paradigmaksi (Andersen & Schröder 2010, 123; Fraser & Simkins 2010, 3).

Kokonaisvaltainen riskienhallinta perustuu ajatukseen, jonka mukaan jokainen organisaatio on olemassa tuottaakseen arvoa sidosryhmilleen. Johdon haasteena on määrittää, kuinka paljon

epävarmuutta siedetään pyrittäessä kasvattamaan sidosryhmäarvoa valjastamalla kokonaisvaltainen riskienhallinta epävarmuuden hallitsemiseksi sekä siten saavuttaa kohtuullinen varmuus tavoitteiden toteutumisesta. (COSO 2004, 16–17, COSO 2004a; Andersen & Schröder 2010, 128) Tiivistetysti kokonaisvaltainen riskienhallinta on COSO:n määritelmän mukaan (COSO 2004, 14–15; COSO 2004a):

- 1) riskinottohalukkuuden ja strategian yhdenmukaistamista,
- 2) tehokkaampaa riskien käsittelyä,
- 3) toiminnallisten yllätysten ja tappioiden vähentämistä,
- 4) monitahoisten ja koko organisaatiota koskevien riskien tunnistamista ja hallintaa,
- 5) tilaisuuksiin tarttumista ja
- 6) tehokkaampaa pääoman käyttöä.

Organisaation johto punnitsee riskinottohalukkuutta arvioidessaan strategisia vaihtoehtoja, asettaessaan niihin liittyviä tavoitteita ja hallitessaan niihin sisältyviä riskejä. Tällöin riskinottohalukkuus ja strategia ovat yhdenmukaisia. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tarjoaa metodologeja ja tekniikoita tehokkaampaan riskien hallintaan vaihtoehtoisesti välttämällä, vähentämällä, jakamalla tai hyväksymällä riskit. Kun organisaatiot kykenevät tunnistamaan potentiaalisia tapahtumia ja vastaamaan niihin paremmin, saadaan yllättävät tilanteet ja niistä aiheutuvat kustannukset ja tappiot vähenemään. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla johto voi tehokkaammin tunnistaa ja reagoida ristikkäisiä vaikutuksia omaaviin monitahoisiin ja koko organisaatiota koskeviin riskeihin. Kokonaisvaltainen riskienhallinta mahdollistaa lisäksi tilaisuuksiin tarttumista, sillä tunnistettaessa organisaation kohtaamaa epävarmuutta ja sen aiheuttamia potentiaalisia tapahtumia, johto kykenee tunnistamaan myös niihin sisältyviä mahdollisuuksia ja hyödyntämään niitä päätöksenteossa ennakoivasti. Kun organisaatio kerää yksiselitteistä riskitietoa, auttaa se johtoa arvioimaan tehokkaasti pääoman kokonaistarvetta ja kohdentamaan pääoman käytön entistä tehokkaammin. (COSO 2004, 14–15; COSO 2004a)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta keskittyy perinteistä riskienhallintaa laajemmin operatiivisiin ja strategisiin riskeihin, kuten kilpailijoiden toimiin, uusiin tuoteinnovaatioihin, prosessien ja teknologian kehittymiseen sekä muihin strategisen tason riskeihin, joita voi olla vaikea tunnistaa etukäteen. Kokonaisvaltainen riskienhallinta kokoaa yhteen yleiskuvan kaikista organisaation riskeistä, joiden hallinta vaatii riskienhallinnan näkemistä tärkeänä osana strategista päätöksentekoa, strategista suunnittelua ja yleisemmin organisaation johtamistapoja. Tehokas

kokonaisvaltainen riskienhallinta vaatii siten lisäksi organisaation struktuurin arviointia, vaihtoehtoisten strategisten toimenpiteiden arviointia ja organisaation henkilöstön käyttäytymismuutosten arviointia. (Andersen & Schröder 2010, 77)

Taulukossa 2 on esitetty kootusti edellä määriteltyjä perinteisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkittävimpiä eroavaisuuksia. Perinteisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkittävimmät eroavaisuudet koostuvat muun muassa riskienhallinnassa huomioituista riskeistä, tavasta organisoida riskienhallinta ja tehdä sitä koskevia päätöksiä, riskienhallintaprosessin eroavaisuuksista, riskienhallinnan lähestymistavasta sekä riskienhallinnan tavoitteista.

Taulukko 2 Perinteisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vertailu

Perinteinen riskienhallinta	Kokonaisvaltainen riskienhallinta
Käsittää staattiset turvallisuus- ja vahinkoriskit sekä taloudelliset riskit	Käsittää organisaation koko riskikentän sisältäen turvallisuus- ja vahinkoriskit, taloudelliset, operatiiviset ja strategiset riskit
Riskejä hallitaan siilomaisesti, kapea-alaisesti ja sirpaleisesti ympäri organisaatiota	Riskejä hallitaan holistisesti riskien väliset suhteet huomioiden
Riskienhallinnan terminologia on vaihtelevaa organisaation eri osissa	Riskienhallinnan terminologia on yhtenevää
Yksiköt hallitsevat toisistaan erillään oman yksikkönsä riskejä perustuen omaan asiantuntijuuteen ja yksikön kykyyn tehdä päätöksiä	Riskienhallinta on keskitettyä ja riskejä hallitaan koko organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamisen lähtökohdasta yhtenäisien reunaehtojen mukaisesti. Riskienhallinta on osa päätöksentekoa.
Riskienhallinnan menetöt ja raportointi vaihtelevat yksiköittäin	Riskejä tarkastellaan kokonaisuutena soveltaen yhteneviä reunaehtoja ja raportointi on yhtenäistä ja holistista
Rajoittunut käsitys organisaation koko riskikentästä	Laaja näkökulma organisaation koko riskikenttään
Keskittyminen riskien ja vakuutusten kustannusten alentamiseen sekä vaatimustenmukaisuuden täyttämiseen	Keskittyminen epävarmuuden huomiointiin, strategiseen riskikentän hallitsemiseen, kestävään kilpailukykyyn parantamiseen ja sidosryhmäarvon kasvattamiseen
Ajurina vaatimustenmukaisuuden täyttäminen, kustannussäästöt sekä arvon säilyttäminen	Ajurina arvon säilyttäminen, lisäarvon luominen ja kilpailuedun saavuttaminen
Riskianalyysit, raportointi ja hallintatoimenpiteet ovat usein kertaluontoisia ja tilapäiseen tarkoitukseen laadittuja	Analyysit, raportointi ja riskien käsittely on järjestelmällistä, jatkuvaa ja yhdistetty tiiviisti osaksi organisaation liiketoimintaprosesseja
Siilomaisuuden vuoksi riskienhallintafilosofia ja riskinottohalukkuus yksikkökohtaista	Huomioi organisaation riskienhallintafilosofian ja riskinottohalukkuuden auttaen tekemään parempia päätöksiä

(mukailen Butterfield 2017; Andersen & Schröder 2010, 128)

2.2.2.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyötyjä organisaatioille on tunnistettu runsaasti yrityksen kokonaisarvon kasvattamisesta yrityskulttuurillisiin muutoksiin. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet saavuttaa toiminnalleen asettamat tavoitteet, tuottaa arvoa sidosryhmilleen ja siten kasvattaa yrityksen kokonaisarvoa. (The Institute of Internal Auditors 2009, 2–3) Yrityksen kokonaisarvon kasvattaminen on ollut yksi merkittävimmistä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajureista, vaikkakin sen tuomasta aidosta yrityksen arvon noususta on ristiriitaisia tutkimustuloksia. Osa tutkimustuloksista tukee väitettä, että kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on positiivinen vaikutus yrityksen kokonaisarvoon, kun taas osa tutkimuksista ei löydä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja pitkän aikavälin arvon kasvattamisen välillä luotettavaa yhteyttä. (Sprčić ym. 2016, 65; McShane, Nair & Rustambekov 2011, 642) Yrityksen kokonaisarvon mahdollisen kasvun on nähty johtuvan kohentuneesta riskitietoisesta päätöksenteosta ja julkisesti listattujen yhtiöiden sijoittajien kohentuneena luottamuksena, jotka voivat parantaa organisaation luottoluokitusta. Kohentunut luottoluokitus johtaa vakaampaan taloudelliseen asemaan, alentuneisiin pääoman kustannuksiin, paremman riskikorjatun tuoton saavuttamiseen sekä kohentuneeseen pääoman käyttöön. (Schoening-Thiessen & Simkins 2010, 392; Harvey 2008, 12) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tärkeyttä sijoittajille ja muille sidosryhmille kuvaa osaltaan muun muassa luottoluokittaja Standard & Poor's:n vuonna 2007 käyttöön ottama mittaristo, joka huomioi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yhtenä osa-alueena johtamista ja hyvää hallinnointitapaa käsittelevissä luokituksissaan. (Standard & Poor's 2008, 2)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa organisaatiota näkemään riskienhallinnan kokonaiskuvan ja erottamaan riskienhallinnasta organisaatiolle merkittävimmät tekijät priorisoimalla riskit ja keskittämällä johdon huomion merkittävimpiin riskeihin. Riskeillä on usein myös kääntöpuolensa ja kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa organisaatioita näkemään riskien negatiivisen puolen lisäksi myös niihin sisältyvät mahdollisuudet. Kokonaisvaltainen riskienhallinta osallistaa koko organisaation riskienhallintaprosessiin parantaen yksiköiden välistä yhteistyötä ja auttaen tunnistamaan riskien väliset suhteet ja vuorovaikutukset. (Hampton 2015, 81; Harvey 2008, 12) Kohentuneen päätöksenteon johdosta myös resurssiallokaatioissa onnistutaan paremmin. (Schoening-Thiessen & Simkins 2010, 392)

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa johdon raportointi organisaation riskeistä on yhdenmu-
kaista ja vertailukelpoista, minkä ansiosta tietoinen riskinotto ja riskiperusteinen päätöksenteko
paranevat. (Schoening-Thiessen & Simkins 2010, 392) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan
avulla johto kykenee keskittymään entistä paremmin liiketoiminnan kannalta olennaisiin asioi-
hin ja riskeihin, jolloin myös yllätyksien ja kriisien todennäköisyys laskee. Toisaalta kokonais-
valtaisen riskienhallinnan ei ole tarkoitus ainoastaan välttää yllätyksiä ja mahdollisia kriisitil-
lanteita, vaan mahdollistaa myös suuremman riskinoton tapauksissa, joissa riskinotolla voidaan
saavuttaa suurempi liiketaloudellinen hyöty. Kokonaisvaltaisten riskianalyyseiden ja riskinoton
arviointien avulla voidaan organisaatiossa perustella muutosten tarvetta ja todennäköisyys saa-
vuttaa aloite muutokseen kasvaa. (IIA 2009, 2–3)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla johto kykenee arvioimaan informoidummin organi-
saation strategista suuntaa ja riskinottohalukkuutta. Strategisten riskien ottaminen osaksi stra-
tegista suunnittelua mahdollistaa myös riskien tuomien mahdollisuuksien tunnistamista paljas-
taen liiketoiminnan kehityskohteita ja parantaen organisaation jatkuvaa kehittämistä. (Beasley
& Frigo 2010, 34–35; ISO 2018) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan omaksumisen hyötyinä
on nähty lisäksi parhaiden käytäntöjen noudattaminen, organisaation hyvän hallinnointitavan
parantaminen sekä vaatimustenmukaisuuden täyttäminen erityisesti runsaasti säännellyillä toi-
mialoilla. (Schoening-Thiessen & Simkins 2010, 389–392)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan dynaamisuuden ja tilannekohtaisuuden periaatteiden mu-
kaisesti kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa yhdistyy kontrollien keskittyneisyys ja nopea
reagointikyky riskikentän muutoksiin. Siten oikea-aikainen päätöksenteko kohentuu ja nouse-
viin riskeihin kyetään vastaamaan tehokkaasti. Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa orga-
nisaatioita muodostamaan yhteisen riskienhallinnan terminologian, lisäämään riskitietoisuutta
ja riskien ymmärrystä sekä riskikulttuurin luontia. (Andersen & Schröder 2010, 187–190; ISO
2018; Fraser, Schoening-Thiessen & Simkins 2010, 389–392)

2.2.2.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan puutteet ja rajoitukset

Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on myös puutteensa ja rajoitteensa. Kokonaisvaltainen
riskienhallinta on saanut kritiikkiä osakseen muun muassa kontrollien vahvasta asemasta, hal-
linnollisen työn määrän lisäämisestä, jäykistä organisaatio- ja raportointirakenteista, liiallisesta
riskienhallinnan keskittämisestä sekä kykenemättömyydestä hallita ihmisten käyttäytymiseen

liittyviä riskejä, kuten tietoista riskienhallintaa vastaan toimimista. Henriksenin ja Uhlenfeldtin (2006) mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulisi antaa yhä enemmän painoarvoa strategisille riskeille sekä niiden luomille mahdollisuuksille. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei tarjoa valmiita keinoja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseksi tai vaihtoehtoisten strategioiden arviointiin. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 125–126)

Yksi merkittävistä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kritiikeistä kohdistuu sen kustannuksiin suhteessa sen aikaansaamiin hyötyihin. Riskien tunnistamisen ja arvioinnin sekä niihin liittyvien riskien käsittelyn ja kontrollitoimenpiteiden kustannukset ja hyödyt tulee tasapainottaa tiukassa resurssiympäristössä, minkä vuoksi oikea suhde riskienhallinnan kehittyneisyyden ja sen kustannuksien välille on löydettävä. (COSO 2004, 95)

Yhdysvaltalaisen pörssiyritysten hallintoa ja johtamista sekä tilintarkastusyhtiöiden toimintaa sääntelevä Sarbanes-Oxley Act -laki (SOX) pyrkii kontrollien kehittämiseen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksiä on kritisoitu niiden lähestymistavasta kontrolloida suunniteltujen strategioiden ja tavoitteiden toteutumista SOX-lain (osion 404) vaatimusten täyttämiseksi. Andersenin ja Schröderin (2010) mukaan kokonaisvaltaisen ja kontrolli-orientoituneen riskienhallinnan vaarana on, että riskienhallintaprosessista tulee muodollinen tarkistuslista, joka tyydyttää regulaation ja sidosryhmien asettamat vaatimukset ja luo selkänöjan johtoryhmälle ja hallitukselle velvollisuuksiensa täyttämistä sen varalta, että jotakin menee todella pieleen. Lisäksi mikäli organisaatioon implementoidaan hyvin tiukka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestelmä, saattaa se rajoittaa luovaa ajattelua sekä jarruttaa muuttuvassa ympäristössä tehtävien ratkaisujen kehittämistä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyvistä intentioneista huolimatta, prosessi saattaa muuttua vaativaksi byrokraattiseksi harjoitukseksi. Kokonaisvaltaisen riskienhallinta saattaa aiheuttaa korkeita hallinnollisia kustannuksia, mikäli jokin altistuma riskille analysoidaan ja prosessista tehdään raskas. Monesti riskienhallinnasta vastaavat henkilöt ovat helpottuneita byrokratiharjoituksen ollessa ohi eikä mahdollisia muutoksia riskiympäristössä välttämättä havaita, mikäli huomio on keskittynyt formaaleihin raportointikäytäntöihin. Lisäksi SOX-laki on kontrolliorientoituneisuuden vuoksi tutkitusti vähentänyt yhdysvaltalaisen organisaatioiden riskinottoa, millä saattaa olla yhteys myös kokonaisvaltaista riskienhallintaa kontrolliorientoituneesti toteuttavan organisaation riskinottohalukkuuden kanssa. (Andersen & Schröder 2010, 138–142)

Andersen ja Schröder kritisoivat kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle ominaista tapaa organisoida riskienhallinta jäykkien organisaatorakenteiden ja raportointiketjujen avulla, jonka seurauksena organisaation toimintatapojen joustavuus voi laskea sekä päätöksenteko ja reagointikyky hidastua. Organisaation hierarkkinen kontrollijärjestelmä saattaa joissain tapauksissa olla lisäksi ristiriidassa olemassa olevien toimintatapojen ja prosessien kanssa. Haasteeksi hierarkisuus saattaa muodostua myös liiketoimintayksiköiden mahdollisesta vastustuksesta. Hierarkkinen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan organisointi saattaa lisäksi johtaa riskien huomiotta jättämiseen niiden osuessa luotujen vastuuketjujen ulkopuolelle. (Andersen & Schröder 2010, 142)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on saanut kritiikkiä myös sen harmonisen struktuurin soveltamisen haastavuudesta hyvin erityyppisten riskien hallinnassa eri organisaatioyksiköissä. Osa riskeistä voidaan helposti tunnistaa, mitata ja kvantifioida ja siten ennustaa ja hallita keskitetysti. Useimmat organisaation merkittävimmistä riskeistä on puolestaan vaikeasti tunnistettavissa ja ennustettavissa olevia. Lisäksi riskien välisiä monisyisiä suhteita on vaikea ennustaa ja ne ovat usein tavanomaisen riskienhallinnan kontrollien ulottumattomissa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tulisi tasapainottaa keskitetysti hallinnoidut kontrollit sekä hajautettu reagointikyky riskeihin eikä suosia kyseenalaistamatta keskitettyä riskienhallinnan mallia. (Andersen & Schröder 2010, 142–143)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan rajoitteita ovat myös työkalujen puute tulevaisuuden epävarmuuden ennustamiseksi, johdon tavoittamattomissa olevien riskien saavuttamiseksi sekä tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi kaikissa tilanteissa. Myös tehokkaasti organisoitu kokonaisvaltainen riskienhallinta epäonnistuu toisinaan. Tehokas kokonaisvaltainen riskienhallinta ei kykene estämään ihmisten tekemiä arviointivirheitä ja huonoja liiketoimintapäätöksiä. Hyvin suunniteltu kokonaisvaltainen riskienhallinta voi epäonnistua myös henkilöstön virheiden tai väärinkäytösten vuoksi – ohjeet saatetaan ymmärtää väärin, virheitä voidaan tehdä huolimattomuudesta tai häiriötilanteissa tai ihmiset saattavat tahallisesti tehdä väärinkäytöksiä, joita kokonaisvaltainen riskienhallinta ei kykene täysin estämään. Organisaation johdon jäsenet tai työntekijät saattavat sivuuttaa riskienhallinnan politiikat ja toimintatavat edistääkseen omaa tavoitettaan esimerkiksi intressiristiriidan synnyttämien kannustimien saavuttamiseksi. Yksikään johtamis- tai kontrollijärjestelmä ei ole pettämätön, kuten ei kokonaisvaltainen riskienhallintakaan. (COSO 2004, 93–96)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan rajoite on lisäksi tehokkaan kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän ja kulttuurin implementoinnin vaikeus. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisen haasteita on esitetty olevan muun muassa organisaatiolle sopimattoman kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen ja järjestelmän valinta, ihmisten tekemät virheet, monimutkaisen ympäristön ymmärtäminen sekä sen vaikutusten huomioimisen vaikeus sekä formaalin riskienhallintaprosessin jalkautuksen haasteet. (Dornberger, Oberlehner & Zadrazil 2014, 9–12)

2.3 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys

Kokonaisvaltainen riskienhallinnan viitekehys koostuu riskienhallinnalle asetetuista periaatteista – strategiasta ja tavoitteista, mandaatista ja sitoutumisesta, rooleista ja vastuista, resursseista sekä politiikoista, prosesseista ja toimintatavoista. Riskienhallinnalle asetetut periaatteet vaikuttavat riskienhallinnan suunnitteluun, implementointiin, arviointiin, seurantaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Riskienhallinnan viitekehyksen tavoitteena on integroida riskienhallinta osaksi organisaation strategista ja operatiivista suunnittelua ja toimintaa sekä tukea organisaatiota riskienhallintapäätöksentekoprosessissa. Jokaisen organisaation tulee luoda omaan tarpeeseensa soveltuvan riskienhallinnan viitekehys, joka tukee organisaation olemassa olevia rakenteita, jotta riskienhallinnan integrointi osaksi liiketoimintaa onnistuu tehokkaimmin. (ISO 2009a; Shortreed 2010, 100)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeissa riskienhallinnan viitekehys perustuu Demingin (2000) suunnittele-toteuta-tarkastele-toimi -periaatteeseen (*Plan-Do-Check-Act paradigm*). Riskienhallinnan viitekehystä tulee jatkuvasti kehittää noudattaen Demingin periaatetta suunnitteleamalla, toteuttamalla ja jalkauttamalla sekä seuraamalla viitekehyksen elementtejä. (Shortreed 2010, 100; Deming 2000, 180–181, kts. myös Moen 2009, 3–5) Jatkuvan kehittämisen periaate koskee kaikkia viitekehyksen elementtejä. (Shortreed 2010, 100–102)

Osana riskienhallinnan suunnittelua on organisaation ja sen riskienhallinnan strategian ja tavoitteiden määrittäminen. Riskienhallinnan viitekehyksen tulee osoittaa organisaation strategian ja riskienhallinnan välinen yhteys sekä selittää, kuinka riskienhallintapäätösten tulee noudattaa koko organisaation tavoitteita. (Andersen & Schröder 2010, 128–129) Ylimmän johdon mandaatti ja riskienhallintaan sitoutuminen ovat olennainen osa riskienhallinnan viitekehystä.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mandaatin tulee tulla organisaation ylimmältä johdolta, hallitukselta. Toimivalla johdolla on erittäin tärkeä rooli riskienhallinnan tukijoina ja promootoreina, tavoitellun riskienhallintakulttuurin luojina (*”tone from the top”*) sekä koko organisaation riskienhallintaan sitouttajina. Johdon vahva usko kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja sen selkeä kommunikointi organisaatiolle on avainasemassa riskienhallinnan implementoinnissa sekä riskienhallintakulttuurin luonnissa. (Marchetti 2011, 19–22; Andersen & Schröder 2010, 134–135)

Roolit ja vastuut käytännön riskienhallintatyöstä on jaettava organisaatiossa selkeästi. Liiketoimintojen johtajien tulee vastata oman liiketoimintansa riskeistä ja prosesseista niiden hallitsemiseksi. Vastuu yksittäisistä riskeistä voidaan jakaa vielä edelleen liiketoiminnoissa riskien vastuuhenkilöille. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskit eivät useimmiten ole selkeärajaisia, vaan enemmän yhteen kietoutuneita ja monitahoisia, jolloin niiden hallitsemiseksi vaaditaan vankkaa asiantuntemusta, liikkeenjohdollisia kykyjä ja kokonaisnäkemystä. Tähän tarpeeseen kypsän riskienhallinnan maturiteetin organisaatioihin on syntynyt riskienhallintajohtajan (*Chief Risk Officerin*) rooli. Käytännön riskienhallintatyöstä voi vastata myös riskienhallinnan toiminto. (Andersen & Schröder 2010, 137).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksessä organisaation johdon hyväksymillä riskienhallintapolitiikoilla, periaatteilla ja toimintatavoilla on tärkeä tehtävä. Riskienhallintapolitiikat ovat usein tiiviitä dokumentteja, jotka linjaavat organisaation riskienhallinnan viitekehyksen ja organisaation riskienhallinnan lähestymistavan ja periaatteet, selittävät riskienhallinnan terminologian, kuvaavat riskienhallintaprosessin ja prosessin riskienhallinnan kehittämiseksi, kertovat vastuut riskeistä ja riskienhallinnasta sekä kuinka organisaatio seuraa ja tarkastelee riskienhallintaa ja siihen liittyviä kontroleja. Riskienhallintapolitiikan lisäksi organisaatioilla voi olla myös muita politiikkoja koskien riskeihin liittyvää päätöksentekoa, kuten riskinottohalukkuutta kuvaavat politiikat, riskiraportoinnin määrittävät politiikat sekä erilaiset politiikat, jotka koskevat yrityksen arvoja – esimerkiksi vastuullisuuspolitiikat, menettelyohjeet (*Code of Conduct* -politiikat) tai turvallisuutta koskevat politiikat. (Shortreed 2010, 99, 113–117) Poliitikkojen ei tarvitse aina olla kirjallisessa muodossa – tärkeämpää on, että politiikkaa toteutetaan tunnollisesti ja yhdenmukaisesti. Etenkin pienemmissä yrityksissä tarkoituksenmukaisempaa voi olla pitkäaikainen ja hyvin ymmärretty kirjoittamaton politiikka. (COSO 2004, 62–64)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykseen kuuluvat myös riskien mittaamisen, mallintamisen ja raportoinnin linjaukset. (Girling 2013, 33–38) Kokonaisvaltaista riskienhallintaa voidaan mitata ja raportoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti riskin tyypistä riippuen. Vuonna 2017 toteutetun tutkimuksen mukaan riskien mittaamisella ja raportoinnilla voidaan vaikuttaa johdon harkintakykyyn ja käsityksiin. Esimerkiksi raportoitaessa strategisista riskeistä, johto piti kvalitatiivista raportointia luotettavampana ja relevantimpänä kvantitatiiviseen raportointiin nähden, kun taas operatiivisten riskien raportoinnissa löydökset viittaavat, ettei yksin kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen raportointi hallitse johdon harkintakykyä. Riskienhallinnan viitekehyksessä on siten tärkeää määrittää, kuinka riskienhallinnan informaatio voidaan tehokkaasti viestiä organisaation johdolle ja kuinka informaation laadulla voidaan vaikuttaa organisaation riskikulttuuriin. (Stoel, Ballou & Heitger 2017, 53–57, 61–64)

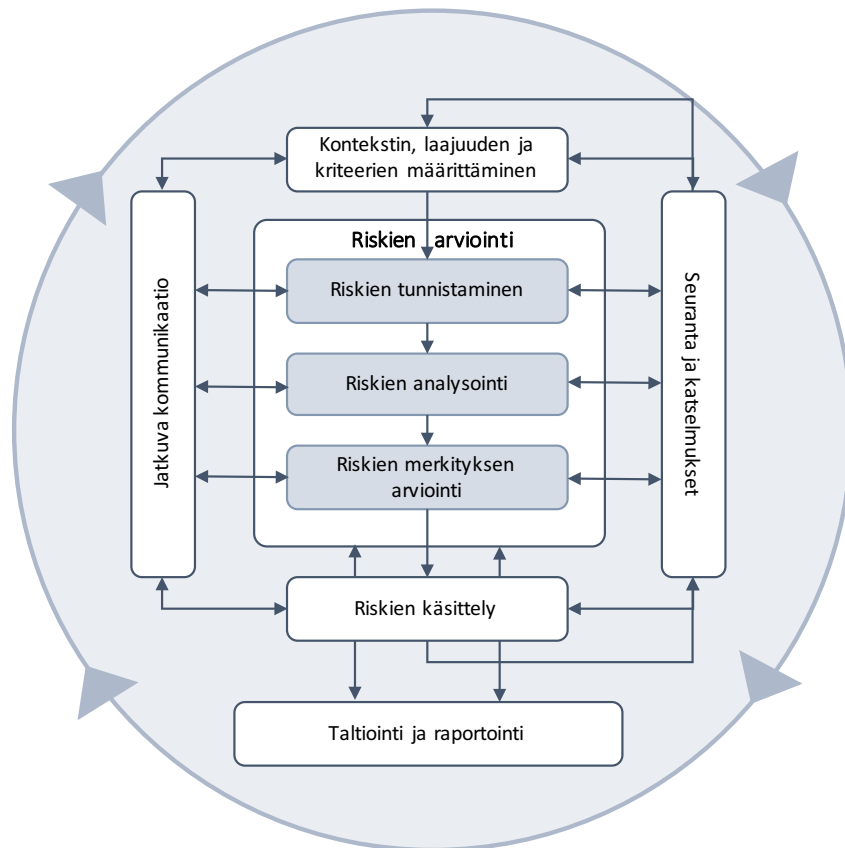
Riskienhallinnan viitekehyksestä ja sen elementeistä tulee viestiä sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Sisäinen kommunikointi tulee suuntautua sekä johdolta alaspäin, halki organisaation että organisaatiosta ylöspäin johdolle (COSO 2004, 67). Sisäisestä kommunikoinnista varmistuminen kokonaisvaltaista riskienhallintaa implementoitaessa on tärkeää, jotta jokainen organisaatiossa tuntee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen sekä oman roolinsa riskienhallinnassa. (Shortreed 2010, 120–121) Ulkoinen kommunikaatio voi suuntautua esimerkiksi asiakkaille, toimittajille ja osakkeenomistajille. (COSO 2004, 67)

2.4 Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi

Kokonaisvaltaisella riskienhallintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa koordinoituja toimenpiteitä, joiden tavoitteena on tunnistaa ja hallita riskejä. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi voidaan jakaa karkeasti seuraaviin vaiheisiin – riskienhallinnan kontekstin määrittämiseen, riskien tunnistamiseen, riskien analysointiin ja arviointiin, riskien käsittelyyn, valvontatoimenpiteisiin ja seurantaan, riskien dokumentointiin ja raportointiin sekä jatkuvaan kommunikointiin. (Shortreed 2010, 102–110; COSO 2004; Marchetti 2011, 36)

Kuviossa 3 on visualisoitu kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi ISO 31000:2018 riskienhallinnan standardia mukailleen. Vaikka pääpiirteittäin samankaltainen kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi sopii mille tahansa organisaatiolle, tulee prosessi kuitenkin räätälöidä vas-

taamaan yksityiskohtaisemmin organisaation tarpeita. Riskienhallintaprosessia muokkaavia organisatorisia piirteitä ovat esimerkiksi toimialan lain ja vaatimustenmukaisuuden täyttäminen, datan keräämisen mahdollisuus ja kustannukset, organisaation olemassa oleva riskienhallintaosaaminen sekä resurssien keskittämisen tarve tietyille riskienhallintaprosessin vaiheelle. (Shortreed 2010, 104)



Kuvio 3 Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi ISO 31000:2018 -standardia mukaillen (ISO 2018)

Kappaleen alaluvuissa käsitellään kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi vaiheittain riskienhallinnan kontekstin määrittämisestä riskien ja riskienhallinnan kommunikointiin. Lukuun on koottu eri kirjallisuuslähteitä, artikkeleita, tutkimustuloksia ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja pyrkien tuomaan tiiviisti esiin jokaisen vaiheen keskeisimmät asiat.

2.4.1 Riskienhallinnan kontekstin määrittäminen

Riskienhallinnan kontekstin määrittäminen on vakiinnuttanut paikkansa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa vähitellen 2000-luvulta lähtien. Riskienhallinnan kontekstiin voivat vaikuttaa lähes mitkä tahansa tekijät, joilla on vaikutusta organisaation tavoitteisiin, riskien kriteerei-

hin tai riskienhallinnan toimenpiteisiin. Kontekstin määrittämisen päätavoitteena on luoda riskeille kriteerit, joita hyödynnetään riskien hyväksyttävyyden arvioinnissa sekä mahdollisesti riskienhallinnan toimien tarkemmassa määrittelyssä. (Shortreed 2010, 105)

Riskienhallinnan konteksti voidaan Shortreedin (2010) mukaan jäsentää kolmeen kategoriaan: ulkoiseen kontekstiin, organisaation sisäiseen kontekstiin ja riskienhallinnan kontekstiin. Ulkoisella kontekstilla tarkoitetaan mitä tahansa organisaation ulkopuolista tekijää, mikä tulee ottaa huomioon riskienhallinnassa. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation sidosryhmät, regulaatio, sopimukset, markkinat, kansantalous, teknologia ja kilpailu. Muita ulkoisia tekijöitä ovat kulttuuri, sosiaaliset normit ja työllisyys. Sisäinen konteksti kattaa kaikki organisaation sisäiset tekijät, jotka tulee ottaa huomioon riskienhallintaprosessissa. Sisäiseen riskienhallinnan kontekstiin vaikuttavat muun muassa organisaation resurssit, työntekijät ja heidän etevyytensä, järjestelmät, tiedonkulku, päätöksentekoprosessit, sisäiset sidosryhmät, strategia, tavoitteet ja arvot, politiikat, riskinottohalukkuus sekä historia ja kulttuuri. Kolmas kategoria on riskienhallinnan konteksti eli viitekehys (kts. myös kappale 2.3). Riskienhallinnan kontekstilla tarkoitetaan riskienhallinnan viitekehystä, eli muun muassa vastuita riskeistä, riskienhallintaprosessin ulottuvuutta organisaatiossa, riskien arvioinnissa käytetyistä metodeista, riskienhallinnan kommunikaation ja konsultaation edellyttämä koordinointi sekä muut riskienhallintaan vaikuttavat prosessit ja toimintatavat. (Shortreed 2010, 105–106; COSO 2004, 27–28)

Kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessin kontekstin määrittäminen tulee olla käytännönläheistä ja sen tarkkuus tulee suhteuttaa sen avulla saavutettavaan hyötyyn, jolloin täydellisyyden tavoittelu ei usein ole tarkoituksenmukaista. Kontekstin määrittämisessä ohjausta voi hakea esimerkiksi parhaista käytännöistä, toimialan normeista ja erityistarkoitukseen luoduista ohjelmistoista. (Shortreed 2010, 106)

2.4.2 Riskien kartoittaminen, analysointi ja arviointi

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kontekstin määrittämisen jälkeen riskit kartoitetaan, analysoidaan ja arvioidaan. (Shortreed 2010, 106–109) Riskien kartoituksessa riskien tunnistaminen on hyvä erottaa riskien analysoinnista ja merkityksen arvioinnista, jotta vaikutukseltaan erilaiset riskit eivät jää huomioimatta tai niitä ei katsota läpi sormin perustuen esimerkiksi niiden todennäköisyyksiin. (COSO 2004, 41)

Riskien tunnistaminen

Riskit tulee tunnistaa ennen niiden syvempää analysointia ja arviointia. COSO:n lähestymistapa riskien tunnistamiseen on riskitapahtumien tunnistaminen. Riskitapahtuma voi olla mikä vain tapahtuma, joka toteutuessaan vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikutukseltaan negatiiviset tapahtumat, riskit, ohjataan riskienhallintaprosessissa riskien analysointiin, arviointiin ja käsittelyyn. Tunnistetut positiiviset tapahtumat, mahdollisuudet, ohjataan riskienhallintaa edeltäneeseen strategiaprosessiin ja osaksi tavoitteenasettelua. (COSO 2004, 41)

Riskejä voidaan tunnistaa eri menetelmiä hyödyntäen. Menetelmät voidaan jakaa organisaation sisäisiin metodeihin, ulkoisiin lähteisiin sekä muihin työkaluihin ja diagnostiikkaan. Sisäisiä tapoja tunnistaa riskejä ovat muun muassa haastattelut, kyselyt, aivoriihityöskentely, itsearviointit ja työpajatyöskentely sekä SWOT-analyysit. Organisaation ulkoisia tapoja tunnistaa riskejä on muun muassa keskustelut verrokkiyhtiöiden kanssa, vertailuanalyysit ja riskikonsulttien sekä toimialalle tyypillisten riskilistojen hyödyntäminen. Muita työkaluja riskien tunnistamiseksi ovat erilaisten tarkistuslistojen käyttö, riskitapahtumien ennustamisessa käytettävän korrelaatiotietojen hyödyntäminen, kulkukaaviot, skenaarioanalyysit, arvoketjuanalyysit, liiketoiminnan prosessianalyysit, järjestelmätekniikka ja prosessikartoitukset. Käytännössä organisaatiot tunnistavat riskinsä alusta alkaen itse tai riskien tunnistamisessa voidaan käyttää apuna joko muiden saman toimialan yhtiöiden toiminnastaan tunnistamia riskejä tai yleisluontoisia riskikarttoja, joita muokataan organisaation ainutlaatuisilla piirteillä. Riskien tunnistamisen prosessi tuottaa organisaatiolle luonnollisen riskienhallinnan kielen. Tunnistetut riskit kirjataan yhtenäisesti organisaation riskirekisteriin, joka on käytännössä tiivistetty listaus kuvauksineen tunnistetuista riskeistä. Riskit nimetään riskirekisteriin usein kokonaisuuksina pitäen sisällään useita riskin alariskejä. (Shortreed 2010, 106–107; Shenkir, Barton & Walker 2010, 443–444; COSO 2004, 44–45)

Menetelmiä tunnistaa riskejä on siis lukuisia ja organisaation tulee kyetä arvioimaan sen riskienhallintafilosofiaan soveltuvin tai soveltuvimmat tavat. Riskien tunnistaminen vaihtelee organisaatioittain menetelmien valinnan lisäksi niiden syvyyden, laajuuden, ajoituksen ja kurinalaisuuden suhteen. Kokonaisuudessaan riskien tunnistaminen tulee olla systemaattista, sillä se muodostaa pohjan riskien analysoinnille, arvioinnille ja käsittelylle. (COSO 2004, 45)

Riskien analysointi

Riskien analysoinnin tarkoituksena on tarjota päätöksentekijälle riittävä ymmärrys riskistä, johon hän voi tukeutua tehdessään päätöksiä riskin käsittelystä ja riskin hyväksyttävyydestä. Riskien analysoinnissa on käytettävissä useita eri metodeja. Riskianalyysit voivat olla hyvin kehittyneitä kvantitatiivisia ja matemaattisia malleja, kvalitatiivisia asiantuntijoiden näkemyksiä tai jopa järjestelmällisiä ja strukturoituja mututuntumia. Riskianalyyseista yksinkertaisimpia ja helpoimpia toteuttaa ovat monet kvalitatiiviset analyysit, kuten riskien analysointi riskikarttoina, riskien järjestykseen asettamisena tai riskien riippuvuussuhteiden arviointi. Kehittyneempiä riskianalyyseja ovat erilaiset kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset analyysit, joiden toteuttavuus vaatii enemmän dataa. Esimerkkejä tämän kaltaisista organisaatioiden käyttämistä analyyseistä ovat riskien todennäköisyyksien, toteutumisen seurauksien ja keskinäisten korrelaatioiden validoiminen, juurisyyanalyysien laatiminen, riskikorjattujen tuottojen laskeminen, nettonykyarvolaskelmat sekä skenaarioanalyysit. Edistyneempiä, monimutkaisempia ja huomattavia määriä dataa vaativia analyysimetodeja ovat esimerkiksi todennäköisyyksiin perustuvat laskentamenetelmät (kuten riskiskenaariot huomioivat kassavirtalaskelmat (*cash flow at risk*) ja tuottojakaumien laskenta. (Shertreed 2010, 107; Shenkir ym. 2010, 444–447)

Riskianalyyseissä käytettävä data on useimmiten ensisijaisesti organisaation sisäistä dataa, kuten esimerkiksi vahinkodataa. Organisaation sisäistä dataa voidaan täydentää ulkoisella datalla, jolloin saavutetaan luotettavampia tuloksia etenkin esimerkiksi nuoren yrityksen tapauksissa, jolloin pitkälle ulottuvaa historiallista dataa ei ole saatavilla. Ulkoista dataa, kuten esimerkiksi toimialan verrokkidataa vahinkohistorioista, voidaan hyödyntää analyyseissä myös sellaiseenaan. Datan käyttäminen riskianalyyseissä on lisäksi hyödyllistä minimoimaan organisaation johdon liiallista luottamusta sen subjektiivisesta harkintakyvystä riippuviin arvioihin. (mukailen COSO 2004, 51)

Riskianalyysimetodeja valittaessa tulee huomioida organisaation riskienhallintafilosofia ja analyysien tavoitteet. Organisaation sisällä eri yksiköt voivat hyödyntää toimintaansa parhaiten soveltuvia riskianalyysimetodeja, kunhan metodit ovat riittävän yhdenmukaisia yhteismitallisuuden varmistamiseksi. (COSO 2004, 53) Riskejä analysoitaessa yksittäisten riskien täsmällisten analyysien lisäksi tulee huomioida kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa merkittävässä roolissa olevat riskien väliset suhteet. Riskianalyyseissä tulee käsitellä käsittelemättömien riskien lisäksi myös jo käsiteltyjen riskien jäännösriskit. (COSO 2004, 45)

Riskien arviointi

Riskien arviointi toteutetaan useimmiten riskitapahtumien todennäköisyyksien arvioina, riskitapahtumien toteutumisen seurauksien arvioina sekä näiden yhdistelminä tulon muodossa. Riskiarvioissa riskit asetetaan todennäköisyyksien ja toteutumisen seurausten suhteen esimerkiksi viisiportaiseen riskimatriisiin, jonka avulla organisaation riskit voidaan esittää yhtenä visuaalisena kuvana. Riskimatriisit piirretään usein lämpökartan (*heat map*) muodossa. Riskimatriisit, kuten muutkin riskien arviointikeinot voivat tuottaa vaihtoehtoisia lopputulemia, eivätkä siten ole täysin yksiselitteisiä. Yksiselitteisyyden ongelmaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi käyttämällä analyyseissa todennäköisyysjakaumia. (Shortreed 2010, 107)

Riskejä arvioidessa riskin käsittelyn jälkeinen jäännösriski tulee arvioida suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja riskikriteereihin. Jäännösriskin hyväksyttävyyttä arvioidaan ja mikäli riski on hyväksyttävällä tasolla, riski ei vaadi jatkokäsittelyä. Jäännösriskin ylittäessä hyväksyttävän tason, tulee riski ohjata riskien käsittelyyn (kts. luku 2.4.3). Riskien arvioinnissa on käytettävissä niin ikään useita eri metodeja, kuten riskimatriisit, subjektiiviset luokitukset ja tilastolliset analyysimallit, jotka tulee valita helpottamaan päätöksentekijöiden työtä sekä antamaan informaatiota muille sidosryhmille. (Shortreed 2010, 107–108) Riskien arvioinnin aikahorisontti tulee sopeuttaa yhteen organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamisen tavoitteiden kanssa, jolloin riskien arviointi ei keskity ainoastaan lyhyelle tai keskipitkälle ajanjaksolle, vaan ylittää myös aikajaksoltaan pidemmälle vaikuttaviin riskeihin pidemmän aikavälin strategisten tavoitteiden mukaisesti. (COSO 2004, 50)

Riskien arviointia ei toteuteta kaikissa organisaatioissa kolmivaiheisena kuten edellä esitettiin. Myös monet teoreettiset mallit niputtavat riskien arvioinnin kolme vaihetta yhteen, kun taas toisissa malleissa riskien tunnistaminen, riskien analysointi, riskien käsittely ja riskien arviointi on kaikki nivottu yhteen. (Shortreed 2010, 108) COSO:n kokonaisvaltaisessa riskienhallintastandardissa riskien kartoittaminen on puolestaan jaettu kaksivaiheisesti riskien tunnistamiseen ja riskien arviointiin. Riskien tunnistaminen, analysointi ja arviointi ovat helposti käsiteltävissä kertaluontoiseksi osaksi kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia. Kertaluontoisuuden sijaan kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa riskien tunnistaminen, analysointi ja arviointi ovat koko organisaatiossa jatkuvia ja toistuvia toimia, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. (mukaillen COSO 2004, 49)

2.4.3 Riskien käsittely

Riskin käsittelyllä pyritään sopeuttamaan riski organisaation riskinottohalun määrittämälle hyväksyttävälle tasolle. Riskien käsittelyssä eri vaihtoehtoja ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin jakaminen ja riskin hyväksyminen. (Shenkir ym. 2010, 448) Riskin välttämällä tarkoitetaan riskin lähteen välttämistä, esimerkiksi jonkin liiketoimintayksikön myynnillä tai alasajolla tai olemalla laajentamatta tietylle maantieteelliselle alueelle. Riskin pienentämisellä tarkoitetaan riskin todennäköisyyteen tai toteutumisen vaikutusten pienentämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Riskiä jakamalla on mahdollista pienentää riskin toteutumisen todennäköisyyttä tai toteutumisen seurauksia siirtämällä osan riskistä toisen osapuolen kannettavaksi. Esimerkkejä riskin jakamisesta ovat vakuutukset, suojautuminen (*hedging*) ja ulkoistaminen. Riski voidaan myös hyväksyä, jolloin sen todennäköisyyteen tai toteutumisen seurauksiin ei tietoisesti pyritä vaikuttamaan. (COSO 2004, 55)

Optimaalista riskien käsittelyn tapaa arvioitaessa organisaation tulee ottaa huomioon riskin käsittelytavan vaikutukset riskin todennäköisyyteen ja toteutumisen seuraukseen sekä mikä riskin käsittelyn tavoista on organisaation riskinkantokyvyn ja riskinottohalukkuuden mukainen. Analysoitaessa eri vaihtoehtoja riskin käsittelylle, organisaation johdon tulee ottaa huomioon menneisyyden tapahtumat ja trendit sekä tulevaisuuden eri skenaarit. Valintaa tehtäessä organisaation johdon tulee punnita käytettävän riskin käsittelykeinojen kustannusten suhdetta saavutettavaan hyötyyn. Kustannusten ja hyötyjen mittaaminen riskien käsittelyssä tuottaa toisinaan vaikeuksia ja se voidaan tehdä monella eri tarkkuudella. Useimmiten kustannusten mittaaminen on organisaatiolle yksinkertaisempaa kuin riskin käsittelystä saatavien hyötyjen mittaaminen. Samoin kuin riskejä tunnistettaessa, riskin käsittelytapoja valittaessa voidaan tunnistaa myös niihin liittyviä mahdollisuuksia. Organisaation johto voi tunnistaa innovatiivisia riskin käsittelyn keinoja, jotka saattavat olla täysin uusia organisaatiolle tai jopa koko toimialalle. (COSO 2004, 57–58)

Valitun tai valittujen riskin käsittelyn keinojen tulee laskea riskin suuruus hyväksyttävälle tasolle. Mikäli riskin käsittelyn seurauksena jäljelle jäävä jäännösriski ei ole hyväksyttävällä tasolla, tulee organisaation johdon arvioida riski uudelleen ja muokata riskin käsittelyä hyväksyttävän riskitason mukaiseksi tai joissain tapauksissa harkita uudelleen asetettua riskinottohalukkuutta. Siten riskin ja riskinottohalukkuuden tasapainottaminen voi olla iteroiva prosessi.

Johdon tulee kuitenkin tiedostaa, että vaikka tavoitteena olisi pienentää riski olemattomiin, jää jäljelle aina jäännösriskiä. Jäännösriski johtuu toisinaan rajallisista resursseista, mutta myös tulevaisuuden epävarmuudesta sekä riskin käsittelykeinojen rajoitteista. (COSO 2004, 58)

Oleellinen osa riskien käsittelyä ovat valvonta- ja kontrollitoimenpiteet. Valvonta- ja kontrollitoimenpiteillä tarkoitetaan politiikkoja ja menettelytapoja, jotka varmistavat päätettyjen riskien käsittelykeinojen toteutumisen suunnitellusti. Poliitikat määrittelevät mitä pitäisi tehdä ja menettelytavat toteuttavat asetettua politiikkaa. Yleisesti käytettyjä valvonta- ja kontrollitoimenpiteitä ovat muun muassa laadukkaat katselmukset ja raportit, yksiköiden johdon oman yksikön toiminnan seuranta, fyysiset kontrollit, suorituskyvyn mittareiden seuranta ja vaarallisten työhdistelmien välttäminen väärinkäytösten ja virheiden minimoimiseksi. Kontrollien seuranta-toimenpiteet voivat olla organisaation koosta ja luonteesta riippuen hyvin formaaleja raportointiprosesseja tai vaihtoehtoisesti epämuodollisia keskusteluja ja muistioita. Lisäksi informaatiojärjestelmillä on yleiset sekä sovellusohjelmakohtaiset kontrollit, yhdistettyinä manuaalisiin prosessikontrolleihin informaation eheyden, täsmällisyyden ja oikeellisuuden varmistamiseksi. Yleisiä informaatioteknologian kontrolleja ovat esimerkiksi informaatiotekniikan johtamista, infrastruktuuria, turvallisuusjohtamista ja ohjelmistojen hankintaa, kehitystä ja ylläpitoa koskevat kontrollit, kuten datan johdonmukaisuuden ja täydellisyyden validointilaskelmat. (COSO 2004, 63–66)

Valittaessa riskien käsittely- ja kontrollitoimenpiteitä, tulee huomioida niiden vaikutuksen laajemmin tunnistettuihin riskeihin. Osa riskienhallintatoimenpiteistä kattaa kerrallaan useamman riskin käsittelyn varmistamisen, kun taas osa riskeistä vaatii useampia käsittelytoimenpiteitä. Riskien käsittely- ja kontrollitoimenpiteet vaihtelevat organisaatioittain asetettujen tavoitteiden, tunnistettujen riskien sekä organisaation toimintaympäristön ja toimialan, organisaation koon ja monimutkaisuuden, organisaation toiminnan luonteen ja laajuuden sekä sen historian ja kulttuurin mukaan. (COSO 2004, 61–66)

2.4.4 Riskien seuranta ja katselmukset

Organisaation tulee jatkuvasti seurata ja katselmoida riskejään ja riskienhallintaansa. Jatkuvalla seurannalla johto saa tietoa, johon se voi perustaa näkemyksensä sen hetkisestä riskien ja riskienhallinnan tilasta. Organisaation on kyettävä jatkuvalla seurannalla ja katselmuksilla reagoimaan organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä

tarvittaessa muuttamaan organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa ketterästi. Riskien seuranta tulee olla ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin sekä halki organisaation ulottuvaa. Riskien seuranta voi koostua jaksottaisesta raportoinnista, jatkuvista toimenpiteistä, yksittäisistä arvioista tai näiden yhdistelmistä. (Shenkir ym. 2010, 449; Marchetti 2011, 46) Mitä tehokkaampaa jatkuva seuranta on, sitä pienempi on tarve yksittäisille arvioinneille. Yksittäisten arviointien tarve riippuu muun muassa toimintaympäristössä ja organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista, riskien käsittelystä ja kontroleista vastaavan henkilöstön osaamisesta ja kokeemuksesta sekä jatkuvan seurannan tuloksista. (COSO 2004, 75)

Jatkuva seuranta koostuu organisaation tavallisesta toiminnasta, prosesseista ja johtamisesta. Jatkovaa seurantaan tehdään nimensä mukaisesti reaaliaikaisesti. Esimerkkejä jatkuvasta seurannasta ovat toiminnan raportit, ulkoisten sidosryhmien tiedonannot, regulaattorin huomautukset, sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen näkemykset, varmentamisen sekä konsulttien näkemykset ja suositukset sekä riskienhallinnan koulutukset, suunnittelu ja muut tapaamiset. (Marchetti 2011, 46; COSO 2004, 77) Yksittäisten arviointien tavoitteena on analysoida riskienhallinnan tehokkuutta suhteessa johdon odotuksiin ja siihen, kykeneekö riskienhallinta varmistamaan kohtalaisesti organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumisen. Yksittäiset arvioinnit ovat luonteeltaan kertaluontoisia riskienhallinnan itsearviointeja tai esimerkiksi sisäisen tarkastuksen laatimia riskienhallinnan tarkastuksia. Seurannassa ja katselmuksissa havaitut puutteet tulee analysoida niiden riskienhallinnan vaikutuksien tunnistamiseksi ja toimenpiteiden määrittämiseksi. (Marchetti 2011, 46–47) Puutteiden taltiointia ja raportointia käsitellään luvussa 2.4.6.

Riskien ja riskienhallinnan seurannalla ja katselmuksilla on olennainen osa riskienhallinnan jatkuvaa kehittämistä yhdessä tehokkaan kommunikaation kanssa. Esimerkiksi riskienhallinnan maturiteettia arvioitaessa riskien seuranta ja katselmuksiset ovat olennaisessa roolissa. (Shortreed 2010, 109)

2.4.5 Riskien dokumentointi ja raportointi

Kun riski-informaatiota on kerätty tunnistamalla, analysoimalla ja arvioimalla riskejä, tulee informaatio koostaa ja dokumentoida sekä raportoida. Riskiraportointi ylimmälle johdolle ja hallitukselle tulee olla merkityksellistä, laadukasta ja oikea-aikaista. Riskiraportoinnin tulee tukea ylimmän johdon ja hallituksen riskiperusteista päätöksentekoa. Vain olennaisimmat riskit ja riskienhallinnan toimet tulee raportoida organisaation hallitukselle. (Lam 2014, 55, 372, 423)

Erään tutkimuksen mukaan vuonna 2016 61% yhdysvaltalaisista organisaatioista raportoi säännöllisesti merkittävistä riskeistään organisaation hallitukselle. Riskiraportoinnissa tulee huomioida sen tarkoituksenmukaisuus ja säännöllisesti raportoivista organisaatioista 64% raportoi 1–9 merkittävintä riskiä hallitukselleen, vain 9% organisaatioista raportoidessa yli 20 riskiä hallitukselle. (Beasley, Branson & Hancock 2017, 29) Riskiraportoinnissa riskit tulee suhteuttaa riskinottohalukkuuteen. (Shortreed 2010, 116–117)

Dokumentointi on normaali toimenpide jokaisen organisaation kannalta tärkeän toimen osalta. Riskienhallintaprosessin vaiheiden dokumentoinnin ansiosta voidaan esimerkiksi jäljittää tehdyt päätökset, mahdollistaa jatkuva riskienhallinnan kehittäminen, tarjota dataa käytettäväksi osaksi muuta toiminnan johtamista sekä täyttää lainsäädännölliset ja vaatimuksenmukaisuuden asettamat vaatimukset. (Shortreed 2010, 110) Riskien ja riskienhallinnan dokumentoinnin ja raportoinnin tarkoitukseen on markkinoilla tarjolla runsaasti tietojärjestelmiä. Riskienhallinnan tietojärjestelmällä organisaatiolle on mahdollista luoda interaktiivinen ja aina ajantasainen mittaristo, josta käyttäjä pääsee käsiksi kaikkeen olennaiseen riski-informaatioon. Riskienhallinnan tietojärjestelmät ovat kehittyneet vahvasti kvantitatiivisista perinteisiä riskejä mittaavista järjestelmistä kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa paremmin tukevia järjestelmiä, jotka muun muassa huomioivat liiketoimintastrategian ja riskienhallinnan tavoitteet, sisältävät riskitasoista varoittavia mittareita, riskiarviointeja ja tietoja toteutuneista riskeistä. Järjestelmä tukee paitsi riskiraportointia, myös riskikommunikointia tarjoten hallitukselle, johdolle ja asiantuntijoille päätöksentekoon ja omiin vastuisiin liittyvää olennaista riski-informaatiota. (Marchetti 2011, 45; Lam 2014, 439, 450) Mahdollisissa järjestelmissä dokumentinhallinta, tiedon suojaaminen, jäljittäminen ja hävittäminen tulee suunnitella, toteuttaa sekä valvoa huolellisesti. (Shortreed 2010, 110)

Riskiraportoinnissa voidaan käyttää erilaisia työkaluja, joista tutkimusten mukaan merkittävimmät riski-indikaattorit (*Key Risk Indicator*) ovat toimiva vaihtoehto. Riski-indikaattoreita käytetään mittaamaan riskien tasoa tai riskien trendejä sekä siten tarjoamaan informaatiota siitä, mihin suuntaan riskienhallintaa tulee kehittää. Merkittävimmät riski-indikaattorit parhaimmillaan tukevat riskienhallintaa erityisesti tukemalla riskinottohalukkuuden ja riskinkantokyvyn sisällä pysymistä, riskien tunnistamista, riskien käsittelyä, riskikulttuurin luontia, riskien mittaamista ja raportointia sekä regulaation täyttämistä. (Hwang 2010, 125–126, 134)

2.4.6 Riskikommunikointi

Organisaation on kyettävä löytämään kerätystä runsaasta määrästä riski-informaatiota olennaisin tieto sekä välittämään se tarkoituksenmukaiselle joukolle ihmisiä. (Marchetti 2011, 45) Kommunikaation merkitystä on korostettu riskienhallinnan kirjallisuudessa runsaasti. On jopa esitetty väitteitä, että mikäli riskienhallinnan kommunikointi takkuilee, ei koko riskienhallinta voi olla onnistunutta. Kommunikointi on läsnä riskienhallintaprosessin jokaisessa vaiheessa. (Shortreed 2010, 110)

Riskienhallinnasta viestiminen jakautuu organisaation sisäiseen sekä ulkoiseen kommunikaatioon. Tehokas organisaation sisäinen kommunikointi tulee kattaa vähintään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tärkeyden ja merkityksen organisaatiolle, organisaation strategian ja tavoitteet, organisaation riskinottohalukkuuden ja riskinottokyvyn, yhteisen riskienhallinnan kielen ja terminologian sekä riskienhallinnan roolit ja vastuut. (Marchetti 2011, 45) Viestinnässä ylimmän johdon lausunto riskienhallinnan tärkeyden tunnustamisessa on erittäin tärkeää. Osa sisäisestä kommunikoinnista koostuu yhdensuuntaisesta viestinnästä ja osa organisaation sisäisistä asiantuntijoiden konsultaatioista riskienhallintaprosessin tehokkuuden varmentamiseksi. Kommunikointi tulee olla selkeää ja helposti ymmärrettävää. (Shortreed 2010, 109; COSO 2004, 71)

Sisäisen viestinnän lisäksi myös organisaation ulkoinen riskienhallinnan kommunikaatio on olennaista. Avoin kommunikaatio organisaation riskinottohalusta ja riskinkantokyvystä on tärkeää etenkin organisaatioille, jotka ovat osa toimitusketjuja, jotta riskinottohalu ja riskinkantokyky voidaan sovittaa linjaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Viestintä muiden ulkoisten sidosryhmien, kuten regulaattoreiden ja luottoluokittajien kanssa vastaa ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin. (COSO 2004, 73) Myös Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan korkeatasoinen hallinnointitapa edellyttää merkittävimpien riskien ja epävarmuustekijöiden selostuksen sekä riskienhallinnassa käytettyjen periaatteiden kommunikoinnin osakkeenomistajille ja muille sijoittajille. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 42)

Riskien ja riskienhallinnan kommunikoinnin keinoja ovat esimerkiksi politiikat, muistiot, sähköpostit, ilmoitustaulut ja -alustat sekä videot. Johdon tulee lisäksi muistaa tekojen puhuvan puolestaan sanoja enemmän – konkreettisilla teoilla ja esimerkin näyttämällä on merkittävä rooli koko organisaation riskienhallintakulttuuriin ja suhtautumiseen riskienhallintaan. (COSO 2004, 74)

2.5 Riskienhallinnan erityispiirteet kasvuyrityksissä

2.5.1 Kasvuyritysten tyypillisimmät riskit

Voimakkaasti kasvavat yritykset kohtaavat tavallisesti toiminnassaan yrityksen kehitysvaiheelle tyypillisiä riskejä – rahoituksen riittämättömyyteen, toiminnan organisointiin ja uuden henkilökunnan hankintaan, kilpailijoiden toimiin sekä resurssien oikean keskittämisen ja siten yritystoiminnan laajentumisen strategisen keskittämisen riskejä. Johdon tulee vastata kasvuyrityksen kohtaamiin riskeihin riskit huomioivalla operatiivisella ja strategisella päätöksenteolla. (Strang 2007, 382–385)

Kasvuyritykset joutuvat usein voimakkaan kasvun vuoksi sitomaan pääomia investointeihin kasvun mahdollistamiseksi, jolloin edes hyvä tulos ei usein kykene rahoittamaan yrityksen kasvavaa tasetta. Tällöin kasvuyrityksen on haettava ulkopuolista rahoitusta. Ulkopuoliset sijoittajat ja rahoittajat on tällöin kyettävä vakuuttamaan yrityksen suotuisasta tuloskehityksestä yrityksen lyhyestä historiallisesta kehityksestä huolimatta eikä rahoituksen saatavuus ole taattua. (Strang 2007, 384–385)

Kasvuyrityksen organisaation on kasvettava, mikä vaatii rakenteellisia organisaation muutoksia sekä jatkuvaa organisaation täsmentämistä ja mukautumista. Usein kasvuyrityksen operatiivinen johto saattaa kokea runsasta aikapainetta optimaalisen organisaatiomallin rakentamisessa sekä uuden henkilökunnan palkkaamisessa. Mikäli uutta henkilökuntaa palkataan jatkuvan kasvun aiheuttaman henkilökuntavajeen ja siitä seuraavan kiireen vuoksi, nousevat riskit tehtävien epämääräisestä määrittelystä, hakuprosessin puutteellisuudesta sekä perehdyttämisen pintapuolisuudesta. (Strang 2007, 385)

Kilpailijat reagoivat kasvuyritysten vuoksi pienenevään markkinaosuuteensa vastatoimin. Kilpailijoiden vastatoimia voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden kehittäminen tai hintamuutokset, joihin kasvuyrityksen on kyettävä vastaamaan muun muassa käytettävissä olevien resurssien oikealla keskittämällä. Suurimmiksi haasteiksi kasvuyrityksille on osoittautunutkin toiminnan strategisesti järkevä laajentaminen omassa segmentissään esimerkiksi markkina-alueellisesti tai tuotevalikoimaa kehittämällä. (Strang 2007, 383–385)

Yhdysvalloissa toteutettu tutkimus tutki vähintään kolme vuotta toiminnassa olleiden 5–300 henkilöä työllistävien yritysten toiminnassaan kohtaamia ja kriiseiksi kasvaneita merkittävimpiä riskejä. Tutkimuksen mukaan pienten ja keskisuurten yritysten suurimmat kohtaamat riskit ovat luokiteltavissa seitsemään riskiluokkaan – pääoman puutteeseen (34 % yrityksistä), kasvavirtaongelmiin (28 %), uuteen tai lisääntyvään kilpailuun (22 %), tuotteen tai palvelun laatuun liittyviin ongelmiin (13 %), toimi- ja tuotantotiloihin tai ihmisiin kohdistuviin onnettomuuksiin (12 %), yleiseen talouden taantumisiin (12 %) sekä avainhenkilöriskeihin (11 %). (Hoy 2007, 395–399)

2.5.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta kasvuyrityksissä

Hoveyn (2000) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta soveltuu kaiken kokoisten nopean kasvun yritysten riskien hallintaan. Yrityksen kasvaessa myös sen kohtaamat riskit kasvavat lisäten tarvetta kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle. (Hovey 2000, 76) Kasvuyritysten kohtaama kasvava epävarmuus vaatii tehokkaampaa riskienhallintaa, jonka tavoitteena ei ole ainoastaan hallita jo tunnistettuja riskejä, vaan lisäksi ohjata kasvua parhaaseen mahdolliseen suuntaan kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa havaittujen mahdollisuuksien avulla. Siten kasvuyrityksillä on stabiileihin yrityksiin nähden suuremmat kannustimet kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan investoimiseen. (Liebenberg & Hoyt 2003, 43–44)

Vuonna 2016 toteutetun tutkimuksen mukaan yhdysvaltalaiset suuryritykset, pörssilistatut yhtiöt ja finanssialan yhtiöt olivat kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa eri osa-alueilla mitattuna edistyneemmällä tasolla pienemmän kokoluokan yrityksiin ja voittoa tavoittelemattomiin toimijoihin nähden. (Beasley ym. 2017, 1) Syitä pienten ja keskisuurten yritysten heikompaan kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan hyödyntämiseen on muun muassa pienten ja keskisuurten yritysten resurssien ja luotettavien riskienhallinnan menetelmien puutteet sekä riskienhallinnan riippuvuus yrityksen omistajasta sekä usein pienemmästä ja toisinaan kokemattomasta hallituksesta ja johtoryhmästä. Lähestymistapa riskienhallintaan on siten hyvin riippuvaista yrittäjän riskikäsitteistä, kuten riskinottohalukkuudesta ja kyvystä hallita riskejä. (Brustbauer 2016, 70–72; Pagach & Warr 2011, 199) Myös resurssien saatavuudella on huomattava merkitys – julkisesti noteeraamattomilla kasvuyrityksillä on listattuja kasvuyrityksiä usein vielä vähemmän käytettävissä olevia resursseja. Resursseilla tarkoitetaan laajassa merkityksessä pääomaa,

työntekijöitä, liikkeenjohdollista kokemusta ja syväosaamista, prosesseja, kontroleja, järjestelmiä ja aikaa. (Hess 2010, 163) Lisäksi pk-yritykset eivät hyödy suuryritysten tavoin suuruuden ekonomiasta kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa. (Brustbauer 2016, 70–72; Pagach & Warr 2011, 199)

Pk-yritysten riskienhallinta tyypillisesti kehittyy ajassa yrityksen laajentuessa ja kasvaessa, kuten myös tutkimukset yrityksen kokoluokan vaikutuksesta riskienhallintaan viittaavat. (Falkner & Hiebl 2015, 140) Pk-yritysten kokonaisvaltainen riskienhallinta on osoitettu muuttuvan kehittyneemmäksi paitsi yrityksen kasvaessa, myös omistuksen institutionaalistuttua sekä organisaation saadessa riippumattoman hallituksen, joka tukee kokonaisvaltaista riskienhallintaa. (Brustbauer 2016, 72; Kleffner 2003, 60–63) Vaikka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoreettiset suositukset ovat pk-yrityksille hyödyllisiä ja täysin sovellettavissa olevia, moni pk-yritys kohtaa haasteita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnissa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnin haasteista ja ponnisteluista päästyään kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyt pk-yrityksille näyttävät kuitenkin olevan Brustbauerin (2016) mukaan pitkäaikaisia. (Brustbauer 2016, 72, 82)

Australiassa toteutetun kyselytutkimuksen mukaan yksi kolmesta pk-yrityksestä toteutti aktiivisesti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tutkimus kattoi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osa-alueista riskien tunnistamisen, riskien arvioinnin sekä riskien seurannan eikä siten ole täysin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan parhaiden käytäntöjen kriteeristön täyttävä. Vastajat kuuluivat pk-yritysten perustajiin ja omistajiin edustaen eri toimialojen yrityksiä. (Brustbauer 2016, 82) Pk-yritykset tyypillisesti eivät miellä riskien positiivista puolta ja niiden tuomia mahdollisuuksia olennaisena osana riskejä. Suurimmassa osassa pk-yrityksiä riskiä ei pääasiassa tunnisteta todennäköisyyksien kautta. Moni yrittäjä tavoittelee riskien arvioinnin tarkkuutta, mutta eivät mittaa riskejä kvantitatiivisesti. (Brustbauer 2016, 71) Suurempiin ja saturoituneempiin yrityksiin verrattuna yrittäjät ovat valmiimpia ottamaan enemmän riskiä. (Murmann & Sardana 2012, 208)

Tutkimuksen tulosten mukaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa hyödyntävät pk-yritykset investoivat tuotekehitykseen ja prosessiteknologioiden kehittämiseen, laajensivat uusille markkinoille sekä toivat markkinoille uusia tuotteita useammin verrokkiryhmään nähden. Tutkimuksen tulosten valossa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ansiosta kasvanut tietoisuus yrityksen

riskeistä ja mahdollisuuksista kohensivat pk-yritysten kilpailukykyä ja menestystä. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa hyödyntävät yritykset toteuttivat aggressiivisempaa strategiaa, kun taas yrityksissä, joissa kokonaisvaltaista riskienhallintaa ei hyödynnetty, harjoitettiin puolustavaa markkinastrategiaa. (Brustbauer 2016, 81)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan soveltaminen kasvuyrityksissä usein eroaa suuremmista yrityksistä. Pienemmät yritykset käyttävät tutkitusti vähemmän varoja riskienhallintaan suurempiin yrityksiin nähden (Virdi 2005, 10). Suuremmissa yrityksissä on myös todennäköisempää, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan implementoinnissakin usein mittarina käytetty (kts. Pagach & Warr 2011, 185; Liebenberg & Hoyt 2003, 45–46) riskienhallintajohtajan (*Chief Risk Officer*) palkkaus on tyypillisempää suurissa, pörssilistatuissa ja finanssialan yhtiöissä muihin organisaatioihin nähden (Beasley ym. 2017, 17–18).

3 FRAMERYN RISKIKARTOITUS

Tutkielman ensimmäisen empiirisen kokonaisuuden muodostaa tutkimusyrittöksen riskikartoitus. Riskikartoitus on ensimmäinen laaja-alainen ja systemaattinen riskien tunnistus Frameryllä. Kappaleessa kolme käsitellään riskikartoituksen tavoitteita ja toteutusta sekä sen perusteella saatuja keskeisimpiä tuloksia. Keskeisimpien löydösten perusteella laaditaan Frameryn riskikenttä ja verrataan sitä kasvuyritysten tyypilliseen riskikenttään. Kappaleen lopussa pohditaan riskikartoituksen onnistumista.

3.1 Riskikartoituksen tavoitteet ja toteutus

Riskikartoituksen tavoitteena oli tunnistaa monipuolisesti ja laaja-alaisesti organisaation tavoitteita uhkaavia riskejä koko toimeksiantajan organisaation tasolla. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen ja kattava kuva niistä riskeistä, jotka haastatteluihin valitut avainhenkilöt kokivat merkittävimminä toiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta tutkimushaastattelujen aikaan alkusyksystä 2017. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti riskejä pyrittiin tunnistamaan yksikkörajat ylittävästi.

Riskikartoitus toteutettiin tutkielman tieteellisten lähtökohtien mukaisesti tutkimusstrategiaa noudattaen (kts. luku 1.3.1). Riskikartoitukseen valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa avainhenkilöt organisaation eri yksiköistä. Haastatteluihin valikoitui yhteensä 13 haastateltavaa eri yksiköistä työnimikkeiltään myyntijohtaja ja myynnin kehityspäällikkö, logistiikkajohtaja, tuotannon kehityspäällikkö, kaksi tuotannon esimestä, laatu järjestelmän projekti-päällikkö, kiinteistö-päällikkö, tekninen tuotepäällikkö, talousjohtaja, business controller, henkilöstöpäällikkö, IT-päällikkö ja tutkimusjohtaja. Haastateltavat avainhenkilöt valittiin mahdollisimman kattavasti eri yksiköistä. Haastateltaville henkilöille lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun sekä lyhyt esittely haastattelun tarkoituksesta, tavoitteista ja toteutuksesta sekä pyyntö pohtia oman vastualueen riskejä jo ennen haastattelua.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina haastateltavan henkilön toimenkuvan mukaisesti muokattua haastattelurunkoa hyödyntäen (kts. liite 1). Haastattelurungon tavoitteena oli ohjata keskustelua ja varmistaa jokaisen aihealueen kattaminen. Tavoitteena ei ollut noudattaa haastattelurunkoa tekemättä poikkeuksia rungon rakenteeseen ja kaikkien riskiluokkien läpikäymiseen, vaan antaa keskustelun ohjata haastattelua kartoittavalle tutkimukselle ominaisella tavalla.

Suurin osa haastatteluista pidettiin elokuun 2017 viimeisellä viikolla kahta haastattelua lukuun ottamatta. Frameryn talousjohtajan sekä Frameryn hallituksessa pitkään työskennelleen tutkimusjohtajan haastattelut järjestettiin tarkoituksellisesti myöhemmin, syys-lokakuussa 2017, jotta tutkijalla oli mahdollisuus analysoida aiemmissä haastattelukierroksissa esiin tulleet riskit ennen niiden täydentämistä ja varmentamista viimeisten kahden haastattelun avulla. Osaan haastatteluista varattiin tunti ja osaan puolituntinen haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Haastattelut toteutettiin lähihaastatteluina toimeksiantajan omissa tiloissa. Kahta tuotannon esimestä haastateltiin parihaastatteluna samankaltaisten roolien vuoksi, muiden haastatteluiden ollessa yksilöhaastatteluita.

3.2 Haastatteluanalyysi

Haastatteluaineiston analyysimetodina käytettiin kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää monenlaisten dokumenttien analysointiin, joihin myös litteroidut haastatteluaineistot lukeutuvat. Sisällön analyysin pyrkimyksenä on systemaattinen ja kattava ku-

vaus aineiston sisällöstä, jonka lähtökohdan tutkielman tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys luovat. Tutkielman tutkimushaastatteluiden sisältöä kuvaavat luokitukset on laadittu aineistolähtöistä ja teoriasta operationalisoitua lähestymistapaa yhdistelemällä. Tutkielman aineiston käsitteistö ja luokittelut on johdettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoriasta aineistolähtöistä luokittelua käyttäen. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teorian riskien ja riskienhallinnan viitekehyksen osien ja riskienhallintaprosessin vaiheiden luokitukset eivät kuitenkaan ole täysin vakiintuneita, jolloin analyysissä on käytetty täydentävästi aineistolähtöistä luokittelua. (Seitamaa-Hakkarainen 2014)

Tutkimushaastatteluaineistoa analysoitiin jo aineiston keruun yhteydessä, edeten koko haastattelumateriaalin yleiskuvan muodostamiseen sekä sen jälkeen toteutettavaan systemaattiseen, jokseenkin syklimäiseen analysointiin laadulliselle sisällönanalyysille tyypillisellä tavalla. Aineiston luokittelu muodostui analyysissä vaiheittain kehittyen ja muokkautui lopulta sekä teorian että puhtaasti aineistolähtöisen analyysin vuoropuhelusta. Luokittelussa käytettiin hyväksi myös vertailua ja vastakkainasettelua eri luokkien ja kategorioiden välillä. Syklistä analyysiä jatkettiin, kunnes aineistosta ei löytynyt enää uusia riskejä ja uusia näkemyksiä riskienhallintaan. (Seitamaa-Hakkarainen 2014)

Työvälineenä sisällön analyyseissä käytettiin riskien taulukointia riskirekisteriin taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen. Taulukon sarakkeisiin määriteltiin riskin indeksinumero, riskin nimi, riskin lyhyt kuvaus sekä yksi tai useampi esimerkki riskistä. Riskit jaoteltiin riskiluokkiin sekä riskin omistajuus määriteltiin yksikkötasolla. Käytetyt riskiluokat ovat strategiset, operatiiviset, taloudelliset sekä turvallisuus- ja vahinkoriskit. Riskin omistajuus määritettiin yksikkötasolla, joidenkin strategisten riskien ollessa ylimmän johdon omistamia. Taulukon rivit koostuvat tunnistetuista riskeistä. Riskirekisteriin on pyritty kirjaamaan kaikki haastatteluissa esiin tulleet riskit. Riskirekisteri haluttiin kuitenkin pitää melko tiiviinä ja selkeänä käytettävyyden näkökulmasta, minkä vuoksi saman tyyppisiä riskejä on koottu yhteen ja esimerkkien avulla tuotu esiin niiden sisältämä kirjo. Yhteensä riskejä tunnistettiin 77 kappaletta. Frameryn on jatkossa vaivatonta päivittää riskirekisteriä tulevien riskikartoitusten tulosten mukaisesti. Riskirekisteri on tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan hallussa eikä ole yrityssalaisuuden säilyttämiseksi julkinen.

3.2.1 Frameryn strategiset riskit

Riskikartoituksessa tunnistettiin 20 Frameryn strategista riskiä. Strategisella riskillä tarkoitetaan jonkin tapahtuman mahdollisuutta, joka vaikuttaa organisaation kykyyn saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Strategiset riskit sisältävät sekä organisaation ulkoisia, että sisäisiä tekijöitä. (Rizzi 2010, 306; Yener 2010, 510) Johto vastaa useimmista strategisista riskeistä. Tunnistetuista strategisista riskeistä 11 on määritelty ylimmän johdon omistamiksi – strategia-työn ja toiminnan suunnittelun riittämättömyys, päätöksenteko, väärin asioiden tekeminen, liiketoiminnan kannalta huonojen investointien tekeminen, organisaation strateginen kulma, tuoteportfolion kehittäminen, kilpailijat, markkinan muutokset, kasvun hallitseminen, organisaation kehittämisen paine suhteessa operatiiviseen toimintaan sekä yrityksen myyminen.

Strategiatyön ja toiminnan pitkän aikavälin suunnittelun riittämättömyyden riskillä tarkoitetaan organisaation huomion liiallista keskittymistä operatiiviseen toimintaan pitkäjänteisen ja arvoa luovan strategiatyön kustannuksella. Riittämättömän strategiatyön riskin toteutuessa esimerkiksi toiminnan tulevaisuuden selkeän suunnan puuttumisen tai pitkän aikavälin toimintaympäristön muutosten huomiotta jättämisen riskit saattavat toteutua. Päätöksenteon riskillä tarkoitetaan sekä strategisen tason päätöksiä, että operatiivisen toiminnan päätöksiä, jotka tehdään joko liian nopeasti, ilman riittävää informaatiota tai ymmärtämättä päätöksen vaikutusta muihin yksiköihin. Toisaalta haastateltavat kuvasivat päätöksenteon riskiä myös siltä kannalta, että informoituja ja perusteltuja päätöksiä ei kyetä tekemään paineen alla. Päätöksentekoon liittyy läheisesti myös väärin asioiden tekemisen riski, jolla tarkoitetaan tilannetta, missä ongelmien perimmäisiä syitä ei kyetä löytämään. Riski voi toteutua myös hyödyllisten asioiden kokeiluilla, joita ei viedä ja vakiinnuteta käytäntöön. Esimerkki tällaisesta voi olla tuotekehitysprojekti, jota ei ikinä viedä tuotantoon. Päätöksentekoon liittyen haastateltavat tunnistivat lisäksi liiketoiminnan kannalta kannattamattomiin hankkeisiin investoimisen riskin.

Framery tuottaa tutkimushetkellä kahta tuotetta. Ylin johto on vastuussa tuoteportfolion kehittämisestä ja sen strategisesta riskistä. Mikäli Frameryn markkinat muuttuvat, riskinä on, että tuoteportfoliota ei muokata oikea-aikaisesti tai strategisesti järkevällä tavalla vastaamaan muutokseen. Riski voi toteutua, mikäli tuoteportfolioon lisätään kannattamaton tuote tai mikäli olemassa oleva kannattava tuote poistetaan. Markkinoille uusien tuotteiden tuomiseen liittyy myös

tunnistettu tarjoaman strategisen kulman riski, jolla tarkoitetaan riskiä, että ei kyetä erottautumaan kilpailijoista tai täyttämään asiakkaiden odotuksia esimerkiksi tuotteen funktionaalisuutta tai designia koskevan strategisen tason päätöksenteon vuoksi.

Yhtenä merkittävimmistä yksittäisistä riskeistä haastateltavat nostivat esiin kilpailijoiden uhan. Äänieristettyjen puhelinkoppien ja pienten neuvottelutilojen markkinat eivät ole tällä hetkellä voimakkaasti kilpaillut. Framery pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan teknisellä paremmuudella, tuotteiden korkealla laadulla sekä erottuvalla designillaan. Riskinä on, että ala muuttuu voimakkaammin kilpailluksi synnyttäen esimerkiksi hintakilpailua tai johtaen alentuneeseen markkinaosuuteen. Framery on valmistautunut mahdolliseen lisääntyvään kilpailuun muun muassa tuotteiden korkeaan laatuun tähtäävällä strategisella kulmalla ja pitkäjänteisellä työllä, tuotekehitystyöllä sekä maantieteellisellä hajauttamisella. Kilpailijoiden uhka on laajemmin osa toimintaympäristön ja markkinoiden muutosta. Toimistoalan markkinat voivat muuttua esimerkiksi jonkin uuden disruptiivisen keksinnön tai trendin seurauksena. Markkinan muutoksen riskinä on, että Framery ei kykene uudistumaan riittävän nopeasti, vaan markkinat hylkäävät sen tarjoaman ratkaisun esimerkiksi asiakkaiden muuttuneiden muotokielen mieltymysten vuoksi.

Toimintaympäristöä muokkaavia strategisia riskejä olivat kilpailijoiden ja markkinamuutosten lisäksi yleismaailmalliset suhdannemuutokset sekä ongelmat viennissä sekä maantieteelliset markkinariskit eli maariskit. Yleinen taloudellisen suhdanteen selkeä lasku joko globaalisti tai avainmarkkina-alueella voi realisoituessaan tarkoittaa kysynnän laskua Frameryn tuotteiden ollessa ylellisyshyödykkeitä ja siten potentiaalisesti herkkiä taloudellisille suhdanteille. Heikenevän taloudellisen suhdanteen tai regulaatiomuutosten, kuten tuontitullien ja -tariffien nousun seurauksena, viennissä saattaa esiintyä yleismaailmallisia ongelmia, jotka ovat Frameryn vahvasti vientiin painottuvalle liikevaihdon strateginen riski. Ulkoisia riskejä ovat myös maariskit kattaen tietyn markkinan taloudellisen tilanteen heikkenemisen ja regulaatiomuutosten lisäksi muun muassa poliittiseen ilmapiiriin ja päätöksentekoon sekä oikeusjärjestelmään liittyvät riskit. Frameryn maariski on korostunut merkittävimmillä markkinoilla etenkin Yhdysvalloissa. Toimintaympäristöön vaikuttavista riskeistä yleisen taloudellisten suhdanteiden riski on talousyksikön vastuulla, viennin ongelmat logistiikan vastuulla ja maariskit myynnin vastuulla.

Frameryn nopea kasvuvauhti heijastui moniin haastatteluissa tunnistettuihin riskeihin kasvun hallitseminen ollessa keskeinen strateginen riski. Voimakasta kasvua tavoitellaan rohkeasti, mutta riskinä on hallitsematon kasvu, joka voi johtaa monien muiden riskien toteutumiseen,

kuten esimerkiksi ongelmiin kulurakenteessa. Voimakkaaseen kasvuun liittyen tunnistettiin organisaation kehittämisen paine suhteessa operatiiviseen toimintaan olevan keskeinen riski, millä tarkoitetaan tilannetta, jossa suurin osa resursseista menee päivittäisten operaatioiden pyörittämiseen pitkäjänteisen kehitystyön kustannuksella. Muutama haastateltava nosti lisäksi yrityksen mahdollisen myynnin riskin. Mikäli Framery myytäisiin, toisi myynti ja uuden omistajan omistajaohjaus epävarmuutta tulevasta. Yrityksen myynnin riski voi toteutuessaan aiheuttaa monia muita strategisen tason riskejä, mutta myös liiketoiminnan kannalta runsaasti mahdollisuuksia.

Tutkimusyhtiön henkilöstöhallinnon vastuulla olevia strategisia riskejä tunnistettiin avainhenkilöriski, henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin riski, osaamisen johtamisessa epäonnistumisen riski, sisäisen kulttuurin heikkenemisen riski sekä syväosaamisen puutteen riski. Avainhenkilöriskillä tarkoitetaan hiljaisen tiedon ja syväosaamisen keskittymistä rajatulle joukolle organisaation pitkäaikaisia työntekijöitä sekä johtoa. Riski voi toteutua esimerkiksi työpaikan vaihdon tai terveyden heikkenemisen seurauksena. Henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin riski linkittyy osittain myös avainhenkilöriskiiin. Henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi voivat vaarantua ajoittaisen suuren työmäärän seurauksena, jolloin riski voi toteutua pidemmällä aikavälillä työuupumuksena sekä työtehon laskuna tai hyvinvoinnin heikkenemisenä. Toisaalta riski voi toteutua myös lyhyemmällä aikavälillä esimerkiksi henkilökuntaa ravistelevana tartuntatautiepidemiana, kuten laajana influenssaepidemiana.

Osaamisen kehittämisen ja johtamisen riskinä on, että henkilöstön osaamista ei kyetä kehittämään ja johtamaan organisaation kasvun, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Frameryn strategisena tavoitteena on kehittää maailman huippuluokan osaajia omalla alallaan. Riskin toteutumisen seurauksena henkilöstön osaaminen ei esimerkiksi vastaa organisaation tarpeita tai henkilöstö voi tuntea sisäisen motivoituneisuuden laskua. Osaamisen johtamiseen liittyy läheisesti syväosaamisen puutteen tunnistettu riski. Riskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation nuoruuden sekä nopean rekrytointitahdin vuoksi osalla henkilöstöstä ei ole vankkaa syväosaamista vastaavista työtehtävistä tai toimialalta. Syväosaamisen puutteen riski voi toteutua myös henkilöityneen syväosaamisen menettämisenä avainhenkilöriskin realisoituessa. Vahva organisaatiokulttuuri on Framerylle tärkeää ja sen heikkeneminen tunnistettiin riskiksi. Organisaatiokulttuuri voi heikentyä esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijät kokevat tulleen kohdelluksi yrityksen arvojen vastaisesti tai muutoin väärin. Heikentynyt sisäinen kulttuuri voi joutaa esimerkiksi työntekijöiden motivoituneisuuden, innostuneisuuden tai luovuuden laskuun.

Myynnin omistamia strategisia riskejä haastateltavat tunnistivat markkinoiden saavuttamisessa epäonnistumisen riskin sekä myynnin kasvun hidastumisen riskin. Markkinoiden saavuttamisen riskillä tarkoitetaan, että jotakin maantieteellistä aluetta tai asiakassegmenttiä ei tavoiteta. Riski voi realisoitua esimerkiksi, mikäli Framery ei kykene asemoitumaan markkinoille. Myynnin kasvun odottamattoman hidastumisen tai laskuun kääntymisen riski tarkoittaisi toteutuessaan suoraan liikevaihdon laskua liiketoiminnan perustuessa yksin uusien tuotteiden myyntitoimintaan.

Tutkimusyhtiön strategisia riskejä olivat myös laatuysikön omistama laaturiski sekä poikifunktionaalinen asiakastyytyväisyyden laskun riski. Tutkimusyhtiön strategiana on tuottaa markkinoiden parhaita ratkaisuja, eli Frameryn tarjoaman ratkaisun laadukkuus on strategian ytimessä. Laaturiski voi toteutua esimerkiksi systemaattisena laatuvirheenä tai tuotteen puutteellisuutena aiheuttaen suuren imageriskin sekä esimerkiksi takaisinvetojen ja korjausten kustannusriskin. Mikäli asiakkaat eivät koe Frameryn ratkaisun vastaavan heidän tarpeitaan ja odotuksiaan, voi strateginen asiakastyytyväisyyden laskun riski toteutua. Konkreettisia esimerkkejä asiakastyytyväisyyden laskusta ovat reklamaatiotapausten tehoton käsittely tai tuotteiden varaosien toimitusvaikeudet. Mikäli tavoitteiden mukaista korkeaa asiakastyytyvyyttä ei saavuteta, voi organisaation maine kärsiä sekä liikevaihto laskea.

Maineriskit laajemmin muodostavat keskeisen strategisen riskin. Riskikartoituksessa haastateltavat tunnistivat riskejä, joilla toteutuessaan on vaikutusta Frameryn imagoon – brändin suojeleluun ja kopiotuotteisiin liittyvät riskit, maineen ja julkisuuskuvan riski, tuoteturvallisuus ja tuotetavastuu sekä työnantajakuvan heikkeneminen. Organisaation brändi voi vahingoittua joko äkillisesti jonkin merkittävän yksittäisen tapahtuman seurauksena tai vaihtoehtoisesti pitkän aikavälin brändieroosiona. Esimerkkinä tällaisesta yksittäisestä tapauksesta on jokin organisaation kohtaama kriisi, kuten esimerkiksi julkisuutta saava tuoteturvallisuusriskin toteutuminen. Brändiriskin omistajuus kuuluu markkinointiyksikölle. Tuotekehityksen ja tuotannon omistama tuoteturvallisuus ja -vastuuriski voi toteutua tuotteiden puutteellisen turvallisuuden tai esimerkiksi laatuvirheen vuoksi aiheuttaen vahinkoa henkilöille tai muulle omaisuudelle. Toteutuessaan tuoteturvallisuus ja -vastuuriski voi aiheuttaa merkittäviä imagollisia haittoja sekä taloudellisia kustannuksia takaisinvetojen, korjauskustannusten ja mainehaittojen mahdollisesti aiheuttamien myynnin menetyksien seurauksena. Maineriskillä ja julkisuuskuvan heikkenemi-

sellä tarkoitetaan ylätasolla riskiä, joka voi toteutua esimerkiksi laatuongelmina, väärinkäytösinä tai muuna organisaatiossa tapahtuvana epäeettisenä toimintana. Maineriskin toteutuessa seuraukset voivat olla riskin toteutumisen juurisyystä riippuen muun muassa sidosryhmien, kuten alihankkijoiden, jälleenmyyjien tai muiden kumppaneiden, vetäytymisessä sekä taloudellisinä menetyksinä. Henkilöstöhallinnon omistaman työnantajakuvan heikkenemisen riski voi toteutua esimerkiksi, mikäli työntekijöitä ei kohdella yrityksen arvojen mukaisesti tai organisaation sisäinen kulttuuri heikkenee tehden Framerystä vähemmän houkuttelevan vaihtoehdon potentiaalisille työnhakijoille.

3.2.2 Frameryn operatiiviset riskit

Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan riskejä, jotka johtuvat tyypillisesti puutteellisista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä ja järjestelmistä sekä ulkoisista lähteistä, kuten ympäristöstä, regulaatiosta ja vaatimustenmukaisuuden täyttämisestä tai poliitikoista ja toimintatavoista. (Yener 2010, 510) Tutkimushaastatteluissa haastateltavat tunnistivat lukumääräisesti eniten juuri operatiivisia riskejä, yhteensä 34 riskiä. Operatiivisten riskien omistajat ovat jakautuneet organisaation kaikkiin yksiköihin.

Toimitusketjun omistamia operatiivisia riskejä haastateltavat tunnistivat hankinnasta toimittajakenttään ja alihankkijoihin liittyvät riskit, koko toimitusketjun infrastruktuurin kehittämisen, erityisesti tuotannon keskeytysriski ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisen riskin sekä logistiikan omistaman kuljetusriskin. Hankinnan omistamalla toimittajakentän ja alihankkijoiden kattoriski käsittää monia alihankkijoiden valintaan, komponenttien laatuun ja toimitusten varmuuteen liittyviä riskejä. Riski voi toteutua esimerkiksi, mikäli valitaan taloudellisesti heikossa asemassa oleva toimittaja, heikkolaatuisia tuotteita valmistava toimittaja, alihankkija, jonka tietoturvallisuuden taso on matala tai kriittisesti, mikäli merkittävä alihankkija kärsii vakavista toimitusvaikeuksista. Riskinä on myös alihankkijoiden kykenemättömyys vastata voimakkaan kasvun synnyttämään kysyntään. Voimakas kasvu aiheuttaa myös riskin koko toimitusketjun infrastruktuurin riittämättömän nopealle skaalautumiselle. Kysyntään nähden riittävän infrastruktuurin rakentaminen ja kehittäminen syövät runsaasti resursseja, jolloin riskinä on esimerkiksi toimitusten viivästyminen.

Tuotanto omistaa keskeytysriskin sekä toiminnan jatkuvuuden varmistamisen. Keskeytysriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa syystä tai toisesta liiketoiminnan häiriöttömyyttä ja jatkuvuutta ei pystytä turvaamaan. Toiminnan jatkuvuuden varmistamisen riski on kiinteästi yhteydessä keskeytystilanteisiin ja riskinä on, että kriittisiä riskejä ei tunnisteta ja alenneta hyväksyttävälle tasolle, jatkuvuussuunnittelu ei ole riittävää ja mahdollisia kriisi- ja häiriötilanteita varten ei ole laadittu toimintaohjeita. Logistiikan omistama kuljetusriski voi toteutua, mikäli tuotteelle tapahtuu vahinkoa kuljetuksen aikana ja myyjä on niistä kuljetussopimuksen perusteella vastuussa. Esimerkki riskin toteutumisesta on tuotteen lasien rikkoutuminen ja siitä aiheutuneet kustannukset, jotka ovat myyjän vastuulla ja joita vakuutukset eivät kata täysin.

Henkilöstöhallinto omistaa oikeinmitoitettun henkilöstön resursoinnin oikea-aikaisuuden, rekrytoinneissa onnistumisen, roolien ja vastuiden selkeyden, henkilöstöpolitiikan, henkilöstön suhteellisen kokemattomuuden, esimiestyön, hiljaisen tiedon jakamisen sekä henkilöstön sitouttamisen operatiiviset riskit. Henkilöstöresursoinnin riskinä on, että resursointia ei tehdä oikea-aikaisesti ja oikeinmitoitettusti suhteessa toiminnan resurssitarpeeseen. Riski voi realisoitua esimerkiksi liian myöhäisessä vaiheessa toteutettuna henkilöstöresurssien lisäämisellä, jonka seurauksena muun henkilöstön tulee lisätä omaa työntekoaan tai joitakin tehtäviä jää kokonaan hoitamatta ja tästä saattaa muodostua kierre. Nopean kasvun myötä uusien henkilöstöresurssien tarve on jatkuvaa ja siten myös rekrytointien tahti on toisinaan nopeaa. Riskinä on, että rekrytoinneissa ei onnistuta valitsemaan tehtävään sopivinta henkilöä, perehdytyksessä ei onnistuta tehokkaasti tai roolit ja vastuut saattavat etsiä uomiaan. Perehdytyksen epäonnistumisen riskinä on, että koulutus tehtäviin ei ole riittävän tehokasta ja uusi työntekijä ei pääse riittävän nopeasti tuottavaksi osaksi tiimiä, organisaatiokulttuuria ei saada siirrettyä uusille työntekijöille tai he eivät koe olevansa työyhteisön arvostettuja jäseniä. Usea haastateltava kertoi perehdyttämisen riskin olevan laskenut aiempaan nähden. Roolit ja vastuut voivat olla epäselvät nopeassa kasvussa ja tehtävänkuvien siten muokkautuessa. Mikäli roolit ja vastuut ovat epäselvät, ne saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä päätöksenteossa tai johtaa joidenkin työtehtävien katoamiseen siiloihin.

Yksi haastatteluissa toistuvista operatiivisista henkilöstöhallinnon omistamista riskeistä tunnistettiin olevan henkilöstön suhteellinen kokemattomuus. Suhteellisen kokemattomille ja nuorille henkilöille annetaan paljon vastuuta sekä omasta työstä että esimiesvastuuna. Voimakkaassa kasvussa riskinä on, ettei organisaatio kykenee varmistamaan riittävää tukea, koulutusta ja

osaamisen kehittämisen valmennusta. Kokemattomuuden riski voi realisoitua myös virhearvioina ja huonona päätöksentekona, runsaana työntekona jopa uupumuksen rajoilla tai kykenemättömyytenä hoitaa esimiesvastuuta kypsästi. Esimiestyön riskejä tunnistettiin myös laajemmin organisaatiossa koskien henkilöstön hyvinvointia, työyhteisön ongelmatilanteiden hallintaa sekä muutosjohtamista. Toisaalta henkilöstön suhteellinen kokemattomuus nähtiin myös mahdollistavana tekijänä, sillä asioita uskalletaan tehdä uudella tavalla ja näin erottautua kilpailijoista.

Henkilöstöhallinto omistaa myös hiljaisen tiedon jakamisen riskin, millä tarkoitetaan hiljaisen tiedon tehokkaassa jakamisessa epäonnistumista, jolloin esimerkiksi sairaustapauksissa tai henkilövaihdosten myötä hiljaista tietoa ei onnistuta jakamaan, vaan se on keskittynyt esimerkiksi työntekijöiden omiin muistioihin. Henkilövaihdosten, etenkin irtisanoutumisten, riskin pienentämiseksi haastateltavat näkivät tärkeänä onnistua sitouttamaan työntekijät organisaatioon. Mikäli työntekijöiden sitouttamisessa ei onnistuta, voi työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa aiheuttaen kustannuksia ja mahdollisesti hidastaen operatiivista toimintaa. Osatekijänä henkilöstön sitouttamisessa muutama haastateltava piti henkilöstöpolitiikkaa. Riskinä on, että henkilöstöpolitiikalla saadaan aikaan tilanne, jolloin nykyiset työntekijät eivät enää ole yhtä sitoutuneita organisaatioon. Muutama haastateltava antoi epäonnistuneen henkilöstöpolitiikan mahdollisesta toteutumisesta esimerkin, missä Framery luottaa liikaa houkuttelevuuteensa työnantajana eikä tarjoa työnkuvaan nähden riittävää kompensatiota.

IT-yksikön omistamia operatiivisia riskejä riskikartoituksessa tunnistettiin häiriöt IT-infrastruktuurissa, järjestelmäprojektien epäonnistumisen sekä järjestelmien heikkouksiin liittyvät riskit sekä tiedon suojaamisen riskin. Häiriöt palvelimissa, järjestelmissä tai verkossa estävät niiden käytön sekä aiheuttavat toiminnan keskeytymisriskiä. Järjestelmäprojektin epäonnistumisen ja järjestelmien heikkouksien riskillä tarkoitetaan, että uuden tietojärjestelmän valinnassa, käyttöönotossa tai siinä, että järjestelmä saadaan jalkautettua koko organisaation käyttöön, epäonnistutaan. Tietojärjestelmä ei siten kykene ratkaisemaan ongelmaa, minkä vuoksi järjestelmä on hankittu eikä siten tue liiketoiminnan sille asettamia tavoitteita. Epäonnistunut järjestelmähanke saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa suurien kustannusten lisäksi esteen organisaation kasvulle. Järjestelmien heikkouksien riskinä on, että järjestelmiin jää tehottomia prosesseja. Järjestelmiin liittyvät lisäksi voimakas henkilösidonaisuus sekä järjestelmien tietoturvallisuus. Esimerkki järjestelmäprojektin epäonnistumisesta on myyntiyksikön tunnistama

CRM-järjestelmän käyttöönoton mahdollinen epäonnistuminen ja siten resurssien hukkaaminen sekä järjestelmän liiketoiminnalle tuomien hyötyjen ja mahdollisuuksien menettäminen.

IT-yksikön kenties keskeisimmäksi riskiksi moni haastateltava nimesi tiedon suojaamisessa epäonnistumisen riskin. Riskillä tarkoitetaan arkaluontoisen tiedon menettämistä esimerkiksi tietomurron, tiedonkalastelun tai yrityssalaisuuden salassapidon rikkomisen seurauksena. Riski voi toteutua esimerkiksi tietomurtona palvelimille tai myös työntekijöihin kohdistuvan tiedonkalastelun seurauksena, jolloin työntekijä saattaa huomaamattaan luovuttaa yrityssalaisuuden piiriin kuuluvia tietoja. Tiedon suojaamisen riskin realisoiduttua menetetään organisaation aineetonta pääomaa, joka voi esimerkiksi auttaa merkittävästi kilpailijoita tai aiheuttaa ei-toivottuja seurauksia sidosryhmissä.

Laatuyksikkö omistaa tunnistetuista operatiivisista riskeistä toimintatapojen ja prosessien vakiintumattomuuden riskin, projektinhallintaan liittyvät riskit, prosessien jatkuvuuden riskin sekä kontrollien puutteet. Mikäli toimintatapoja ja prosesseja ei ole määritelty tai määritellyt prosessit eivät ole vakiintuneita riskinä on, että toiminta ei ole tehokkaimmillaan. Riskin realisoituessa prosessit ja tekeminen tulee ikään kuin harkita joka kerta uudelleen, sillä toiminnan reunaehdot ei ole joko määritelty, jalkautettu tai viestitty. Toimintatapojen ja prosessien ollessa vakiintumattomia, toiminnassa saattaa esiintyä epäjohtonmukaisuuksia ja virheitä. Osa riskeistä koostuu myös prosessien ja toimintatapojen puutteellisesta dokumentoinnista ja viestinnästä, jolloin hiljainen tieto ei välttämättä tavoita kaikkia. Projektinhallinnassa epäonnistumisen riski voi toteutua, mikäli esimerkiksi projektinhallinta ei ole strukturoitua, ketterää tai riittävää. Projektinhallinnan reunaehdot koettiin haastatteluissa osin riittämättömiksi, jotta projektityön tehokkuus ja projektien riskien hallinta varmistettaisiin. Frameryllä on käytössään yhteinen projektinhallintatyökalu, mutta käytännössä projekteja saatetaan hallita eri toimintatapoja käyttäen. Projektinhallinnan riskin toteutuessa seurauksena voivat olla muun muassa projektin tavoitteiden, kustannusten ja aikataulussa pitäytymisen epäonnistuminen.

Moni haastateltava näki prosessien jatkuvuuden varmistamisen erittäin tärkeänä. Prosessien jatkuvuutta uhkaavat tiheään muuttuvat tai vakiintumattomat prosessit ja toimintatavat. Riski voi realisoitua, mikäli prosesseja toteutetaan niin kutsutulla *ad hoc* -periaatteella toistuvasti jatkuvien prosessien sijaan synnyttäen lähinnä kertaluontoisia lopputulemia. Prosessien jatkuvuuden riski voi realisoitua myös jatkuvasti kasvun myötä muuttuvina prosesseina, jolloin muutoksiin

ei kyetä vastaamaan ja toimitaan osittain tai kokonaan vanhojen prosessien mukaisesti. Määriteltyjen prosessien ympärillä tulee olla riittävät kontrollit varmistamaan prosessien mukaisen toiminnan, jotta poikkeamat havaitaan ajoissa ja jotta niiden perusteella voidaan kehittää prosesseja ja toimintatapoja edelleen. Muutama haastateltava tunnisti kontrolloimattoman olevan puutteellinen varmistamaan sisäisen valvonnan toimivuus tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Esimerkki riskin toteutumisesta on, että puutteellisen sisäisen valvonnan seurauksena ei kyetä tunnistamaan organisaation arvojen ja toimintatapojen vastaista toimintaa tai esittämään väärinkäytöksiä.

Viestinnän operatiivisen riskin omistaa markkinointiyksikkö. Ulkoisille sidosryhmille kohdistuvassa viestinnässä tunnistettiin riski, että ei kyetä viestittämään ulkoisia sidosryhmiä koskevia asioita riittävän tehokkaasti. Esimerkki riskin toteutumisesta on tuotemuutosten viestimisessä epäonnistuminen, minkä seurauksena aiheutetaan hämmennystä jälleenmyyjien sekä mahdollisesti loppuasiakkaiden keskuudessa sekä kustannuksia selvittelytyöstä. Yksi haastateltava nosti sidosryhmäviestinnän tehottomuudesta esimerkin operatiivisen toiminnan ulkopuolella oleville omistajille riittämättömän viestinnän. Selkeästi keskeiseksi riskiksi haastateltavat nostivat sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen riskin, jossa lähes kaikki haastateltavat tunnistivat riskejä ja kehityskohteita. Riski toteutuu sisäisen viestinnän ja tiedon jakamisen ongelmina, kuten esimerkiksi siten, että yksi yksikkö tekee toisen yksikön toimintaan vaikuttavan päätöksen, mutta ei viesti selkeästi päätöksestä sen vaikutuspiirissä oleville muille yksiköille. Esimerkki riskin mahdollisesta toteutumisesta on tuotemuutoksista viestiminen myyjille, jotta myyjät eivät myy tuotteita vanhentuneilla tuotetiedoilla ja tuotemuutoksen vaikutukset saadaan siten jalkautettua koko organisaation tietoon.

Myyntiyksikön omistamat operatiivisen tason riskit ovat oikeiden jälleenmyyjien valinta sekä jälleenmyyjien mahdollisten konfliktien riski. Oikeiden jälleenmyyjäkumppaneiden valinnan riski on läsnä sekä uusia kumppaneita valittaessa, että vanhoja kumppanuussopimuksia päivittäessä. Riskinä on, että jälleenmyyjät eivät ole esimerkiksi motivoituneita tai päteviä myymään ja markkinoimaan Frameryn tuotteita, jälleenmyyjillä ei ole tarjota riittävää paikallistuntemusta, jälleenmyyjällä on heikko taloudellinen tilanne tai jälleenmyyjän imago ei sovellu Frameryn korkean designin tuotteiden myyntiin. Jälleenmyyjäkentässä piilee myös jälleenmyyjien välisten konfliktien mahdollisuus. Tietyllä markkinalla voi olla useampi nimetty jälleen-

myyjä sekä harvoissa tapauksissa myös Framery saattaa itse myydä suoraan tuotteitaan kyseisellä markkina-alueella kilpaillen siten jälleenmyyjänsä kanssa aiheuttaen mahdollisia intressikonflikteja.

Operatiivisia koko organisaation omistamia riskejä haastateltavat tunnistivat kasvuun sokaistumisen ja kasvun itsestään selvyytensä ottamisen riskin. Suurin osa organisaation työntekijöistä on tullut kasvun myötä yritykseen sekä nähnyt ainoastaan yrityksen nopean kasvun vaiheen. Kun kasvuvauhtiin on totuttu, on riski, että ei esimerkiksi kyetä näkemään kasvun laantumisen merkkejä ajoissa ja aikaisemman toteutuman vuoksi myös tulevaisuudelta oletetaan paljon. Toinen poikkifunktionaalinen operatiivinen riski on, että toimintaa ei kehitetä jatkuvalla ja pitkäjänteisellä tavalla kerättyyn laadukkaaseen dataan perustuen. Riskinä on menetetty mahdollisuus kehittää toimintaa laajamittaisemmin ja systemaattisemmin tulevaisuudessa, mikäli toiminnasta ei kerätä laadukasta dataa ja mikäli sitä ei hyödynnetä sisäisessä kehitystyössä sen täydellä potentiaalilla.

Vaatimustenmukaisuuden täyttämiseen liittyviä operatiivisia riskejä tunnistettiin väärinkäytösriskeiksi sekä korruption, lahjonnan ja epäeettisen toiminnan riskiksi. Väärinkäytösriskeiksi toteutuu, mikäli organisaatiossa toteutuu tahallinen väärinkäytös. Väärinkäytöksiä mahdollistavat muun muassa kontrollien ja sisäisen valvonnan puutteet. Esimerkkitapaus riskin realisoitumisesta voisi olla kavallus tai petos, jonka seurauksena organisaatio voi menettää varojaan sekä organisaation sisäistä luottamusta ja kulttuuria. Merkittävä osa Frameryn sisäisestä valvonnasta nojautuu juuri luottamukseen. Väärinkäytösriskeiksi toteutuu yleisimmillään henkilökunnan toimesta, mutta väärinkäytöksiin voivat syyllistyä myös kolmannet tahot. Esimerkki kolmannen tahon sekaantumisesta väärinkäytökseen on esimerkiksi laskutusjärjestelmän kautta mahdollisesti tapahtuvat väärinkäytökset, joissa myös organisaation työntekijä on mukana peittääkseen syntyviä jälkiä. Korruption, lahjonnan ja epäeettisen toiminnan riski voi toteutua joko omassa toiminnassa tai toimitusketjun osassa. Vaikka riski toteutuisi toimitusketjussa ilman, että Framery syyllistyisi siihen itse suoraan, voisi se aiheuttaa imagohaittoja myös Framerylle. Kokonaisuudessaan tarkasteltuna haastateltavat näkivät väärinkäytösten ja epäeettisen toiminnan riskin matalana.

Tuotekehitysyksikkö omistaa tuotemuutosten implementoinnissa epäonnistumisen riskin, tuotevariaatioiden hallinnassa epäonnistumisen riskin, tuotteiden riittämättömän testauksen sekä

tuotteen vaatimustenmukaisuuden täyttämässä epäonnistumisen riskin. Tuotemuutosten implementoinnin onnistumisessa kriittisiä tekijöitä ovat muun muassa muutoksista viestiminen, muutosten vieminen tuotantoon optimaalisessa vaiheessa sekä varaston tehokas pyörähtäminen uusien tuotteiden ja vanhemman mallin tuotteiden välillä. Tuotevariaatioiden hallinnan riski liittyy läheisesti tuotemuutosten implementointiin. Tuotevariaatioilla tarkoitetaan sekä tuoteuudistusten myötä tulleita tuoteversioita sekä räätälöitävissä olevia tuotevariaatioita, kuten esimerkiksi lisävarusteita, sisustusvaihtoehtoja ja teippauksia. Riskinä on tuotevariaatioiden runsaan määrän aiheuttama haastava hallittavuus sekä toisaalta liian suppean tuotevariaatioiden valikoiman mahdollisesti aiheuttama alhaisempi asiakastyytyväisyys. Tuotevariaatioiden runsas määrä voi aiheuttaa toimintatapojen ja prosessien ollessa puutteellisia tuotannon tehokkuuden laskua, vaikeuksia toimitusketjussa sekä markkinoinnillisia ja viestinnällisiä haasteita.

Tuotteiden riittämättömän testauksen riski on, että tuotteiden testauksella oltaisiin voitu havaita jokin piilevä virhe tai vika tuotteessa, joka myöhemmin paljastuessaan aiheuttaa kustannuksia. Tuotteet sertifioidaan ja testataan sähköjen ja paloturvallisuuden osalta, mutta muutoin tuotteiden testaus ei ole yhtä systemaattista. Useampi haastateltava piti keskeisenä riskiä, että pitkällä aikavälillä tuotteissa esiintyy jokin piilevä vika. Pahimmassa tapauksessa jopa vaarallisen piilevän vian tai ominaisuuden korjaaminen tuotteiden globaalissa takaisinvedossa olisi taloudellisesti kallista sekä voisi aiheuttaa merkittävän kolauksen asiakkaiden laatukokemukseen. Tuotteiden testauksesta keskusteltaessa nähtiin kuitenkin, että mikäli tuotteita testattaisiin ylenmääräisesti, saatettaisiin samanaikaisesti menettää markkinoita. Tuotekehityksen omistamalla vaatimustenmukaisuuden täyttämisen riskillä tarkoitetaan sertifikaattien ja standardointien asettamien vaatimusten täyttämistä. Esimerkiksi riski voi realisoitua, mikäli jollakin markkinalla tuote ei täytä lain asettamia turvallisuus- tai muita määräyksiä esimerkiksi muuttuneiden säännösten seurauksena. Riski liittyy siten myös laajemmin lain asettamien vaatimusten täyttämiseen, kuten nopean kasvun seurauksena yrityksen kokoon perustuvien vaatimusten lisääntymisenä.

Tutkimus- ja kehitysyksikkö omistaa riskin, että asiakkailta saatuihin palautteisiin sekä organisaation sisäisiin havaintoihin ei kyetä vastaamaan ketterästi ja asiakkaille lisäarvoa tuottavalla tavalla. Riski voi toteutua jo, mikäli asiakaspalautetta ja sisäisiä havaintoja ei kerätä aktiivisesti ja systemaattisesti tai mikäli saatuun palautteeseen ei reagoida.

Muutoksenhallinta koskettaa koko organisaatiota Frameryn ollessa jatkuvassa muutoksessa sen ikään kuin kasvaessa ulos aikaisemmista, pienemmälle organisaatiolle soveltuvista, toimintatavoista. Johdon omistaman muutoksenhallinnan riski on, että ei enää kyetä ketteriin muutoksiin, vaan muutoksenhallinnassa epäonnistutaan eikä uusia toimintatapoja, työkaluja ja prosesseja onnistuta jalkauttamaan käyttöön. Jatkuvasti kasvavassa organisaatiossa tehdään runsaasti kehitystyötä samanaikaisesti eri yksiköissä. Mikäli muutoksenhallinnassa ei osata ottaa huomioon läpi organisaation tapahtuvia erilaisia pienempiä kehitys- ja muutoshankkeita ja johtaa niitä yhtenä kokonaisuutena, syntyy riski, että kokonaisuuden hallinnassa ei onnistuta. Myös sisäisen viestinnän onnistuminen on avainroolissa muutoksenhallinnassa ja muutosjohtamisessa. Mikäli muutoksenhallinnassa epäonnistutaan, menetetään sekä muutoksen suunnitteluun ja implementoinnin yrityksiin käytetyt resurssit, että toiminnan kehittämisen mahdollisuus.

Kasvu aiheuttaa haasteita myös laajemmin organisaation kehittymiselle nopeassa kasvussa organisaation eläessä jatkuvasti. Organisaatio kasvaa ulos organisaatorakenteestaan sekä muun muassa johtamismalleista, myyntikanavista ja lain vaatimustenmukaisuuden täyttämistä. Haasteena on vastata tähän kehitykseen proaktiivisesti reaktiivisen reagoinnin sijaan. Jokaisen organisaation osan tulee pystyä kasvamaan samassa tahdissa, sillä yhden yksikön jälkeen jääminen hidastaa koko organisaation kasvua. Konkreettinen esimerkki riskin toteutumisesta on organisaation yksiköiden välinen siiloutuminen, jolloin voi syntyä päällekkäistä toimintaa tai niin sanottuja harmaita alueita, joista kukaan ei ota vastuuta. Siiloutuminen vaikeuttaa myös muun muassa tiedon jakamista. Organisaation voimakas läsnäolo Yhdysvalloissa on johtanut tytäryhtiön perustamiseen, johon liittyy runsaasti muun muassa vaatimustenmukaisuuden täyttämisen riskejä.

3.2.3 Frameryn taloudelliset riskit

Taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan joukkoa liikevaihdon vaihtelevuuteen vaikuttavia korkojen, valuuttakurssien ja rahoituksen saatavuuden riskejä. Taloudelliset riskit kattavat myös velkarakenteen, luottoriskit sekä raaka-aineiden hinnanvaihteluiden riski. (Yener 2010, 511) Riskikartoituksessa tunnistettiin yhteensä kymmenen Frameryn talousyksikön vastuulle kuuluvaa taloudellista riskiä. Riskiluokkarajat eivät kuitenkaan ole täysin mustavalkoiset, vaan on hyvä huomioida myös muiden riskien sisältävän realisoituessaan taloudellista riskiä. Tunnistetut taloudelliset riskit ovat kassan riittävyyteen ja -hallintaan liittyvät riskit, rahoituksen riittävyyden riski, kulurakenteen optimointi, valuuttariskit, vastapuoli- ja luottotappioriskit, viranomaisten

ja verottajan määräyksiin liittyvät riskit, oikeuskiistojen riski, sopimusriskit sekä vahingonkorvausvelvollisuuden riski.

Kassan riittävyyden ja hallinnan riskillä tarkoitetaan pääasiassa tilannetta, jossa lyhytaikaiset pääomat eivät ole riittävät kattamaan menoja ja siten likviditeetti ei ole riittävä. Riskin toteutumisen seurauksena lyhytaikainen maksuvalmius heikkenee, joka saattaa johtaa ongelmiin ja jarruttaa organisaation kasvua. Toisaalta kassanhallinnassa voi olla myös menetettyjen mahdollisuuksien riski, mikäli matalakorkoisilla tileillä makuutetaan yli tarpeen varoja, jotka voitaisiin sijoittaa tuottavammin. Kulurakanteen optimoinnin riskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa kiinteät kustannukset on laskettu tietyn myynnin toteutuman perusteella ja riskinä on liikevaihdon lasku aiheuttaen ei-toivotun kulurakenteen. Mikäli kulurakenne on hyvin jäykkä eli sisältää huomattavasti kiinteitä kuluja, on riskinä, että mahdollisen myynnin tulojen laskiessa kulurakenne ei kykene reagoimaan muutokseen riittävän nopeasti. Frameryn tämänhetkinen rahoitus-tilanne on erinomainen ja kasvu on kyetty rahoittamaan kannattavalla liiketoiminnalla. Talousyksikössä rahoituksen riittävyyden riskinä tunnistettiin ainoastaan tilanne, jossa Framery tekisi mittavan investoinnin ja tarvitsisi siten vierasta pääomaa esimerkiksi yritysoston yhteydessä. Talousyksikön ulkopuolella pohdittiin rahoituksen riittävyyttä myös muissa yllättävissä tilanteissa, joissa jouduttaisiin tukeutumaan vieraan pääoman ehtoiseen rahoitukseen. Riski nähtiin kokonaisuudessaan melko pienenä nykytilanne huomioiden.

Valuuttariskillä tarkoitetaan Framerylle merkittävän valuuttakurssin epäsuosiollisen kehityksen mahdollisuutta. Valuuttariskiä on pyritty hallitsemaan käymällä kauppaa ainoastaan suurilla valuutoilla ja myytäessä vieraalla valuutalla, käytännössä Yhdysvaltain tai Kanadan dollareilla, tuotteet ovat kiinteähintaisia ja siten valuuttakurssivaihtelut eivät niitä heiluta. Talousyksikkö vastaa myös vastapuoliriskistä sekä luottotappioriskistä. Luottotappioriski toteutuu, mikäli vastapuoli eli jälleenmyyjä tai loppuasiakas ei maksa tilaamia tuotteita. Etenkin jälleenmyyjillä saattaa olla runsaasti avoimia maksamattomia laskuja. Myyntisaamiset saattavat olla kokoluokaltaan merkittäviä, mikäli maksuehdot ovat olleet ostajalle suosiolliset. Luottotappioriskiin onkin puututtu linjaamalla maksuehtoja luottotappioriskin laskemiseksi. Vastapuoliriskillä tarkoitetaan yleisemmällä tasolla tilannetta, jossa taloudellisen sitoumuksen vastapuoli ei täytä sitoumuksiaan tavalla tai toisella. Viranomaisten ja verottajan määräyksiin liittyvät riskit voivat realisoitua esimerkiksi, mikäli taloudellisen raportoinnin määräyksiä ei täy-

tetä tai mikäli verotuskäytännöt eivät ole riittävän läpinäkyviä. Talousyksikössä riski esimerkiksi mahdollisille verotuksen huomautuksille verotarkastuksen yhteydessä nähtiin hyvin matalana.

Taloudellisiksi luokiteltavia riskejä ovat lisäksi oikeudenkäyntien riski, sopimusriskit sekä vahingonkorvausvelvollisuus. Oikeuskiistojen riskillä tarkoitetaan riskiä, että joudutaan riitelemään tuomioistuimessa tai välimiesmenettelyssä esimerkiksi immateriaaliloukkaustapauksissa tai sopimusrikkomuksissa. Oikeuskiistojen riskinä ovat korkeat selvittelykustannukset, tuomioistuinten tai välimiesmenettelyiden kustannukset, määrättävät mahdolliset korvaukset vastapuolelle sekä asian hoitamiseksi käytetty avainhenkilöiden vaihtoehtokustannukset ja kiistään mahdollisesti liittyvät maineriskit. Oikeuskiistojen riskiä voidaan pienentää muun muassa huolellisilla sopimuskäytänteillä, kuten määrittämällä riidanratkaisuelin. Sopimusriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa jokin Frameryn kannalta epäsuosiollinen pykälä realisoituu tai sopimuksessa ei olla osattu ottaa kantaa johonkin sopimuksen kannalta olennaiseen asiaan. Talousyksikössä sopimusriski nähtiin korostuneena etenkin vanhoissa sopimuksissa, joita ei ole uusittu. Vahingonkorvausvelvollisuuden riski liittyy läheisesti oikeuskiistojen riskiin, mutta voi realisoitua myös ilman oikeuskiistaa. Vahingonkorvausvelvollisuus voi realisoitua esimerkiksi tuotevastuusta juontuvana henkilövahingon korvauksena ja sopimusloukkauksena. Useampi haastateltava nosti vahingonkorvausvelvollisuuden riskin erityisesti Yhdysvaltojen markkinoilla toimittaessa.

3.2.4 Frameryn turvallisuus- ja vahinkoriskit

Turvallisuus- ja vahinkoriskeillä tarkoitetaan altistumista yksipuolisille riskeille ilman voiton mahdollisuuksia. Turvallisuus- ja vahinkoriskit kattavat suoria omaisuus- ja henkilövahinkoja sekä niiden epäsuoria vaikutuksia, kuten esimerkiksi toiminnan jatkuvuuden riskejä. (Hampton 2015, 20) Tutkimusyrittäjien riskikartoituksessa haastateltavat tunnistivat yhteensä viisi suoraa turvallisuuteen ja vahinkoihin liittyvää riskiä – kulunhallinnan ja yrityksen sisäisten asioiden salassapidon riski, tuotantorakennuksen vaurioitumisen tai tuhoutumisen riski, tietoturvariski, työtapaturman ja vakuutusten kattavuuteen liittyvät riskit.

Tietoturvallisuuteen liittyviä turvallisuusriskejä haastateltavat tunnistivat fyysisten tilojen kulunhallinnan sekä tiloissa asioivien henkilöiden salassapitovelvollisuuden rikkomisen. Keskei-

sempänä riskinä nähtiin yleisesti IT-yksikön omistamat tietoturvaluuteen liittyvät riskit, joihin myös kiinteistöyksikölle kuuluvat tilojen kulunhallinta ja salassapitovelvollisuuksien riski lukeutuu. Tietoturvariskillä tarkoitetaan organisaation sisäisen arkaluontoisen tiedon vuotamista ulkopuolisille tahoille, kuten kilpailijoille tai julkisuuteen. Riski muodostuu sekä tekniemmästä tietoturvaluudesta kattaen muun muassa palvelimien ja järjestelmien tietoturvaluuden sekä sosiaalisesta ulottuvuudesta. Sosiaalisella tietoturvaluudella tarkoitetaan työntekijöiden tietoisuutta tietoturvaluutta koskevista asioista sekä yleisemmin tietoturvakulttuuria. Tietoturvaluuden riski voi toteutua ulkopuolisten hyökkäyksien sekä sisäisten vuotojen lisäksi myös kolmannen tahon, kuten alihankkijan, puutteellisen tietoturvaluuden seurauksena. Toteutuessaan riskillä voi olla kauaskantoiset seuraukset, kuten asiakassuhteiden heikkeneminen, maineen huonontuminen tai kilpailijoiden hyötyminen.

Keskeiseksi vahinkoriskiksi haastateltavat nimesivät Frameryn tuotantotilojen ja koko rakennuksen vaurioitumisen tai tuhoutumisen esimerkiksi palon tai mittavan vesivahingon seurauksena. Mittavan kiinteistöön kohdistuvan vahinkoriskin toteutumisen seurauksena toiminnan jatkuvuus voisi vaarantua ja keskeytysriski toteutua. Myös merkittävien alihankkijoiden tuotantotilojen vahinkoriskit tunnistettiin keskeytymisten kannalta merkittävinä. Edes vakuutukset eivät täydellisesti korvaa sattunutta vahinkoa, mikä nähtiin myös riskinä. Vakuutusten ja niiden kattavuuden riskiä muutama haastateltava kuvasi etenkin ali- tai ylivakuuttamisen näkökulmasta ja esimerkiksi logistiikkayksikössä pohdittiin kuljetusriskiä ja sen vakuuttamisen kannattavuutta suhteessa Frameryn kantamaan riskin suuruuteen. Vakuutuksiin liittyvät riskit on vastuutettu talousyksikölle.

Suurin osa haastateltavista tunnisti työtaturmien riskin, joka on aina läsnä valmistavan teollisuuden tuotannossa. Riski voi toteutua henkilövahinkona esimerkiksi henkilön pudotessa, noston epäonnistuuksessa tai trukilla törmätessä. Tapaturmia voivat aiheuttaa lisäksi kemikaalit sekä terävät esineet. Työtaturmien riskin omistaa tuotannon osalta tuotantoyksikkö sekä toimistotyötilojen osalta kiinteistöyksikkö. Erityisesti tuotantoyksiköstä kerrottiin, että riskin pienentämiseksi on viimeisen reilun vuoden aikana kiinnitetty runsaasti huomiota sekä tehty pitkäjänteistä työtä työturvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. Tuotantoyksiköstä arveltiin riskin olevan nykyisin samalla tasolla verrokkiyhtiöihin nähden tehdyn työturvallisuustyön ansiosta.

3.3 Riskikartoituksen keskeisimmät tulokset

Riskikartoituksen keskeisimmissä tuloksissa esitetään tutkimushaastatteluissa yleisimmin nousseita ja haastateltavien mielestä merkittäviä riskejä. Riski voi olla keskeinen myös, mikäli se on yläriski kattaen alleen useita alariskejä. Keskeisimmissä riskikartoituksen tuloksissa ei esitetä kuitenkaan objektiivisesti merkittävimpiä tai korkeimmaksi priorisoituja riskejä, sillä riskejä ei systemaattisesti priorisoitu haastatteluissa eikä haastatteluiden jälkeen toimeksiantajan puolelta.

Strategiset riskit

Ylätason keskeiseksi useissa haastatteluissa nousseeksi strategiseksi riskiksi tunnistettiin markkinamuutokseen liittyvä riski. Markkinamuutos kattaa monia keskeisiä ulkoisia riskejä pitäen sisällään muun muassa kilpailijoiden uhan sekä myynnin laskun riskin. Keskeisimpiä Frameryn sisäisiä strategisia riskejä haastateltavat tunnistivat strategiatyön ja pitkän aikajänteen suunnittelutyön riittämättömyyden riskin sekä strategiatyöhön läheisesti liittyvän päätöksenteon riskin, riskin, että ei kyetä informoituun, perusteltuun ja oikea-aikaiseen päätöksentekoon. Kasvun hallitsemisen riski tunnistettiin erittäin keskeiseksi ylätason riskiksi, joka linkittyi haastatteluissa hyvin erityyppisiin riskeihin strategisista riskeistä taloudellisiin ja operatiivisiin riskeihin. Muita useimmissa haastatteluissa tunnistettuja keskeisiä riskejä ovat laaturiski, maineriski sekä avainhenkilöriskit.

Operatiiviset riskit

Haastateltavat tunnistivat runsaasti operatiivisia riskejä, joista monia pidettiin merkittävänä. Kasvuyrityksen erityispiirteet nousivat selkeästi esiin useissa haastatteluissa korostaen operatiivisista riskeistä muun muassa organisaation rakenteista ulos kasvamisen kattorisikiä sekä jatkuvan kasvun aiheuttaman muutostilan muutoshallintarisikiä. Useissa haastatteluissa keskeiseksi nousseita operatiivisia kattorisikejä olivat toiminnan ja prosessien jatkuvuus sekä keskeytysriski. Prosessien jatkuvuuden riskillä on kosketuspintaa useiden muiden riskien, kuten toimintatapojen ja prosessien vakiintumattomuuden riskin sekä toimittajakentästä ja alihankkijoista juontuvien riskien kanssa. Hyvin monessa haastattelussa nousi sisäiseen viestintään ja tiedon jakamiseen liittyvät riskit sekä toisaalta tiedon suojaamisen riskit. Henkilöstöhallintoon

liittyviä operatiivisia riskejä tunnistettiin runsaasti mukaan lukien muun muassa henkilöstöresursoinnin riskit sekä henkilöstön suhteellisen kokemattomuuden riskit. Myös vaatimustenmukaisuuden täyttämisen riski laajassa merkityksessä nousi useissa haastatteluissa keskeiseksi kontrollien puutteen riskin lisäksi.

Taloudelliset riskit

Taloudellisista riskeistä keskeisimpiä olivat Frameryn taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavat ylätason riskit. Kulurakenteen optimoinnin riski nähtiin merkittävänä, sillä kasvun seurauksena yrityksen kiinteät kustannukset ovat nousseet ja mikäli liikevaihto kehittyisi ennustuksia huomattavasti heikommin, päädyttäisiin ei-toivottuun kulurakenteeseen. Kassan riittävyys ja hallinta eli riski, että lyhytaikaiset pääomat eivät ole riittävät kattamaan menoja nähtiin jopa kasvua estävänä riskinä, joskaan ei tällä hetkellä korkeana. Vastapuoli- ja luottotappioriskit eli tilanne, jossa vastapuoli ei täytä taloudellisia velvoitteitaan tunnistettiin sopimusriskien ohella niin ikään keskeiseksi taloudelliseksi riskiksi. Vahingonkorvausvelvollisuuden riski nousi useissa haastatteluissa esiin etenkin Pohjois-Amerikan markkinoilla. Vahingonkorvausvelvollisuus voi perustua vahingollisiin sopimusklauusuleihin tai esimerkiksi tilanteeseen, jossa aiheutetaan vahinkoa sivulliselle. Kansainvälisyydestä nouseva valuuttariski tunnistettiin myös keskeiseksi taloudelliseksi riskiksi suurimman osan kaupasta käytäessä ulkomaanvaluutalla.

Turvallisuus- ja vahinkoriskit

Haastateltavat tunnistivat keskeisimmiksi turvallisuus- ja vahinkoriskeiksi tietoturvariskin sekä salassapitovelvollisuuden rikkomisen, joissa riskinä on organisaation arkaluontoisen tiedon leviäminen kuulumattomille tahoille, kuten kilpailijoille. Tuotantotilojen tuhoutuminen esimerkiksi palon seurauksena tunnistettiin merkittävimäksi omaisuuden vahinkoriskiksi ja työtaturmat etenkin tuotantotiloissa tunnistettiin merkittävimäksi henkilövahinkoriskiksi. Turvallisuus- ja vahinkoriskeihin liittyy usein myös huomattavia, jopa suoria vahinkoja suurempia seurannaisriskejä, kuten jatkuvuusriskit.

3.4 Frameryn keskeisimmät riskit verrattuna tyypillisimpiin kasvuyrityksen keskeisimpiin riskeihin

Luvussa verrataan tutkimusyrittäjien riskikartoituksessa tunnistettuja keskeisimpiä riskejä tyypillisimpiin kasvuyritysten kohtaamiin riskeihin. Kasvuyritysten tyypillisimmät riskit on kuvattu luvussa 2.5.1.

Kasvuyrityksissä tyypillisin yksittäinen riski on kasvavan toiminnan rahoittaminen. Useissa nopean kasvun yrityksissä edes hyvä tulos ei kykene rahoittamaan yrityksen kasvua vaan kasvuyritys tarvitsee ulkoista rahoitusta. Ulkoinen rahoitus tuo mukanaan useita riskejä muun muassa sen saatavuudesta ja kustannuksista. Framery on onnistunut rahoittamaan viime vuosina nopean kasvunsa toiminnan hyvän kannattavuuden turvin tuomalla tuloksella. Frameryn ei ole siten tarvinnut yhtiön perustamisen alkuvuosien jälkeen tukeutua ulkoiseen rahoitukseen. Kannattavuuden johdosta myös organisaation kassa on pysynyt vahvana. Esimerkiksi haastatteluiden aikaan Frameryllä oli käyttövarallisuutta yli 5,5 miljoonaa euroa kertoen kassan vahvuudesta. Siten Frameryn kassariski nähtiin matalana verrattuna muihin kasvuyrityksiin, joissa kassavirtaongelmat muodostavat yhden merkittävimmistä taloudellisista riskeistä rahoitusriskin lisäksi (kts. Hoy 2007, 395–399).

Organisaation kasvaessa kasvuyrityksen rakenteiden tulee jatkuvasti muokkautua ja täsmentyä uudessa tilanteessa aiheuttaen riskejä optimaalisen organisaatorakenteen löytämisessä sekä henkilöstön palkkaamisessa. Myös Frameryn riskikartoituksessa moni haastateltava nosti organisaation kasvussa kehittymisen keskeiseksi riskiksi. Riskinä nähtiin organisaation jatkuvassa muutoksessa muun muassa organisatoristen yksiköiden siiloutuminen, jatkuva kehittämisen tarve sekä proaktiivinen kasvuun vastaaminen. Myös oikeinmitoitettu henkilöstöresursoinnin oikea-aikaisuus nähtiin keskeisenä Frameryn riskinä. Henkilöstöresursoinnin riskejä tunnistettiin lisäksi roolien ja vastuiden selkeys sekä rekrytoinneissa onnistuminen, mitkä ovat niin ikään kasvuyrityksille tyypillisiä riskejä.

Kasvuyrityksen kasvaessa nopeasti ja kasvattaessa markkinaosuuttaan kilpailijat useimmiten huomioivat uuden kilpailijan ja alkavat joko kehittää omia tuotteitaan tai vastaavat kilpailuun

muuttamalla tuotteidensa ja palveluidensa hinnoittelua. Frameryn riskikartoituksessa haastateltavat tunnistivat yhdeksi merkittävimmistä riskeistä juuri kilpailijoiden uhan. Äänieristettyjen puhelinkoppien ja pienten neuvottelutilojen markkinoiden ollessa vielä vakiintumattomat, on riskinä Frameryn markkinaosuuden heikentyminen markkinoiden stabiloituessa kilpailijoiden vastattua kilpailuun tuotekehityksellä ja hinnoittelulla.

Hoyn (2007, 395–399) mukaan kasvuyrityksen tuotteen ja palvelun laatu on yleisin riski pääomien riittävyyden, kassavirtariskin sekä uuden ja lisääntyvän kilpailun jälkeen. Laaturiski tunnistettiin myös usean haastateltavan mukaan yhdeksi merkittävimmistä riskeistä tutkimusyrityksen riskikartoituksessa. Framery on positioitunut markkinastrategisesti edustamaan korkeaa laatua ja siten laatuongelmat voisivat vahingoittaa sen imagoa sekä aiheuttaa merkittäviä kustannuksia.

Vahinkoriskit, etenkin toimi- ja tuotantotiloihin sekä ihmisiin kohdistuvat vahingot, ovat laaturiskien jälkeen tyypillisimpiä kasvuyritysten riskejä. Tutkimusyrityksen riskikartoituksessa vahinkoriskeistä kriittisimmiksi tunnistettiin juuri tuotantotilojen vahingoittuminen, työtapaturmat sekä vahinkovakuutusten kattavuuteen liittyvät riskit –verrokkiyritysten tapaan. Yleinen talouden taantuma on Hoyn (2007, 395–399) mukaan yhtä yleinen vahinkoriskien kanssa. Suhdanneriski tunnistettiin myös Frameryn yhdeksi riskiksi, mikäli syvän ja globaalin laskusuhdanteen seurauksena myynti laskisi merkittävimmillä markkina-alueilla. Avainhenkilöriskit ovat lähes yhtä yleisiä vahinko- ja suhdanneriskien ohella. Frameryllä tunnistettiin runsaasti hiljaista tietoa ja arvokasta osaamista olevan keskittynyt tietyille avainhenkilöiden joukolle muodostaen merkittävän riskin. (kts. Hoy 2007, 395–399)

Verrattaessa Frameryn riskikartoituksen tuloksia yleisimpiin kasvuyritysten kohtaamiin riskeihin havaitaan runsaasti yhtäläisyyksiä sekä joitain merkittäviä eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksiä ovat riskit, jotka johtuvat organisaation rakenteellisista muutoksista sekä toiminnan jatkuvasta operatiivisesta kehittämisestä, laaturiskit, vahinkoriskit, suhdanneriskit sekä avainhenkilöriskit. Myös kasvuyrityksille tyypillisesti kilpailijoihin liittyvät riskit olivat vahvasti läsnä tutkimusyrityksessä tunnistetuissa riskeissä. Sillä kilpailijoiden markkinaosuudet eivät ole vielä vakiintuneet ja uusia kilpailijoita saattaa ilmaantua, oli moni haastateltavista huolissaan markkinoiden tulevasta kilpailutilanteesta ja markkinoiden stabiloituessa Frameryn markkinaosuus-

desta. Sen sijaan kasvuyritysten globaalisti yleisimmät ja merkittävimmät rahoituksen riittä-
vyyteen ja kassavirtaongelmiin liittyvät riskit koettiin melko pieniksi tutkimusyrityksen riski-
kartoituksessa erinomaisen rahoituksellisen aseman ja vahvan kassan vuoksi.

3.5 Frameryn riskikartta

Kuviossa 4 on esitetty Frameryn riskiprofiili riskikarttana koostaen visuaaliseen muotoon ris-
kikartoituksessa tunnistetut riskit. Riskit on jaoteltu edellä esitellyn luokittelun mukaisesti nel-
jään riskiluokkaan – strategisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin sekä
turvallisuus- ja vahinkoriskeihin. Kuvion keskelle tiivistyvät kaikki tutkimuskohteen riskit,
jotka sijoittuvat eri riskiluokkiin kehämäisesti. Kuvion ulkoraja sekä keskellä oleva kehä ku-
vaavat eri riskiluokkien sisällä riskien kirjoa ja tasoja. Riskien sijoittuminen kategorioiden si-
sällä ei kuvasta riskien prioriteetteja.



Kuvio 4 Frameryn riskikartta

Kuviosta on helposti luettavissa, mihin riskiluokkaan riskikartoituksessa tunnistetut riskit on
jaoteltu. Strategiset ja operatiiviset riskit ovat korostuneet määrällisesti selkeästi taloudellisiin

ja turvallisuus- ja vahinkoriskeihin verrattaessa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa painotetaan perinteisemmän riskienhallinnan piiriin lukeutuvien taloudellisten sekä turvallisuus- ja vahinkoriskien lisäksi nimenomaan strategisia ja operatiivisia riskejä. Tutkielman valitun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulman vuoksi myös tutkimushaastatteluissa painotettiin strategisia ja operatiivisia riskejä, mikä osaltaan on vaikuttanut riskien lukumääräiseen jakautumiseen. Myös haastatteluihin valitut henkilöt vaikuttivat osaltaan eri riskiluokkien painottumista oman taustan ja katsontakannan, organisaatioyksikön sekä työtehtävien ja vastuiden näkökulmasta.

Riskikartan esitystapa on valikoitunut riskiluokkapohjaiseksi valitun riskien tunnistamisessa käytetyn luokittelutavan mukaisesti. Vaihtoehtoisia luokittelutapoja ovat esimerkiksi riskien visualisointi riskien merkittävyyksien mukaan, organisaatioyksiköittäin tai vastuuhenkilöittäin. Riskien luokittelu riskien merkittävyyden mukaisesti esittämällä lämpökarttana (*heat map*) on suosittu tapa visualisoida organisaation riskejä matriisissa riskien todennäköisyyksien ja vaikutusten mukaisesti värikoodattuna. Riskien lämpökarttoja muodostetaan usein riskin lähteen sekä organisaatioyksikön pohjalta sovellustapoja ollessa useita. Muita suosittuja vaihtoehtoisia tapoja visualisoida organisaation riskiprofiilia on esittää yksinkertaisesti organisaation merkittävimmät kymmenen riskiä (*”Top 10 –list”*) tai riskiprofiileina, jossa vaaka- ja pystyakselit muodostuvat riskin toteutumisen todennäköisyydestä ja vaikutusten suuruudesta ja akselien muodostamalle alueelle sijoitetaan riskit merkittävyyden mukaan. Tämän kaltainen riskiprofiili on hyvin havainnollistava ja riskien merkittävyyksiä suhteessa toisiinsa on helppo arvioida. (Fraser 2010, 173–175; Shortreed 2010, 108–109)

3.6 Riskikartoituksen onnistuminen

Tutkimushaastattelut onnistuivat pääasiassa suunnitellusti. Suunnitelluista haastatteluista yksi peruuntui. Tarkoituksena oli haastatella suunnitteluhetkellä organisaation operatiivista johtajaa, josta suunnitellun haastattelun aikaan oli henkilövaihdosten myötä tullut organisaation toimitusjohtaja. Haastattelun peruuntuessa korvaajaksi ehdotettiin organisaation tutkimus- ja kehityksyksikön johtajaa, joka oli mukana yritystä perustettaessa ja toimi pitkään hallitusjäsenenä ennen siirtymistään organisaation operatiiviseen toimintaan mukaan. Korvaavalta haastateltavalta saatiin pääasiassa vastauksia johdolle suunniteltuihin kysymyksiin, joten haastateltavan vaihdoksesta huolimatta haastattelu oli onnistunut.

Haastattelut kestivät hieman vajaasta puolesta tunnista runsaaseen puoleentoista tuntiin. Haastatteluaika oli muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta riittävä koko haastattelurungon läpikäymiselle. Myös muutamassa haastattelussa, jossa varattu aika oli loppua kesken, saatiin suurimpaan osaan haastattelurungon kysymyksiä vastaukset. Parihaastattelussa toinen haastateltavista kertoi näkemyksiään hallitsemmin, molempien kuitenkin päästessä antamaan omat näkemyksensä.

Etenkin riskikartoitusta koskevien haastattelukysymysten tarkoituksena oli olla avoimia, jotta haastateltavilta saatiin kerättyä riskit, joita he pitivät merkittävimpinä ja päällimmäisinä mielissään olevina. Osalla haastateltavista oli etenkin haastattelun alussa hieman vaikeuksia tunnistaa oman vastuualueensa ytimen ulkopuolelle jääviä ja laajemmin organisaatiota koskettavia riskejä, jolloin riskikentän kokonaiskuvan hahmottaminen jäi löyhäksi. Haastattelurungon riskikartoituksen apukysymykset auttoivat haastateltavia tunnistamaan lisää riskejä laajempien riskiluokkien kautta ja siten kaikista haastatteluista saatiin kerättyä riskitietoa monipuolisemmin. Myös osa riskienhallintaa koskevista kysymyksistä oli joillekin haastateltavista alkuun hankalia hahmottaa, jokaisen saadessa lopulta ilmaistua näkemyksensä riskienhallinnan viitekehykseen ja -prosessiin apukysymysten ja keskustelumaisemman haastatteluotteen avulla.

4 FRAMERYN RISKIENHALLINNAN VIITEKEHYS JA RISKIENHALLINTAPROSESSI

Tutkielman toinen empiirinen osa käsittelee Framerylle laadittavaa riskienhallinnan viitekehystä sekä riskienhallintaprosessia riskikartoituksessa tunnistettujen riskien hallitsemiseksi. Tavoitteena on luoda toimeksiantajalle kokonaisvaltaista riskienhallinnan mallia hyödyntävä riskienhallinnan viitekehys ja riskienhallintaprosessi, jotka sopivat kohdeyrityksen erityispiirteisiin ja huomioivat avainhenkilöhaastatteluissa saatuja näkemyksiä. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla luvussa 3.1 kuvatulla tavalla. Tutkimushaastatteluissa kerätty ja litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen (kts. luku 3.2). Työvälineenä

sisällönanalyysin tuloksena syntyneiden riskienhallinnan viitekehyksen ja riskienhallintaprosessin osa-alueet ja vaiheet on havainnollistettu kuvioina 5 ja 6 käyttämällä esitysgrafiikkaohjelmaa.

4.1 Haastateltavien näkemykset riskienhallinnan viitekehyksestä ja -prosesista

Valittujen avainhenkilöiden haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä organisaatiolle sopivasta riskienhallinnan viitekehyksestä ja riskienhallintaprosessista. Haastatteluissa oltiin erityisen kiinnostuneita haastateltavien näkemyksistä riskinottohalukkuudesta, riskienhallinnan tärkeydestä ja sille annetusta mandaatista, organisoinnista, vastuuttamisesta, resursoinnista, riskienhallintaprosessin käytännön toteutuksesta sekä raportoinnista ja seurannasta.

Riskienhallinnan viitekehys, riskinottohalukkuus ja mandaatti

Riskienhallinnan viitekehystä koskevat tutkimuskysymykset pureutuivat erityisesti yleisiin riskienhallinnan periaatteisiin, riskienhallintapolitiikkaan, riskinottohalukkuuteen sekä riskienhallinnan tärkeyteen ja mandaattiin. Eräs haastateltava korosti tärkeyttä määrittää riskienhallinnan taustalla vaikuttavat seikat, kuten lähestymistavan riskienhallintaan ja riskienhallinnan viitekehyksen. Riskien taustatekijät tulee määritellä ja määritelmän perusteella tarkastella riskejä. Valittu tulokulma voisi luontevasti olla puhtaasti taloudellinen suhtautuminen riskienhallintaan, mikäli tärkein riskienhallinnan tavoite asetetaan olevan säilyttää tuloksetekokyvyn ja tuottaa lisäarvoa. Tällöin myös riskit priorisoitaisiin taloudellisen merkittävyyden perusteella.

Riskienhallinnassa tärkeänä pidettiin lisäarvon tuottamista. Riskienhallinnan tulisi olla haastateltavien mukaan hallinnollisesti ja byrokraattisesti kevyttä. Kolme haastateltavista kuvasi, kuinka formaaleita ja jäykkiä prosesseja kaihdetaan organisaatiossa eikä siten myös riskienhallintaa haluta viedä äärimmäisyyksiin. Riskienhallintatyö tulisi olla aidosti lisäarvoa tuottavaa, joustavaa ja läpinäkyvää.

Riskienhallintapolitiikkaa haastateltavat pitivät hyvänä ajatuksena. Moni piti riskienhallintapolitiikkaa hyvänä tapana määritellä riskienhallinnan tavoitteet ja toimintatavat sekä ohjeistaa ris-

kienhallinnan käytännön toteutuksessa. Riskienhallintapolitiikan tarkoituksenmukaista laajuutta ja ulottuvuutta tulee kuitenkin haastateltavien mukaan pohtia. Riskienhallintapolitiikka voisi kattaa erään haastateltavan mukaan myös laajemmin kriisinhallintaa ja jatkuvuussuunnittelua. Kirjallinen riskienhallintapolitiikka nähtiin erityisen tarpeellisenä kattamaan etenkin tietoturvariskit, investointipäätösten sekä tuoteriskienhallinnan. Usea haastateltava kuitenkin korosti, että riskienhallintapolitiikat ja toimintaohjeet tulisi pitää selkeinä, käytännönläheisinä sekä riittävän kevyinä.

Yksi tärkeä osa organisaation riskienhallinnan viitekehystä on riskinottohalukkuuden määrittäminen. Kasvuyrityksissä tyypillisesti otetaan saturoituneita yrityksiä enemmän riskejä (kts. luku 2.5.2). Kysyttäessä organisaation riskinottohalukkuudesta haastateltavilta, näkemys oli selkeä. Organisaatiossa otetaan tietoisesti riskiä ja muutama haastateltava piti nimenomaan korkeaa riskinottohalukkuutta kasvun ja menestyksen mahdollistajana. Kolmasosa haastateltavista kertoi, että työntekijöitä kannustetaan riskinottoon.

Riskinottohalukkuus nähtiin kuitenkin yksikkö- ja aihekohtaisena sekä henkilösidonnaisena. Esimerkiksi tuotannon turvallisuudessa riskiä ei oteta lainkaan. Eräs haastateltava tunnisti lisäksi tuotannon turvallisuuden ohella tuotannon jatkuvuuden, myynnin ja laskutuksen riskinottohalukkuuden matalaksi liiketoiminnan jatkuvuuden ja kassavirran turvaamiseksi. Sen sijaan toisissa yksiköissä, kuten tuotekehityksessä ja tutkimuksessa, halutaan kannustaa tietoiseen ja hallittuun riskinottoon.

Puolet haastateltavista piti riskinottohalukkuutta hyvin henkilösidonnaisena, sillä riskinottohalukkuutta ei ole selkeästi määritelty. Kaksi haastateltavaa kertoi johdon näyttävän oman toimintansa esimerkillä toivottavaa riskinottohalukkuuden linjaa. Rajoja riskinottohalukkuudelle pidettiin kuitenkin yleisesti löyhinä. Erään haastateltavan mielestä riskinottohalukkuus ei aina ole johdonmukaista ja yhteneväisessä linjassa päätöksenteossa. Riskinottohalukkuus on muutamien haastateltavien mukaan myös vaihdellut ajassa. Toisen haastateltavan mukaan päätöksenteossa on aikaisemmin otettu enemmän riskiä, kun taas yrityksen kasvaessa riskinottohalukkuus on jo laskenut ja päätöksenteossa on ryhdytty varovaisemmaksi. Sen sijaan toinen haastateltava kertoi hieman päinvastaista – riskitasoja on organisaation historia aikana nostettu tietoisesti muutamaa otteeseen. Syynä ristiriitaisuuteen toinen haastateltavista tunnisti heikon viestinnän. Yleisesti riskinottohalukkuuden määrittelemistä esimerkiksi osana riskienhallintapolitiikkaa pidettiin hyvänä ajatuksena.

Useamman haastateltavan mielestä oli tärkeää, että johto tukee riskienhallintaa ja antaa sille mandaattinsa. Johdon rooli riskienhallinnassa nähtiin riskienhallinnan täyden tukemisen lisäksi esimerkin näyttäjänä. Johdon riskienhallintaan sitouttamisen lisäksi myös koko henkilöstön sitouttamista riskienhallintaan jokaiseen tuotannon työntekijään saakka pidettiin tärkeänä. Keinona ihmisten sitouttamiseen eräs haastateltava näki riskienhallinnan tärkeyden korostamisen siitä näkökulmasta, miten riskienhallinta hyödyttää työntekijöitä ja tuo organisaatiolle hyötyjä. Tiedusteltaessa riskienhallintaprosessin mahdollista vastaanottoa laajemmin organisaatiossa, haastateltavien mukaan organisaation jatkuva muutostila on sopeuttanut henkilöstön muutokseen ja muutosvastarinta on siten hyvin matala, jolloin myös riskienhallintaprosessin implementoinnissa uskottiin hyviin tuloksiin.

Haastateltavat pitivät kollektiivisesti riskienhallintaa tärkeänä. Merkittävin perustelu liittyi organisaation nopeaan kasvuun. Lisäksi yhtenäinen riskienhallintaprosessi nähtiin mahdollisuutena kaventaa yksiköiden välisiä silloja sekä hallita riskikenttää kokonaisuutena. Näkemykset kuitenkin vaihtelivat haastateltavien keskuudessa koskien riskienhallinnan tärkeyden nykyistä välittymistä. Muutaman haastateltavan mukaan riskienhallinnan tärkeys näkyy riskien käsittelemisenä useissa eri keskusteluissa, kun riskejä, niiden konteksteja ja suhteita pohditaan sekä riskejä arvioidaan. Sen sijaan neljän haastateltavan mukaan riskienhallinnan merkitys ei näy jokapäiväisessä toiminnassa. Kun riskejä ja riskienhallintaa ei juuri ajatella osana päätöksentekoa ja jokapäiväistä toimintaa, voidaan sitä pitää merkkinä riskienhallintakulttuurin olemattomuudesta. Eräs haastateltava piti tämän vuoksi riskienhallintakulttuurin luontia hyvin olennaisessa roolissa riskienhallinnan onnistumisessa.

Riskienhallinnan organisointi, vastuuttaminen ja resursointi

Kysymykseen riskienhallinnan organisoinnista moni haastateltava koki haastavaksi vastata ja osa jätti täysin vastaamatta. Neljäsosan mielestä riskienhallintatoiminto tulisi sijoittaa organisatorisesti laatuyksikölle. Perusteluina olivat riskienhallinnan toimiminen luonnollisena jatkumona laatuyksikön laadunvarmistuksen ja laadunhallinnan läpi organisaation kattavalle työlle. Kaksi haastateltavaa sen sijaan nimenomaan kartoivat ajatusta riskienhallinnan sijoittamisesta organisatorisesti laatuyksikön alle, vaan pitivät sen sijaan talousyksikköä parempana vaihtoehtona. Yksi haastateltava pohti riskienhallinnan organisoinnista turvallisuuspainotteiseksi joko

IT-yksikölle tai tuotannolle. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan riskienhallinnan organisoimisen toimiva ratkaisu olisi poikkifunktionaalinen toimikunta, joka koostuisi organisaation eri yksiköiden jäsenistä. Myös kaksi muuta haastateltavaa pitivät poikkifunktionaalista toimielintä, kuten strategista johtoryhmää sopivana tapana organisoida riskienhallinta. Toinen heistä korosti poikkifunktionaalisuuden lisäksi organisatorista tasoa – riskienhallinta tulisi organisatorisesti sijoittaa riittävän korkealle.

Puolet haastateltavista tunnisti viime kädessä organisaation johdon olevan vastuussa riskienhallinnasta. Heidän mukaansa johdon tulee ottaa vastuu riskienhallinnasta, kun taas osan mielestä riskienhallintaprosessin käytännön toteutuksen ja koordinoituvastuun voisi erottaa johdon vastuusta alemmalla organisatoriselle tasolle. Koordinoituvastuu olisi jollakin sen yksikön työntekijällä, jolle riskienhallintatoiminto organisatorisesti sijoitettaisiin. Suurin osa haastateltavista piti tärkeänä riskienhallinnan vastuuttamista yhdelle henkilölle ja siten riskienhallinnan selkeää ja vahvaa omistajuutta. Muutama haastateltava piti myös vastuun jakamista poikkifunktionaaliseen toimikunnalle tai strategiseen johtoryhmälle sopivana vaihtoehtona. Erään haastateltavan mukaan riskienhallintavastuun voisi jakaa myös riskien omistajille, jolloin jokaisen yksikön johtaja olisi vastuussa oman yksikkönsä riskeistä ja niiden hallinnasta.

Kysymys riskienhallinnan resursoinnista jakoi hieman haastateltavien näkemyksiä. Puolien haastateltavien mielestä riskienhallinta tulisi olla osa-aikainen rooli sopivan henkilön työn ohessa. Yhden haastateltavan mielestä organisaatiolle ei tulisi palkata riskienhallinnasta vastaavaa henkilöä tulevaisuudessakaan. Sen sijaan toisen haastateltavan näkemyksen mukaan riskienhallinnasta vastaaminen osa-aikaisena roolina ei olisi riittävää, vaan vaatisi ainakin yhden kokoaikaisen resurssin, joka kykenisi vastaamaan riskienhallinnasta kokonaisuutena sekä luomaan organisaatioon riskienhallintakulttuuria.

Riskien tunnistaminen, analysointi, arviointi ja käsittely

Riskien tunnistamisesta, analysoinnista, arvioinnista ja käsittelystä jokaisella haastateltavalla oli näkemyksensä. Tutkimusyriityksellä on jo tutkimuksen toteutuksen aikaan yksittäisiä ja erilisiä riskienhallintaprosesseja, kuten tuotannon riskien tunnistamista, arviointia, riskin pienentämistä ja seuranta, aloitteilla oleva tulevaisuusskenaarioiden riskilähtöistä laatimista sekä niiden pohjalta tehtäviä varautumissuunnitelmia sekä muita aihekokonaisuuskohtaisesti satunnai-

sesti toteutettavia riskienhallinnan toimia. Jo toteutettavista riskienhallinnan toimista ei ole kuitenkaan muodostettu yhtenäisiä, systemaattisia tai pitkäjänteisiä. Suurin osa haastateltavista kuvasi riskienhallintaprosessin kokonaisvaltaisuutta yhtenä sen tärkeimmistä ominaisuuksista. Kokonaisvaltaisuuden tärkeys heijastui heidän mukaansa erityisesti siihen, että kaikki yksiköt ovat sitoutuneita riskienhallintaan, riskienhallintaa toteutetaan yhteneväisesti koko organisaatiossa ja että kaiken tyyppiset riskit huomioidaan riskienhallinnassa. Yksi haastateltava sen sijaan piti riskienhallinnan kokonaisvaltaisuuden sijaan riskienhallintaprosessin turvallisuuspanotteisuutta tärkeänä.

Kahden haastateltavan mielestä riskien tunnistaminen, analysointi, arviointi ja käsittely tulisi toteuttaa tiukemmin yksikkökohtaisesti keskitetyn lähestymistavan sijaan, sillä riskien omistajilla yksiköiden sisällä on paras tuntemus oman vastuualueensa riskeistä. Erään haastateltavan mielestä kaikkien yksiköiden riskit eivät edes tarvitse olla muiden yksiköiden tietoisuudessa. Vaikka moni haastateltava piti tärkeänä riskienhallintaprosessin keskittämistä, nosti kolme haastateltavaa esiin kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin lisäksi syväluotaavammat riskianalyysit vaihtuvilla teemoilla. Tällaisia olisivat syväanalyysit, kuten skenaarionalyysit, jatkuvuussuunnitelmat ja riskikohtaiset analyysit, joita esimerkiksi strateginen johtoryhmä toteuttaisi joko yksikkö- tai asiakokonaisuus kerrallaan. Yhden haastateltavan mukaan riskienhallintaprosessia ei tulisi edes tarkastella yhtenä prosessina, vaan joukkona kuvatun kaltaisia erilaisia ja eri tarkoituksiin soveltuvia prosesseja.

Kolmasosa haastateltavista, jotka kannattivat keskitetysti organisoitua riskienhallintaprosessia, olivat sitä mieltä, että määriteltyjen riskienhallinnan toimenpiteiden käytännön toteutus on riskin omistajilla yksikkökohtaisesti. Keskitetysti organisoidussa käytännön riskienhallintaprosessissa prosessia johdetaan keskitetysti kattaen kaikki organisaation yksiköt. Keskitettyä prosessia kannattavat haastateltavat perustelivat keskitettyä riskienhallintaa yhdenmukaisilla käytännöillä sekä organisaation riskikentän kokonaiskäsitteksen muodostumisen ja koko organisaation merkittävimpien riskien priorisoimisen vuoksi. Yksi haastateltavista piti tärkeänä riskienhallintaprosessin kytkeä osaksi olemassa olevia prosesseja ja toimintatapoja, jotta riskienhallinta saadaan implementoitua luontevasti.

Kahdeksan haastateltavista piti erittäin tärkeänä riskienhallintaprosessin jatkuvaa ja rullaavaa luonnetta, kun taas kolmen haastateltavan mielestä kerran vuodessa toteutettava riskikartoitus ja riskien läpikäynti olisi riittävää. Riskienhallinnan jatkuvuuden kannattajien mielestä tärkeää

on, että riskienhallinta ohjaa toimintaa, riskejä arvioidaan sekä hallitaan jatkuvalla periaatteella esimerkiksi osana laatuyksikön ohjaamaa jatkuvan kehittämisen prosessia. Kuitenkin myös vuosikelloa seuraavan riskienhallintaprosessin kannattajat pitivät tärkeänä, että kerran vuodessa tunnistettuja ja arvioituja riskejä ei unohdettaisi täysin seuraavaan vuoteen, vaan tunnistettujen riskien perusteella laaditut toimenpiteet toteutetaan ja niiden etenemistä seurataan useammin kuin kerran vuodessa. Useampi haastateltava nosti esiin myös riskienhallintaprosessin pitkäjänteisyyden – riskienhallintaprosessi tulee rakentaa alusta lähtien toimivaksi, prosessi tulee vakiinnuttaa ja toistaa pitkäjänteisesti systemaattisella tavalla parhaiden lopputulosten saavuttamiseksi.

Riskienhallintaprosessin yksityiskohdista moni haastateltava ei osannut kuvata tarkemmin organisaatiolle soveltuvinta tapaa. Kolme haastateltavaa piti tärkeänä riskien tunnistamisen ja arvioimisen lisäksi riskien priorisointia. Kaikista riskeistä tulisi tunnistaa 5-10 % merkittävintä riskiä, joille tehtäisiin toimintasuunnitelmat ja jotka toteutettaisiin riskien omistajien johdolla. Priorisoinnin lisäksi riskikartoituksen perusteella tehtävät riskien luokittelut nähtiin tärkeänä. Merkittävimpien riskien hallitsemiseksi yksi haastateltava näki hyväksi laatia toimenpiteiden lisäksi yksityiskohtaisempi toimenpidesuunnitelma sekä järjestää riskiaiheisia työpajoja. Riskienhallintapolitiikan ohjeistavan roolin lisäksi muutama haastateltava panostaisi lisäksi laajemmin riskienhallintakoulutuksiin, joita pidettäisiin ainakin uusille työntekijöille. Koulutuksilla riskienhallintaprosessin tuntemus ja näkyvyys henkilöstön keskuudessa kyettäisiin varmistamaan.

Raportointi ja seuranta

Haastateltavat olivat yksimielisiä riskien dokumentoinnin, raportoinnin ja seurannan tärkeydestä, jakaen kuitenkin mielipiteitä, kuinka raportointi ja seuranta tulisi käytännössä toteuttaa. Eräs haastateltava kuvasi nykyisiä dokumentointikäytänteitä mahdollisimman minimaalisiksi, tarkoittaen, että vain kaikista olennaisin dokumentoidaan eikä mitään ylimääräistä dokumentoida.

Yksi haastateltavista piti kerran vuodessa toteutettavan riskikartoituksen yhteydessä tehtävää riskiraportointia riittävänä. Sen sijaan huomattavasti useampi, kahdeksan haastateltavista, piti tärkeänä koko prosessin jatkuvuuden tapaan myös raportoinnin ja seurannan jatkuvuutta. Ra-

portoinnin ja seurannan sopivana seurantavälinä pidettiin kerran kvartaalissa toteutettavaa laajempaa seurantaa tai kerran kuukaudessa toteutettavaa hieman kevyempää seurantaa. Turvallisuuspainotteista riskienhallintaprosessia kannattavan haastateltavan mielestä hyvä tapa seurata turvallisuusriskejä on viikoittaiset laajemmassa johtoryhmässä toteutetut katsaukset. Realisoituneiden turvallisuusriskien käsittelyn lisäksi myös muiden tunnistettujen riskien realisoituessa riskitapahtuma tulisi aina erään haastateltavan mukaan analysoida. Analysoinnilla tarkoituksena on selvittää, mitkä olivat syyt riskin toteutumiselle, oppia tapahtuneesta sekä kehittää toimintaa hakematta riskin toteutumiselle syyllisiä.

Erään jatkuvan raportoinnin ja seurannan kannattajan mukaan ihanteellinen ratkaisu jatkuvan raportoinnin ja seurannan toteuttamiseksi olisi riskimittareiden luominen ja jatkuva riskiraportointi toiminnanohjausjärjestelmästä. Toiminnanohjausjärjestelmästä saataisiin kerättyä paljon riskidataa, jota voitaisiin jalostaa parhaimmassa tapauksessa automaattisesti päivittyviksi informatiivisiksi riskiraporteiksi.

Viisi haastateltavaa piti joko laajennettua tai strategista johtoryhmää sopivana foorumina riskien seurannalle. Eräs haastateltava ehdotti sopivaksi foorumiksi eri yksikön edustajista koottua toimikuntaa. Yhden haastateltavan mielestä puolestaan riskien raportointi ja seuranta tulisi kytkeä mahdollisimman tiiviisti osaksi nykyisiä prosesseja ja toimintatapoja, jotka koskettavat kaikkia organisaation jäseniä. Seuranta tapahtuisi tällöin esimerkiksi jokaisen yksikön sisäisissä kvartaalitapaamisissa. Kvartaalitapaamisissa käsitellään tavallisesti muun muassa edellisen kvartaalin tuloksia ja tapahtumia ja näiden ohella käsiteltäisiin lisäksi kyseisen yksikön merkittävimmät riskit ja niiden muutokset tarkoituksenmukaisessa laajuudessa, kuten esimerkiksi yhdellä kalvolla.

Muutama haastateltava piti hyvänä ajatusta riskien seurantavastuun jakamisesta. Jokainen riskin omistaja seuraisi omia riskejään ja reagoisi niihin tilanteen mukaan, minkä lisäksi kokonaisuutta seurattaisiin jatkuvasti riskienhallinnan koordinoijan toimesta sekä merkittävimpiä riskejä johto seuraisi tietyin aikavälein. Muutama haastateltava otti kantaa riskien raportoinnista hallitukselle. Toisen haastateltavan mukaan tunnistettujen ja hallinnassa olevien riskien raportointi yhtiön hallitukselle ei toisi lisäarvoa, kun taas toinen haastateltavista piti tärkeänä tunnistettujen riskien raportointia hallitukselle. Hän perusteli riskien hallitusraportointia parempina edellytyksinä toimia ja tehdä strategisia päätöksiä.

4.2 Ehdotus Frameryn riskienhallinnan viitekehuksesta

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten teoriaa käsiteltiin luvussa 2.3. Riskienhallinnan kontekstin ja viitekehysten määrittäminen on olennainen osa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessin luontia. Karkeasti Frameryn riskienhallinnan viitekehys voidaan jakaa seitsemään osa-alueeseen – strategiaan ja tavoitteisiin, mandaattiin, riskinottohalukkuuteen, rooleihin ja vastuisiin, politiikkoihin ja toimintatapoihin, raportointiin ja kommunikointiin sekä jatkuvaan kehittämiseen. Osa-alueet käsitellään alla erikseen sekä viitekehystä koskevan teorian, haastattelussa kerättyjen haastateltavien näkemysten, saatavilla olevan organisaatiotiedon sekä kasvuyrityksen erityispiirteiden pohjalta.

Viitekehysten tavoitteena on sekä tukea riskienhallinnan prosessia että integroida riskienhallintaprosessi osaksi Frameryn strategista ja operatiivista suunnittelua ja toimintaa sekä tukea riskienhallintaprosessin jalkautusta organisaatioon. Riskienhallinnan viitekehys määrittää riskienhallinnan taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka tukevat riskienhallintaprosessia ja sen onnistumista ja tuloksellisuutta. Riskienhallinnan jalkauttamisessa tärkeää on sitoa riskienhallinta osaksi olemassa olevia rakenteita ja toimintaa.

Frameryn riskienhallinnan viitekehys tulee kokonaisuudessaan olla käytännönläheinen, tiivis ja yksinkertainen palvelemaan parhaalla tavalla tarkoitustaan. Viitekehys tulee olla koko organisaation tiedossa, minkä lisäksi riskienhallinnan viitekehys on usein myös julkinen. Tutkimus- ja haastattelussa toivottiin riskienhallinnan viitekehysten olevan kevyt jättäen yksilöille vapauksia toimia sekä pitääkseen hallinnollisen työn mahdollisimman pienenä. Myös Shortreed (2010, 101, 113) on todennut liian ohjaavan ja yksityiskohtaisen viitekehysten olevan liian työläs ja toimivan jopa hyvää tarkoitustaan vastaan. Riskienhallinnan viitekehuksesta tulee riskienhallintaa jalkauttaessa viestiä tehokkaasti, jotta jokainen organisaatiossa tuntee sen ja tietää mitä heiltä odotetaan.



Kuvio 5 Framerylle luotu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys

Kuviossa 5 on mallinnettu Frameryn kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys sitoen viitekehysten eri osa-alueet yhteen. Viitekehystä ympäröi organisaation riskikulttuuri, joka sitoo jokaisen viitekehysten osa-alueen yhteen ja vaikuttaa huomattavasti organisaation tapaan suhtautua riskeihin. Riskikulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa yhdessä jaettuja preferenssejä ja suhtautumista riskejä ja epävarmuutta kohtaan, jotka kumpuavat organisaation perustajien ja johdon riskikäsityksistä ja toiminnasta. (Pan, Siegel & Wang 2017, 2328) Vahva, kannustava ja elinvoimainen riskitietoinen kulttuuri on onnistuneen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan edellytys ja riskienhallinnan viitekehysten tärkeä rakennuspallo. (Brooks 2009, 87–88)

Alla on kuvattu viitekehysten osa-alueet, annettu ehdotus tai suuntaviivat osa-alueen määrittämiseksi riskienhallinnan viitekehyksessä sen ollessa soveltuvaa sekä otettu huomioon haastettavien näkemyksiä eri osa-alueista. Riskienhallinnan viitekehysten elementit ovat hyvän käytännön mukaisia ehdotuksia, mutta johdon tulee käytännössä määrittellä viitekehysten elementtien tarkempi sisältö sekä hyväksyä lopullinen viitekehys.

Strategia ja tavoitteet

Riskien ja riskienhallinnan kiinteä yhteys organisaation dynaamisen strategiaprosessiin ja operatiivisiin tavoitteisiin on tärkeä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perusajatus (kts. Andersen

& Schröder 2010, 178). Riskienhallinta tulee olla paitsi linjassa Frameryn pitkän aikavälin strategian ja tavoitteiden kanssa ja tukea näiden tavoitteiden saavuttamista, myös olla vahvasti esillä strategiaprosessissa ja strategisissa linjauksissa. Frameryn strategia ja tavoitteet tulevat olla selkeät koko organisaatiolle ja koko organisaation tulee olla sitoutunut strategian mukaiseen toimintaan myös riskienhallinnassa. Viitekehyksessä riskienhallinnan ja strategian ja tavoitteiden välinen yhteys tulee tuoda ilmi.

Haastatteluissa pyrittiin ohjaamaan haastateltavia tunnistamaan riskejä, jotka määriteltiin uhkaavan Frameryn strategian ja tavoitteiden toteutumista sekä pyrittiin suuntaamaan haastateltavien ajatusta kysymällä aluksi haastateltavan oman työn merkittävimpiä tavoitteita. Haastateltavat pääasiassa kykenivät näkemään riskien ja riskienhallinnan yhteyden strategiaan ja tavoitteiden toteutumiseen. Muutama haastateltava lisäksi näki, että suuremmista strategisista linjoista päättävän ylimmän johdon tulee olla hyvin tietoinen Frameryn riskeistä ja että riskit voidaan siten ottaa huomioon strategisessa päätöksenteossa ja tavoitteiden asetannassa.

Mandaatti

Frameryn johdon tulee tukea riskienhallintaa, seistä riskienhallinnan periaatteiden takana sekä myös osoittaa se omalla esimerkillään ja toiminnallaan. Useimmat haastateltavat pitivät johdon riskienhallinnalle antamaa mandaattia erittäin tärkeänä. Osa haastateltavista näki organisaation johdon pitävän riskienhallintaa tärkeänä, kun taas osalle haastateltavista riskienhallinnan tärkeyden näyttäminen johdolta ei välittynyt. Riskienhallinnan viitekehyksessä johdon mandaatti tulee välittyä selvästi ja johdon tulee myös hyväksyä viitekehys läpinäkyvästi.

Riskienhallinnan mandaattiin liittyy lisäksi vahvasti niin kutsuttu ”*tone at the top*” -ajattelu, jonka mukaan johdon antama esimerkki ja toimintatavat vaikuttavat olennaisesti koko organisaation suhtautumiseen riskienhallintaan sekä yleisesti organisaation arvojen ja etiikan mukaisesti toimimiseen (kts. Wang & Fargher 2017, 1178). Haastateltavat pitivät johdon roolia esimerkin näyttäjänä oleellisena. Johdon asettaman esimerkin ja ilmapiirin nähtiin vaikuttavan myös muun muassa organisaation riskinottohalukkuuteen.

Yleisesti haastateltavat pitivät kokonaisvaltaista riskienhallintaa tärkeänä ja riskienhallinnan kehittämistä hyvänä asiana organisaation nopean kasvun vuoksi, organisaation siilojen kaventamiseksi sekä riskikentän kokonaisvaltaisen hallitsemisen tarpeellisuuden vuoksi.

Riskinottohalukkuus

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksen tulee määrittää organisaation riskinottohalukkuus eli organisaation pyrkimys ottaa riskiä kussakin tilanteessa. Riskinottohalukkuus määrittelee organisaation rajat hyväksyttävälle ja tavoiteltavalle kokonaisriskille. (Hillsen & Murray-Webster 2012, 43) Riskinottohalukkuuden määrittäminen kuuluu yhtiön hallitukselle, jonka tulee asettaa riskinoton tahtotila (Andersen 2006, 76). Riskinottohalukkuuden tulee olla linjassa organisaation riskinkantokyvyn kanssa – riskinottohalu ei tule ylittää organisaation kykyä kantaa riskiä (Hillsen & Murray-Webster 2012, 86).

Haastatteluiden perusteella Frameryllä otetaan tietoisesti riskiä ja kannustetaan työntekijöitä ottamaan riskejä. Vaikka riskinottohalukkuutta ei ole tällä hetkellä formaalisti määritetty, on riskinottohalukkuus haastateltavien mukaan aistittavissa johdon esimerkkiä seuraamalla. Haastateltavat kuvasivat nykyisen riskinottohalukkuuden olevan kuitenkin hyvin vaihtelevaa, toisinaan jopa epäjohdonmukaista organisaatiossa ja pitivät hyvänä ajatuksena asettaa riskinottohalukkuudelle jonkinlaiset reunaehdot. Riskinottohalukkuus on tärkeä viesti organisaatiolle ja luo pohjaa toivotulle riskienhallintakulttuurille.

Roolit ja vastuut

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan roolit ja vastuut ovat olennainen osa riskienhallinnan viitekehystä. Jokaisella organisaatiossa tulee olla tiedossa sekä oma roolinsa riskienhallinnassa että tuntee organisaation eri elinten roolit ja vastuut. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaprosessiin on siten tärkeää osallistaa koko organisaatio ja hyödyntää organisaation eri osien osaamista. Andersenin ja Schrøderin riskienhallinnan teoriassa on kolme johtoroolia – ylin johto, joka asettaa suunnan ja tarkoituksen, keskijohto, joka toimii ylimmän johdon ja operatiivisten päälliköiden välissä ja osallistuu strategiaprosessiin sekä operatiiviset päälliköt, jotka soveltavat tarkoitettua toimintaa sekä kokeilevat mukautumista havaitessaan muutoksia toimintaympäristössä. (Andersen & Schrøder 2010, 202)

Viitekehyksessä tulee määrittää Frameryn hallituksen vastuu jatkuvasta riskien ja riskienhallinnan valvonnasta. Hallitus asettaa myös organisaation strategisen suunnan ja tavoitteet, jossa

merkittävimmät riskit tulee huomioida. Lisäksi hallituksella on merkittävä rooli riskienhallinnan jalkauttamisessa mandaatin antajina, sitoutumisen suunnannäyttäjinä ja yleisen riskienhallinnan tärkeyden asettajina. (kts. Beasley, Clune & Hermanson 2005, 529) Haastatteluissa ylimmän johdon viimekäden vastuu riskienhallinnasta tunnistettiin.

Strategisen johtoryhmän vastuu riskienhallinnassa tulee niin ikään määritellä. Ehdotetussa riskienhallinnan prosessissa (kts. luku 4.3) strategisella johtoryhmällä on vastuunaan käydä tunnistetut riskit läpi, priorisoida riskit sekä vahvistaa suunnitellut riskienhallinnan toimenpiteet sekä omalta osaltaan osallistua etenkin strategisten riskien tunnistamiseen, arviointiin ja käsittelyyn. Strategisella johtoryhmällä on merkittävä rooli strategiaprosessissa ja sen tulee ottaa strategiaprosessissa Frameryn riskit huomioon.

Yksiköiden johtajien ehdotettu rooli on olla jatkuvasti tietoisia organisaation riskienhallinnan periaatteista ja toteuttaa niitä omassa toiminnassaan sekä jatkuvasti omassa työssään tunnistaa riskejä, arvioida niitä sekä toteuttaa laadittuja riskienhallinnan toimenpiteitä. Yksiköiden johtajat ovat myös vastuussa yksikön riskien tunnistamisesta yhdessä tiimin kanssa. Organisaation operatiivisilla päälliköillä on suurempaa ja yksityiskohtaisempaa tietämystä toimintaympäristöstä, josta uudet riskit voivat nousta sekä jo aiemmin tunnistetuista riskeistä. Siten on tärkeää, että he ovat suoraan mukana riskienhallintaprosessissa sekä strategisen suunnittelun prosesseissa. (mukailen Andersen & Schröder 2010, 201) Jokaisella työntekijällä on vastuu tunnistaa omiin työtehtäviinsä liittyviä riskejä ja toteuttaa määriteltyjä riskienhallintatoimenpiteitä omassa työssään.

Ehdotetussa riskienhallintaprosessissa ja riskienhallinnan viitekehyksessä on erityinen riskienhallinnan koordinoijan rooli. Riskienhallinnan koordinoijalla on yksiköiden johtajien tapaan jatkuva riskien tunnistamisen, arvioinnin ja käsittelyn vastuu sekä vastuu jatkuvasta riskienhallintaprosessin kehittämisestä. Riskienhallinnan koordinoija omistaa riskienhallintaprosessin ja vastaa sen jatkuvasta kehittämisestä organisaation tarpeiden ja toimialan riskienhallinnan parhaiden käytäntöjen mukaisesti. Riskienhallinnan koordinaattorilla on tärkeä rooli prosessin toimeenpanijana ja hallinnoijana sekä riskienhallintaprosessiin liittyvien kysymysten ratkaisijana ja muiden prosessiin osallistuvien henkilöiden työn helpottajana. Koordinaattori laatii työvälineet riskien raportoimiseksi ja arvioimiseksi, koostaa riskiraportit, yhteenvedot ja esitykset sekä pohjustaa keskustelua ja hyväksyy johdolla riskienhallinnan periaatteet ja ohjeistukset. Ris-

kienhallinnan koordinaattorin vastuulla on lisäksi toimia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sanaanasaattajana. Myös tutkimukset viittaavat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkautumisen ja vahvuuden olevan vahvasti kytköksissä niin kutsuttuihin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan promoottoreihin, jotka ajavat riskienhallinnan ajattelua organisaation johdossa (kts. Beasley ym. 2005, 529).

Haastatteluissa suurin osa haastateltavista piti luontevana riskienhallinnan koordinoinnin ja hallinnan olevan talousyksikön vastuulla. Frameryn talousyksiköltä löytyy jo valmiiksi runsaasti riskienhallinnan osaamista, kuten vakuutussovimusten käsittelyn osaamista, taloudellisten riskien hallinnan osaamista sekä regulaatioon liittyvää osaamista. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on kuitenkin tärkeää huomioida myös laajemmin strategiset ja operatiiviset riskit sekä riskien sidoksisuus toisiinsa. Siten riskienhallinnan koordinaattorilla tulisi olla riittävä kokonaiskuva ja näköala organisaation riskikenttään (kts. Andersen & Schröder 2010, 200–201).

Politiikat ja toimintatavat

Riskienhallintapolitiikan luontia osana riskienhallinnan viitekehystä haastateltavat pitivät kollektiivisesti tarpeellisena. Poliitikoissa tulisi määritellä, mitä riskillä tarkoitetaan, mitkä ovat riskienhallinnan tavoitteet, määritellä riskienhallinnan toimintatavat sekä ohjeistaa käytännön riskienhallintatyössä. Haastatteluissa esiintyi myös toive määritellä riskienhallintapolitiikassa riskienhallinnan viitekehys eli riskienhallinnan taustalla vaikuttavat tekijät. Haastateltavien toiveissa esiintyi riskienhallintapolitiikan pitäminen tarkoituksenmukaisessa laajuudessa, selkokielisenä ja käytännönläheisenä. Muita riskienhallintapolitiikoissa Shortreedin (2010) mukaan määriteltäviä riskienhallinnan päätöksentekoa tukevia toimintaohjeita ovat mitattavien riskiindikaattorien määrittely sekä riskienhallinnan riskiraportoinnin linjaukset. Laadittavat riskienhallintapolitiikat tulee säännöllisesti tarkistaa ajantasaisuuden varmistamiseksi ja politiikat tulevat olla hyväksytyttyä johdolla (kts. Shortreed 2010, 116–118).

Riskienhallinnan kytkeminen osaksi olemassa olevia prosesseja ja toimintatapoja on tärkeää riskienhallinnan jalkauttamiseksi. Olemassa olevat riskienhallintaan liittyvät politiikat ja toimintatavat tulee siten integroida osaksi jalkautettavaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä tarkastaa aiemmat riskienhallinnan politiikat ja toimintatavat osana integrointia.

Seuranta, raportointi ja kommunikointi

Riskienhallinnan seuranta ja raportointi tulee olla linjattu riskienhallinnan viitekehyksessä. Tunnistettuja riskejä sekä niiden hallintatoimenpiteitä tulee seurata säännöllisesti sekä analyysit ja määritellyt toimenpiteet tulee dokumentoida ja raportoida organisaatiossa läpinäkyvästi. Frameryn tulee määrittää riskienhallinnan viitekehyksessään, kuinka käytännön riskienhallintatyö dokumentoidaan, millaisia riskiraportteja luodaan, kuinka riskejä seurataan ja kuinka ja kenelle riskeistä kommunikoidaan organisaation sisä- sekä ulkopuolella. Kuten eräs haastateltavista toivoi, tulisi riskien ja riskienhallinnan raportointi ja seuranta kytkeä mahdollisimman tiiviiksi ja luontevaksi osaksi jo olemassa olevia prosesseja ja toimintatapoja jolloin riskienhallinnan jalkauttamisessa onnistutaan varmemmin.

Frameryn tulee viestiä riskienhallinnan viitekehuksesta ja sen elementeistä sekä sisäisesti että ulkoisille sidosryhmille. Haastatteluissa korostui etenkin sisäisen viestinnän ajoittainen puutteellisuus sekä korostui riskienhallinnan sisäisen viestinnän tärkeys. Riskienhallinnan viitekehysten tulee osoittaa Frameryn riskienhallinnan viestinnästä vastaava henkilö sekä määrittää mitä yksiköiden johtajien tulee viestiä oman yksikkönsä toiminnasta, päätöksistä ja riskeistä. Riskienhallinnan viitekehyksessä tulee määritellä riskeistä ja riskienhallinnasta viestimisen toimintatavat myös mahdollisissa kriisitilanteissa (kts. Shortreed 2010, 119–120).

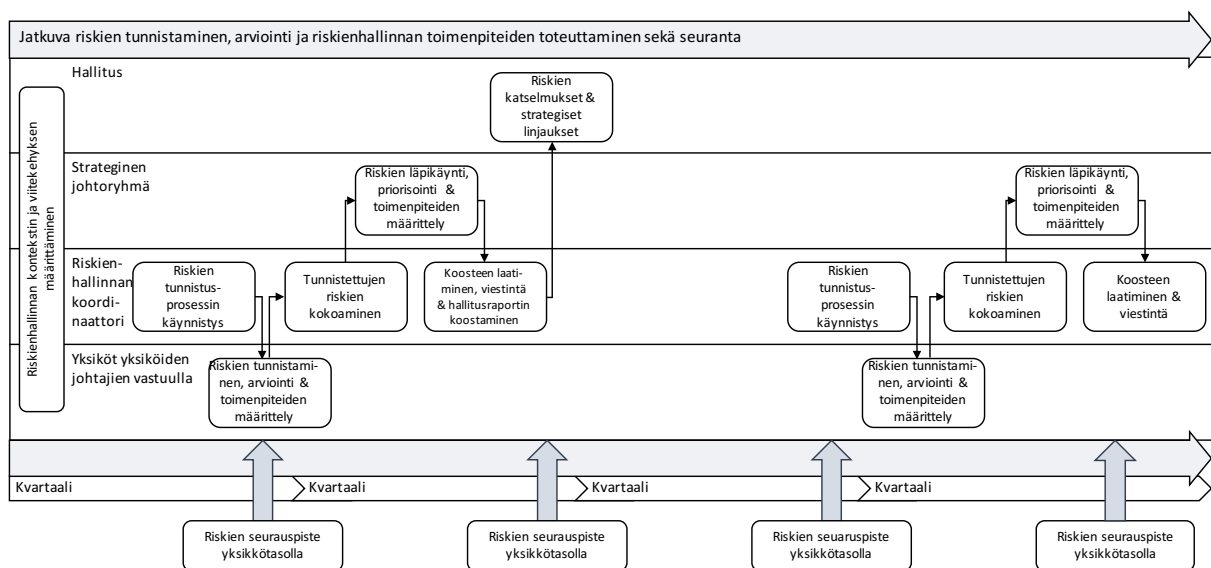
Jatkuva kehittäminen

Kuten kaikkia organisaation jatkuvia prosesseja, myös kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia tulee jatkuvasti aktiivisesti kehittää. Jatkuvan kehittämisen periaate, kehitystarpeiden tarkastelu ja eri kehitystoimenpidemahdollisuudet sekä tiekartta riskienhallinnan kehittämiseksi tulee määritellä riskienhallinnan viitekehyksessä. Frameryn riskienhallinnan kehitystyö on tärkeää sekä riskienhallinnan jalkautusvaiheessa, että jatkuvaa periaatetta noudattaen Frameryn nopean kasvun vuoksi. Framerylle soveltuvia vaihtoehtoja riskienhallinnan jatkuvan kehityksen työkaluiksi ovat muun muassa riskienhallinnan prosessin elementtien itsearviointi ja sisäinen tarkastaminen sekä riskienhallinnan pidemmän aikavälin tiekartan luominen ja vähittäinen suunnitelman mukainen riskienhallinnan kehittäminen. Riskienhallintaprosessista tulee kerätä palautetta ja palaute tulee hyödyntää edelleen kehitystyössä.

Eräs haastateltava kuvasi Frameryn nykyisten prosessien kehittämisessä sovellettavan lean-kehittämisen tapoja, joita voidaan hyödyntää myös riskienhallintaprosessin kehittämisessä. Useat haastateltavat korostivat myös organisaation lähes kaikkien prosessien ja toimintatapojen olevan jatkuvasti muutoksessa voimakkaan kasvun seurauksena, jolloin myös riskienhallinnan jatkuvan kehittämisen tarve on Frameryllä erityisen korostunut.

4.3 Ehdotus Frameryn riskienhallintaprosessista

Ehdotus Frameryn riskienhallintaprosessista on laadittu aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden sekä kohdeorganisaatiosta kerättyjen tietojen perusteella. Kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia laadittaessa on pyritty huomioimaan organisaation nopean kasvun erityispiirteet, riskienhallinnan kokonaisvaltainen ja strateginen näkökulma sekä tutkimushaastatteluihin valikoituneiden tutkimusorganisaation edustajien näkemykset. Framerylle luotu kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin ehdotus on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6 Framerylle luotu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessikuvaus

Kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa määritellään ensin konteksti ja riskienhallinnan viitekehys. Viitekehyksessä määritellään monet käytännön riskienhallintaprosessiin vaikuttavista taustatekijöistä, kuten riskienhallintaprosessin roolit ja vastuut, raportointi, seuranta ja kommunikointi sekä jatkuva kehittäminen, minkä vuoksi se on ensimmäisenä riskienhallintaprosessissa. Riskienhallinnan kontekstin ja viitekehysten määrittäminen ei tule kuitenkaan olla

kertaluontoista, vaan kontekstia ja viitekehystä tulee tarkastella osana jatkuvaa riskienhallintaprosessia.

Laadittu kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi koostuu ylätasolla kahdesti vuodessa toteuttavasta systemaattisesta riskien tunnistuksesta, toimenpiteiden laadinnasta sekä raportoinnista ja seurannasta. Riskien tunnistusprosessin, toimenpiteiden suunnittelun ja raportoinnin sekä seurannan puolivuositaisen prosessin lisäksi yksiköiden johtajien johdolla yksiköt käyvät läpi heidän tunnistamansa merkittävimmät riskit, riskianalyysit, riskiarviot ja riskien prioriteetit, määritellyt toimenpiteet ja toimenpiteiden statukset sekä muuta ajankohtaista riskienhallinnan tiedon jakamista kvartaaleittain. Seurauspisteet on hyvä järjestää osana yksiköiden kuukausipalavereja tai muita olemassa olevia kullekin tiimille parhaiten soveltuvia foorumeita. Säännölliset seurantapisteet tulee toteuttaa parhaan käytännön mukaan kerran kvartaalissa, kuitenkin toimintaympäristön ollessa voimakkaassa muutoksessa, kerran kuukaudessa. Monet riskienhallinnan toimenpiteistä vaativat lisäksi useammin toteutettavaa seurantaa, mikä ei kuitenkaan edellytä formaalia raportointia. (kts. Andersen & Schröder 2010, 204) Seurauspisteiden on tarkoitus olla tiiviitä ja informatiivisia tietopaketteja ja luoda riskitietoista kulttuuria. Yksikökohtaiset kvartaaliraportit raportoidaan myös strategiselle johtoryhmälle.

Tarkastelujakson ensimmäisessä kvartaalissa riskienhallintaprosessista vastaava henkilö, riskienhallinnan koordinoija, käynnistää prosessin ohjeistamalla ja, erityisesti ensimmäisillä kerroilla, kouluttamalla yksiköiden johtajia ja muuta henkilöstöä riskien tunnistamiseen, arviointiin ja toimenpiteiden määrittelyyn. Riskienhallinnan koordinoija tukee tämän jälkeen yksiköiden johtajia, jotta he onnistuvat johtamaan oman tiimensä kanssa toteutettavaa yksikön riskien tunnistusta, arviointia ja toimenpiteiden määrittelyä. Riskien tunnistamisen, analysoinnin, arvioinnin ja toimenpiteiden määrittelyn tapoja on useita, joista keskeisimmät on esitetty luvuissa 2.4.2 ja 2.4.3. Tavaksi voidaan valita esimerkiksi tutkielman osana toteutetun Frameryn ensimmäisen systemaattisen riskikartoituksen metodeja, jotka on esitelty luvussa 3. Tunnistetut riskit ja tunnistettujen riskien vaikuttavuus arvioidaan niiden toteutumisen todennäköisyyden ja toteutumisen seurauksien mukaisesti käyttämällä riskienhallintapolitiikassa määriteltyä asteikkoa, kuten esimerkiksi asteikkoa yhdestä viiteen. Tunnistetut ja arvioidut riskit koostetaan yhteen riskirekisteriin. Riskirekisterissä määritetään riskin nimi, riskin kuvaus, riskikategoria, riskin tunnistama yksikkö, riskin omistaja, riskin toteutumisen todennäköisyys ja riskin toteutumisen seuraus, toimenpide-ehdotukset sekä mahdollisia muita kommentteja esimerkiksi jo to-

teutetuista toimenpiteistä. Kun kaikkien yksiköiden tiimit ovat tunnistaneeet, arvioineet ja määritelleet soveltuvat toimenpiteet, riskienhallinnan koordinaattori kokoaa tunnistetut riskit yhteen koko organisaation riskit kattavaan riskirekisteriin strategisen johtoryhmän läpikäytäväksi.

Strateginen johtoryhmä katselmoi tunnistetut ja arvioidut riskit, priorisoi ne sekä vahvistaa yksiköiden johtajien määrittämät toimenpiteet ja tarpeen vaatiessa muokkaa asetettuja toimenpiteitä varmistuen niiden noudattavan asetettua riskinottohalukkuutta ja strategiaa. Riskienhallinnan koordinoija laatii strategisen johtoryhmän käsittelystä koosteen ja hallitusraportin sekä viestii johtoryhmän käsittelystä ja sen lopputulemista yksiköiden johtajia. Riskienhallinnan koordinoija tai muu nimetty henkilö esittelee riskienhallinnan hallitusraportin ja vastaa hallituksen esittämiin kysymyksiin ja haastamiseen. Hallitus katselmoi kerran vuodessa riskienhallinnan laajemman hallitusraportin sekä tekee tarvittavat riskeihin ja riskienhallinnanmalliin liittyvät strategiset linjaukset.

Riskien tunnistamisen, arvioimisen, priorisoimisen ja toimenpiteiden määrittelyn prosessi toistetaan tarkastelujakson kolmannella kvartaalilla samankaltaisena, joskin hallitusraportointi voidaan toteuttaa kerran vuodessa, mikäli tarvetta useammalle raportointikerralle ei ole toimintaympäristö ja riskikenttä huomioiden. Kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa systemaattiset ja laaja-alaisemmat riskien tunnistuspisteet tulee toteuttaa vähintään kerran vuodessa, kuitenkin toimintaympäristön ollessa nopeassa muutoksessa useammin, kuten puolivuositain tai jopa kvartaaleittain (kts. Andersen & Schröder 2010, 204). Frameryn nopean kasvun vuoksi kerran vuodessa toteutettava systemaattinen riskien tunnistus- ja arviointi sekä toimenpiteiden määrittelyjä ei voida pitää riittävinä, vaan prosessin toistaminen kahdesti vuodessa on perusteltua. Riskien päivittäminen ei tule kuitenkaan jäädä kahdesti vuodessa toteutettavaan systemaattiseen riskien tunnistusprosessiin, vaan riskien tunnistaminen tulisi olla luonteeltaan jatkuvaa. Työntekijöille tulee järjestää käytännöllinen väylä viestiä tehokkaasti virallisten riskien tunnistuspisteiden välillä havaitsemistaan uusista tai muuttuneista riskeistä. Riskienhallintaprosessin vakiinnuttua riskien tunnistaminen, arviointi, priorisointi ja toimenpiteiden määrittely ei lähde täysin tyhjiltään liikkeelle vaan prosessi voi saada enemmän tietojen päivittämisen piirteitä, vaikkakin päivittäminen ei tulisi rutinoitua niin, että muuttuneita tai uusia ilmaantuvia riskejä ei kyetä tunnistamaan.

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaprosessiin on merkitty ainoastaan käytännön prosessinomaiset, toistuvat toimenpiteet. Riskienhallintaprosessiin merkittyjen toimenpiteiden lisäksi jokaisella on riskienhallinnassa myös jatkuva rooli ja vastuu. Esimerkiksi hallituksen jatkuvana riskienhallinnan vastuuna on seurata ja arvioida riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta (kts. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624), varmistaa siten riskienhallintamallin toimivuus sekä riskienhallintaprosessin seuranta ja valvonta. Hallituksen rooliin kuuluu lisäksi jatkuva toiminnan strategisesti kriittisten riskien arviointi, seuranta osana muuta johdon raportointia ja niiden riskienhallinnan valvonta sekä strategisen riskiajattelun sisällyttäminen strategiseen päätöksentekoon. Hallituksen tulee lisäksi määrittää Frameryn riskinottohalukkuus sekä hyväksyä riskienhallintapolitiikka sekä yhdessä operatiivisen johdon kanssa edistää riskienhallintakulttuuria omalla esimerkillään. Muita hallituksen riskienhallinnan valvontaan liittyviä vastuita ovat varmistaa riskienhallinnan sidosryhmäraportoinnin asianmukaisuus sekä riskinottohalukkuuden toteutumisen valvonta. (mukaillen Directors' Institute Finland 2016) Hallituksen rooli ja jatkuvat tehtävät on käsitelty esimerkinomaisesti sen jokseenkin vakiintuneista vastuista, kun taas muiden toimijoiden roolit ja jatkuvat vastuut tulee määritellä riskienhallinnan viitekehyksessä (kts. luku 4.2).

5 YHTEENVETO

5.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, millainen on Frameryn riskiprofiili, mitkä ovat Framerylle luotujen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten riskienhallinnan viitekehyksen ja -prosessin elementit sekä miksi kasvuyritysten ylipäättään kannattaa hyödyntää kokonaisvaltaista riskienhallintaa riskien tunnistuksessa, riskienhallinnan viitekehyksen sekä -prosessin luonnissa. Tutkimuksen päätutkimuskysymykset olivat ”*Mitkä ovat Frameryn kokonaisvaltaisessa riskikartoituksessa tunnistetut keskeisimmät riskit?*” sekä ”*Mitkä ovat Framerylle luotujen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisten riskienhallinnan viitekehyksen ja -prosessin elementit?*”. Päätutkimuskysymyksiä tukeva alatutkimuskysymys oli ”*Miksi kasvuyrityksen*

kannattaa kartoittaa riskinsä sekä luoda riskienhallinnan viitekehys ja -prosessi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti?”. Tutkimuksessa tutkimusongelman teemoja tarkasteltiin ensin teorian näkökulmasta ja tämän jälkeen Frameryn näkökulmasta empiirisin keinoin.

Ensimmäiseen päätutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia empiirisesti luvussa 3. Riskikartoitus toteutettiin luvussa 3.1 kuvatusti riskien kartoittamista käsittelevää teorialukua 2.4.2 hyödyntäen. Frameryn riskikartoituksen keskeisimmät tulokset esiteltiin luvussa 3.3. Riskikartoituksen tuloksena tunnistettiin yhteensä 77 Frameryn riskiä ja laadittiin Framerylle riskirekisteri sekä riskikartta. Riskit luokiteltiin strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja turvallisuus- ja vahinkoriskeihin, joista suurin osa oli strategisia ja operatiivisia riskejä. Luokittelu perustui sekä kirjallisuudessa esiintyneisiin riskiluokituksiin, että valmistavan teollisuuden tapaustutkimusorganisaatiolle hyvin soveltuviin luokituksiin.

Strategisen riskiluokan riskeistä Frameryn voimakkaan kasvun hallitsemisen riski tunnistettiin erittäin keskeiseksi yläriskiksi, joka linkittyi haastatteluissa hyvin erityyppisiin riskeihin strategisista riskeistä taloudellisiin ja operatiivisiin riskeihin. Frameryn keskeisimmiksi ulkoisiksi strategisiksi riskeiksi tunnistettiin markkinoiden voimakkaaseen muutokseen liittyvät riskit, kuten kilpailijoiden uhka sekä kysynnän laskun riski. Keskeisimmiksi Frameryn sisäisiksi riskeiksi tunnistettiin strategiatyön ja pitkän aikavälin suunnittelun riittämättömyyden riski sekä puutteellisen informaation alla tehtyjen heikosti perusteltujen päätösten riski. Muita tunnistettuja keskeisiä strategisia riskejä ovat laaturiski, maineriski sekä avainhenkilöriskit.

Määrällisesti eniten Frameryn riskikartoituksessa tunnistettiin operatiivisia riskejä. Voimakkaan kasvun hallitseminen heijastui myös useisiin operatiivisiin riskeihin – organisaation rakenteista ulos kasvamisen riskiin, jatkuvan kasvun aiheuttaman muutostilan muutoshallintariskiin, toimintatapojen ja prosessien vakiintumattomuuden riskiin sekä kasvuun sokaistumisen riskiin. Keskeisiksi operatiivisiksi riskeiksi tunnistettiin myös toiminnan ja prosessien jatkuvuus sekä keskeytysriski, joka voisi realisoitua esimerkiksi toimittajakentästä ja alihankkijarikistä. Henkilöstöhallintoon liittyviä keskeisiä operatiivisia riskejä tunnistettiin useita, kuten henkilöstöresursoinnin riskit, henkilöstön suhteellisen kokemattomuuden riskit sekä henkilöstön tyytyväisyyteen liittyvät riskit. Sisäisen viestinnän tehottomuuden, tiedon jakamisen sekä tiedon suojaamisen riskit tunnistettiin niin ikään keskeisiksi. Myös vaatimustenmukaisuuden täyttämisen riski laajassa merkityksessään nousi useissa haastatteluissa merkittäväksi kontrollien puutteen riskin lisäksi.

Keskeisimmiksi Frameryn taloudellisiksi riskeiksi tunnistettiin mahdollisissa yllättävissä tilanteissa kulurakenteen optimoinnin sekä kassan riittävyyden ja hallinnan varmistaminen hyvästä nykytilanteesta huolimatta. Vastapuoli- ja luottotappioriski nähtiin kohtuullisena, samoin kuin sopimusriskit ja vahingonkorvausvelvollisuuden riski erityisesti päämarkkina-alueella Pohjois-Amerikassa. Frameryn globaalin kasvuhakuisuuden mukana tunnistettiin myös keskeiseksi taloudelliseksi riskiksi valuuttariski suurimman osan liikevaihdosta koostuessa viennistä. Frameryn turvallisuus- ja vahinkoriskeistä keskeisimmiksi nousivat tietoturvariskit sekä laajemmin arkaluontoisen tiedon ulkopuolisille tahoille leviämisen riskin. Valmistavalle teollisuudelle tyypillisesti tuotantotilojen vahingoittumisen riski ja sitä seuraavat seurannaisvaikutukset on keskeinen vahinkoriski. Työturvallisuuteen tehdyistä panostuksista huolimatta myös työtapa-
turmien riski tunnistettiin keskeiseksi.

Framerylle toteutetun kokonaisvaltaisen riskienhallinnan riskikartoituksessa tunnistettuja riskejä verrattiin tyypillisimpiin kasvuyritysten keskeisimpiin riskeihin luvussa 3.4. Tiivistetysti todettuna, Framery kohtaa toiminnassaan myös muille kasvuyrityksille tyypillisiä riskejä – organisaation rakenteellisista muutoksista sekä toiminnan jatkuvasta operatiivisesta kehittämisestä nousevat riskit, kilpailijoihin liittyvät riskit, laatu-, vahinko-, suhdanne- sekä henkilös-
töriskit. Sen sijaan kasvuyrityksille jopa kaikkein tyypillisimmäksi kuvattu riittävän pääoman saantiin liittyvä riski oli Framerylla tavallista matalampi toiminnan korkean kannattavuuden ja vahvan kassan sekä oman pääoman ehtoisen rahoituksen ansiosta. Aiempi tutkimus nopean kasvun kasvuyritysten merkittävimmistä riskeistä on jokseenkin rajoittunutta hankaloittaen vertailua. Lisäksi Frameryn riskikartoituksessa ei syvällisemmin analysoitu tai arvioitu yksittäisiä riskejä, jolloin niiden merkitystä (riskien todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden arviointia) ei määritelty eivätkä yksittäiset riskit ole siten täysin vertailukelpoisia muiden kasvuyritysten merkittävimpiin riskeihin nähden.

Toiseen päätutkimuskysymykseen Framerylle luoduista kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten ja -prosessin elementeistä vastauksia puolestaan selvitettiin ensin teorialähtöisesti luvuissa 2.3 ja 2.4 sekä empiirisesti luvussa 4. Teorialuvuissa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä ja riskienhallintaprosessia tarkasteltiin yleisellä tasolla ilman sitomista kasvuyritysten erityispiirteisiin. Luvussa 2.5.2 pyrittiin kuvailemaan nimenomaan kasvuyritysten näkökulmasta kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Osana tutkimushaastatteluita haastateltavilta

pyydettiin näkemyksiä riskienhallinnan viitekehykseen sekä riskienhallintaprosessiin erityisesti riskinottohalukkuuden, riskienhallinnan mandaatin, riskienhallinnan tärkeyden ja kulttuurin, riskienhallinnan organisoinnin, vastuuttamisen, resursoinnin, sekä raportoinnin ja seurannan näkökulmista. Haastatteluiden löydökset on kuvattu luvussa 4.1.

Tutkimushaastattelussa saatujen näkemysten sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysten teoriaa hyödyntäen Framerylle luotiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukainen riskienhallinnan viitekehys. Viitekehysten komponentit jaoteltiin seitsemään luokkaan – strategiaan ja tavoitteisiin, mandaattiin, riskinottohalukkuuteen, rooleihin ja vastuisiin, politiikkoihin ja toimintatapoihin, raportointiin, kommunikointiin ja seurantaan sekä jatkuvaan kehittämiseen. Varsinaisen seitsemän riskienhallinnan viitekehysten osa-alueen lisäksi viitekehystä sitoo riskikulttuuri, joka nivoo viitekehysten osa-alueet yhteen organisaation jaettujen arvojen, uskomusten ja käsitysten kautta. Frameryn riskienhallinnan viitekehys on esitetty kuviossa 5.

Strategia ja tavoitteet muodostavat koko kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perustan. Riskienhallinta tulee olla kiinteässä yhteydessä strategiaprosessiin sekä riskienhallinnan viitekehysten tulee tukea strategian toteuttamista ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamista. Viitekehyksessä riskienhallinnan sekä strategian ja tavoitteiden välinen yhteys tulee olla selkeästi ilmaistu. Frameryn johdon tulee tukea riskienhallintaa sekä antamallaan mandaatilla, että oman toimintansa esimerkillä. Tutkimushaastatteluissa johdon antaman mandaatin merkitys oli korostunut ja johdon antama esimerkki koettiin riskienhallintakulttuurin kannalta olennaiseksi. Johdon asettama esimerkki näkyi haastateltaville muun muassa riskinottohalukkuuden muodossa. Frameryn hallituksen tulee linjata yhtiön riskinottohalukkuus ja riskienhallinnan toimet tulee tähdätä riskinottohalukkuuden mukaiseen kokonaisriskiin. Frameryllä kannustetaan työntekijöitä toivottuun riskinottohalukkuuden mukaiseen toimintaan ja otetaan tietoisesti riskiä, mikä nähtiin tärkeänä kasvun mahdollistajana.

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnan viitekehyksessä Frameryn tulee määrittää selkeästi jokaisen roolit ja vastuut organisaation riskienhallinnassa. Frameryn viitekehyksessä tulee määrittää hallituksen vastuu riskienhallintaa ohjaavasta strategiasta ja riskienhallinnan tavoitteista, strategisten riskien arvioinnista ja seurannasta sekä riskienhallinnan jatkuvasta valvonnasta. Frameryn strategisen johtoryhmän tulee ottaa strategiatyössään riskienhallinta huomioon sekä priorisoida tunnistetut riskit, vahvistaa merkittävät riskienhallinnan toimenpiteet sekä osaltaan

tunnistaa, arvioida ja käsitellä strategisia riskejä. Yksiköiden johtajille kaavailtu rooli on jatkuvasti tunnistaa, arvioida ja käsitellä riskejä riskienhallinnan suunniteltujen toimenpiteiden mukaisesti oman tiiminsä johtajina. Jokaisen työntekijän vastuulla on puolestaan tunnistaa oman tehtäväalueensa riskejä ja toteuttaa määriteltyjä riskienhallintatoimenpiteitä työssään. Framerylle luodussa riskienhallintaprosessissa on lisäksi riskienhallinnan koordinaattorin rooli, jonka vastuulla on erityisesti hallinnoijan ja kontaktihenkilön tehtävät sekä riskienhallinnan jatkuva kehittäminen.

Riskienhallinnan viitekehyksen politiikat ja toimintatavat ovat olennaisia tiiviitä dokumentteja määrittämään riskienhallinnan terminologian, tavoitteet, toimintatavat, ohjeet, riskienhallinnan päätöksentekoa tukevien riski-indikaattorien sekä riskienhallinnan raportoinnin linjaukset. Riskienhallinnan politiikkojen tulee olla ajantasaisia, johdon hyväksymiä, tarkoituksenmukaisen laajuisia sekä selkokielisiä. Riskienhallintapolitiikassa tulee määrittää myös omaksi viitekehyksen osa-alueekseen luokitellun raportoinnin, seurannan ja kommunikoinnin linjaukset siitä, kuinka riskienhallintatyö dokumentoidaan, kuinka riskejä seurataan, millaisia riskiraportteja luodaan sekä kuinka riskeistä kommunikoidaan sekä organisaation sisäisesti että organisaation ulkopuolelle. Frameryn nopean kasvun vuoksi seuranta, raportointi ja kommunikointi on oltava jatkuvaa ja tehokasta. Riskien ja riskienhallinnan raportointi ja seuranta tulee kytkeä tiiviiksi osaksi Frameryn olemassa olevia prosesseja ja toimintatapoja.

Frameryn voimakkaan kasvun vuoksi kerran jalkautettua riskienhallinnan järjestelmää tulee jatkuvasti kehittää vastaamaan organisaation muuttuvaa toimintaympäristöä. Riskienhallinnan viitekehyksessä tulee määrittää jatkuvan kehittämisen periaate sekä siinä hyödynnettävät työkalut, kuten riskienhallinnan itsearviointi ja sisäinen tarkastus sekä riskienhallinnan pitkän aikavälin tiekartan laatiminen.

Toisessa päätutkimuskysymyksessä selvitettiin myös Frameryn kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisen riskienhallintaprosessin elementit. Framerylle luotu ehdotus kokonaisvaltaisesta riskienhallintaprosessista (kts. luku 4.3) noudattaa yleisesti hyväksyttyä riskienhallintaprosessin mallia, jossa määritellään riskienhallinnan konteksti ja viitekehys, tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan riskit, käsitellään riskit, dokumentoidaan ja raportoidaan riskit sekä jatkuvasti seurataan sekä kommunikoidaan riskeistä. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi on luonteeltaan jatkuva ja pitkäjänteinen.

Frameryn kokonaisvaltaisessa riskienhallintaprosessissa on kirjattu prosessin vaiheet vuoden mittaisena janakuviona sisällyttäen prosessiin riskienhallinnan roolit ja vastuut. Prosessissa vuosi alkaa riskienhallinnan kontekstin ja viitekehyksen määrittämisellä tai päivityksellä. Riskienhallinnan kontekstin ja viitekehyksen määrittäminen ja päivittäminen ei tule olla kuitenkaan kertaluontoisia, vaan päivityksiä tulee tehdä tarpeen mukaan, kuitenkin minimissään kerran vuodessa. Perustuen Frameryn voimakkaaseen kasvuun, vuodessa toteutetaan kaksi strukturoitua riskien tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin kierrosta, jonka tulokset dokumentoidaan ja raportoidaan strategiselle johtoryhmälle. Yksiköiden johtajat vastaavat oman yksikönsä riskien tunnistuksesta, analysoinnista, arvioinnista ja riskienhallinnan toimenpiteiden määrittelystä. Kerätty riskitieto kaikista Frameryn yksiköistä kootaan yhteen riskirekisteriin.

Frameryn strateginen johtoryhmä priorisoi riskit sekä vahvistaa määritellyt riskienhallinnan toimenpiteet varmistaen niiden olevan linjassa yhtiön strategian ja tavoitteiden sekä riskinottohalukkuuden kanssa. Strategisen johtoryhmäkäsittelyn jälkeen laaditaan johtoryhmäkäsittelystä koostettu riskiraportti yhtiön hallitukselle sekä viestitään riskeistä sisäisesti ja tarpeen mukaan yhtiön ulkoisesti. Hallitus katselmoi laaditun riskiraportin vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa tekee riskienhallinnan strategisia linjauksia. Kerran vuodessa toteutettavan riskiraportoinnin lisäksi hallitus valvoo riskienhallintaa jatkuvalla periaatteella, arvioi strategisesti kriittiset riskit sekä sisällyttää riskiajattelun strategisessa päätöksenteossa.

Kahdesti vuodessa toteutettavan järjestelmällisen riskien tunnistuksen, analysoinnin ja arvioinnin sekä riskien käsittelyn, dokumentoinnin ja raportoinnin prosessin lisäksi vuodessa toteutetaan vähintään neljästi yksiköittäin riskien seurauspisteitä osana tiimikohtaisia kuukausipalaveria. Yksiköiden kvartaalittaisten seurantapisteiden tarkoituksena on paitsi käydä läpi keskeisimmät riskit, riskiarviot ja toimenpiteet, myös seurata riskien kehittymistä ja toimia riskikommunikaation alustana. Tiiviit ja informatiiviset riskien seurantapisteet tukevat lisäksi riskitietoisuuden luontia. Riskienhallinnan seurannan, kuten ei muidenkaan riskienhallinnan elementtien, tule olla kertaluontoisia, vaan prosessissa olevien strukturoitujen ja järjestelmällisten vaiheiden lisäksi riskienhallintaprosessin tulee olla jatkuvaa.

Päätutkimuskysymyksiä tukevaan alatutkimuskysymystä ”*Miksi kasvuyrityksen kannattaa kartoittaa riskinsä sekä luoda riskienhallinnan viitekehys ja -prosessi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti?*” käsiteltiin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teorian pohjalta luvussa

2.2.2.1. Tutkimuksen empiirisessä osiossa kysymykseen ei etsitty suoraan vastauksia haastateltavilta, mutta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoreettisten hyötyjen lisäksi alatutkimuskysymykseen vastatessa on huomioitu kasvuyrityksen erityispiirteet (luku 1.7.2) sekä riskienhallinnan erityispiirteet kasvuyrityksissä (luku 2.5).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla kasvuyrityksellä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet, kasvattaa tulosta sekä siten yrityksen kokonaisarvoa kohentuneella riskitietoisella päätöksenteolla. Kasvuyritysten yksi merkittävimmistä riskeistä on resurssien puute ja erityisesti pääoman puute, jonka jopa kolmasosa kasvuyrityksistä arvottaa yhdeksi merkittävimmistä riskeistään. Intensiivisen resurssitarpeen vuoksi jopa puolet voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä tavoitteli rahoitusta pääomasijoittajilta. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla kasvuyritykset voivat saavuttaa tehokkaampaa pääoman käyttöä parantuneen kokonaistarpeen arvioinnin sekä kohdentamisen ansiosta, jolloin myös pääoman kustannuksia pystytään alentamaan.

Kasvuyritykset kohtaavat toiminnassaan kirjon erilaisia riskejä ja voidaan todeta, että organisaation kasvaessa myös riskit kasvavat (Hovey 2000, 76). Kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa organisaatioita näkemään riskikentän kokonaiskuvan, tunnistamaan sieltä merkittävimmät riskit, kohdistamaan johdon huomion niihin sekä reagoimaan nopeasti muutoksiin, mikä on erityisen tärkeää kasvuyrityksissä tiukkojen resurssien vuoksi. Riskikentän kokonaiskuvan hahmottaminen sekä koko organisaation kattava yhdenmukainen ja vertailukelpoinen raportointi parantaa johdon riskitietoisuutta, mikä kohentaa tietoista riskinottoa ja voi parantaa strategista päätöksentekoa. Kasvuyritykset ottavat suurempiin ja saturoituneempiin yrityksiin nähden enemmän riskiä ja kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa pitämään kokonaisriskin riskinottohalukkuuden rajoissa.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta luo yhteisen riskienhallinnan terminologian, lisää koko organisaation riskitietoisuutta sekä auttaa riskikulttuurin vahvistamisessa. Organisaation nopea kasvu vain korostaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitystä kestäväälle yrityskulttuurille (kts. Hovey 2000, 78). Nuorilla kasvuyrityksillä on keskimäärin muita yrityksiä heikommat hyvän hallinnointitavan käytänteet (Ramaswamy, Ueng & Carl 2008, 21), joita tehokas kokonaisvaltainen riskienhallinta voi niin ikään kohentaa.

Vaikka tehokkaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla voidaan saavuttaa huomattavia hyötyjä kasvuyrityksen toimintaympäristön voimakkaassa muutoksessa, ei kokonaisvaltainen riskienhallinta käytännössä kykene saavuttamaan kaikkia, osin jopa akateemisesti kiisteltyjä, potentiaalisia hyötyjä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan puutteet ja rajoitteet on siten huomioitava investoitaessa ja kehitettäessä kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan puutteita ja rajoitteita on käsitelty luvussa 2.2.2.2.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arvioinnissa tarkastellaan tutkimusprosessin onnistumista kriittisesti eri näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia tutkimuksen kohdeyritykselle riskikartoitus, riskienhallinnan viitekehys sekä riskienhallintaprosessi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti. Metodina tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin teemahaastatteluja ja aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tuloksina laadittiin Frameryn riskiprofiili eri riskiluokista tunnistetuista riskeistä sekä laadittiin ehdotus Frameryn riskienhallinnan viitekehystä ja riskienhallintaprosessista kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti. Kokonaisuutena tarkasteltaessa tutkimus onnistui täyttämään sille asetetut tavoitteet.

Tutkimusta arvioidaan usein sen luotettavuuskriteereiden kautta eli arvioimalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitettu eli kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Tutkimuksen validiteetilla on useita tarkastelunäkökulmia. Loogiselta validiteetiltaan eli tekijän oman käsityksen mukaiselta tutkimuksen oikeellisuudelta tutkimuksen menetöt, toteutus ja tulokset näyttävät tekijälle oikeellisilta. Tutkimuksessa käytettiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta perusteltuja menetelmiä ja tekijä kokee tulokset valideiksi. (Anttila 2014)

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat muun muassa aika, mittaustapahtuma sekä mahdolliset vinoutumat ja kadot (Anttila 2014). Tutkimuksille on tyypillistä liian aikainen aineiston keruu tutkimusprosessissa (Eskola & Suoranta 1998, 164–165). Aineiston keruun ajankohta on erityisen vaikuttava tekijä juuri tämän pro gradu -tutkielman luotettavuuden arvioinnissa kohdeyrityksen voimakkaan kasvun vuoksi. Tutkimushaastattelut toteutettiin melko aikaisessa tut-

kimuksen vaiheessa. Mikäli tutkimushaastattelut oltaisiin toteutettu vasta myöhemmässä tutkimusprosessin vaiheessa, oltaisiin tutkimushaastatteluissa saatu mahdollisesti erilaisia tuloksia. Erilaisiin tuloksiin olisi voinut vaikuttaa sekä tutkimuksen tekijän kenties syvempi teoreettinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä sekä organisaation kasvettua riskikentän ja riskienhallinnan kontekstiin vaikuttavien tekijöiden muuttuminen ajassa. Mahdollinen aineiston liian aikainen keräys käytännön aikataulusyistä tiedostettiin tutkimushaastatteluihin ryhtyessä, jolloin tekijä pystyi valmistautumaan haastatteluihin huolellisesti kirkastamalla aiheen teorian käsitteistön ja keskeisimmät riskienhallinnan viitekehyksen ja riskienhallintaprosessin osa-alueet ja vaiheet. Ajallisen validiteetin näkökulmasta tutkimushaastattelut toteutettiin kuitenkin tietoisesti lähellä toisiaan, jotta tutkimusyrityksessä vallitsi kaikkien työntekijöiden haastatteluhetkellä mahdollisen samankaltainen tilanne.

Mittauksetapahtumassa, eli tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkimushaastatteluiden tutkimustilanteessa, tutkimuksen luetettavuutta haittaavia tekijöitä pyrittiin ehkäisemään muun muassa tilan valinnalla. Tutkimushaastattelut pyrittiin järjestämään haastateltaville mahdollisimman luonnollisessa tilassa, Frameryn itsensä valmistamissa pienissä äänieristetyissä neuvottelutiloissa yhtiön toimipisteessä Tampereella, ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastateltaville kerrottiin lisäksi haastatteluiden olevan luottamuksellisia tarkoittaen, että heidän yksittäiset vastauksensa eivät tule olemaan tunnistettavissa tutkimuksessa eikä esimerkiksi nauhoitettuja haastatteluja tulla luovuttamaan tutkimusyritykselle. Tutkimusaineiston validiteettiin vaikuttavat myös vinoutumat eli tutkimusaineiston edustavuus koko perusjoukkoon nähden sekä kato eli aineistosta hävinneiden henkilöiden mahdollisuus (Anttila 2014). Tutkimuksessa vinoutumat pyrittiin ehkäisemään mahdollisimman kattavalla harkitulla otannalla. Tutkimushaastatteluihin valitut henkilöt eivät kuitenkaan edusta täydellisesti koko perusjoukkoa, sillä esimerkiksi huolto- ja markkinointiyksiköistä ei ollut yhtäkään haastateltavaa, kun taas toimitusketjujen yksiköstä haastateltavia oli yhteensä neljä. Aineistossa on lisäksi yhden henkilön kato, sillä alun perin suunniteltua tuolloin operatiivisen johtajan haastattelua ei onnistuttu järjestämään. Peruuntuneen haastattelun tilalle onnistuttiin kuitenkin järjestämään toinen haastateltava tutkimus- ja kehitysyksiköstä, joka puolestaan pienensi tutkimuksen vinoutumaa.

Tutkimuksen käsittevaliditeettia arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen lähestymistavan sopivuutta sekä tutkimusfilosofian valintaa tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. (Anttila 2014). Tämän tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön on yhdistää riskien ja riskienhallinnan taustateoriaa ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoriaa sekä

yhdistää niihin kasvuyritysten erityispiirteiden, tyypillisimpien riskien ja riskienhallinnan teoriaa. Valittu teoria tukee erinomaisesti tutkittavaa ilmiötä ja luo hyvän pohjan tutkimukselle. Tutkimusfilosofian valinta, konstrukttiivinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana, puolistrukturoidut teemahaastattelut aineistonhankintamenetelminä sekä sisällönanalyysi aineistonanalyysimenetelmänä, tukevat tutkittavaa ilmiötä sekä luovat luotettavan pohjan tutkimustuloksille. Tutkimuksessa on pyritty selostamaan aineiston hankinta mahdollisimman tarkoin sekä kuvaamaan aineistoa ja sen analysoinnissa käytettyä metodologiaa tarkoituksenmukaisessa laajuudessa.

Tutkimuksen ulkoiseen validiteettiin vaikuttavat tutkimuksen tulosten yleistettäväisyys muihin tutkimustilanteisiin ja asetelmiin nähden (Anttila 2014). Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan yhden organisaation tapaustutkimus, joka asettaa rajoitteensa tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle eikä tapaustutkimuksen tavoitteena ole saavuttaa yleistettävää tietoa. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan kuitenkin varoen yleistää myös muihin nopean kasvun saman toimialan kasvuyrityksiin. Esimerkiksi moni tutkimuskohteen riskikartoituksessa tunnistetuista riskeistä ovat myös aiempaan tutkimukseen pohjautuen tyypillisiä muissakin kasvuyrityksissä (kts. luku 3.4). Aiempien tutkimusten samansuuntaiset tulokset vahvistavat tämän tapaustutkimuksen ulkoista validiteettia.

Tutkimuksen reliabiliteetilla puolestaan pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta (Metsämuuroinen 2002, 23). Reliabiliteetin arviointi on erityisen merkittävää kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta on sovellettavissa myös kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa reliabiliteetin arvioinnissa keskitytään aineiston käsittelyyn ja analyysin luotettavuuteen (Anttila 2014). Tutkimuksen aineiston muodostuessa henkilöhaastatelluista, tutkimuksen uudelleentoisto tutkimuksen tapausyrityksessä tuottaisi todennäköisesti vaihtelevaa aineistoa, mikäli metodi tai haastateltavat henkilöt vaihdettaisiin tai tutkimushaastattelut toteutettaisiin eri aikaan. Mikäli aineistonkeruu toteutettaisiin eri metodologiaa käyttämällä eli esimerkiksi kyselytutkimuksella, voisi aineisto erota puolistrukturoidulla haastattelumetodilla kerättyyn aineistoon nähden esimerkiksi tutkijan suhteen vaikutuksen tutkittavaan minimoituessa ja strukturoidumman lähestymistavan vuoksi. Nopeasti kasvavan tapausyrityksen muuttuvan toimintaympäristön muuttuessa tutkimusaineiston keruu samaa valittua metodologiaa käyttämällä eri ajassa tuottaisi niin ikään todennäköisesti erilaisen tutkimusaineiston, sillä tutkimusyrityksen riskikenttä muuttuu ajassa sekä haastateltavien ihmisten näkemykset ja kokemukset riskienhallinnasta voivat muuttua ajassa esimerkiksi lisääntyneen tiedon seurauksena.

Siten tutkimuksen aineistonkeruun reliabiliteetti ei ole korkea, kun taas aineiston käsittelyssä ja analyysissä on tutkimuksessa pyritty korkeaan reliabiliteettiin.

Erityisesti tapaustutkimuksissa reliabiliteetin arvioinnissa aineistonkeruuta merkittävämmän painon saa tutkimuksen analyysin toistettavuus (Anttila 2014). Kerätty tutkimusaineisto on toistettavasti litteroitu, mutta on ainoastaan tutkimuksen tekijän hallussa eikä siten tutkimuksen lukijoiden saatavilla heikentäen siten tutkimuksen analyysin seurattavuutta ja tutkimuksen reliabiliteettia. Myöskään riskikartoituksen tuloksena syntynyt Frameryn riskirekisteri ei ole julkinen heikentäen niin ikään lukijoiden mahdollisuutta tutkimuksen analyysin seurantaan ja siten tulosten arviointiin.

Tutkimuksen analyysin toistettavuuteen vaikuttaa mahdollisuus analysoida ja luokitella tutkimuksen aineisto eri tavoin. Tutkimuksen aineiston ollessa runsasta ja aihepiirin laajahko, tutkimuksessa oltaisiin saatettu päätyä toistettaessa myös hieman toisenlaiseen aineiston analysointiin ja sitä kautta luokitteluihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliuden määrittämistä voidaan kuitenkin käyttää myös useamman aineiston arvioijan pääsemistä luokitteluista yksimielisyyteen keskustelemalla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Tutkimusanalyysia toistettaessa useamman tutkijan toimesta, oltaisiin aineiston luokittelusta todennäköisesti päästy yksimielisyyteen indikoiden siten tutkimuksen analyysin ja luokittelun hyvää reliabiliteettia.

Tutkimusta voidaan arvioida myös perinteisiä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä laajemmin. Arvioinnin laajemmassa näkökulmassa tutkimusta voidaan arvioida sekä sen sisältöön, tuloksiin, tulosten sovellettavuuteen, metodologiaan ja menetelmiin, että tutkimuksen vaikuttavuuden seuraten tutkimuksen keskeisten valintojen polkua. (Kyrö 2014) Edellä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kiinnitetty huomiota menetelmävalintoihin sekä johtopäätöksiin ja tulosten arviointiin. Tutkimusprosessilla on kuitenkin tehty jo runsaasti valintoja ennen menetelmävalintaa ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen aihealue on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa vastaamaan sekä tutkimuksen tekijän mielenkiinnon kohteita, että tutkimuksen toimeksiantajan intressejä. Lukija on johdateltu aihealueeseen hyvin sekä tutkimusongelma on kuvattu selkeästi ja asetetut tutkimuskysymykset sanallistavat tutkimusongelman osuvasti yhteensä kolmeksi tutkimuskysymykseksi. Tutkimusongelma on kuitenkin melko laaja, jolloin itse tutkimusongelmaa tai keskeisiä rajoituksia voidaan kritisoida liian löyhiksi. Keskeisiä tutkimuksen rajoituksia on tehty perustellusti, mutta tutkimusongelmaa olisi voitu rajata tiukemmin. Tiukemmalla tutkimusongelman rajoituksella tutkimus olisi voinut saavuttaa lisää syvyyttä rajatun

aiheen entistä monipuolisemmalla ja syväluotaavammalla tarkastelulla. Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen tutkimuksessa on tehty merkittäviä tieteenfilosofisia valintoja eli valittu tutkimusstrategia, aineistonhankintamenetelmä sekä aineistonanalyysimenetelmä sekä teoreettiset valinnat, joita arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa.

Kasvuyritysten riskejä on tutkittu aiemmin jonkin verran, kasvuyritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan aiemman tutkimuksen ollessa huomattavasti rajoittuneempaa. Tutkimuksen yhdistellessä aiempia taustateorioita tapaustutkimuksen käytännön ongelman ratkaisemiseen, on empiiristen löydösten takaisin teoriaan reflektoinnin tuloksena luotu tapausyrityksen riskiprofiilin, riskienhallinnan viitekehyksen ja riskienhallintaprosessin konstruktiot, joilla on myös uutuusarvoa. Tapaustutkimus asettaa kuitenkin rajoitteet tulosten yleistettävyydelle, jolloin tulosten sovellettavuus muissa kasvuyrityksissä on rajallista. Tutkimuksen konstruktiot ovat tutkimuksen case-organisaatiolle hyödyllisiä ja sovellettavissa olevia, mikä kasvattaa tutkimuksen keskeisten tulosten vaikuttavuutta. Sen sijaan tutkimuksen tulosten vaikuttavuutta tiedeyhteisössä ei voida pitää merkittävänä valitun tutkimusotteen vuoksi. Myöskään alatutkimuskysymyksen tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina niiden perustuessa yleiseen kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsittelevään kirjallisuuteen sekä sovellettavissa olevaan kasvuyrityksiä koskevaan lähdeaineistoon.

Tapaustutkimuksen aineisto on vaatinut tutkijan ja tutkimusyrittäjän sekä haastateltavien välistä luottamusta. Luottamus tutkimustilanteessa on pyritty varmistamaan siten, että haastattelut ovat luottamuksellisia eikä yksittäisten haastateltavien näkemyksiä ole mahdollista tunnistaa lopullisesta työstä. Tutkimusyrittäjän haastateltavat on kuitenkin lueteltu työnimikkeillä tutkimuksen aineiston luotettavuuden ja laajuuden arvioimiseksi, josta yksittäiset haastateltavat saattavat olla tunnistettavissa. Luottamuksellisuus tutkimusyrittäjää kohtaan on pidetty mielessä koko tutkimuksen ajan. Juuri luottamuksellisuuden vuoksi aineiston pohjalta laadittu yksityiskohtainen riskirekisteri ei ole julkinen, mikä osaltaan heikentää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Yrityssalaisuuksia sisältävien case-tutkimusten osien julkaisemattomuus ei kuitenkaan ole tavanomaisesta poikkeavaa. Lisäksi riskirekisteriä on pyritty kuvailemaan tarkoituksenmukaisessa laajuudessa, millä on pyritty nostamaan tutkimuksen luotettavuutta. Myös joitakin tunnistettuja riskejä on luottamuksellisuuden nimissä kuvailtu yleisemmällä tasolla jättäen tunnistetut yksityiskohdat tutkijan ja tutkimusyrittäjän välille. Tekijä on sitoutunut luottamuksellisen tiedon salassapitoon salassapitosopimuksen nojalla.

5.3 Jatkokehitys ja -tutkimusehdotukset

Tutkimuksen jatkokehitys ja -tutkimusehdotuksia on tunnistettavissa sekä toimeksiantajan riskienhallinnan kehittämisen, että tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeyrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jatkokehitystarpeita on runsaasti, sillä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan laajempaa soveltamista vasta pohditaan kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen tulee määrittää riskienhallinnan konteksti sekä viitekehys, missä tutkimuksen riskienhallinnan viitekehyksen ehdotusta voidaan hyödyntää. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi tulee määrittää linjassa riskienhallinnan viitekehyksen kanssa ja tutkimuksen riskienhallintaprosessin ehdotus on hyvä lähtökohta määrittämiselle. Kun riskienhallinnan linjaukset on tehty organisaation johdossa, tulee niiden mukainen prosessi jalkauttaa organisaatioon. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännön jalkautus kohdeyritykseen sekä jalkautuksen jälkeinen jatkuva riskienhallinnan kehittäminen ovat kiinnostavia jatkokehityksaiheita.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta muodostaa osan laajemmasta, yrityksen ohjaus- ja valvontajärjestelmän kokonaisuudesta. Tutkimusorganisaatiossa on tutkimushetkellä sisäisen ohjauksen ja valvonnan toimia, kuten vastikään laaditut kattavat prosessikuvaukset, olemassa olevat rakenteet sekä johdon antama esimerkki organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös ohjeet ja toimintatavat sekä hiljalleen kehittyvä informaation jakaminen ja viestintä muodostavat osan tutkimusyrityksen sisäisestä ohjaus- ja valvontajärjestelmästä. Hyvänä jatkokehityskohteena on koko sisäisen valvonnan osatekijöiden hahmottaminen ja sisäisen valvonnan kokonaisuuden kehittäminen kerätyn riskitiedon pohjalta. Tutkimusyritykselle soveltuvia ohjaus- ja valvontajärjestelmän kehityskohteita ovat esimerkiksi avainkontrollien tunnistaminen, dokumentointi ja kehittäminen, sisäisen valvonnan arviointi, prosessien ja kontrollien jatkuva kehittäminen sekä mahdollisten väärinkäytösten ehkäisy ja havaitseminen. Ohjaus- ja valvontajärjestelmän merkitys korostuu organisaation kasvaessa voimakkaasti ja yrityksen koon kasvaessa myös systemaattisempi ohjaus- ja valvontajärjestelmä tulee entistä tarpeellisemmaksi.

Sillä kokonaisvaltaista riskienhallintaa ei ole laajalti tutkittu kasvuyrityksissä ja huomioiden tämän tutkimuksen rajoitteet, on kasvuyritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jatkotutkimuskohteita runsaasti tunnistettavissa. Hyviä jatkotutkimuskohteita ovat syvällisempi kasvuyritysten riskien kartoittamisen ja riskienhallinnan periaatteiden ja prosessien tutkiminen, sillä case-tutkimuksen tuloksia ei voida soveltaa laajemmin kaikille kasvuyrityksille. Kiinnostava

aihe olisi myös tutkia kasvuyritysten mielenkiintoa kokonaisvaltaista riskienhallintaa kohtaan sekä kuinka moni kasvuyrityksistä todellisuudessa jalkauttaa käyttöönsä kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkautuksen haasteita on tutkittu jonkin verran, mutta tutkimuksen laajentaminen koskemaan kasvuyritysten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestelmien jalkautusta on mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

Tutkimuksessa kasvuyritykset on esitetty jokseenkin homogeenisenä ryhmänä perustuen niille yhteisiin piirteisiin. Todellisuudessa kasvuyritysten kenttä on kuitenkin moninaisempi, jolloin myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan riskikartoitusten, viitekehysten ja prosessien tutkiminen eri tyyppisissä kasvuyrityksissä esimerkiksi kasvuyrityksen koon tai toimialan perusteella muodostaisi kiintoisan jatkotutkimusasetelman.

Aikaisemmat tutkimukset valottavat melko hyvin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyötyjä ja puutteita suuryrityksissä sekä esimerkiksi finanssialan yrityksissä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyötyjen ja rajoitteiden jatkotutkimus suoraan kasvuyritysten näkökulmasta verraten stabiilin kasvun yritysiksi muodostaisi niin ikään hyvän jatkotutkimusaiheen. Näin voitaisiin etsiä vastauksia siihen, kannattaa kasvuyritysten investoida kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan ja missä mittakaavassa.

5.4 Lopuksi

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kasvatettua ja yhä kasvattaen suositaan, on kasvuyritysten näkökulma jäänyt pörssiyritysten, finanssialan yhtiöiden ja muiden suurten organisaatioiden näkökulman jalkoihin. Voimakkaasti kasvavien organisaatioiden näkökulmasta laadittua akateemista tutkimusta on saatavilla hyvin rajoitetusti, mikä on osaltaan haastanut tutkielman tekoa ja toisaalta lisännyt tutkimuksen merkitystä. Konstruktiiivinen tutkimusote kohdeyrityksen kokonaisvaltaisen riskiprofiilin, riskienhallinnan viitekehysten ja riskienhallintaprosessin laadinnassa haastoi tekijää yhdistelemään eri teemoja tapaustutkimuksen kohdeyritykselle sopivimmalla tavalla. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teorian, haastateltavien näkemysten ja teki-jälle jäävän luovuuden tilan yhdistäminen oli kutkuttava ja opettavainen prosessi, jonka tulok-sena saavutettiin tutkimusyrityksen riskiprofiilin kuvaus sekä toteutuskelpoiset ehdotukset ko-konaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisista riskienhallinnan viitekehuksesta ja prosessista.

Tutkimusprosessi kokonaisuudessaan oli tekijän täysipäiväisen työn ohella raskaampi ja ajallisesti ennakoitua pidempi prosessi, työn säilyen kuitenkin loppuun asti mielekkäänä tekijälle.

Tutkimuksen tuloksena syntyneet Frameryn riskiprofiili, riskienhallinnan viitekehyksen ja riskienhallintaprosessin ehdotukset ovat sellaisenaan valmiit Frameryn hyödynnettäviksi. Framery on jo tutkimuksen kirjoittamisprosessin aikana hyödyntänyt osaa tutkimuksen tutkimustuloksista. Tutkimushaastatteluiden tulokset, painottuen riskikartoituksen tuloksiin, luovutettiin toimeksiantajalle jo tutkimuksen kirjoitusprosessin aikana, heti analyysin valmistuttua. Riskikartoituksessa saatuja tuloksia ja niiden pohjalta muodostettua riskiprofiilia on jo hyödynnetty käytännön yritys vastuutyössä. Toimeksiantajan palaute myös riskienhallinnan viitekehyksen ja riskienhallintaprosessin ehdotuksesta on ollut erittäin positiivista ja ehdotukset etenevät kohdeyrityksen sisäisen arvioinnin kautta mahdollisesti toteutukseen ilman suuria muutoksia.

Frameryn nopea kasvuvauhti ja suuret tulevaisuuden kasvuodotukset sekä sijoittajien realisoitunut kiinnostus yhtiötä kohtaan tulevat tulevaisuudessa vain lisäämään sidosryhmien riskienhallinnan järjestämistä koskevia odotuksia sekä todennäköisesti siten kasvattamaan yhtiön panostuksia riskienhallintaan. Tulevaisuuden kasvuodotusten täytyessä on mahdollista, että yhtiö pyrkii kasvamaan yhä vahvemmin ulkopuolisten sijoittajien rahoituksella, jolloin yhtiön on täytettävä myös regulaation riskienhallinnalle asettamat vaatimukset. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttaminen organisaatioon ei ainoastaan täytä sidosryhmien asettamia odotuksia, vaan luo runsaasti mahdollisuuksia Framerylle auttaen saavuttamaan sen toiminnalleen asettamat tavoitteet, kohentamaan riskitietietoista päätöksentekoa, kehittämään riskikulttuuria, tehostamaan harkittua riskinottoa ja riskien luomien mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä luomaan lisäarvoa yhtiölle.

Osa tapaustutkimuksessa saavutetuista tuloksista on tapaustutkimuksen rajoitteet huomioiden ja varovaisuutta harjoittaen mahdollista soveltaa myös muille kasvuyrityksille. Tutkimuksen tekijästä olisi hienoa, mikäli tutkimus kykenisi herättämään myös muiden kasvuyritysten tietoisuutta ja kiinnostusta kokonaisvaltaista riskienhallintaa kohtaan. Lisäksi olisi hienoa nähdä tulevaisuudessa kasvuyritysten riskienhallinnan tutkimuskentällä jatkotutkimuksia aiheen ympäriltä.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit

Andersen, Torben J. 2006. *Perspectives on Strategic Risk Management*. Gylling: Copenhagen Business School Press.

Andersen, Torben J. & Terp, Anette. 2006. *Risk Management*. Teoksessa: Andersen, Torben J. 2006. *Perspectives on Strategic Risk Management*. Gylling: Copenhagen Business School Press. 27–45.

Andersen, Torben J. & Schröder, Peter W. 2010. *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures*. New York: Cambridge University Press.

Beasley, Mark S., Clune, Richard & Hermanson, Dana R. 2005. Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*. Vol. 24, 521–531.

Beasley, Mark S. & Frigo, Mark L. 2010. ERM and Its Role I Strategic Planning and Strategy Execution. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 31–50.

Brooks, Douglas W. 2009. Creating a risk-aware culture. Teoksessa: Fraser, John, Simskins, Betty & Kolb, Robert W. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 87–95.

Brustbauer, Johannes. 2016. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*. Vol. 34, 70–85.

Deming, Edwards W. 2000. *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: Institute of Technology, MIT Press. Alkuperäinen painos vuodelta 1986, MIT Press.

Dionne, Georges. 2013. Risk Management: History, Definition, and Critique. *Risk Management and Insurance Review*. Vol. 16, No. 2, 147–166.

Dornberger, Kerstin, Oberlehner, Simone & Zadrazil, Nicole. 2014. Challenges in Implementing Enterprise Risk Management. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*. Vol. 3, No. 3. 1–14.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Falkner, Eva M. & Hiebl, Martin R. W. 2015. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*. Vol. 16, No. 2. 122–144.

Fishkin, Charles A. 2006. *The Shape of Risk – A New Look at Risk Management*. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan.

Fraser, John R. S. 2010. How to Prepare a Risk Profile. Teoksessa: Fraser, John & Simkins, Betty J. 2010. Enterprise Risk Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 171–188.

Fraser, John R. S., Shoening-Thiessen, Karen & Simkins, Betty J. 2010. Who Reads What Most Often? A Survey of Enterprise Risk Management Literature Read by Risk Executives. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. Enterprise Risk Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 387–417.

Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. Enterprise Risk Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Fraser, John, Simkins, Betty & Narvaez, Kristina. 2014. Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Garlick, Andy. 2007. Estimating Risk: A Management Approach. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Girling, Philippa X. 2013. Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Grace, Martin F., Leverty, J. Tyler, Phillips, Richard D. & Shimpi, Prakash. 2014. The Value of Investing in Enterprise Risk Management. The Journal of Risk and Insurance. 82, No. 2. 289–316.

Hansson, Sven O. 2010. Risk: objective or subjective, facts or values. Journal of Risk Research. 13:2. 231–238.

Hampton, John J. 2015. Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure, and Seize Opportunity. 2. painos. New York: American Management Association.

Henriksen, Per & Uhlenfeldt, Thomas. 2006. Contemporary Enterprise-Wide Risk Management Frameworks: A Comparative Analysis in a Strategic Perspective. Teoksessa: Andersen, Torben Juul. 2006. Perspectives on Strategic Risk Management. Copenhagen Business School Press. 107–126.

Hess, Edward D. 2010. Smart Growth: Building an Enduring Business by Managing the Risks of Growth. New York: Columbia University Press.

Hillsen, David & Murray-Webster, Ruth. 2012. A Short Guide to Risk Appetite. Farnham: Gower Publishing Limited.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytöntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka. 2009. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa: Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 123–166.

- Hovey, Juan. 2000. Risky Business. *Industry Week*, toukokuu 2000. 75–77.
- Hoy, Frank. 2007. Miten pk-yritykset selviävät kriiseistä. Teoksessa: Laukkanen, Mauri (toim.). *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum. 394–407.
- Hwang, Susan. 2010. Identifying and Communicating Risk Indicators. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 125–140.
- Laukkanen, Mauri. 2007. Johdanto. Teoksessa: Laukkanen, Mauri (toim.). *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum. 17–53.
- Leitch, Matthew. 2008. *Intelligent Internal Control and Risk Management: Designing High-Performance Risk Control Systems*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Liebenberg, André P. & Hoyt, Robert E. 2003. The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*. Vol. 6. No. 1. 37–52.
- Marchetti, Anne M. 2011. *Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- McShane, Michael, Nair, Anil & Rustambekov, Elzotbek. 2011. Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. Vol. 26, No. 4. (641–658)
- Merna, Tony & Al-Thani, Faisal. F. 2008. *Corporate Risk Management*. Toinen painos. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Metsämuuroinen, Jari. 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. *Metodologia – Sarja 6*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Metsämuuroinen, Jari. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Metsämuurainen, Jari. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky. 79–148.
- Moeller, Robert R. 2013. *Executive’s Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Moen, Ronald. 2009. *Foundation and History of the PDSA Cycle*. Associates in Process Improvement. Detroit, USA.
- Murmann, Johann P. & Sardana, Deepak. 2012. Successful entrepreneurs minimize risk. *Australian Journal of Management*. Vol. 38 No. 1. 191–215.
- Kyrö, Paula. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Paape, Leen & Speklé, Roland F. 2012. The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*. Vol. 21, No 3. 533–564.

- Pagach, Donald & Warr, Richard. 2011. The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. *The Journal of Risk and Insurance*. Vol. 78, No. 1. 185–211.
- Pan, Yihui, Siegel, Stephan & Wang, Tracy Y. 2017. Corporate Risk Culture. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 52, No. 6. 2327–2367.
- Pickett, Spencer K. H. 2005. *Auditing the risk management process*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Preda, Constantin. 2013. Implementing a Risk Management Standard. *Journal of Defense Resources Management*. Vol. 4, Issue 1 (6).
- Ramaswamy, Vinita, Ueng, C. Joe & Carl, Lee. 2008. Corporate Governance Characteristics of Growth Companies: An Empirical Study. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 7, No. 1. 21–33.
- Ratsula, Niina. 2016. *Yrityksen sisäinen valvonta. 2. uudistettu painos*. Kerava: Edita Publishing Oy.
- Rejda, George E. & McNamara, Michael J. 2014. *Principles of Risk Management and Insurance*. 12th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Rizzi, Joe. 2010. *Risk Management*. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 303–320.
- Shenkir, William G., Barton, Thomas L. & Walker, Paul. L. 2010. *Enterprise Risk Management: Lessons from the Field*. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 441–463.
- Shortreed, John. 2010. *ERM Frameworks*. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 97–123.
- Smith, Nigel J., Merna, Toy & Jobling, Paul. 2013. *Managing Risk in Construction Projects*. Kolmas painos. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sprčić, Danijela, Žagar, Marina M., Šević, Željko & Marc, Mojca. 2016. Does enterprise risk management influence market value – A long-term perspective. *Risk Management*. Vol. 18, No. 2–3. 65–88.
- Stoel, Dale M., Ballou, Brian & Heitger, Dan L. 2017. The Impact of Quantitative versus Qualitative Risk Reporting on Risk Professionals' Strategic and Operational Risk Judgements. Vol. 31, No. 4. *American Accounting Association*. 53–69.
- Strang, Lars. 2007. *Kasvavan yrityksen sudenkuopat*. Teoksessa: Laukkanen, Mauri (toim.). *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum. 380–393.
- Suominen, Arto. 2005. *Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä*. Teoksessa: Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo (toim.). 2005. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vaughan, E. J. 1997. Risk Management. New York: Wiley.

Vernon, J. D. 1981. An Introduction to Risk Management in Property Development. Washington DC: The Urban Land Institute.

Wang, Isabel Z. & Neil Fargher. 2017. The effects of tone at the top and coordination with external auditors on internal auditors' fraud risk assessment. *Accounting & Finance*. Vol. 57. 1177–1202.

Yener, Demir. 2010. Establishing ERM Systems in Emerging Countries. Teoksessa: Fraser, John R. S. & Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 505–529.

Oikeudelliset lähteet

Euroopan komissio. 2003. Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. 2003/361/EY. Euroopan unionin virallinen lehti.

Osaakeyhtiölaki (21.7.2006/624).

Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX. H.R. 3763 (107th)).

Raportit ja Internet-lähteet

Anttila, Pirkko. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. Julkaistu 17.5.2014. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1.2%20Tutkimuksen%20reliabiliteetti> (luettu 29.5.2018)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2015. Hallinnointikoodi (Corporate Governance 2015). Saatavilla: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf> (luettu 8.5.2018)

Beasley, Mark S., Branson, Bruce C. & Hancock, Bonnie V. 2017. *The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices*. 8th Edition. The ERM Initiative, the Poole College of Management. North Carolina State University. Saatavilla: https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/AICPA_ERM_INITIATIVE_Research_Study_2017.pdf (luettu 11.9.2017)

Brady, Ann. 2017. The new arsenal of risk management. International Organization for Standardization. Saatavilla: <https://www.iso.org/news/ref2239.html> (luettu 4.12.2017)

Business Finland. 2017. Tasavallan presidentin kansainvälistysmispalkinnot Ponselle, iLO-Qille, Framerylle ja FiBANille. Business Finland, julkaistu 2.11.2017.

Saatavilla: <http://news.cision.com/fi/business-finland/r/tasavallan-presidentin-kansainvalistymispalkinnot-ponsselle--iloqille--framerylle-ja-fibanille,c2381124> (luettu 8.4.2018)

Butterfield, Benjamin P. 2017. Traditional Risk Management vs Enterprise Risk Management: Which Approach is the Best Choice for Your Company? Lowndes, Drosdick, Doster, Kantor & Reed, P. A.

Saatavilla: <https://www.lowndes-law.com/news-center/2293-traditional-risk-management-vs-enterprise-risk-management-which-approach-the> (luettu 14.1.2018)

Crikette, Grace, Dropbnis, Kristen, Egerdahl, Ryan, Fox, Carol, Gjerdrum, Dorothy, Gofourth, Robert, Sang, Yvette Ho, McGuire, Russell, Miller, Michael, Peter, Mary & Zavatsky, Drew. 2011. An Overview of Widely Used Risk Management Standards and Guidelines: A Joint Report of RIMS Standards and Practices Committee and RIMS ERM Committee. Risk and Insurance Management Society Inc.

Saatavilla: <https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS%20Executive%20Report%20on%20Widely%20Used%20Standards%20and%20Guidelines%20March%202010.pdf>. (luettu 19.02.2018)

Directors' Institute Finland. 2016. Riskienhallinta. Julkaistu 10.10.2016.

Saatavilla: <https://dif.fi/osa/riskienhallinta/?print=pdf> (luettu 9.4.2018)

EY. 2016. Ponssen Juha Vidgrén vei EY:n yrittäjäkisan voiton – edustaa Suomea ensi vuonna yrittäjyyden maailmanmestaruuskilpailuissa. EY Lehdistötiedote 4.11.2016.

Saatavilla: <http://www.ey.com/fi/fi/newsroom/news-releases/20161104---tiedote---ponssen-juha-vidgren-vei-eyn-yrittajakisan-voiton> (luettu 7.4.2018)

Framery. 2016. Framery Q&A. Framery Oy.

Saatavilla: https://www.frameryacoustics.com/wp-content/uploads/2016/11/201612_Framery_QA-1.pdf (luettu 29.8.2017)

Framery. 2017a. Creating Happy Workplaces. Pehdytysmateriaali tekijälle elokuussa 2017. Tekijän hallussa.

Framery. 2017b. Framery vahvistaa hallitustaan huippunimillä. Tavoitteena kolminkertaistaa vuoden 2017 liikevaihto työonnellisuus edellä. Lehdistötiedote.

Saatavilla: <https://www.frameryacoustics.com/fi/2017/06/05/framery-vahvistaa-hallitustaan-huippunimilla-tavoitteena-kolminkertaistaa-vuoden-2017-liikevaihto-tyoonnellisuus-edella/> (luettu 14.2.2018)

Harvey, Jasmin. 2008. Enterprise Risk Management – Top Gateway Series No. 49. The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

Saatavilla: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_enterprise_risk_management_jul08.pdf.pdf (luettu 24.2.2018)

International Organization for Standardization (ISO). 2009a. ISO 31000:2009: Risk Management – Principles and Guidelines. Sveitsi: ISO 2009.

Saatavilla: <https://www.iso.org/standard/43170.html> (luettu 29.8.2017)

International Organization for Standardization (ISO). 2009b. ISO Guide 73:2009: Risk Management – Vocabulary.

Saatavilla: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en> (luettu 29.8.2017)

International Organization for Standardization (ISO). 2015. ISO 31000: Risk Management – A Practical guide for SMEs. Sveitsi: ISO 2015.

Saatavilla: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:pub:PUB100367> (luettu 30.8.2017)

International Organization for Standardization (ISO). 2018. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines.

Saatavilla: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (luettu 20.2.2018)

Lukka, Kari. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Julkaistu 19.5.2014.

Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> (luettu 8.4.2018)

Kuismanen, Mika, Malinen, Petri & Seppänen, Sampo. 2017. Pk-yritysbarometri – kevät 2017. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj ja työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Suomen Yrittäjät ry.

Saatavilla: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_kevat2017.pdf (luettu 8.4.2018)

Kyrö, Paula. 2014. Tieteellinen tutkimusprosessi. Metodix. Julkaistu 17.5.2014.

Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/17/kyro-paula-tieteellinen-tutkimusprosessi/> (luettu 29.4.2018)

Pietarila, Päivikki. 2016. Tässä on Pirkanmaan kovin kasvuyritys. Kauppalehti, julkaistu 17.5.2016.

Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tassa-on-pirkanmaan-kovin-kasvuyritys/92QW4gWw> (luettu 12.8.2017)

Pietarila, Päivikki. 2017. Puhelinkoppyhtiö Framery avaa tehtaan Yhdysvaltoihin. Kauppalehti, julkaistu 7.6.2017.

Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/puhelinkoppyhtio-framery-avaa-tehtaan-yhdysvaltoihin/yfN4E9DN> (luettu 8.4.2018)

Pietarila, Päivikki. 2018. Vaaka Partners ostaa enemmistön puhelinkoppyhtiö Framerystä – ”Uskomme, että tästä tulee paljon isompi juttu”. Kauppalehti, julkaistu 1.3.2018.

Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/FSBrR7da?ref=ampparit:e31a&ext=ampparit> (luettu 8.4.2018)

Rikama, Samuli. 2017. Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset. Työ- ja elinkeinoministeriön TEM-analyysi 77/2017. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.

Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79254/voimakkaasti%20kasvuhakuiset%20pk-yritykset.pdf?sequence=1> (luettu 8.4.2018)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (luettu 29.5.2018)

Seitamaa-Hakkarainen, Piritta. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Metodix. Julkaistu 19.5.2014.

Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/> (luettu 11.4.2018)

Standard & Poor's. 2008. Enterprise Risk Management: Standard & Poor's To Apply Enterprise Risk Analysis To Corporate Ratings.

Saatavilla: https://www.logicmanager.com/pdf/ERM_for_corporate_ratings.pdf (luettu 25.11.2017)

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

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2004a. Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary Framework.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2017. Enterprise Risk Management – Integration with Strategy and Performance. Executive summary. Saatavilla: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (luettu 11.1.2018)

The Institute of Internal Auditors (IIA). 2009. IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management. The Institute of Internal Auditors UK & Ireland.

Saatavilla: https://www.iaa.org.uk/media/78513/the_role_of_internal_audit_in_enterprise_risk_management.pdf (luettu 17.08.2017)

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2007. Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics. European Communities/OECD.

Saatavilla: <http://www.oecd.org/std/39974460.pdf> (luettu 22.8.2017)

Virdi, Alpa A. 2005. Risk Management among SMEs – Executive report discovery research. Institute of Chartered Accountants in England & Wales.

Saatavilla: <http://www.cpaireland.ie/docs/default-source/business-resource/icaew---risk-management-among-smes.pdf?sfvrsn=2> (luettu 22.4.2018)

LIITE 1: Haastattelurunko

Runko haastattelukysymyksistä, lopulliset haastattelukysymykset rajataan ja muokataan haastateltavan aseman ja työtehtävien mukaan.

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

1. Kerro lyhyesti taustastasi (koulutustausta ja aiempi työkokemus) sekä työtehtävistäsi ja vastuistasi Frameryllä.
2. Mitkä ovat yksikkösi ja työsi merkittävimmät tavoitteet?

RISKIKARTOITUS

3. Mitä yrityksen tavoitteita uhkaavia riskejä tunnistat? Riskien ei tarvitse rajautua vain omaan vastuualueeseen.
4. Millaisia riskejä tunnistat seuraavista riskiluokista?

Riskiluokka, kts.	Tunnistettu riski	Esimerkki riskin toteutumisesta	Muuta huomioitavaa (esim. riskien sidonnaisuus)
Strategiset ja liiketoimintariskit , johtamisen riskit (toiminnansuunnittelu, raportointi, corporate governance, tuloksellisuuden ja kykyjen johtaminen), markkinaposition riskit (teknologia, toiminnan kehittäminen, kilpailijat, maineriskit), toimintaympäristön riskit (materiaalien saatavuus, kyvykkään henkilöstön saatavuus)			
Operatiiviset riskit , investoinnit, prosessiriskit (valmistus, logistiikka, projektihallinta, vastuullisuuden kehittäminen, tuotekehitysriskit), henkilöstöön liittyvät riskit, IT-riskit (tietojärjestelmien riskit, tietohallinto), laaturiskit, lakiriskit (sopimukset, compliance)			

Taloudelliset , rahoitukselliset riskit, suhdannevaihtelut, korkoriskit, valuuttariskit, luottoriskit (vastapuoli, asiakas), likviditeettiriskit			
Ulkoiset riskit , regulatoriset riskit, normit, poliittiset riskit, maariskit, viranomaisiin liittyvät riskit, turvallisuus (fyysinen, informaatio, petos), ympäristö , katastrofi- ja vahinkoriskit (omaisuusriskit, henkilöstöriskit, vastuu- ja keskeytysriskit, tietoriskit, kuljetusriskit, ympäristöriskit)			
Muuta? Lisättävää?			

5. Miten arvioit riskien vaikuttavan toinen toisiinsa?

RISKIENHALLINNAN VIITEKEHYS JA RISKIENHALLINTAPROSESSIN LUONTI

6. Kuinka tärkeänä pidät riskienhallintaa? Millainen on sitoutumisesi riskienhallintaan?
7. Millaiseksi kuvailisit organisaation riskinottohalukkuutta?
8. Kuinka riskienhallinta tulisi mielestäsi organisoida? Miten vastuu riskienhallinnasta tulisi jakaa?
9. Kuinka riskienhallintaprosessi tulisi mielestäsi käytännössä toteuttaa?
10. Kuinka formaali riskienhallintaprosessi tulisi olla? Tulisiko organisaation määrittää esimerkiksi riskienhallintapolitiikka?
11. Kuinka riskienhallinnasta tulisi raportoida ja viestiä?
12. Kuinka paljon resursseja riskienhallintaan tulisi mielestäsi käyttää?
13. Muuta riskienhallinnan viitekehukseen tai riskienhallintaprosessiin liittyvää?

LIITE 2: Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit

Kokonaisvaltaiset riskienhallinnan standardit ovat olleet merkittävässä roolissa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehityksessä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit ovat laajalti sovellettuja ja ovat vaikuttaneet vahvasti myös tämän tutkimuksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsityksen pohjan muodostumiseen. Sillä tutkimuksen käsitystä kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta ei ole kuitenkaan haluttu rajata koskemaan tiettyä kokonaisvaltaista riskienhallinnan standardia, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien käsittelyä ei ole otettu varsinaisen tutkimuksen osaksi. Kokonaisvaltaiset riskienhallinnan standardit muodostavat kuitenkin hyvän lähteen lukijan taustatiedoksi sekä lukijan kiinnostuessa aiheesta, lisätiedon lähteeksi. Siten kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit on haluttu liittää tutkimuksen liitteeksi.

Kokonaisvaltaisilla riskienhallinnan standardeilla tarkoitetaan koottua ja kansainvälisesti hyväksyttyä dokumenttia, joka kokoaa riskienhallinnan vaatimukset, ohjenuoran ja tunnusomaiset piirteet organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kokonaisvaltaiset riskienhallinnan standardit ja viitekehykset ovat muokanneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kenttää merkittävästi (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 107). Standardien tarkoituksena on luoda yleinen ohjenuora erilaisille organisaatioille kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta ylittäen organisaatiosiiilot toimiviksi todistettujen metodologioiden avulla. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 125) Kokonaisvaltaisten riskienhallinnan standardien merkittävimpiä hyötyjä organisaatioille ovat toimivaksi todistettujen organisaatiosiiilot ylittävien riskienhallintamallien antaminen, yhteisen terminologian luominen ja vakiinnuttaminen, riskitietoisuuden lisääminen sekä riskien keskinäisten riippuvuuksien tunnistaminen. Ennen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardin valintaa ja käyttöönottoa organisaation tulee harkita, mikä eri standardeista on juuri kyseiselle organisaatiolle sopivin. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 109–110, 125)

Ensimmäisiä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ovat muun muassa James W. DeLoachin (2000) laatima Enterprise-Wide Risk Management – Strategies for linking risk and opportunity (EWRM), The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) sekä The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) yhteistyössä vuonna 2003 laatima Risk Management Standard (FERMA) sekä Standards Australia & Standards New Zealandin vuonna 1995 (standardin ensimmäinen versio, viimeisin päivitys julkaistiin vuonna 2004) laatima Risk Management (AS/NZS

4360:1995). Henriksen ja Uhlenfeldtin mukaan (2006) kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardit muistuttavat päälinjauiltaan huomattavasti toisiaan. Myös RIMS (*Risk and Insurance Management Society*) painottaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardien keskinäisen samankaltaisuutta eroihin nähden (Crikette ym. 2011, 11). Kokonaisvaltaiset riskienhallinnan standardit kattavat traditionaalisen riskienhallinnan painopisteen lisäksi operatiivisemmän näkökulman, vaikkakaan eivät laajalti korosta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan strategista näkökulmaa. (Henriksen & Uhlenfeldt 2006, 107–112; Preda 2013, 115) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja on viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana julkaistu useita eri tahoilta ja eri toimialoille suunnattuina, joista tässä tutkielmassa on nostettu muutamia tunnetuimpia ja tutkielman kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsitystä parhaiten vastaavaa.

Tuoreempia ja laajasti huomiota saaneita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardeja ovat The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) julkaisema Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004) sekä COSO:n hiljattain päivitetty versio Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2017). Toinen laajalti huomiota saanut kansainvälinen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan standardi on International Organization for Standardizationin julkaisema ISO31000:2009 standardi. Myös ISO31000:2009 -standardia ollaan parhaillaan päivittämässä uuteen versioon, joka on tarkoitus jalkaista vuoden 2018 alussa (Brady 2017). Kokonaisvaltaisista riskienhallinnan standardeista etenkin COSO (2004) ja ISO31000:2009 ottavat standardeissaan strategiaprosessin huomioon, mutta eivät ole onnistuneet konkreettisesti sitomaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa aidoksi osaksi strategianmuodostusprosessia. Standardien saaman kritiikin vuoksi niitä onkin pyritty päivittämään, jotta erityisesti integraatio strategyön kanssa olisi tiiviimpää ja konkreettisempää (COSO 2017).

LIITE 3: Riskienhallinta osana ohjaus- ja valvontajärjestelmää

Kokonaisvaltaista riskienhallintaa ei tule tarkastella tarkoin erotettuna muusta organisaation ohjaus- ja valvontajärjestelmästä, vaan osana niiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta. Riskienhallinta osana yrityksen ohjaus- ja valvontajärjestelmää on rajattu tutkielman keskeisimmässä rajauksissa tutkielman ulkopuolelle. Jotta lukija saa kuitenkin käsityksen riskienhallinnan sijoittumisesta organisaation hallintotapaan laajemmin, on kuitenkin aihe nähty tarpeelliseksi käsitellä tiiviisti osana tutkimuksen liitteitä.

Organisaation tulee rakentaa oma sisäinen valvontajärjestelmä sen tunnistamien riskien pohjalta. Sisäisen valvonnan tarkoituksena on tuottaa kohtuullinen varmuus siitä, että organisaation strategiaan, toimintoihin, käytäntöihin, taloudelliseen raportointiin ja lakien ja vaatimusten noudattamiseen liittyvät tavoitteet toteutuvat. Sisäisen valvontaympäristön osa-alueita ovat ohjausympäristö, riskien arviointi ja riskienhallintatoimenpiteet, valvontatoimenpiteet, informaatio ja viestintä sekä seurantatoimenpiteet. Sisäisen valvontaympäristön rakentamiseen vaikuttavat muun muassa organisaation koko, omistusrakenne, toimiala, rakenteet ja toimintojen luonne. Erityisesti nopea organisaation kasvu tai muu organisaation voimakas muutostila vaikuttavat merkittävästi sisäisen valvonnan tarpeeseen. (Ratsula 2016, 14–17; Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 42)

Ohjausympäristöllä tarkoitetaan prosesseja, rakenteita ja standardeja, jotka muodostavan organisaation sisäisen valvonnan perustan. Valvontatoimenpiteet ovat politiikoissa ja ohjeissa organisaation menettelytavoissa olevia toimia, joilla varmistetaan tavoitteita uhkaavien riskien hallitsemista koskevien määräysten toteuttaminen. Informaatio ja viestintä varmistavat koko organisaation kattavan tiedonkulun ja siten, että koko henkilöstö ymmärtää roolinsa sisäisessä valvonnassa sekä ymmärtävät tekojensa vaikutukset myös muiden työhön. Seurantatoimenpiteet koostuvat jatkuvasta valvonnasta ja erillisistä sisäisistä arvioinneista. Kuten riskienhallinta, myös sisäinen valvonta yläkäsitteenä on prosessi, joka toimii tehokkaimmillaan rakennettuna osaksi liiketoimintaprosesseja. (Ratsula 2016, 14, 95–145)

Sisäistä valvontaa ja kontroleja sekä kokonaisvaltaista riskienhallintaa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä täysin erillään toisistaan. Sisäinen valvonta on laajentunut alkuperäisestä kirjanpitolähtöisestä näkökulmastaan kattamaan laajemmin organisaation sisäistä valvontaa ja ris-

kejä. Samanaikaisesti perinteinen riskienhallinta on laajentunut kattamaan myös sisäisen valvonnan ja kontrollien alaa perinteisen vahinko- ja rahoitusriskien käsittelyn sijaan ottamalla huomioon myös laajemmin riskejä, niiden käsittelyä ja kontroleja. (Leitch 2008, 13) COSO:n mukaan organisaation sisäiset kontrollit sisältyvät olennaisena osana kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan riskienhallinnan ollessa sisäisiä kontroleja laajempi kokonaisuus (COSO 2004, 109). Sisäisen valvonnan ja kontrollien sekä riskienhallinnan yhteistyö on erittäin tärkeää ja yhä tiiviimmän yhteistyön avulla organisaation on mahdollista saavuttaa uusia hyötyjä. (Leitch 2008, 20) Sisäinen valvontaympäristö ja kokonaisvaltainen riskienhallinta ovat osana yhä laajempaa hyvän hallinnointitavan kokonaisuutta, muodostaen yhdessä *GRC*-käytännöt. Lyhenne *GRC* muodostuu sanoista *Governance* (hyvä hallintotapa), *Risk* (riski) ja *Compliance* (vaatimustenmukaisuuden täyttäminen). Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan hallintojärjestelmää, jolla huolehditaan, että organisaation liiketoiminta on määriteltyjen organisaation normien ja ohjeiden, hallituksen päätösten sekä lainsäädännön ja ohjeiden mukaista. Hyvässä hallinnointitavassa keskeistä on omistajien oikeudenmukaisen kohtelun varmistaminen. (Moeller 2013, 163) Kuvio 7 havainnollistaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suhdetta sisäiseen valvontaan ja hyvään hallintotapaan.



Kuvio 7 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan suhde sisäiseen valvontaan ja hyvään hallintotapaan (Moeller 2013, 2, 240)